

ÄRENDEBESKRIVNING  
-NY STRUKTUR FÖR ALMI

## Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
Syfte.....	3
Avgränsning .....	3
<b>Bakgrund</b> .....	<b>4</b>
Almi som finansiell institution .....	4
Nuvarande koncernstruktur .....	5
Erfarenheter av tidigare sammanslagningar.....	5
Effektivitet, synergier och ekonomi.....	6
Regional samverkan .....	6
Marknadsposition.....	6
Utvecklingsmöjligheter.....	6
Erfarenhetsutbyte och benchmarking .....	6
Styrelsearbete .....	7
Identifierade och mitigerade risker.....	7
<b>Lägesbild med identifierade utmaningar</b> .....	<b>8</b>
Ekonomiskt perspektiv .....	8
Kompetens- och kundperspektiv .....	9
Regelkrav, risk och compliance perspektiv.....	9
Penningtvätt & finansiering av terrorism.....	9
Regelefterlevnad – Lagen om offentlig upphandling.....	10
Intressekonflikter, bisysslor och finansiella engagemang.....	10
<b>Ny struktur</b> .....	<b>11</b>
Förslag att Almi går från 16 dotterbolag till 8 dotterbolag .....	12
<b>Tidplan och förankring</b> .....	<b>14</b>
Fas 1: Förankring av insikter, november 2023.....	14
Fas 2: Formering av arbetsgrupper, december 2023.....	14
Fas 3: Förberedande analysarbete, januari – mars 2023 .....	14
Fas 4: Analys, förankring och politisk dialog, april 2024 .....	15
Fas 5: Förankring och dialog kring framtaget förslag, maj 2024 .....	15
Fas 6: Politiska beslutsprocesser, juni - december 2024.....	15

## Sammanfattning

Almi står inför flera utmaningar till följd av ett tufft makroekonomiskt klimat, ökad ekonomisk brottslighet och stigande regulatoriska krav. För att säkerställa att Almis struktur är ändamålsenlig och kan möta ställda krav, speciellt med tanke på att Almi är både en finansiell institution och ett aktiebolag ägt av staten/regioner, finns det behov att göra en översyn av sin koncernstruktur.

Syftet med översynen är att skapa en mer ändamålsenlig koncernstruktur som skapar förutsättningar för att nå en acceptabel grad av regelefterlevnad och möjliggör en omfördelning av strukturkostnader mot affärskraft. Det här kommer på sikt att stärka den regionala affärsverksamheten och generera nytta till små- och medelstora företag över tid.

Som finansiell institution under Finansinspektionens tillsyn måste Almi anpassa sig till ökade regleringar, vilket medför ökade kostnader och administrativa bördor. Då kraven och tillsynen har ökat, samtidigt som bolaget idag lider av bristfällig regelefterlevnad inom vissa områden, riskerar bolaget påföljder som kan komma att skada Almis ekonomi, anseende och förtroendekapital.

Analysarbetet som är gjort visar att det råder ett positivt samband i att ju färre dotterbolag koncernen har desto mer kostnader frigörs och en bättre styrning och högre grad av regelefterlevnad kan uppnås. En struktur med färre dotterbolag och ett mer regionöverskridande arbetssätt möjliggör en förbättrad kundupplevelse genom att nå en acceptabel grad av tillgänglighet i tid och kompetens samt lägre grad av sårbarhet. Vidare kan en struktur med färre bolag stärka och utveckla koncernens arbete mot en gemensam kultur vilket skulle gynna regelefterlevnadsarbetet.

Förslaget om att minska antalet dotterbolag inom affärsområdet Företagspartner från 16 till 8 dotterbolag skulle innebära en struktur som speglar EUs NUTS 2 områden. Det skulle vidare möjliggöra förbättrad samordning med bibehållen regional närvaro utan att centralisera affärsverksamheten. Genom att behålla en stark regional närvaro i kombination med möjliggörandet av regionöverskridande arbete kan Almi fortsätta att upprätthålla nära relationer med kunderna och erbjuda effektiva tjänster för att stödja företagens tillväxtbehov.

Sammanfattning	
<b>Syfte</b>	Syftet med översynen är att säkerställa en ändamålsenlig struktur som: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ger förutsättningar för att nå en acceptabel grad av regelefterlevnad</li> <li>- är anpassad till Almis ekonomiska situation</li> <li>- möjliggör en omfördelning av strukturkostnader mot affärskraft</li> </ul>
<b>Innebörd av nya struktur för regionerna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ny struktur påverkar inte närvaron av regionala kontor</li> <li>- Affärsverksamheten ska inte centraliseras utan stärkas</li> <li>- Antalet styrelseledamöter regleras i bolagsordningarna och Almi AB välkomnar respektive regions mandat/deltagande i ny styrelse.</li> </ul>
<b>Innebörd av ny struktur för företagen</b>	Ett mer regionöverskridande arbetssätt ger företagen ökad tillgänglighet i form av: <ul style="list-style-type: none"> <li>- fler tillgängliga tider med rådgivare</li> <li>- fler rådgivare inom respektive bolag ökar sannolikheten att kunna erbjuda rådgivning på fler språk</li> <li>- större och bredare kompetens</li> </ul>
<b>Konsekvens om inget görs</b>	Utan åtgärd kommer befintlig affärskraft utmanas och urholkas. I och med att bolaget inte kan påverka intäkterna måste arbete med kontinuerlig kostnadskontroll ske, strukturkostnader är de kostnader som har minst påverkan på kunder. Då Almi är ett finansiellt institut och lyder under Finansinspektionens tillsyn löper bolaget en risk att drabbas av sanktioner eller påföljder om bolaget inte uppfyller regelkraven korrekt. Det kan innebära böter, förlorade tillstånd eller förlorat förtroendekapital hos kunder. Almi behöver således överväga hur bolaget effektivt kan uppfylla kraven samtidigt som den regionala affärskraften kvarstår.

