

# ALMI

ÅRSREDOVISNING OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING 2014

**NYA  
SATS-  
NINGAR**

När idéer  
ska utvecklas  
och företag  
ska växa

## HÅLLBARHET – EN NATURLIG DEL AV ALMIS VISION

**RISKKAPITAL:**

**SVERIGES MEST AKTIVA  
INVESTERARE  
I UNGA TILLVÄXTBOLAG**

**LÅN:**

**NU NÅR VI ÄNNU  
FLER FÖRETAG**

**RÅDGIVNING:**

**TILLVÄXTPROGRAM  
LANSERAS PÅ BRED FRONT**

# GASELL- FABRIKEN

Många av Almis kundföretag finns  
bland Gasellerna

# ALMI ÅRSREDOVISNING 2014 INNEHÅLLER

21



24

4



16

**4 Vd har ordet**  
Där riskerna och möjligheterna är stora

**7 Kort om 2014**

**8 Almi i korthet**

**9 Almis strategi**

**10 Ett hållbart Almi**  
Hållbarhet – en naturlig del av vår vision

**12 Vice vd har ordet**  
Internationalisering är en förutsättning för tillväxt

**14 Affärsmodell**  
Så skapar Almi värde

**17 Effekt på tillväxten**  
Almis kunder växer

**18 Låneverksamheten**  
Nu når vi ännu fler företag

**21 Case**  
PicHit, Ruta Ett DVD, Concept i Göteborg, Deflamo, NDE Offshore

**26 Ett hållbart Almi**  
Triåkby

**28 Almi Invest**  
Hög aktivitetsnivå

**30 Case**  
Limes Audio, Xintela, Biotech, VBN Components, Fishbrain

**37 Intressentdialog**

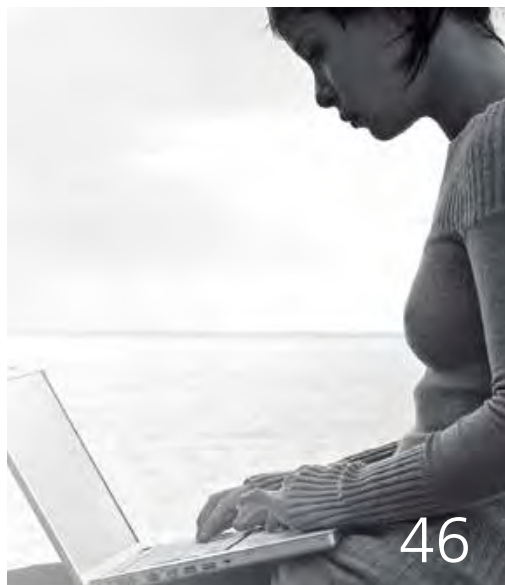
**38 Almi i media**

**40 Innovation**  
Stora möjligheter för innovativa företag

**41 Case**  
Codarica, Oneday Wall, Cawz, Refillsystem i Oxelösund, Senionlab

**44 Mångfald**

**48 Rådgivning**  
Snabbväxare går mot strömmen



- 51 Case**  
Online Voices, Conscriptor, Woolpower, Massa Media, Alvestaglass
- 56 Mentor**  
Mentorprogrammet skapar tillväxt
- 57 Styrelsekraft**
- 58 IFS Rådgivning**  
IFS Rådgivning fortsätter att behålla en stark position
- 59 Årets nybyggare**
- 60 Gasellfabriken Almi**
- 62 Inkubation**  
Inkubatorprogrammet avslutads enligt plan
- 64 Internationalisering**
- 66 Event**

- 68** Almis Organisation
- 69** Regionala Almi-bolag
- 79** Förvaltningsberättelse
- 84** Bolagsstyrningsrapport
- 89** Koncernens resultaträkning
- 90** Koncernens balansräkning
- 90** Koncernens rapport över förändring i eget kapital
- 91** Koncernens kassaflödesanalys
- 91** Moderbolagets resultaträkning
- 92** Moderbolagets balansräkning
- 92** Moderbolagets rapport över förändring i eget kapital
- 93** Moderbolagets kassaflödesanalys
- 94** Noter
- 109** Försäkran
- 110** Revisionsberättelse
- 111** Revisors granskning av hållbarhetsredovisning
- 112** Styrelse
- 113** Ledning
- 114** Ramverk för hållbarhetsredovisningen
- 116** GRI Index



**GÖRAN LUNDWALL**  
KONCERNCHEF OCH  
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

# DÄR RISKERNA – OCH MÖJLIGHETERNA – ÄR STORA

*I samband med fusioner talas det ofta om synergier. Men det är långt ifrån alla fusioner som leder till det önskade resultatet, en bättre och mer effektiv verksamhet. Almis förvärv av Innovationsbron 2013 är dock ett exempel på när ett plus ett blir mer än två.*

**N**är två år har gått sedan verksamheterna slogs samman kan jag konstatera att kostnaderna i verksamheterna har sänkts väsentligt. Effektiviseringar har varit möjliga genom att utveckla dubblerande funktioner som ledning, staber och administration. Kvar finns Innovationsbrons operativa verksamhet, riskkapitalinvesteringar i tidig såddfas, som nu har integrerats i Almi Invest. Att två statliga företagsfinansiärer som båda opererade i tidiga skeden har slagits ihop och arbetar under ett varumärke har också skapat en tydlighet på marknaden.

När Innovationsbron integrerades i Almi följde även ansvaret för att utveckla och finansiera det statliga inkubatorprogrammet med. När programperioden löpte ut 2014 så överfördes uppdraget till VINNOVA som från och med 1 januari 2015 åter ansvarar för att finansiera landets inkubatorer.

Förändringen var välkommen och skapar en tydlighet avseende Almis uppdrag att stödja utvecklingen av små och medelstora företag.

## ÖKADE INSATSER MOT KUNDFÖRETAGEN

Effektiviseringar och ökad affärsmässighet inom Almis alla verksamhetsområden har frigjort resurser som redan under 2014 har kunnat användas för att öka insatserna mot våra kundföretag.

Under året kunde Almi med egna resurser tillföra ytterligare närmare 60 miljoner kronor till innovationsfinansiering i mycket tidiga skeden, där bristen på riskvilligt kapital är som störst.

Under 2014 fortsatte efterfrågan på finansiering att öka. Utlåningen ökade till den högsta nivån sedan finanskrisen. Bakom ökningen ligger en ökad försiktighet i bankerna till följd av bland annat förändrade kapitaltäckningsregler, nya marknadskompletterande låneprodukter inom Almi som bättre svarar mot de behov som idag finns hos företagen samt en ökad kännedom om Almi och vårt bredare erbjudande till företag i olika skeden.

Efterfrågan på riskkapital i tidiga skeden är fortsatt mycket stor. Almi Invest gjorde under året 193 investeringar varav 70 nyinvesteringar. Tillsammans med privat kapital har närmare 750 miljoner kronor investerats under året i dessa bolag. Med detta är Almi Invest Sveriges mest aktiva investerare i tidiga skeden med en portfölj på 375 spännande och innovativa företag.

Rådgivningsverksamheten ligger på en fortsatt mycket hög nivå där 17 000 nya kunder tog del av Almis erbjudanden under 2014. Jämfört med föregående år minskade dock volymen något, dels som en konsekvens av en minskad projektverksamhet,

dels på grund av en förändring inom nyföretagarrådgivningen. Under året har Almi inlett ett arbete med att samordna nyföretagarrådgivningen med Nyföretagarcentrum som i ökad utsträckning ska svara för de första kontakterna med kunden före företagsstart. Syftet är att skapa en effektiv rollfördelning och en tydlighet för kunderna.

#### ARBETET MED HÅLLBARHET HAR KONKRETISERATS

Kraven på företag, myndigheter och andra organisationer att driva verksamheten på ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbart sätt skärps successivt. Det finns stora möjligheter med att utveckla företagets affärsmodell till att bli långsiktigt hållbar. Omvänt är det en uppenbar risk att inte anpassa verksamheten till de förväntningar som kunder, långgivare, investerare och andra intressenter ställer på företaget. Almis viktigaste bidrag till ett hållbart företagande sker i dialogen med alla de företag som kommer i kontakt med våra rådgivare. Under året tog vi beslutet att frågan om hållbarhet ska ingå i samtliga kundmöten. Även internt har arbetet med hållbarhet konkretiserats i aktiviteter för ökad mångfald, jämställdhet, mindre miljöpåverkan samt insatser för ökad kunskap hos personalen.

#### NYA SATSNINGAR

Sveriges välbefinnande bygger på att våra företag är innovativa och konkurrenskraftiga. Sverige behöver därför kunna erbjuda goda förutsättningar för idéer att kommersialiseras, för företag att starta och utvecklas och ta steget ut på internationella marknader.

Som marknadskompletterande aktör kan Almi bidra till att företag även i nya riskfyllda skeden får tillgång till kunskap och kapital. Under året har vi tagit höjd för nya satsningar som bättre ska möta det behov som finns hos innovativa företag, unga snabbväxande bolag, bolag som investerar för att växa och företag som vill expandera på nya marknader, även internationellt.

I början av 2015 kunde vi lansera ett nytt Tillväxtlån för innovativa företag. Låneformen bygger på ett garantiavtal med Europeiska Investeringsfonden och ger Almis kunder

*“Under året tog vi beslutet att frågan om hållbarhet ska ingå i samtliga kundmöten.”*



med tillväxtpotential förbättrade lånevillkor och därmed bättre förutsättningar att utvecklas. Under året kommer vi också att fortsätta att, med egna resurser, öka tillgången på innovationslån.

För att fortsatt kunna möta efterfrågan på riskkapital i tidig sådd- och expansionsfas avser vi att under året resa ytterligare en riskkapitalfond med finansiering från Almi, landets regioner och EU:s strukturfonder.

Almis rådgivningsverksamhet kommer i ökad utsträckning att erbjuda tillväxtledning till företag med tillväxtpotential, till både unga och etablerade företag över hela landet.

#### DÄR OFFENTLIGA INSATSER BEHÖVS SOM MEST

De ökade insatserna i nya skeden ökar medvetet risknivån i Almis låne- och riskkapitalverksamhet. Detta är möjligt tack vare en mer effektiv verksamhet, en god kontroll över risker och en långsiktighet i ägarens uppdrag och finansiering.

Med dessa nya satsningar under året ökar våra insatser i nya skeden där risken – och möjligheterna – är stora. Där de offentliga marknadskompletterande insatserna behövs som allra mest. Med det tar vi ytterligare ett steg närmare vår vision – att skapa möjligheter för alla bärkraftiga idéer och företag att utvecklas. \*

Göran Lundwall

KONCERNCHEF OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

# 2014 I SIFFROR

## 4000

FÖRETAG BEVILJADES  
LÅN PÅ TOTALT  
2,4 MILJARDER KRONOR

## 70

NYA INVESTERINGAR  
GENOMFÖRDES I RISK-  
KAPITALVERKSAMHETEN

## 1300

FÖRETAG BEVILJADES  
MIKROLÅN PÅ  
200 MILJONER KRONOR

## 17000

KUNDER TOG DEL AV  
RÅDGIVNINGSERBJUDANDEN

## 1700

MENTORPAR DELTOG I  
MENTORVERKSAMHETEN

**I nyutlåningen av Mikrolån** bestod kunderna till 42 procent av kvinnor, 14 procent av unga företagare och 43 procent av personer med invandrabakgrund.

Sen senaste kundundersökningen visar på en **fortsatt hög kundnöjdhet**, åtta av tio kunder kan tänka sig att rekommendera Almi till andra. Sex av tio anser att företaget utvecklats positivt som en följd av kontakten med Almi.

Varumärkesundersökningen visar **en hög kännedom**. I ett slumpmässigt urval bland små och medelstora företag känner tre av fyra till Almi. Företagen är också mer positivt inställda till Almi jämfört med andra liknande aktörer.

## 13000

PERSONER DELTOG  
I SEMINARIER

## 2000

KUNDER FICK  
TILLVÄXT-  
RÅDGIVNING

## 5000

KUNDER TOG  
DEL AV IFS RÅD-  
GIVNING

## 4000

KUNDER TOG DEL  
AV INNOVATIONS-  
RÅDGIVNING

# DET HÄR ÄR ALMI

*Almis vision är att skapa möjligheter för alla bärkraftiga idéer och företag att utvecklas.*

**Almi erbjuder rådgivning, lån och riskkapital i företagandets alla faser – från idéer till framgångsrika företag. Det omfattar såväl idéer med tillväxtpotential i tidiga faser som befintliga företag som satsar på tillväxt och expansion.**

**Almi Företagspartner AB ägs av staten och är moderbolag i en koncern med 16 regionala dotterbolag, Almi Invest AB och IFS Rådgivning AB. De regionala dotterbolagen ägs till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av regionala offentliga ägare. Almi Invest ägs till 100 procent av moderbolaget. IFS Rådgivning ägs till 51 procent av moderbolaget och 49 procent av Insamlingsstiftelsen IFS Rådgivningscentrum. Verksamheten är organiserad i tre affärsområden – Rådgivning, Lån och Riskkapital.**

## LÅN

Almi kompletterar marknaden genom att erbjuda riskvilliga lån när ingen annan gör det. Almis roll är att ta lite större risk. Bärkraften i idén och företagets framtidspotential har större betydelse än de reala tillgångarna. Viktigt är också entreprenörens och företagets förmåga att utveckla och ta tillvara idén eller investeringen. För att kompensera för den högre risken och för att inte konkurrera med den privata marknaden tar Almi ut en ränta som ligger över genomsnittlig bankränta. Kreditgivning sker ofta i samverkan med andra kreditgivare och bankerna är en viktig samarbetspartner. Almis

Företagslån riktar sig till företag med upp till 250 anställda i alla branscher. Mikrolånet är för företag med mindre kapitalbehov, främst nya företag som har svårt att få kapitalbehovet täckt på annat håll. Tillväxtlånet vänder sig till innovativa företag och syftet är att ge möjlighet för innovativa företag att utveckla innovationer och affärsidéer som ger tillväxt och lönsamhet. Almi erbjuder också finansiering för företag som har ett kapitalbehov i samband med en exportsatsning, samt särskilt anpassade finansieringsformer för utveckling av innovationsprojekt.

## RISKKAPITAL

Almi Invest är koncernens riskkapitalbolag. Rollen är att vara marknadskompletterande och investera i bolag i tidiga och nya skeden där tillgången på kapital annars är en bristvara. Almi Invest investerar i bolag med skalbara affärsidéer och möjlighet till långsiktig värdetillväxt. Bolagen ska ha förmåga att konkurrera såväl nationellt som internationellt och det måste finnas ett tydligt kundbehov. Ledningen ska bestå av drivna entreprenörer eller team med förmåga att bygga framgångsrika företag. Investeringar sker från såddfas till expansionsfas. Med såddfas menas startups och nya företag i mycket tidiga skeden. Med expansionsfas menas företag som redan finns på marknaden och är i tidiga skeden av en expansion eller tillväxt.

## RÅDGIVNING

Rådgivning utförs av Almis rådgivare eller av externa underkonsulter. Utgångspunkten är att kunderna ska erbjudas bästa möjliga tjänst och kompetens utifrån sina behov. Utifrån de regionala förutsättningarna och efter det

regionala Almi bolagets egna resurser kan erbjudandena variera från region till region.

### Tillväxtrådgivning

Tillväxtrådgivning består av tillväxtprogram för både unga och etablerade företag. Företaget ska ha en potential att växa eller befinna sig i en kraftig tillväxtfas. Tillväxtrådgivning omfattar även styrelseutveckling genom Skuggstyrelse och Lönsamhetsstyrning.

### Mentor

Genom Almi får en adept tillgång till en mentor som ställer upp ideellt. Varje år matchas mellan femtonhundra och tvåtusen mentorpar i de två mentorprogrammen – Mentor Starta Företag och Mentor Utveckla Företag.

### Innovationsrådgivning

Denna rådgivning är tillgänglig för unika idéer som är nya eller väsentligt förbättrade mot de lösningar som finns på marknaden idag och som har affärspotential. Almi erbjuder stöd från erfarna rådgivare med kontaktnät, finansiella verktyg och beprövad projektmodell.

### Nyföretagarrådgivning

Stödet riktar sig till personer som är på väg att bli företagare. En del av verksamheten är IFS Rådgivning som vänder sig till företagare med utländsk bakgrund.

### Seminarier

Almi har en omfattande seminarieverksamhet inom olika områden av företagandet.



# ALMIS STRATEGI FÖR FLER FRAMGÅNGSRIKA FÖRETAG

**SYFTE** – Att åstadkomma största möjliga nytta för kunder och ägare genom att erbjuda en bättre och mer resurseffektiv verksamhet. Detta kräver ett enhetligt Almi, men som tillåter motiverade anpassningar till regionala förutsättningar. Det förutsätter också att verksamheten kontinuerligt förbättras och utvecklas.



## FRAMGÅNGSRIKA OCH NÖJDA KUNDER

- Almi har marknadskompletterande erbjudanden som svarar mot kundernas behov.
- Kunderna får tillgång till den bästa kompetensen.
- Almis tillgänglighet är hög.
- Kunderna uppfattar Almi som en affärsmässig företagspartner.
- Almi har ett starkt varumärke och attraherar rätt kunder med rätt förväntningar.



## NÖJDA ÄGARE

- Almi gör största möjliga nytta för tilldelade resurser.
- Almi har en ekonomi i balans samt klarar uppsatta mål för låneverksamheten.
- Ägarna har nytta av den kunskap som Almi förmedlar om företagen.



## ENGAGERADE OCH KOMPETENTA MEDARBETARE

- Almi är en attraktiv arbetsgivare som attraherar kompetenta sökande.
- Almi har ett kompetent och modernt ledarskap.
- Almis medarbetare har kompetens att utveckla kundföretagen och vår egen verksamhet.
- Almi har en dynamisk organisation.

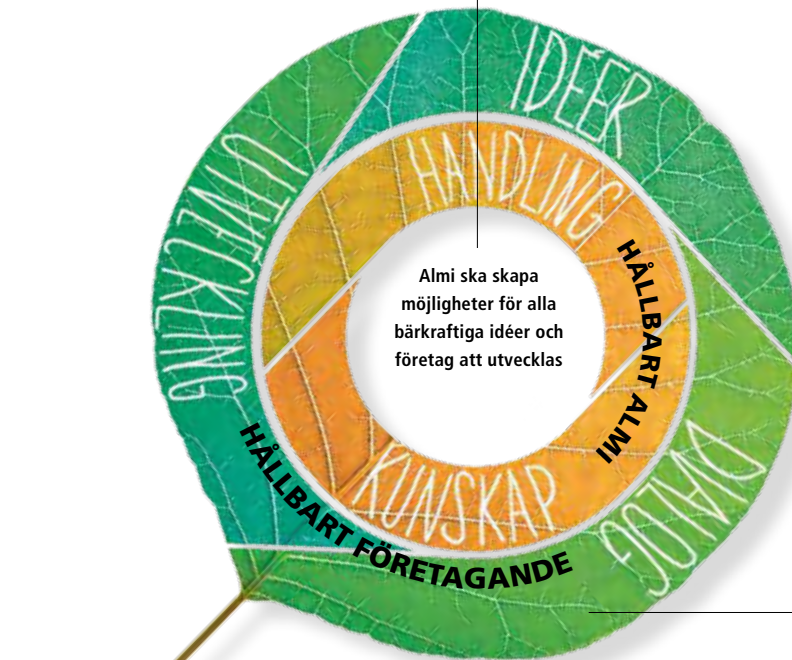


## EN EFFEKTIV ORGANISATION

- Insatta resurser ska i högsta möjliga utsträckning användas till tid med kund.
- Enhetliga arbetsprocesser som kännetecknas av hög kvalitet och resurseffektivitet.
- Verksamheten stöds av väl fungerande och resurseffektiva it-system.

## ETT HÅLLBART ALMI

Vi bygger vårt hållbarhetsarbete från kärnan, på en grund av intern förståelse och engagemang för frågorna. Våra medarbetare behöver kunskap och konkreta verktyg för att, på bästa sätt, kunna integrera hållbarhetsfrågorna i sina roller och i dialogen med kunderna. Det är mycket viktigt att vi även visar i handling att vi själva lever som vi lär.



## HÅLLBART FÖRETAGANDE

Vår största långsiktiga möjlighet till att vara en positiv kraft inom hållbarhetsfrågor finns i mötet med våra kunder. Almi har en fantastisk möjlighet att väcka frågan i dialog med kunderna och att bidra till deras utveckling i en hållbar riktning med kunskap, idéer och inspiration.

# HÅLLBARHET EN NATURLIG DEL AV VÅR VISION

**Utgångspunkten för Almis arbete med hållbarhet är att långsiktig konkurrenskraft och lönsamhet grundas på ett ansvarstagande inom ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet.**

**ALMIS STRATEGI FÖR** hållbarhet bygger på den övergripande visionen att Almi ska skapa möjligheter för alla bärkraftiga idéer och företag att utvecklas. Vår ambition är att vara en positiv kraft inom hållbarhet, och vi har en unik position att inspirera och stötta entreprenörer i en hållbar utveckling. Det är viktigt för oss att hållbarhetsfrågorna integreras i det dagliga arbetet och blir en naturlig del av vårt arbete och i våra dialoger med kunder och samarbetspartners.

Kritiska faktorer för framgång är:

- Hållbarhetsfrågor ingår i dialogen med alla kunder (se sid 11, 26–27).
- Proaktiva insatser görs mot alla målgrupper (se utfall sid 29 och 45).
- Mångfald i den egna organisationen (se sid 46).

## MÅL OCH AKTIVITETER

Almi har under 2014 lagt stort fokus på att föra in hållbarhetsfrågan i dialogen med kunderna. Andra viktiga aktiviteter har varit en satsning på att höja den interna kompetensnivån samt att identifiera fokusområden och målsättningar för det interna hållbarhetsarbetet.

## ETT HÅLLBART ALMI

	MÅL	GENOMFÖRT 2014	ÅTAGANDE 2015
<b>KUNSKAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alla medarbetare ska utbildas inom hållbarhet.</li> <li>Samtliga regionala dotterbolag och Almi Invest ska utse en hållbarhetsansvarig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medarbetarna i 14 av 16 regionala dotterbolag har genomgått grundläggande utbildning.</li> <li>Hållbarhetsansvarig utsedd i samtliga regionala dotterbolag. Gemensam arbetsgrupp startad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 procent av Almis medarbetare ska utbildas i hållbarhet i Almis egen regi eller tillsammans med samarbetspartner.</li> <li>Hållbarhetsansvariga ger genom arbetsgruppen input till koncernens hållbarhetsarbete och förmedlar kunskap ut till regionala dotterbolag.</li> <li>Hållbarhetsansvarig ska utses i Almi Invest.</li> </ul>
<b>HANDLING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samtliga dotterbolag ska vara miljödiplomerade.</li> <li>Mångfalden bland Almis medarbetare ska spegla kunderna.</li> <li>Almi ska erbjuda arbetslivserfarenhet till personer som står långt från arbetsmarknaden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Almi Halland har miljödiplomerats enligt Svensk Miljöbas.</li> <li>Genomfört kartläggning av mångfald på avdelnings-, funktions- och kontorsnivå.</li> <li>Sammanlagt har Almi-koncernen erbjudit sex praktikplatser till personer som varit utan arbete en längre tid, ett år eller mer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miljödiplomering ska genomföras i samtliga Almis dotterbolag.</li> <li>Åtgärdsplan utifrån slutsatser från kartläggning.</li> <li>Almi-koncernen ska erbjuda minst 10 praktikplatser per år.</li> </ul>

## ETT HÅLLBART FÖRETAGANDE

	MÅL	GENOMFÖRT 2014	ÅTAGANDE 2015
<b>DIALOG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 procent av kunderna ska få frågan om hållbarhet i kundmötet.</li> <li>Almi ska möta kundens behov av stöd i hållbarhetsfrågor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreditanalysen har utökats med frågor om hållbart företagande.</li> <li>Verktyg framtaget för rådgivarnas kunddialog.</li> <li>Hållbart företagande inkluderat i vår NKI-undersökning som sker löpande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vid individuell coaching ska ett av de sex möten som ingår handla om hållbarhet.</li> <li>Almi Invest ska säkerställa att de viktigaste investeringsrelaterade dokumenten beaktar hållbarhet.</li> <li>Kartläggning av hur aktivt Almis kunder arbetar med hållbarhet och vilket stöd de efterfrågar från Almi.</li> <li>Utveckling av plan för att bäst möta kundernas behov.</li> </ul>
<b>UTVECKLING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samtliga regionala dotterbolag ska erbjuda sina kunder seminarier och vidareutveckling inom hållbarhet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sex av 16 regionala dotterbolag har erbjudit sina kunder seminarier och utbildningar inom hållbarhet, antingen i Almis egen regi eller i samverkan med andra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 procent av de regionala dotterbolagen ska erbjuda sina kunder seminarier och utbildningar inom hållbarhet, antingen i Almis egen regi eller i samverkan med andra.</li> </ul>
<b>IDÉER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Almi ska bidra till utbyte av idéer och spridande av goda exempel inom hållbarhet bland kundföretagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundundersökning i Halland pekar på stor efterfrågan på nätverk mellan företag inom hållbarhet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utveckla en plan för hur Almi kan skapa en plattform för nätverk, utbyte av idéer och spridande av goda exempel inom hållbarhet.</li> </ul>

## TRE FRÅGOR TILL MAGDALENA JOHANSSON, ÖVERGRIPANDE HÅLLBARHETSANSVARIG OCH VD ALMI HALLAND:



### Hur samarbetar dotterbolagen i hållbarhetsfrågan?

Vi har startat en hållbarhetsgrupp med en representant från varje dotterbolag, som utsetts till hållbarhetsansvarig. Det finns ett mycket stort engagemang ute i organisationen och vi har fått en grupp medarbetare som har gedigen erfarenhet och många kloka tankar och idéer om hur vi ska driva hållbarhetsarbetet vidare på bästa sätt.

### Vilka aktiviteter har gjorts internt 2014?

Vi har fortsatt utbilda medarbetare i dotterbolagen. Alla ska ha en grundläggande förståelse för vad hållbarhet innebär, både för oss själva och för våra kunder. Genom att diskutera med kunden vilka frågor inom hållbarhet som berör just deras verksamhet får man en intressant dialog kring risker och möjligheter.

Det pågår en febril aktivitet i flertalet av dotterbolagen, med många olika initiativ beroende på vilken region man tillhör. Jag upplever att våra medarbetare tycker det är spännande och givande att diskutera hållbarhet med våra kunder och vice versa.

### Vilka är de främsta utmaningarna 2015?

Mitt främsta fokus är att fortsätta arbetet med hållbarhetsgruppen och med de ansvariga från de olika dotterbolagen. Förutsättningarna är ganska olika beroende på vilken region man tillhör och det är viktigt att de olika bolagen försöker lära sig av varandra, för att inte "uppfinna hjulet".

Det är ett långsiktigt och ständigt pågående arbete för oss på Almi, att på bästa möjliga sätt lyssna på våra kunder och ställa rätt frågor, som gör att de kan hitta nya affärsmöjligheter genom att fokusera på hållbarhetsfrågor som är relevanta för just deras verksamhet och framtid. \*

# Internationa- lisering är en förutsättning för tillväxt

*För att stötta nya tillväxtföretags väg till internationalisering krävs stöd som är anpassat till dessa företags behov av snabbhet, kompetens och nätverk.*

ANNA HALLBERG VICE VD

**F**orskning ger stöd åt att snabbväxande och innovativa företag är en grundbult för vårt fortsatta välstånd. Internationalisering, det vill säga företagens möjlighet att växa utanför den svenska hemmamarknaden, blir därmed en viktig förutsättning för Sveriges tillväxt. En utmaning för dessa företag är att de tidigt behöver både kapital och coaching. Både för att bli uppmärksammade och stöttade i tron på sin globala potential och för att få adekvat stöd för att förverkliga denna potential. Stödet måste alltså sättas in tidigt och snabbt.

– Företag som redan vid start, eller tidigt i sin livscykel, tar initiativ till internationalisering av verksamheten uppvisar starkare tillväxt, större innovationsförmåga och en större konkurrenskraft än övriga nystartade företag. Dessa unga företag ser hela världen som sin marknad redan från början och för dem är internationalisering både en självklarhet och nödvändighet, säger Anna Hallberg, vice vd.

Studier visar att företag som initierar omfattande exportaktiviteter i samband med eller kort efter att de blivit grundade, så kallade Born Globals, uppvisar högre omsättning och satsar fler anställda fem år efter starten än andra nystartade företag. Tyvärr har nya företag ofta ett finansiellt och kunskapsmässigt underläge beträffande internationaliseringsprocesser gentemot mer etablerade företag, ofta på grund av att de inte har den kompetens, de kontakter eller den finansiella uppbackning som krävs för att klara en internationell expansion.

I Sverige finns dessutom många små och medelstora företag med tillväxtpotential som inte utnyttjas. Det kan bero på bristande kunskap eller avsaknad av kontakter och den finansiella

**“Hållbarhet  
kan utnyttjas  
i högre  
utsträckning  
som ett konkur-  
rensmedel.”**

uppbackning som krävs för att klara en internationell expansion. Att små och medelstora företag ges de bästa förutsättningarna för att expandera utanför Sverige är ofta avgörande för att de ska kunna utveckla sin fulla potential.

– Under 2000-talet har företagens väg till internationalisering förändrats. Från en stegvis och försiktig expansion som startade i närregionen till att många unga, kunskaps- och innovationsdrivna företag nu ser världen som en enda marknad. Här kan offentliga insatser i form av nätverksskapande aktiviteter och kunskaphöjande insatser göra stor nytta för att stötta dessa unga tillväxtföretag, säger Anna Hallberg.

#### ÅTGÄRDER FÖR ATT STÖTTA INTERNATIONALISERING

Många länder erbjuder program och initiativ som syftar till att främja tillväxtföretags internationalisering. Det kan till exempel vara ingångar till existerande nätverk med vetenskaplig och teknisk expertis. Exempel på sådana nätverk finns i München, Silicon Valley och Shanghai. Dessa nätverk kan erbjuda tillväxtföretagen goda förutsättningar för fortsatt tillväxt.

– Almi möter mellan 20 000 – 30 000 företag årligen runt om i hela landet och vi ser att Sverige behöver en sammanhållen och lättillgänglig struktur för internationalisering av lovande tillväxtföretag. En modell som både förbereder och uppmuntrar företagen att gå ut på internationella marknader och som sedan på plats underlättar själva inträdet till globala miljöer. Dessa erbjudanden bör vara tillgängliga för alla små och medelstora företag med internationell potential, men fokus bör ligga på nystartade företag med mycket hög internationell tillväxtpotential, säger Anna Hallberg.

#### HÅLLBARHET ÄR ETT SJÄLVKLART KONKURRENSMEDEL

Hållbarhet kan utnyttjas i högre utsträckning som ett konkurrensmedel anser Anna Hallberg. Internationellt har Sverige ett gott anseende i hållbarhetsfrågor och många företag tänker hållbart i alla led i affärsprocessen. Det finns också många företag med affärsidéer som direkt är kopplade till hållbarhet, till exempel inom miljöteknik.

– Sverige uppfattas om en förebild och vi ligger långt fram. Vi har en konkurrensfördel som vi borde utnyttja bättre. I dialogen med våra kunder vill vi öka medvetenheten om hållbarhet och möjligheten att använda det som ett konkurrensmedel. På sikt kommer det att vara en nödvändighet för företag som vill vara långsiktigt attraktiva och bärkraftiga, avslutar Anna Hallberg. \*

# SÅ SKAPAR ALMI VÄRDE

*Almis uppdrag är att bidra till hållbar tillväxt och innovation genom att förbättra möjligheterna att utveckla konkurrenskraftiga företag såväl nationellt som globalt. Värdet av Almis verksamhet uppstår genom att olika former av kapital och resurser används för att skapa förutsättningar för hållbar tillväxt i företag. Trädet symboliserar en modell över hur ingående kapital och resurser omvandlas till tillväxt.*

## RELATIONER

En nära, öppen och tät relation med andra aktörer och intressenter är avgörande för Almis värdeskapande. Många gånger finns ett behov av samverkan från flera aktörer, både privata och offentliga för att kunderna ska bli framgångsrika och lyckas med tillväxtsatsningar.

## MEDARBETARE

Almis medarbetare finns på ett fyrtiotal orter över hela landet. Alla har ett starkt gemensamt intresse – att arbeta för fler växande och framgångsrika företag i Sverige. Mångfald och jämställdhet bidrar till att skapa en dynamisk och kreativ miljö. Det finns stora möjligheter till nätverkande och utveckling. Medarbetarnas kompetens och drivkraft är avgörande för Almis värdeskapande.



**TILLVÄXT**

Det viktigaste måttet för att mäta effekten av Almis verksamhet är det förädlingsvärde som Almis kunder genererar. En positiv förändring i kundernas förädlingsvärde bidrar till ökad tillväxt i Sverige och att bruttonationalprodukten ökar. Andra mått på tillväxt är antal arbetstillfällen och företagets omsättning.

**KUNDER**

Almis kunder är små och medelstora företag med upp till 250 anställda. Kunderna finns i alla branscher och över hela Sverige. De kan befinna sig i företagandets alla faser – från tidigt idéstadium till etablerat företag. Det omfattar såväl idéer med tillväxtpotential i tidiga faser som befintliga företag som satsar på tillväxt och expansion. Det är i kundernas verksamhet tillväxten skapas.

**NATURRESURSER**

Ett aktivt miljöarbete ska vara en del av Almi-medarbetarnas vardag. Det handlar om att minimera användningen av energi, vatten och råvaror samt att minimera mängden avfall och användningen av miljöfarligt material på kontoren.

**KAPITAL**

Almi erbjuder lån genom den egna lånefonden och riskkapital genom de regionala fondbolagen. Kapitalet är marknadskompletterande och konkurrerar inte med den privata marknaden. Almi eftersträvar att samfinansiera med andra privata aktörer. Lån eller riskkapital från Almi kan många gånger vara helt avgörande för att ett företag ska kunna genomföra en satsning på tillväxt.



### Branäs satsar på tillväxt

Finns det tillväxtpotential för ditt företag? Gör som Anders Kjällström, vd på Branäsgruppen, och kontakta Almi och diskutera finansiering.

Almi finns över hela landet. Kontakta oss på 0771-55 85 00 eller på [almi.se](http://almi.se).



### Vår idé fick en bra start

Har din idé tillväxtpotential? Gör som grundarna av Codarica, Sanna Nilsson, Lovisa Levin och Rosalyn Knapp – tag tidigt kontakt med Almi och diskutera finansiering. Codaricas affärsidé är prisbelönt och lovordad, att lära unga programmering.

Almi finns över hela landet. Kontakta oss på 0771-55 85 00 eller på [almi.se](http://almi.se).



### Klarna satsar på tillväxt

Finns det tillväxtpotential för ditt företag? Gör som Niklas Adalberth, Sebastian Siemiatkowski och Victor Jacobsson på Klarna – kontakta Almi och diskutera finansiering.

Almi finns över hela landet. Kontakta oss på 0771-55 85 00 eller på [almi.se](http://almi.se).



Det första jag gjorde när jag fick min idé var att ringa Almi.



### Smartshakes idé fick en bra start

Nu finns Smartshake i 60 länder med hjälp av lån från Almi. Gör som Mikael Bergström, grundare av Smartshake – tag tidigt kontakt med Almi och diskutera finansiering.

