

KBN Strategi 2026–2028

KBN

Vi finansierer morgendagens lokalsamfunn



**Kundens
førstevalg**



**Ledende på
grønn finans**



**Sterk
markedsaktør**



**Kompetanse- og
teknologidrevet**



ÅPEN | ANSVARLIG | FRAMPÅ

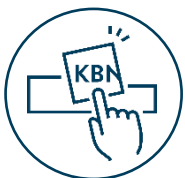
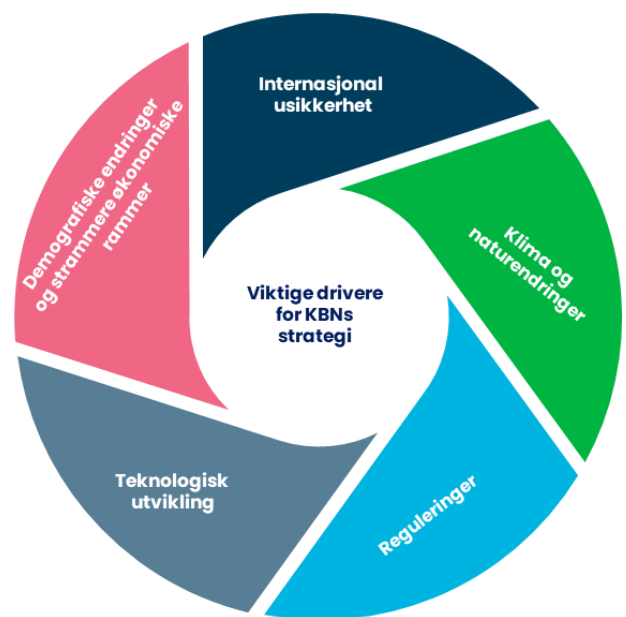
Kommunalbanken AS (KBN) er et av Norges største finansforetak med over 500 milliarder kroner i forvaltningskapital. Vi tilbyr stabil, langsiktig og effektiv finansiering til kommuner, fylkeskommuner og selskaper som utfører kommunale oppgaver. Bankens virksomhet finansieres gjennom effektiv tilgang til kapitalmarkeder over hele verden. Dette sikrer attraktiv finansiering over tid til kundene og ivaretar vårt behov for lønnsomhet. En kredittrating på nivå med den norske stats (AAA) er en forutsetning for forretningsmodellen.

KBN skal være en tilrettelegger for bærekraftig omstilling og økt verdiskaping. Vår verdiskaping skal balansere økonomiske, sosiale og miljømessige forhold slik at avkastning over tid oppnås innenfor bærekraftige rammer. KBN er en systemviktig finansinstitusjon på bakgrunn av posisjonen som den største aktøren i markedet for kommunale lån.

Viktige drivere for KBNs strategi:

- **Internasjonal usikkerhet.** Vedvarende geopolitisk uro, handelskonflikt, krig og inflasjonsusikkerhet gir usikkerhet i framtidige markedsforhold og volatilitet i finansmarkedene. Som en stor aktør som er avhengig av internasjonal finansiering påvirker dette vår kapitalplanlegging og inntjening.