## Inledning

Almi koncernen står inför en utmanande situation till följd av ett tufft makroekonomiskt klimat, en ökad ekonomisk brottslighet samt ökade regulatoriska krav. Förutom att inflationen driver kostnader är det kostsamt att möta kraven på regelefterlevnad som ställs givet bolagets roll som finansiellt institut samt att det är statligt och regionalt ägt företag. Bolaget har under 2023 fått nya kostnadsdrivare i form av implementering av regelverken IFRS och CSRD och Almi förväntar sig inte minskade krav på regelefterlevnad.

Vid koncernstyrelsens strategimöte den 16 oktober 2023, där två representanter från regionerna sitter, diskuterades det att Almi står inför flera utmaningar. Det konstaterades att en översyn av koncernstrukturen inte hade gjorts sedan starten för 30 år sedan. Ett behov av att göra en översyn av koncernensstruktur identifierades i syfte att säkerställa att Almi har en ändamålsenlig struktur. Arbetet med en ny koncernstruktur fick då sin start.

Inom ramen för arbetet med ny koncernstruktur har det här underlaget utarbetats. Det utgör en del av det förankringsmaterial som bolagets ägare – staten och regionerna – efterfrågar. Bolaget har i arbetet med underlaget samarbetat med Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) samt regionala tjänstepersoner i syfte att arbeta fram ett format och innehåll som ska fungera som utgångspunkt för ägarna inför kommande beslutsprocesser.

Denna PM syftar till att beskriva arbetet med en ny koncernstruktur och vilket alternativ för ny struktur som är att föredra.

## Syfte

Sammanfattning	
Syfte	Syftet med översynen är att säkerställa en ändamålsenlig struktur som ger förutsättningar för att nå en acceptabel grad av regelefterlevnad, är anpassad till Almis ekonomiska situation och som möjliggör en omfördelning av strukturkostnader mot affärskraft

Dagens koncernstruktur är inte ändamålsenlig givet de utmaningar bolaget står inför. Befintlig struktur i kombination med bolagets ekonomiska situation och de brister bolaget har inom regelefterlevnad bedöms leda till att Almis regionala affärskraft utmanas och urholkas.

Syftet med översynen är att skapa en mer ändamålsenlig koncernstruktur som ger förutsättningar för att nå en acceptabel grad av regelefterlevnad och möjliggör en omfördelning av strukturkostnader mot affärskraft. Det här kommer på sikt att stärka den regionala affärsverksamheten och generera nytta till små- och medelstora företag över tid.

I arbetet med översynen finns det **inte** något syfte med att sträva mot en centralisering av affärsverksamheten då det skulle underminera bolagets relationer med kunderna och försämra förmågan att leverera bolagets tjänster. Regional närvaro är särskilt viktigt för leverans av Almis tjänster som kräver en personlig interaktion och förståelse för regionala förhållanden.

## Avgränsning

Strukturprojektet syftar till att se över koncernens hela struktur. Dock är dialogen och arbetet med Sveriges regioner avgränsad till de dotterbolag som ägs av regionerna tillsammans med Almi AB. Dessa bolag verkar inom affärsområdet Företagspartner och arbetar med lån och rådgivning.

## Bakgrund

### Almi som finansiell institution

Genom att vara en finansiell institution som står under Finansinspektionens tillsyn är Almi en del av den finansiella marknaden. Utvecklingen inom den finansiella sektorn karaktäriseras av en ökad reglering och övervakning, vilket leder till högre krav på regelefterlevnad, riskhantering och ansvarsfullhet. Ökade regleringar syftar till att öka stabiliteten, transparensen och hållbarheten i finanssektorn samt minska risken för framtida kriser. Finansiella institutioner måste nu ha robusta styrsystem för att nå hög grad av regelefterlevnad (compliance).

Almi är en mindre aktör inom den finansiella sektorn och de ökade kraven påverkar bolaget på flera sätt. Implementering och efterlevnad av striktare regler innebär ökade kostnader då investeringar i teknik, personal och processer krävs. Det här påverkar inte enbart kostnadsnivåerna utan leder till en kännbar administrativ börda i form av mer komplexa rapporteringskrav. Mer tid och resurser krävs således för att förstå, implementera och efterleva de krav som ställs på Almi som finansiell institution.

