Stockholms läns landsting

FÖRSLAG 2017:93

LS 2017-0836

Landstingsstyrelsens förslag till beslut

Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB – Förslag till samverkansavtal, ägaranvisningar och bolagsordning

Landstingsstyrelsen

PROTOKOLL LS 2017-0084
2017-11-14

Kl. 10:00-10:30

§§227-270

§ 230
Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB – Förslag till samverkansavtal, ägaranvisningar och bolagsordning

LS 2017-0836

Ärendebeskrivning

Förslag till samverkansavtal för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, förslag till reviderad ägaranvisning avseende verksamhetens inriktning utöver de förutsättningar som framgår av gällande bolagsordning och samverkansavtal, samt förslag till ändrad bolagsordning.

Beslutsunderlag

Ägarutskottets protokollsutdrag den 10 oktober 2017
Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 22 september 2017
Förslag till samverkansavtal 2018 - 2021 avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB inklusive ändringsbilaga
Förslag till reviderade ägaranvisningar till styrelsen för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB inklusive bilagor
Förslag till bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB Almi STH Sörmland
PM om översyn av bolagsordning
Tillväxt- och regionplanenämndens protokollsutdrag den 31 augusti 2017
Tillväxt- och regionplaneförvaltningens tjänsteutlåtande den 15 juni 2017

Yrkanden

På sammanträdet föreligger landstingsrådsberedningens förslag i skrivelse den 1 november 2017.

Beslut

Landstingsstyrelsen beslutar enligt landstingsrådsberedningens förslag dels föreslå landstingsfullmäktige besluta

att godkänna samverkansavtal med Almi Företagspartner AB och Regionförbundet Sörmland avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna reviderade ägaranvisningar för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att uppdra till landstingets ombud på bolagsstämma för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB att rösta för att föreslagna reviderade ägaranvisningar och ändringar av bolagsordning fastställs

dels – under förutsättning av landstingsfullmäktiges beslut – för egen del besluta

att uppdra åt landstingsdirektören att underteckna samverkansavtal med Almi Företagspartner AB och Regionförbundet Sörmland avseende Almi Företagspartner Stockholms Sörmland AB.

Expedieras till
Landstingsfullmäktige
Akten

Landstingsrådsberedningen

SKRIVELSE
2017-11-01

LS 2017-0836

Landstingsstyrelsen

Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB - Förslag till samverkansavtal, ägaranvisningar och bolagsordning

Föredragande landstingsråd: Irene Svenonius

Ärendebeskrivning

Förslag till samverkansavtal för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, förslag till reviderad ägaranvisning avseende verksamhetens inriktning utöver de förutsättningar som framgår av gällande bolagsordning och samverkansavtal, samt förslag till ändrad bolagsordning.

Förslag till beslut

Landstingsrådsberedningen föreslår landstingsstyrelsen *dels* föreslå landstingsfullmäktige besluta

att godkänna samverkansavtal med Almi Företagspartner AB och Regionförbundet Sörmland avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna reviderade ägaranvisningar för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att uppdra till landstingets ombud på bolagsstämma för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB att rösta för att föreslagna reviderade ägaranvisningar och ändringar av bolagsordning fastställs

dels - under förutsättning av landstingsfullmäktiges beslut - för egen del besluta
att uppdra åt landstingsdirektören att underteckna samverkansavtal med Almi Företagspartner AB och Regionförbundet Sörmland avseende Almi Företagspartner Stockholms Sörmland AB.

Landstingsrådsberedningens motivering

Förslaget till reviderade samverkansavtal, ägaranvisningar och bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB:s verksamhet avser den 1 januari 2018 till den 31 december 2021, och har i syfte att förtydliga bolagets uppdrag och verksamhet.

Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB erbjuder rådgivning och lån till små och medelstora företag i Stockholms län och Sörmlands län där syftet med verksamheten är att bidra till att stärka Stockholmsregionens innovationskraft, mångfald och entreprenörskap, samt internationalisering av näringslivet. Stockholms läns landsting fortsätta därför att att utveckla sin samverkan med Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB som landstinget delfinansierar. Från och med 2016 har landstinget ökat sin delfinansiering av bolaget, vilket gör att fler företag kan få rådgivning och finansiering för att utvecklas och växa. Givet det stora antalet företag i Stockholmsregionen bör detta bidra positivt till tillväxten och antalet arbetstillfällen.

De föreslagna förändringarna i bolagsordningen säkerställer att kraven enligt aktiebolagslagen uppfylls. Gällande samverkansavtalet omfattar förändringar främst förtydliganden, kortade lydelser och omflyttning av text. De väsentligaste förändringarna är främst dialoger om finansiering ska föras årligen, en utökning av ledamöter i bolagets styrelse och att bolaget ska samverka med Almi Invest Stockholm AB samt med offentliga och privata organ. Samverkansavtalet ligger till grund för de reviderade ägaranvisningarna som även omfattar att bolaget ska bidra till utvecklingen av företag med kunskapsintensiva affärsidéer. En annan förändring är ett tillägg av ett nytt avsnitt som förtydligar Almis (moderbolagets) kärnverksamheter (lån, riskkapital och affärsutveckling för företag med fokus på hållbar tillväxt).

De föreslagna förändringarna förväntas leda till en effektivare och förstärkt verksamhet då det ligger i linje med landstingets tillväxtarbete som strävar efter att främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag samt att stimulera nyföretagandet i syfte att skapa tillväxt och förnyelse i svenskt näringsliv.

Beslutsunderlag

Ägarutskottets protokollsutdrag den 10 oktober 2017
Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 22 september 2017
Förslag till samverkansavtal 2018 - 2021 avseende Almi Företagspartner

Stockholm Sörmland AB inklusive ändringsbilaga
Förslag till reviderade ägaranvisningar till styrelsen för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB inklusive bilagor
Förslag till bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB
Almi STH Sörmland PM om översyn av bolagsordning
Tillväxt- och regionplanenämndens protokollsutdrag den 31 augusti 2017
Tillväxt- och regionplaneförvaltningens tjänsteutlåtande den 15 juni 2017

Irene Svenonius

Gustaf Drougge

§ 44
Almi företagspartner Stockholms Sörmland AB – Förslag till strategi och överenskommelse om finansiering samt ägaranvisningar och bolagsordning
LS 2017-0836

Ärendebeskrivning
Förslag till samverkansavtal för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, förslag till reviderad ägaranvisning avseende verksamhetens inriktning utöver de förutsättningar som framgår av gällande bolagsordning och samverkansavtal, samt förslag till ändrad bolagsordning.

Beslutsunderlag
Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 22 september 2017
Förslag till samverkansavtal 2018-2021 avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB inklusive ändringsbilaga
Förslag till reviderade ägaranvisningar till styrelsen för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB inklusive bilagor
Förslag till bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB
Almi STH Sörmland PM om översyn av bolagsordning
Tillväxt- och regionplanenämndens protokollsutdrag den 31 augusti 2017
Tillväxt- och regionplaneförvaltningens tjänsteutlåtande den 15 juni 2017

Förslag och yrkande
Ordförandes förslag om bifall till landstingsdirektörens förslag.

Ägarutskottets beslut
Ägarutskottet föreslår landstingsstyrelsen *dels* föreslå landstingsfullmäktige Besluta

att godkänna samverkansavtal med Almi Företagspartner AB och Regionförbundet Sörmland avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna reviderade ägaranvisningar för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att uppdra till landstingets ombud på bolagsstämma för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB att rösta för att föreslagna reviderade ägaranvisningar och ändringar av bolagsordning fastställs

dels - under förutsättning av landstingsfullmäktiges beslut - för egen del besluta

att uppdra åt landstingsdirektören att underteckna samverkansavtal med Almi Företagspartner AB och Regionförbundet Sörmland avseende Almi Företagspartner Stockholms Sörmland AB.

Beslutsexpediering:
Landstingsstyrelsen
Akt

Stockholms läns landsting

2017-09-22
LS 2017-0836

Landstingsstyrelsen
Landstingsstyrelsens förvaltning
SLL Styrning och strategi
Elisabet Idar Angelov

Landstingsstyrelsens
ägarutskott

Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB – Förslag till samverkansavtal, ägaranvisningar och bolagsordning

Ärendebeskrivning

Förslag till samverkansavtal för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, förslag till reviderad ägaranvisning avseende verksamhetens inriktning utöver de förutsättningar som framgår av gällande bolagsordning och samverkansavtal, samt förslag till ändrad bolagsordning.

Beslutsunderlag

Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 22 september 2017
Förslag till samverkansavtal 2018–2021 avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB inklusive ändringsbilaga
Förslag till reviderade ägaranvisningar till styrelsen för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB inklusive bilagor
Förslag till bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB
Almi STH Sörmland PM om översyn av bolagsordning
Tillväxt- och regionplanenämndens protokollsutdrag den 31 augusti 2017
Tillväxt- och regionplaneförvaltningens tjänsteutlåtande den 15 juni 2017

Förslag till beslut

Ägarutskottet föreslår landstingsstyrelsen *dels* föreslå landstingsfullmäktige besluta

att godkänna samverkansavtal med Almi Företagspartner AB och Regionförbundet Sörmland avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna reviderade ägaranvisningar för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att uppdra till landstingets ombud på bolagsstämma för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB att rösta för att föreslagna reviderade ägaranvisningar och ändringar av bolagsordning fastställs

dels – under förutsättning av landstingsfullmäktiges beslut – för egen del besluta

att uppdra åt landstingsdirektören att underteckna samverkansavtal med Almi Företagspartner AB och Regionförbundet Sörmland avseende Almi Företagspartner Stockholms Sörmland AB.

Förvaltningens förslag och motivering

Sammanfattning
Nuvarande samverkansavtal med moderbolaget, Almi Företagspartner AB, och Regionförbundet Sörmland undertecknades för perioden den 1 januari 2014 till den 31 december 2017. Bifogat förslag till samverkansavtal avser den 1 januari 2018 till den 31 december 2021. Förvaltningen föreslår att förslaget till samverkansavtal godkänns.

Förslaget till reviderade ägaranvisningar för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB:s verksamhet förtydligar bolagets uppdrag och verksamhet. Förvaltningen föreslår att de reviderade ägaranvisningarna godkänns.

Förändringarna i bolagsordningen säkerställer att bolaget uppfyller kraven enligt aktiebolagslagen. Förvaltningen föreslår att förslaget till ändrad bolagsordning godkänns.

Bakgrund
Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB (nedan kallat bolaget) erbjuder rådgivning och lån till små och medelstora företag i Stockholms

län och Sörmlands län. Bolaget är en del av koncernen Almi Företagspartner AB (nedan kallat moderbolaget); ett statligt ägt bolag med uppdrag att utveckla små och medelstora företag genom rådgivning, lån och riskkapital. I koncernen ingår Almi Invest AB, IFS Rådgivning AB samt 16 regionala dotterbolag som samägs med regionala företrädare. Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB är ett av dessa. Det bildades 2010 och ägs till 51 procent av moderbolaget, till 40,5 procent av Stockholms läns landsting och till 8,5 procent av Regionförbundet Sörmland.

Samverkan mellan moderbolaget och de regionala ägarna regleras genom samverkansavtal som slår fast de regionala bolagens grundläggande verksamhet och roll. Samverkansavtal har tidigare beslutats för perioderna den 1 januari 2011 till den 31 december 2013 samt den 1 januari 2014 till den 31 december 2017. Nuvarande samverkansavtal sades upp av moderbolaget hösten 2016 i syfte att inleda processen med att komma överens om nya avtal.

Vid bolagets årsstämma den 26 april 2017 beslutades att ägarna under 2017 ska överlämna reviderade ägaranvisningar till bolagets styrelse och att dessa ska vara styrande för bolagets framtida verksamhet.

Vid tillväxt- och regionplanenämndens sammanträde den 31 augusti 2017 biföll nämnden tillväxt- och regionplaneförvaltningens förslag om att godkänna samverkansavtal för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB samt förslag till reviderade ägaranvisningar respektive ändrad bolagsordning för bolaget.