Almi finns över hela landet. Kontakta oss på 0771-55 85 00 eller på [almi.se](http://almi.se).



Lånet från Almi gav oss möjlighet att satsa.

### Swegypt Blästring startade med lån från Almi

Finns det tillväxtpotential för ditt företag? Gör som Rawaa Hussein, vd på Swegypt i Helsingborg – kontakta Almi och diskutera finansiering.

Almi finns över hela landet. Kontakta oss på 0771-55 85 00 eller på [almi.se](http://almi.se).



Jag vet hur viktigt det är att hitta någon som tror på en tidigt.

### Wellington satsar på tillväxt

Finns det tillväxtpotential för ditt företag? Gör som Filip Tysander på Daniel Wellington – kontakta Almi och diskutera finansiering. Daniel Wellington marknadsför stilrena klockor med en tidlös design.

Almi finns över hela landet. Kontakta oss på 0771-55 85 00 eller på [almi.se](http://almi.se).



### Vår idé fick en bra start

Har din idé? Gör som John Elvesjö, och diskutera lån



Lånet från Almi gav oss möjlighet att satsa.



### Växbo lin satsar på tillväxt

Finns det tillväxtpotential för ditt företag? Gör som Hanna Bru...



Finansiering från Almi var viktig för vår utveckling och...

### Woolpower satsar på tillväxt



< ANNONSKAMPANJ 2015 SOM  
LYFTER FRAM ETT ANTAL AV ALMIS  
FRAMGÅNGSRIKA KUNDFÖRETAG.



## ALMIS KUNDER VÄXER MER

**P**å uppdrag av Almi genomför SCB (Statistiska centralbyrån) en årlig uppföljning av Almis effekt på kundföretagens tillväxt. Utvecklingen följs upp vad gäller förädlingsvärde, omsättning och antal anställda hos Almis kundföretag, en kontrollgrupp och den totala företagsstocken.

Kunderna följs upp under fyra år efter den inledande kontakten med Almi. I årets undersökning ingår företag som blev kunder till Almi under 2010 inom affärsområdena lån och rådgivning. Dessa följs under en fyraårsperiod från bokslutet 2009 till bokslutet 2013. Enbart kunder som driver företaget som aktiebolag följs upp.

Resultatet visar att:

- Almis kundföretag uppvisar en stark omsättningsutveckling, 24 procent, jämfört med kontrollgruppens 17 procent och företagsstockens tolv procent.
- Almis kundföretag anställer i större utsträckning än kontrollgruppen. Antalet anställda har ökat med tolv procent jämfört med kontrollgruppens åtta procent och företagsstockens tio procent.
- Förädlingsvärdets utveckling bland Almis kundföretag uppgick till 36 procent. Utvecklingen var starkare än hos kontrollgruppen och företagsstocken, båda 27 procent.
- Nettomarginalen (nettoresultat i procent av omsättningen) hos Almis kundföretag ökade med 0,2 procentenheter (kontrollgruppen -0,6).
- Soliditeten ökade med 2,5 procentenheter (kontrollgruppen 3,2).
- Överlevnadsgraden uppgick till 80 procent (kontrollgruppen 86).

### FAKTA

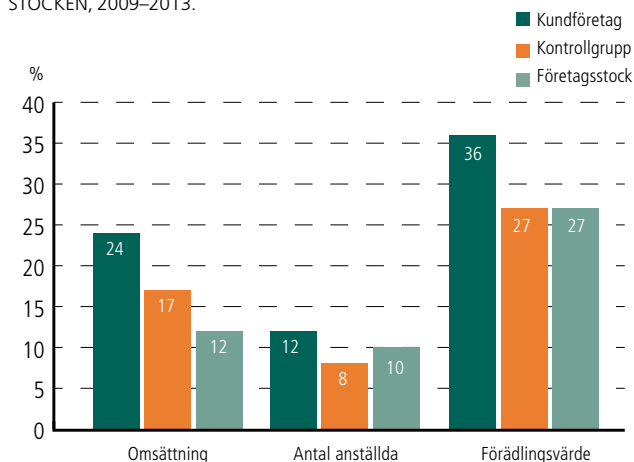
Förädlingsvärde – det värde ett företag tillför genom sin verksamhet. Det beräknas som värdet av ett företags produktion minus värdet av insatsvarorna som har använts och är ett mått på den sammanlagda värdeökningen som producerats av ett företag. Ett företags förädlingsvärde utgör företagets bidrag till den samlade bruttonationalprodukten.

Kontrollgruppen består av företag som inte är kunder hos Almi, men som har motsvarande fördelning vad gäller länsäte, storlek, bransch, aktivitetsgrad samt starttidpunkt.

Antalet kundföretag och företag i kontrollgruppen uppgår till drygt 5 000.

Den totala företagsstocken varierar under perioden 2009–2013 med mellan 193 000 och 230 000 företag. Företagsstocken möjliggör jämförelser av Almis kundföretag med den totala utvecklingen av små och medelstora företag i svenskt näringsliv.

UTVECKLING FÖR ALMIS KUNDFÖRETAG JÄMFÖRT MED ETT GENOMSnitt BLAND KONTROLLGRUPPEN OCH FÖRETAGSSTOCKEN, 2009–2013.



Med närmare 15 000 företag som lånekunder är Almi en mycket viktig aktör för företag som satsar på tillväxt och utveckling.

# NU NÅR VI ÄNNU FLER FÖRETAG

CARINA NORDSTRÖM  
AFFÄRSOMRÅDESCHEF LÅNEVERKSAMHETEN

**A**lmis utlåning fortsätter att öka. Nyutlåningen under 2014 ökade med sju procent. – Våra lån innebär att vi tar lite mer risk jämfört med bankerna och för kunden innebär det en ränta som ligger lite över bankernas. Vi kallar det för toplån och inom detta område är Almi den absolut största aktören. Våra lån har möjliggjort satsningar, utveckling och tillväxt i många svenska företag, säger Carina Nordström affärsområdeschef för låneverksamheten.

Antalet inkomna kreditärenden där kunden genomgått hela kreditprövningsprocessen uppgick till 4 993. Av dessa ledde 3 857 (77 procent) till beviljad kredit. Av de beviljade krediterna agerade Almi ensam finansör i 1 000 (26 procent). Motsvarande siffror mätt i kronor var 2 354 miljoner kronor i beviljat belopp. Av dessa agerade Almi ensam finansör för 318 miljoner kronor (13 procent).

Under 2014 uppgick amorteringarna till drygt 1,8 miljarder kronor, vilket motsvarar 35 procent av bruttolånestocken. Antalet konkurser minskade jämfört med 2013, ett tecken på att 2014 var ett mer gynnsamt år för företagen.

–Företagen har på det stora hela mått bättre, men året har präglats av en osäkerhet om den framtida utvecklingen. Det gör att många ändå varit återhållsamma och försiktiga med nya investeringar, säger Carina.

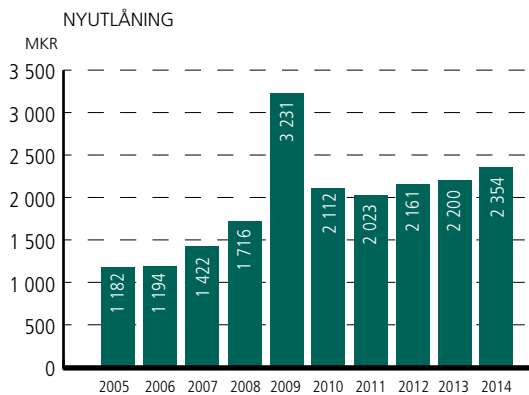
Almi har ett särskilt uppdrag att nå ut till kvinnor och entreprenörer med utländsk bakgrund. Målet är att andelen utlåning till dessa grupper ska överstiga målgruppens andel i den

*“Vi uppmanar våra kunder att tänka hållbart och från och med 2015 är det obligatoriskt för våra rådgivare att vid varje ny kreditförfrågan diskutera hållbarhet.”*

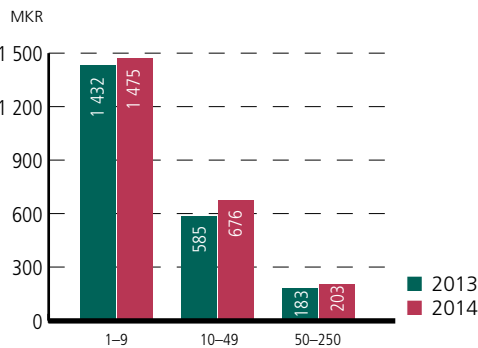
totala företagspopulationen. Detta klarar Almi av med marginal och under 2014 hamnade utlåningen till kvinnor på en andel om 32 procent och utlåningen till entreprenörer med utländsk bakgrund 28 procent.

#### STOR ÖKNING INOM INNOVATION OCH EXPORT

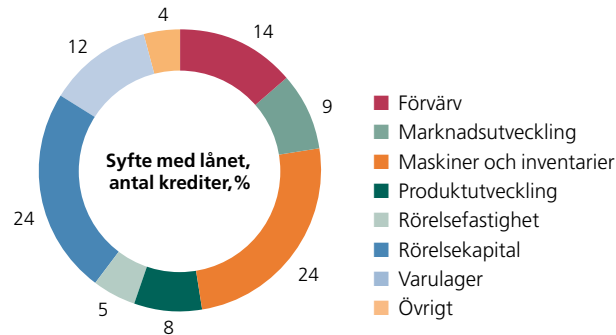
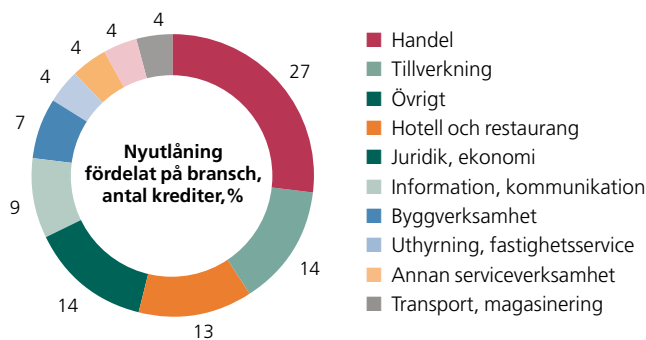
Under året har innovationsfinansieringen ökat kraftigt. Detta tack vare särskilda satsningar som Almi haft möjlighet att göra under året. Även exportlånen har ökat kraftigt och inom det området samarbetar Almi med EKN (Exportkreditnämnden). Samarbetet innebär att EKN hänvisar små och medelstora företag med lånebehov till Almi. Almi hänvisar i sin tur alla kunder med behov av garantier till EKN. Tillsammans med EKN genomförs många marknadsföringsaktiviteter för att nå ut till nya kunder.



NYUTLÅNING FÖRDELAT PÅ ANTAL ANSTÄLLDA



MIKROLÅN	2013	2014
Antal	1 347	1 343
Belopp, Mkr	206,5	213,4



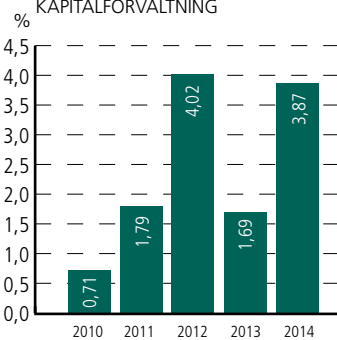
– Alla bärkraftiga företag med tillväxtplaner ska känna till oss och vad vi kan hjälpa dem med. Under 2014 har ännu fler fått kontakt med Almi tack vare våra mycket aktiva medarbetare landet runt, säger Carina Nordström.

Efterfrågan på Almis Mikrolån är relativt konstant, både i antal lån och i kronor. Även beviljandegraden har legat på i stort sett samma nivå de senaste åren. Under 2014 beviljades 78 procent av de inkomna förfrågningarna. Ett samarbetsavtal tecknades under året med Europeiska Investeringsfonden som ger Almi möjlighet att erbjuda en ny form av Mikrolån på upp till 150 000 kronor. Det nya lånet har inga krav på medfinansiering från till exempel en bank och ger större möjligheter för entreprenörer som vill starta och utveckla mikroföretag att få finansiering. Ett mikroföretag har färre än tio anställda.

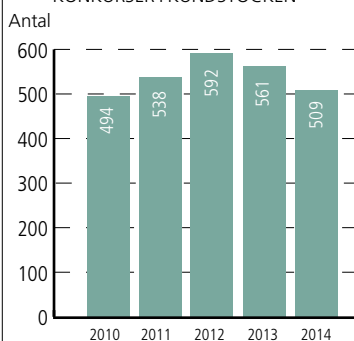
Det nya Mikrolånet lanseras först under en testperiod i de fem länen Västmanland, Örebro, Gävleborg, Dalarna och Östergötland. Om lånet möter ett behov och visar sig framgångsrikt är målsättningen att erbjuda det nya Mikrolånet över hela landet.

– Under 2015 hoppas vi kunna utvidga lånet och erbjuda det över hela landet. EU avsätter stora finansiella resurser för att medlemsländerna ska kunna erbjuda bättre

AVKASTNING I LÅNESTOCKEN EFTER KREDITFÖRLUSTER, EXKLUSIVE KAPITALFÖRVALTNING



KONKURSER I KUNDSTOCKEN



#### EN ALMI-KRONA GER TVÅ BANKKRONOR

ALMI	2,4 MDR KR
BANKER	4,9 MDR KR
<b>TOTALT</b>	<b>7,3 MDR KR</b>

kapitalvillkor vid till exempel kreditgivning. Det är ytterst viktigt att svenska entreprenörer och företag får tillgång till dessa resurser, säger Carina Nordström.

#### TILLVÄXTLÅN FÖR INNOVATIVA FÖRETAG

En ny låneform, Tillväxtlånet, har möjliggjorts genom ett garantiavtal som förhandlats fram med Europeiska Investeringsfonden inom ramen för det europeiska instrumentet InnovFin – EU för innovation. Under en tvåårsperiod kommer Almi att kunna låna ut 1 200 miljoner kronor till innovativa företag över hela Sverige.

Nu kan ännu fler innovativa företag få tillgång till finansiering för utveckling, tillväxt och expansion, säger Carina Nordström.

En affärsidé som är hållbar och bärkraftig på sikt är en förutsättning för att få en kredit. Därför stämmer Almi av vilken medvetandegrad kunderna har när det gäller hållbarhet.

– En affärsidé som inte är hållbar kommer inte att överleva på sikt. Därför tar vi redan på ett tidigt stadium en diskussion med kunden om detta. Från och med 2015 är det obligatoriskt för våra rådgivare vid varje ny kreditförfrågan. Vi vill uppmana våra kunder att tänka hållbart, avslutar Carina Nordström. \*

# Samarbetet gav resultat



**TARJA ZU DEM BERGE,**  
INVESTMENT MANAGER, ALMI INVEST

**HENRICK PETERSSON,**  
FINANSIERINGSRÅDGIVARE,  
ALMI GOTLAND

**För att lyckas krävs det mycket mer än en bra affärsidé. I fallet PicHit.me fanns alla övriga bitar på plats för att snabbt kunna fatta beslut. Tarja zu dem Berge är investment manager på Almi Invest.**

– De bägge grundarna **Mathias Björkholm** och **Henrik Bergqvist** är sedan tidigare kända som investeringspartners till Almi Invest. Att vi redan hade tilltro till teamet underlättade förstås processen. När vi kom in i bilden fanns en testversion med betalande kunder och ett unikt samarbete med Microsoft.

PicHit hittade snabbt en medinvestor som även Almi Invest var bekant med. Sedan 2014 har båda varsin representant i styrelsen.

– Jag har främst varit delaktig i formalia kring finansieringen och har bland annat tagit fram ett investment pm riktat mot utländska investerare. Företaget har nu fått en operativ ordförande som kan hjälpa till i internationaliseringsprocessen. Vi ser en enorm tillväxtpotential inom området, säger Tarja zu dem Berge.

För ett företag som letar efter utländska investerare är det en fördel att ha en statlig aktör som delägare, framhåller hon. Det upplevs som seriöst.

– Det är väldigt roligt att följa PicHit. Nya positiva saker händer hela tiden.

**I november 2014 kom en kreditförfrågan från PicHit.me och någon vecka senare var ärendet färdigbehandlat av affärs- och finansieringsrådgivare Henrik Pettersson.**

– Vi fick en väldigt proffsig genomgång av företagets verksamhet och deras ekonomiska situation. Under dagarna som följde var grundarna snabba att återkomma med kompletteringar och annan information som behövdes för att kunna fatta beslut, säger Henrik Pettersson.

Utöver denna kredit har Almi Gotland hjälpt företaget att söka utvecklingscheckar från VINNOVA.

– Som i alla kundmöten diskuterade vi hållbarhet. Genom att lyfta frågan i både rådgivnings- och finansieringsmöten kan vi få kunden att tänka till. Om de inte redan arbetar med hållbarhet så kanske vi kan påverka dem att börja. Det gäller att få företagen att förstå att det även finns en ekonomisk uppsida med ett hållbart tänk i sitt företag, säger Henrik Pettersson.

Arbetet på Almi är utvecklande, roligt och brett, framhåller Henrik, som tidigare arbetade som rådgivare på bank samt med revision på en revisionsbyrå.

FÖRETAGET GRUNDADES: 2012 OMSÄTTNING 2014: CIRKA 2 MILJONER KRONOR ANSTÄLLDA: 16 ALMIS INSATS: RISKKAPITAL, FÖRETAGSLÅN

## PICHIT.ME

# Ny era för fotobranschen

**G**otlandsbaserade företaget PicHit.me har utvecklat en molnbaserad tjänst som väntas revolutionera den digitala bildhanteringen. Med ett enkelt abonnemang får användaren tillgång till en enorm bildbank och slipper juridiskt krångel samtidigt som fotograferna får sin rättmätiga ersättning. Almi Invest är delägare i bolaget som även har fått finansiering av Almi Gotland.

Grundarna har sedan tio år tillbaka arbetat med affärsutveckling genom sitt företag Department of Doing. Efter att framgångsrikt ha hjälpt både globala företag och ett flertal

**“Vi hade positiv erfarenhet från Almi i tidigare affärer och fick snabb och bra respons. Det var direkt avgörande för vår framtid.”**

startups var tiden inne för att göra något helt eget. År 2011 landade de i idén som ledde fram till PicHit. Mobilkamerorna och Instagram växte i popularitet. Överallt producerades bloggar och power points som skulle illustreras med bilder.

– Hittills har användarna varit hänvisade till Google och Bing som är sökmotorer och inga riktiga bildmarknader. Visst finns det vanliga bildbyråer, men de är inriktade på professionella bildköpare med större plånbok. Vi erbjuder en global fotomarknad som fokuserar på alla köpare, säger Henrik Bergqvist, vd och medgrundare.

PicHit har utvecklat en tjänst som gör det möjligt att ladda upp, söka och beställa bilder. En blandning av människor och teknik sköter indexeringen. Tjänsten kan också lotsa användaren fram till beslut. Fotograferna som deltar blir belönade enligt en fast modell. Med ett gratis- eller premiumabonnemang hos PicHit behöver användarna inte längre fundera på licenser och upphovsrätt.

– Faktum är att 85 procent av alla bilder som används från nätet idag är stulna. Vi tror att de flesta inte vet att de ägnar sig åt bildstöld och att de gärna vill göra rätt för sig.

Testversionen, som provades av ett antal utvalda företag hösten 2012, blev väldigt uppskattad. Grundarna insåg att



**HENRIK BERGQVIST**,  
VD OCH MEDGRUNDARE.

tjänsten hade potential att bli riktigt stor och siktade in sig på Microsoft.

– Vi reste till USA och fanns i närheten av de vi ville träffa och till slut kunde vi skaka hand. Det funkar mycket bättre än att försöka ringa eller mejla, tipsar Henrik Bergqvist.

På våren 2013 blev det första samarbetsavtalet med Microsoft påskrivet och för att komma igång behövdes kapital.

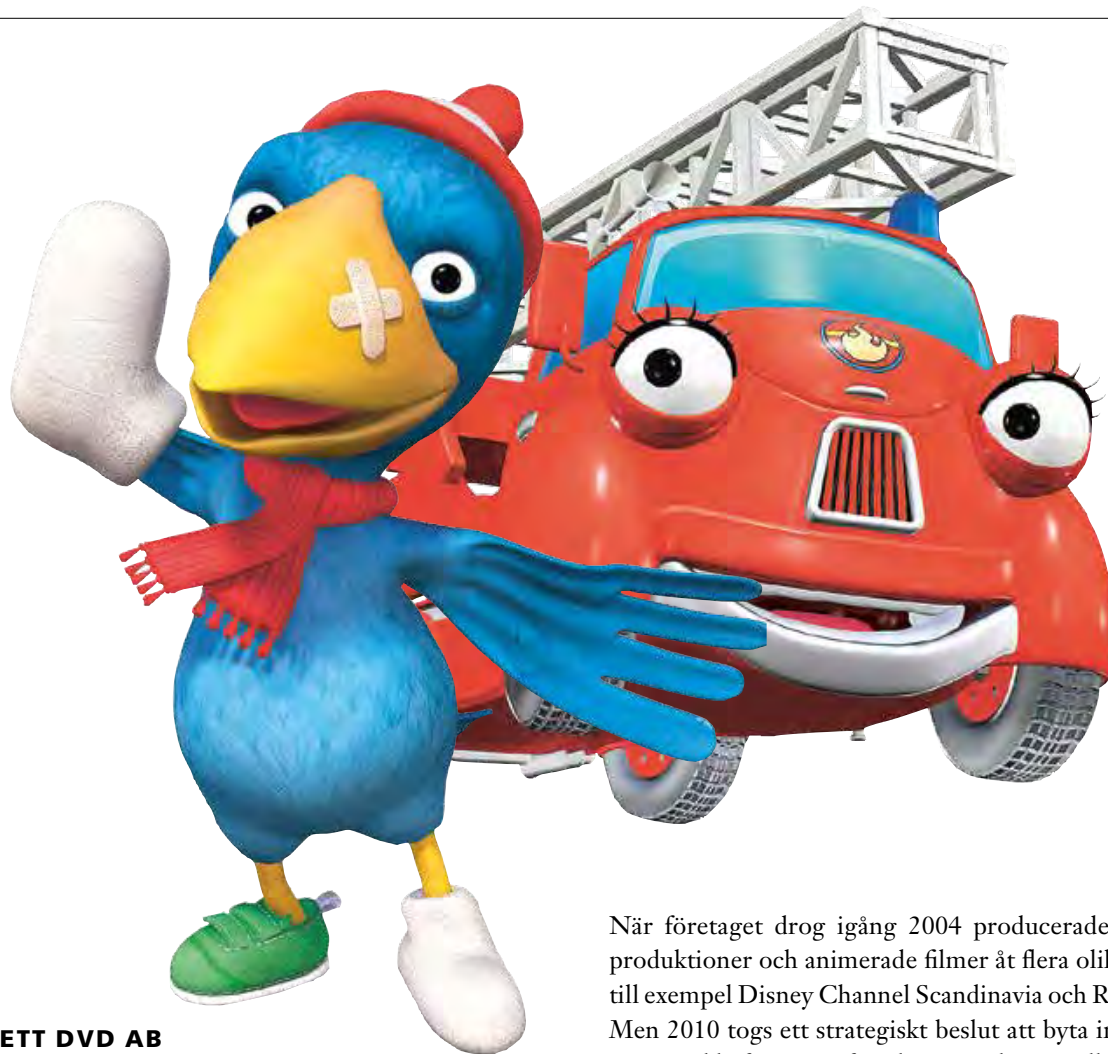
– Vi hade positiv erfarenhet från Almi i tidigare affärer och fick snabb och bra respons. Det var direkt avgörande för vår framtid.

Året därpå tog investment manager Tarja zu dem Berge en plats i PicHits styrelse. Samarbetet är mycket värdefullt för företagets utveckling, framhåller Henrik Bergqvist. När det uppstod ett intäktsglapp förra hösten var det naturligt att vända sig till Almi Företagspartner Gotland.

– Här möttes vi av proffsig och personlig service. På någon vecka var allting klart. Förhoppningen är att vi på sikt kan bli ett bolag som kan hjälpa andra på ön.

Nyligen plockades det gotländska bolaget, i sällskap med två amerikanska bolag, in i Microsoft Ventures "high potential program". I ett inlägg på sociala medier understryker bolagets vice utvecklingschef att de är stolta över att ha PicHit som samarbetspartner.

Ett viktigt avtal med bildbyrån Shutterstock skrevs nyligen under. För närvarande är drygt 30 000 fotografer registrerade hos PicHit och nya tillkommer varje dag. Tjänsten lanseras nu fullt ut i USA, Storbritannien och Norden. \*



RUTA ETT DVD AB

## ETT DISNEY I MINIATYR

**RUTA ETT DVD AB** är ett svenskt barnmedieföretag i Falun som finns på en internationell marknad i över 70 länder på 23 språk. Eller som vd Pelle Ferner snabbt beskriver företaget;

– Vi är ett Disney i miniatyr där filmerna är vårt unikum, vår grund och det vi bygger alla våra övriga varumärken kring.

Ruta Ett DVD:s filmer och tv-serier skördar redan stora framgångar på Youtube, där de varje dag har 250 000 visningar på tolv språk.

I en ständigt föränderlig tv-bransch, där alla aktörer letar efter nya intäktskällor gäller det att hitta sin nisch. Ruta Ett DVD lägger mycket av sina resurser på att utveckla sina digitala plattformar.

När bolaget producerat en film bygger företagets sju anställda och samarbetspartners fler produkter kring filmen, till exempel böcker, pysselböcker, leksaker och appar.

– Hela konceptet går ut på att vi ska äga alla rättigheter, och vi är ensamma i Sverige om att jobba på det här sättet.

När företaget drog igång 2004 producerade man DVD-produktioner och animerade filmer åt flera olika bolag, som till exempel Disney Channel Scandinavia och Rabénförlaget. Men 2010 togs ett strategiskt beslut att byta inriktning och att utveckla företaget från liten producent till att göra egna produktioner. En naturlig utveckling mot att stärka den digitala plattformen som fått Ruta Ett DVD att öka sina intäkter på en stentuff marknad. Almi GävleDala har varit med i omgångar på företagets resa.

– Almi är superviktiga för oss. Och genom åren har vi fått hjälp med finansiering av Almi när vi haft behov av att investera i produktion och produktionsutrustning.

Bolagets utmaning under 2015 och framåt är att slå sig in på den amerikanska marknaden och att fortsätta växa på de digitala plattformarna för att förstärka erbjudandet.





RUTH WESTBERG,  
VD CONCEPT I GÖTEBORG AB

CONCEPT I GÖTEBORG AB

## DRIVKRAFTEN ÄR FÖRÄNDRING

**RUTH WESTBERG, 27**, är en ung kvinnlig vd i en extremt mansdominerad bransch. Utmärkelsen "Årets unga vd 2014" är ett erkännande på att hennes ledarskap betytt mycket i arbetet med att lotsa sitt företag Concept i Göteborg genom en rad tuffa utmaningar och omstruktureringar. Företaget tillverkar och installerar specialanpassade produktionsutrustningar för kunder inom livsmedelsindustrin, plastindustrin, bilindustrin och läkemedelsindustrin.

– Det var fantastiskt roligt att jag fick priset och det har fått enorm uppmärksamhet. I vardagen kan små grejer kännas motiga och ibland långsamma, därför är priset ett kvitto på att jag har gjort ett bra jobb och att vi är på rätt väg. Priset inspirerar mig att göra ett ännu bättre jobb. Men att driva företag gör man inte själv utan den här utmärkelsen är minst lika mycket mina medarbetares som min, säger Ruth Westberg.

Enligt ett utdrag ur juryns motivering fick hon priset för att hon "byggt upp ett framgångsrikt teknikföretag som lyckats sätta både kunderna och de anställda i centrum. Genom att arbeta resultatnriktat, innovativt och med hjälp av sunt ifrågasättande har företaget sedan starten 2011 vuxit stadigt och har i dag 17 anställda och en omsättning på 22 miljoner kronor."

– Jag passar inte in i den gamla bilden av hur en vd ska vara. Jag är ung och kvinna och har varken kunskap eller intresse av teknik. Min drivkraft är däremot att förändra saker. Det jag främst jobbar med är marknad, kunder och försäljning. Under 2014 har vi genomfört många förändringar och sagt upp personal på grund av att vi har lagt ner affärsområden och gjort omstruktureringar. Men nu har vi landat i vad vi ska göra och hur vi ska göra det. 2015 kommer bli vårt år.

Concept i Göteborg har finansiering från Almi Väst och deltar i Utvecklingsanalys.

DEFLAMO

## Flamskydd med rätt miljöstuk

Skånska specialkemiföretaget Deflamo AB utvecklar, producerar och säljer det miljövänliga och biologiskt nedbrytbara flamskyddsmedlet Apyrum. Flamskyddsmedlet används i tillverkningsindustrin inom en rad områden och ersätter farliga flamskyddsmedel som innehåller brom, klor, antimon och borsyra.

– Apyrum används framför allt vid tillverkning av plastprodukter (cirka 75 procent), men även textilier, trä och papper, där höga krav ställs på brandskydd och miljö, säkerhet och hälsa, säger Magnus Jörsmo, vd på Deflamo.

Deflamos produkt har stor potential eftersom det saknas andra etablerade aktörer med den starka miljöprofil som Deflamo har. Efter en lång utvecklingsprocess har Deflamo under 2014 påbörjat kommersialiseringen av Apyrum både i Norden och i övriga Europa.

– I ett framtidsperspektiv finns den stora marknadspotentialen i Europa, och övriga Norden.

2014 var mycket av ett transformationsår där Deflamo fortsatte att ställa om från utveckling till ett kommersiellt bolag. Året präglades också av uppbyggnad av ett mycket avancerat laboratorium för brandtester, vilket används flitigt i både försäljningsprocessen och produktutveckling. Det har lett till att Deflamo anställt fem personer under året, där personalstyrkan växt till tio personer.

– Samarbetet med Almi Skåne ser jag som en kvalitetsstämpel och ett skyltfönster för omvärlden. Finansieringen handlade delvis om bygget av vår egen produktionslina. Vi tänker nämligen att snart komma igång med egen tillverkning för att inte vara beroende av legotillverkare som hittills använts.



MAGNUS JÖRSMO,  
VD DEFLAMO

**FÖRETAGET GRUNDADES:** 2005 **OMSÄTTNING 2014:** 163 MILJONER **ANSTÄLLDA:** 15 PÅ HUVUDKONTORET I SOLLENTUNA OCH I TYSKLAND. CIRKA 150 OFFSHORE-ANSTÄLLDA VID PROJEKT. **ALMIS INSATS:** FÖRETAGSLÅN



NDE OFFSHORE

# LÖNSAMHET MED RÄTT ORGANISATION

**ÅR 2008 SÅG FRAMTIDSUTSIKTERNA** ljusa ut. NDE Offshore AB hade målinriktat skaffat den ena kvalitets- och miljöcertifieringen efter den andra och fick nu sitt första stora utlandsuppdrag. Under två års tid bidrog företaget med kvalificerade undervattenstjänster vid uppförandet av en så kallad LNG-terminal för flytande gas i Jemen. Omsättningen hade dubbats fem år i rad. År 2010 utsågs NDE till Gasellföretag och ett stort projekt vid ett offshoreprojekt inom förnyelsebar energi i Tyskland roddes i hamn. I den vevan köpte vd Tomas Kristoffersson ut sin kollega och blev därmed ensamägare i bolaget.

– Allt verkade gå vår väg, men i efterhand är det tydligt att saker och ting gick för fort och jag tappade koll på marknader och kunder. Det var också en enorm omställning att plötsligt vara ensam och inte ha någon delägare att bolla med, säger Tomas Kristoffersson, som själv är utbildad djuphavsdykare med mångårig erfarenhet inom den internationella olje- och gasindustrin.

Nu följde en tid med få investeringar inom offshore och NDE fick inga uppdrag. Till en början klarade sig företaget vidare på besparingar och Tomas Kristoffersson tvingades göra sig av med samtliga anställda. Han var på vippen att ge upp när en möjlighet till ett stort kontrakt i Tyskland plötsligt dök upp. Den stora utmaningen var att uppdraget krävde undervattenrobotar, något som NDE varken ägde eller hade råd att införskaffa.

– Almi trodde på oss, och det är jag väldigt glad och tacksam för. Utan deras medverkan hade bolaget haft mycket svårt att klara av att ta ordern.

Vid den här tiden arbetade Tomas Kristoffersson 60–70 timmar per vecka, utan semester, tillsammans med en inhyrd konsult.

– Fördelen med att få börja om var att jag kunde lära av mina tidigare misstag. Det absolut viktigaste blev nu att bygga en organisation med exakt rätt kompetens.

Under de senaste åren har företaget främst varit verksamt




**TOMAS EKDAHL, FINANSIERINGSRÅDGIVARE, ALMI STOCKHOLM SÖRMLAND**

**Tomas Ekdahl, finansieringsrådgivare på Almi fick genast förtroende för Tomas Kristoffersson och hans affärsidé och kan konstatera att NDE idag är ett lönsamt bolag och en aktör att räkna med inom dykeribranschen.**

– Vi är mycket nöjda med samarbetet. Kunden besitter en hög kompetens och har alla de

certifieringar som krävs för att utföra dessa avancerade och fysiskt krävande arbeten i farlig miljö.

Genom sina uppdrag vid de stora vindkraftverken i Nordsjön bidrar NDE till att skapa grön el. Dykarna, som kommer från ett flertal olika länder, genomgår fortlöpande läkarkontroller för att deras säkerhet ska garanteras. Företaget har en tydlig policy för hållbarhet.

– För en ägare som reser så mycket i sitt arbete som Tomas gör blir det extra viktigt att ha en bra organisation bakom sig. Jag har varit tydlig med att ett företag av den här karaktären och storleken måste ha en styrelse och är glad att se att den processen nu pågår, säger Tomas Ekdahl.

**“Almi trodde på oss, och det är jag väldigt glad och tacksam för. Utan deras medverkan hade bolaget haft mycket svårt att klara av att ta ordern.”**



**TOMAS KRISTOFFERSSON,**  
VD NDE OFFSHORE

vid vindkraftsparker till havs. Bland kunderna finns exempelvis Siemens, Vattenfall och Bilfinger. NDE erbjuder dyktjänster och undervattensrobotar för att installera, inspektera och underhålla olika konstruktioner. I vissa fall krävs det personal som är särskilt utbildade för att utföra arbeten hängandes i rep. Om så önskas står NDE även för projektledningen.

– 2012 jobbade vi oss tillbaka med näsan ovanför vattenytan. 2013 utökade vi och fick fler kunder. 2014 kunde vi med ytterligare hjälp från Almi investera i mer utrustning som i sin tur har lett till att lönsamheten har ökat från cirka 3 till 14 procent.

NDE är nu redo att utöka organisationen för att kunna ta sig an mer komplicerade uppdrag inom olje- och gasindustrin. För att utjämna säsongsvariationer letar Tomas Kristoffersson också efter nya projekt på nya marknader.

– Vår policy är att bara skriva kontrakt om vi vet att vi kan utföra ett bra jobb enligt kundens förväntningar. Vi vill inte vara kända för att ha den lägsta timpenningen, vi vill vara det bästa företaget i branschen. Genom att vi arbetar effektivt, samt med hög kvalitet och säkerhet blir vi också billigast i längden.