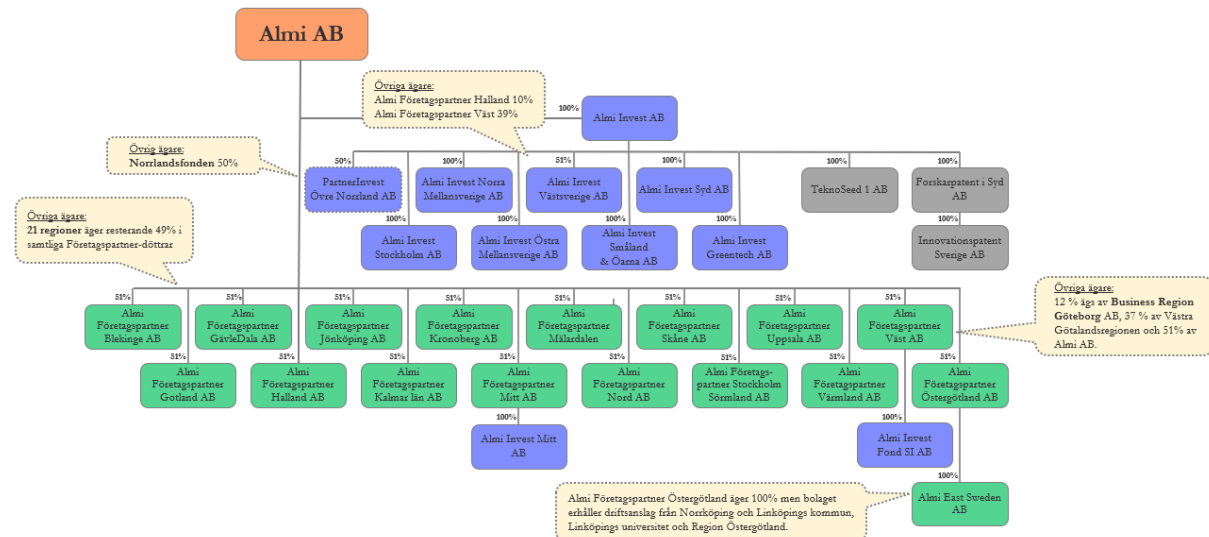
Eftersom tillsynen över finansmarknaden har blivit striktare, löper Almi risk att drabbas av sanktioner eller påföljder om bolaget inte uppfyller regelkraven korrekt. Det kan innebära böter, förlorade tillstånd eller förlorat förtroendekapital hos kunder. Det är därför mycket viktigt att Almi noggrant överväger hur bolaget effektivt kan uppfylla dessa krav samtidigt som man behåller regional affärskraft.

Lednings- och ägarprövning från Finansinspektionen stärktes den 1 januari 2024 med tillkommande höjd årsavgift. Givet historiska data rörande styrelseförändringar är den årliga kostnaden ca 160 000 kr per dotterbolag per år (Almi har 28 dotterbolag i koncernen). Almi noterar att självdeklarationen är på sju sidor jämte bilagor och att kontrollen för styrelseledamöter nu är samma som för tillståndspliktiga bolags ledningspersoner. Om ett bolag äger flera företag under Finansinspektionens tillsyn ska en prövning ske per företag under tillsyn. Om det finns flera ägare till ett eller flera företag under tillsyn ska en prövning per ägare och företag under tillsyn ske. I teorin kan det innebära att nya ledamöter i koncernstyrelsen behöva fylla i ägarledningsprövning 28 gånger och ledningsprövning då Almi AB är registrerade samt att övriga koncernbolag är registrerade. Nya ledamöter i styrelsen för exempelvis dotterbolaget Almi Företagspartner Väst kommer behöva fylla i ledningsprövning samt två ägarledningsprövningar på grund av ägandet i Almi Invest Väst och ägandet i Invest fond SI.

Givet den utveckling som sker måste finansiella institutioner, likt Almi, fokusera mer på att utveckla och implementera effektiva riskhanterings- och efterlevnadsprocesser för att möta de striktare regleringskraven. Det kräver att ledarskapet i de operativa bolagen tillsammans med sin styrelse har kompetens inom områden som regelverk, efterlevnad, riskhantering och rapportering. Vidare behöver ledarskapet vara engagerat i att upprätthålla etiskt och ansvarsfullt beteende inom hela organisationen och etablera en stark företagskultur som prioriterar efterlevnad av regler, god affärsetik och ansvarsfullt beslutsfattande på alla nivåer.

## Nuvarande koncernstruktur

Almis struktur omfattar 28 dotterbolag med 23 delägare och en arbetsstyrka på 540 anställda och en strukturkostnad på drygt 100 miljoner kronor årligen. Strukturkostnader består exempelvis av avgifter till Finansinspektionen, system för styrelsearbete i 28 dotterbolag, styrelsearvode, revisionskostnader, styrelseresor och middagar, ordförandekonferenser, vd löner osv.



Analysen visar på en situation där de legala enheterna inom koncernen är så små att det blir en oproportionerligt hög andel styrelseledamöter och ledande befattningshavare. Exempelvis har ett antal dotterbolag en situation där antalet anställda knappt är dubbelt så många som de som sitter i styrelsen.

Staten som ägare förväntar sig att bolag i den statliga bolagsportföljen agerar som föredömen inom hållbarhet, regelbundenhet och säkerhet. Vidare förväntas bolagen uppnå operationell excellens, vilket innebär att de ska bedriva en väl fungerande affär och hantera sina resurser effektivt. Detta inkluderar att optimera processer, minska onödiga kostnader och säkerställa hög kvalitet i tjänsterna som levereras. Utöver detta har bolagen strategiska mål för hållbart värdeskapande som de förväntas följa. Det handlar om att säkra långsiktigt värdeskapande för både bolaget och samhället i stort. Det innebär också att vara framtidssäkrad genom att omfamna digitalisering och öka konkurrenskraften på marknaden. Tyvärr lever Almi inte upp till förväntningarna gällande föredömlighet och operationell excellens. Det är tydligt att insatser krävs för att Almi ska kunna möta statens förväntningar och bidra till en hållbar och framgångsrik verksamhet.

## Erfarenheter av tidigare sammanslagningar

Idag har Almi fem dotterbolag där 10 regionerna har gått samman i olika konstellationer så att ett dotterbolag täcker mer än en region. Vd:ar från dessa fem bolag har tillsammans sammanfattat nyttorna med ett regionalöverskridande arbete samt risker som de har behövt hantera. Vd representerar följande regioner:

- Norrbotten
- Västerbotten
- Jämtland Härjedalen
- Västernorrland

- Dalarna
- Gävleborg
- Sörmland
- Stockholm
- Örebro
- Västmanland

## **Effektivitet, synergier och ekonomi**

Gemensamma resurser och kompetenser nyttjas på ett mer optimalt sätt, vilket leder till ökad produktivitet. Totalt så skapar en större mängd medarbetare i ett sammanslaget bolag en minskad sårbarhet där medarbetare lättare kan täcka upp vid exempelvis sjukdom.