Huvudsakliga förändringar
Bifogat förslag till samverkansavtal avser perioden den 1 januari 2018 till den 31 december 2021 och utgör resultatet av överläggningar mellan staten och de regionala företrädarna för Almis regionala utvecklingsbolag samt mellan moderbolaget och de regionala ägarna. Avtalet ramar in förutsättningarna för bolagets verksamhet, ägande, moderbolagets åtagande vis-à-vis bolaget, bolagsstyrning och finansiering. Föreslagna förändringar i samverkansavtalet omfattar främst förtydliganden, kortade lydelser och omflyttning av text. De viktigaste förändringarna är som följer:

1. I §1 *Ägande och styrning* anges att parterna ska föra en aktiv dialog och årligen fastställa gemensam ägaranvisning. Dialog om finansiering ska också föras årligen. I nuvarande avtal (§1 Ägande) anges bara ägandeförhållandet.

2. I §2 *Bolagets verksamhet* finns ny text som anger att bolaget ska anlita och samverka med offentliga och privata organ. Ny text anger också att bolaget ska samverka med Almi Invest Stockholm AB, där samverkan avser hänvisning av kund för ökad kundnytta.
3. I §3 *Bolagets styrelse* anges att bolagets styrelse ska bestå av åtta ledamöter. Enligt nuvarande avtal (§4 Aktiv bolagsstyrning) ska styrelsen bestå av sex ledamöter.

Samverkansavtalet ligger till grund för de reviderade ägaranvisningarna. Föreslagna förändringar i ägaranvisningarna omfattar främst förtydliganden och några tillägg:

1. Uppdrag: Tillägg om att bolaget ska bidra till utvecklingen av företag med kunskapsintensiva affärsidéer.
2. Vision och affärsidé: Ett nytt avsnitt förtydligar Almis (moderbolagets) kärnverksamheter (lån, riskkapital och affärsutveckling för företag med fokus på hållbar tillväxt).

Motiv till förslagen till förändringar i bolagsordningen framgår av Almi STH Sörmland PM om översyn av bolagsordning. Förslaget följer av en översyn som moderbolaget har gjort för att säkerställa att bolaget uppfyller kraven enligt aktiebolagslagen (2005:551).

Kompletterande ägarstyrning från landstinget
Inom ramen för processen med att ta fram ett nytt samverkansavtal och ändrade ägaranvisningar har Stockholms läns landsting fört samtal med moderbolaget för att utforma inriktningen för bolagets grundläggande verksamhet. Samtal förs också löpande med bolaget som en del av landstingets styrning.

Moderbolaget driver ett strategiskt arbete, kallat Strategi Almi 2018, för att utveckla och samordna verksamheten. Med anknytning till detta implementerar bolaget uppdragsmål och indikatorer för effektivitet, bland annat för att en så stor andel som möjligt av Almis resurser ska användas för affärsverksamhet mot kund. I samtalen med bolaget har landstinget välkomnat bolagets utvecklingsarbete och framhållit att landstinget ser det som viktigt att bolaget utvärderar, beskriver och kommunicerar verksamhetens samhällsekonomiska effekter. Landstinget har även framhållit arbetet med Strategi Almi 2018 som långsiktigt avgörande för att bolaget ska stärka och förtydliga sitt erbjudande och sin position i Stockholmsregionen.

Överväganden
Förvaltningen bedömer att förslagen till nytt samverkansavtal och reviderade ägaranvisningar förtydligar bolagets uppdrag och verksamhet och att de stärker bolagets förutsättningar att bidra positivt till Stockholmsregionens utveckling. Förvaltningen ser positivt på att moderbolaget har gjort en genomgripande översyn av bolagsordningen för att säkerställa följsamhet till aktiebolagslagen.

Förvaltningen föreslår att landstingsfullmäktige godkänner förslagen.

Ekonomiska konsekvenser
Verksamheten finansieras gemensamt av parterna i relation till ägandeförhållandet i bolaget. Förhandling om anslagen mellan moderbolag och de regionala ägarna sker årligen. Beslut om finansiering av bolaget för verksamhetsåret 2018 fattas i samband med beslut om budget för tillväxt- och regionplanenämnden.

Malin Frenning
Landstingsdirektör

Henrik Gaunitz
Ekonomidirektör

Beslutsexpediering:
Akt
Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB
Tillväxt- och regionplanenämnden
SLL Styrning och ekonomi

Godkänd av Malin Frenning, 2017-09-28

Samverkansavtal avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

Almi Företagspartner AB, nedan kallat moderbolaget (51 %), Stockholms läns landsting (40,5 %) och Regionförbundet Sörmland (8,5 %), nedan kallat de regionala ägarna, nedan gemensamt kallat Parterna, äger och driver gemensamt ett regionalt utvecklingsbolag med firma Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, nedan kallat Bolaget.

Med Almikoncernen avses i detta avtal moderbolaget med delägda regionala dotterbolag.

Parterna har överenskommit att fortsätta denna samverkan med de villkor som anges i detta samverkansavtal.

§ 1 Ägande och styrning

Moderbolaget ska inneha minst femtioen (51) procent av antalet aktier i Bolaget och de regionala ägarna tillsammans högst fyrtionio (49) procent.

En aktiv bolagsstyrning med en ändamålsenlig avvägning mellan nationella och regionala prioriteringar förutsätter en aktiv dialog mellan Parterna. Parterna ska årligen lägga fast och följa upp riktlinjer för Bolagets verksamhet genom särskild gemensam ägaranvisning. Verksamheten och dess finansiering fastställs vid den årliga dialogen mellan Parterna om ägaranvisningar och finansiering, vilka antas på bolagsstämma. Verksamheten finansieras gemensamt av Parterna i relation till ägandeförhållandet i Bolaget.

§ 2 Bolagets verksamhet

Verksamheten inom Bolaget ska utgå från företagens behov och vara inriktad på företagsutveckling genom långivning och rådgivning. Bolaget ska i sin verksamhet aktivt anlita och samverka med offentliga och privata organ samt samverka med Almi Invest Stockholm AB.

Särskilda uppdrag
Särskilda uppdrag från någon ägare till Bolaget under avtalsperioden ska ske i samråd mellan Parterna. Kostnader och intäkter för uppdrag som finansieras vid sidan av ägaranslaget ska redovisas särskilt.

Övriga riktlinjer för verksamheten
Verksamheten i Bolaget utgår ifrån ägarnas uppdrag enligt ägaranvisningar antagna på bolagsstämma. Styrelsen för bolaget ansvarar för prioriteringar och resultat i verksamheten inom ramen för gällande koncernmål, ägaranvisningar och avtal.

Åtgärderna ska vara marknadskompletterande och därför utformas och tillämpas så att snedvridning av konkurrensen undviks samt utgå från den strategiska inriktning för Almi-koncernen som ägarna enats om. Åtgärdernas omfattning och sammansättning avgörs av de regionala förutsättningarna.

Åtgärderna ska löpande följas upp, utvärderas och omprövas.

Bolaget ska på moderbolagets uppdrag och enligt särskilt kommissionsavtal bereda, besluta och följa upp ärenden om företagsfinansiering enligt förordning (2012:872) om statlig finansiering genom regionala utvecklingsbolag.

§ 3 Bolagets styrelse

Bolagets styrelse ska bestå av 8 ledamöter, vilka utses av bolagsstämman. Hälften av styrelseledamöterna nomineras av moderbolaget. En av dessa ledamöter ska vara styrelsens ordförande. Resterande styrelseledamöter nomineras av de regionala ägarna. En av dessa ska vara styrelsens vice ordförande. Om särskilda skäl föreligger kan avsteg göras från i detta stycke angivna bestämmelser genom skriftlig överenskommelse mellan ägarna.

Vid årsstämman utses en valberedning med uppgift att bereda val av Bolagets styrelse. Styrelsens sammansättning ska årligen utvärderas och ledamöter utses med hänsyn tagen till bl.a. kompetens, erfarenhet, kön och ålder. Styrelsens ledamöter ska företrädesvis rekryteras enligt den styrelseprofil som ägarna kommit överens om och där erfarenhet av företagande eller annan relevant erfarenhet från näringslivet är väsentligt. Styrelsens ordförande och vice ordförande utses av årsstämman.

Samråd
Utöver om gemensam ägaranvisning samråder Parterna om nominering av styrelseledamöter och om Bolagets finansiering. Därutöver ska samråd ske när part så påkallar.

§ 4 Moderbolagets roll

Moderbolagets uppdrag
Moderbolaget ska utöva ett aktivt ägande av Bolaget, svara för administrativa lösningar och system samt samordnings- och utvecklingsfunktioner i förhållande till de delägda regionala bolagens koncerngemensamma verksamhet samt erbjuda de delägda regionala bolagen service.

Aktivt ägande
Moderbolaget ska
- tillsammans med de regionala ägarna utforma ägaranvisning som antas på bolagsstämma för bolaget som anger bl.a. verksamhetens inriktning och mål,
- fördela anslag i enlighet med överenskommen fördelningsmodell,
- medverka till genomförande av särskilda uppdrag som överenskommits med den regionala ägaren,
- nominera ledamöter till och stödja de regionala bolagens styrelser,
- erbjuda kapitalförvaltning för de regionala bolagen,
- underhålla externa kontakter på nationell nivå,
- aktivt driva intern och extern kommunikation,
- följa upp och utvärdera verksamheten.

Koncernsamordning
Moderbolagets samordnar utvecklingsarbete och verksamhetsstöd inom koncernen i samverkan med de regionala bolagen samt tillhandahåller koncerngemensamma tjänster.

Efterfrågad service
Moderbolaget tillhandahåller efterfrågestyrd service som t.ex. exempel kompetensutveckling och delar av kommunikationsområdet.

De regionala delägarnas representation i moderbolagets styrelse
Det noteras att de regionala ägarna tillsammans med övriga regionala ägare företräds av två (2) ledamöter i moderbolagets styrelse.

Årligt erfarenhetsutbyte
Moderbolaget bjuder in till ett årligt erfarenhetsutbyte med Parterna, övriga regionala delägare och Näringsdepartementet.

§ 5 Finansiering av verksamheten

Statens anslag till moderbolaget framgår årligen av regleringsbrev avseende anslag 1:22 Bidrag till företagsutveckling och innovation inom utgiftsområde 24 Näringsliv. Förhandling mellan moderbolaget och de regionala ägarna om anslagen ska göras årligen.

§ 6 Övriga villkor

Koncernens struktur
Det noteras att parterna är öppna för att anpassa verksamheten till eventuella förändringar som följer av regionbildning. Om detta medför att förutsättningarna för detta samverkansavtal förändras väsentligt kan avtalet sägas upp av endera parten för omförhandling under avtalsperioden.

Upphandling av revisorstjänster
Moderbolaget upphandlar revisorstjänster och förelägger förslag till årsstämman i Bolaget. De regionala ägarna äger rätt att nominera varsin lekmannarevisor med suppleant.

Avtalstid m. m.
Avtalet gäller från och med den 1 januari 2018 till och med den 31 december 2021 och ersätter tidigare avtal mellan Parterna. Om inte avtalet sägs upp senast ett (1) år före avtalstidens utgång förlängs avtalet med fyra år i taget. Om ytterligare aktieägare tillkommer ska nytt samverkansavtal, med i huvudsak samma bestämmelser som detta, tecknas mellan samtliga delägare.

Detta avtal har upprättats i tre (3) originalexemplar, varav parterna tagit var sitt.

Stockholm den ……. 2017	Nyköping den ……. 2017
Almi Företagspartner AB	**Regionförbundet Sörmland**
……	……
Göran Lundwall	Viking Jonsson

Stockholm den ……2017
Stockholms läns landsting

……
Irene Svenonius

Förslag till reviderade ägaranvisningar till styrelsen för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

Jämförelse med tidigare utfärdade ägaranvisningar, LS 2016-1103

Nuvarande lydelse ägaranvisning LS 2016-1103	*Föreslagen lydelse TRN 2017-0057* *Kursiv text* betyder ny formulering ~~Överstruken text~~ betyder utgår Övrig text, ej kursiv/ej överstruken, betyder samma lydelse som i nuvarande lydelse
Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, nedan kallat bolaget, ägs av Almi Företagspartner AB (51 %) nedan kallat moderbolaget, och av Regionförbundet Sörmland (8,5 %) samt Stockholms läns landsting (40,5 %). Ägarna tydliggör i dessa ägaranvisningar sina gemensamma intentioner avseende inriktningen av och mål för bolagets verksamhet Dessa anvisningar är styrande för bolagets verksamhet i enlighet med beslut som fattats vid årsstämma under våren 2016.	Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, nedan kallat bolaget, ägs av Almi Företagspartner AB (51 %) nedan kallat moderbolaget, av Regionförbundet Sörmland (8,5 %) ~~samt~~ *och* av Stockholms läns landsting (40,5 %). Ägarna tydliggör i dessa ägaranvisningar sina gemensamma intentioner avseende inriktningen av och mål för bolagets verksamhet Dessa anvisningar är styrande för bolagets verksamhet i enlighet med beslut som fattats vid årsstämma under våren ~~2016~~ *2017*.