Bolagets ledning finns tillgänglig dygnet runt för att agera direkt om något problem uppstår. På Almis inrådan pågår arbetet med att tillsätta en officiell styrelse i NDE. \*

**NDEs ledningssystem enligt ISO 9001/14001 och OHSAS 18001 syftar till ständig förbättring. Detta görs genom regelbundna utvärderingar av verksamheten vid kontor och projekt. De huvudsakliga hållbarhetsmålen är:**

**HÄLSA/SÄKERHET:**

0 LTI (Loss of Time Injury) vid kontor och projekt.

100 procent av personalen ska genomgå en intern säkerhets/code of conduct-utbildning.

**KUNDNÖJDHET:**

Utföra projekt enligt överenskommen kostnad, tid och kvalitet.

**PERSONAL:**

NDE ska vara det företag våra anställda, vid både kontor och projekt, föredrar att arbeta för i branschen.

**JÄMLIKHET/DIVERSITET:**

Uppnå en avvägd sammansättning gällande kön, ålder, etnicitet och bakgrund vid kontor och projekt.

**MILJÖ**

Bidra till att vid kontor och projekt reducera de årliga utsläppen av CO<sub>2</sub>.

**LEVERANTÖRER**

Långsiktiga relationer med leverantörer som ska leverera enligt överenskommen kvalitet och i tid.

Företaget är också medlemmar av IMCA (International Marine Contractors Association) och certifierade av IRATA (Industrial Rope Access Trade Association).

# EN PRAKTISK MODELL FÖR HÅLLBART FÖRETAGANDE

**ALMI HAR TAGIT** fram en modell för att medarbetarna på ett enkelt, enhetligt och strukturerat sätt ska kunna arbeta tillsammans med sina kunder kring hållbarhet. Erfarenheten hittills är att dialogen har underlättats med modellen som verktyg och att diskussionen med Almis rådgivare har vidgat perspektivet på hållbarhet för många kunder. Modellen kommer nu att införas i samtliga regionala dotterbolag.

Modellen utgår från de sju hållbarhetsfrågor som samtliga statliga bolag har att förhålla sig till – miljö, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, anti-korruption, affärsetik, jämställdhet och mångfald. Tidigare handlade dialogen med kunderna mest om miljöfrågan. Genom att tydligt ta upp samtliga sju frågor har modellen bidragit till en bredare hållbarhetsdiskussion med kunderna.

## ANALYS I TRE STEG

Genom att diskutera med kunden vilka frågor inom hållbarhet som berör just deras verksamhet, får man en intressant dialog kring möjligheter och risker. Tillsammans med kunden gör rådgivaren en nulägesanalys i tre steg.



### 1 Förstå affären – affärsmodell och förväntningar

Första steget är att förstå affären genom att ställa frågor kring varumärket, värdekedjan och företagets olika intressenter och deras förväntningar.

### 2 Fokus – relevans och framsteg

Andra steget är att komma fram till vilka hållbarhetsfrågor som är mest relevanta för kunden, givet affärsmodell, varumärke och intressenters förväntningar, och hur långt man har kommit i respektive fråga.

Företaget uppskattar vilka framsteg man gjort inom respektive fråga och sätter det i relation till hur relevant frågan är. På det sättet får man en tydlig bild över vilka frågor det är som behöver prioriteras och vilka man inte behöver fokusera på.

### 3 Vägen framåt – möjligheter och risker

Tredje steget handlar om att identifiera möjligheter och risker och att genom dessa ta fram en handlingsplan för kundens vidare hållbarhetsarbete, med fokus på två eller tre hållbarhetsfrågor. Att identifiera vad kunden inte bör fokusera på är minst lika viktigt som vad man ska arbeta mer aktivt med.

## ETT ENKELT VERKTYG

"I Almi Väst har samtliga medarbetare under året varit med i en workshop för att alla ska ha samma kunskap kring den enkla modell vi använder i hållbarhetsdialogen med våra kunder. Jag upplever att det från början inte fanns en så stark självkänsla bland alla våra medarbetare kring hållbarhet. Eftersom modellen är

enkel att använda så ser jag att samtliga medarbetare nu känner sig mycket mer bekväma att diskutera hållbarhet.

Vi bestämde oss också för att använda oss av samma modell för att identifiera vilka hållbarhetsfrågor som är mest relevanta för oss internt, så under 2015 kommer vi i Väst att arbeta fokuserat på miljö och mång-

fald. Det har varit en väldig kraft i att låta alla medarbetarna vara med i detta arbete, både internt och externt. Att inte låta hållbarhet bli en "ifrågasättande pekpinne" utan mer en nyfiken fråga kring nya affärsmöjligheter är ett tanke-sätt vi gillar."

**SARA WALLIN, VD ALMI VÄST**



## Trikåbys röda tråd är innovativ

”Det har hänt oerhört mycket vad gäller hållbarhet sedan vi startade vår verksamhet för 24 år sedan”, säger Kicki Arvidsson, en av grundarna till företaget Trikåby. Hon fortsätter med att beskriva hur kunderna idag är mer upplysta och ifrågasättande och att intresset för närproducerat är stort.

**TRIKÅBY PRODUCERAR OCH** säljer högteknologiska och mångfunktionella textilier för kunder med höga krav, och har sitt säte i Åby utanför Norrköping.

Skyddsplagg för olika yrkesgrupper, rullstolsdynor till sjukvården och underkläder till det svenska Försvaret är några av produkterna.

Textilfabriken har 43 olika maskiner och tygerna exporteras till ett trettiotal länder.

Kicki poängterar hur viktigt det är att tänka på miljöaspekten, med allt från medvetna materialval till genomtänkta transporter, men också hur viktig den sociala



**MARTIN ÅKESSON,**  
VD ALMI BLEKINGE

### HÅLLBARHET KAN SKAPA NYA AFFÄRER

”Att arbeta med hållbarhet har för oss i Almi Blekinge varit en självklarhet. Hållbarhet har tidigare handlat mycket kring miljöfrågan, både för oss på Almi internt och i den externa dialogen med våra kunder. Efter att vi började arbeta med modellen, så dyker ofta fler hållbarhetsfrågor upp som kan vara mer relevanta för vår kund.

Jag upplever att det är avgörande att inte göra hållbarhet till något onödigt svårt, utan att försöka hålla det på en enkel nivå. Många av våra kunder är mindre företag, och då är det viktigt att anpassa diskussionen kring hållbarhet till just deras verksamhet. Vår målsättning är att, tillsammans med respektive kund, hitta den hållbarhetsfråga som kan skapa nya affärer för dem, så att de i slutändan kan se ett konkret resultat som skapar lönsamhet.”



**KICKI ARVIDSSON,**  
GRUNDARE TRIKÅBY.

aspekten i hållbarhetsarbetet är. All Trikåbys sömnad sker i Baltikum och målet är att allt ska produceras inom en radie av högst 50 mil från Åby. Rättvisa arbetsförhållanden hos underleverantörerna är mycket viktigt och de cirka 100 sömmerskorna i Estland och Litauen ska ha marknadsmässiga löner och en god arbetsmiljö.

”Vi har en väldigt bra dialog med rådgivarna på Almi Östergötland, där vi gärna diskuterar både varumärkesfrågor och hållbarhet. Almi har verkligen varit med och bidragit till vår långsiktiga och hållbara utveckling”, säger Kicki och hennes affärspartner och make, Åke Arvidsson.

Trikåby har ett tätt samarbete med sina kunder och arbetar långsiktigt eftersom de ofta utvecklar produkterna tillsammans med kunderna.

**KICKI OCH ÅKE TYCKER** det är spännande när kundernas krav hela tiden ökar vad gäller miljöhänsyn och socialt ansvar. ”På det sättet måste vi som leverantör hela tiden göra vårt yttersta för att arbeta på ett långsiktigt och hållbart sätt. Den utmaningen och känslan av att, som egenföretagare, på sitt sätt kunna vara med och bidra till en bättre värld är oslagbar.”

**JAN BENGTTSSON,**  
VD ALMI INVEST

# HÖG AKTIVITETS- NIVÅ

*Sveriges mest aktiva investerare i tillväxtbolag*

**M**ed 193 investeringar, varav 70 nyinvesteringar, är Almi Invest Sveriges i särklass mest aktiva investerare i unga tillväxtbolag. Biotech, life science och it är områden där många nya tillväxtbolag växer fram och där är också investeringstakten särskilt hög. Totalt finns nu 375 bolag i portföljen.

– Den höga investeringstakten visar att det finns ett stort behov av en offentlig riskkapitalist som investerar i tidiga faser. Ofta sker investeringar tillsammans med privata aktörer och det är Almi Invests medverkan som gör det attraktivt för privata aktörer att investera, säger Jan Bengtsson, vd för Almi Invest.

Inriktningen är bolag i tidiga utvecklingsfaser eller expansionsfaser med produkter eller tjänster som skapar arbetstillfällen och tillväxt. Tidshorisonten vid en investe-

ring är normalt 5–7 år och nyvesteringsbeloppen är förhållandevis små, ofta i storleken 2–4 miljoner kronor.

– För Almi Invest är inte avkastningsmålet det viktigaste. Skapandet av arbetstillfällen är överordnat tillsammans med ambitionen att attrahera privata investerare som är med och tar ansvar för utvecklingen av portföljbolagen, säger Jan Bengtsson.

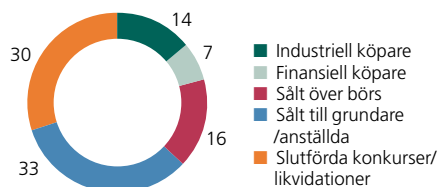
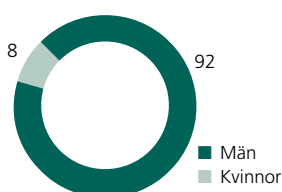
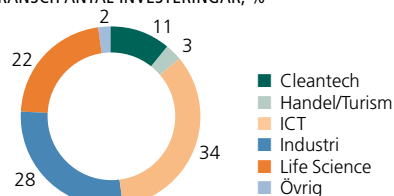
Under året har ett flertal exits genomförts. Bland annat har man sålt innehavet i BehavioSec till det svenska riskkapitalbolaget Northzone. Andra exempel på exits är KA Elektronik och Micropos där ett konsortium köpte Almi Invests hela innehav. Under 2014 noterades dessutom portföljbolaget Sprint Bioscience på First North.

– Extra roligt var det när ett av våra portföljbolag, Galecto Biotech fick ett bud på 3,3 miljarder kronor. Köpare är läkemedelsjätten Bristol Myers Squibb och innebär att den behandlingsmetod för sjukdomen lungfibros som det unga forskarbolaget har tagit fram nu kan vidareutvecklas på global nivå, säger Jan Bengtsson.

En stor fråga för Almi Invest under 2014 har varit hur nästa strukturfondsperiod fram till 2020 ska organiseras. Den nuvarande fonden består till 50 procent av strukturfondsmedel. Den andra hälften kommer till lika delar från regionala ägare och Almi Företagspartner.

– Vi har arbetat för att göra ett likadant upplägg och bilda en ny fond för perioden 2015–2020. En förutsättning är att regionala ägare är med och de har varit mycket positivt inställda till en ny fond. Det är ju ett effektivt utnyttjande av EUs strukturfondsmedel. Kapitalet förbrukas inte och kan återanvändas om och om igen i nya investeringar, säger Jan Bengtsson.

*“Tiden är över då man kunde vrida och vända på en affärsmodell under lång tid.”*

HELT AVYTTRADE PORTFÖLJBOLAG FÖRDELAT  
PÅ KATEGORIER AV KÖPARE, %NY- OCH FÖLJDINVESTERINGAR  
I KONCERNEN FÖRDELAT PÅ MÄN OCH KVINNOR, %NY- OCH FÖLJDINVESTERINGAR FÖRDELAT PÅ  
BRANSCH ANTAL INVESTERINGAR, %

### HJULEN SNURRAR SNABBARE

En trend som håller i sig är att tiden från idé till marknad blir allt kortare. Utvecklingen och kraven gör att hjulen snurrar snabbare. En ny produkt eller tjänst ska ut på marknaden så snabbt som möjligt.

– Tiden är över då man kunde vrida och vända på en affärsmodell under lång tid. Både marknaden, ägare och finansiärer ställer krav på att tiden från idé till marknad blir så kort som möjligt. Det sätter press på entreprenörerna bakom utvecklingsbolag, säger Jan Bengtsson.

För ett ungt snabbväxande företag kan det vara direkt avgörande hur snabbt man lyckas etablera sig på en internationell marknad. Och en majoritet av portföljbolagen anser att de snabbare kan nå marknad tack vare Almi Invests medverkan. Men vägen dit kan vara både svår och tuff. Programmet Born Global är ett exempel på hur Almi har hjälpt företag att lyckas med denna utmaning.

– Born Global har varit viktigt. Vi har också andra aktiviteter där vi tar med våra portföljbolag ut på en internationell arena. Genom vårt nätverk kan vi fungera som en dörröppnare till internationella kontakter, säger Jan Bengtsson.

### VARUMÄRKET ÄR EN KVALITETSSTÄMPEL

Almi Invest består av åtta regionala riskkapitalbolag, var och ett med en egen fond. Man når ut brett till företag och har möjlighet att sammanföra bolag och investerare över hela Sverige. Ett fyrtiotal medarbetare arbetar i verksamheten.

– Vi har lyckats rekrytera personal med mycket god kompetens och erfarenhet från riskkapitalbranschen. Vår affärsmodell har visat sig vara framgångsrik och vi har ett starkt varumärke. Det uppfattas som en garanti och har en kvalitetsstämpel som underlättar för oss att hitta investeringspartners och nya investeringsobjekt, säger Jan Bengtsson.

Almi Invest hjälper inte endast till med kapital. Kompetens är oerhört viktigt för att få ett företag att lyfta. De investeringsansvariga har bred kompetens ofta med någon specialinriktning inom till exempel Life Science eller teknik. Den regionala förankringen är viktig.

– Vi finns över hela landet och hittar startups genom att vara aktiva i nätverk och samarbeta med andra aktörer såsom inkubatorer. Vi finns i ”myllan” där startup bolagen finns, avslutar Jan Bengtsson. \*

Under 2014 har Almis investeringar om 211 miljoner kronor bidragit till att privata investerare tillskjutit ytterligare 533 miljoner kronor. Det innebär att för varje krona som Almi investerat erhölet portföljbolagen ytterligare 2,5 kronor.

Almi	211 miljoner
Andra privata aktörer	533 miljoner
<b>Totalt</b>	<b>744 miljoner</b>

Partnerinvest Övre Norrland ingår ej.

INVESTERINGAR	ANTAL	MKR
Nyinvesteringar	70 (6)	108 (11)
Följdinvesteringar	123 (6)	121 (7)
<b>Totalt</b>	<b>193</b>	<b>229</b>

### ANTAL NY- OCH FÖLJDINVESTERINGAR PER LÄN

Blekinge län	3
Dalarnas län	1
Gotlands län	3
Gävleborgs län	11
Hallands län	1
Jämtlands län	6
Jönköpings län	6
Kalmar län	6
Kronobergs län	3
Norrbottnens län	13 (7)
Skåne län	17
Stockholms län	31
Södermanlands län	0
Uppsala län	11
Värmlands län	6
Västerbottens län	11 (5)
Västernorrlands län	5
Västmanlands län	3
Västra Götalands län	40
Örebro län	4
Östergötlands län	12
<b>Summa</b>	<b>193</b>

Varav Partnerinvest Övre Norrland inom parentes.

# LYCKAD REKRYTERING TILL STYRELSEN

Lena Fridlund Forsgren, investment manager på Almi Invest talar om Limes Audio som ett jättespännande tillväxtbolag med en mycket hållbar affärsidé. När Almi Invest kom in som första externa ägare befann sig bolaget i ett mycket tidigt skede.

**D**et fanns en vision om att vrida om från en konsultbaserad till en skalbar affärsmodell, men organisationen saknades delvis. Med vårt kapital och nätverk till rätt kompetens har bolaget fått tid och kraft att utveckla sin affärsmodell och börja kapitalisera på sin globala potential.

Rekryteringen av Jan Snygg till styrelsen var en av Lena Fridlund Forsgrens första åtgärder. Idag är han styrelseordförande i bolaget.

– Duktiga och erfarna personer får många bra erbjudanden och det är inte alltid lätt att övertyga dem att gå in i nystartade bolag. Jan har den perfekta bakgrunden, med relevanta nätverk och många års erfarenhet från bland annat ledande positioner i Ericssonfären och som investerare på Ledstjärnan.

**“Limes Audio har hela tiden varit extremt duktiga på att locka till sig ingenjörstalang.”**

Jan Snygg har inte minst bidragit med strategiskt tänkande i bygget av Limes Audios organisation och internationella kundbas. Ett viktigt mål har varit att attrahera expansionskapital vilket uppnåddes i somras när Inlandsinnovation gick in som ägare.

– Limes Audio har hela tiden varit extremt duktiga på att locka till sig ingenjörstalang. Nu gäller det att fortsätta att stärka management. Personligen tycker jag att det har varit väldigt roligt att få följa den fantastiska utveckling som Fredric Lindström har gjort i sin roll som entreprenör och företagsledare.



FOTO: EDELPHOTO AB

FÖRETAGET GRUNDADES: 2007 OMSÄTTNING 2014: 7 MILJONER AN TAL ANSTÄLLDA: 22 ALMIS INSATS: INVESTERINGSKAPITAL, FÖRETAGSLÅN

SÄLJ- OCH MARKNADSCHEF  
TORD NYBLEUS.

Slut på eko, brus och burkigt ljud. Med programvara från Limes Audio blir kommunikationen genom högtalarsystemet klar och tydlig. Det lovande Umeåföretaget har uppmärksammats både på 33-listan och på Hit-listan som ett av landets hetaste teknikföretag.

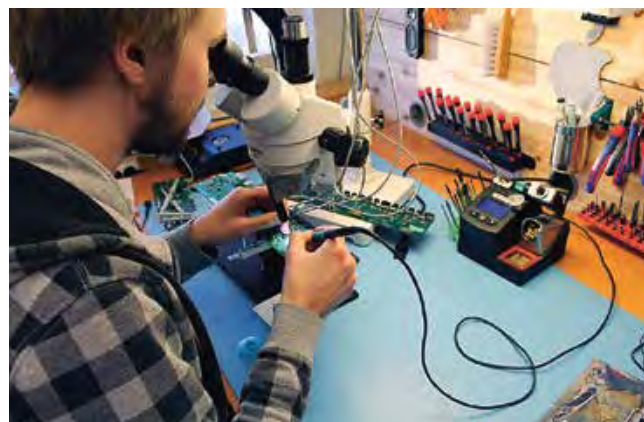
**I FJOL LYCKADES** Limes Audio attrahera expansionskapital från Inlandsinnovation och få ett viktigt patent beviljat i USA. Sedan tidigare är Almi Invest delägare i bolaget som också har fått finansiering av Almi Företagspartner.

– Utan Almi Invest hade bolaget aldrig varit i den spännande fas där vi är idag, säger sälj- och marknadschef Tord Nybleus.

De bägge forskarna inom signalbehandling, Fredric Lindström och Christian Schüldt, startade Limes Audio sedan de utvecklat en algoritm som väsentligt höjer ljudkvaliteten i allt som har med tvåvägskommunikation att göra. Affärsidén kommersialiserades med hjälp av Uminova Innovation och i ett tidigt skede, när företaget behövde resurser för att kunna nå ut till fler kunder, gick Innovationsbron in som ägare.

– Vår kärnverksamhet är fortfarande konferenstelefoner och vi kan glädja oss åt att det är en marknad som fullkomligt exploderar. Med kontorslandskapens utbredning blir det allt vanligare med många, mindre konferensrum. Telefon- och videokonferenser är förstås också ett mer hållbart alternativ än att resa till en gemensam mötesplats, framhåller Tord Nybleus.

Limes Audio har redan nya marknader i sikte. Fordonsindustrin är ett exempel där ljudkvaliteten i kommunikationsutrustningen kan förbättras. Säkerhetsbranschen med porttelefoner är ett annat. Mobiltelefoner, läsplattor och TV med högtalarfunktion är ytterligare produkter där den unika programvaran kan komma att användas. För att hjälpa kunderna



att snabbare komma till marknaden erbjuder Limes Audio också möjligheten att designa deras hårdvara.

– Från kunderna får vi ofta höra att det är den bästa licensierbara tekniken som de hittills har testat. Utmaningen ligger i att merparten av kunderna inte vill avslöja för branschen vilken teknik de använder, säger Tord Nybleus.

Som ett av 22 svenska bolag valdes Limes Audio ut att delta i ett internationaliseringsprogram med sikte på Silicon Valley. Syftet var att attrahera kunder, investerare och samarbetspartners i USA, samt att få träna på införsäljning av sin produkt.

– Det var Almi Invests förtjänst att vi kom dit och kunde förstärka vårt internationella nätverk. Almi Invest ligger också bakom nomineringarna till 33-listan och Hit-listan där vi har tagit plats vid två respektive ett tillfälle, säger Tord Nybleus.

Listplaceringarna är viktiga för att både investerare och kunder ska få upp öronen för bolaget. Förra året, när Limes Audio vann flera stora kontrakt med ledande internationella bolag, dubblades både omsättning och antalet anställda. \*

FÖRETAGET GRUNDADES: 2009 ANTAL ANSTÄLLDA: 5 OCH 3 DELTIDSKONSULTER ALMIS INSATS: RISKKAPITAL

## XINTELA

# REPARERAR LEDBROS MED HJÄLP AV STAMCELLER

Vid upptäckten av ett nytt protein på broskcellernas yta insåg docent Evy Lundgren-Åkerlund att hon var något stort på spåren. Patentansökan skickades in illa kvickt och först därefter publicerades forskningsresultaten från Lunds universitet. Senare gjordes fyndet att vissa stamceller, som har det aktuella proteinet på ytan, äger en ökad förmåga att bli broskceller. Det ledde till nästa patentansökan och utgör idag grunden i Xintelas verksamhet.

**B**olagets affärsidé är att utveckla och producera stamcellsprodukter för cellterapi, ett område som växer snabbt. Terapin förväntas bota flera svåra sjukdomar som hittills har saknat botande behandlingsalternativ. Xintelas första fokus blir stamcellsterapi för reparation av ledbrosk vid artros, en vanlig ledsjukdom som orsakar mycket lidande.

Med hjälp av ägarkapital från bland annat Almi Invest har utvecklingsarbetet av stamcellsprodukter nu tagit ordentlig fart. I samband med investeringen gick investment manager Claes Post in i styrelsen.

– Claes har den kompetens som behövs för att hjälpa Xintela framåt. Det känns mycket bra att ha Almi Invest som ägare, säger Evy Lundgren-Åkerlund, Xintelas grundare och vd.

Xintela grundades och startades upp under åren som Evy Lundgren-Åkerlund hade ansvaret för att bygga upp och utveckla Lund Life Science Incubator som sedan flyttade sin verksamhet till Medicon Village.

**“Med Xintelas patenterade unika teknologi kan vi ta fram en ren och välkaraktäriserad stamcellspopulation.”**

– Under 2013 började jag jobba på heltid med Xintela och i början av 2014 var vi fem anställda med full fart på utvecklingsarbetet. Trevligt nog är vi nu ett av bolagen på Lund Life Science Incubator.

Målet är att under hösten påbörja studier på hästar. Förutom att det finns många tävlingshästar med stort behov av att reparera skadat ledbrosk så har hästar leder som liknar människans och är därför en bra modell.



EVY LUNDGREN-ÅKERLUND,  
XINTELAS GRUNDARE OCH VD.



**PROFESSOR CLAES POST, INVESTMENT MANAGER, ALMI INVEST:****Professor Claes Post, investment manager Almi Invest, är tidigare vd vid Karolinska Institutet Innovations AB, forskningschef inom Astra samt Pharmacia.**

Han har erfarenhet från finansiellt arbete vid flera riskkapitalbolag. Han har även varit vd eller styrelseledamot i många mindre entreprenöriella Life Science-bolag i Sverige och Danmark. Sedan 1 ½ år tillbaka är han aktiv styrelsemedlem i Xintela.

– Xintela är ett mycket spännande företag som

nu ligger i fronten inom sitt område. Hittills har behandlingar av skadat ledbrosk gjorts med varierande framgång. Det har inte gått att garantera att tillräckligt många celler är av rätt sort eller att de är av tillräckligt bra kvalitet. Xintela har teknologin som jag tror kommer att kunna lösa det problemet.

Enligt Claes Post är det mycket som tyder på att ansvariga myndigheter snart kommer att kräva kvalitetsvalidering av broskceller i samband med diagnostik och terapi. Antalet artrosdiagnoser ökar i takt med att folk blir

tyngre och lever längre. Det finns ett behov av en hållbar behandlingsmetod.

– När Almi Invest gick in fanns ingen kund. Det hör inte till vanligheterna att vi investerar i ett så tidigt skede. Men vår bedömning är att det finns en stor potential i Xintelas affärsidé. Jag har också stort förtroende för Evy som jag har haft kontakt med genom åren både under hennes tid som forskare och som ansvarig för Life Science-inkubatorn i Lund.

Claes Post beskriver Almi Invest som en positiv arbetsplats med många meriterade kollegor.



Cellterapi enligt Xintelas metod är kostnadseffektiv ur såväl världens som patientens perspektiv. Genom att odla broskceller med hjälp av donerad vävnad krävs bara ett ingrepp på patienten, i samband med att cellerna administreras till en skadad led. Stora mängder celler kan förvaras i frysen för att användas vid behov. Produkten kommer att kunna bli lättillgänglig för många patienter och hög kvalitet på stamcellerna ökar möjligheterna för bra slutresultat.

Genom cellterapi finns möjlighet att bota flera svåra sjukdomar som idag saknar botande behandlingsalternativ. Utifrån Xintelas teknologiplattform kan nya idéer inom cellterapi utvecklas och även appliceras på annan vävnad.

Xintela har en jämn fördelning mellan män och kvinnor.



– Det ger oss en stor uppsida. När vi har visat att metoden är säker och att den fungerar på hästar kan vi börja sälja produkter för veterinärmedicinskt bruk, samtidigt som resultaten kan ligga till grund för att förbereda och genomföra stamcellterapi på människor med artros.

Genom att använda donerade stamceller kan stora mängder stamceller odlas upp och användas för att behandla många patienter. Det blir både enklare och billigare än att använda patientens egna broskceller, vilket har varit den vanligaste terapimetoden hittills.

– Med Xintelas patenterade unika teknologi kan vi ta fram en ren och välkaraktäriserad stamcellspopulation. Vi kan med andra ord leva upp till de ökade krav som både myndigheter och patienter ställer när det gäller att identifiera och kvalitets-

säkra de stamceller som ska användas i cellterapi, förklarar Evy Lundgren-Åkerlund.

Xintela kommersialiserar även annan användning av den patentskyddade teknologin. Under 2014 utlicenserades rättigheter till Merck Millipore att sälja forskningsprodukter baserade på det specifika proteinet. Xintela har också ett pågående samarbete med ett europeiskt bolag för att utvärdera kvalitetstestet för de broskceller som bolaget producerar för broskcellsterapi.

Två personer med bakgrund från ledande positioner inom läkemedelsföretag och med klinisk erfarenhet inom ortopedi och cellterapi för broskreparation har nyligen förstärkt styrelsen. Under innevarande år väntas antalet anställda öka med tre personer. \*

## BIOPTech

# NY METOD SOM FÅNG- AR OCH ÅTERVIN- NER FOSFOR

**FOSFOR ÄR FRÄMST KÄNT** för att vara en miljöbov och en orsak till övergödning av Östersjön. Men det är också en betydelsefull råvara som håller på att ta slut och ett växtnäringssämne som är nödvändigt för den globala matförsörjningen. Det Solnabaserade miljöteknikföretaget Biotech har utvecklat en lösning på bägge problemen.

Efter 20 års forskning, i ett nära samarbete med Kungliga Tekniska Högskolan (KTH), har företaget tagit fram ett fosforfilter som innehåller Polonite – ett material som här-



stammar från en bergart som heter opoka.

– Polonite kan genom sin höga upptagningsförmåga och sitt höga PH-värde binda fosfor i filtret som hindras att rinna ut i naturen, berättar Biotechs vd, Anders Norén.

Filtret dödar även bakterier som finns i vattnet. Metoden betyder också att den

infångade fosfor går att återvinna, därmed skapas ett naturligt kretslopp av fosfor.

Biotechs lösning har en rad användningsområden, från enskilda avlopp i villor och fritidshus, som inte är anslutna till kommunalt vatten, till stora vattenreningsverk, jordbruk och djurfarmer.

Till skillnad från annan rådande teknik behöver denna metod ingen elektricitet vilket gör den till en passiv och mer kostnadseffektiv reningsteknik.

För Biotech var 2014 ett år där försäljningen av fosforfiltret ökade. Utmärkelsen Zennström Green Mentorship Award i december 2014 var ett viktigt erkännande för företagets teknik.

– Vår stora utmaning är att anpassa filtret till stora kommunala vattenreningsverk och industrier och få till ett samarbete med fler återförsäljare som säljer filtret.

Almi Invest investerade första gången i Biotech 2011 och har en representant i styrelsen.

## VBN COMPONENTS

# Världsledande 3D-printning

**VBN COMPONENTS AB** (vbn) sticker ut inom ett område som av vissa spås bli nästa industriella revolution. Uppsalaföretaget är specialiserat på additiv tillverkning, eller 3D-printning som det oftare kallas, och är ensamma i världen om att tillverka friformade 3D-printade komponenter i nötningsståliska material. Företag som behöver metallkomponenter med hög komplexitet och/eller högt nötningsmotstånd är huvudsakliga kunder.

Komponenterna kommer först att användas inom verkstads- och bilindustrin (exempelvis skärande bearbetning), men det finns även stor potential för till exempel tillverkning av gjutverktyg för att få bättre gjutning genom kontrollerad värmning och kylning.

VBN har utvecklat en metod där verktyg byggs direkt från metallpulver och smälts i flera lager i en 3D-skrivare. Tillverkningsmetoden minskar antalet processteg, där till exempel traditionellt smide, borring och fräsning försvinner. Dessutom minskar materialsvinnet.

– Tankarna om att starta VBN föddes 2009 när jag och kollegorna Ulrik Beste och Peter Vikner konstaterade att den komplexa tillverkningsprocessen i stålindustrin borde kunna

förenklas, berättar Martin Nilsson, vd på VBN Components AB.

Företaget har patent på tillverkningstekniken med järn, kobolt eller nickel som basmaterial tillsammans med legeringsämnen. VBN har också ett nära samarbete med Volvo Construction Equipment i Eskilstuna där man har tillverkat världens första 3D-utskrivna kugg-hjulfräs.

För att komma framåt i processen krävs kapital, främst för att investera i produktionsutrustning och att kunna anställa personal med rätt kompetens, vilket VBN gjorde 2014 med riskkapital från Almi Invest. Det har lett till att företaget i dag har en egen produktionslina och nu kan fokusera på att öka produktionsstakten.



FISHBRAIN

# FISKEAPP MED 680 000 NEDLADDNINGAR

JOHAN ATTBY,  
VD PÅ FISHBRAIN

**FISKEAPPEN FISHBRAIN HAR** på bara ett drygt år laddats ner av 680 000 användare. Företagets vd, Johan Attby kom på sin affärsidé när han var "inlåst" mellan två jobb i USA.

– Jag snöade ganska snabbt in på sociala nätverk, eftersom jag förstod att mycket av det som sker där går ut på att dela innehåll om en hobby eller passion mellan vänner, berättar Johan Attby, vd på FishBrain med säte i Stockholm.

Efter att ha sett en artikel där fiske rankades som världens största hobby bestämde han sig för att skapa en fiskeapp. Han gjorde gemensam sak med Jens Persson och Marcus Fransson som tidigare startat FishBrain som ett hobbyprojekt.

Användarna finns över hela världen, men 450 000 av de 680 000 personer som laddat ner appen finns i USA. I appen, som både finns i en gratis- och en betalversion, får användarna bland annat reda på vilka fiskevatten som är bra, vilka arter som finns i dem och vilka beten som funkar bäst. Intäkterna kommer främst att komma från betalversionen, via annonsering i appen. Användarna kommer även att kunna köpa utrustning och andra för sportfiskare relevanta saker i appen.

Det som främst skiljer FishBrain från andra liknande fiskeappar är förutom det starka innehållet även det affärsdrivna teamet med riskkapital bakom.

– Vi slåss om folks bandbredd i dag, då måste man sticka ut för att lyckas, anser Johan Attby.

Efter att ha sett en artikel där fiske rankades som världens största hobby bestämde han sig för att skapa en fiskeapp.



I takt med ständiga produktförbättringar har 2014 främst gett en rejäl tillströmning av antal användare av appen. Det har krävt finansiering, bland annat från Almi Invest. Pengarna har gått till mjukvaruutveckling och marknadsföring.

Nästa utmaning för FishBrain är att växa på flera marknader. Den kinesiska marknaden – där det finns fler än 90 miljoner potentiella användare – finns med i planen.



# SVAR PÅ INTRESSENTFRÅGOR

## BODIL ROSVALL JÖNSSON, NÄRINGSLIVSCHEF REGION SKÅNE



### ● Vad är din relation till Almi?

Adjungerad i styrelsen för Almi Skåne.

### ● Hur uppfattar du Almi?

Almi har en viktig roll som finansör och rådgivare för små och medelstora bolag. Efter den stora bankkrisen har riskvilligheten hos kreditinstitut och banker minskat. Almi spelar en allt viktigare roll som komplement till privata marknaden. Almi har en spännande bredd i sin verksamhet: affärsrådgivning på flera språk, starkt innovationskunnande och flera bra låneprodukter.

### ● Hur ser din kontinuerliga kontakt med Almi ut?

Jag träffar och möter vd och anställda på Almi i flera olika typer av möten och forum. Almi deltar också aktivt på de möten som sker i Skåne kring kapitalfrågor och innovationsfrågor.

### ● Varför behövs Almi?

Almi är ett viktigt offentligt komplement till den privata marknaden. Almi kan ta större risker och delvis minska bankernas risker.

### ● Hur kan du påverka Almi?

Som del av styrelsen kan jag vara med och påverka bolagets långsiktiga utveckling. I min roll som näringslivschef och vd på Business Region Skåne träffar jag Almi i många sammanhang och upplever att vi tillsammans arbetar för en starkare kapitalmarknad i Skåne.

## CARL-JOHAN KARLSSON AFFÄRSOMRÅDESCHEF EKN



### ● Vad är din relation till Almi?

Som affärsområdeschef på Exportkreditnämnden, EKN, för små och medelstora företag har jag en nära relation med Almi. För EKN är satsningen på detta segment mycket viktig och garantigivningen för dessa företag ökade också kraftigt år 2014. En stor del av vår satsning har varit att etablera nya lokalkontor och EKN finns nu på plats i Almis lokaler i Göteborg, Malmö, och Örnsköldsvik. Det var naturligt för oss att samarbeta med Almi som har en stark lokal förankring och ett väl etablerat kontaktnät med små och medelstora företag.