- **Demografiske endringer og strammere økonomiske rammer.** Å håndtere et redusert økonomisk handlingsrom, sterk vekst i antallet eldre og mangel på arbeidskraft vil være avgjørende for kundenes framtidige økonomiske bærekraft. Nye lånebehov vil i stor grad drives av økte investeringer innenfor helse og omsorg og vann og avløp, samt strukturendringer innen oppvekst. Vi må forvente flere kunder med en svekket økonomisk situasjon. Som den største långiveren har vi et ansvar for å bidra til å sikre våre kunders langsiktige økonomiske bærekraft.
- **Klima- og naturendringer.** Kundene våre opplever et økende behov for klimatilpasning knyttet til blant annet ekstremvær, samtidig som kommuner og fylkeskommuner antakelig vil få et tydeligere ansvar for å redusere egne utslipp og bidra i omstillingen til et samfunn uten store utslipp i sitt område. Samtidig er det sterke forventninger fra både eier og regulatoriske myndigheter til at KBN tar en betydelig rolle som tilrettelegger for bærekraftig omstilling også innenfor det grønne skiftet. Naturrisiko har blitt like viktig som klimarisiko, dette påvirker arealforvaltning i kommunene og klima og natur må balanseres ved konflikt.
- **Reguleringer.** Reguleringen av finansbransjen vil fortsatt være omfattende fremover, men med økt innsats fra regulerende myndigheter for å forenkle og sikre konkurransekraft.
- **Teknologisk utvikling.** Den teknologiske utviklingen vil fortsette å skape muligheter for nye digitale verktøy for KBN og kundene våre. Samtidig trekker den geopolitiske uroen og den vedvarende trusselen fra cyberkriminelle i retning av endrede leveransemodeller for IT-tjenester. Utviklingen av kunstig intelligens kan bidra til økt bruk av data for bedre innsikt, effektivitet og kvalitet. Samtidig stiller det større krav til kvalitetssikring av data, innsikt i hvordan ulike AI modeller og verktøy virker og sikkerhet i informasjonsbehandlingen.



Kundens førstevalg

Vårt hovedmål er at våre kunder skal ønske å benytte KBN til langsiktig finansiering av investeringer i velferd.

Det skal gi en merverdi å være kunde i KBN. Målet om å være kundens førstevalg skal nås gjennom videreutvikling av våre viktigste konkurransefortrinn:

- 1) Attraktiv og forutsigbar tilgang til langsiktig finansiering med produkter tilpasset hver enkelt kundes behov.
- 2) Digitale løsninger som forenkler arbeidet med låneopptak, gir innsikt i og forenkler arbeidet med egen låneportefølje og gir grunnlag for gode beslutninger som kan bidra til økonomisk bærekraft.
- 3) Vår unike kunnskap om både lånemarkedet og kommunal sektor, som vi bruker til tett oppfølging

med mål om å bidra til både kompetanseutvikling og gode beslutninger hos kundene våre. Vi skal være tydelige og gi råd til kundene som et bidrag til en forutsigbar og ansvarlig gjeldsforvaltning.

Som den største långiveren til kommunal sektor har vi et ansvar for å sikre finansieringskapasitet til nye låneopptak. Med utgangspunkt i kredittmodellen vår og ansvarlig kreditt vil vi bidra til at kundene tar gode og framtidsrettede beslutninger som ivaretar økonomisk bærekraft. Som ansvarlig långiver har vi et selvstendig ansvar for å forhindre låneopptak som vesentlig forringer kundens økonomiske situasjon.

Vi skal

- fortsette å utvikle vår posisjon som viktigste långiver til kommunal sektor og synliggjøre merverdien for hver enkelt kunde ved å bruke KBN som sentral finansieringspartner
- utvikle nye og lønnsomme produkter og tjenester som løser kundenes behov
- videreutvikle digitale verktøy og innsiktsløsninger for kundene og kontinuerlig arbeide for å forenkle låneprosessen



Sterk markedsaktør

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

KBN skal være kjent for å ha god styring og kontroll, høy effektivitet og en sterk risikostyringskultur. Kvalitet og åpenhet i rapportering, god markedsforståelse og relasjoner til investorer og markedsaktører skal sikre at banken opprettholder en sterk posisjon. KBN har et forretningsmessig

fokus som bidrar til oppfyllelse av rollen overfor kommunesektoren.