Nuvarande lydelse	*Föreslagen lydelse*
1 Uppdrag Almis verksamhet ska stärka det regionala näringslivets utveckling och verka för en hållbar tillväxt. Bolaget ska erbjuda tjänster inom rådgivning och utlåning i huvudsak riktat till företag med lönsamhets- och tillväxtpotential. Verksamheten ska medverka till att konkurrenskraftiga, och därmed hållbara, små och medelstora företag utvecklas och blir fler. Med hållbar tillväxt avses tillväxt i bolag som bedöms vara ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbara över tid.	**1 Uppdrag** Almis verksamhet ska stärka det regionala näringslivets utveckling och verka för en hållbar tillväxt. Bolaget ska erbjuda tjänster inom rådgivning och utlåning i huvudsak riktat till företag med lönsamhets- och tillväxtpotential. Verksamheten ska medverka till att konkurrenskraftiga, och därmed hållbara, små och medelstora företag utvecklas och blir fler. Med hållbar tillväxt avses tillväxt i bolag som bedöms vara ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbara över tid.

Bolaget ska aktivt söka nya kunder och verksamheten ska utgå från behoven hos företagen regionalt. Bolaget ska arbeta mot alla kunder i målgruppen men ha ett särskilt fokus på tidiga skeden i termer av livscykel eller i termer av expansionsfaser såsom produkt- och tjänste- eller marknadsutveckling, samt kvinnor och personer med utländsk bakgrund. Almis verksamhet ska vara marknadskompletterande och riktas mot företag som inte får sitt behov av finansiering eller rådgivning tillgodosett av marknadens privata aktörer. Bolaget ska samverka med privata och offentliga aktörer vars syfte är att finansiera och på andra sätt stödja företagsutveckling samt internationalisering av näringslivet.	Bolaget ska aktivt söka nya kunder och verksamheten ska utgå från behoven hos företagen regionalt. Bolaget ska arbeta mot alla kunder i målgruppen men ha ett särskilt fokus på tidiga skeden i termer av livscykel eller i termer av expansionsfaser såsom produkt- och tjänste- eller marknadsutveckling, samt kvinnor och personer med utländsk bakgrund. *Bolaget ska bidra till utvecklingen av företag med kunskapsintensiva affärsidéer.* Almis verksamhet ska vara marknadskompletterande och riktas mot företag som inte får sitt behov av finansiering eller rådgivning tillgodosett av marknadens privata aktörer. Bolaget ska samverka *och bygga partnerskap* med relevanta privata och offentliga aktörer vars syfte är att finansiera och på andra sätt stödja företagsutveckling samt internationalisering av näringslivet.

Nuvarande lydelse	*Föreslagen lydelse*
2 Riktlinjer för verksamheten Bolaget ska i kommission tillhandahålla de lån och garantier som ingår i koncernens produktutbud samt de nationella kunderbjudandena inom rådgivning. Rådgivningsverksamhet utöver de nationella kunderbjudandena ska utgå från det identifierade behovet hos de små och medelstora företagen. Sådan verksamhet ska godkännas av bolagets styrelse som ska säkerställa att uppdragen ligger i linje med ägarnas syn på verksamhetens inriktning. Bolaget ska bedriva verksamheten effektivt så att en så stor andel som möjligt av resurserna används för affärsverksamhet mot kund. Koncerngemensamma processer och stödfunktioner ska användas. Bolaget ska erbjuda spetskompetens inom olika områden bl.a. genom att upphandla privata konsulter inom rådgivningsverksamheten.	***2 Vision och affärsidé*** *Verksamheten ska utgå från Almis vision och affärsidé.* – *Almis vision: Vi investerar i framtida tillväxt.* – *Almis affärsidé: Med lån, riskkapital och affärsutveckling skapar vi möjligheter för företag att växa. Vi finns nära företagen med en bred kunskap om företagande och hållbar tillväxt.* ~~**2 Riktlinjer för verksamheten**~~ ~~Bolaget ska i kommission tillhandahålla de lån och garantier som ingår i koncernens produktutbud samt de nationella kunderbjudandena inom rådgivning. Rådgivningsverksamhet utöver de nationella kunderbjudandena ska utgå från det identifierade behovet hos de små och medelstora företagen. Sådan verksamhet ska godkännas av bolagets styrelse som ska~~

I förekommande fall ska bolaget samverka med Nyföretagarcentrum i enlighet med tecknade avtal. Bolaget ska verka inom koncernens policyer och riktlinjer. Bolaget ska arbeta i enlighet med de strategiska hållbarhetsmål som koncernstyrelsen fastställt och som framgår av hållbarhetspolicyn. Bolaget ska i övrigt aktivt medverka i genomförandet av strategi Almi 2018 efter avstämning mellan ägarna.	~~säkerställa att uppdragen ligger i linje med ägarnas syn på verksamhetens inriktning.~~ ~~Bolaget ska bedriva verksamheten effektivt så att en så stor andel som möjligt av resurserna används för affärsverksamhet mot kund. Koncerngemensamma processer och stödfunktioner ska användas.~~ ~~Bolaget ska erbjuda spetskompetens inom olika områden bl.a. genom att upphandla privata konsulter inom rådgivningsverksamheten.~~ ~~I förekommande fall ska bolaget samverka med Nyföretagarcentrum i enlighet med tecknade avtal.~~ ~~Bolaget ska verka inom koncernens policyer och riktlinjer.~~ ~~Bolaget ska arbeta i enlighet med de strategiska hållbarhetsmål som koncernstyrelsen fastställt och som framgår av hållbarhetspolicyn.~~ ~~Bolaget ska i övrigt aktivt medverka i genomförandet av strategi Almi 2018 efter avstämning mellan ägarna.~~

Nuvarande lydelse	*Föreslagen lydelse*
3 Verksamhetens mål Bolaget ska eftersträva att uppnå koncernens vid varje tid gällande mål och mätetal. Nu gällande mål och framgångsmått återfinns i bilaga 1.	**3 Riktlinjer för verksamheten** *Bolagets kärnverksamhet är lån i kombination med rådgivning*. Bolaget ska i kommission tillhandahålla de lån och garantier som ingår i koncernens produktutbud samt de nationella kunderbjudandena inom rådgivning. Rådgivningsverksamhet utöver de nationella kunderbjudandena ska utgå från det identifierade behovet hos de små och medelstora företagen. Sådan verksamhet ska godkännas av bolagets styrelse som ska säkerställa att uppdragen ligger i linje med ägarnas syn på verksamhetens inriktning. Bolaget ska bedriva verksamheten effektivt så att en så stor andel som möjligt av

	resurserna används för affärsverksamhet mot kund. Koncerngemensamma processer och stödfunktioner ska användas. ~~Bolaget ska erbjuda spetskompetens inom olika områden bl.a. genom att upphandla privata konsulter inom rådgivningsverksamheten.~~ ~~I förekommande fall ska bolaget samverka med Nyföretagarcentrum i enlighet med tecknade avtal.~~ ~~Bolaget ska arbeta i enlighet med de strategiska hållbarhetsmål som koncernstyrelsen fastställt och som framgår av hållbarhetspolicyn.~~ Bolaget ska verka inom koncernens policyer och riktlinjer. *Bolaget ska implementera riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare i bolag med statligt ägande, beslutade av regeringen den 22 december 2016.* Bolaget ska ~~i övrigt~~ aktivt medverka i genomförandet av ~~strategi Almi 2018~~ *Almis strategi* ~~efter avstämning med ägarna~~. *Detta kommer att medföra förändringar i hur verksamheten bedrivs. Av bilaga 1 framgår huvudsakliga förändringsområden.* ~~**3 Verksamhetens mål**~~ ~~Bolaget ska eftersträva att uppnå koncernens vid varje tid gällande mål och mätetal. Nu gällande mål och framgångsmått återfinns i bilaga 1.~~

Nuvarande lydelse	*Föreslagen lydelse*
4 Särskild rapportering Bolaget ska i samband med årsstämman till ägarna lämna dels en skriftlig rapport av hur målen har uppnåtts samt kommentera ev avvikelser, dels en skriftlig rapport av	***4 Verksamhetens mål*** Bolaget ska *i sin verksamhet* eftersträva *de mål som framgår av vid var tid gällande målstruktur*. Nu gällande mål och framgångsmått återfinns i *bilaga 2*. *Måltal för den nya målstrukturen, gällande från*

väsentliga insatser som bolaget vidtagit med anledning av denna ägaranvisning. Bolaget ska tillställa ägarna kvartalsbokslut inklusive periodens rapport om framgångsmått.	*den 1 januari 2018, framgår av bilaga 3. Målnivåer sätts i samband med vp- och budgetprocessen.* ~~**4 Särskild rapportering**~~ ~~Bolaget ska i samband med årsstämman till ägarna lämna dels en skriftlig rapport av hur målen har uppnåtts samt kommentera ev avvikelser, dels en skriftlig rapport av väsentliga insatser som bolaget vidtagit med anledning av denna ägaranvisning.~~ ~~Bolaget ska tillställa ägarna kvartalsbokslut inklusive periodens rapport om framgångsmått.~~

Nuvarande lydelse	*Föreslagen lydelse*
5 Finansiering av verksamheten Ägarna tillskjuter för bolagets verksamhet 2017 anslagsmedel enligt särskild överenskommelse. Därutöver tillkommer medel för projekt och uppdrag, initierade av ägarna och som finansieras av ägarna gemensamt eller var och en för sig enligt särskilda överenskommelser. Särskilda uppdrag från någon ägare till Bolaget ska godkännas av båda parter. Kostnader och intäkter för uppdrag som finansieras vid sidan av ägaranslaget ska redovisas särskilt. Sådana uppdrag kan tillkomma när som helst under verksamhetsåret ska godkännas av bolagets styrelse i enlighet med vad som framgår av avsnitt 2 ovan. Bolaget ska där så är möjligt komplettera finansieringen av verksamheten genom medel från bl a nationella och regionala aktörer eller EU. Denna ägaranvisning, som ersätter tidigare utfärdade ägaranvisning, har upprättats i (4) fyra originalexemplar varav parterna tagit var sitt och ett överlämnats till bolaget.	***5* Särskild rapportering** Bolaget ska i samband med årsstämman till ägarna lämna dels en skriftlig rapport av hur målen har uppnåtts samt kommentera ev avvikelser, dels en skriftlig rapport av väsentliga insatser som bolaget vidtagit med anledning av denna ägaranvisning. Bolaget ska tillställa ägarna kvartalsbokslut inklusive periodens rapport om *uppföljning av periodens utfall av fastställda måltal* ~~framgångsmått~~.

Nuvarande lydelse	*Föreslagen lydelse*
	6 Finansiering av verksamheten Ägarna tillskjuter för bolagets verksamhet ~~2017~~ *2018* anslagsmedel enligt särskild överenskommelse. Därutöver tillkommer medel för projekt och uppdrag, initierade av ägarna och som finansieras av ägarna gemensamt eller var och en för sig enligt särskilda överenskommelser. Särskilda uppdrag från någon ägare till Bolaget ska godkännas av båda parter. Kostnader och intäkter för uppdrag som finansieras vid sidan av ägaranslaget ska redovisas särskilt. Sådana uppdrag kan tillkomma när som helst under verksamhetsåret ska godkännas av bolagets styrelse i enlighet med vad som framgår av avsnitt ~~2~~ *3* ovan. Bolaget ska där så är möjligt komplettera finansieringen av verksamheten genom medel från ~~bl a~~ *bl.a.* nationella och regionala aktörer eller EU. Denna ägaranvisning, som ersätter tidigare utfärdade ägaranvisning, har upprättats i fyra (4) originalexemplar varav parterna tagit var sitt och ett överlämnats till bolaget.