### ● Hur uppfattar du Almi?

Jag uppfattar Almi som väldigt öppna för olika idéer och samarbeten. Det finns en stor arbetsvilja och lyhördhet för nya möjligheter, där både EKN och Almi har uppfattningen att tillsammans kan vi göra mer. När EKN uttryckte intresse av att etablera oss lokalt, upplevde vi att Almi bjöd in oss och öppnade dörren för att hitta en bra lösning.

### ● Hur ser din kontinuerliga kontakt med Almi ut?

Almi har väldigt bra och informativa regionala nyhetsbrev vilka jag tar del av. Utöver det så har jag även kontakt med Almis lokala kontor.

### ● Varför behövs Almi?

Precis som EKN är Almi en oerhört viktig del av Sveriges tillväxt inom segmentet små och medelstora företag. I och med att Almi finns över hela Sverige får man stor genomslagskraft och kan hjälpa många företag att starta upp,

utvecklas och växa både i Sverige och internationellt. Inte minst bidrar Almi till att ta tillvara nya idéer och innovationer över hela landet.

### ● Hur kan du påverka Almi?

Almi och EKN har en kontinuerlig dialog och ett informationsutbyte om hur vi tillsammans kan hjälpa fler små och medelstora företag att växa. Ett exempel är när vi lanserar nya produkter som möjliggör för fler företag att vinna nya exportaffärer. Vår gemensamma kunskap och erfarenhet bidrar till att ta fram och utveckla vassa erbjudanden till små och medelstora företag efter marknadens behov.

## SEBASTIAN SIEMIATKOWSKI, CEO KLARNA



### ● Vad är din relation till Almi?

Almi spelade en viktig roll för oss genom att tidigt hjälpa till med kapital som gav oss rätt start.

### ● Hur uppfattar du Almi?







Almi fyller en oerhört viktig samhällsroll i att hjälpa entreprenörer att våga ta första steget.

### ● Varför behövs Almi?

För att möjliggöra att bra idéer kan genomföras. Vi har så många potentiella företagare i samhället som inte tar steget för att den första finansieringen är för svår att lösa.

# INTRESSENT- DIALOGEN

Almi har många relevanta intressenter som har förväntningar på verksamheten. De som har störst påverkan och som Almi påverkar mest är identifierade som ägare, kunder, medarbetare, samarbetspartners, leverantörer och media. Det är viktigt att Almi är lyhörd för intressenternas behov och kan möta deras krav och samtidigt ställa rimliga krav på kunderna. Genom löpande dialoger med intressenterna säkerställer Almi att de har förväntningar som överensstämmer med vad Almi kan och ska leverera. Almi strävar efter en öppen dialog med intressenter, vilket sker på en rad olika sätt och med olika syften.

Exempel på intressenter	Exempel på förväntningar	Exempel på dialog
 Ägare	Verksamhetens mål uppnås	Ägardirektiv, bolagsordning, löpande rapportering, styrelse
 Kunder	Erbjudanden levereras enligt uppsatta ramar	Personliga möten, webb, kundundersökningar
 Medarbetare	Dialog, utveckling, utbildning	Medarbetarundersökningar, utvecklingssamtal, personalträffar, intranät
 Samarbetspartners	Ökad nytta för kunder och ägare	Möten, sponsoravtal, samarbeten i projekt och aktiviteter
 Leverantörer	Levererar varor och tjänster	Upphandlingar, möten
 Media	Relevanta och intressanta nyheter	Pressmeddelanden, seminarier, nyhetsbyråer



# Det finns ett stort och naturligt intresse från media att rapportera om Almis verksamhet och kunder. Dialogen med redaktionen till media är omfattande och viktig för att sprida information om Almis verksamhet. Under 2014 förekom Almi i 2 300 inslag i tryckta tidningar, etermedia och nyhetsmedia på webben.

## Utslagning till Almi

## S-ledaren tyckte att det är viktigt i bolagsstyrelser

**KARLSTAD** Kvinnornas styrelsearbete i fokus. Det finns en enorm kompetens bland Almi- och Värmland-företagarna. Det är viktigt för Almi att ha en stark kompetens bland kvinnorna näringslivet och företagarna i länderna.

## Mentorprogram ska utveckla hans företag

**OLDFORS** Affärerna går utmärkt. Men med Almis mentorprogram ska Högje Trading utvecklas ytterligare. Jag ser en chans att få en andra språk, säger vd Andreas Rigoll. Andreas Rigoll står för ett av de största företagen i Oldefors kommun. Han har varit i Oldefors i över 20 år och har ett stort nätverk i länet.

## Almi-chef fick informatorpriset

Det finns en enorm kompetens bland Almi- och Värmland-företagarna. Det är viktigt för Almi att ha en stark kompetens bland kvinnorna näringslivet och företagarna i länderna. Almi-chefen fick informatorpriset för sitt arbete med att stärka kvinnorna i näringslivet.

## Det viktigaste för mig är att jag får träffa andra som är i min situation

Man kanske kan hitta nya vänner som öppnar dörrar som du kanske inte skulle ha hittat på egen hand. Det viktigaste för mig är att jag får träffa andra som är i min situation. Tobias Fabbeke, vd för Almi i Skåne, berättar om sin egen erfarenhet av att starta ett företag och hur han har fått hjälp av Almi.



Carl mobilerar arbetsplatsen. Bild: Almi

## Företag ser ljusst på framtiden

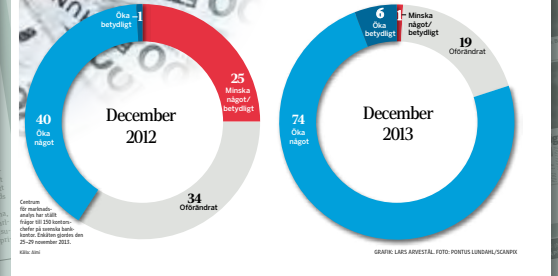
FRAMTIDSOPTIMISMEN ÄR STOR hos både bankörer och små och medelstora företag. Bankernas utlåning till företagen tros fortsätta öka. Företagen lär sig att utveckla sina produkter och tjänster för att kunna konkurrera på den globala marknaden.

## Almi och medelstora företag

FRAMTIDSOPTIMISMEN ÄR STOR hos både bankörer och små och medelstora företag. Bankernas utlåning till företagen tros fortsätta öka. Företagen lär sig att utveckla sina produkter och tjänster för att kunna konkurrera på den globala marknaden. Almi och medelstora företag har ett stort intresse av att utveckla sina produkter och tjänster för att kunna konkurrera på den globala marknaden.

## Positiv signal

Bankkreditens chfer väntar sig ett rejält uppvisning i utlåningen till företag. Det är fyra år sedan de visade en lika stor optimism. Hur bedömer du att bankens utlåning till företag utvecklas under det kommande året? Present



## De här företagen växer snabbast på ön

- GOTLAND** På omslagens presenterade Gotlands snabbast växande företag. Här kan du se vilka tio företag som fick plats på Almis lista, samt vilket som blev tredje i topp.
1. Clustera Sverige AB
2. AB Schöberg Grub & Schakt
3. Gotemårgården Gotland AB
4. Sverpord Graphics AB
5. Dyk & Anläggning Stockholm AB
6. Nyströmströmeries Aktieförbund
7. Lufsums AB
8. RBS Networks AB
9. Sönders Park Kalmän AB
10. Form Visborg AB

## Almis tillväxaktiga 2014

- 1 Clustera Sverige AB 241 procent
2 AB Schöberg Grub & Schakt 209 procent
3 Gotemårgården Gotland AB 172 procent
4 Sverpord Graphics AB 122 procent
5 Dyk & Anläggning Stockholm AB 97 procent
6 Nyströmströmeries Aktieförbund 96 procent
7 Lufsums AB 92 procent
8 RBS Networks AB 79 procent
9 Sönders Park Kalmän AB 78 procent
10 Form Visborg AB 56 procent

## Ljusning bäddar för lårefest i år

2014 tar konjunkturen fart och företagens efterfrågan på banklån ökar. Det bedöms kortorscheferna på de svenska bankkrediterna. Deras syn på utvecklingen är betydligt mer optimistisk än för ett år sedan. Företagen väntar sig ett rejält uppvisning i utlåningen till företag. Det är fyra år sedan de visade en lika stor optimism. Hur bedömer du att bankens utlåning till företag utvecklas under det kommande året? Present



ANDREAS UHMEIER  
CHEF INNOVATIONS RÅDGIVNING

## STORA MÖJLIGHETER FÖR INNOVATIVA FÖRETAG

Den digitala revolutionen framkallar innovationer i alla branscher.

**U**nder den industriella revolutionen ersattes en stor del av människans muskelkraft med maskiner. Det skapade möjligheter för människor att arbeta med sin intelligens och förutsättningar för många nya attraktiva arbetstillfällen att bildas.

Nu är vi mitt uppe i en ny revolution och enligt forskningsstudier spås hälften av dagens arbetstillfällen att ersättas av digital teknik inom 20 år. För Sveriges del innebär det att cirka 2,5 miljoner jobb försvinner, även inom kunskapsintensiva yrkesgrupper som redovisningsekonomer, säljare och mäklare.

– Vad ska vi människor sysselsätta oss med då robotarna är både starkare och smartare än vi? Vårt samhälle är uppbyggt på att vuxna människor arbetar, betalar skatter och pensionsavgifter. Sannolikt kommer hela samhällssystemet att behöva förändras radikalt, säger Andreas Uhmeier, chef för innovationsrådgivningen.

Bland dessa utmaningar finns även stora möjligheter för innovativa företag som tar tillvara den nya tekniken. Aldrig tidigare har det varit möjligt att så snabbt ta en stor andel på världsmarknaden. Aldrig tidigare har det varit så viktigt att vara innovativ inom alla områden.

## PRESTIGEFYLLT PRIS FIRAR 30 ÅR

**SKAPA-priset** är landets största och mest prestigefyllda innovationspris som under 2015 firar 30-års jubileum. Huvudsyftet med priset är att ge stöd till innovatörer för att de ska få möjlighet att utveckla sina innovationer till framgångsrika kommersiella produkter. Vinnare 2014 av priset på 500 000 kronor blev Mehrdad Mahdjoubi från Skåne län. Han har utvecklat en återcirkulerande dusch som återanvänder och renar duschvatten fortlöpande.

– Innovation är en av Sveriges stora konkurrensfördelar och vi ligger i topp vad gäller förutsättningar för nya innovationer att utvecklas. Det är viktigt att vi uppmuntrar och ger stöd så vi behåller den tätheten även i framtiden, säger Andreas Uhmeier.

– Inom innovationsrådgivningen satsar vi därför på innovativa idéer i alla branscher under förutsättning att det finns en god tillväxtpotential, säger Andreas Uhmeier.

### HÖGT TRYCK PÅ RÅDGIVARNA

På Almi vill man gärna se en ökad samordning av innovationssystemet. Ofta fungerar Almis rådgivare som ”spindeln i nätet” där man kopplar ihop innovationskunderna med andra aktörer när behovet finns. Ett exempel är samarbetet med Sveriges inkubatorer. Ofta fungerar Almis innovationsrådgivning som en ”förinkubator” där projekt kan slussas vidare till någon av landets inkubatorer. Passar inte projektet för en inkubator, men ändå bedöms ha tillväxtpotential, fortsätter det i Almis rådgivning eller slussas till annan aktör.

– Vi har en ledande roll med våra 45 innovationsrådgivare över hela landet. Varje innovationsrådgivare har god kännedom om övriga aktörer i innovationssystemet och känner till vilka finansieringsalternativ som finns både regionalt och nationellt, säger Andreas Uhmeier.

Under 2014 fick 4 200 kunder innovationsrådgivning. Innovationsprojekt fick finansiering om totalt 150 miljoner kronor, fördelat på 116 miljoner kronor i innovationslån och 34 miljoner kronor i förstudiemedel.

– I Sverige är vi lyckligt lottade med många innovativa projekt och företag. Detta innebär också att det finns ett stort behov av kapital för att dessa ska kunna utvecklas vidare. Som det ser ut nu är tillgången på kapital begränsad och vi är tvungna att prioritera, säger Andreas Uhmeier.

Almi fungerar även som distributionsnät för andra aktörer. Det kan gälla så kallade Affärsutvecklingscheckar från Tillväxtverket, Immaterialrättscheckar från VINNOVA och PRV samt Innovationscheckar från VINNOVA. Totalt förmedlas cirka 120 miljoner kronor. \*





**CODARICA**

**“Anledningen till att vi lyckas tror jag är att vi jobbar extremt bra tillsammans och har samma målbild.”**

**SANNA NILSSON,  
LOVISA LEVIN OCH  
ROSALYN KNAPP,  
GRUNDARE, CODARICA**

## HTML för barn

**Codarica väcker uppmärksamhet med sitt innovativa sätt att förklara teknik och HTML-programmering för barn. Det som började som ett skolprojekt 2013 på Hyper Island i Stockholm har nu växt till ett gemensamt företag som bara är i början av sin resa. De tre tjejerna bakom företaget har redan fått flera branschpriser och har även lovordats av Disney och Bonniers.**

**UNDER STUDIETIDEN VÄXTE** en gemensam idé fram. De tre grundarna och studiekamraterna Sanna Nilsson, Lovisa Levin och Rosalyn Knapp såg fördelarna de hade fått genom studierna, där HTML ingick som ett av ämnena.

– Kunskapen vidgade våra vyer och vi önskade att vi lärt oss HTML tidigare. Det var så vi kom på att vi ville skapa något som gjorde programmering mer lättillgänglig för barn, berättar Sanna Nilsson.

Det första de gjorde för att förverkliga planerna var att skapa e-boken “Min första hemsida” – Kalle Kodares guide till HTML – som innehåller en berättelse om en pojke som har ett äventyr till världen internet. E-boken släpptes sommaren 2013 och fick enorm uppmärksamhet av bland annat amerikanska tidningar. Efter att ha fått en rad utmärkelser och förstått potentialen i sin affärsidé startades Codarica för att satsa på verksamheten på heltid.

2014 hände det mesta. Handelsbolaget ombildades till ett AB. En app på samma tema som e-boken, men med mer interaktivitet, lanserades. Appen kostar sedan i december 15 kronor att ladda ner, vilket är en orsak till att Codarica nu har börjat tjäna pengar på sin verksamhet.

Innan dess visade Disney intresse för Codaricas mjukvara. De tre grundarna åkte över till Disney i Los Angeles i USA och bodde där i fyra månader. Syftet var att Disney ville få inspiration från unga entreprenörer med en bra affärsidé och Codarica i sin tur fick hjälp att ta sin affärsidé vidare. Samma sak hände med Bonniers fast i mindre skala.

– Anledningen att vi lyckas tror jag är att vi jobbar extremt bra tillsammans och har samma målbild.

De tävlingar Codarica vann under 2013 gav företaget kapital att kunna köra igång, men inför utvecklingen av appen behövdes finansiering.

– Vi hade inte kunnat utveckla appen utan innovationslånet från Almi Stockholm Sörmland. Vi fick även mycket rådgivning från Start Up Stockholm, som varit mycket engagerade i oss.

Codaricas framtida linje är att utveckla appar som har mycket interaktivitet, där teknik lärs ut inramat av storytelling.

– Vi hoppas kunna skapa ett forum som barn inte har i dag. För oss är det viktigt med en community där barnen kan känna att de äger det de gör. \*



**PETER LINDBERG,**  
VD ONEDAY WALL

## ONEDAY WALL DET SA BARA **KLICK**

Klickbara golv har de flesta hört talas om. Sedan en tid finns det även klickbara gipsväggar, som enligt innovatören Peter Lindberg, tillika vd på Oneday Wall AB, minskar ledtiden för att bygga en innervägg med 80 procent.

**TEKNIKEN BAKOM SYSTEMET** påminner om klickgolvets teknik. Väggsnivåerna fästs i varandra och ger enligt tillverkaren en slät vägg med osynliga skarvar, vilket i sin tur ger ett spackelfritt och skruvlöst montage. I systemet ingår bland annat en takskena, regler, avslutningsbräda, skiva med plastlist, golvskena och golvsockel.

– Det finns inget som motsvarar klickväggen i hela branschen. Produkten är efter flera års utveckling nu färdig för lansering, konstaterar Peter Lindberg.

Parallellt med produktutvecklingen har han byggt upp en fabrik i Hallsberg.

Under 2014 har Oneday Wall haft en nära dialog med Almi Mälardalen, som både gällt finansieringsmöjligheter och hjälp att hitta leverantörer i Europa.

– 2014 har främst varit ett införsäljningsår, då tecknade vi också vårt första avtal med en återförsäljare. Marknaden är gigantisk och till hösten 2015 har vi siktet inställt på export.



## CANWZ Publika skärmar på användarens villkor

För Canwz var 2014 ett intensivt år där företagets vd och initiativtagare Sten Selander skapade ett stort nätverk och knöt till sig fyra av världens största tillverkare av digitala publika skärmar. Canwz produkt är ett interaktivt system som via mobiltelefonens webbrowser styr publika skärmar på användarens villkor. Med systemet kan den som äger skärmen erbjuda sin publik interaktivitet och upplevelser som användaren själv väljer i stället för slumpmässig information.



**STEN SELANDER,**  
INITIATIVTAGARE CANWZ.

– **SYSTEMET, SOM UTVECKLAS** i Malmö, har ingen motsvarighet i världen. Vår vision är att ta interaktivt innehåll till alla publika skärmar, vare sig skärmen är i ett köpcentrum eller på den lokala puben, säger Sten Selander.

Systemet drivs av en liten dator som kopplas till en stor skärm. Canwz tillhandahåller Wi-Fi som tillåter vem som helst att koppla in sin mobiltelefon till systemet och kontrollera innehållet på den publika skärmen. Det kan till exempel vara att navigera bland bilder, filmer och spela dataspel.

– Vi hade en bra dialog med Almi under året och förutom finansiering var Almi Skånes roll att vara med och vässa vårt affärserbjudande.

## REFILLSYSTEM I OXELÖSUND AB

## VÄRLDENS FÖRSTA MILJÖMÄRKTA VÄRMELJUS

Efter flera års utveckling lanserades världens första miljömärkta värmeljus i oktober 2014. Samma år uppfyllde det kraven för Svanenmärkningen, vilket enligt Ronny Hjelm, den ena innovatören bakom värmeljustet, kallade "en revolution".

– Det nya patenterade hållbara värmeljustet har en ljuskopp i transparent glas eller plast som fylls på med en ljusrefiller tillverkad av stearin när det brunnit ut. Stearin är en råvara som till 90 procent är förnybar. Traditionella värmeljus är däremot oftast tillverkade av paraffin, som bidrar till växthuseffekten när de används, berättar Ronny Hjelm, vd på Refillsystem i Oxelösund AB.

Men den kanske viktigaste miljöfördelen med det nya värmeljustet är att glas- eller plastkoppens ersätter aluminiumkopparna, vilka är svåra och dyra att samla in och återvinna. De 300 miljoner värmeljus som

vi använder i Sverige varje år motsvarar en förbrukning av 225 ton aluminium.

Värmeljustet finns i dag bland annat i Clas Ohlsons 182 butiker och i fyra länder. På vägen till lansering har Almis roll i projektet varit finansiering och rådgivning.

– Utan Almi hade det varit svårt att ta klivet, de har varit en viktig länk, konstaterar Ronny Hjelm Almi Stockholm Sörmland, som tillsammans med sin uppfinnarkollega Hugo Lundkvist nu tar sikte på att utöka försäljningen till de ledande nordiska detaljhandelskedjorna.



## SENIONLAB

## SMART INOMHUS-NAVIGERING

**TRADITIONELLA GPS-SYSTEM** funkar som de flesta vet inte i inomhusmiljö. Det har Linköpingsbaserade SenionLab utnyttjat. Och inte minst utvecklat en teknik för inomhusnavigering med mobiltelefoner som radikalt förbättrar navigationsförmågan.

Systemet bygger på information från mobiltelefonens rörelsesensor, radiomiljön i

byggnaden (till exempel Wi-Fi) och SenionLabs egenutvecklade iBeacon (Bluetooth-fyr).

– Bland företagets kunder finns främst fastighetsägare som använder systemet i shoppinggallerior för att skapa attraktivare köpcentrum för sina kunder – det vill säga de som hyr butiksyta, konstaterar Christian Lundquist, vd på SenionLab.

Butiksinnehavarna kommunicerar sedan med sina kunder via en app, där de kan få tillgång till navigationssystemet och fylla appen med attraktiva erbjudanden och positionsbaserad reklam.

2014 inledde SenionLab ett samarbete med Cisco, som öppnat många dörrar för företaget. Samarbetet med Almi har gett SenionLab möjlighet att producera egna iBeacon, vilket har varit en förutsättning för att öka försäljningen globalt. Almi Östergötland har också bidragit till certifieringskostnaden som krävs i respektive land.

SenionLabs system har stor global potential och kan till exempel även användas i mässhallar, industri- och fabrikslokaler.

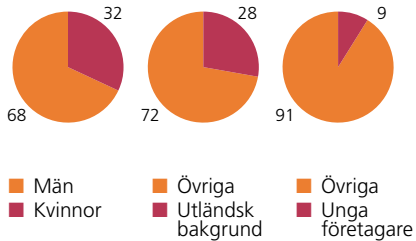
An aerial, high-angle photograph of a massive, dense crowd of people. The individuals are packed closely together, creating a mosaic of colors and shapes from above. The crowd is diverse in appearance, with various clothing colors and styles visible. The overall scene conveys a sense of a large-scale gathering or event.

M M

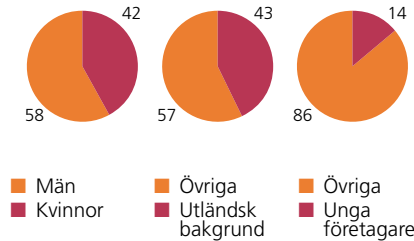
MÅNGFALD

**ALMIS UPPDRAG ÄR** att bidra till hållbar tillväxt och innovation genom att förbättra möjligheterna att utveckla konkurrenskraftiga företag såväl nationellt som globalt. I uppdraget anges också att antalet kvinnor och personer med utländsk bakgrund inom affärsområdena lån och rådgivning ska vara högre än den procentuella andel som gäller för företagsstocken och nyföretagandet bland dessa grupper. Alla som vänder sig till Almi ska ha samma möjligheter, oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

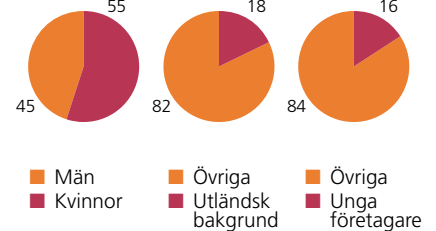
FÖRDELNING NYA LÅN I ANTAL, %



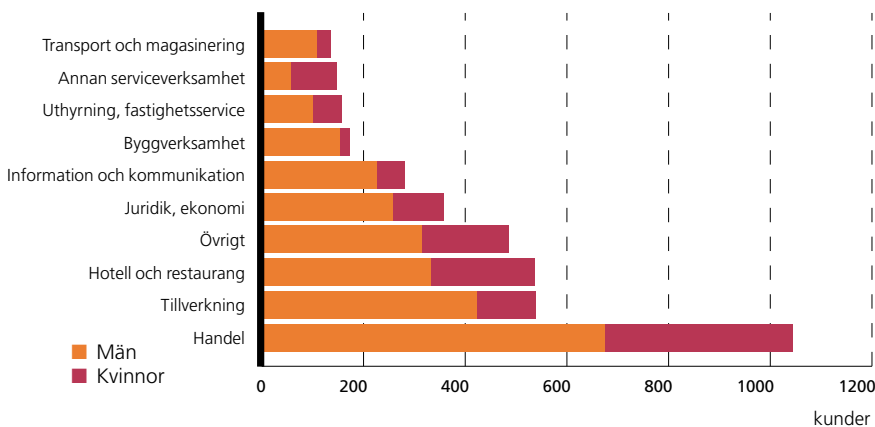
FÖRDELNING MIKROLÅN I ANTAL, %



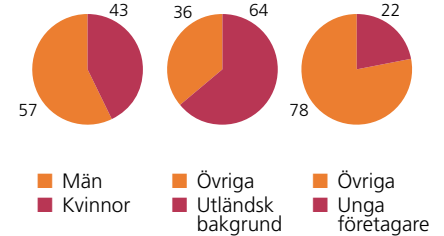
FÖRDELNING ANTAL KUNDER MENTOR, %



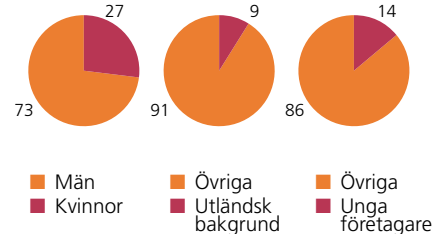
LÅN FÖRDELAT PÅ KÖN OCH BRANSCH



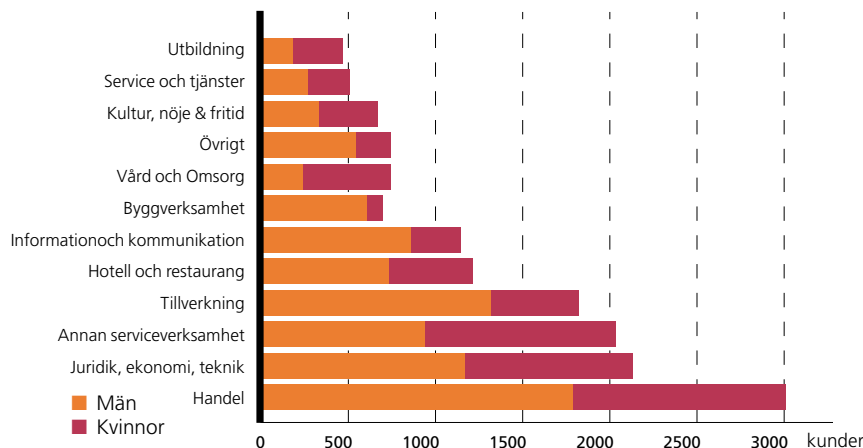
FÖRDELNING ANTAL KUNDER NYFÖRETAGARRÅDGIVNING, %



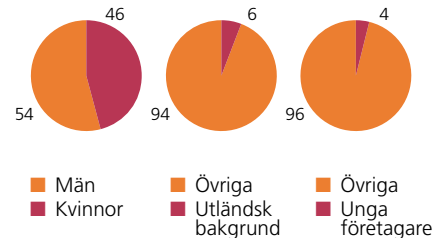
FÖRDELNING ANTAL KUNDER INNOVATION, %



RÅDGIVNING FÖRDELAT PÅ KÖN OCH BRANSCH



FÖRDELNING ANTAL KUNDER TILLVÄXTRÅDGIVNING, %



**Kvinna** = För lån gäller att minst en kvinna finns bland ägare eller i ledning. För rådgivning gäller att den person som tagit del av rådgivningsinsatsen är kvinna.  
**Unga företagare** = Företagare 30 år eller yngre. **Utländsk bakgrund** = född utomlands eller född i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands.

# MÅNGFALD OCH JÄMSTÄLLDHET INOM ALMI

**A**lmi lever efter övertygelsen att grupper som består av människor med skilda erfarenheter och perspektiv är mer effektiva och dynamiska än grupper som består av allt för lika individer. Almi arbetar därför för att främja ökad mångfald inom alla områden. Mångfald är en förutsättning för att Almi ska vara en attraktiv och utvecklande arbetsplats samt för möjligheten att fullgöra ägarnas uppdrag.

Arbetet med att främja mångfalden inom Almi har två inriktningar:

1 Tillvarata kompetens baserat på likheter och olikheter samt respektera olikheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

2 Förhindra och motverka all diskriminering på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

Medelantal anställda, 2014	Kvinnor	Män	Summa
	217	219	436
<b>Anställningsform</b>			
Tillsvidareanställda, vid årets slut	229	207	436
Visstidsanställda, vid årets slut	22	23	45
<b>Summa</b>	<b>251</b>	<b>230</b>	<b>481</b>
Personalomsättning, %	17,8	15,9	16,9
Timmar utbildning per medarbetare			45

## KÖN

Almi ska ha en jämn könsfördelning. I den egna organisationen ska det underrepresenterade könet

## AKTIVITETER 2014

- Riktlinjer har tagits fram avseende hur mångfald och jämställdhet ska integreras i rekryteringsprocessen, inklusive ett verktyg som stöd för mångfaldsinriktat intervjuarbete.

- Krav vid anlitande av en extern rekryteringspartner att de ska arbeta aktivt med att främja mångfald och jämställdhet samt förhindra diskriminering i samtliga delar av rekryteringsprocessen. Externa rekryteringspartners utvärderas under processen på dessa parametrar.

- Kunskap inom mångfald och jämställdhet har integrerats i den obligatoriska certifieringen av rådgivare.

- I Almis årliga medarbetarundersökning inkluderas frågor kring diskriminering och likabehandling. Eventuella åtgärder identifieras och följs upp i handlingsplanen kopplat till medarbetarundersökningen.

vara minst 40 procent. För 2014 är fördelningen enligt följande:

- andel kvinnor i ledning, 44 procent
- andel kvinnor i arbete mot kund, 50 procent.

Sjukfrånvaro koncern, %	Kvinnor	Män	Totalt
Kort	2,8	1,1	1,9
Lång	1,4	0,0	0,7
<b>Totalt</b>	<b>4,2</b>	<b>1,1</b>	<b>2,6</b>

## ÅLDER

Almi ska ha en blandad åldersstruktur i den egna organisationen. Under 2015 eftersträvas en medelålder på oförändrad nivå. På lång sikt eftersträvas en lägre medelålder.

Styrelseledamöter fördelat efter ålder	Koncernen	%
Under 30 år	0	0,0
30–50 år gamla	40	21,9
Över 50 år gamla	143	78,1
<b>Summa</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>

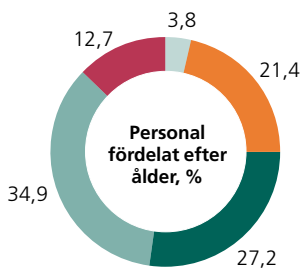
## UTLÄNDSK BAKGRUND

Andelen medarbetare med utländsk bakgrund ska spegla andelen av motsvarande grupp bland Sveriges befolkning som är i åldrarna 21–66. År 2013 var det 23 procent enligt SCB (enligt definitionen person som är född utomlands eller där båda föräldrarna är födda utomlands).

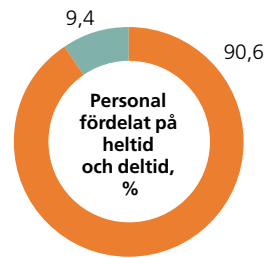
2014 hade 15 procent av medarbetarna i Almi utländsk bakgrund. Ambitionen är att 20 procent av nyanställningar per år ska ha utländsk bakgrund för att Almi 2018 ska ha en andel om 18 procent med utländsk bakgrund.

FÖR 2014 ÄR  
ÅLDERS-  
STRUKTUREN  
ENLIGT  
FÖLJANDE:

Total medelålder: **48**      Medelålder kvinnor: **47**      Medelålder män: **50**



Under 30 år, kvinnor	2,1 %	män	1,7 %
30–39 år, kvinnor	12,1 %	män	9,3 %
40–49 år, kvinnor	16,2 %	män	11,0 %
50–59 år, kvinnor	17,7 %	män	17,2 %
60 år eller äldre, kvinnor	4,2 %	män	8,5 %



Heltid, kvinnor	45,9 %	män	44,7 %
Deltid, kvinnor	6,3 %	män	3,1 %

## JÄMSTÄLLDHETSINDEX

Under 2009 utvecklade Almi ett "Jämställdhetsindex" för att kunna följa utvecklingen när det gäller könsfördelningen inom koncernen. Anledningen till indexet är att Almi är övertygad om att en jämn könsfördelning direkt bidrar till en mer framgångsrik verksamhet. Indexet ger en lättillgänglig bild av hur det ser ut i koncernen och hur det interna utvecklingsarbetet för ökad jämställdhet påverkar inom olika områden.

Indexet bygger på en skala med 100 som högsta poäng, som uppnås när fördelningen mellan könen åt endera hållen ligger mellan 40 och 60 procent. Därefter är poängskalan fallande åt båda hållen, det vill säga när andelen män eller kvinnor ligger utanför intervallet 40 till 60. För 2014 låg jämställdhetsindexet på 93 (90) för koncernen.

	2014		2013		2012	
Resultat på koncernnivå	%	poäng	%	poäng	%	poäng
Kvinnor i styrelser	45	100	45	100	48	100
Kvinnor i ledning	44	100	45	100	48	100
Kvinnor i arbete mot kund	50	100	51	100	47	100
Beviljade lån kvinnor	32	60	30	60	31	60
Rådgivningsinsatser kvinnor	42	100	43	100	43	100
Startade företag kvinnor	43	100	39	80	37	80
<b>Index</b>	<b>93</b>		<b>90</b>		<b>90</b>	

Tillväxtprogram lanseras på bred front. Tillväxt i små och unga företag är den viktigaste källan till nya jobb. Unga företag som växer har dubbelt så stor sannolikhet att överleva och tillväxtföretagen finns i alla branscher över hela landet.

# SNABBVÄXARE GÅR MOT STRÖMMEN

MARIE AHLGREN, AFFÄRSOMRÅDESCHEF RÅDGIVNING

“**G**enom forskning vet vi vad som utmärker tillväxtföretag. Vår utmaning ligger i att på ett tidigt stadium kunna identifiera vilka företag som har potential att kunna bli långsiktigt hållbara tillväxtföretag”, säger Marie Ahlgren chef affärsområde rådgivning.

Snabbväxande företag är ofta tvärtomföretag som vågar gå emot strömmen. De är lyhörda för kundernas behov, de utvecklar verksamheten tillsammans med krävande kunder och de har stort fokus på marknadsföring och sälj. De växer oftast med lönsamhet och har en organisation där medarbetarna tar ansvar och växer med uppgiften.

– Viljan att växa är en tillägnad egenskap. Därför är det viktigt att vi fångar upp företag både på ett tidigt stadium och i senare skeden när det är etablerat och står inför en ny tillväxtfas, säger Marie Ahlgren.

Inom rådgivningen ökade fokus på tillväxtföretag under 2014. Två program inom tillväxtrådgivning genomfördes som piloter. Ett tillväxtprogram som riktar sig till unga företag och ett som vänder sig till etablerade företag. Tio Almi-bolag var med att arrangera programmen som blev framgångsrika och visade på goda resultat. Det har resulterat i att tillväxtprogrammen nu lanseras på nationell nivå under 2015.

– Erfarenheterna från piloterna tas nu tillvara i en stor satsning på tillväxtrådgivning där alla regioner erbjuds att medverka. Under 2015 räknar vi med mer än 1 000 deltagande företag. Programmen ger inspiration, kontakter och konkreta verktyg för att leda ett företag i tillväxt. Vi har exempel på många företag som

*“Tillväxtföretag fokuserar – ingen kan vara bäst på allt.”*

utvecklats mycket positivt under och efter deltagande i något av våra tillväxtprogram, säger Marie Ahlgren.