Sammanslagningarna har haft en positiv effekt på kostnader exempelvis är det en vd-lön i stället för två och arvoden till en styrelse i stället för två. Vidare påverkar det även revisionskostnaden då revisorerna reviderar ett bolag i stället för två osv.

## **Regional samverkan**

Vd:ar har noterat att både politiker och tjänstepersoner från regionerna har fått en bättre dialog inom många områden då de genom Almi har behövt samarbeta och samordna sig. Vidare ses att samarbetet med regionerna inte är avhängt vd:ns fysiska närvaro. Andra medarbetare, exempelvis affärschefer som är verksamma i respektive region, har ansvarat för den regionala kontakten och lyckats upprätthålla en bra relation och dialog med regionen. Det gör arbetet mindre personberoende samtidigt som det regionala inflytandet säkerställs.

## **Marknadsposition**

En sammanslagning har stärkt dotterbolagens position på marknaden. En större och mer enhetlig närvaro har ökat marknadsnärvaron som en tydlig effekt av sammanslagningen. Ett av bolagen exemplifierar det här genom att lyfta en jämförelse av utfall av lånevolymer. Innan samgåendet till nu kan det konstateras att utlåningen gått från 40 mkr till 240 mkr. Sammangåendet ses som en viktig delförklaring till volymökningen. En volymökning har således inneburit att bolaget har lyckats tillgängliggöra mer kapital till båda regionerna och på så sätt skapat större möjlighet till hållbar tillväxt för företagen i regionerna.

## **Utvecklingsmöjligheter**

Genom att arbeta inom ett större geografiskt område kan personal utvecklas då de får möjlighet att arbeta med exempelvis fler spännande tillväxtbolag. Det leder i sin tur till att rådgivare utvecklas och stärker sin kompetens. Almis arbetsgivarvarumärke har således stärkts vilket enligt vd:arna märks i samband med rekryteringar.

## **Erfarenhetsutbyte och benchmarking**

Genom att ha fler regioner inom ett bolag kan benchmarking och erfarenhetsutbyte ske mellan regionerna och möjlighet ges att ta det bästa från respektive region. Vd i bolagen uttrycker att det

här är avgörande för att kunna svara upp mot ökade krav. Vidare ser de tydligt att regionerna är mer lika än olika och att kunna skala upp likheterna ger större nytta för företagen än att fokusera på olikheterna. De ser även att företagens grundläggande tillväxtbehov är lika oavsett region och att Almis fokus på finansiering och rådgivning inom hållbarhet och ekonomi & lönsamhet möter dessa behov på ett väldigt bra sätt. Att arbeta på detta sätt möjliggör en gemensam grund och syn på Almi både utifrån ett ägarperspektiv och kundperspektiv.

## **Styrelsearbete**

Det har ibland funnits en kultur i dotterbolag att hantera för operativa frågor i styrelserummet. Genom sammanslagningar har en professionalisering i styrelserummet kunnat noteras vilket har gynnat bolaget. Den här utvecklingen har varit positiv då det i flera fall finns en otillräcklig kunskapsnivå och oförståelse för vad styrelsens ansvar, i ett aktiebolag i en större koncern och ett finansiellt institut som råder under Finansinspektionens tillsyn, innebär.

## **Identifierade och mitigerade risker**

När resurser mellan två regioner täcker upp för varandra skapas det nyttor men även risker. Risken består i att en region under en begränsad period kan få lägre resurser tilldelade till sig till förmån för den andra regionen. Det här har dotterbolagen kunnat parera genom att ha nära uppföljning av faktiska leveranser till företag i regionerna de hanterar och säkerställa att det under året blir en korrekt fördelning.



## Lägesbild med identifierade utmaningar

Avsnittet beskriver Almis nuläge med identifierade utmaningar utifrån perspektiv som ekonomi, kund, kompetens, regelkrav, risk och compliance.

Sammanfattning	
Identifierade utmaningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almi har en svår ekonomisk situation samtidigt som bolaget har regelefterlevnads utmaningar.</li> <li>- Ur ett kompetens- och kundperspektiv finns idag inte möjlighet att stötta varandra över regiongränserna då affärsverksamheten generellt är formerad i ett aktiebolag per region.</li> <li>- De legala enheterna är små och förmågan att möta befintliga och framtida krav är begränsad.</li> </ul>

### Ekonomiskt perspektiv

Det makroekonomiska läget har i hög grad påverkat Almis verksamhet. Kreditförlusterna ökar och inflationen driver kostnadsökningar samtidigt som anslagen är på oförändrade nivåer. Det sätter koncernen i en utmanande kostnadssituation.

Dagens strukturkostnad för hela koncernen uppgår till drygt 100 miljoner kronor årligen. För att sätta strukturkostnaderna i en mer regional kontext kan det nämnas att vissa av dotterbolagen lägger dubbelt så mycket på sina strukturkostnader jämfört med sina marknadsföringskostnader.