Almi Företagspartner AB
Göran Lundwall och Anna Hallberg

Aktiviteter och handlingsplan för att realisera strategi "Almi 2018"

Almis nya strategi har som övergripande målbild att:

- Det ska vara attraktivt att ta kontakt med Almi. Almi ska i hela landet förknippas med växande och framgångsrika företag och som en aktör som kompletterar marknaden på ett unikt sätt genom att Almi kan erbjuda både finansiering och affärsutveckling i kombination.
- Almi nyttjar effektivt möjligheterna med digital marknadsföring för att nå ut till nya företag. Almis verksamhet är strukturerad och proaktiv. Almis resurser används där de skapar mest tillväxt och nytta i alla regioner.
- Almi har enkla, flexibla och attraktiva erbjudanden som speglar kundernas behov.
- Almi har en aktiv samverkan – både nationellt och regionalt - med relevanta aktörer - både offentliga och privata - som kan bidra till att Almis kundföretag får de bästa förutsättningarna att växa och utvecklas.
- Almis roll inom nyföretagande är tydlig med ett koncerngemensamt och effektivt arbetssätt. Samtidigt som Almi inriktar resurserna där de skapar mest tillväxt säkerställas att Almis fokusmålgrupper, främst kvinnor och entreprenörer med utländsk bakgrund, är fortsatt prioriterade genomattraktiva erbjudanden - även för breddkunder. Alla företag inom Almis målgrupper ska känna sig välkomna och uppskatta Almis insatser.
- Almi har en rådgivarroll. Kompetensen för rollen är gemensam för alla och kan byggas på med olika fördjupade kompetenser som kan variera. Det är de regionala förutsättningarna som styr vilka fördjupade kompetenser som behövs – och om de ska finnas internt inom Almi eller genom samverkan med regionala partners. Almi arbetat efter devisen "ett Almi" med koncerngemensamma arbetssätt och verktyg för mesta möjliga effektivitet.
- Almi har en målstuktur som bidrar till att Almis potential används fullt ut. Och där varje medarbetare upplever att de individuella målen är relevanta och inspirerande att jobba mot. Därför ska målen för medarbetarna fastställas i varje regionalt bolag.
- Det är tydligt vilken effekt, kund- och samhällsnytta Almis respektive insatser skapar.
- Almi nyttjar digitaliseringens möjligheter både internt och i Almis erbjudanden. Almi har lagt grunden för ett modernt och effektivt IT-stöd med användaren i centrum. I Almis digitala utveckling nyttjar i största möjliga utsträckning eventuella befintliga plattformar hos samarbetspartners och Almi söker partnersamarbeten i framtida digital utveckling.
- Almis organisation underlättar och stöttar den nya målbilden och "ett Almi". På grund av olikheter i storlek och verksamheternas omfattning kan organiseringen av de regionala bolagen variera. Det ska vara upp till varje regional styrelse att besluta hur det enskilda dotterbolaget bör organiseras.
- Strategin ska leda till en ökad samverkan inom Almikoncernen för att bättre ta tillvara goda exempel, för att arbeta mer resurseffektiv samt för att dra nytta av digitaliseringens möjligheter. Samtidigt skapas en tydligare regional anpassning där kundernas behov och olika regionala förutsättningar mer ska styra vilka erbjudanden som levereras, hur dotterbolagen bör organiseras och hur varje medarbetare ska målsättas.

Almi Företagspartner AB
Göran Lundwall och Anna Hallberg

Metodik och organisering av strategiarbetet

Programgruppen för strategiarbetet, som bestått av tio personer från regionala dotterbolag och från huvudkontoret, har varit indelad i sju delprojekt:

- Kunderbjudande och partnerskap
- Marknad och försäljning
- Rådgivarrollen och arbetssätt
- Nyföretagande
- Digitalisering
- Målstruktur
- Varumärke

Till varje arbetsgrupp har knutits 5-15 medarbetare från hela koncernen. Arbetet har bedrivits transparent och inkluderande. Alla dotterbolag har haft minst ett besök från någon i programgruppen där alla medarbetare under 2-3 timmar fört en öppen diskussion om förslagen. Förslagen har även bearbetats i en intern referensgrupp med medarbetare från hela koncernen samt i workshops med kundgrupper som sammansatts utifrån olika kundsegment. Vid flera tillfällen har de regionala ägarna bjudits in för att informeras om strategiarbetet och för att få tillfälle att diskutera och lämna synpunkter på förslagen. Alla förslag har löpande förankrats med dotterbolagscheferna samt passerat koncernledningen för beslut. Hållbarhet har genomsyrat alla gruppers arbete och har varit särskilt tydligt i områdena kunderbjudanden, arbetsgivarskap och målstrukturen.

Målbild, bärande principer och ledord

En bärande princip för strategin har varit ”Målgruppsmodellen”, som anger att tillväxtpotential och nyttan av Almi ska styra hur Almis resurser ska allokeras. Målgruppsmodellen indikerar att ju högre tillväxtpotential ett företag har och ju större nytta Almi bedöms kunna göra, desto mer resurser kan Almi satsa på företaget. Spetskunden har en hög tillväxtpotential men en liten bedömd nytta av Almis insatser. Breddkunden har mycket stora nytta av Almis insatser men en förväntad lägre tillväxtpotential än spetskunden. Idealkunden har både en förväntat hög tillväxtpotential och en bedömd hög nytta av Almis insats.

Strategin vilar också på de tre ledorden, ”Ett Almi”, Förenkling och Hållbarhet. Förslagen utgår från en grundtanke att samordna processer och förstärka de gemensamma stödfunktionerna till de regionala bolagen samtidigt som möjligheten att agera mer flexibelt i respektive region ökar, utifrån enskilda kunders behov och utifrån regionala förutsättningar.

Nedan beskrivs förslagen som strategin bygger på, uppdelat per delområde. Förslagen, som baseras på ett omfattande analys- och referensarbete, är en sammanfattning av de viktigaste förändringarna och aktiviteterna som arbetats fram inom delprojekten. Varje förslag nedan inleds med problemformulering, därefter beskrivs målbilden som förslaget ska leda till och en kortfattad beskrivning av själva förslagen.

Almi Företagspartner AB
Göran Lundwall och Anna Hallberg

Marknadsföring och Försäljning

Problembeskrivning:
Arbetet med marknadsföring och försäljning varierar i koncernen och är alltför splittrad, produktorienterad, reaktiv och analog. Status- och kompetensnivå inom området är otillräcklig. Systemstödet är svagt och det saknas en strukturerad fördelning av arbetet nationellt/regionalt. Dock är aktivitetsnivån i de flesta regionala bolag hög och man använder flera olika metoder för att attrahera kunder med det saknas ett gemensamt synsätt på hur Almi väljer vilka kunder som ska få individuella möten eller en viss insats och Almi säkerställer därmed inte att Almi träffar rätt kunder. Marknadsföringen är inte tillräckligt kunskapsbaserad för att skapa mervärde för kund och Almi saknar en gemensam metodik för att fånga rätt kunder. Kunskapen om kunden är personbunden och ej systematiserad, vilket gör att kunder får "upprepa sin berättelse" när de träffar nya medarbetare i Almi. Sammantaget riskerar detta att skapa en ineffektiv verksamhet, oklara budskap och fokus på fel kunder. I stort sett samtliga regionala dotterbolag har sedan länge efterfrågat ett stöd och en samordning av marknads- och säljarbetet.

Målbild:
Almis marknadsföring ska vara attraktiv för tillväxtföretag, vara samordnad i koncernen och ha ett innehåll som skapar kundvärde. Almi ska lyckas få in rätt kunder och med behovsanalysen som utgångspunkt ska Almis rådgivare vara skickliga på att "sälja in" rätt insatser utifrån företagets behov och potential. Almi ska ha en effektiv fördelning mellan nationellt/regionalt marknadsarbete och ett modernt systemstöd som underlättar säljledning. Rådgivarna ska vara proaktiva, resultatorienterade, skickliga på behovsorienterad försäljning och arbeta utifrån en nationell och gemensam marknadsstrategi. Almis ledare ska driva marknads- och säljledning och stötta i det kompetenslyft som kommer att krävas. All försäljning ska bedrivas med beaktande av Almis marknadskompletterande roll.

Förslag:
Inrätta en ny nationell enhet för marknadsföring och försäljning som stöd till den regionala affären och som stärker Almis varumärke, skapar mervärde för kunderna och bidrar till att Almis affärsmål uppnås. Enhetens huvudansvar ska vara att:

- Etablera arbetssätt och strukturer för professionell och effektiv marknadsföring-och försäljning med tydlig uppdelning av nationellt och regionalt ansvar - optimerad för den digitala världen.
- Producera och sprida kunskapsinnehåll ("content marketing") i de digitala kanalerna.
- Tillse att kundtjänst integreras i marknadsförings- och försäljningsprocessen.
- Ansvara för nationell årsplanering av koncernens gemensamma marknadsaktiviteter samt driva marknads- och försäljningsråd med de regionala bolagen
- Etablera och driva partnerskap inom marknadsföring och försäljning
- Driva omvärldsbevakning på makro- och företagsnivå
- Delta i utvecklingen av digitala verktyg för marknadsföring och försäljning
- Arbeta upp en "säljkultur" inom Almi genom att utbilda och inspirera ledare och medarbetare samt bygga best practice, kampanjstöd etc.

Almi Företagspartner AB
Göran Lundwall och Anna Hallberg

Kunderbjudande och partnerskap

Problembeskrivning

Även om kundnöjdheten är hög uppfattas Almis erbjudande som otydligt av kunder, samarbetspartners och medarbetare. Orsakerna är främst avsaknad av ett väl definierat nationellt kärnerbjudande som levereras i alla regioner. Ett annat problem är att Almi-medarbetarna arbetar i "stuprör" och inte är insatta i, och därför inte informerar om, hela Almis erbjudande.

Målbild

Ett fåtal kärnerbjudanden som erbjuds i hela Sverige är avgörande för resurseffektivitet och digitalisering men också för gemensam marknadsföring och kommunikation. Målsättningen är att alla kärnerbjudanden levereras i alla regioner. Upplägget bjuder på ett modultänk där moderbolaget nationellt ansvarar för att Almi har efterfrågade och uppdaterade erbjudanden och verktyg som sedan rådgivaren i det regionala bolaget fritt kan kombinera för att möta kundernas behov på ett optimalt sätt. Med ny struktur för kärnerbjudanden ska Almi uppfattas som en långsiktig tillväxtpartner till idealkunder med flexibla erbjudanden till spetskunder *och* med attraktiva, resurseffektiva erbjudanden till breddkunder. Utifrån analys av kundens behov skall finansiering, affärsutveckling och kontakter levereras under hela utvecklingscykeln. Nuvarande innovationsverksamhet integreras med de erbjudanden som föreslås till ideal- och spetskunder. Utöver koncerngemensamma kärnerbjudanden kan dotterbolagen erbjuda tjänster baserat på regionala behov och ägaranvisningar. Dessa erbjudanden, som alltid ska ligga inom Almis uppdrag, kan nyttjas för att vidareutveckla nationella kärnerbjudande. Nationella policies och strategiska partnerskap samt ett centralt ansvar förproduktutveckling och prissättning ska etableras och vara styrande i koncernen. Utifrån den marknadskompletterande rollen ska Almi eftersträva nationella och regionala partnerskap med både offentliga och privata aktörer.

Förslag

Almis kärnerbjudanden ska bestå av en kombination av affärsutveckling (nytt begrepp inom Almi som ersätter "rådgivning"), lån och riskkapital. Dessa kärnerbjudanden ska kunna erbjudas alla kunder i hela landet. De nationella kärnerbjudandena ska vara anpassade till Almis målgruppsmodell samt till vilken fas företaget befinner sig. Utöver individuella leveranser ska Almi ta fram nationella resurseffektiva erbjudanden till alla målgrupper, t ex digitala tjänster och seminarier. Utveckling av framtida kunderbjudanden inklusive digitala verktyg bör hållas samman av en gemensam utvecklingsenhet som ska arbeta nära de regionala enheterna för att fånga upp kundbehov. Hållbarhet ska genomsyra alla kunderbjudanden. En ny prismodell, obligatorisk i hela koncernen, ska införas. En nationell policy för partnerskap ska etableras. Alla partnerskap ska ge tydlig kundnytta och bidra till uppfyllelse av Almis mål. Almi bör söka samlokalisering med organisationer med närliggande mål, i syfte att agera marknadskompletterande och underlätta "en dörr in" för kunder i hela landet. Almi ska upprätta nationellt täckande och operativa samarbeten med strategiska partners inom hållbarhet, digitalisering, internationalisering.