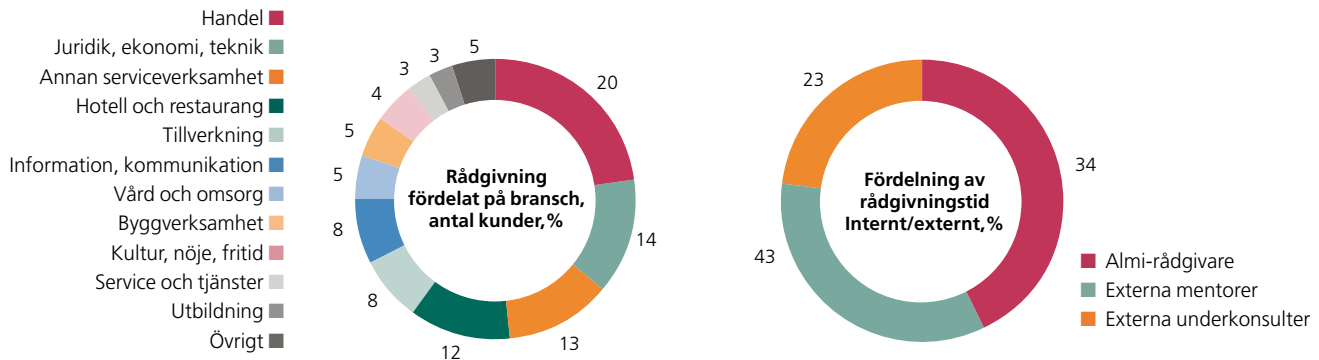
## PARTNERSKAP OCH INTERNATIONALISERING

Tillväxtföretag fokuserar – ingen kan vara bäst på allt. Värdeskapandet kontrolleras i allt lägre grad av ett enskilt företag. En klar trend är att en allt större del av värdeskapandet sker i kombination med externa partners. Utvecklingen påskyndas av och nya möjligheter för partnersamarbete skapas som ett resultat av den snabba it-utvecklingen. Och värdekedjorna blir allt mer internationella.

Under 2014 har Almi i samverkan med VINNOVA etablerat ett samarbete med UCLA Anderson School of Management. UCLA:s Global Access Program, GAP, parar ihop innovativa tillväxtföretag från hela världen med team som utgörs av fem yrkesverksamma MBA-studenter. Under sex månader arbetar studenterna med att analysera utmaningar för företagens internationella tillväxt. Under 2014 deltog 53 företag från olika länder i programmet, och fyra av dem var svenska.

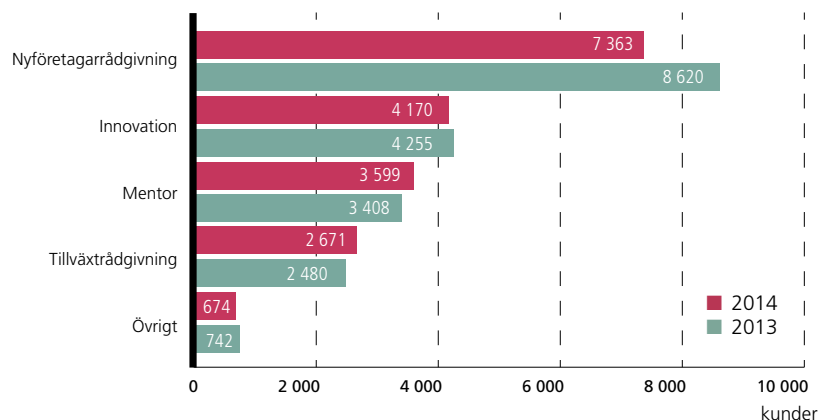
Bob Foster är professor i Decisions, Operations and Techno-





*“Almi har ett särskilt uppdrag att nå ut till kvinnor, företagare med utländsk bakgrund samt unga företagare.”*

ANTAL KUNDER FÖRDELAT PÅ RÅDGVNINGSSOMRÅDEN



logy Management samt programansvarig för GAP, som nu är inne på sitt sjuttonde år.

– Tack vare samarbetet med Almi och VINNOVA har vi nu svenska företag som medverkar, vilket jag är väldigt glad över. Jag hoppas att deras erfarenheter leder till att fler kan vara med nästa år, säger Bob Foster, och tillägger att Finlands motsvarighet till Almi, Tekes, har deltagit i 14 år med mycket lyckade resultat.

#### HÅLLBARHET ÄR VIKTIGT FÖR LÅNGSIKTIGT FRAMGÅNGSRIKA FÖRETAG

En annan tydlig trend är att hållbarhet alltmer genomsyrar företagets verksamhet. Hållbart företagande innebär att arbeta för ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbart samhälle. Företagets hållbarhetsarbete är ofta kunddrivet och i allt större utsträckning ställer också investerare krav på en hållbar affärsmodell.

– Våra rådgivare ska i kundmötet säkerställa att företaget har hållbarhet på agendan. Ett bra sätt är att ta utgångspunkt i företagets värdekedja och ställa frågan: var i värdekedjan kan företaget göra störst skillnad för att bidra till långsiktig hållbarhet, säger Marie Ahlgren.

Under 2014 hade Almi 17 000 kunder i rådgivningsverksam-

# 17 003

ANTAL KUNDER

Unika kunder totalt inom rådgivning

# 21 683

ANTAL ERBJUDANDEN

Slutförda erbjudanden till kund

# 13 271

ANTAL SEMINARIEDELTA GARE

Avser Almis kunskapsseminarie

heten. Almi hade också en omfattande seminarieverksamhet med över 13 000 deltagare under 2014.

Rådgivningen kan genomföras av Almis egna rådgivare, upphandlade konsulter eller ideella mentorer. Andelen insatser som genomfördes med externa resurser under 2014 uppgick till 66 procent (66). Extern spetskompetens bidrar inom alla områden och i högre grad i de externt projektfinansierade verksamheterna. Almi har ett bra kontaktnät av specialister och i mer eller mindre samtliga kunderbidanden är det en del av Almis process att identifiera kundens behov av och tillhandahålla alternativt förmedla tillgång till spetskompetens.

Almi har ett särskilt uppdrag att nå ut till kvinnor, företagare med utländsk bakgrund samt unga företagare. Inom rådgivningen överträffar Almi målen med bred marginal. Den stora utmaningen inför 2015 är att nå ut även med de nya tillväxt-

programmen till dessa målgrupper.

– Vi planerar att lägga särskild kraft för att nå ut ännu bättre till dessa målgrupper. Det kan vara uppsökande verksamhet, telemarketing, annonser, PR och utnyttjande av olika nätverk, säger Marie Ahlgren. \*



JEANETTE LINDSTRÖM OCH KARIN TELL,  
AFFÄRSRÅDGIVARE ALMI ÖSTERGÖTLAND

## Almis Tillväxtrådgivning

**UNDER 2015 LANSERAR** Almi två tillväxtprogram för etablerade, respektive unga företag. Flera av metoderna är hämtade från projektet Framtidsföretag som arbetats fram av Almi Östergötland. Programmen vänder sig till företag som befinner sig i en stark tillväxtfas eller som har tydliga tillväxtambitioner.

Individuell coaching samt olika tillväxtanalyser och affärsmodellering erbjuds i tillväxtprogrammet för unga företagare, liksom förmedling till ett externt expertnätverk.

För de etablerade företagen väntar också ett antal träffar i en så kallad strategigrupp. Den ansvarige affärsrådgivaren skapar grupper med fem till sju företagare som representerar olika branscher. Efter en kick-off får varje företagare vara värd vid var sitt tillfälle. Affärsrådgivaren hjälper till med förberedelserna och leder mötena där värdföretaget presenterar en tillväxtutmaning.

## VÄRLDENS ROLIGASTE JOBB

**ATT BÅDE VARA** processledare i strategigruppen och individuell coach till samtliga deltagare är ett effektivt arbetssätt, tycker Jeanette Lindström, affärsrådgivare Almi Östergötland. "Det är värdefullt att ha likvärdig kunskap om alla företag i gruppen och kunna följa allt som sägs vid de olika träffarna." När det gäller Online Voices har Jeanette Lindström, i samband med en ägarförändring, varit med och skapat en ledningsgrupp som hon dessutom har coachat genom att närvara vid mötena. "Det är enormt spännande att arbeta med duktiga företagsledare. Min drivkraft är att göra gott för företagen och för regionen. Som affärsutvecklare på Almi har jag världens roligaste jobb".

## DYNAMISKA MÖTEN

**KARIN TELL, AFFÄRSRÅDGIVARE** på Almi Östergötland samt ansvarig för tillväxtprogrammet för etablerade företag, ser flera fördelar med strategigrupperna – oftast bestående av vd och ytterligare någon från företagets ledningsgrupp.

– Det är fantastiskt roligt att se den dynamik som uppstår när företagarna samlas. Trots att de arbetar i vitt skilda branscher delar de samma ambitioner och frågeställningar. Många har tidigare känt sig ensamma i sin roll och nu får de möjligheten att tillsammans med likasinnade vrida och vända på etablerade sanningar. Det är högt i tak och de vågar ge varandra feedback på ett positivt sätt.

Enligt Karin Tell är det många företagare som uttrycker att de blir stärkta i sin beslutsförmåga efter att ha diskuterat frågorna i strategigruppen. De får verktyg för hur de ska organisera tillväxten och undvika tillväxtens fällor.

– Glädjande nog är det många företag som väljer att fortsätta kompetens- och erfarenhetsutbytet efter programmets slut. I Östergötland har det redan bildats ett antal "Tillväxtklubbar".

I år kommer cirka 170 etablerade företag och 500 unga företag över hela landet få erbjudande om att delta i Almis tillväxtprogram.

FÖRETAGET GRUNDADES: 1999 OMSÄTTNING 2013/2014: 16,2 MILJONER ANSTÄLLDA: 15 ALMIS INSATS: RÅDGIVNING OCH TILLVÄXTKURS

Efter att ha deltagit i Almi Östergötlands tillväxtprogram föll bitarna på plats för ledningsgruppen i det snabbväxande röst- och ljudproduktionsbolaget Online Voices. De senaste åren har präglats av stark expansion och genom sin webbplats har företaget fått kunder över hela världen.

#### ONLINE VOICES

## Konsten att växa smart



MALIN ANNERUD:  
PROJEKTLEDARANSVARIG OCH PARTNER

**V**i är ett företag i ständig utveckling där det verkligen går undan och vi siktar högt. Men att växa smart är svårt, så vi behövde bra rådgivning, säger Malin Annerud, delägare och ansvarig för radioprogramsproduktionerna.

På några få år har Online Voices, som nyligen bytte namn från Widevox, gått från att vara ett enmansföretag till ett bolag med styrelse, delägarskap, ledningsgrupp och klara ansvarsområden. Radioreklam och speakerröster var fokusområdet tills grundaren, vd Kalle Widelius satsade på en röstsajt som har blivit en av branschens mest använda. Online Voices är numera Nordens största ljudproduktionsbolag med studios i Stockholm, Göteborg, Linköping, Växjö och Helsingborg. I utbudet finns tjänster på över 80 olika språk samt en uppsjö av lokala dialekter och varianter.

– Almis tillväxtprogram har gett oss bättre struktur och arbetssätt. Vi har förstått vikten av en fungerande säljorganisation, att definiera vilka kunder vi vill arbeta med och vässa vår identitet som företag och varumärke. Tidigare ville vi ta alla jobb som kom in, även om alla kunder eller förfrågningar kanske inte var rätt för oss, säger Malin Annerud.

**“Vi hade positiv erfarenhet från Almi Invest i tidigare affärer och fick snabb och bra respons. Det var direkt avgörande för vår framtid.”**

Det framstod först som lite märkligt för henne att de andra deltagarna i tillväxtprogrammet kom från så olika branscher.

– Det var behandlingshem, tillverkare av förarlösa helikoptrar och så vidare, men det visade sig att vi alla stod inför samma utmaningar och hade samma bekymmer. Det handlar om struktur, organisation och ledning. Eftersom alla deltagare har

tystnadsplikt kunde vi slappna av, vara ärliga och verkligen lyssna och stötta varandra. Det är en svår process men väldigt givande.

Några andra slutsatser som Malin Annerud dragit efter programmet är vikten av att alla ska med – men att man inte nödvändigtvis måste vara en homogen grupp för att verksamheten ska gå i rätt riktning.

– Om inte chefen kan förmedla en känsla av delaktighet till medarbetarna så kommer de inte att utvecklas och organisationen kommer inte att uppnå sina mål. Man kan inte tro att man ska komma dit man ska om inte alla är med. Men samtidigt är det bra att ha folk som ifrågasätter och vänder och vrider på idéer och alltid frågar ”varför då?”. Inte för att provocera utan för att säkerställa att alla kan motivera ”varför”, menar hon. \*

**FÖRETAGET GRUNDADES:** 2006 **ANTAL ANSTÄLLDA:** 172 HELTID (TOTALT 243 SYSSELSÄTTA) **OMSÄTTNING 2014:** 103,9 MILJONER KRONOR **ALMIS INSATS:** AFFÄRSRÅDGIVNING, AFFÄRSUTVECKLINGSPROGRAM OCH FINANSIERING.



CONSCRIPTOR

## MER VÅRD MED JOURNALFABRIK

HENRIK CARLSSON  
GRUNDARE CONSCRIPTOR

**N**är Conscriptor sköter journalskrivningen får läkarna mer tid till patient och mer pengar över till kärnverksamheten. Det Orustbaserade företaget har de senaste två åren erhållit finansiering och kontinuerlig affärsrådgivning av Almi samt erbjudits möjlighet att delta i prestigeuniversitetet UCLA:s Global Access Program. I den urvalsprocess, som Almi genomförde tillsammans med VINNOVA, valdes fyra etablerade svenska företag ut. Affärsutvecklingsprogrammet syftar till att stötta och utveckla bolagens internationalisering.

I sitt tidigare arbete inom läkemedelsindustrin blev Conscriptors grundare, Henric Carlsson, varse vårdens problem med administration. Trots att Sverige har flest läkare per capita bland OECD-länderna ligger vi i botten när det gäller antalet patientbesök. Vårdköer och stressad vårdpersonal är ett

*“För mig handlar det om att odla ett partnerskap med vår finansiär så att de kan vara med oss i solsken och regn.”*



### AFFÄRS- OCH FINANSIERINGSRÅDGIVARE CARIN RAMNESKÄR, ALMI VÄST

**Att ha regelbunden kontakt med företagsledningen i kundbolagen är ett arbetssätt som affärs- och finansieringsrådgivare Carin Ramneskär tycker blir effektivt i längden. Conscriptor tillhör ett av hennes större engagemang.**

– Eftersom vi har vanan att pratas vid blir det inte dramatiskt för kunden att ringa om det skulle hända något oförutsett. Dessutom håller jag mig uppdaterad med företagets behov och

kan vara en förmedlande länk när det dyker upp ett erbjudande från våra samarbetspartners.

God lönsamhet och en organisation med kraft nog att driva igenom de förändringar som föreslås, var en förutsättning för att bli aktuell för UCLA:s affärsutvecklingsprogram.

– Conscriptor har med Henric Carlsson i spetsen en väldigt drivande ledningsgrupp. Med Global Access Program får de bland annat tillgång till ett kvalificerat nätverk som kan hjälpa företaget att ta sig vidare ut i världen.

Carin Ramneskär har själv läst miljökunskap

vid sidan om högskolestudierna i ekonomi. För henne är det naturligt att väva in hållbarhet i batteriet av frågor till kund.

– Mitt arbete på Almi är omväxlande och roligt, men ställer också krav på självdisciplin för att leva upp till rapportering och rutinkrav. Var och en har sin personliga budget och personlig uppföljning där kunderna får besvara ett antal frågor. Det är lika spännande varje gång att öppna "kuvertet" för att ta del av återkopplingen, säger Carin Ramneskär.

faktum. Det är inte ovanligt att en vårdinrättning ligger flera månader efter med sin journalföring.

År 2006 grundade han Conscriptor, anställde ett antal läkar-sekretärer och investerade i teknik och hårdvara. En beräkning som togs fram visar att en vårdinrättning kan spara upp till 50 procent av kostnaden genom att lägga ut dokumentationen på entreprenad. Till en början var det små, privata aktörer som valde att prova tjänsten. Införsäljningen gick förhållandevis bra och intresset var uppenbart stort, men pengarna tog ändå slut. Under en period blev lösningen fast anställning i kombination med heltidsarbete på Conscriptor.

– I den takten hade jag inte kunnat hålla på hur länge som helst. Genombrottet kom 2009 när vi vann en upphandling med Stockholms läns landsting. Nu kunde jag satsa helhjärtat på Conscriptor och börja rekrytera för en större organisation, säger Henric Carlsson.

Företaget utvecklade egna tekniska lösningar, växte med 30 procent under fyra års tid och blev Gasellvinnare lika många gånger. Dittills hade hela resan finansierats med eget kapital. På senhösten 2012 när det uppstod en möjlighet att köpa två konkurrerande verksamheter behövdes hjälp utifrån. Det var dessutom bråttom.

– Jag ville inte bli utspädd som ägare i ett allt för tidigt skede. Valet blev att ringa Almi Väst. Rådgivaren Carin Ramneskär ställde helt rätt frågor. Hon var engagerad och intresserad.

I januari 2013, några veckor efter det första telefonsamtalet, var kredithandlingarna påskrivna. Sedan dess har Henric Carlsson regelbunden kontakt med Almi.

– För mig handlar det om att odla ett partnerskap med vår finansör så att de kan vara med oss i solsken och regn och det har de verkligen varit. Almi tar ansvar i hela affärstransaktionen. Hatten av för det, jag är verkligen imponerad.

När tre företag slogs ihop till ett dubblerades omsättningen, men det kostade också på att byta ledningsgrupp, införa kollektivavtal och samordna ekonomifunktioner. Till slut blev den höga amorteringstakt som Conscriptor själv hade önskat inte hållbar.



– Almi kom genast med kreativa lösningar. Sedan dess har vi vuxit med lönsamhet från Gällivare i norr till Malmö i söder. Vi har gjort ett nytt, viktigt förvärv med hjälp av Almi och fortsätter att utveckla tjänster inom det administrativa området i vården.

Affärsutvecklingsprogrammet, som Conscriptor fick delta i på Almis och VINNOVAs initiativ, har snabbat på företagets internationaliseringsprocess, framhåller Henric Carlsson. \*

#### CONSCRIPTORS VIKTIGASTE HÅLLBARHETSMÅL

Hållbarhet är inbakad i affärsidén: Tjänsten leder till en ekonomisk besparing för samhället, en bättre arbetssituation för läkarna samt mer och bättre vård till patienterna.

Investeringar i produktionsplattformar och teknisktöd gör att merparten av de anställda kan arbeta på distans, vilket bidrar till minskade koldioxidutsläpp. Av samma skäl ersätter videokonferenser fysiska möten i så hög utsträckning som möjligt.

Conscriptor upphandlar grön el.

Verksamheten är miljöcertifierad enligt ISO 14 001.

**WOOLPOWER**

# Etik- och miljösamvete i första rummet

**ÖSTERSUNDSBELÄGNA WOOLPOWER EXPORTERAR** sina produkter till cirka 25 länder. Företaget skiljer sig från andra svenska klädtillverkare eftersom de tillverkar sina underställ, förstärkningsplagg och sockor i Sverige. Valet att stanna i landet, trots att företaget skulle göra stora lönemässiga vinster om de flyttade produktionen till ett låglöneland, handlar främst om att de kan vara säkra på att erbjuda produkter där de är helt säkra på att de som tillverkat dem arbetar under bra förhållanden. Bland Woolpowers värderingar finns förutom ledordet etik även långsiktighet och en uttalad stark målsättning att påverka miljön så lite som möjligt. Nyligen förstärkte de sitt engagemang i hållbarhetsfrågor genom innersulan med samma namn som företaget. Sulan tillverkas av spill från företagets klädproduktion och innehåller 50 procent merinoull och 50 procent syntet.

– Under 2014 har vi främst sett en ökad efterfrågan från privatmarknaden på det etiska alternativet. Folk är beredda att betala mer för produkter som är producerade på ett bra sätt. Det tror jag kommer stärka vår ställning framöver, berättar Linus Flodin, vd på Woolpower.

Almi har under året bistått med en hel del utbildning, bland annat kompetensutveckling. Woolpower har även utnyttjat Almis exporttjänster.

– Samarbetet med Almi Mitt har bland annat resulterat i att vi under det sista halvåret 2014 har kunnat anställa ytterligare 25 personer till tillverkningsprocessen. Under året har vi även utvecklat flera spännande produkter som vi tror kommer stärka Woolpowers ställning framöver.



**LINUS FLODIN**  
VD, WOOLPOWER



**RICHARD HERTVIG,**  
VD ALVESTAGLASS

**ALVESTAGLASS**

## ALVESTAGLASS SATSAR PÅ EXPORT MED NY PROTEINGLASS

När Richard Hertvig tog över Alvestaglass för sju år sedan hade han en klar vision om vad han ville. Nu finns Alvestaglass i hela landet och Richard har precis påbörjat en exportsatsning. Med nya proteinglassen LOHILO ska han inte bara nå en ny målgrupp utan också helt nya marknader.

**RICHARD ÄR VD** på Alvesta glass. Efter studier vid Handelshögskolan i Stockholm drev han företaget Glasskungen i Växjö och Borgholm. 2008 startade han Alvestaglass. Han köpte delar i Gourmetglass som sålde en glass under namnet Alvestaglass.



## MASSA MEDIA AB

# Produktionsbolag med växtplaner

**Sveriges enda produktionsbolag av radio och tv norr om Stockholm har planer på att växa.**



På vägen mot målet anlidade Massa Medias grundare och vd, Li Skarin, Almi Nord, hos vilka hon fått finansiering och gått en behovsanpassad styrelseutbildning.

Ända sedan hon startade bolaget 2006 har hon varit ensam ägare. Men insikten att företaget behövde kapital och ytterligare en stark kraft för att utvecklas ledde till att Li Skarin 2014 sålde 40 procent av bolaget till medieprofilen Göran Hedemalm. Han har bland annat varit kanalchef för Sveriges Radio Norrbotten och vd för en reklambyrå.

– Att utveckla företaget hade vuxit så att jag inte längre kunde klara det själv, säger Li Skarin.

Massa Media jobbar i dag främst med att producera radio och tv till Sveriges Radio och Sveriges Television, men gör även egna medieproduktioner som till exempel webb och podcasts. Bolaget har sitt huvudkontor i Piteå och en filial i Stockholm. Det som driver Li Skarin är att se sina idéer förverkligas och bli till liv.

– En bra balans är att hitta en kombination av gammal och ny media. Vi vill fortsätta att producera radio men kommer även satsa mer på tv-produktion och utveckla fler tv-idéer. Educasts är en produkt vi uppfunnit, och något vi tänker lägga mer resurser på.

I dag producerar Massa Media educasts för Norrbottens alla åttondeklassare, vilket är ett digitalt läromedel med aktualiteter och lärorika teman. Generellt sett är educasts hybridlösningar där radio och tv blandas med stillbilder och quiz.

– Om fem år har vi minst fördubblat vår omsättning och antalet anställda och konsulter i företaget. Det är vår vision.

– Vi ville arbeta med ett varumärke som talar småländskt närproducerat och ger en genuin känsla. Att använda en liten men välkänd ort kändes helt rätt. Dessutom är jag själv uppvuxen med Alvestaglass, berättar Richard.

Idag levererar Alvestaglass till 1 000 butiker från Ystad till Haparanda och har en omsättning på 50 miljoner kronor om året och en budget för nästa år på 80 miljoner.

– Vi valde att satsa på mindre förpackningar med kvalitetsglass tillverkad av lokala råvaror, men till ett riktigt bra pris. Det var själva grundstommen och så arbetar vi fortfarande.

På företagets hemsida beskrivs framgångarna med; kunskapen om att tillverka god glass, och trägen småländsk envishet. Richard beskriver sig själv som en sann entreprenör och menar att det är hårt arbete som gäller. Under första året stod Richard i fabriken och fyllde glass, helt utan lön. Därefter arbetade han som säljare i tre år.

– De första fem åren är de viktigaste i ett nystartat företag. Entreprenörskap handlar om att jobba hårt och så länge du

känner för din produkt och vet att den är bra så kommer du att lyckas, menar Richard.

## Proteinglass på export

Alvestaglass har växt oerhört snabbt på den svenska marknaden. Tanken på export har funnits men inte riktigt hunnits med. Förra året deltog Richard i Almi Kronobergs Internationaliseringsprojekt och det blev startskottet. Går företaget utanför Sverige finns inga begränsningar. Projektet blev en sporre att påbörja den processen.

Projektet gav kontakter, nyttiga lärdomar och hjälp med konkreta satsningar.

– Jag lärde mig om export, vilka lagar och regler som gäller, vi har tittat på olika marknader och hur vi ska implementera produkten. Dessutom har vi fått bidrag för att utveckla varumärket LOHILO med hemsida, säljmaterial och produktvideo, berättar Richard.

# Mentorprogrammet skapar tillväxt

*Ett unikt och effektivt sätt att överföra kompetens.*

**A**lmis mentorprogram för företagare är störst i världen per capita. Programmet är rikstäckande, helt ideellt och fungerar som en mäklarfunktion mellan näringsliv och företag. Det är tillgängligt för företag både i uppstartsfas och för befintliga företag som vill växa. För företag i uppstartsfas samarbetar Almi med Nyföretagar-Centrum och andra samarbetspartners. Under året har även program genomförts som är riktade mot utvalda målgrupper, till exempel import/export som har till syfte att öka internationaliseringen för företag med utländsk bakgrund.

– Mentorprogrammet har en modell som är flexibel och går att tillämpa inom många olika områden och med olika samarbetspartners. Möjligheterna är obegränsade säger Jimmy Pervik, produktchef affärsrådgivning.

Under 2014 har mentorprogrammet utvecklats ytterligare för att maximera nyttan. Aktiviteter som genomförts är behovssäkrad matchning, tätare uppföljning, löpande antagningar och uppsökande kundbearbetning.

Alla mentorer och adepter matchas med fingertoppskänsla för att få ett lyckat och effektivt mentorskap. Matchningen är helt avgörande för ett lyckat mentorskap, därför har matchnings-

processen förfinats och behovssäkrats. Även uppföljningen har utvecklats till att bli både längre och tätare. Nu följs företagen upp periodvis upp till tre år efter avslutat program, vilket ger möjlighet att följa upp med Almis övriga finansierings- och rådgivningserbjudanden. För att öka tillgängligheten har löpande antagningar införts, som komplement till gruppuppstarter som var vanliga tidigare. Detta har slagit väl ut och uppskattas av många av företagen. Och för att bredda programmet till nya målgrupper har uppsökande aktiviteter genomförts.

Under året spenderade 1 700 mentorpar i genomsnitt cirka 50 timmar med varandra. Det innebär 85 000 effektiva rådgivningstimmar mellan mentorer och adepter, helt på ideell basis. En direkt effekt av detta är att både företagarna och företagen som deltar i programmet utvecklas snabbare och mer strategiskt mot uppsatta tillväxtmål.

– Mentorernas stora engagemang är den viktigaste ingrediensen för programmets framgång och genomslagskraft. Mentorerna agerar som hävstång för att utveckla väldigt många företag för ökad tillväxt, vilket är ett bra komplement till Almis ordinarie rådgivning, säger Jimmy Pervik.

**JIMMY PERVIK**  
PRODUKTCHEF  
AFFÄRSRÅDGIVNING



## MENTORSKAPS-PROGRAMMET I SIFFROR

**1 700**  
mentorpar.

I genomsnitt  
**50**

ideella rådgivningstimmar per adeptföretag.

Genererar totalt

**85 000**  
rådgivningstimmar.

## SÄRSKILDA SATSNINGAR UNDER 2014

- Företag som drivs av kvinnor.
- Företagare med utländsk bakgrund med fokus på import och/eller export.
- Unga entreprenörer med tillväxtpotential.



## ÅRETS MENTOR 2014

I kategorin befintliga företag utsågs Anna Katarina Bergsten från Skåne. Juryns motivering: "Anna Katarina Bergsten är ett föredöme som mentor och hon har visat stort engagemang i ett komplext företag. Hon har villigt delat med sig av sina erfarenheter, sin kompetens och sitt nätverk." Priset delades ut på mässan Eget Företag på Stockholmsmässan i Älvsjö i oktober 2014.

Fr.v. Bengt Ekblom, Pannkaksladan i Höganäs – Annette Lundfall, Affärsrådgivare Almi Skåne – Anna Katarina Bergsten, Årets Mentor befintliga företag.



# STYRELSEKRAFT ÖKAR KOMPETENSEN I STYRELSE

## AVSLUT FÖR ETT FRAMGÅNGSRIKT MENTORPROGRAM

**PÅ UPPDRAG AV REGERINGEN** driver Almi sedan 2009 mentorprogrammet Styrelsekraft och under 2014 genomfördes den sista omgången. Deltagarna, som är egna företagare eller har en ledande position, har fått ansöka i stor konkurrens till programmet och totalt har 740 kvinnor deltagit. Deltagarna har bland annat haft en personlig styrelsementor, genomgått styrelseutbildning samt fått ett professionellt styrelsenätverk med andra deltagare. Det erbjuds möjlighet att ingå i en CV-databas som finns på almi.se där valberedningar och rekryterare kan söka. Marie Ahlgren, affärsrådeschef Rådgivning kallar databasen för en guldgruva för den som söker kompetenta styrelseledamöter.

– Databasen kan förstås även användas vid rekrytering av vd:ar eller andra ledande befattningar. Genom att söka på bransch, kompetens, ort och så vidare kommer det upp ett antal förslag på kandidater. Det gör det enkelt för de styrelser som vill utveckla sitt styrelsearbete och ta in extern kompetens, säger Marie Ahlgren.

Efter ett antal lyckade omgångar har intresset för Styrelsekraft successivt växt. Det har också medfört att det blivit enklare med tiden att hitta riktigt kvalificerade mentorer. Genom åren har en gedigen mentorbank av personer alltifrån små till stora och börsnoterade bolag byggts upp. Många av dessa är kända företagsprofiler.

När det gäller att välja sin mentor har adepterna ombetts att sätta ihop en behovsprofil. Styrelsekraft erbjuder ett introduktionsbrev som stöd för att adepten själv tar kontakt med den mentor som önskas.

– Vi upptäckte att mentorerna säger ja i större utsträckning när de blivit särskilt utvalda av adepten istället för att frågan kommer från projektledarhåll. Det verkar också som om adepten tar mer vara på sin mentor med det här förfaringsättet, säger Marie Ahlgren.

Adepterna har fått tillgång till en utbildningscheck på 12 500 kronor, en personlig mentor, seminarier och föreläsningar samt det intressanta nätverket av deltagare från hela Sverige. Det lägger en god grund både för utveckling av egna styrelser och för framtida styrelseuppdrag.

– Det är särskilt glädjande att flertalet av deltagande mentorer också upplever att de har fått något tillbaka. Mentorernas helt ideella engagemang visar att det finns en bred vilja att arbeta för mångfald i styrelser, säger Marie Ahlgren.

### MÅNGA REKOMMENDERAR PROGRAMMET

Programmets syfte är att öka andelen kvinnor i styrelser med utgångspunkt i övertygelsen att mångfald i styrelser ökar förutsättningarna för tillväxt. Under programmets gång har urvalskriterierna till programmet förflyttats till att i första hand vara kvinnor som äger företag och vill få företaget att växa. Kvinnor i denna position har möjlighet att utveckla styrelsearbetet i det egna företaget samtidigt som de har kompetens och erfarenhet att bidra till andra företags styrelser. Det är också sannolikt att dessa kvinnor förstår fördelarna

## MENTOR-PROGRAMMET STYRELSEKRAFT

Styrelsekraft är en del av regeringens program för att främja kvinnors företagande och tar utgångspunkt i övertygelsen att mångfald i styrelser ökar förutsättningarna för tillväxt. Programmet vänder sig till kvinnor som är företagare eller i företagsledande position. Deltagarna har erhållit en styrelsementor, genomgått styrelseutbildning och deltagit i ett styrelsenätverk.

Totalt har 740 kvinnor deltagit i Styrelsekraft under åren 2009 – 2014. Den sista omgången avslutades i december 2014.

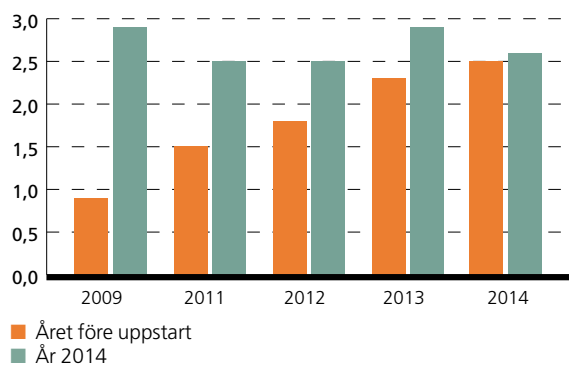
styrelsekraft

med att rekrytera med mångfald till sina egna styrelser. Deltagarnas egna företag ska ha en storlek och verksamhet som motiverar en formell styrelse.

I en utvärdering av den sista programomgången 2014 som genomfördes direkt efter avslut med deltagarna framgår att fyra av fem deltagare är som helhet nöjda med programmet. Nästan samtliga deltagare vill rekommendera programmet till andra. Den främsta styrkan uppges vara nätverket. Drygt fyra av tio deltagare uppger att styrelsearbetet har förändrats efter deltagandet i Styrelsekraft. Det totala antalet styrelseuppdrag ökade under programmets gång från 278 till 316 stycken. Deltagarna var också i något högre grad än tidigare ordföranden eller ledamöter i onoterade företag och ledamöter i andra organisationer.

– Deltagarna har utvecklat sitt eget styrelsearbete och kommer att bli fantastiska resurser för fler styrelser än sina egna. Men det här är processer som tar tid. Det vi framför allt gjort nu är att synliggöra att det finns så många kompetenta kvinnor som leder tillväxtföretag, och som är tillgängliga för styrelseuppdrag i andra företag. Här finns en otrolig kraft och energi som måste utnyttjas, avslutar Marie Ahlgren.

GENOMSNISSLIGT ANTAL STYRELSEPLATSER PER DELTAGARE I STYRELSEKRAFT FÖRDELAT PÅ UPPSTARTSÅR



Diagrammet visar utvecklingen av antal styrelseuppdrag för respektive uppstartsår där antal uppdrag året före uppstart jämförts med senast tillgängliga år det vill säga 2014. Diagrammet visar att utvecklingen av antal styrelseuppdrag tar några år. Målgruppen för första året var kvinnor i ledande position vilket förklarar den lägre andelen uppdrag vid programmets början. I övriga omgångar var majoriteten av deltagare företagare, vilka därför hade fler uppdrag vid programmets början. Siffrorna är hämtade från UC och omfattar runt hälften av deltagarna de tre första åren och närmare 90 procent av deltagarna de två sista. Styrelseuppdragen gäller endast aktieföretag.



MAROUN AOUN VD, IFS RÅDGIVNING

## IFS Rådgivning fortsätter att behålla en stark position

Under 2014 har IFS Rådgivning levererat närmare 5 000 kunderbidanden. Det generella nyföretagandet i landet visade en svag ökning under 2014 vilket också speglar IFS Rådgivnings resultat. Tack vare dessa företagare skapas nya arbetstillfällen och därför kommer IFS Rådgivning fortsätta arbeta för att jämna ut spelplanen för entreprenörer med utländsk bakgrund och därmed kunna öka tillväxten.