Samtidigt ökar kraven på regelefterlevnad vilket innebär ökade kostnader då investeringar i teknik, personal och processer krävs. Mer tid och resurser krävs således för att förstå, implementera och efterleva de krav som ställs på Almi som finansiell institution

Från ett ekonomiskt perspektiv är det tydligt att det finns en betydande koppling mellan antalet dotterbolag inom koncernen, den totala strukturkostnaden och den potentiella nytta som Almi kan leverera. Genom att noggrant analysera den här kopplingen har bolaget insikter i hur en ny struktur effektivt kan använda resurser och hur färre och större enheter inom koncernen kan bidra till regional affärskraft. De strukturkostnaderna kan omvandlas till affärskraft vilket skulle gynna det regionala näringslivet då fler företag kan få ta del av Almis lån och rådgivning

### Årets resultat 2023

Almi har för år 2023 ett negativt rörelseresultat på – 340 miljoner kronor. Rörelsens kostnader ökade med 8,6 % till 980 miljoner kronor och personalkostnader ökade med 4,2 % till 566 miljoner kronor. Övriga externa kostnader ökade med 12,4 % till 395 miljoner kronor. Ökningen beror framför allt på ökade konsultkostnader relaterat till övergång till regelverken för IFRS och CSRD.

Kreditförlusterna ökade till 444 (316) miljoner kronor, vilket förklaras av ökade reserveringar för befarade förluster. Resultat från riskkapitalverksamheten minskade till -237 (-37) miljoner kronor. Förändringen beror på ökade reaförluster men även ökning av nedskrivningar av andra långfristiga värdepappersinnehav.

Årets resultat ökade till 8 (-80) miljoner kronor och 2023 års resultat räddas av finansnettot som uppgick till 348 (-31) miljoner kronor, förändringen förklaras av såväl realiserade vinster som återföring av tidigare nedskrivning av kortfristiga placeringar. Inför 2024 väntas finansnettot inte vara på så hög nivå som under 2023.

## Kompetens- och kundperspektiv

Givet att affärsverksamheten idag är formerad i aktiebolag kan medarbetare inte nyttjas mellan dotterbolagen i syfte att stötta varandra vid exempelvis sjukdom eller att arbeta tillsammans i kundteam. De legala enheterna inom Almi är små och förmågan att möta alla krav och arbeta regionöverskridande är således begränsad.

Med dagens koncernstruktur nyttjas inte resurser och kompetenser optimalt då dotterbolagen är begränsade till den personalstyrka dotterbolaget inom sin region har. På samma sätt är kunderna i en region hänvisade till den tillgänglighet och kompetens som dotterbolaget i den specifika regionen erbjuder vilket resulterar i att Almis hela kompetens och tillgänglighet inte kan erbjudas. Det finns således en utmaning i att kunna erbjuda företagen koncernens fulla kompetens, resursbas och tillgänglighet.

## Regelkrav, risk och compliance perspektiv

Almi bedriver verksamhet som medför att bolaget, i tillägg till de allmänna regelverken, har att följa 47 specifika externa regelverk. Av de finns det myndighetstillsyn och sanktioner kopplat till regelverken vid bristande efterlevnad inom områdena Penningtvätt & finansiering av terrorism, Visselblåsning, GDPR, Marknadsmissbruksförordningen, Lag om granskning av utländska direktinvesteringar samt Lag om offentlig upphandling.

Nedan visas riskkartan för regelrisker dvs, compliance risker med efterföljande beskrivningar. Skalan på den sammanvägda bedömningen är låg, medel, hög och mycket hög.

Riskområde - Compliance	Sammanvägd riskvärdering Q4-2023
Penningtvätt & finansiering av terrorism	Hög
Bedrägerier	Hög
Insider/MAR	Hög
Bisysslör, intressekonflikter och jäv	Hög
Sekretess	Hög
Statsstöd	Medel

## Penningtvätt & finansiering av terrorism

Det konstateras att förhindrade misstänkta bedrägerier och misstänkt konstaterade bedrägerier har ökat under 2023 jämfört med tidigare år. I rapporteringen har det bland annat redovisats brister som har AML (Anti-Money Laundering) /CTF (Counter-Financing of Terrorism) koppling och då brister i egenkontroller i första försvarslinjen avseende regelefterlevnad och avsaknad av korruptionskontroll när Almi beviljar verifieringsmedel (bidrag).

Att förhindrade misstänkta bedrägerier ökar kan ses som en positiv faktor om statistiken inte jämförs med data rörande inflöde av kunder och misstänkta konstaterade bedrägerier. I skenet av att inflödet av nya kunder inte har ökat under 2023 men att antalet misstänkta konstaterade bedrägerier har ökat under året jämfört med tidigare år ger det en bild av en större utsatthet generellt och accentuerar behovet av att vidta lämpliga åtgärder.

I compliance rapporteringar har den operativa verksamhetens flaggat för utmaningar avseende periodisk uppföljning av affärsrelationer med identifierad förhöjd AML/CTF-risk. Att verksamheten har flaggat för administrativa utmaningar är något som behöver beaktas.

## Regelefterlevnad – Lagen om offentlig upphandling

Internrevision, via revisionsfirman PwC, redovisade i september 2023 en granskningsrapport avseende Almis upphandlingsprocess. Även Almis Compliancefunktion redovisade en granskning av interna styrdokument och efterlevnad av regelverket LoU, Lagen om offentlig upphandling. Båda granskningarna påvisar stora brister.

### Utdrag ur granskningsrapport från PwC:

Enligt Almis Upphandlingspolicy framgår att *“En förutsättning för att uppnå effekterna med samordnad upphandling är att bolagen använder de ramavtal som tecknats. Avtalstrohet skapar förutsättningar för att uppnå bra affärsmässiga villkor som även innebär att Almis trovärdighet som kund ökar.”* Under granskningen noterades att dotterbolag har genomfört direktupphandlingar trots att Almi centralt har ramavtal för motsvarande tjänst. Under intervjuer med regional upphandlingssamordnare framgår att anledningen är att dotterbolagen anser att de upphandlade tjänsterna inte alltid är de mest förmånliga i deras region och att det därför finns behov av att direktupphandla tjänsten. Det framgår också att på grund av okunskap har samma dotterbolag genomfört en direktupphandling i stället för att använda befintligt koncerngemensamt ramavtal.

