

# KBN STRATEGI: BÆREKRAFTIG SAMFUNNSBYGGER

2023-2025

*Vår verdiskaping skal balansere økonomiske, sosiale og miljømessige forhold slik at avkastning over tid oppnås innenfor bærekraftige rammer.*

**Visjon:** Vi finansierer morgendagens lokalsamfunn

**Verdier:** Åpen, ansvarlig, frampå



## ET SAMFUNN I ENDRING

Det er særlig seks større trender som er drivere for vår strategi:

- *Økt geopolitisk uro og omskiftelige markedsforhold:* Pandemi etterfulgt av krigsutbrudd i Europa og spenninger mellom Asia og Vesten, utfordrer nåværende verdensorden og har ført til usikkerhet og uro knyttet til den geopolitiske situasjonen, og til økt volatilitet og usikkerhet i kapitalmarkedene.
- *Økte forventninger og krav til bærekraft, ansvarlig virksomhet og rapportering:* Økt vektlegging av summen av miljømessige, sosiale og økonomiske forhold fra både eier, investorer, regulerende myndigheter og samfunnet generelt, legger premisser for både vår egen virksomhet og våre forventninger til kunder og leverandører
- *Redusert økonomisk handlingsrom:* en økende andel eldre i årene fremover bidrar til økte utgifter til pensjoner, helse og omsorg. Handlingsrommet for store offentlige satsninger og en fortsatt god inntektsvekst for kommunesektoren blir vesentlig redusert. Samtidig står KBNs kunder ovenfor store investeringer knyttet til demografiendringer, klimaendringer og et stort vedlikeholdsetterslep.
- *Endrede eierforventninger:* Staten som eier stiller forventninger om at KBN som statseid foretak driver forretningsmessig med mål om høyest mulig avkastning innenfor bærekraftige rammer. Det statlige eierskapet i KBN er begrunnet i tilrettelegging for bærekraftig omstilling og økt verdiskaping i kommunesektoren, gjennom å korrigere en svikt i kapitalmarkedet. Ut fra dette er det spesifikke formålet med eierskapet å tilby stabil, langsiktig og effektiv finansiering til kommunesektoren. .
- *Økte reguleringer:* Regulering av finansinstitusjoner skal ivareta stabiliteten i det finansielle systemet. Som systemviktig finansinstitusjon er KBN underlagt omfattende krav. Finansbransjen har en sentral rolle i den grønne omstillingen, og økt regulering blant annet knyttet til ikke-finansiell rapportering vil innføres i årene som kommer.
- *Rask teknologisk utvikling:* Gode, digitale løsninger forventes og kreves fra både kunder og ansatte. Digitale løsninger skaper nye muligheter for utvikling av produkter og tjenester, og nye samarbeidsformer mellom KBN og andre leverandører i kundenes økosystem.

## **KBNs ROLLE OG POSISJON**

KBN, den norske stats kommunalbank, er et av Norges største finansforetak med om lag 500 milliarder i forvaltningskapital. Vi tilbyr attraktive lån til kommunale investeringer over hele landet. Bankens virksomhet finansieres gjennom effektiv tilgang til kapitalmarkeder over hele verden. En kredittrating på nivå med den norske stats (AAA) er en forutsetning for å sikre at kommunal sektors høye kredittverdighet reflekteres i lånekostnaden. For å ivareta en høy rating har KBN en målsetting om en sterk og stabil markedsposisjon, lav risiko og effektiv drift.

KBN er en systemviktig finansinstitusjon på bakgrunn av samfunnsrollen og posisjonen som den største aktøren i markedet for kommunale lån. Vi skal operere med lav risiko og samtidig ha evne til å bidra med lån uavhengig av økonomiske konjunkturer. Vi skal arbeide målrettet for gjennomslag i prioriterte regulatoriske saker som kan bidra til rammebetingelser som understøtter vårt mandat reflektert i statens begrunnelse for eierskapet.