Enligt Tillväxtverkets senaste siffror drivs idag cirka 87 000 småföretag av entreprenörer med utländsk bakgrund och sysselsätter omkring 350 000 personer. Under 2014 startades närmare 2 000 nya företag genom IFS Rådgivning, vilket är en ökning med drygt fyra procent. Företagandet hos denna målgrupp ska inte tas för given utan i större utsträckning lyftas upp som en tillgång och viktig resurs för Sverige.

– Under 2014 har IFS Rådgivning kunnat hjälpa närmare 2 000 nya företag att komma igång, vilket vi är både glada och stolta över. Vårt jobb är viktigare nu än någonsin och vi kommer fortsätta arbeta för att fler personer med utländsk bakgrund ska kunna starta och utveckla sina företag, säger Maroun Aoun, vd på IFS Rådgivning.

Almi Företagspartner har på uppdrag av Näringsdepartementet drivit satsningen iK, investera i invandrarkvinnor, de senaste fyra åren. Sedan hösten 2011 arbetar Almis IFS Rådgivning med syftet att underlätta för kvinnor med utländsk bakgrund att starta och utveckla företag i Sverige. Under projektiden har det anordnats 325 aktiviteter och man har kommit i kontakt med över 10 000 kvinnor.

– Det har varit fyra riktigt bra år där projektet växt sig starkare för varje år. Genom den inledande seminarieturnén byggde vi upp en grund och ett varumärke som sedan var vår utgångspunkt. Vårt fokus har hela tiden legat på aktiviteter och vi har

ANTAL KUNDERBJUDANDE 2014

4 842

ANTAL NYSTARTADE FÖRETAG 2014

1 996

kunnat erbjuda seminarier, konferenser, kurser, mindre utbildningar, mässor och mycket mer. Under 2014 har vi anordnat 185 aktiviteter och det är mer än en iK-aktivitet varannan dag. Under åren har vi nått ut till över 10 000 kvinnor med utländsk bakgrund och det har bidragit till att antalet nystarter hos målgruppen inom Almi ökat med 26 procent och antalet lån med 31 procent sedan projektets start 2011. Tack vare allt hårt arbete från rådgivare och ambassadörer har iK blivit ett mycket lyckat projekt och något som vi inom Almi är mycket stolta över, säger Cassandra Bota, projektsamordnare iK.

2014 har även varit ett bra år för Mentorskaapsprogrammet Mentor- Fokus import och export som Almi driver på uppdrag av Näringsdepartementet. Syftet med programmet är att bygga broar mellan företagare med utländsk bakgrund och andra små och medelstora företag som vill öka sin import eller export, samt ta tillvara på de erfarenheter och kontaktnät som finns på internationella marknader. Programmet gjorde sitt andra år under 2014 och målet har varit att matcha ihop 150 par. De ansvariga i Almis dotterbolag lyckades matcha ihop 214 mentorpar.

– Det är överväldigande att se hur hårt arbete lönar sig. En stor eloge till mentorhandledarna och underkonsulterna, och ett stort tack till alla ideella krafter som jobbat med detta program under 2014. Under inledningsåret 2013 kändes det ganska tufft och vi fick ihop drygt 100 par, men nu har dotterbolagen genom sina nätverk och erfarenhet hittat vägar att nå ut till intresserade företagare och därmed har vi nått ett mycket bra resultat. Inför kommande år ska vi fortsätta jobba med vad som nu är ett vinnande koncept. Vi tror att Sverige bättre måste ta tillvara den resurs och kompetens som finns för att kunna öka internationaliseringen genom denna målgrupp, säger Maroun Aoun. \*

### IFS RÅDGIVNING

Insamlingsstiftelsen IFS Rådgivningscentrum startades 1996 som Internationella Företagarföreningen i Sverige. IFS vill hjälpa invandrare att starta och utveckla företag i Sverige genom att minska de svårigheter som invandrare kan ha gällande bland annat språk, nätverk och regelverk i det svenska samhället.

Under 2004 inleddes ett samarbete med Almi där målsättningen är att integrera rådgivningsverksamheten i Almi. Idag är IFS Rådgivning ett särskilt kompetensområde inom Almi Företagspartner med ett 30-tal rådgivare i hela landet som erbjuder rådgivning på 20 olika språk.

Årets Nybyggare stöds av SEB och Almi och grundar sig på följande: "En Nybyggare är en person med utländsk bakgrund som valt att starta eget företag. Han eller hon ska med begränsade resurser, genom hårt och målmedvetet arbete, ha nått framgång i sitt företagande." Priset som årligen delas ut av H.M. Konung Carl XVI Gustaf instiftades 1999 av Internationella Företagarföreningen i Sverige (IFS) för att premiera vår tids nybyggare. Priset är på 100 000 kronor.



TEM  
MAMERGOV, VD  
STANDARTBYGG

# FÖRETAGARE SOM VILL VÄXA

**Flykten från krigets Groznyj i Tjetjenien 2004 var Temerlan "Tem" Mamergovs inledning på en framgångsrik företagsresa. Utan att ha någon koppling till byggbranschen utbildade han sig till plattsättare. I dag omsätter hans företag och hans andra ägarandelar totalt mer än 100 miljoner kronor. Nyligen utsågs han till Årets Nybyggare 2014.**

– JAG ÄR VERKLIGEN STOLT över priset och har kämpat hårt för att få det. Och jag har fått ett erkännande av kungen, men även av mina arbetskamrater, säger Tem Mamergov, med ett leende.

Han tror att hans framgång främst beror på tiden han offrat på sitt arbete.

– Om man ska lyckas som entreprenör måste man offra all sin tid, det gäller både svenskar och utlänningar. Men som flykting får man kämpa lite hårdare. Om du lyckas

eller inte hänger också på dina kunskaper och vilka egenskaper du har som person. I Tjetjenien var han på väg i en helt annan riktning än att etablera sig i byggbranschen. Tem Mamergov pluggade juridik på högskola i Groznyj, men studierna avbröts av kriget efter något år.

Hans väg in i det svenska samhället gick via beviljat uppehållstillstånd och obligatorisk SFI-kurs i tre månader för att lära sig svenska. Via Arbetsförmedlingen gick Tem Mamergov en sex månader lång yrkesutbildning för att bli plattsättare. Anledningen till att det blev just plattsättare var att den utbildningen var den snabbaste vägen ut i yrkeslivet och byggbranschen. Efter att ha fått praktikplats på en stor plattsättarfirma i Stockholm pendlade Tem Mamergov i två år mellan familjen i Falköping och jobbet i Stockholm. Han funderade aldrig någon längre tid på hur han skulle göra för att etablera sig i en bransch som han inte visste ett dugg om.

– Helt ärligt, jag bara körde. Det som hände det hände, säger han som om det var självklart.

2006, kort efter att han fick anställning på den plattsättarfirma han gjorde sin praktik på, startade han egen firma med en kollega. I dag driver Tem Mamergov sin egen verksamhet och är delägare i flera byggbolag som totalt omsätter drygt 100 miljoner kronor. Han har hela tiden haft en tydlig strategi att företagen ska växa, vilket han bland annat gör genom samarbeten med storföretagen Skanska, NCC, Peab och hotellkedjan Scandic.

Tem Mamergov utökar sin verksamhet successivt i både Sverige och Norge. I sitt nya bolag är hans målsättning att bredda verksamheten och bygga upp ett större byggföretag som sysslar med betydligt fler byggjobb än enbart plattsättning.

– Målet är att bygga fem till sex lyxvillor varje år.



# GASSELLFABRIKEN

Många av Almis kundföretag finns bland Gasellerna.

**DAGENS INDUSTRIAS GASELLTÄVLING** firade 15-årsjubileum under 2014. Totalt har närmare 9 500 företag klarat de tuffa Gasellkrifterna genom åren. Tävligen synliggör och lyfter fram Sveriges mest snabbväxande företag och Almi vänder sig till företag som vill växa. Det är en bra utgångspunkt för det samarbete som Almi och Dagens industri har sedan många år och där Almi är en stolt sponsor till tävlingen. Många av företagen i Gaselltävlingen har varit i kontakt med Almi och så mycket som 20 procent av Gasellföretagen har fått finansiering eller rådgivning från

Almi. Det är också betydligt fler företag bland Almis kunder som aspirerar på att i framtiden komma med på Gasellistan. Det är bakgrunden till att Almi också ibland kallas för Gasellfabriken.

Gasellerna har en viktig roll som jobbskapare i den svenska ekonomin. Under 15 år med Gaselltävlingen har alla Gasellföretagen tillsammans genererat 215 000 nya arbetstillfällen. Det som ytterligare utmärker Gasellföretagen är att de använder rörelsekapitalet effektivt, har låg skuldsättningsgrad och en tydlig affärsidé.



Supergasellvinnare Apox. John Patrick och Jens Berlips tar emot priset av prins Daniel.



Gasellträff i Jönköping.



Gasellfinal i Stockholm.



Almi Nords kunder, Gustav Nord och Gustav Paringer på Aptum, tar emot priset på Gasellträffen i Umeå.



## OM GASELL

Sverige behöver tillväxt, och Sveriges entreprenörer behöver inspirerande förebilder. Därför utser Dagens industri de snabbast växande företagen i landet till Gaseller.

Begreppet Gaseller är skapat av den amerikanske forskaren David Birch. Redan på 1980-talet visade han att det är de små snabbväxande företagen som skapar de flesta nya jobben, till skillnad från ekonomins elefanter som alltid måste effektivisera och ofta minskar sysselsättningen.

## GASELLKRITERIER

För att utses till Gasell måste företaget uppfylla alla dessa kriterier. Det är alltid företagets fyra senaste årsredovisningar som ligger till grund för Gasell-undersökningen.

## EN GASELL HAR:

- en omsättning som överstiger 10 miljoner kronor
- minst tio anställda
- minst fördubblat sin omsättning, om man jämför det första och det senaste räkenskapsåret
- ökat sin omsättning varje år de senaste tre åren
- ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt
- i allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner
- sunda finanser.

## GASELL 2014

Under 2014 klarade 876 företag kriterierna för att hamna på Dagens industris Gasell-lista. Flest Gasellföretag finns som tidigare i Stockholms län. Fler än en tredjedel av årets snabbväxare har sitt säte i huvudstadsregionen.

Den typiska Gasellföretagaren är alltså en medelålders man, men andelen kvinnor som vd:ar för Gasellföretag ökade från 10 procent till 12 procent. Det är den största andelen kvinnliga Gasellföretagare sedan Dagens industri började mäta denna variabel 2007.

Gasellträffar hölls både under våren och under hösten 2014. Almi deltog vid samtliga träffar. Ibland på scen och ibland i minglet med entreprenörerna.

# INKUBATORPROGRAMMET AVSLUTADES ENLIGT PLAN

Ett år fyllt av aktiviteter inom inkubatorprogrammet BIG Sweden och i de särskilda satsningarna inom internationalisering och miljöteknik.

**DET STATLIGT FINANSIERADE** inkubatorprogrammet har pågått sedan 2003. Inledningsvis av VINNOVA och från och med 2005 av Innovationsbron. I samband med sammanslagningen av Innovationsbron och Almi Företagspartner 2013 övergick programmet och verksamheten till Almi. Den 31 december 2014 avslutades programmet enligt plan och fortsättningsvis ansvarar VINNOVA för stöd till Sveriges inkubatorer.

Syftet med inkubatorprogrammet, kallat BIG Sweden (Business Incubation for Growth Sweden) var att ge blivande tillväxtföretag tillgång till avancerad support för att utveckla sina affärer. Målet var ökad tillväxt hos de företag som tagit del av inkubatorernas aktiviteter.

När det går bra för företagen betyder det att de får bra affärsutveckling och stöd från "sin" inkubator och att de offentliga insatser som erbjuds via inkubatorerna kommer till nytta.

Listan BIG29 är ett exempel på "heta" bolag som bevisat sin tillväxtkraft på marknaden. Bolagen kommer från hela landet och växer framgångsrikt. Bland dessa fanns Scalado och Polar Rose som har köpts upp till stora belopp av internationellt ledande företag. Andra framgångsrika bolag på listan var Smart Shake som har etablerat försäljning av dryckes-shaker world wide, Storytel som har förändrat sättet att lyssna på böcker genom en streaming tjänst och Narrative som förändrar socialt nätverkande genom att logga livet med en bild var 30:e sekund.

En annan lista som publicerades under 2014 var Tech20, en lista med Sveriges vassaste tech-bolag bland inkubatorernas 800 bolag. Där återfanns bland annat Orbital System som utvecklar en energisnål dusch för framtiden, Erghis-Technology som kommer att revolutionera med sitt virtuella tangentbord The

Sphere och Wyberry Technologies som har utvecklat trådlös ljudöverföring för konserter, festivaler och event.

I BIG Sweden ingick 42 inkubatorer. Dessa inkubatorer har utvärderats av Almi vad gäller kvalitet i verksamheten och kvantitet gällande projektens och bolagens resultat. De främsta inkubatorerna, 26 stycken, har tilldelats en resultatbaserad driftfinansiering. Totalt har 73 miljoner kronor fördelats på dessa inkubatorer.

Under 2014 har samtliga inkubatorledare samlats vid två så kallade BIG Meeting. Fokus för BIG Meeting är att stärka samarbetet mellan inkubatorerna och inspirera till verksamhetsutveckling för branschen. Inkubatorerna delar med sig av erfarenheter och goda exempel så att alla inkubatorer kan inspireras och utvecklas. De sex inkubatorer som deltagit i Tillväxtverkets satsning på Kulturella och Kreativa Näringar har fått utrymme att berätta om sina lärdomar, verktyg och ge tips till övriga inkubatorledare.

För att nå framgång på marknaden måste inkubatorbolagen arbeta aktivt med försäljning av sitt erbjudande. De senaste åren har flera inkubatorer ökat sina aktiviteter i att stimulera inkubatorbolagen att arbeta nära marknaden och avdramatisera detta med försäljning. Flera inkubatorer har arbetat aktivt med att stimulera inkubatorbolagen att arbeta med sälj och marknad. Dessa har delat med sig av erfarenheter och verktyg på ett BIG meeting vilket i sin tur stimulerar andra inkubatorer att intensifiera säljutbildning och säljaktiviteter för sina bolag.

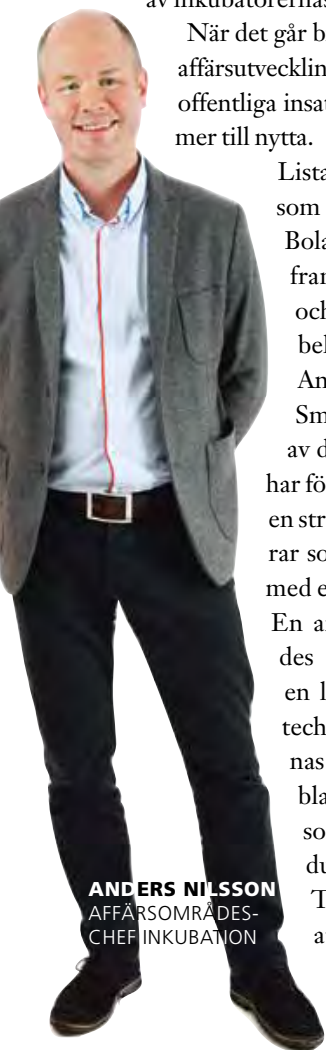
Årets andra BIG Meeting var helt vikt till diskussion om det framtida inkubatorstödet. Här fick VINNOVA många värdefulla synpunkter att ta med i det fortsatta arbetet.

## VAD ÄR EN INKUBATOR?

En inkubator erbjuder en dynamisk process för utveckling av människor, affärer och företag. Inkubatorn bistår entreprenörer med aktiv och anpassad managementsupport, finansiella, tekniska och kommersiella nätverk samt en kreativ tillväxtmiljö med tillhörande kontorservice.

Inom BIG Sweden har lärande och kompetensutveckling varit centralt. Under 2014 har åtta utbildningstillfällen genomförts för inkubatorernas personal och konsulter. Bland annat arrangerade Science Park Halmstad mötet på tema Business Modell Canvas tillsammans med Företagsfabriken i Kronoberg.

Under 2014 har utbildning i Värdeskapande och 5 Disciplines of Innovation, som utvecklats av SRI International, erbjudits till inkubatorer, innovationskontor och forsk-



ANDERS NILSSON  
AFFÄRSOMRÅDES-  
CHEF INKUBATION

ningsinstitut. Sex utbildningstillfällen hölls i Sverige och ett hölls på plats hos SRI International i Menlo Park. Totalt har nu 330 personer fått ta del av denna kompetens.

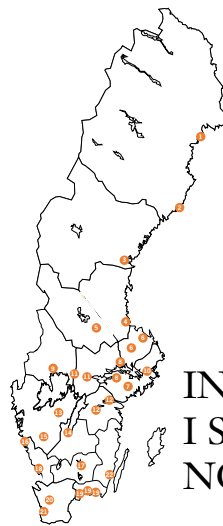
Samarbetet med SRI International har lett till att inkubatorerna idag oftare ställer krav på sina bolag att tidigt verifiera affärsidén på marknaden med riktiga kunder så att rätt erbjudande kan utvecklas. Just tidig kundkontakt är avgörande för att bolagen ska utveckla något som marknaden verkligen vill ha och som skapar långsiktigt värde inte bara för bolaget själv utan framförallt för kunden.

Almis affärsutvecklingsmodell Fokus Affärsutveckling har under året uppdaterats. I den nya versionen har framförallt det roliga och mänskliga, men många gånger även de arbetsamma, aspekterna av affärsutvecklingen lyfts fram. Betydelsen av teamets utveckling har förtydligats. Modellen har även kompletterats med inspiration kring hur man kommer igång med kundkontakter och säljaktiviteter tidigt i utvecklingen. Sedan lanseringen 2008 har hittills 1 561 personer bland innovationssystemets aktörer så väl som entreprenörer tagit del och inspirerats av den enkla strukturen och de finurliga verktygen i Fokus Affärsutveckling.

#### FAKTA OM BIG SWEDEN

BIG Sweden (Business Incubation for Growth Sweden) består av delarna Basecamp och Summit. Basecamp omfattade samtliga svenska inkubatorer som uppfyller grundläggande krav på kvalitet och långsiktighet i verksamheten. Summit omfattade resultatbaserad finansiering till Sveriges mest tillväxtorienterade inkubationsmiljöer. I Summit ingick 26 inkubatorer vid årsskiftet.

Antal företag och projekt 2013	813
Antal sysselsatta i företag 2013 (Nuvarande och före detta inkubatorföretag)	6 858
Omsättning i företag 2013 (Nuvarande och före detta inkubatorföretag), miljarder kronor	6,1
Överlevnadsgrad 3 år efter att företaget lämnat inkubatorn 2013, %	82
Resultatbaserad driftfinansiering, Mkr (2014)	73



## INKUBATORER I SUMMIT FINNS FRÅN NORR TILL SÖDER

SIFFRORNA PÅ KARTAN VISAR PÅ DE ORTER  
RESPEKTIVE INKUBATOR FINNS REPRÄSENTERAD.

INKUBATOR	ORT
<b>1</b> ArcticBusiness Incubator	Luleå, Skellefteå
<b>2</b> Umeå Biotech Incubator	Umeå
<b>2</b> Uminova Innovation	Umeå
<b>3</b> Åkroken	Sundsvall
<b>4</b> Movexum	Gävle
<b>5</b> Teknikdalen	Borlänge
<b>6</b> Uppsala Innovation Center, UIC	Uppsala, Östhammar
<b>7</b> Uppsala Innovation Center, UIC	Södertälje
<b>8</b> Create	Västerås, Eskilstuna
<b>9</b> Inova	Karlstad
<b>10</b> STING	Stockholm
<b>11</b> Inkubera	Örebro, Karlskoga
<b>12</b> Lead	Linköping, Norrköping
<b>13</b> Gothia Science Park	Skövde
<b>14</b> Science Park Jönköping	Jönköping
<b>15</b> Inkubatorn i Borås	Borås
<b>15</b> Sahlgrenska Science Park	Göteborg
<b>15</b> Chalmers Innovation	Göteborg
<b>15</b> Encubator	Göteborg
<b>16</b> GU Holding	Göteborg
<b>17</b> Företagsfabriken i Kronoberg	Växjö
<b>18</b> Science Park Halmstad	Halmstad
<b>19</b> Blekinge Business Incubator	Karlshamn, Karlskrona, Ronneby
<b>19</b> Ideon Innovation	Lund
<b>20</b> Lund Life Science Incubator	Lund
<b>21</b> Minc	Malmö
<b>22</b> Kalmar Science Park Incubator	Kalmar



*“Att få vara med och påverka utvecklingen har varit otroligt stimulerande.”*

**MARGARETA WALLENTÉN,**  
TILLFÖRORDNAD AFFÄRSOMRÅDESCHEF INKUBATION.

## STOLT ÖVER UTVECKLINGEN

*Sverige är bland de främsta i världen*

**UNDER INKUBATORPROGRAMMETS** tio år har det skett en logisk utveckling. Från fokus på inkubator till fokus på företagen i inkubatorn. I en första fas måste det finnas en struktur och organisation så att inkubatorn fungerar effektivt. Därefter kan fokus flyttas till företagen i inkubatorn.

– Vi har också sett en utveckling där fokus gått från enskilda individer på inkubatorerna till att bygga team på inkubatorerna. Nu har vi fått fjärde generationens inkubatorer där inkubatorn coachar företagen, mer att likna med en idrottscoach, säger Margareta Wallentén, tillförordnad Affärsområdeschef Inkubation.

Genom inkubatorprogrammet har det funnits en tydlig kravställare och inspiratör som också har tillfört kompetens.

– Jag har arbetat med inkubation i åtta år. Jag känner en otrolig stolthet över den utveckling som skett. Sammanhållningen bland inkubatorerna är idag generös och stark, det är inte längre enskilda öar. Vi ser resultat av satsningen på inkubatorer ute i Sverige. Vår statistik visar tydligt att det skapas tillväxt bland inkubatorernas bolag. Nu ligger Sverige bland de främsta i världen. Sverige är ett hotspot, säger Margareta Wallentén.

Innovationsbrons sammanslagning med Almi Företagspartner fick positiva effekter på inkubationsverksamheten. Det medförde också att samarbetet mellan inkubatorerna och Almi förbättrades ytterligare.

– Vi fick igång kontaktytor och samarbeten över hela landet. Något som både Almi och inkubatorerna har glädje av även i fortsättning, säger Margareta Wallentén.

Inkubatorerna står starka. Margareta menar att inkubatorprogrammet efter tio år av metodiskt och fokuserat arbete har fullgjort sin roll. Nu startar en ny fas.

– Att få vara med att påverka utvecklingen och att jobba både med coacherna och entreprenörerna har varit otroligt stimulerande. Nu har vi gjort vårt jobb. Nu kommer en ny fas då uppdraget att lämna stöd till inkubation blir en del av VINNOVAs ordinarie verksamhet, avslutar Margareta Wallentén.

# Internationalisering

**R**egeringen anslog 2012 särskilda medel för att ”stödja utvecklingen av tillväxtbolag i inkubatorer och att främja deras internationalisering”. Dessa medel har använts till flera olika typer av satsningar varav en del varit riktade direkt till tillväxtbolag och en del riktade till inkubatorerna.

## FÖRSTÄRKT DRIFTSFINANSIERING

Bland de 26 inkubatorer som erhöll resultatbaserad finansiering ur Summit beviljades elva inkubatorer förstärkt finansiering för projekt med ett eller flera av följande syften:

- långsiktig spetsatsning på kundbehov, värdeerbjudande, försäljning.
- förstärkning av branschspecifik kompetens.
- ytterligare högkvalitativ förstärkning av stödet för exportsatsningar till bolagen.

Resultaten av denna förstärkta finansiering har lett till att inkubatorernas bolag fått en ökad närvaro på marknaden genom tidig kontakt med potentiella kunder samt till effektivare och tidigare säljinsatser hos bolagen. Jämfört med tidigare tar nu bolagen kontakt med potentiella kunder i en tidigare fas. Genom ändrat beteende hos bolagen ökar möjligheten att bolagen utvecklar sitt erbjudande till det som marknaden och kunderna faktiskt efterfrågar och inte endast ett erbjudande som speglar bolagets kompetens och kunnande.

## BORN GLOBAL

Born Global-programmet syftar till att hjälpa bolag med lovande produkter och hög potential att hitta rätt strategi för att nå ut på stora marknader och bli framgångsrika. Inom ramen för programmet har 46 bolag prövat en ny metod för att åstadkomma högre och snabbare tillväxt. Metodiken är baserad på Lean Business Innovation, Business Model Generation samt Business Canvas. Programmet syftar till att underlätta företagets utveckling av ett starkt erbjudande och att validera intresset hos tillräckligt många potentiella kunder. Deltagande bolag vittnar om att Born Global varit mycket värdefullt och ibland helt avgörande för företagets överlevnad och tillväxt.



### GO GLOBAL MEDTECH

Go Global Medtech är ett program för medicinteknikbolag som drivs under ledning av inkubatorn Stockholm Innovation & Growth. Programmet syftar till att hjälpa bolag hitta rätt exportmarknader, förstå hur marknaden fungerar, utveckla en exportstrategi och även genomföra en riktig affär med en internationell kund. Deltagande bolag har tack vare ett strukturerat program kunnat fatta välgrundade beslut om vilka länder och marknader som är lämpade för en etablering internationellt.

### NORDIC INNOVATION HOUSE

Sverige finns nu representerat i Silicon Valley i det nystartade Nordic Innovation House i Palo Alto, Kalifornien. Här erbjuds nordiska startups tillgång till ett trovärdigt och säkert

kontaktnät på rätt nivå i för bolagen relevant bransch samt en amerikansk adress att bygga sin verksamhet från. Nordic Innovation House är ett samarbete inom ramen för nordiska ministerrådets satsning Nordic Innovation.

### INTERNATIONELLA MÄSSOR

Ett stort antal aktiviteter har genomförts för svenska startups som syftar till att underlätta företagets sälj- och marknadsaktiviteter internationellt. Några av de största mässorna globalt har valts ut där arrangörerna bearbetats för att få till bra erbjudande och möjligheter för deltagande svenska startupbolag. 15 olika mässor har valts ut, över 300 bolag har deltagit. Många kontakter har skapats som lett till konkreta affärer.

## MILJÖTEKNIKSATSNING



**ANDERS BJÖRK**  
PROGRAM MANAGER

### UPPDRAGET INOM REGERINGENS

miljöteknikstrategi har genomförts under åren 2012–2014. Uppdraget var att bereda miljöteknikinnovationer, ge ökat stöd inom svensk inkubation, öka inflödet av kommersialiserbara innovationer inom miljöteknikområdet samt stödja vidareutveckling av sådana innovationer till nya tillväxtföretag.

Två huvudaktiviteter som erhållit stöd är Go Global Cleantech med Swedish Cleantech Tour vilket är ett internationaliseringsprogram i inkubatorerna Stockholm Innovation and

Growth och Inkubatorn LEAD i Linköping, samt industrisamarbetsprogrammet Envip i Göteborgsinkubatorerna GU Holding, Chalmers Innovation och Encubator.

Ett flertal aktiviteter har genomförts i samarbete med andra myndigheter med uppdrag inom miljöteknikstrategin såsom Tillväxtverket, VINNOVA och Statens Energimyndighet. I huvudsak har dessa aktiviteter utgjorts av direkta satsningar på kapitalmarknadsdagar inom miljöteknikområdet. Den mest omfattande satsningen var Cleantech Forum i Stockholm som genomfördes i maj 2014. Detta var den största kapitalmarknadsdagen i norra Europa under 2014 och möjliggjordes tack vare samordnade insatser inom regeringens miljöteknikstrategi. Satsningarna har syftat till att

*“Ett av de deltagande bolagen har  
börsintroducerats och flera bolag har  
fått internationella kunder.”*

tydligt skapa förutsättningar för tidiga bolag inom miljöteknikområdet att få tillgång till ägarkapital och därigenom möjliggöra utveckling av idé och affär.

–Vi är mycket nöjda med resultatet. Totalt har aktiviteterna bidragit till ett ökat inflöde av cirka 100 miljöteknikidéer till inkubatorerna, varav ett drygt tiotal tillförts nytt kapital och antagits till vidare affärsutveckling. Ett av de deltagande bolagen har börsintroducerats och flera bolag har fått internationella kunder. Dessutom har ett 60-tal industrikontakter etablerats vilket långsiktigt kommer stärka inflödet av miljöteknikidéer till Svensk inkubation, säger Anders Björk program manager på affärsområde Inkubation.

Ett omfattande strukturkapital i form av processer och ökad förståelse för att affärsutveckla svenska miljöteknikidéer inom svensk inkubation har skapats. Detta strukturkapital har även delats och tillgängliggjorts mellan deltagande inkubatorer och övriga svenska inkubatorer och kommer att ge såväl aktuella som framtida miljöteknikidéer goda förutsättningar att utvecklas.

**Almedalsveckan** slog återigen nytt rekord med över 3 000 seminarier under sju intensiva dagar. Inte så konstigt kanske, med tanke på att det var valår. Almi arrangerade en serie välbesökta seminarier som stod väl ut i konkurrensen. Samtliga seminarier webb-sändes och finns att se på Almi-webben.



Patrik Grimlund, programledare för Lyxfällan och Draknästet intervjuas efter Almis seminarium.

**ALMEDALSVECKAN**



Almis mingel på Wisby Strand.



Marie Ahlgren, Almi, Ulf Skarin, chefredaktör Veckans Affärer, Maria Arnholm (fp), Jämställdhetsminister, Monica Lindstedt, grundare Hemfrid och Amanda Lundeteg, vd på AllBright debatterar på ämnet "Är valberedningar proppen" för mångfald i styrelser?"



Mikael Damberg (s), Anna Kinberg Batra (m) och David Sonnek, Head of SEB Venture Capital diskuterade på ämnet "Offentligt riskkapital – behövs det?"

**event**



Mycket folk i Almis tält.



Carina Nordström Almi, Pär Nordström Almi Invest och Maria Kessling Almi Invest representerade Almi på Mässan Eget Företag.



Mats Torstendahl, vice vd på SEB och Anna Söderblom, ekon dr, Handelshögskolan i Stockholm pratade på temat "Sviker svenska banker unga tillväxtbolag?"



Almis monter på mässan Eget Företag. Det var tre intensiva dagar med över 8 000 besökare.



ÅRETS NYBYGGARE

H.M. Konung Carl XVI Gustaf i samtal med pristagarna Ibbe Gnem vd på Distriktstandvården, Emanuel Dohi, Årets Pionjär och Temerlan Mamergov Årets Nybyggare.



ÅRE KAPITALMARKNADSDAGAR

Vinnarna i Almis pitch-tävling under Åre Kapitalmarknadsdagar blev Lindhe Xtend AB.



STEFAN LÖFVEN BESÖKER ALMI

Den 7 mars besökte Stefan Löfven Almi Värmland. Här tillsammans med vd Anna-Lundmark Lundbergh.



ALMI TECH 20

Den 4 juni korades vinnarna i Tech20 – de 20 vassaste techbolagen i inkubatorerna 2014 och därmed de unga teknikbolag som har störst potential att bli nästa tillväxtrakter.



På ämnet tillväxt diskuterade några av Almis kunder. Fr.v. Jan Bystrom, moderator, Konrad Bergström, Zound Industries, Sara Thorslund, Gradientech, Anna Hallberg Almi och Fredrik Lundberg, Tail-f.

ALMI-DAGEN



På Almi-dagen deltog de förra detta näringsministrarna Leif Pagrotsky och Maud Olofsson.

MÖTE MED PETER NORMAN



I juni besökte Peter Norman Almi Skåne. Här tillsammans med Anders Norman vd på Almi Skåne.



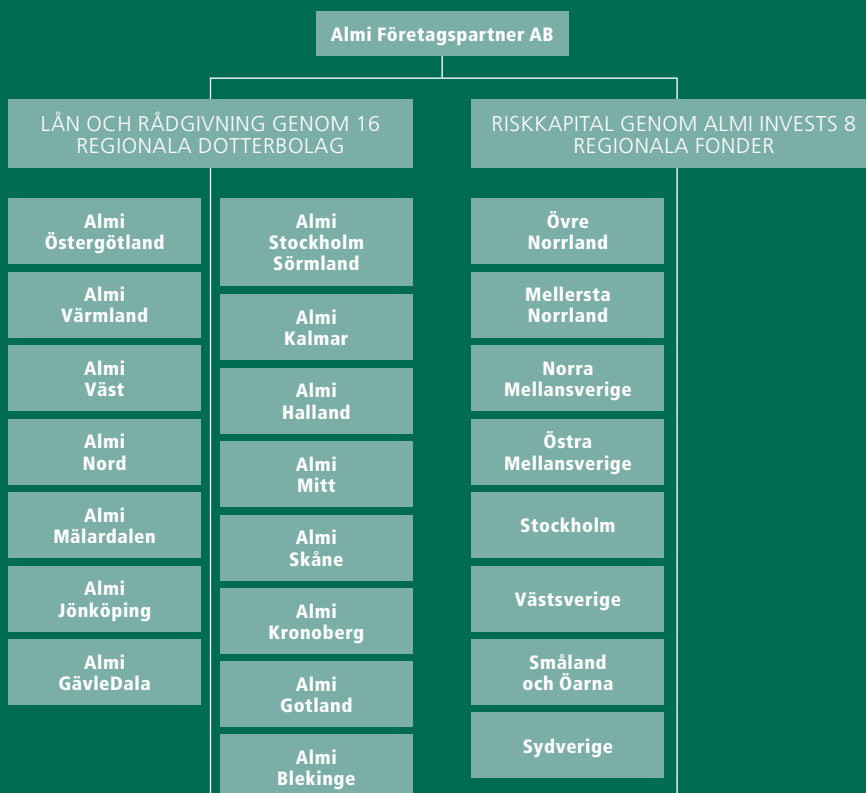
33-LISTAN

Sveriges hetaste teknikbolag finns med på 33-listan. Ett event som arrangeras av Ny Teknik och Affärsvärlden i samarbete med Almi. Många av vinnarna har tagit del av både finansiering och rådgivning från Almi.

ever

# ALMIS ORGANISATION

Företagspartner AB ägs av staten och är moderbolag i en koncern med 16 regionala dotterbolag, Almi Invest AB och IFS Rådgivning AB. De regionala dotterbolagen ägs till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av regionala offentliga ägare. Almi Invest ägs till 100 procent av moderbolaget. IFS Rådgivning ägs till 51 procent av moderbolaget och 49 procent av Insamlingsstiftelsen IFS Rådgivningscentrum.



“Unga, entreprenörer med utländsk bakgrund och kvinnor är fortsatt prioriterade grupper när Almi flyttar fokus mot etablerade företag med tillväxtpotential.”

ALMI NORD

## FOKUS PÅ ETABLERADE FÖRETAG

**M**er rådgivning till etablerade företag blir följden av ett strategiskt beslut hos Almi Nord. ”Vi har ägnat mycket tid åt att förbereda oss inför omställningen och är nu väl rustade inför 2015”, säger vd Niklas Jonsson. Som ett av fem dotterbolag fick Almi Nord uppdraget att köra tillväxtprogrammet, Tillväxt i unga framgångsrika företag. I processen att välja ut 20 deltagare blev det uppenbart att det finns betydligt fler som både kan och vill. Tongångarna har sedan starten varit väldigt positiva.