PwC rekommenderar Almi att betona vikten av samverkan i upphandlingar för att möjliggöra att upphandlade leverantörer är de mest förmånliga för så många dotterbolag som möjligt. Det noteras i granskningen att medvetenhet kring oberoende och jäv varierar mellan dotterbolagen. Vidare tar granskningen upp att respektive dotterbolag har individuella delegationsordningar och attestinstruktioner som styr. Internrevisionen har tagit del av dotterbolags *Delegationsordning och attestinstruktion* som redogör för vem som har rätten att teckna bolagets firma. Det här styrs av avtalets belopp och vid löpande förvaltning ska avtal tecknas av regional vd. Revisionen noterar i stickprov att avtal avseende en direktupphandling tecknats av rådgivare utan delegation från regional vd.

PwC menar att det föreligger risk i att avtal tecknas av obehöriga parter vilket kan skada både Almis anseende och resultera i ekonomisk skada. Internrevision rekommenderar Almi att understryka vikten av efterlevnad av befintliga delegationsordningar och attestinstruktioner och att respektive vd i dotterbolagen måste säkerställa att bolaget följer rätt attestnivå.

## Intressekonflikter, bisysslor och finansiella engagemang

I slutet av Q4- 2023 genomfördes en granskning avseende verifiering att medarbetare rapporterat alla organisatoriska engagemang i andra företag i enlighet med gällande interna regelverk. I granskningen identifierades att så många som 96 medarbetare i olika koncernbolag hade organisatoriska engagemang i företag som inte var rapporterade. Efter en period av möjlighet till självrättning i form av efterhandsansökan har 16 bisysslor avslagits då dessa fallit inom ramen för vad som inte kan ses som en godkänd bisyssla enligt den definition som anges i interna regelverk för bisysslor som inte kan godkännas. Det innebär att dessa antingen har setts som förtroendskadliga, konkurrerande eller arbetshindrande i relation till uppdraget hos Almi.

För närvarande finns det bland Almis medarbetare 471 godkända bisysslor vilket är att ses som en hög siffra givet totala antalet medarbetare i koncernen. Bolaget konstaterar att det finns specifika ärenden som tydligt visar på en grundläggande oförståelse för begreppet intressekonflikter inom vissa delar av Almi.

## Ny struktur

Sammanfattning	
Förslag på ny struktur	Förslaget på ny struktur är att gå från dagens 16 dotterbolag till 8 dotterbolag, en struktur som speglar EUs NUTS 2 områden.
Innebörd av nya struktur för <i>regionerna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ny struktur påverkar inte närvaron av regionala kontor</li> <li>- Affärsverksamheten ska inte centraliseras utan stärkas</li> <li>- Antalet styrelseledamöter regleras i bolagsordningarna och Almi AB välkomnar respektive regions mandat/deltagande i ny styrelse.</li> </ul>
Innebörd av ny struktur för <i>företagen</i>	<p>Ett mer regionöverskridande arbetssätt ger företagen ökad tillgänglighet i form av:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fler tillgängliga tider med rådgivare</li> <li>- fler rådgivare inom respektive bolag ökar sannolikheten att kunna erbjuda rådgivning på fler språk</li> <li>- större och bredare kompetens</li> </ul>
Konsekvens om inget görs	<p>Utän åtgärd kommer befintlig affärskraft utmanas och urholkas. I och med att bolaget inte kan påverka sina intäkter måste arbete med kontinuerlig kostnadskontroll ske, strukturkostnader är de kostnader som har minst påverkan på kunder. Då Almi är ett finansiellt institut och lyder under Finansinspektionens tillsyn löper bolaget en risk att drabbas av sanktioner eller påföljder om bolaget inte uppfyller regelkraven korrekt. Det kan innebära böter, förlorade tillstånd eller förlorat förtroendekapital hos kunder. Almi behöver således överväga hur bolaget effektivt kan uppfylla kraven samtidigt som den regionala affärskraften kvarstår.</p>

En mer ändamålsenlig koncernstruktur är nödvändig för kunna säkerställa att Almi kan leverera på sitt uppdrag. I arbetet med översynen har det **inte** funnit någon strävan mot en centralisering av affärsverksamheten då det skulle underminera bolagets relationer med kunderna och försämra förmågan att leverera bolagets tjänster. Regional närvaro är särskilt viktig för leverans av Almis tjänster som kräver en personlig interaktion och förståelse för regionala förhållanden.

Arbetet från över 10-talet workshops visar att färre dotterbolag i koncernen leder till att mer kostnader frigörs, bättre styrning och högre grad av regelefterlevnad kan uppnås. Under arbetets gång har nedan olika förslag på strukturer diskuterats och analyserats.

1. En struktur som speglar EUs NUTS 2 områden (Från 16 till 8 dotterbolag)
2. En struktur som speglar EUs NUTS 1 områden (Från 16 till 3 dotterbolag)
3. En struktur där verksamheten drivs i ett dotterbolag, *Almi Företagspartner AB*. Detta dotterbolag ägs av Almi AB (51%) och 49 % av ett bolag som regionerna äger tillsammans.
4. En struktur där verksamhet i form av finansiering samt rådgivning inom hållbarhet och ekonomi/lönsamhet drivs i Almi AB med anslag från staten. Övrig rådgivande verksamhet samt regionala projekt drivs av regionerna själva. Ett förslag var att en kontrollerad verksamhetsövergång med flytt av rådgivare skulle ske till befintlig regional aktör tex Science Parks. Den mottagande organisationen skulle få tid på sig att göra sig redo för ett utökat uppdrag med regionala anslag kopplade till sig och skulle på så sätt fortsatt driva regional rådgivning och projekt. Ett nära samarbete skulle fortsatt ske mellan Almi och mottagande organisation.