KBNs viktigste rolle er å tilby stabil, langsiktig og effektiv finansiering til kommunesektoren, og må vektlegge lønnsomhet i egen virksomhet for å sikre en avkastning som både ivaretar eiers forventning til utbytte og vår markedsposisjon. Dette legger premisser for hva slags låneprodukter vi kan tilby og hvilken rolle vi kan ta i konkurransen om kommunale låneopptak. Vår posisjon i markedet for kommunale lån er derfor først og fremst nye langsiktige låneopptak fra kundene og i mindre grad lån med korte og mellomlange løpetider. Samtidig er vårt mål å være relevant for alle kunder, på tvers av ulike lånepreferanser.

KBN opererer i et marked med høy prissensitivitet og begrenset betalingsvillighet for digitale løsninger og kundeservice. Samtidig møter vi tydeligere og økte forventninger fra våre kunder. Vårt mål er å bevare vår høye kundetilfredshet og være anerkjent som långiveren med best kunnskap om kundene. Gjennom finansiell kompetanse og innsikt i kommunal sektor, skal vi bidra til en mer profesjonell gjeldsforvaltning og til at våre kunder lykkes i arbeidet med å utvikle best mulig velferd til innbyggerne.

Klima, bærekraft og grønn omstilling vil prege samfunnsutviklingen fremover. Finansbransjen kan spille en sentral rolle i overgangen til lavutslippssamfunnet som en effektiv formidler av kapital. KBN er den viktigste långiveren til kommunesektoren og har et godt utgangspunkt for å fremme bærekraftige lokalsamfunn og bidra i det grønne skiftet. Vår verdiskaping skal balansere økonomiske, sosiale og miljømessige forhold, slik at avkastning over tid oppnås innenfor bærekraftige rammer.

For å sikre at KBN fortsatt kan være en relevant og attraktiv bank for kommunesektoren må vi ha en aktiv interessentdialog med politikere, myndigheter og organisasjoner om vår virksomhet. Vi skal være en viktig diskusjonspartner for eier om relevant tematikk knyttet til kommunenes lånefinansiering. Vi skal stille høye krav til etisk og bærekraftig adferd hos oss selv, våre leverandører og samarbeidspartnere og ha høye forventninger til våre kunders etiske adferd.

## **KUNDEN FØRST**

*KBN skal være den viktigste finansieringspartneren for norske kommuner og fylkeskommuner.*

KBN skal tilby enkle, fremtidsrettede og fleksible finansieringsløsninger tilpasset kundebehovet. Gjennom innsikt, finansiell kompetanse og digitale verktøy skal vi bidra til at våre kunder kan ta informerte valg, vurdere finansiell risiko og velge de finansieringsløsninger som passer deres behov best. Kunder som bidrar med nødvendig lønnsomhet for KBNs videre utvikling skal prioriteres og tilbys digitale løsninger og en oppfølging som bidrar til en opplevd merverdi fra kundeforholdet.

Vi skal:

- skape merverdi i kunderelasjonen gjennom å være den foretrukne og mest kunnskapsrike diskusjonspartner for våre kunder innenfor finansiering.
- styrke kunderelasjonen gjennom å være ledende på digitale løsninger som bidrar til innsikt i og oversikt over kundenes gjeldsforvaltning.
- løse kundebehov gjennom smidig, rask og strukturert forretningsutvikling og innovasjon, med mål om å utvikle nye lønnsomme produkter og tjenester.

## **STERK MARKEDSAKTØR**

*KBN skal gjennom en sterk posisjon i kapitalmarkedet nasjonalt og internasjonalt sikre norske kommuner attraktiv finansiering.*

Effektiv innlåning er grunnlaget for markedets beste utlånsprodukter. God markedsforståelse og relasjoner til investorer skal sikre bankens posisjon. Finansieringsaktiviteten har målsetting om lavest mulig transaksjons- og sikringskostnader og lav operasjonell risiko.

Risikostyring og overvåking er sentrale oppgaver for virksomheten. Vi legger vekt på en helhetlig risikostyring basert på innsikt, analyse og markedskunnskap. Bankens innlån skal baseres på åpne, utviklede og transparente markeder.