Projektet EntreprenörCentrum har successivt fasats ut. Numera ligger huvudansvaret för nystartsrådgivningen hos ett antal nybildade Nyföretagarcentrum tillsammans med regionens 22 kommuner. ”Vi kommer att stötta deras arbete och fortsätter bland annat med ”Köpa företag” samt IFS-rådgivningen inom nyföretagarrådgivningen”, förtydligar Niklas. ”Design Västerbotten” är ett projekt som riktar sig mot regionens företag som vill utveckla sin designprocess. Projektet, som avslutats vid årsskiftet, har attraherat ett flertal bolag från många olika branscher.

Det har varit en hög efterfrågan på finansieringssidan. Speciellt under första halvåret behandlades många propäer. En viss avmatning har noterats under hösten, vilket tyder på att många företag avvaktar med sina investeringar. Turistindustrin är fortsatt intressant och investerar för högre kapacitet. Sedan Facebook valde att lägga sin serverhall i Luleå fortsätter kustlänen att locka till sig intressanta etableringar som ser fördelar med klimatet och den höga driftsäkerheten i regionen.

Almi Nord täcker ungefär en tredjedel av Sveriges yta och en ständig utmaning är att planera arbetet bättre för att öka kundtiden. Ett gott samarbete med andra aktörer säker-



VD: NIKLAS JONSSON

NORRBOTTEN

NYUTLÅNING MKR: 41

NYUTLÅNING, ANTAL: 73

ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 770

VÄSTERBOTTEN

NYUTLÅNING MKR: 367

NYUTLÅNING, ANTAL: 95

ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 579

ställer att offentliga medel används så effektivt som möjligt. Unga, entreprenörer med utländsk bakgrund och kvinnor är fortsatt prioriterade grupper när Almi flyttar fokus mot etablerade företag med tillväxtpotential. På Tillväxtligans lista återfinns många Almikunder vilket bidrar till att stärka bolagets varumärke.

## ALMI MITT

## PITCHEVENT LOCKADE NATIONELLA INVESTERARE

Den pitchtävling som Almi Mitt anordnade under Åre Kapitalmarknadsdagar, i samarbete med Almi Invest och Inkubation, blev mycket lyckad ur flera perspektiv. Eventet lockade investerare från hela landet och de bolag som nominerats att delta kunde glädja sig åt många, nya och goda kontakter. Tävligen, som blev positivt omskriven i media, bidrog också till att stärka Almis varumärke både i regionen och nationellt.

I det framgångsrika projektet Gränslös Tillväxt, som efter tre år avslutades i höstas, var hälften av deltagarna kvinnor, detta trots att bara 25 procent av regionens företag drivs av kvinnor. Genom kunskapsseminarier och workshops inom marknadsutveckling, varumärkesstrategier, lönsamhetsstyrning och omvärldsanalys har deltagande företag förberett sig för att gå ut på nya marknader. Business Sweden har varit en nära samarbetspartner i detta internationaliseringsprojekt. I såväl Jämtland som Västernorrland arbetar Almi Mitt tillsammans med inkubatorerna i olika processer för



VD: EVA HÖGDAHL

**JÄMTLAND**  
 NYUTLÅNING MKR: 36  
 NYUTLÅNING, ANTAL: 74  
 ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 148

**VÄSTERNORRLAND**  
 NYUTLÅNING MKR: 64  
 NYUTLÅNING, ANTAL: 148  
 ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 533

att säkerställa att de hållbara idéerna slussas vidare i innovationssystemet.

Utlåningen tangerar fjolårets siffror. Med 1 400 insatser nås även målet på rådgivningssidan. Satsningen på Skuggstyrelser är mycket uppskattad. Företagarna lyfter fram fördelarna med att lära sig grunderna i styrelsearbete samt att få hjälp med strategifrågorna i det egna företaget. Efter avslutat program har några av företagen valt att ta in en extern representant i styrelsen.

Vd Eva Högdahl ser fram emot nästa års concernsatsning på tillväxtrådgivning. "Det ligger helt i linje med de behov vi ser hos regionens företag och kompletterat med våra möjligheter att stötta med finansiering ger det mycket goda möjligheter för Almi att bidra till utveckling och tillväxt". I regionen likväl som nationellt finns stora utmaningar för små och medelstora företag att hänga med i den snabba förändringstakten med ändrade köpbeteenden och en ökande global konkurrens.

## ALMI GÄVLEDALA

## TILLVÄXTPROGRAM FÖR UNGA FÖRETAG

Den satsning på lönsamhetsstyrning som inleddes 2013 fördjupades ytterligare under det gångna året. Almi GävleDala är ett av fem dotterbolag som sedan halvårsskiftet driver tillväxtprogrammet Tillväxt i unga framgångsrika företag. Vd Hans Astorin anser att de processer och den metodik som några bolag i koncernen tillsammans med moderbolaget tagit fram kring tillväxt är bland det bästa som hittills gjorts inom rådgivningen. "Det är bra att vi vänder oss till marknadsetablerade företag och tar position inom det segmentet. Att det har varit enkelt att hitta motiverade deltagare är också ett kvitto på att marknaden efterfrågar denna typ av rådgivning", säger han.

Inräknat de 20 nya kunderna i tillväxtprogrammet är det omkring 90 företagare som under det senaste året fått affärsutvecklande rådgivning kring lönsamhet eller tillväxt. Arbetet har också stärkt Almis varumärke.

Rådgivningen har ökat volymmässigt och den största ökningen har skett bland företag med 5–20 anställda. Under året var 115 mentorpar igång och ständigt kommer nya förfrågningar om att få delta.



VD: HANS ASTORIN

**DALARNA**  
 NYUTLÅNING MKR: 61  
 NYUTLÅNING, ANTAL: 103  
 ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 365

**GÄVLEBORG**  
 NYUTLÅNING MKR: 88  
 NYUTLÅNING, ANTAL: 26  
 ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 315

Ett samarbete har etablerats med regionens sex Nyföretagarcentrum. Samtidigt har initiativ tagits till fördjupade kontakter och mer samarbete med inkubatorverksamheten i regionen. I båda fallen är kännedom och tydlighet kring varandras arbete samt bättre service till kund viktiga syften och drivkrafter.

Utfallet inom finansieringsverksamheten betecknas som normalt trots en lite trög konjunktur. Trenden har varit fler lån men lägre belopp. Almi GävleDala ligger fortfarande över concernsnittet i utlåning. Lånen är spridda över olika branscher och går både till nya och etablerade företag.

Regionen är förhållandevis stark inom besöksnäring och har även en stor andel industriell verksamhet med tillhörande underleverantörer. Trots hygglig lönsamhet i många företag inleddes året generellt sett med försiktighet. "Glädjande nog lossnade det lite grand i slutet, särskilt vad gäller utlåning", säger Hans. Prioritering inför 2015 är främst att fortsätta utveckla rådgivningsverksamheten.

## ALMI UPPSALA

## HELA VÄRLDEN ÄR DIN MARKNAD

”Global Mind” är namnet på ett lyckosamt projekt som har syftat till nytänkande bland småföretagare med ambitioner på internationalisering. Almi Uppsala har initierat projektet och drivit det med hjälp av pengar från Tillväxtverket, i samarbete med UIC, Uppsala Universitet och professorn i företagsekonomi, Martin Johanson som har specialiserat sig på små företags internationalisering. Värdefulla kunskaper har bland annat inhämtas från djupgående intervjuer med regionens spelutvecklingsbolag. ”De börjar inte med att tänka på Sverige som en marknad - de ser direkt på hela världen som en marknad”, förklarar vd Carl-Henrik Koit.

Projektets deltagare – traditionella industriföretag, företag inom design och arkitektur samt E-hälsa – har med hjälp av Almimedarbetare undersökt vilka processer som skulle kunna fungera i deras verksamheter. Vid avslutningen fick respektive företag redogöra för sina framtids tankar kring internationalisering. En genomgående slutsats var att sociala medier bör användas i högre utsträckning för att



VD: CARL-HENRIK KOIT

NYUTLÅNING MKR: 103  
 NYUTLÅNING, ANTAL: 224  
 ANTAL RÅDGVININGS-  
 KUNDER: 552

växa utomlands. Flera av processerna som utvecklades inom Global Mind kommer nu att ingå i Almi Uppsalas ordinarie verksamhet vid exempelvis inspirationsseminarier och företagsskolor.

Almi Uppsala är en viktig aktör som både har kompetens och ekonomiska förutsättningar att i samarbete med andra företagsfrämjande organisationer hjälpa nya entreprenörer och befintliga företag framåt. Flera av årets aktiviteter har handlat om att stärka kvinnors företagande.

Efterfrågan på lån har minskat något medan det har varit hög fart på rådgivningssidan. Ett övergripande fokus är att allt som görs ska komma kunden tillgodo. I Almi Uppsalas CSR-arbete prioriteras nu vardagshjälptarna, bland dem många enmansföretagare som arbetar i traditionella branscher. ”Både pizzerian och Life Science-bolaget måste finnas som en del i samhällets helhet och utveckling. Alla behövs”, säger Carl-Henrik.

## ALMI STOCKHOLM SÖRMLAND

## FINA RESULTAT FÖR KUNDFÖRETAGEN

Ett flertal av Almi Stockholm Sörmlands kunder har haft stora framgångar under det gångna året. De har antingen vuxit internationellt eller sålts för väldigt stora belopp. ”Det är mycket glädjande och ett yttersta bevis för att vi arbetar med framgångsrika företag”, säger vd Monica Åsmyr.

Almi Stockholm Sörmland strävar hela tiden efter att bli en ännu bättre samarbetspartner. Från Sörmland kan till exempel nämnas satsningen på att främja kvinnors företagande, vilket görs tillsammans med Handelskammaren. Inom innovationsstödsystemet drivs ett projekt i samverkan med flera olika organisationer, bland annat Munktell Science Park, Strängnäs Business Park, Företagslabbet, Create, Katec med flera. I båda länen finns djupgående samarbeten med samtliga 20 Nyföretagarcentrum. I Stockholm är mentorprogrammet tillsammans med Karolinska Innovation ett exempel på ett väl fungerande samarbete liksom samverkan med Connect kring ägarkapital.



VD: MONICA ÅSMYR

STOCKHOLM  
 NYUTLÅNING MKR: 527  
 NYUTLÅNING, ANTAL: 638  
 ANTAL RÅDGVININGS-  
 KUNDER: 1 564

SÖRMLAND  
 NYUTLÅNING MKR: 45  
 NYUTLÅNING, ANTAL: 109  
 ANTAL RÅDGVININGS-  
 KUNDER: 720

Redan i november överträffades budget för både lån och rådgivning. I Stockholmsområdet är efterfrågan extremt stor. Här finns också en stark innovationskraft och tillväxt som drivs av höga inflyttningstal och tillgång till universitet och högskolor. Tillsammans med kommuner och regionförbund i Sörmland arbetar Almi i olika projekt för att främja, stärka och lyfta innovationsviljan ytterligare där också.

Almi Stockholm Sörmland fokuserar för närvarande på att gå igenom de olika arbetsprocesserna för att hitta sätt att jobba ännu smartare och effektivare med slutmålet att nå ut till ännu fler kunder. ”I varje kundmöte är vi noga med att tänka hela Almi – från rådgivning till finansiering och riskkapital”, poängterar Monica. Bolaget ser också över vilka samarbetspartner som ger mest kundnytta.

Ett hållbart företagande och ett hållbart Almi är värdeord som är påtagliga i den dagliga verksamheten.

ALMI MÄLARDALEN

## FRAMGÅNGSRIK RÅDGIVNING GER HÖG UTLÅNING



“Köpa företag” är ett prioriterat område inom rådgivningen. Tack vare dedikerade medarbetare har insatserna gett otroligt bra respons, säger vd Billy Bergåker. Företagare som står inför nyförvärv eller generationsskiftet får hjälp att genomföra affären på det mest kostnadseffektiva sättet. Den proaktiva verksamheten har både stärkt Almis varumärke och påverkat utlåningsvolymerna uppåt.

Billy konstaterar att utlåningsdelen har haft en fantastisk utveckling med en volymökning på 75 procent. Den enskilt största orsaken är rådgivningssatsningen ”Köpa företag” som har lett till förfrågningar vid flera ägarskiftesfinansieringar.

”Självklart är det våra duktiga medarbetares förtjänst och dessutom är det ett kvitto på ett mångårigt och framgångsrikt relationsbyggande med kommunernas näringslivschefer och bankerna i de bägge länen.”

När det gäller rådgivningsdelen kan Almi Mälardalen stoltsera med att ha klarat alla måltal som koncernledningen har satt upp. Billy lyfter gärna fram att bolaget är särskilt duktigt på kommersialisering av innovationer. I gott samarbete med högskolan/universitetet och Science Parks har närmare 60 idéer omvandlats till produkter eller tjänster på marknaden. Det är betydligt fler än i fjol.

“Vi befinner oss i en expansiv region. Mycket verksamhet är koncentrerad kring huvudorterna Västerås och Örebro och utmaningen ligger i att få samma fart i länens utkanter.”

Almi Mälardalen har även ett samordningsuppdrag för ny-företagaraktörerna i regionen. Syftet är högsta möjliga kundnytta både vad gäller rådgivning och finansiering. Almi har också varit värd för ett antal inspirationsseminarier riktade mot personer som vill starta eget.

När det gäller nyföretagande är det viktigt att titta på statistiken över hur många som överlever ett, två och tre år efter starten påpekar Billy.

“Det arbetet börjar vi med nästa år, dels för att kartlägga, dels för att säkerställa behovet av rådgivning och finansiering. På

VD: BILLY BERGÅKER

ÖREBRO

NYUTLÅNING MKR: 152

NYUTLÅNING, ANTAL: 210

ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 953

VÄSTMANLAND

NYUTLÅNING MKR: 75

NYUTLÅNING, ANTAL: 141

ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 856

“När det gäller rådgivningsdelen kan Almi Mälardalen stoltsera med att ha klarat alla måltal.”

så vis kan vi säkerställa att antalet som överlever och växer blir ännu högre.”

Satsningen på att utveckla kvinnors företagande har också varit framgångsrik och lett till att andelen kvinnor i rådgivningen ökat från en tredjedel till hälften. Mentorprogrammet fortsätter på höga volymer och med bibehållen kvalitet i båda länen. För tionde året i rad har Almi Mälardalen varit delansvarig för matchmaking-projektet Subcontractor Connect, vars syfte är att påskynda internationaliseringen för företag inom verkstadsindustrin. Genom projektet Baltic Business Arena har företagare i Mälardalen och Baltikum hittat samarbeten.

En ständigt fördjupad samverkan med andra aktörer inom det företagsfrämjande området är något som gör att Billy trivs. Almis förändringsarbete mot en än mer affärsmässig verksamhet med kundnyttan i fokus inleddes samtidigt som han blev vd för Almi Mälardalen år 2011. Dessförinnan har Billy arbetat halva sitt yrkesliv på olika befattningar inom bank och som vd och koncernchef i bilbranschen och företag med utlandsverksamhet.

– Jag är präglad av sälj och ledarskap och tycker mycket om att arbeta med såväl kunder som att utveckla organisationer. Att få göra det tillsammans med fantastiska medarbetare är en ynnest.



## ALMI ÖSTERGÖTLAND

## LEDANDE ROLL I KONCERNSATSNING

Tillsammans med fyra andra systerbolag har Almi Östergötland genomfört pilotprojektet Utvecklingsanalys. Rådgivningen vänder sig till marknads etablerade bolag med tillväxtambitioner. Flera av metoderna är hämtade från det treåriga projektet Framtidsföretag som Almi Östergötland fick stor uppmärksamhet kring, inte minst vid avslutningsceremonin 2013. Erfarenheterna ligger till grund för den koncernövergripande tillväxtåtgärder som nästa år kommer att ske gentemot marknads etablerade företag. Almi Östergötland får en sammanhållande roll för att coacha övriga dotterbolag, berättar vd Mats Philipsson.

HUS är förkortningen på en stor och framgångsrik rådgivningsinsats som handlar om att hjälpa företag att utveckla sin hållbarhetsstrategi. Reaktionerna från de 30 bolag som har deltagit under 2014 är mycket positiva. Almi Östergötland har också tagit fram en utställning om hållbarhet och låtit den turnera i länet.

Större beslutskraft blir den påtagliga skillnaden när den nybildade organisationen Region Östergötland vid årsskiftet går in som ägare av Almi Östergötland.



VD: MATS PHILIPSSON

NYUTLÅNING MKR: 169  
NYUTLÅNING, ANTAL: 232  
ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 946

Almibolaget har under det gångna året haft ansvaret för att utveckla samverkan mellan de större, företagsfrämjande aktörerna i regionen inom områdena nyföretagande, företagsutveckling och finansiering. Ett lovande samarbete har också inletts med samtliga Nyförtagarcentrum i länet.

Det går bra för Östergötland, dock bromsas tillväxten av rådande bostadsbrist och svårighet med kompetensförsörjning. Tre fjärdedelar av studenterna vid Linköpings universitet kommer från andra län och en utmaning är att få dem att stanna kvar.

Utfallet för finansieringssidan är bra och såväl utlåningsvolymerna som resultat överträffar budget. Sedan moderbolaget vid halvårsskiftet skjutit till extra pengar till innovationsfinansiering kunde rekordmånga innovationer ta viktiga steg mot kommersialisering. Tack vare flera, stora uppdrag från regionen har även rådgivningsvolymerna varit höga detta år, trots att det inte har funnits några EU-fondmedel att arbeta med.

## ALMI VÄRMLAND

## FOKUS PÅ BEFINTLIGA FÖRETAG

Under året har fokus tydligt förskjutits mot företag med fem eller fler anställda. Bedömningen är att dessa företag har störst möjlighet att växa. "Vi bearbetar kunderna aktivt för att fastställa deras behov och säljer in hela Almi som den kompletta företagspartner vi är. Numera känner nio av tio slumpmässigt utvalda företag till vår verksamhet, visar den senaste kännedomsmätningen", berättar vd Anna Lundmark Lundbergh.

Styrelsefrågor är ett prioriterat område. Styrelsekraft fortsatte och följdes av Styrelsematchning som går ut på att matcha rätt extern kompetens med rätt företag. Satsningen har gett bra resultat på kort tid. Intresset för att delta i Skuggstyrelseprogrammet är stort bland företag med 5-20 anställda.

Innovationsrådgivningen till befintliga företag har ökat och kommer ta än mer fart nästa år. Produkt- och tjänsteutveckling ses som en av nycklarna till långsiktigt hållbart företagande. Med 64 mentorpar noterar Almi Värmland "all time high". Årets stora finansseminarium lockade som vanligt även aktörer utifrån och Almi



VD: ANNA LUNDMARK LUNDBERGH

NYUTLÅNING MKR: 72  
NYUTLÅNING, ANTAL: 121  
ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 594

Värmland har nu etablerat sig som en plattform för paketering av bra finansiella lösningar. En undersökning på koncernnivå av hur kundföretagens omsättningsökning och ökning av antalet anställda ser ut efter tre år visar att Almi Värmlands kunder utvecklas bättre än kontrollgruppen.

Volymmässigt landar utlåningsnivån högre än förra året trots att 2014 började avvaktande. En större andel av lånen går till företag med fem eller fler anställda. Expansion eller fastighetsbelåning är de vanligaste låneskalen. Närheten till Norge ses fortfarande som ett trumfkort för regionens företagare. Efterfrågan på rådgivningsinsatserna har varit stor under det gångna året.

Samarbetsklimatet är överlag mycket gott enligt Anna. Ett innovationsprogram kring tjänsteutveckling i befintliga företag kommer från årsskiftet att drivas tillsammans med Karlstads universitet och Centrum för tjänsteforskning. Almi Värmlands fortsatta fokus är att vara proaktiva så att alla företag som vill utvecklas känner till vilken hjälp som finns att få.

## ALMI JÖNKÖPING

## INNOVATION OCH INTERNATIONALISERING

Genom projektet SMED har Almi Jönköping i samarbete med Länsstyrelsen och Regionförbundet lotsat fram ett flertal innovationer under de senaste åren. SMED syftar till att hitta idéer i befintliga företag och driva dem i mål. Insatsen har starkt bidragit till att regionen ligger i topp när det gäller antalet kommersialiserade produkt- och tjänsteinnovationer.

Almi Jönköping är ett av fyra dotterbolag som under 2014 har kört pilotprojektet Utvecklingsanalys. Ett 20-tal företag med tillväxtpotential har förutom individuell coaching bland annat fått sin affärsmodell genomlyst och arbetat i skuggstyrelser.

Under året har en särskild satsning gjorts för att aktivt söka upp nya kunder. Avsikten har både varit att presentera Almis erbjudande och att lyssna in företagens behov. Det goda samarbetet med regionens övriga aktörer fortsätter. Exempelvis anordnas regelbundet gemensamma träffar inom nyföretagarområdet då alla intresserade entreprenörer är välkomna. Vd Eva Sundman ser positivt på att Region Jönköping bildas nästa år, förhoppningen är att näringslivsfrågorna kommer ännu mer i fokus.



**VD: EVA SUNDMAN**  
 NYUTLÅNING MKR: 94  
 NYUTLÅNING, ANTAL: 164  
 ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 717

Utlåningsvolymen är större än de senaste två åren och visar på god investeringsvilja. Även på rådgivningssidan har aktiviteterna varit många. Extra högt tryck har det varit på IFS-rådgivningen och många kunder med utländsk bakgrund har startat företag under året. Almi Jönköping sätter nu ännu mer fokus på internationalisering och tar från och med 2015 över värdskapet för Enterprice Europe Network, EEN. En representant för Business Sweden finns också på plats och samarbetet med Exportkreditnämnden fortsätter.

Länet är ett av landets mest industritäta. För att säkerställa fortsatt produktion inom landet medverkar Almi med rådgivning i projektet ARK – Automation för Regional Konkurrenskraft. Målet är att öka konkurrenskraften och uppmuntra till mer samverkan mellan företagen. Tillväxtviljan hos länets företag är en av de högsta i landet – 78 procent av företagen vill växa och utvecklas enligt en färsk undersökning från Tillväxtverket.

## ALMI VÄST

## POP UP STORE FÖR ATT NÅ NYA KUNDER

Den koncernövergripande visionen om att skapa möjligheter för alla bärkraftiga idéer och företag att utvecklas är högsta prioritet för Almi Väst. Ett effektivt sätt att fånga in nya kunder är att bedriva Pop up stores på platser där varumärket är mindre känt. En viss dag i månaden befinner sig några av Almi-rådgivarna i stället på exempelvis ett näringslivskontor, hos en inkubator eller på Fryshuset. Satsningen är väldigt uppskattad.

Tävlingsformen "Pitcha din idé", som introducerades 2013, har under 2014 fått stort genomslag i media. Konceptet har även anordnats i samverkan med andra företagsfrämjande aktörer i regionen. Den som blir uttagen att delta får ett par minuter på sig att sälja in sig själv och sin idé och därefter en frågestund med jury. Prispengar fördelas bland tre tävlande bidrag.

Medarbetarna och styrelseledamöterna i Almi Väst har gemensamt tagit fram en strategi för hur bolaget ska arbeta med hållbarhet framöver. "Vi har lagt ner mycket tid och energi för att alla ska känna sig trygga med hållbarhetsbegreppet.", säger Sara Wallin.



**VD: SARA WALLIN**  
 NYUTLÅNING MKR: 411  
 NYUTLÅNING, ANTAL: 624  
 ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 2 387

Såväl volymer som antal lån har ökat och på rådgivningssidan har det gjorts väldigt bra prestationer under det gångna året, enligt Sara. För att nå nya barriärbrytande mål – att göra dubbelt så mycket kundnytta inom tre år med bibehållna resurser - har ett arbetssätt med större samverkan mellan de olika affärsområdena etablerats. Att IFS-rådgivarna hjälper till att förbereda låneansökningar anses som en av orsakerna till att lån till utrikes födda har ökat markant.

Trots oro i omvärlden har läget i regionen förbättrats under 2014, mycket tack vare att fordonsindustrin går starkt. Kunderna har haft en positiv utveckling och antalet konkurser har varit få, vilket har lett till ett exceptionellt bra resultat i låneverksamheten.

Almi Väst har ett nära och väl fungerande samarbete med banker, näringslivskontor, Västra Götalands-regionen, Connect, Nyföretagarcentrum samt Business Sweden i Göteborg.

## ALMI KALMAR

## HÖJT REVISIONSBETYG

Nina Gillbo, tf vd Almi Kalmar och med lång erfarenhet som regionchef i Almi Väst börjar med att lyfta fram de professionella medarbetarna. Ett kvitto på deras kapacitet är att revisionsbetyget i somras höjdes till B plus, vilket bara ett fåtal Almikontor har lyckats med. I höstas nådde Almi Kalmar också över avkastningsmålet på låneverksamheten.

En stor satsning med marknadsbearbetning har syftat till att tydliggöra det nya fokuset från nyföretagande till potentiella tillväxtbolag och etablerade företag. Medarbetarna har aktivt sökt upp och presenterat bolagets tjänster till företagare som inte tidigare har varit i kontakt med Almi. Specifikt för länet är att det finns väldigt många aktörer inom det företagsfrämjande området. Med syfte att skapa samarbete och bästa möjliga kundnytta har en förstudie kring länets innovationssystem tagits fram. Närmast inleds ett större projekt för att ännu bättre kunna strukturera ett effektivt samarbete mellan olika aktörer.

Lånevolymerna är någon sämre än budgeterat medan snittkrediten i kronor har ökat jämfört med förra året.



VD: NINA GILBO

NYUTLÅNING MKR: 41  
NYUTLÅNING, ANTAL: 79  
ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 451

Positivt är att en viss skjuts på utlåningen har noterats under december. Rådgivningsdelen når budget med råge och god kvalitet. Under året erbjöds skuggstyrelse för första gången och utfallet blev så bra att deltagarna efter avslutat projekt nu väljer att träffas ideellt i samma form. Fem av deltagarna har dessutom gått in som adepter i mentorprogrammet.

För att bättre kunna implementera hållbart företagande hos kunderna har medarbetarna gått en utbildning i ämnet under 2014. Dotterbolagets styrelse ska inom kort ha en workshop i hållbarhet.

Regionen kännetecknas enligt Nina av småländsk klurighet och väldigt stabila företag. Tjänsteföretagen dominerar i söder och industriföretagen i norr. Kommunerna har en god ekonomi, hög sysselsättningsgrad och få konkurser, men även ett lägre antal nystartare. I länet rymms flera stora arbetsgivare och många underleverantörer, däremot inte så många exportföretag.

## ALMI KRONOBERG

## UPPSKATTADE PROGRAM

Genom pilotprogrammet VÄX har över 20 deltagare från tolv olika företag fått rådgivning som syftar till att växa med lönsamhet. "Företagarna har glädjande konstaterat att verksamheten har påverkats mycket positivt. Dessutom har det skapats dynamiska nätverk mellan företagarna", säger vd Catharina Värendh Boson.

Internationalisering har länge varit en hjärtefråga för Almi Kronoberg. Med pilotprojektet INTER, som finansieras av Tillväxtverket, har sex företagare fått möjlighet till grundläggande utbildning i ämnet och individualiserade coachningsinsatser. Förhoppningen är att de bägge lyckosamma piloterna ska kunna sättas i drift nästa år med hjälp av EU-finansiering.

Kronoberg är ett förhållandevis litet län där de företagsfrämjande organisationerna arbetar väldigt nära tillsammans. Exempelvis träffas alla aktörer inom innovationssystemet på en frukost varannan vecka för att stämma av respektive organisations aktiviteter.

Medan 2013 var ett mellanår gällande finansieringen blev 2014 raka motsatsen med en 30-procentig volym-



VD: CATHARINA VÄRENDH BOSON

NYUTLÅNING MKR: 43  
NYUTLÅNING, ANTAL: 130  
ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 879

ökning och en tio-procentig ökning i antalet lån. För Almi Kronoberg är det positivt att snittlånet därmed blivit högre. Att antalet unika kunder inom rådgivning har minskat något från den rekordhöga nivån år 2013 förklaras bland annat med att flera av insatserna 2014 har varit längre och djupare. Dessutom har Nyföretagarcentrum tagit över en del av den verksamhet som tidigare sköttes av Almi Kronoberg.

Verksamhetens prioritering ligger väl i linje med koncernens fokus på etablerade företag med tillväxtpotential. Kronoberg är ett utpräglat industrilän med stabila företag, få konkurser och låg arbetslöshet. Investeringsviljan är däremot inte i topp. Undantaget är IT-företagen kring Växjö där det råder framtidstro och ambition att växa. En större samverkan mellan de bägge sektorerna skulle kunna ge flera positiva följd effekter. Det är övertygelsen hos Almi Kronoberg, Linnéuniversitetet och Växjö kommun som driver ett gemensamt projekt för att "gifta samman" de olika branscherna.



VD: ELISABETH KALKHÄLL

NYUTLÅNING MKR: 27

NYUTLÅNING, ANTAL: 51

ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 487

“Beslutet om en ny kryssningskaj innebär ytterligare en skjuts i rätt riktning för näringslivet på Gotland.”

ALMI GOTLAND

## VARUMÄRKES- PROFILERING GER RESULTAT

Under de senaste åren har Almi Gotland arbetat aktivt med att stärka varumärket, bland annat har man lyft fram alla rådgivare genom profilannonsering samt sina framgångsrika kunder. Dessutom har ett 70-tal möten genomförts med företag som Almi inte tidigare varit i kontakt med. Den utåtriktade verksamheten märks nu tydligt i ett ökat antal förfrågningar från etablerade företagare. ”Vi har fått många fina omdömen och kan glädja oss åt att nöjdheten är stor, hos ägare, medarbetare och kunder – nya som befintliga”, säger vd Elisabeth Kalkhäll.

Almi Gotland är sedan länge en ledande aktör i regionen när det gäller rådgivning och finansiering. All nyföretagarrådgivning på ön drivs i Almis regi. Företagarskola och informationsträffar kring både att starta eget och innovationsprocessen är exempel på aktiviteter som görs inom detta område.

Almi Gotland handlägger också ett stort antal affärsutvecklings- och internationaliseringscheckar.

Affärsområde Lån går riktigt bra och budgeten för 2014 överträffades rejält. Bland annat har många ägarskiften ägt rum under året. Korta handläggningstider och en obyråkratisk process anges bland kunderna som några av orsakerna till att de gärna vänder sig till Almi Gotland.

Inom rådgivningen vill Elisabeth särskilt lyfta fram projektet ”Sälj så mycket bättre”, finansierat av Tillväxtverket. Totalt har 25 kvinnor fått coaching individuellt och i grupp. Av utvärderingen framgår det att rådgivningen redan har lett till förbättrad försäljning samtidigt som den har stärkt dem i rollen som företagare.

Höga betyg blev det också i utvärderingen från de företagare som fick möjlighet att delta i programmet Skuggstyrelse, när det för första gången genomfördes på Gotland. Många av dem har varit företagare i flera år och uppger att de nu fått nya, ovärderliga insikter samt ett starkt nätverk som kommer att leva vidare efter programmets slut.

Gotland är fortsatt det mest företagstjäta länet i landet. Livskvaliteten på ön lockar relativt många företagare att ta med sig sin verksamhet och bosätta sig här. Turistnäringen stärks från år till år. Tryffelhelg i november och medeltida julmarknad i Visby är exempel på arrangemang som lockar gäster under vintern. I december blev det definitivt klart att Region Gotland bekostar en ny kryssningskaj som ska stå klar 2018. Antalet fartyg som anlöper Gotland kommer mer än fördubblas om fyra år. Den nya kajen gör det också möjligt att ta emot betydligt större båtar än tidigare. Kryssningsbolagen har redan börjat marknadsföra Gotland som destination.

”Beslutet innebär ytterligare en skjuts i rätt riktning för näringslivet på Gotland”, säger Elisabeth som arbetat som vd på Almi Gotland i fyra år och dessförinnan som rådgivare i bolaget.

”Det bästa med att arbeta på Almi är all den nytta vi gör i våra kundföretag. Detta är endast möjligt genom alla kompetenta medarbetare, som med glädje utför sitt värv med hög affärsmässighet och stor flexibilitet. Det är också skönt att se ett tydligt resultat av vårt långsiktiga arbete med att stärka vårt varumärke. Vi uppfattas som en pålitlig företagspartner.”

## ALMI HALLAND

## LYCKOSAM EXPORTSATSNING

I februari lanserades Turn International i Halland. Flera regionala och nationella organisationer samarbetar i projektet, som i första hand vänder sig till kvinnor som äger eller driver företag med ambitionen att arbeta internationellt. Rådgivningshjälpen från Almis sida handlar exempelvis om marknadsinformation och affärsutveckling samt förberedelser inför försäljningsmöten med potentiella kunder i utlandet.

Alla de nio bolag som deltar i projektet uppger att de nu har börjat exportera på nya marknader. Satsningen, som bland annat görs tillsammans med Business Sweden har varit väldigt lyckosam, säger vd Magdalena Johansson. I samband med urvalsprocessen hölls ett 30-tal exportdialoger, vilket har resulterat i ytterligare efterfrågan på Almis rådgivningstjänster.

Mentorprogrammet under Almi Hallands ledning har engagerat rekordantalet 41 mentorpar, varav tio inom området import/export. Ett kriterium för denna inriktning är att minst en i mentorparet har utländsk bakgrund. Almi Halland är också stolta över att ha kam-



**VD: MAGDALENA JOHANSSON**

**NYUTLÅNING MKR:** 34  
**NYUTLÅNING, ANTAL:** 101  
**ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER:** 560

mat hem andrapriset i den nationella tävlingen Årets Nybyggare.

Under året har Region Halland beviljat Almi en pilot som innefattar forsknings- och utvecklingscheckar till befintliga företag. Skuggstyrelser är ett nytt kunderbudande för i år och responsen bland deltagarna är mycket positiv.

Genom att Almi Invest har ökat sin närvaro i Halland har tillgången på kapital markant förstärkts i regionen. Det goda samarbetet mellan Almi Halland och Nyföretagarcentrum har ytterligare fördjupats under året. Kontinuerliga nätverksmöten hålls med samtliga aktörer som kan bistå i företagets hela livscykel. En offensiv från regionens många, fristående sparbanker är positivt för företagen även om det leder till ett minskat antal förfrågningar hos Almi. Antalet rådgivningsinsatser ligger över genomsnittet i landet. För Almis del har fokus legat på att vara proaktiva och att lyfta fram hållbarhetsfrågorna i varje kundmöte. Hallandskontoret är det första och hittills enda dotterbolaget som blivit miljödiplomerat.

## ALMI SKÅNE

## STORSLAM PÅ SKAPAGALAN

För andra året i rad kommer Årets Mentor från Skåne. Styrelseproffset Anna Katarina Bergsten, från i Helsingborg, tog hem utmärkelsen i klassen "befintliga företag". Under året har 112 mentorpar startats i regionen och utvärderingen visar att företagarna tack vare mentorprogrammet har lyckats ta nästa kliv i sitt ledarskap, satsat på nya marknader och/eller produktutveckling samt anställt nya medarbetare.

Vid stiftelsen SKAPAs årliga Innovationsgala i Stockholm fick landets sydligaste region stor uppmärksamhet. Skåne korades till Sverige mest innovativa län 2014, Malmö Uppfinnarförening tog hem priset i kategorin Bästa Uppfinnarförening och Framtidens Innovatör blev Almi-kunden Johan Mattsson från Lund. Årets vinnare av Sveriges största uppfinnarpris, SKAPA Utvecklingsstipendium gick till Almi-kunden och Malmöföretagaren Mehrdad Mahdjoubi för uppfinningen av en dusch som återanvänder vattnet.