Hållbarhet ska genomsyra alla kunderbjudanden och kan exemplifieras med följande förslag :

- Nationell seminarieserie inom hållbarhet ihop med partners.
- Digital hållbarhetsanalys som alla kunder ska göra innan de erhåller en insats från Almi.
- Införa hållbarhet som en del i ratingmodellen i låneverksamheten, vilket påverkar räntan.
- Hållbarhet ingår som en central komponent i all affärsutveckling.
- Hållbarhet ska ingå som en modul i certifieringen av rådgivarna.

Prismodell: En ny prismodell, gemensam för hela koncernen, föreslås utifrån följande principer:

- Inom finansiering utgår räntan som idag från kreditrisken. Nuvarande räntemodell fungerar väl, men fr o m 2018-01-01 bör även hållbarhetrisker påverka räntesättningen. Ingen avgift vid förtidsinlösen då detta kan bromsa övergång till kommersiell finansiering.
- Inom affärsutveckling bör kunddebitering alltid ske enl. nationell prislista och fortsatt vara en begränsad del av kostnaden för insatsen. Huvudmotivet för debitering är att avkräva kunderna ett kvitto på att de värderar insatsen och att de har en egen drivkraft att genomföra insatsen.
- Affärsutveckling till företag i startfas debiteras ej– såsom övriga aktörer i segmentet agerar.
- Digitala tjänster, insatser för att bedöma kundens potential (t ex behovsanalys) och uppföljning av krediter debiteras ej.
- Principerna bör vara vägledande vid externt finansierade projekt och om leveransen genomförs av upphandlad extern konsult.
- Bolagsunika erbjudanden bör prissättas enligt principerna ovan.

Nyföretagande

Problembeskrivning

Att starta företag är ett riskfyllt beslut (av alla företag som startar i Sverige överlever inte 30 procent tre år och efter tre år omsätter 60 procent av de överlevande mindre än 500 000 kronor. Företag mellan 0-3 år utgör hälften av Almis kunder. Dessa ska hanteras enligt målgruppsmodellen. Almis erbjudanden behöver därför anpassas till de speciella förutsättningar och villkor som råder i startfasen. Almi hanterar idag nystart i "stuprör" både i marknadsföring/sälj och vid leverans av insatser. Samma kund kan idag få okoordinerade insatser från olika Almi-rådgivare i form av nyföretagarrådgivning, lån, innovationsrådgivning, innovationsmedel, ägarkapital etc. Stödsystemet för entreprenörer och innovatörer i startfas har ändrats, t ex breddar inkubatorerna sin målgrupp och en allt lägre andel av deras bolag kommer från akademin. Nya former av finansiering, såsom crowd-funding blir tillgängliga, start-up-hubs etableras i hög takt. Inom Almi förknippas ofta start-ups med företag som är i behov av riskkapital, trots att en stor andel av företagen i dessa hubbar är Almi-kunder inom lån och rådgivning.

C:a 30 procent av de kunder för vilka Almi idag genomför en behovsanalys visar sig vara alltför svaga och platsar inte i någon av Almis målgrupper. Detta är inte effektivt och Almi behöver i högre grad möta nya entreprenörer/innovatörer digitalt och i öppna seminarier för att nå rätt kunder på ett mer kostnadseffektivt sätt. Även inom nyföretagarområdet behöver Almi anpassa erbjudanden och omfördela resurser till idealkunder.

Inom nyföretagarrådgivningen är det inte hållbart med en stängd dörr för rådgivning till personer som inte har utländsk bakgrund. Samtidigt driftsfinansierar Almi NFC och SUF och upphandlar Mentor Starta utan att Almi kan styra att "rätt" kunder tar del av rådgivningen eller kvalitetssäkra leveransen. Dessutom är det ett högst begränsat återflöde från NFC till Almi av kunder som tillhör Almis målgrupper. Det är inte heller optimalt att göra en så tydlig åtskillnad mellan innovation och övrig affärsutveckling eftersom innovation ingår som en central tillväxtkomponent hos de flesta företag i både start- och tillväxtfasen.

Almi Företagspartner AB
Göran Lundwall och Anna Hallberg

Målbild
Almi tillhandahåller, tillsammans med partners, kostnadseffektiva digitala erbjudanden och seminarier, som är öppna för alla entreprenörer/innovatörer i startfas, oavsett bakgrund. Inom ramen för dessa öppna erbjudanden och med stöd av kundtjänst sker en första selektering av nystartskunderna, med målet att de kunder som går vidare till en behovsanalys ska kunna kvalificeras in i någon av Almis målgrupper, bredd, ideal eller spets. Behovsanalysen ska ske i två steg för att bli mer resurseffektiv och anpassas till startfas. Särskilda erbjudanden finns för bredd, ideal- och spetsföretag i nystartsfas. I den nya policyn för partnerskap ska tas fram nationella riktlinjer för regionala partnerskap inom nystartområdet.

I förslaget på Almis kärnerbjudanden finns särskilda varianter för behovsanalys och erbjudanden anpassade till startfas. En central del i förslaget för nyföretagarområdet är digitala tjänster samt kompetens- och dialogseminarier, vilket blir avgörande för att kunna hantera en stor volym kunder i starts-fasen. Seminarierna kan vara av informationskaraktär och riktade till stora grupper eller slutna seminarier, mer inriktad på dialog i små grupper. IFS-rådgivningen föreslås bedrivas i en ny process i flera steg där kunderna först erbjuds, på flera språk, vägledning via kundtjänst in i Almis digitala verktyg samt öppna seminarier med särskilt fokus på entreprenörer med utländsk bakgrund. Därefter erbjuds de kunder som är aktuella för att ta del av ett erbjudande från Almi – finansiering och/eller affärsutveckling – ett individuellt möte med en regional rådgivare. På så vis blir alla möten med rådgivare kvalitetssäkrade och det blir större träffsäkerhet att det är "rätt" entreprenörer som Almi allokerar resurser till – även inom prioriterade målgrupper. Nationella partnerskap i nystartssegmentet bör främst baseras på utökat samarbete med Vinnova, Tillväxtverket och PRV. Ansvaret för regionala samarbeten, t ex Nyföretagarcentrum och inkubatorer, bör hanteras regionalt. Sammanfattningsvis upphör de nationella driftsavtalen med Nyföretagarcentrum och SUF och ersätts med Almis nya erbjudanden inom start-segmentet samt med regionala partnerskap.

Almi föreslår att förändringen inom nyföretagarområdet hanteras stegvis. Förhandlingar med partners (både nationellt och regionalt) inom nyföretagarområdet, förändring av arbetssätt och kompetenser samt införande av digitala verktyg, nya seminarieformer etc kommer att ta tid. Den nya processen och de nya kunderbjudandena och arbetsverktygen måste utvärderas successivt för att säkerställa att de håller. Almi kommer t ex att behöva testa att entreprenörer med utländsk bakgrund vill och kan tillgodogöra sig digitala möten/verktyg och träffas gruppvis och att de individuella mötena med dagens IFS-kunder får en relevant dimensionering. Från årsskiftet 2017/2018 bedöms att nuvarande IFS-rådgivare successivt går över till ett nytt arbetssätt enligt målgruppsmodellen. I processen ingår att säkerställa att Almis nya effektiva arbetsmetoder för att hantera alla nyföretagare, oavsett bakgrund, är stabila innan nuvarande samarbeten med t ex NFC avslutas.

Arbetssätt – rådgivarroll – kompetensutveckling

Problembeskrivning:
Almi har idag fyra rådgivarroller inom Företagspartner. Arbetssätt och styrning utgår från respektive affärsområde. Detta försvårar leverans av helhet och partnerskap med kunderna. Kunderna slussas mellan olika rådgivare och dagens "inlåsta" roller ger ojämn arbetsbelastning och uppmuntrar inte team-work. Rollerna styr vilken information, utbildning och erfarenhetsutbyte som rådgivaren har tillgång till. Låg rörlighet mellan olika roller ger begränsade möjligheter att utvecklas. Även ledarskapet är ofta uppdelat på roll/affärsområde och styr inte

mot helhet och "ett Almi". Leverans utgår ofta från vad kunden efterfrågar, rådgivarens specialområde eller utifrån interna måltal – inte alltid utifrån metodisk analys av kundens långsiktiga helhetsbehov. Svagt stöd i prospektering och försäljning gör att mycket tid går åt för att hitta rätt kunder. Dagens manuella arbetssätt försvårar enhetliga processer och uppföljning. Det finns behov att nå en stor bredd av företag på ett mer effektivt sätt så resurser kan omfördelas till idealkunder. Det finns en stor utvecklingspotential i ökad samverkan mellan Almi Företagspartner och Invest. Hållbarhet, internationalisering och digitalisering ställer nya krav på alla rådgivares förmåga att se kundbehov i ett bredare perspektiv.

Målbild:
Ett gemensamt arbetssätt inom Almi Företagspartner-delen där målgruppsmodellen ska vara styrande, det ska finnas en gemensam arbetsmetodik för bredd- spets- och idealkunder och där styrning och ledarskap ska utgå från ett helhetsansvar. Inom Företagspartner ska finnas en enda rådgivarroll, där alla har en bredare grundkompetens. Därutöver ska varje regionalt bolag ha rådgivare med fördjupade kompetenser för att kunna leverera kärnerbjudanden till mer komplexa ideal- och spetskunder. Särskild behörighet/certifiering ska krävas för att arbeta i kredit- och investeringsprocess. Det ska finnas ett nationellt krav på grundkompetens, medan det bör vara upp till varje regionalt dotterbolag att bedöma behovet och omfattningen av fördjupade kompetenser.

Seniora rådgivare inom Företagspartner ska ha kundansvar för ett antal idealkunder. Breddkunderna ska främst erbjudas attraktiva digitala verktyg, mentorer och seminarier/gruppaktiviteter. Resursallokering och risktagande ska styras i enlighet med målgruppsmodellen. Fokusgrupper såsom kvinnor, entreprenörer med utländsk bakgrund och tidiga skeden ska prioriteras i uppsökande verksamhet/seminarier, men Almis djupare insatser ska i större utsträckning än idag också följa målgruppsmodellen. Kundtjänst ska få en central roll för att guida in i den digitala miljön och förmedla prioriterade kunder till individuella möten med rådgivarna. Alla rådgivare ska ha god kompetens inom hållbarhet, som är en röd tråd i alla kundmöten och leveranser. Samarbetet mellan Företagspartner och Invest är strukturerat och alla som möter kund kan presentera hela Almis erbjudande.