## Förslag att Almi går från 16 dotterbolag till 8 dotterbolag

Det konkreta förslaget på ny struktur är att gå från dagens 16 dotterbolag till 8 dotterbolag, en struktur som speglar EUs NUTS 2 områden. NUTS 2 är en geografisk indelning som är känd för regionerna då strukturen används för arbete med EUs strukturfonder.

I den föreslagna strukturen är regional närvaro fortsatt viktig för att bibehålla nära relationer till regionala ägare samt för att kunna leva upp till den marknadskompletterande rollen. Regional samverkan med tjänstepersoner, politiker och andra aktörer inom det företagsfrämjande ekosystemet är också betydelsefullt för att främja effektivt samarbete inom regionerna.

Under arbetsprocessen har de regionala representanterna från ägargruppen (en konstellation på 6 regionala utvecklingsdirektörer och lika många tjänstepersoner från staten) bedömt att det här alternativet är det som ses som genomförbart. Idag har regionerna ett befintligt samarbete då Almi driver EU finansierade projekt i konstellationen. Almi har idag två bolag i denna konstellation, här kommer förslaget inte innebära en förändring.

Förslaget kommer stötta Almi i arbetet att frigöra kostnader på 24 miljoner kronor, nå en effektivare styrning och kunna nå en acceptabel grad av regelefterlevnad. Kostnadsminskningen kommer möjliggöra affärskraft genom något av följande alternativ eller en kombination av flera alternativ.

- Kostnadsomvandling till affärskraft i form av fler rådgivare
- Kostnadsomvandling till affärskraft genom stärkt regelefterlevnad
- Beroende på hur Almis utmanande ekonomiska situationen utvecklar sig kan ett alternativ behöva vara att 24 miljoner kronor ses som ren kostnadsbesparing. I en sådan ekonomisk situation möjliggör kostnadsminskningen att nuvarande affärskraft bibehålls.

Förslaget kommer även bidra till ett mer regionöverskridande arbetssätt, en förbättrad kundupplevelse genom att nå högre grad av tillgänglighet i tid och kompetens samt lägre grad av sårbarhet. Vidare kan den föreslagna strukturen möjliggöra en utveckling för medarbetare då Almi som arbetsgivare kan erbjuda möjligheter till regionöverskridande arbete och ökat samarbete inom koncernen. Det här skulle stärka och utveckla Almis arbete mot en gemensam kultur och således bidra till en hållbar tillväxt i Sveriges olika regioner.

Flera granskningar och kontroller visar brister i Almis regelefterlevnad och med ett oproportionerligt stort och spritt ledarskap är möjligheterna till enhetlighet och samordning utmanande. Genom, att enligt förslaget, anpassa ledarskapets omfattning till koncernens storlek samt genom närmare samarbete kan bättre samordning och styrning uppnås. Genom närmare arbete med färre ledare förstärks styrnings- och kontrollmekanismerna, och processer kan skalas upp för att bättre efterleva regelkrav utan att begränsa den regionala affärsverksamheten.

Dagens regelkrav är stora i förhållande till storleken på Almis dotterbolag och vad ett sådant bolag kan förväntas klara av. Genom förslaget med färre bolag skapas förutsättningar för en högre grad av

intern styrning, ansvar, kontroll och kvalitet. En sådan åtgärd bidrar till att förbättra Almis operationella excellens inom området regelefterlevnad.

För att säkerställa tydlighet innebär förslaget att nedan skrivningar i nuvarande samverkansavtal och ägaravvisningar för dotterbolagen inom Almi Företagspartner kvarstår och inga förändringar föreslås.

- *Hälften av styrelseledamöterna nomineras av moderbolaget. En av dessa ledamöter ska vara styrelsens ordförande. Resterande styrelseledamöter nomineras av den regionala ägaren. En av dessa ska vara styrelsens vice ordförande.*
- *Affärsutvecklingsverksamhet utöver de nationella kunderbjudandena ska utgå från det identifierade behovet hos de små och medelstora företagen. Sådan verksamhet (så som projekt och andra uppdrag) ska godkännas av samtliga ägare och av bolagets styrelse, som ska säkerställa att uppdragen ligger i linje med ägaravvisningen.*
- *Bolaget ska där så är möjligt komplettera finansieringen av verksamheten genom medel från bland annat nationella och regionala aktörer eller EU.*
- *Bolaget ska, inom ramen för det regionala ekosystemet, samverka och bygga partnerskap med relevanta privata och offentliga aktörer vars syfte är att finansiera och på andra sätt stödja företagsutveckling, både för att säkerställa att kundföretagen får tillgång till rätt insatser och för att bidra till samordning av insatser inom aktörssystemet.*

Möjligheten för respektive län att, vid behov, få redovisning av utfall på specifika leveranser, mål, volymer eller andra nyckeltal ska fortsatt finnas.

Nedan tabell visar förslaget över Almis nya struktur, hur marknaden i antal företag fördelar sig, samt om regionerna har erfarenheter av att tidigare drivit regionöverskridande projekt.