Vi skal

- opprettholde en sterk kredittrating
- videreutvikle et diversifisert og nyskapende innlånsprogram med lave kostnader, basert på åpne, utviklede og transparente markeder
- opprettholde en likviditetsreserve i likvide verdipapirer med høy kredittverdighet
- være presis, åpen og transparent i dialogen med markedet gjennom finansiell og ikke-finansiell rapportering av høy kvalitet
- videreutvikle risikostyringsrammeverket
- jobbe for tilpasset regulatorisk behandling på utvalgte områder
- arbeide systematisk med tilrettelegging, forvaltning og vedlikehold av eksterne og interne data for å effektivisere og sikre gode styringsdata
- fortsette digitaliseringen av transaksjons- og rapporteringsprosessene
- løpende vurdere tiltak for å videreutvikle forretningen og styrke lønnsomheten
- utvikle kunnskap og bruksområder for kunstig intelligens (AI) for å effektivisere oppgaver



Ledende på grønn finans

KBN skal være blant de ledende finansinstitusjonene på grønne finansieringsløsninger og innsikt som bidrar til bærekraftig omstilling og verdiskaping.

For å opprettholde posisjonen innenfor grønn finans skal vi videreutvikle arbeidet vårt på følgende tre hovedområder:

1) Grønne lån. Gjennom grønne lån er vi en pådriver for flere og mer ambisiøse grønne investeringer. Målet er fortsatt sterk vekst i grønne lån og at en større andel av kundene våre skal ha grønne lån og derigjennom omstille seg til lavutslippssamfunnet, tilpasse seg et klima i endring og opprettholde naturmangfoldet.

2) Måle miljøeffekt og redusere utslipp. Dele informasjon og kunnskap om hvilken miljøeffekt grønne utlån har, med både kunder og gjeldsinvestorer. I tillegg skal vi fortsette arbeidet med å kartlegge samlede finansierte utslipp og sette et mål for en gradvis reduksjon av disse. Dette innebærer at vi som långiver vil ha behov for utslippsdata for investeringene vi finansierer.

3) Innsiktsløsninger for kundene, hvor vi framover skal prioritere løsninger hvor KBN har unike data. Vi skal også samarbeide med andre der hvor det gir de beste løsningene.

Vi skal

- videreutvikle det grønne låneprogrammet, inkludert å vurdere nye og supplerende låneprodukter, som vårt bidrag til å øke veksten i kommunenes grønne investeringer
- kartlegge våre finansierte utslipp og sette mål for reduksjon av disse, og derved oppnå komplett rapportering av direkte og indirekte utslipp
- videreutvikle arbeidet med naturrisiko og konkretisere hva dette vil innebære for KBN på kort og lang sikt
- i større grad inkludere kundenes eget arbeid med klima og natur i den løpende kundedialogen



Kompetanse- og teknologidrevet

Måten vi jobber på skal fremme læring, kunnskapsdeling og effektiv utnyttelse av teknologi.

KBN skal ha sterke fagmiljøer som utvikler seg og deler kunnskap. Våre ansattes samlede kompetanse er vår viktigste ressurs. Ved å legge til rette for meningsutveksling og ulike perspektiver kommer vi sammen frem til de beste løsningene. Gjennom å utnytte teknologiske muligheter og data av høy kvalitet skal vi øke effektiviteten og skape merverdi for kundene og oss selv. Vi skal være en attraktiv arbeidsgiver som engasjerer og skaper arbeidsglede for våre ansatte.

Vi skal

- opprettholde en kultur for kontinuerlig læring og deling av kunnskap, og bygge kompetansen både i bredden og i dybden
- fornye og effektivisere hvordan vi jobber for å videreutvikle organisasjonen
- fortsette operasjonaliseringen av datastyring i KBN slik at forvaltningen av data gir gode beslutningsgrunnlag og sikrer en sannhet, på ett sted, riktig første gangen
- videreutvikle digital kompetanse på ulike metoder, verktøy og kunstig intelligens i hele organisasjonen
- ivareta mangfoldet, og mer systematisk invitere inn ulike perspektiver og erfaringer i problemløsning og utviklingsarbeid
- ta fremtidsrettede teknologi- og løsningsvalg som gir gode brukeropplevelser