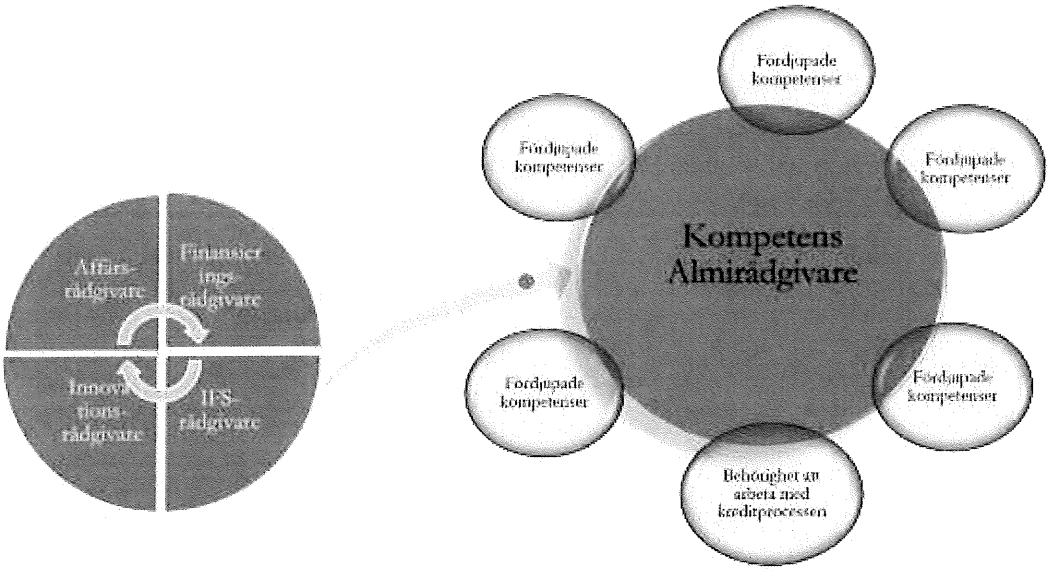
Förslag -arbetssätt

- Leverans av kärnerbjudanden till breddkunder ska kunna genomföras av alla rådgivare.
- Leverans av kärnerbjudanden till Ideal- och Spetskund genomförs av rådgivare (eller upphandlad konsult) med fördjupad kompetens.
- Tillvarata fördjupad kompetens i hela koncernen genom att t ex etablera internt "LinkedIn" (användbart i kundverksamhet och intern kompetensutveckling)
- Kundtjänsts uppdrag utökas till att stötta i marknadsföring och hantera inkommande ärenden som guidas till digitala verktyg o/e förmedlas internt. Ej rådgivning i kundtjänst.
- Låneadministration/centralt backoffice hanterar alla standardiserade villkorsändringar
- Införa två steg i Behovsanalys: första kort digitalt möte (telefon eller Skype) som avgör om kunden är kvalificerad att gå vidare till fullständig Behovsanalys eller leverans.
- Införa obligatorisk digital hållbarhetsanalys innan kunderna erhåller insats från Almi.
- Säkerställa ett enhetligt ledarskap som stöttar och driver mot "Almi 2018".

- Nytt arbetssätt påbörjas 2018 och ska vara fullt infört per Q4 2019.

Förslag - roller:

- Gå från fyra till en rådgivarroll inom Företagspartner (se bild nedan):



- *Grundkompetenskraven* för den nya rådgivarrollen är:
  - Förmåga att fånga rätt kunder genom proaktivt, försäljningsorienterat arbetssätt
  - Förmåga att genomföra behovsanalyser till alla kunder samt leverera alla insatser till breddkunder.
  - Finansiell rådgivning (analysera resultat- och balansräkning, kassaflöde samt ge råd kring finansieringsupplägg)
  - Innovation (grundläggande kompetens att hantera de första stegen i innovationsprocessen)
  - Affärsutveckling (djup kunskap om alla kärnerbjudanden och förmåga att leverera till breddkunder)
  - Analysera och förmedla hur hållbarhet, digitalisering och globalisering påverkar företagens affär.

- Ny roll, Kundansvarig, inrättas för idealkunder där vissa rådgivare får ansvar för att följa kunden och löpande organisera relevanta insatser.
- Rollen som Investment Manager i stort sett intakt förutom nya krav på kunskap om Almis kärnerbjudanden och att sälja in och förmedla portföljbolag och de bolag man träffar på i sitt dealflow till rådgivare i Almi.
- Införa en ny roll, ”säljledare”, i alla dotterbolag inom Företagspartner.
- Kreditchef i alla bolag med ansvar för kreditprocess, avkastning, risk samt för att kreditinstruktioner efterlevs.

Förslag kompetensförflyttning:
En av kärnfrågorna i implementeringen av strategin är att ledare och medarbetare erbjuds ett bra stöd för kompetensförflyttning för att på bästa möjliga sätt kunna agera i sina nya roller. Flera aktiviteter inom detta område behöver genomföras. bl.a. ny organisation/roller, på moderbolaget och regionalt, kompetenskartläggning, kompetensutveckling och certifiering.

Digitalisering

Problembeskrivning
Digitalisering är en förutsättning för att kunna förverkliga "Almi 2018". Almi upplevs inte idag som lättillgängliga och moderna av kundföretag och samarbetspartner. Almi har inte en genomtänkt arkitektur vilket skapar tekniska stuprörslösningar som blir dyra att underhålla och svåra att integrera till "Ett Almi". Almi saknar en utvecklingsorganisation med samlad strategisk och operativ kompetens för den nya tekniken.

Målbild
Almii har satt upp en ledstjärna för digitalisering som ska visa på en ambitiös men realistisk nivå jämfört med vår nuvarande digitala förmåga. Almi ska ha ett ständigt fokus på att kontinuerligt förbättra den digitala positionen och alla medarbetare ska använda digital teknik på ett självklart sätt. Almi ska ligga långt fram vad gäller att följa med i den digitala utvecklingen. Almis tjänster ska självklart fungera mobilt. Almi ska utveckla och mäta medarbetarnas digitala kompetens. Genom de föreslagna aktiviteterna inom digitalisering ska Almi skapa möjligheter att underlätta dialog/ interaktivitet med kunder och partners, öka effektiviteten i kundprocessen och interna processer, höja kvalitet i rapportering, höja motivation och delaktighet hos Almis medarbetare samt stärka Almis varumärke. Almi bör utnyttja möjligheterna till samarbeten, lärdomar och eventuell kostnadsdelning med närliggande aktörer vad gäller digitalisering.

Förslag
För att kunna stötta strategins tids- och genomförandeplan planeras följande initiativ och investeringar inom digitalisering genomförs under 2017:

- Inrätta en utvecklingsavdelning som ansvarar för Almis digitaliseringsaktiviteter och vars uppgift blir att prioritera, upphandla och samordna alla digitala satsningar.
- Upphandla det digitala stöd som krävs för att kunna påbörja lanseringen av strategin i januari 2018. Detta berör främst digitala verktyg inom områdena Marknadsföring och Försäljning samt Nyföretagande, t ex säljstöd, uppdatering av Almis hemsida, tjänst för omvärldsbevakning, digitala verktyg för kundernas egen-analyser, digitalt seminariestöd, digital matchningsportal för Mentor.

Utvecklingsavdelningen bör få i uppdrag att sätta upp en prioriteringsordning av digitala investeringar för de kommande åren. Almi bör säkerställa att ta tillvara de digitala plattformar som byggts upp av samarbetspartner och även söka samverkan med partners vid framtida digital utveckling.

Almi Företagspartner AB
Göran Lundwall och Anna Hallberg

Målstruktur samt Indikatorer för implementering av "Almi 2018"

Problembeskrivning

Almi målstruktur är anpassad till en strategi som sjösattes för ett antal år sedan. Målstrukturen utgår från nuvarande affärsområden och har tydlig fokusering på produktivitet, som inte överensstämmer med den nya strategin. Systemstödet för beräkning, rapportering och analys av de framgångsmått som ingår i målstrukturen är begränsat och kräver relativt omfattande manuella insatser. Vissa av framgångsmåtten tas endast fram på årsbasis. När Almi nu implementerar en ny strategi är den främsta anledningen förstås att anpassa målstrukturen till denna nya strategi och samtidigt finns behov av att åtgärda en del av bristerna i den nuvarande strukturen.

Målbild/Önskat läge

Almi behöver en målstruktur som är anpassad till den nya strategiska målbilden "Almi 2018" som utgår från den nationella och de regionala ägarnas uppdrag samt moderbolagets och dotterbolagens behov av styrning. Målstrukturen ska brytas ned så att varje relevant nivå i koncernen har sin egen anpassade målstruktur – ägarna, moderbolaget/koncernen samt dotterbolagen på såväl Företagspartnersidan som Investsidan. Koncernmålen för de regionala dotterbolagen är samma för alla regionala bolag och förankras med alla regionala ägare så att målen speglar deras ambitioner med Almis verksamhet.

Förslag

Staten fastställer genom ägaranvisningen till Almi Företagspartner AB uppdragsmål och indikatorer samt mål för hur Almi ska bedriva verksamheten effektivt. Därefter fastställer moderbolaget, tillsammans med de regionala ägarna, de mål som ska gälla för dotterbolagen. Förslag till nya mål framgår av bilaga 3 till förslag till ny ägaranvisning.

Varumärke

Problembeskrivning

Almis nuvarande varumärkesplattform är fem år gammal. I samband med "Almi 2018" behöver Almi en ny varumärkesplattform som stödjer den förflyttning som strategin medför. Det finns också delar i den nuvarande varumärkesplattformen som behöver förtydligas och utvecklas. Det gäller framför allt hur Almi, Almi Företagspartner och Almi Invest ska förhålla sig till varandra såsom varumärken men även vilken position och image Almi vill ha. De nuvarande formuleringarna för vision och affärsidé upplevs obsoleta och svåra att kommunicera.

Målbild

Den nya varumärkesplattformen ska vara koncerngemensam och omfatta målgrupperna enligt målgruppsmodellen. Den ska framför allt stödja Almi i förflyttning mot "Fler rätt insatser till rätt företag". Plattformen ska innehålla formuleringar och beskrivningar av vision, affärsidé, position, image och varumärkeslöfte. För att externt tydliggöra en förflyttning och förändring kommer Almis grafiska profil, inklusive logotype, att uppdateras. En ny grafisk profil planeras för lansering årsskiftet 2017/2018.

Vision: **"Vi investerar i framtida tillväxt"**

Genom att Almis kundföretag växer bidrar vi till ekonomisk tillväxt. Denna tillväxt skapar i sin tur förutsättningar för ökat välstånd i Sverige. Detta är grunden för Almis uppdrag. Med "Vi investerar" menas inte bara de finansiella investeringarna i företag utan även våra resurser i form av tid, engagemang och kompetens. Med "framtida tillväxt" menas dels den potentiella tillväxt som finns i företagen, dels den övergripande tillväxt som växande företag bidrar till. Hållbarhet

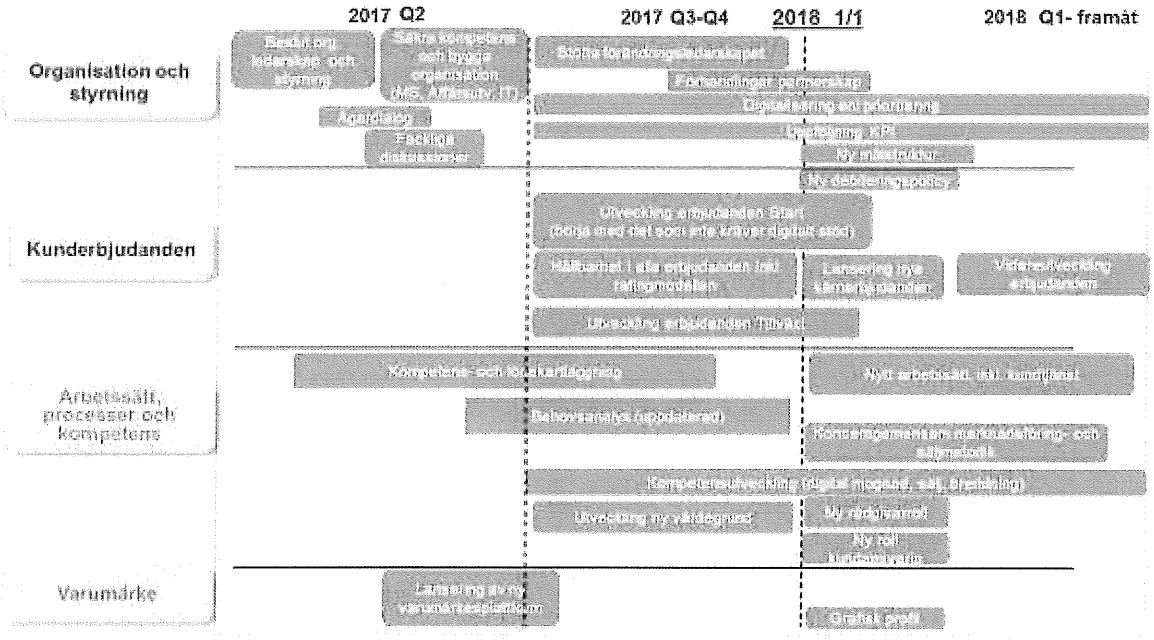
inkluderas i begreppet "framtida tillväxt" eftersom hållbarhet är en förutsättning för långsiktig tillväxt.