	Nord		Mitt		Norra Mellansverige		Stockholm		Östra Mellansverige		Småland och oarna		Väst		Syd		
Ägare	Almi AB	51%	Almi AB	51%	Almi AB	51%	Almi AB	51%	Almi AB	51%	Almi AB	51%	Almi AB	51%	Almi AB	51%	
	Region Norrbotten	40%	Region Jämtland Härjedalen	40%	Region Dalarna	Region Stockholm	40%	Region Uppsala	40%	Region Jönköping	40%	Region Västra Götalands regionen	40%	Region Skåne	40%		
					Region Gävleborg			Region Örebro									
	Region Västerbotten	Region Västernorrland	Region Värmland	Region Västmanland	Region Kalmar Län			Region Gotland								Region Halland	Region Blekinge
				Region Sörmland	Region Kronoberg												
	Marknad (antal AB som är SME)	17 000	13 000	28 000	129 000			56 000								28 000	77 000
Andel av marknad	4%	3%	7%	32%	14%			7%								19%	13%
Region överskridande projekt idag	JA	JA	JA	-	JA	JA	NEJ	NEJ									

Ingen förändring från dagens struktur



## Tidplan och förankring

Arbets- och tidsplanen är uppdelad i sex olika faser och sträcker sig fram till slutet av 2024.

### **Fas 1: Förankring av insikter, november 2023**

Projektets första fas handlade om att dela insikterna som gjorts kring strukturen, dess kostnader och vilka utmaningar inom regelefterlevnad Almi har i dag givet sin struktur. Vid den här tidpunkten delades insikter och det öppnades upp för dialog, inga lösningar fanns på bordet.

Förankringen i form av dialog togs med den statliga ägaren genom ägardialogen den 20 november och med de regionala ägarna i form av ett dialogmöte på SKR med alla regionala utvecklingsdirektörer, den 23 november. Då dialogen togs med tjänstepersoner uppmanades de, precis som brukligt vid andra processer inom Almi såsom ägaranvisningsförhandlingar eller anslagsförhandlingar, att föra informationen vidare till sina respektive regionala politiker i de 21 regionerna. Även dialog med dotterbolagens regionala styrelseordförande genomfördes den 22 november med uppmaning om att informera sina dotterbolagsstyrelser där 46 regionala politiker sitter. Den 23 november togs även dialoger inom bolaget med ledare och medarbetare.

### **Fas 2: Formering av arbetsgrupper, december 2023**

Därefter gick projektet in i fas 2 som handlade om att formera arbetsgrupper. Tjänstepersoner inom stat (finans-, näring- och landsbygdsdepartementet) och regioner (regionala utvecklingsdirektörer) uppmanades att utse lämpliga personer (det var upp till ägarna själva att utse om det skulle vara tjänstepersoner eller politiker) i respektive organisation att delta i en så kallad arbetsgrupp/ägare. Staten återkom med två utsedda tjänstepersoner från respektive departement. Regionerna återkom med sex utsedda tjänstepersoner från sex regioner.

Parallellt formerade Almi sex interna arbetsgrupper med representanter från olika delar av verksamheten. Deltagarna var regionala vd:ar inom Företagspartner, representanter från Invest, koncernledning, sakkunniga specialister, affärschefer, rådgivare och regionala styrelseordföranden.

### **Fas 3: Förberedande analysarbete, januari – mars 2023**

I januari gick projektet in i fas 3 som pågick till mars. Den här fasen syftade till att grupperingarna (både den interna Almi gruppen och ägargruppen) skulle, genom workshops i olika konstellationer, samskapa en framtida struktur som ger möjligheter till affärskraft och högre grad av regelefterlevnad.

I den interna arbetsgruppen har alla deltagare samverkat i olika konstellationer i syfte att få bredare och djupare insikter till arbetet. Insamling av information har även skett specifikt med de vd som idag driver dotterbolag som har regionöverskridande arbete över två regioner.

I ägargruppen har fyra workshops genomförts och gruppen har landat i ett förslag som tros kunna vara genomförbar. Den här gruppen har under hela projektets tid kontinuerliga avstämningsmöten så att regional och statlig kontakt finns under hela processen.

Den 22 februari genomfördes ytterligare ett dialogmöte på SKR, då med regionala politiker både från majoritet och opposition.

En uppföljande dialog hölls den 14 mars med Anna Hed (Ordförande beredningen för Tillväxt och regional utveckling inom SKR samt kommunstyrelsens ordförande i Mora kommun), Anna Hamberg (Sektionschef på SKR för Näringsliv, kultur och fritid) och Petter Arneback Hjulström (Regional utvecklingsdirektör Region Örebro).

#### **Fas 4: Analys, förankring och politisk dialog, april 2024**

Under fas 4 ges tid för politisk dialog mellan ägarna, stat och region. Fortsatt arbete med framtagande av ny struktur för Almi pågår under perioden. Målet är att ägarna i fas 4 har landat i samsyn gällande principer som ny struktur ska bygga på.

#### **Fas 5: Förankring och dialog kring framtaget förslag, maj 2024**

Under fas 5 ges ägarna fortsatt tid för dialog och förankring och då kring framtaget förslag. Parallellt håller bolaget olika intressenter såsom ledare, medarbetare och regionala styrelseordföranden informerade.

6 maj - hålls ett fysiskt möte med berörda politiker, regionala utvecklingsdirektörer, Almi och Finansdepartementet. Syftet med mötet är att den statliga ägaren ger sin bild av arbetet, Almi får möjlighet att gå igenom innehållet i denna PM samt informera om arbetet framåt.

13 maj - Regionala styrelseordföranden kommer vid inplanerad ordförandekonferens få en uppdatering om var projektet står.

20 maj - Koncernens medarbetare kommer vid en koncernträff bli informerade om status på projektet.

31 maj – Politikerforum, arbetet med Almis strukturprojekt bereds plats på agendan.

#### **Fas 6: Politiska beslutsprocesser, juni - december 2024**

Förberedelser med bland annat underlag ska vara klart innan sommarsemestern så att regionernas beslutsprocesser kan ske under hösten.