KBNs virksomhet preges av lav risiko og stabilt kjernerresultat. KBN skal gjennom rammeverket for risikostyring begrense markedsrisikoen. Forretningsmodellen skal innrettes med sikte på å redusere volatilitet i resultat og regulatoriske nøkkeltall.

Vi skal:

- videreutvikle et diversifisert innlånsprogram for å beholde lave innlånskostnader i en mer usikker internasjonal økonomisk utvikling.

- holde en likviditetsreserve i likvide verdipapirer med høy kredittverdighet for å kunne møte en krise i finansmarkedet og uforutsette utbetalinger.
- forenkle finansieringsaktivitetene gjennom å redusere kompleksitet, kostnader og risiko knyttet til innlån, beredskap og sikring.

## **LEDENDE PÅ GRØNN FINANS**

*KBN skal være blant de ledende finansinstitusjonene på områdene klimarisiko, grønne finansieringsløsninger, bærekraftsrapportering og innsikt som bidrar til bærekraftig utvikling.*

Gjennom grønne lån skal vi være en pådriver for flere ambisiøse grønne investeringer. Med vårt klimarisikoverktøy tilrettelegger vi for kunnskapsutvikling og forståelse for et område som vil ha økende økonomisk betydning for våre kunder framover.

Vi skal:

- kontinuerlig videreutvikle vårt grønne låneprodukt og igangsette et pilotprosjekt for finansiering av prosjekter tilpasset EU-taksonomien.
- utvikle rammeverk for utstedelse av obligasjon under EU Green Bond Standard.
- spre kunnskap om klimarisiko og bidra til at kundene lykkes med å nå klimamålene.
- tilby verktøy og kunnskap som styrker kundenes beslutningsgrunnlag for å foreta økonomisk bærekraftige investeringer.
- igangsette et prosjekt for å kartlegge våre vesentlige direkte og indirekte utslipp med mål om å sette et vitenskapsbasert mål for banken som er i tråd med Parisavtalen.

## **DIGITALT FØRSTEVÅLG**

*Våre kunder og ansatte skal foretrekke å bruke KBNs digitale løsninger fordi de gir ny innsikt, er effektive og gir gode beslutningsgrunnlag.*

Kundene skal oppleve de digitale låneprosessene som enkle og effektive. Vi skal samarbeide med andre for å skape nye tjenester som bidrar til god innsikt og effektiv finansforvaltning hos våre kunder. Internt skal digitale løsninger gi våre ansatte en god brukeropplevelse, bidra til effektiv datadrevet produksjon av beslutningsgrunnlag og gi løpende innsikt i bankens nøkkeltall og ulike utfall for disse fremover.

Vi skal:

- gå over til heldigitale låneprosesser fra forespørsel til penger på konto.
- forenkle og digitalisere prosessen for kvalifisering av grønne lån.
- tilby digitale produkter og innsiktsløsninger for å bevare sterke kunderelasjoner.

- systematisk tilrettelegge eksterne og interne data for produksjon av beslutningsgrunnlag, analyser og for å få ny innsikt.
- ta fremtidsrettede teknologivalg og anvende nye digitale løsninger for å forenkle driften i KBN og legge til rette for raskere endringer. Gi våre ansatte gode brukeropplevelser med de teknologivalg og systemløsninger som brukes.

## **FREMTIDSRETTET ORGANISASJON**

*Vår kultur skal preges av at vi fornyer kompetanse gjennom læring og kunnskapsdeling for å skape verdi for kundene våre.*

Som kunnskapsbedrift er våre ansattes kompetanse vår viktigste ressurs. KBN skal være kjent for å ha sterke fagmiljøer og en kultur som preges av læring og søken etter å være i forkant av utviklingen. Gode løsninger på komplekse problemstillinger skal sikres gjennom en helhetlig og tverrfaglig tilnærming og tverrfaglig samarbeid.

Vi skal:

- legge til rette for kontinuerlig læring og deling av kunnskap.
- fornye hvordan vi jobber gjennom å automatisere, digitalisere og effektivisere.
- styrke analysekapasitet og -kompetanse.
- være en attraktiv arbeidsgiver gjennom å legge til rette for engasjement og utvikling.