Affärsidé: **"Med lån, riskkapital och affärsutveckling skapar vi möjligheter för företag att växa. Vi finns nära företagen med en bred kunskap om företagande och hållbar tillväxt."** Almi beskriver "vad" med orden lån, riskkapital och affärsutveckling. "Till vem" tydliggör att Almi inte riktar sig till alla företag, utan de som har en ambition att växa. "På vilket sätt" beskriver Almi genom att betona Almis kompetens och att Almi finns nära företagen. Nära företagen kan tolkas både fysiskt, att vi finns över hela landet, men också att Almi står företagen nära som "partner". Med "hållbar tillväxt" betonar Almi att hållbarhet är en förutsättning för att företagen ska lyckas.

Arbetet med ny varumärkesplattform har inkluderat ett arbete kring Almis positionering, och image. Under hösten 2017 avser Almi arbeta fram en ny grafisk profil för lansering i början av 2018.

Tidsplan

De förändringar som föreslås är omfattande och den övergripande tidsplanen nedan bygger på förändringskapaciteten i organisationen och på att större investeringar görs stegvis och med löpande avstämningar.



Tidsplanen utgår från att det sker en stor förändring den 1 januari 2018 då "Almi 2018" ska börja införas. Vissa förändringar tar dock längre tid, t ex kompetensutvecklings och digitalisering. En förutsättning för att påbörja implementering av Almi 2018 är att den nya linjeorganisationen är på plats (Q2). Under Q2 genomförs regionala ägardialoger. En kompetensplan för alla rådgivare och ledare genomförs under 2017. Även utveckling av nya erbjudanden påbörjas omgående, inledningsvis genom att fokusera på det som inte är teknikberoende.

En kritisk faktor är ledarskapet. Vi behöver därför tidigt säkerställa en samsyn hos alla ledare, att de driver och stöttar implementering av strategin. Ledarna kommer också behöva lägga fokus på stötta rådgivarna i deras kompetensbreddning.

Vid halvårsskiftet 2017 görs en nollmätning av indikatorerna för strategiarbetet. Dessa rapporteras därefter regelbundet under de kommande åren.

Under Q3 kan digitaliseringsinsatser påbörjas med fokus på startfas/nyföretagande och marknad/försäljning.

BILAGA 2

Mål och framgångsmått

Bolaget ska eftersträva att uppnå följande mål. Målstrukturen bygger på en s.k. balanced scorecard-modell enligt nedan. Se bilaga för definitioner.

Finansiellt perspektiv

- Fritt eget kapital i bolaget ska uppgå till en nivå som motsvarar 3 till 6 månaders driftskostnader.
- Avkastningen i låneverksamheten ska under en period på rullande 12 kvartal vara 2 %.

Kundperspektiv

- Bolagets kunders förädlingsvärde ska utvecklas bättre än hos jämförbara kunder i regionen
- Minst 90 % av bolagets kunder ska rekommendera Almi.
- Andelen kvinnor och personer med utländsk bakgrund ska, avseende antal lån samt andel kunder inom rådgivningsverksamheten, vara högre än den procentuella andel som gäller för företagsstocken och nyföretagandet bland dessa grupper i regionen.

Processperspektiv

- Andelen kundtid ska uppgå till minst 80 procent.
- Bolagets styrelse ska fastställa mål avseende antal unika kunder och antal leveransmoduler inom affärsområde Råd samt antal lån och nyutlåningsvolym inom affärsområde Lån. Målen ska tas fram i samråd med ansvariga på moderbolaget.

Medarbetarperspektiv

- Medarbetarnas totalbetyg i den årliga medarbetarundersökningen avseende bolaget som arbetsplats ska vara minst 4.0 på en 5-gradig skala.
- Bolaget ska sträva efter god mångfald bland medarbetarna. Detta uppnås bl a genom att mångfaldhetsperspektivet beaktas, som tillägg till de grundläggande kompetenskraven, vid varje nyrekrytering. Bolagets styrelse ska därför fastställa långsiktiga mångfaldsmål avseende medarbetarnas ålder, etnicitet och genus.

BILAGA 3

Måltal för målstrukturen gällande från den 1 januari 2018

Nedan redovisas mål och måltal för den målstruktur som blir gällande från den 1 januari 2018. Målnivåer sätts i samband med vp- och budgetprocessen.

Uppdraget

Almi bidrar till hållbar tillväxt genom att tillhandahålla marknadskompletterande affärsutveckling och finansiering med fokus på tidiga skeden, kvinnors företagande och företagare med utländsk bakgrund.

Hållbarhetsmål: Hållbar tillväxt i kundföretagen.

Index tillväxt
Utvecklingen avseende omsättning, förädlingsvärde och överlevnadsgrad hos Almis kunder/portföljföretag mäts och viktas till ett index som jämförs med relevant kontrollgrupp.

Index fokusgrupper
Andelen kvinnor, företagare med utländsk bakgrund samt tidiga skeden hosAlmis kunder/portföljföretag mäts och viktas samman till ett index som jämförs med relevant kontrollgrupp.

Företagskultur

En kundorienterad, innovativ och lärande företagskultur med fokus på ständiga förbättringar och god affärsetik såväl internt som externt i interaktion med kund.

Hållbarhetsmål: God affärsetik och attraktiv arbetsgivare.

Engagemangsindex Medarbetare
Engagemangsindex mäts i den årliga medarbetarundersökningen.

Tempmätare kunder
Mer frekventa och mindre omfattande, enklare, enkätundersökningar som syftar till att snabbt få återkoppling på kundernas bedömning av Almi.

Effektivitet

En effektiv verksamhet där så stor andel som möjligt av resurserna läggs på verksamhet mot kund, mot rätt kunder, samt att stor effekt uppnås i förhållande till nedlagda resurser

Andel kundtid
Andel arbetad tid som använts till affärsverksamhet mot kund.

Antal och andel insatser till respektive målgrupp
Almis målgruppsmodell fokuserar på målgrupperna Bredd, Ideal och Spets. Huvuddelen av Almis kunder och portföljföretag ska befinna sig inom dessa grupper. Inom respektive grupp kommer olika målnivåer för ökad andel att sättas.

Lånevolym och avkastning
Lånevolym i såväl belopp som antal lån samt avkastning på låneverksamheten.

BOLAGSORDNING

Organisationsnummer: 556141-8392

1 § Firma

Bolagets firma är Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB.

2 § Styrelsens säte

Bolagets styrelse skall ha sitt säte i Stockholms kommun..

3 § Verksamhet

Föremålet för bolagets verksamhet ska vara att stärka utvecklingen av regionens näringsliv med utgångspunkt i regionens behov och samtidigt verka för en hållbar tillväxt. Bolaget ska, på moderbolagets uppdrag, bedriva verksamhet i enlighet med statlig förordning om regionala utvecklingsbolag i form av rådgivning och finansiering. Verksamheten ska medverka till att konkurrenskraftiga, och därmed hållbara, små och medelstora företag utvecklas och blir fler.

Bolaget ska ej bedriva sådan verksamhet som avses i lagen om bank och finansieringsrörelse.

4 § Aktiekapital

Bolagets aktiekapital ska utgöra lägst två miljoner (2000 000) kronor och högst åtta miljoner (8 000 000) kronor.

5 § Antalet aktier

Antalet aktier ska vara lägst tjugotusen (20 000) och högst åttiotusen (80 000).

6 § Styrelse och revisorer

Bolagets styrelse ska, till den del den utses av bolagsstämman, bestå av lägst fyra (4) och högst åtta (8) ledamöter utan suppleanter.

Bolagsstämman ska utse styrelseordföranden.

Bolagets verkställande direktör kan ej vara ledamot av styrelsen.

Bolaget ska ha en (1) eller två (2) auktoriserade revisorer, med eller utan en (1) eller två (2) suppleanter, eller ett (1) registrerat revisionsbolag som revisor.

Stockholms läns landsting och Regionförbundet Sörmland har rätt att vardera utse en lekmannarevisor och en suppleant till denna som väljs vid årsstämman.

7 § Kallelse till bolagsstämma

Kallelse till årsstämma ska utfärdas tidigast sex (6) veckor och senast fyra (4) veckor före stämman. Kallelse till annan bolagsstämma ska utfärdas till alla aktieägare förtecknade i bolagets aktiebok tidigast fyra (4) veckor och senast två (2) veckor före stämman. Kallelse till bolagsstämma ska skickas med post till aktieägarna.

8 § Ärenden på årsstämma

Vid årsstämma ska beslut fattas om följande (som inte är en uttömmande lista utan som kan kompletteras med andra ärenden på det sätt som vid var tid tillämplig lag respektive bolagsordning föreskriver):

- Stämmans öppnande
- Val av ordförande vid stämman
- Upprättande och godkännande av röstlängd
- Stämmans ordförande utser protokollförare
- Val av justerare
- Godkännande av dagordningen
- Fråga om stämman blivit behörigen sammankallad
- Framläggande av årsredovisning och revisionsberättelse
- Redogörelse för det gångna årets arbete
- Beslut om
  - I. fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen,
  - II. dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen, och
  - III. ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och den verkställande direktören.
- Redovisning av ersättningar och tillämpningen av tidigare beslutade riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare
  - I. muntlig redogörelse av styrelsens ordförande om de ledande befattningshavarnas ersättningar, samt
  - II. styrelsens redovisning om tidigare riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare i har följts eller inte och skälen för eventuella avvikelser.
- Beslut om styrelsens förslag till riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare
- Redogörelse för förslag till beslut om arvoden, styrelseledamöter, styrelseordförande och revisor och i förekommande fall lekmannarevisor
- Beslut om arvoden till stämmovalda styrelseledamöter, utskottsledamöter och revisorer samt i förekommande fall lekmannarevisorer
- Val av styrelseledamöter och styrelseordförande
- Val av revisor och i förekommande fall lekmannarevisor och i förekommande fall notering av arbetstagarledamot och suppleant för denna
- Beslut om ägaranvisning
- Övrigt
- Stämmans avslutande

9 § Bolagets räkenskapsår

Bolagets räkenskapsår ska vara kalenderår.

10 § Rösträtt och samråd

Vid bolagsstämma får varje röstberättigad rösta för fulla antalet av honom ägda och företrädda aktier utan begränsning i röstetalet. Stockholms läns landsting och Regionförbundet Sörmland ska få ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell betydelse eller av större vikt fattas. Vid tveksamhet avseende huruvida fråga är att hänföra dit ska samråd ske med Stockholms läns landsting och Regionförbundet Sörmland. § 3, § 6 om lekmannarevisorer och denna § 10 får inte ändras utan godkännande av den regionala ägaren.

11 § Förköp

Aktieägare som önskar överlåta alla eller del av sina aktier i bolaget ska genom skriftlig anmälan hos bolagets styrelse erbjuda övriga aktieägare att köpa aktierna. Anmälan ska innehålla uppgift om vilka aktier anmälan avser samt vilka villkor som ställs för köpet.

När aktie sålunda har anmälts för förköp, ska styrelsen genast skriftligen underrätta bolagets aktieägare om detta med anmodan till den, som önskar begagna sig av förköpsrätten att skriftligen anmäla sig hos styrelsen inom två månader, räknat från anmälan hos styrelsen om erbjudande av förköp.

Anmäler sig flera berättigade, ska företrädesrätten dem emellan bestämmas genom lottning, dock att, om samtidigt flera aktier har erbjudits for förköp, aktierna först, så långt ske kan, ska fördelas bland dem, som vill köpa, i proportion till deras tidigare aktieinnehav. Betalning ska ske inom en månad från den dag priset blev bestämt.

Förköpsrätten får begagnas för mindre antal aktier än erbjudandet omfattar.

12 § Hembud

Har en aktie övergått från en aktieägare till en person som inte är aktieägare i bolaget har övriga aktieägare rätt att lösa aktien. Lösningsrätten ska kunna utnyttjas även för ett mindre antal aktier än rätten omfattar. Den nye ägaren av aktien ska genast skriftligen anmäla övergången till aktiebolagets styrelse. Han ska också visa på vilket sätt han har fått äganderätt till aktien.

När anmälan om en akties övergång har gjorts ska styrelsen genast skriftligen meddela detta till varje lösningsberättigad vars postadress är känd för aktiebolaget. Styrelsen ska uppmana de lösningsberättigade att skriftligen framställa lösningsanspråk hos aktiebolaget, senast inom två månader räknat från anmälan hos styrelsen om övergången.

Anmäler sig fler än en lösningsberättigad ska samtliga aktier så långt det är möjligt fördelas mellan de lösningsberättigade i förhållande till deras tidigare innehav av aktier i aktiebolaget.

Återstående aktier fördelas genom lottning av aktiebolagets styrelse eller, om någon lösningsberättigad begär det, av notarius publicus.

Har en aktie som är underkastad lösningsrätt överlåtits mot vederlag ska lösenbeloppet motsvara vederlaget. Lösenbeloppet ska erläggas inom en månad från den tidpunkt lösenbeloppet blev bestämt.

Talan i en fråga om hembud måste väckas inom två månader från den dag då lösningsanspråket framställdes hos aktiebolaget.

13 § **Vinstutdelning**

Aktierna medför inte rätt till utdelning, utan bolagets vinst ska, i den mån den inte reserveras, an-vändas för att främja bolagets ändamål på sätt som anges i § 3 ovan. Någon vinstutdelning från bolaget ska därför inte ske. Vid bolagets likvidation ska bolagets behållna tillgångar fördelas bland aktieägarna.

Antagen vid bolagsstämma den xx

§ 80
Samverkansavtal, ägaranvisningar och bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

TRN 2016–0148, 2017–0057, 2016–0149

Ärendebeskrivning

Förslag till samverkansavtal för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, ägaranvisningar avseende verksamhetens inriktning utöver de förutsättningar som framgår av gällande bolagsordning och samverkansavtal, samt reviderad bolagsordning.

Beslutsunderlag

Förvaltningens tjänsteutlåtande den 15 juni 2017
Förslag till samverkansavtal 2018–2021 avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB
Förslag till ändrad bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB
PM om översyn av Almi STH Sörmland PM om översyn av bolagsordning
Förslag till reviderade ägaranvisningar till styrelsen för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland

Förslag och yrkande

Ordförandes förslag om bifall till förvaltningens förslag.

Tillväxt- och regionplanenämndens beslut

Tillväxt- och regionplanenämnden beslutar föreslå landstingsstyrelsen föreslå landstingsfullmäktige besluta

att godkänna samverkansavtal för Almi företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna föreslag till reviderade ägaranvisningar för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna förslag till ändrad bolagsordning för Almi företagspartner Stockholm Sörmland AB

att uppdra till landstingets ombud på bolagsstämma för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB att rösta för att föreslagna reviderade ägaranvisningar och ändringar av bolagsordning fastställs

Tillväxt- och regionplanenämnden beslutar föreslå att landstingsstyrelsen, under förutsättning av landstingsfullmäktiges beslut, för egen del beslutar

att uppdra åt landstingsdirektören att underteckna samverkansavtal avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

Tillväxt- och regionplanenämnden beslutar för egen del

att förklara paragrafen omedelbart justerad.

Beslutsexpediering:
Landstingsstyrelsen
Akt

Stockholms läns landsting

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2017-06-15

TRN 2016-0148
TRN 2016-0149
TRN 2017-0057

Handläggare:
Roland Engkvist

Tillväxt- och
regionplanenämnden

Samverkansavtal, ägaranvisningar och bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

Ärendebeskrivning

Förslag till samverkansavtal för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, ägaranvisningar avseende verksamhetens inriktning utöver de förutsättningar som framgår av gällande bolagsordning och samverkansavtal, samt reviderad bolagsordning.

Beslutsunderlag
Förvaltningens tjänsteutlåtande den 15 juni 2017
Förslag till samverkansavtal 2018–2021 avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB (bilaga 1)
Förslag till ändrad bolagsordning för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, (bilaga 2)
PM om översyn av Almi STH Sörmland PM om översyn av bolagsordning, (bilaga 3)
Förslag till reviderade ägaranvisningar till styrelsen för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB (bilaga 4)

Förslag till beslut
Tillväxt- och regionplanenämnden föreslås besluta föreslå landstingsstyrelsen föreslå landstingsfullmäktige besluta

att godkänna samverkansavtal för Almi företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna föreslag till reviderade ägaranvisningar för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

att godkänna förslag till ändrad bolagsordning för Almi företagspartner Stockholm Sörmland AB

att uppdra till landstingets ombud på bolagsstämma för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB att rösta för att föreslagna reviderade ägaranvisningar och ändringar av bolagsordning fastställs.

Tillväxt- och regionplanenämnden föreslås besluta föreslå att landstingsstyrelsen, under förutsättning av landstingsfullmäktiges beslut, för egen del beslutar

> *att* uppdra åt landstingsdirektören att underteckna samverkansavtal avseende Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB.

Tillväxt- och regionplanenämnden föreslås för egen del besluta

> *att* förklara paragrafen omedelbart justerad.

Förvaltningens förslag och motivering

Sammanfattning
År 2010 beslutades att Almi Företagspartner Stockholm AB och Almi Företagspartner Sörmland AB skulle samordna sina verksamheter i syfte att stärka och effektivisera de båda länsbolagens verksamhet.

Nuvarande samverkansavtal med Almi Företagspartner AB (moderbolaget) undertecknades för perioden 1 januari 2014 till den 31 december 2017. Bifogat förslag till samverkansavtal för nästkommande period avser 1 januari 2018 till 31 december 2021. Förvaltningen föreslår att förslaget till samverkansavtal godkänns.

Förslag till ägardirektiv för Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB:s verksamhet kommer att bidra till att stärka Stockholmsregionens innovationskraft, mångfald och entreprenörskap, samt internationalisering av näringslivet. Förvaltningen föreslår att förslaget till ägardirektiv godkänns.

Översynen av bolagsordningen säkerställer att bolaget uppfyller kraven enligt Aktiebolagslagen. Förvaltningen föreslår att förslaget till bolagsordning godkänns.

Bakgrund
Riksdagen beslutade år 1994 om en ny organisation för insatser inriktade på småföretagsutveckling. Genom beslutet ersattes de länsvisa utvecklingsfonderna av regionala utvecklingsbolag, ägda av ett moderbolag, Almi Företagspartner AB, och regionala intressenter. I Stockholms län bildades Almi Företagspartner Stockholm AB och i Sörmlands län Almi Företagspartner Sörmland AB. Ägarna till dessa bolag kom överens om att samordna verksamheterna i ett gemensamt ägt utvecklingsbolag per den 1

juli 2010: Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, nedan kallat bolaget. Almi Företagspartner AB (moderbolaget) äger 51 %, Stockholms län landsting och Regionförbundet Sörmland, som är de regionala ägarna, äger 40,5 % respektive 8,5 % av bolaget.

Samverkan mellan moderbolag och regionala ägare kring verksamheten i bolaget regleras genom samverkansavtal. Samverkansavtalet slår fast bolagets grundläggande verksamhet och roll.

Samverkansavtal har tidigare undertecknats för perioderna 1 januari 2011 till 31 december 2013, samt för 1 januari 2014 till den 31 december 2017. Vid bolagets årsstämma den 26 april 2017 beslöts att ägarna under 2017 skulle överlämna en ägaranvisning till bolagets styrelse och att denna ska vara styrande för bolagets framtida verksamhet.

Överväganden
Bifogat förslag till samverkansavtal avser perioden 1 januari 2018 till den 31 december 2021, och utgör resultatet av överläggningar mellan staten och regionala företrädare för utvecklingsbolagen, mellan moderbolaget och regionala ägare. Samverkansavtalet ramar in förutsättningarna för de regionala utvecklingsbolagens verksamhet, ägande, moderbolagets åtagande vis-à-vis bolaget, bolagsstyrning och finansiering. Samverkansavtalet ligger till grund för ägardirektiv.

Föreslagna förändringar i samverkansavtalet omfattar främst förtydliganden, kortade lydelser och omflyttning av text. De viktigaste förändringarna är:

- §1 Förtydligande av bolagets styrning och aktiv ägardialog
- §2 Bolaget ska samverka med Almi Invest Stockholm AB, där samverkan avser hänvisning av kund för ökad kundnytta
- Ny ordning där nu §3 Bolagets styrelse i föregående samverkansavtal hette §4 Aktiv bolagsstyrning, och där nu §4 Moderbolagets roll i tidigare samverkansavtal var §3

Föreslagna förändringar i ägaranvisning omfattar främst förtydliganden och några tillägg:

- 1 Uppdrag: tillägg att Bolaget ska bidra till utvecklingen av företag med *kunskapsintensiva* affärsidéer
- 2 Vision och affärsidé: ett nytt avsnitt som understryker Almis kärnverksamheter.
- 3 Riktlinjer för verksamheten motsvarar med markerade justeringar i bilaga 4 punkt 2 i föregående ägaranvisningar

- 4 Verksamhetens mål motsvarar med markerade justeringar i bilaga 4 punkt 3 i föregående ägaranvisningar
- 5 Särskild rapportering motsvarar med markerade justeringar i bilaga 4 punkt 4 i föregående ägaranvisningar
- 6 Finansiering av verksamheten motsvarar med markerade justeringar i bilaga 4 punkten 5 i föregående ägaranvisningar.

Motiv till översyn och förslag till förändringar i bolagsordningen för bolaget framgår av bilaga 3. Översynen har gjorts för att säkerställa att bolaget uppfyller kraven enligt aktiebolagslagen.

Förvaltningen bedömer att förslaget till samverkansavtal, ägaranvisningar och översynen av bolagsordningen bidrar till att förtydliga bolagets uppföljning av dess uppdrag och verksamhet. Förvaltningen föreslår att landstinget godkänner förslaget till samverkansavtal, ägaranvisningar och bolagsordning.

Nuvarande samverkansavtal sades upp av moderbolaget hösten 2016, för att processen med att komma överens om nytt samverkansavtal skulle inledas. Inom ramen för processen med nytt samverkansavtal och ägaranvisningar har landstinget fört samtal med moderbolaget för att påverka inriktningen för bolagets grundläggande verksamhet. Förvaltningen understryker i samtalen med moderbolag och bolag vikten av att beskriva bolagets samhällsekonomiska effekt och position. Förvaltningen informerar löpande funktionsområdet SLL Styrning och ekonomi vid landstingsstyrelsens förvaltning.

Förvaltningen välkomnar att moderbolaget och bolaget utvecklar arbetet med uppföljning. Arbetet pågår i bolaget med att implementera uppdragsmål och indikatorer för effektivitet så att en så stor andel som möjligt av Almis resurser används för affärsverksamhet mot kund. Förvaltningen ser arbetet med Strategi Almi 2018 som långsiktigt avgörande för bolaget att stärka och förtydliga sitt erbjudande och position i Stockholmsregionen.

Sammantaget anser förvaltningen att förslaget till samverkansavtal, ägaranvisningar och översyn av bolagsordning stärker bolagets förutsättningar att synliggöra hur Almis verksamhet bidrar till Stockholmsregionens innovationskraft, mångfald och entreprenörskap, och internationalisering av näringslivet.

Förvaltningen ser således mycket positivt på bolagets verksamhet. Bolagets verksamhet bidrar till att uppnå landstingets övergripande mål *regional*

utvecklingsplanering för hållbar tillväxt, och delmålen *hållbar regional tillväxt och attraktionskraft* som kommer att följas upp genom indikatorn *antal nystartade företag per 1 000 invånare.*

Ekonomiska konsekvenser av beslutet
Verksamheten finansieras gemensamt av parterna i relation till ägandeförhållandet i bolaget. Förhandling om anslagen mellan moderbolag och de regionala ägarna sker årligen. Beslut om finansiering av bolaget för verksamhetsåret 2018 fattas i samband med beslut om budget för tillväxt- och regionplanenämnden.

Miljökonsekvenser av beslutet
I enlighet med landstingets Miljöpolitiska program 2017–2021 har hänsyn till miljön beaktats och slutsatsen är att det inte är relevant med en miljökonsekvensbedömning i detta ärende.

Hanna Wiik
Förvaltningschef

Roland Engkvist
Regionplanerare