Almi Skåne har en ledande roll bland de företagsfrämjande organisationer som Region Skåne har samlat med syfte att effektivisera innovationssystemet gentemot



**VD: ANDERS NORMAN**

**NYUTLÅNING MKR:** 207  
**NYUTLÅNING, ANTAL:** 342  
**ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER:** 1 958

kund. Efterfrågan på rådgivning har varit stor under det gångna året både räknat i volym och antal insatser per medarbetare. Utlåningsvolymen når däremot inte riktigt upp till förväntningarna. Länet har landets tredje största inflyttning men lyckas tyvärr inte skapa tillväxt och arbetstillfällen i lika stor utsträckning, konstaterar vd Anders Norman. Positivt i sammanhanget är dock att den eftergymnasiala utbildningsnivån är högre än rikssnittet. För att öka förädlingsvärdet hos företagen är tillgång på kunskap en förutsättning. Flera av de projekt som Almi Skåne driver har målet att öka tillväxten i existerande bolag.

Under året har Almi Skåne varit en av tre piloter för moderbolagets satsning på tillväxt i unga, framgångsrika företag. Projektet, innebär att de utvalda företagen får en ordentlig genomgång av verksamheten och specifika rådgivningsinsatser för att kunna växa. Responsen har varit väldigt positiv och verksamheten kommer att fortsätta under nästa år.

“Finansiellt har det varit ett väldigt bra år. I kreditstocken återfinns en hög andel innovationslån.”

VD: MARTIN ÅKESSON

NYUTLÅNING MKR: 30

NYUTLÅNING, ANTAL: 72

ANTAL RÅDGIVNINGSKUNDER: 363



## ALMI BLEKINGE

# SATSNING PÅ UNGA ENTREPRENÖRER

déinstituttet är namnet på Almi Blekinges satsning på unga entreprenörer. Från skolan Hyper Island och Blekinge Tekniska högskola har två studenter rekryterats för att hjälpa till att utforma och driva projektet. Målet är att möta de behov som finns hos unga som vill starta företag eller växa med sitt befintliga företag. En av de bägge studenterna är årets styrelsetrainee i Almi Blekinge. ”Vi ser flera fördelar med att få in de ungas perspektiv i styrelsen”, säger vd Martin Åkesson om upplägget som inleddes för fyra år sedan.

Blekinge är en liten region där Almi har en tydlig och viktig roll i innovationssystemet. Det goda samarbetsklimatet leder till snabba besked och korta processer, något som förstås gynnar regionens företag. Såväl kunder som samarbetspartner deltog när Almi Blekinge i höstas firade bolagets 20-årsdag.

Finansiellt har det varit ett väldigt bra år. I kreditstocken återfinns en hög andel innovationslån. Ett flertal av finansieringskunderna är också rådgivningskunder i enlighet med strategin. Det ger både en ökad trygghet i kreditstocken och en fördjupad relation till kunderna. Att nyutlåningen för året inte når hela vägen fram beror dels på rådande marknads- och konjunkturläge, dels på att konkurrensen på finansmarknaden är tuff.

Efterfrågan på rådgivning har varit hög och Almi Blekinge överträffar målen när det gäller de prioriterade målgrupperna kvinnor, unga och entreprenörer med utländsk bakgrund. Projektet Investera i invandrarkvinnor har fångat många del-

tagare och lett till flera nystartade företag. Det framgångsrika projektet har redovisats i Sveriges riksdag vid två tillfällen. Under året lanserades Skuggstyrelseprogrammet som kommer att fortsätta i ökad omfattning nästa år.

Fokus framöver ligger på tillväxtrådgivning, samt att fortsätta arbetet med de prioriterade målgrupperna – allt med syftet att skapa fler företag och arbetstillfällen. Ett antal parametrar pekar, trots stora utmaningar, mot att regionen andas optimism. Företagandet ökar och företagen som finns i Blekinge vill växa. Dessutom har företagen en hög innovationskraft vilket är avgörande för framtida tillväxt. Almi Blekinge planerar nästa år ett antal aktiviteter för att ytterligare befästa sin position som riskvillig aktör på finansmarknaden.

När Martin tillträdde vd-posten för sex år hade han nyligen, i egenskap av vd på en fristående sparbank, just avslutat arbetet med att skapa en större bank av flera småbanker. Dessförinnan arbetade han i olika, ledande befattningar inom marknadsföring och affärsutveckling i telekombranschen. Almi befann sig vid den tidpunkten i början av en omfattande förändringsresa.

”Det har varit spännande att få medverka när Almi steg för steg har flyttat fram sina positioner på marknaden både vad gäller rådgivning och finansiering. Dotterbolagen har numera en mycket större samordning av arbetsförfarande och erbjudanden vilket gör oss mer effektiva.

# FÖRVALTNINGS- BERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Almi Företagspartner AB, organisationsnummer 556481-6204, får härmed avge års- och redovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2014.

## VERKSAMHETENS ART OCH INRIKTNING

Almis vision är att skapa möjligheter för alla bärkraftiga idéer och företag att utvecklas. Målet är att fler innovativa idéer kommersialiseras framgångsrikt, att fler livskraftiga företag startas och utvecklas samt att fler företag ökar sin konkurrenskraft och tillväxt.

Almi erbjuder rådgivning, lån och riskkapital till företag och innovatörer i tidiga skeden och utbudet av dessa tjänster finns tillgängliga i hela landet. Därutöver ansvarade Almi för finansiering och utveckling av det nationella inkubatorsystemet under 2014.

Almis verksamhet har under året bedrivits i fyra affärsområden; Rådgivning, Lån, Riskkapital och Inkubation. Ansvarig affärsledning finns på moderbolaget i Stockholm.

Moderbolagets verksamhet omfattar övergripande ledning och samordning av koncernens verksamhet, produkt- och verksamhetsutveckling samt service i koncerngemensamma funktioner. Koncernens operativa verksamhet bedrivs i Almis hel- och delägda dotterbolag med kontor runt om i landet.

Verksamhetens inriktning styrs också av de ägardirektiv som fastställs vid årsstämman varje år. Enligt aktuella ägardirektiv ska Almi bidra till hållbar tillväxt och innovation genom att förbättra möjligheterna att utveckla konkurrenskraftiga företag såväl nationellt som globalt. Almis verksamhet ska utgöra ett komplement till den privata marknaden. Almi ska långsiktigt bedriva sin låneverksamhet så att kapitalet behålls intakt.

## ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Almi Företagspartner AB ägs till 100 procent av staten.

## KONCERNEN

Utöver moderbolaget Almi Företagspartner består koncernen av:

- 16 regionala dotterbolag inklusive fyra hel- och delägda dotterdotterbolag. De regionala dotterbolagen ägs till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av regionala ägare. I denna del av koncernen har under året huvudsakligen bedrivits rådgivning och låneverksamhet.
- Det helägda dotterbolaget Almi Invest AB inklusive tio helägda dotterdotterbolag. I denna del av koncernen har under året bedrivits riskkapitalverksamhet.
- IFS Rådgivning AB som ägs till 51 procent av moderbolaget och 49 procent av stiftelsen IFS Rådgivningscentrum. Dotterbolaget har under året bedrivit utvecklingsverksamhet och projekt runt rådgivning med fokus på företagare med utländsk bakgrund.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSE UNDER RÄKENSKAPSÅRET

Riksdagen beslutade i december 2014 att sänka det årliga driftsanslaget till Almi med 62 miljoner kr från och med 2015.

Under året slutfördes arbetet med att integrera Innovationsbrons verksamhet i Almi. Sammanslagningen har möjliggjort effektiviseringar som tillsammans med andra former av resultatförbättrande åtgärder har frigjort resurser som kunnat användas till ökade insatser i Almis kundföretag. Under året

har exempelvis utlåningen till innovativa företag i tidiga riskfyllda skeden kunnat öka med närmare 60 miljoner kronor.

I samband med integrationen av Innovationsbron fick Almi ansvaret för det statliga inkubatorprogrammet. Programmet upphörde vid utgången av 2014. I enlighet med Regeringens beslut har Verket för Innovationssystem (VINNOVA) fått i uppdrag att från och med 1 januari 2015 ansvara för att lämna stöd till Inkubation. Beslutet innebar att Almi vid årsskiftet avvecklade verksamheten inom affärsområde Inkubation och överlämnade arbetsuppgifterna till VINNOVA.

#### NYA REDOVISNINGSPRINCIPER

Detta är Almi Företagspartner ABs första årsredovisning och koncernredovisning upprättad enligt BFNAR 2012:1 Årsredovisning och Koncernredovisning ("K3"). Se Not 2 Redovisningsprinciper och värderingsprinciper för ytterligare information.

#### FEMÅRSÖVERSIKT

Utveckling av verksamhet, ställning och resultat (koncernen)

Mkr	2014	2013 <sup>1</sup>	2012 <sup>2</sup>	2011 <sup>2</sup>	2010 <sup>2</sup>
Nettoomsättning	1 074	1 100	980	993	869
Rörelseresultat	35	-27	37	46	-79
Resultat efter finansiella poster	120	75	35	45	-79
Balansomslutning	7 803	7 733	7 243	7 201	7 169
Avkastning på eget kapital, %	1,74	1,14	0,58	0,29	-1,19
Avkastning på totalt kapital, %	1,54	1,00	0,50	0,26	-1,04
Soliditet, %	88,93	88,19	87,42	87,43	87,19
Medelantal anställda	436	454	428	440	455

1) Innovationsbron AB förvärvades 2013-01-02 och ingår från denna tidpunkt i koncernens siffror.

2) Nyckeltal för räkenskapsåren 2010 – 2012 är ej omräknade enligt K3-regelverket.

#### VERKSAMHETSÅRET 2014

##### Koncernen

##### *Almikoncernens driftsfinansiering*

Almi erhåller basanslag från staten som under 2014 uppgick oförändrat till 260 (260) miljoner kronor.

Driftsanslagen från moderbolaget till de regionala dotterbolagen tillskjuts i enlighet med tecknade samverkansavtal mellan moderbolaget och de regionala ägarna i proportion till deras ägande. Driftsanslagen från moderbolaget till de regionala dotterbolagen uppgick år 2014 till 157 (155) miljo-

ner kronor. Driftsanslagen från minoritetsägarna i de regionala dotterbolagen uppgick till 153 (147) miljoner kronor. De regionala dotterbolagen erhåller också ersättning för uppdrag som utförs åt EU, företag, länsstyrelser, kommuner med flera.

Almi har under 2014 tilldelats 40 (40) miljoner kronor i förlusttäckningsmedel för innovationsverksamheten, varav 25 (26) miljoner kronor har använts till utbetalning av förstudiemedel. I enlighet med avtal med VINNOVA har Almi därutöver erhållit 50 (50) miljoner kronor för finansiering av det statliga inkubatorprogrammet.

##### *Omsättning och resultat*

Rörelsens intäkter minskade med 2,4 procent till 1 074 (1 100) miljoner kronor främst till följd av lägre projektintäkter samt något lägre ränteintäkter från låneverksamheten.

Rörelsens kostnader exklusive kreditförluster ökade marginellt med 0,6 procent till 843 (839) miljoner kronor. Ett förbättrat konjunkturläge ledde till att kreditförlusterna minskade med 32,2 procent till 195 (288) miljoner kronor. Sammantaget innebar detta en förbättring av rörelseresultatet som uppgick till 35 (-27) miljoner kronor.

Finansnettot försämrades med 16,9 procent till 85 (102) miljoner kronor främst till följd av en lägre andel realiserat resultat vid avyttring av värdepapper år 2014 jämfört med föregående år.

Årets nettoresultat ökade med 59,6 procent till 120 (75) miljoner kronor varav 119 (74) miljoner är hänförligt till moderbolagets aktieägare.

Moderbolaget och dotterbolagen i koncernen är enligt lagen om statlig inkomstskatt (IL 7 kap § 16) frikallade från skattskyldighet för all annan inkomst än inkomst av näringsverksamhet som hänför sig till innehav av fastighet.

##### *Rådgivning*

Affärsområde Rådgivning erbjuder tjänster inom fyra segment: Innovation, Nyföretagande, Mentorskap och Tillväxtrådgivning. Under 2014 har 17 003 (18 271) unika kunder tagit del av Almis rådgivningserbjudanden. Fördelningen per segment uppgick till 23 procent Innovation, 40 procent Nyföretagande, 20 procent Mentorskap och 17 procent Tillväxtrådgivning.

##### *Lån*

Affärsområde Lån erbjuder krediter till små och medelstora företag. Värdet av nya beviljade lån nådde något över föregående års nivå och uppgick till totalt 2 354 (2 200) miljoner



kronor. Antalet nya beviljade lån minskade marginellt och uppgick till 3 857 (3 921). Den totala låneportföljen uppgick vid årets slut till 5 137 (5 180) miljoner kronor och efter reserveringar för befarade kreditförluster till 4 004 (4 043) miljoner kronor.

Avkastningen under året på utlånade medel (ränteintäkter minus kreditförluster i förhållande till utestående lånestock) uppgick efter kreditförluster till 3,87 (1,7) procent. Resultatet från utlåningen uppvisar skillnader mellan dotterbolagen. Enligt direktiv från staten ska riskerna balanseras så att Almi över tiden bevarar kapitalet nominellt intakt.

#### Riskkapital

Affärsområde Riskkapital omfattar Almis investeringsverksamhet i sådd- och expansionsfas. Almis innehav består till största delen av direktägda portföljbolag och därutöver av andelar i fondbolag, som i sin tur investerar i portföljbolag. Almi hade vid utgången av 2014 innehav i 375 (357) portföljbolag och därutöver andelar i 10 (11) fondbolag. Värdet på ny- och följdinvesteringarna uppgick till 211 (249) miljoner kronor, fördelat på 97 (106) miljoner kronor i nyinvesteringar och 114 (143) miljoner kronor i följdinvesteringar.

#### Inkubation

Affärsområde Inkubation har till uppgift att finansiera och kvalitetssäkra Sveriges inkubatorer inom ramen för det statliga inkubatorprogrammet. Detta sker bland annat genom att finansiera och kvalitetssäkra inkubatorerna. Under 2014 har 42 (42) inkubatorer deltagit i inkubatorprogrammet BIG Sweden. 26 (25) inkubatorer har erhållit 73 (72) miljoner kronor i resultatbaserad driftsfinansiering.

#### Moderbolaget

Moderbolagets verksamhet är huvudsakligen uppdelat på två geografiska orter. Koncernledningen med vd, vd-stab och affärsområdeschefer är placerad i Stockholm. Koncerngemensamma servicefunktioner är huvudsakligen placerade i Östersund.

Rörelsens intäkter ökade med 1,4 procent till 774 (764) miljoner kronor främst till följd av ökade intäkter avseende anslag för särskilda satsningar och försäljning av tjänster till dotterbolagen, vilket delvis uppvägdes av lägre ränteintäkter från låneverksamheten.

Rörelsens kostnader exklusive kreditförluster minskade marginellt med 0,4 procent till 490 (492) miljoner kronor. Personalkostnaderna minskade med 23,8 procent till 64 (84)

miljoner kronor efter genomförd fusion med Innovationsbron. Övriga kostnader ökade marginellt. Ett förbättrat konjunkturläge ledde till att kreditförlusterna minskade med 32,5 procent till 195 (289) miljoner kronor. Sammantaget innebar detta en förbättring av rörelseresultatet som uppgick till 89 (-17) miljoner kronor.

Finansnettot försämrades med 25,0 procent till 64 (85) miljoner kronor främst till följd av relativt lägre andel realiserat resultat vid avyttring av värdepapper år 2014 jämfört med föregående år.

Årets nettoresultat ökade med 127,2 procent till 153 (67) miljoner kronor.

#### **MEDARBETARE**

Vid utgången av räkenskapsåret hade Almi-koncernen 481 (514) anställda. Medelantalet anställda under perioden omräknat till heltider uppgick till 436 (454) personer. Vid utgången av perioden var medelåldern 48 (48) år och andelen kvinnor och män var 52 (54) respektive 48 (46) procent.

Vid utgången av räkenskapsåret hade moderbolaget 75 (96) anställda. Medelantalet anställda under perioden omräknat till heltider uppgick till 59 (88) personer. Vid utgången av perioden var medelåldern 44 (45) år och andelen kvinnor och män var 63 (56) respektive 37 (44) procent.

#### **VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG**

Inga väsentliga händelser har inträffat efter räkenskapsårets utgång.

#### **VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER**

All affärsverksamhet är förenad med risker. Med risk avses oönskade händelser som kan hindra bolaget från att nå sina mål. Almi utsätts genom sin verksamhet för såväl externa strategiska som interna operativa och finansiella risker.

Almis hantering av risker är en naturlig del av den operativa verksamheten. Till grund för hanteringen ligger en årlig verksamhetsövergripande riskanalys där kartläggning sker i syfte att identifiera, värdera och prioritera strategiska och operativa risker. Riskkartläggningen, som graderar riskerna utifrån en sannolikhetsskala och en påverkansskala, återspeglar till styrelsen. Riskhanteringen syftar till att i möjligaste mån minimera risker.

#### **FINANSIELLA RISKER**

##### Kreditrisk

Kreditrisk är risken för förlust till följd av att en kredittagare inte

förmår fullgöra sin återbetalningsskyldighet. För att minska denna risk arbetar Almi bland annat med följande verktyg:

- Kreditprövningar med fokus på kredittagarens återbetalningsförmåga och bedömd obeståndsrisk.
- Kredituppföljningar med omprövning av såväl återbetalningsförmåga som bedömd obeståndsrisk minst två gånger per år på engagemang över 3 miljoner kronor, en gång per år på engagemang över 0,5 miljoner kronor och därutöver vid behov och efter indikationer på förändrad risk i enskilt engagemang.
- Kreditrevisionsgruppen genomför löpande revisioner av låneverksamheten i de regionala dotterbolagen, vars kreditmandat styrs av kreditrevisionsgruppens betygsättning efter genomförd revision.
- Reservering för förlustrisker görs löpande.

#### Investeringsrisk

Investeringsrisken är hos Almi förknippad med investeringsverksamhet i kommersiellt tidiga riskfyllda skeden. Investeringsresultatet över tiden är beroende av utvecklingen i enskilda portföljbolag såväl som konjunkturella förutsättningar. Riskhantering sker främst genom följande åtgärder:

- kontinuerlig uppföljning av portföljbolag, bland annat genom kvartalsvis genomgång och värdering av innehaven,
- nedskrivningsprövning görs löpande, samt
- styrelserepresentation i huvuddelen av portföljbolagen.

#### Ränterisk

Med ränterisk avses risken att marknadsvärdet på ränterelaterade tillgångar och skulder förändras på ett ofördelaktigt sätt vid rörelser i det allmänna ränteläget.

Almis ränterisk handlar huvudsakligen om att rörelser i marknadsräntan kan förändra marknadsvärdet på placerade medel. Koncernens likvida medel förvaltas genom väl diversifierade placeringar i finansiella tillgångar och med utgångspunkt i fastställd placeringspolicy enligt vilken medelsförvaltningen ska kännetecknas av ett begränsat risktagande. Likvida medel är i huvudsak placerade i räntefonder. Den genomsnittliga durationen i ränteplaceringarna uppgår per 31 december 2014 till 3,08 år. Almi har i princip inte någon upplåning varför det inte förekommer ränterisk i detta avseende.

Rörelser i marknadsräntan kan hos Almi också ge förändrade intäkter på lånestocken, vilket snarare kan klassificeras som en form av prISRISK i låneaffären. Riskhantering handlar i detta avseende mest om lånevillkoren till kund och valet av räntebindningsmetodik.

#### Valutarisk

Valutarisk definieras som risken för negativ resultatpåverkan på grund av förändrade valutakurser. Almis exponering för valutarisk är försumbar.

#### **STRATEGISKA RISKER**

Strategiska risker är olika former av omvärldsrisker, såsom till exempel konjunktur, förändrade kundbeteenden, efterfrågan eller regelverk och lagstiftning som påverkar Almis möjlighet att bedriva verksamheten. I Almis verksamhet föreligger också en politisk risk, det vill säga affärsrisk till följd av politiska beslut som både kan påverka storleken på intäkter i form av anslag såväl som inriktningen på Almis verksamhet genom förändringar i ägardirektiv. Risken för förändrat uppdrag eller ändrade finansiella förutsättningar till följd av politiska beslut identifierades i 2014 års riskanalys som en av de största strategiska riskerna.

Strategiska risker hanteras av koncernledningen och styrelsen genom kontinuerlig omvärldsbevakning och dialog med ägare och politiska beslutsfattare samt genom fokus på största möjliga flexibilitet i verksamhet och organisation för att på bästa sätt kunna möta ändrade förutsättningar.

#### **OPERATIVA RISKER**

Operativa risker är risker hänförliga till koncernens affärsverksamhet med potentiellt negativ påverkan på Almis förmåga att nå uppställda mål. De största operativa riskerna inom Almi är kopplade till de övergripande affärsprocesserna inom de tre affärsområdena Riskkapital, Lån och Rådgivning och då särskilt större projekt som bedrivs med extern finansiering från till exempel EU. Negativa händelser inom dessa processer och verksamheter kan i förlängningen också påverka Almis varumärke.

Hantering av operativa risker sker huvudsakligen inom ramen för den ordinarie verksamheten och består av bland annat väl dokumenterade rutiner, tillförlitliga IT-system och tillfredsställande intern kontroll.

#### Förväntad framtida utveckling

Efterfrågan på Almis tjänster bedöms fortsätta att öka under 2015. Orsaken är en kombination av att den reella efterfrågan på marknadskompletterande tjänster har ökat och att Almis effektivitet och tillgänglighet har förbättrats under senare år. Almi introducerar under 2015 nya tjänster inom samtliga tre affärsområden.

Almis riskkapitalverksamhet, som bedrivs i dotterbolaget

och underkoncernen Almi Invest, har sedan starten etablerats framgångsrikt och vi ser ett fortsatt stort behov av kapital i tidiga skeden. Almi Invests nuvarande kapitalbas kommer att vara fullt investerad under 2015 och redan idag finns begränsat utrymme att göra nyinvesteringar. Det är därför angeläget att resa ytterligare en fond och därmed säkerställa långsiktigheten i verksamheten. Avsikten är att den nya fonden ska vara på plats under året och kunna göra investeringar i såväl sådd- som expansionsfasen.

Riksdagen tog i december 2014 beslutet att sänka det årliga driftsanslaget till Almi med 62 miljoner kronor från och med 2015. Almi bedriver en verksamhet som riktar sig till företag i tidiga riskfyllda skeden där behovet av marknadskompletterande tjänster är som störst. En långsiktigt stabil anslagsnivå är därför en viktig förutsättning. Sänkningen av anslaget riskerar på sikt att påverka Almis möjligheter att genomföra den verksamhet som idag bedrivs samt leda till att tillgången på kapital i tidiga riskfyllda skeden minskar.

## MILJÖ

Almi bedriver ingen verksamhet som är tillstånds- eller anmälningspliktig enligt miljöbalken. Almis arbete inom miljöområdet inkluderas inom ramen för Almis hållbarhetsarbete. För mer information om hållbarhetsarbetet, se sidan 114.

## FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

Balanserade vinstmedel	513 976 283
Årets resultat	153 115 279
<b>Summa kronor</b>	<b>667 091 562</b>

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att de ansamlade vinstmedlen överförs i ny räkning:

I ny räkning överförs	667 091 562
<b>Summa kronor</b>	<b>667 091 562</b>

# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT FÖR RÄKENSKAPSÅRET 2014

## INLEDNING

Almi Företagspartner AB (Bolaget) är ett svenskt aktiebolag som ägs av svenska staten. Utöver vad som följer av lag, författning eller bolagsordning följer Bolaget i tillämpliga delar Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) i enlighet med statens ägarpolicy. Koden kompletterar statens ägarpolicy i frågor som rör samspelet mellan ägare, styrelse och företagsledning. Dessutom anges riktlinjer för bolagens rapportering. Koden tillämpas enligt principen "följ eller förklara", vilket innebär att ett bolag kan avvika från enskilda regler i Koden om en förklaring till avvikelserna anges.

## ALMIS TILLÄMPNING AV KODEN

Kodens regel	Avsteg från Koden	Förklaring
2. Val och arvode- ring av styrelse och revisorer	Följs ej	Ersätts av ägarens nomineringsprocess, vilken framgår av Statens ägarpolicy
4.4 – 4.5 Styrelse- ledamots oberoende	Följs ej	Skäl saknas för redo- visning i aktiebolag med endast en ägare

## ÄGAREN

Almi har svenska staten som enda ägare och förvaltas av Näringsdepartementet. De riktlinjer som återges i skriften Statens ägarpolicy utgör det övergripande ramverket för Almi.

Regeringen har värdeskapande som övergripande mål. För Almis del ställs inte något annat krav på ekonomiska mål än att den lånefond ägaren ställt till bolagets förfogande för utlåning till Almis målgrupper ska behållas nominellt intakt. Almi ska enligt ägarens anvisning bidra till hållbar tillväxt och innovation genom att förbättra möjligheterna att utveckla konkurrenskraftiga företag såväl nationellt som globalt.

## BOLAGSSTÄMMAN

Bolagsstämman är Almis högsta beslutande organ. Bolagsstämman utser styrelse och revisorer samt fattar beslut om bland annat ändringar i bolagsordningen. Därutöver har Riksrevisionen rätt att utse en revisor med suppleant.

Ordinarie bolagsstämma (årsstämma) ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets slut. Kallelse ska skickas till ägarna tidigast sex och senast fyra veckor före stämman.

Riksdagsledamot har rätt att, efter anmälan till styrelsen senast en vecka i förväg, närvara vid årsstämman och i anslutning till

denna ställa frågor. Underrättelse om tid och plats för årsstämman ska sändas till riksdagens centralkansli i anslutning till utfärdandet av kallelsen till stämman. Delar av kallelsen införs även i Dagens Nyheter. Årsstämman är även öppen för allmänheten.

Vid årsstämman deltar utöver ombud för aktieägaren styrelsens ordförande och bolagets verkställande direktör. Även styrelsens övriga ledamöter och revisorer inbjuds att närvara.

Årsstämma avseende verksamhetsåret 2013 hölls den 24 april 2014. Ägaren företrädde av ämnesrådet Maria Olofsson.

På årsstämman fattade ägaren bland annat beslut om följande:

- Fastställande av resultat- och balansräkning samt koncernresultaträkning och koncernbalansräkning
- Disposition av bolagets vinst
- Beviljande av ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören
- Godkännande av styrelsens föreslagna riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- Antagande av ny bolagsordning
- Arvoden för styrelseledamöter, revisionsutskottsledamöter samt revisorer
- Omval av Birgitta Böhlin som styrelseordförande
- Omval av Anders Byström, Åke Hedén, Agneta Mårdsjö, Niclas Hassbjer och Inga Thoresson-Hallgren samt nyval av Anna Söderblom som styrelseledamöter
- Utseende av Deloitte AB och auktoriserad revisor Jonas Ståhlberg som revisionsbolag respektive huvudansvarig revisor intill dess årsstämma 2015 hållits.

## ERSÄTTNINGSPRINCIPERNA

Vid årsstämma den 24 april 2014 beslutades att arvoden till styrelsen ska utgå med 150 000 kronor till ordföranden samt 80 000 kronor till ledamot. Årsstämman beslutade även att ordförande i det av styrelsen inrättade revisionsutskottet erhåller ett arvode om 30 000 kronor per år och utskottets övriga ledamöter erhåller ett arvode om 20 000 kronor.

För verkställande direktören utgår marknadsmässig lön. För övriga befattningshavare direkt underställda verkställande direktören utgår marknadsmässig lön. Ingen befattningshavare förutom verkställande direktör, vice verkställande direktör samt verkställande direktörerna för de regionala dotterbolagen har avtal om avgångsvederlag.

### RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Styrelsen har noterat att principer för ersättning och andra anställningsvillkor överensstämmer med de av regeringen beslutade riktlinjerna. Riktlinjerna gäller för bolaget och ska också tillämpas inom övriga koncernföretag där bolaget direkt eller indirekt har ett bestämmande inflytande. I övriga företag ska bolaget verka för att riktlinjerna tillämpas så långt som möjligt i dialog med övriga ägare.

Med ledande befattningshavare avses verkställande direktör och andra personer i företagets ledning samt de personer som ingår i ledningsgrupper eller liknande organ och chefer som är direkt underställda den verkställande direktören.

Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska vara rimlig och väl avvägd. Den ska även vara konkurrenskraftig, takbestämd, och ändamålsenlig, samt bidra till en god etik och företagskultur. Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara företag utan präglas av måttfullhet. Rörlig lön ska inte förekomma.

Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda, såvida de inte följer tillämplig kollektiv pensionsplan, och avgiften bör inte överstiga 30 procent av den fasta lönen. I de fall företaget avtalar om en förmånsbestämd pensionsförmån, ska den således följa tillämplig kollektiv pensionsplan. Eventuella utökningar av den kollektiva pensionsplanen på lönedelar överstigande de inkomstnivåer som täcks av planen ska vara avgiftsbestämda. Företagets kostnad för pension ska bäras under den anställdes aktiva tid. Inga pensionspremier för ytterligare pensionskostnader ska betalas av företaget efter att den anställda har gått i pension. Pensionsåldern ska inte understiga 62 år och bör vara lägst 65 år.

Vid uppsägning från företagets sida ska uppsägningstiden inte överstiga sex månader. Vid uppsägning från företagets sida kan även avgångsvederlag utgå motsvarande högst tolv månadslöner. Detta ska utbetalas månadsvis och utgöras av enbart den fasta månadslönen utan tillägg för förmåner. Vid ny anställning eller vid erhållande av inkomst från näringsverksamhet ska ersättningen reduceras med ett belopp som motsvarar den nya inkomsten under den tid då uppsägningsslön och avgångsvederlag utgår. Vid uppsägning från den anställdes sida ska inte något avgångsvederlag utgå. Avgångsvederlag utbetalas aldrig längre än till 65 års ålder.

Löner och ersättningar finns närmare beskrivet i årsredovisningens not 8.

Inom Almi finns inget ersättningsutskott.

### VAL AV STYRELSELEDAMÖTER OCH REVISORER

Nominering och tillsättning av styrelseledamöter i Almi sker i enlighet med Statens ägarpolicy vilket bland annat innebär att styrelsen ska ha en hög kompetensnivå som är anpassad till bolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar samt att nominering och tillsättning föregås av en löpande dialog mellan Näringsdepartementet, styrelseordföranden och andra ledamöter.

Styrelseutvärdering genomförs årligen liksom inventering av eventuella förändringsbehov gällande styrelsens sammansättningen och framtida kompetensbehov.

Revisorernas uppdrag att oberoende granska styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt företagets årsredovisning och bokföring är av central betydelse för ägaren. Ansvar för val av revisorer, för företag med statligt ägande, ligger alltid hos ägaren. Det praktiska arbetet med upphandlingen hanteras av bolaget. Det slutliga beslutet fattas av ägaren på årsstämman.

Revisorer/revisionsbolag väljs för en mandatperiod om ett år. Lagen om offentlig upphandling tillämpas avseende villkoren för uppdraget.

### STYRELSENS SAMMANSÄTTNING

Enligt bolagsordningen ska Almis styrelse bestå av lägst sex och högst tio ledamöter utan suppleanter. På årsstämman den 24 april 2014 fattades beslut om att Almis styrelse skulle bestå av sju ledamöter.

Almis stämموvalda styrelseledamöter nomineras av regeringen. Regeringen har även förordnat en av ledamöterna att vara styrelseordförande. Två ledamöter och två suppleanter utses av arbetstagarorganisationerna. Av styrelsens nio stämموvalda ledamöter är sex kvinnor. Ledamöternas genomsnittsålder var 58 år.

Vid årsstämman den 24 april 2014 beslutades att till styrelse t o m ordinarie stämma 2015 välja Birgitta Böhlin (omval), Anders Byström (omval), Åke Hedén (omval), Agneta Mårdsjö (omval), Nicolas Hassbjer (omval), Anna Söderblom (nyval) och Inga Thoresson-Hallgren (omval) samt till ordförande i styrelsen välja Birgitta Böhlin (omval).

Till arbetstagarrepresentanter har de fackliga organisationerna anmält Ann-Louise Wester (omval) och Carin Ramneskär (nyval) och som suppleanter för dessa Peter Kraff (omval) och Maria Ines Ribeiro de San Juan (nyval).

Statens ägarpolicy klargör att nomineringar till styrelsen

offentliggörs enligt Kodens riktlinjer. Undantag görs för redovisning av styrelseledamöters oberoende i förhållande till större ägare eller bolagets ledning då minoritetsägare saknas i bolaget.

För närmare presentation av styrelsens ledamöter se sid 112.

### STYRELSENS ARBETE

Styrelsens arbetsordning föreskriver att minst fyra ordinarie möten ska hållas varje år. Utöver de ordinarie mötena kallas styrelsen till ytterligare möten om behov uppkommer. Under 2014 har styrelsen samlats den 27 februari, den 12 mars, den 15 april, den 24 april, den 20 maj, den 28 augusti, den 5 november, den 15 november samt den 4 december.

Styrelseledamöternas närvaro under året:

Anders Byström	9/9
Birgitta Böhlin	9/9
Nicolas Hassbjör	8/9
Åke Hedén	8/9
Eva Lindqvist	2/3
Anna Söderblom	6/6
Per-Arne Norbäck	3/3
Agneta Mårdsjö	9/9
Carin Ramneskär	5/6
Inga Thoresson-Hallgren	9/9
Ann-Louise Wester	6/9

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning, vilken i allt väsentligt följer regeringens riktlinjer. Arbetsordningen reglerar bland annat ordförandens uppgifter, information till styrelsen, frekvensen och formerna för styrelsemöten samt utvärdering av styrelsens arbete. Därutöver fastställer styrelsen instruktioner för verkställande direktör och för rapportering.

Styrelseordföranden leder styrelsens arbete och ansvarar för att övriga ledamöter får ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärenden. Därutöver ser ordföranden till att styrelsens och verkställande direktörens arbete årligen utvärderas. Årets styrelseutvärdering genomfördes såväl genom enkäter som besvarades av styrelsens ledamöter som en omfattande utvärdering med stöd av externa konsulter som bland annat intervjuat samtliga styrelseledamöter, styrelsens ordförande och verkställande direktören. Avrapportering skedde på styrelsemötet i december 2014 varavid konstaterades att styrel-

searbetet, styrelseordföranden och verkställande direktören fungerar mycket väl. Ett antal förbättringsområden har identifierats som styrelsen kommer att arbeta vidare med; förbättrad operationell rapportering av riskkapitalverksamheten, ökad fokusering på hållbarhetsarbetet under 2015 samt utveckla metoder att belysa kundbehovet bland företagen i Almis målgrupp.

Vilka ärenden som ska behandlas i styrelsen följer av aktiebolagslagen, Kodens och styrelsens arbetsordning. Bland styrelsens främsta uppgifter märks att fastställa den strategiska inriktningen och väsentliga förändringar av koncernens organisation. Därtill ska styrelsen följa den ekonomiska utvecklingen och fastställa ekonomiska riktlinjer för risk- och kontrollfunktionerna.

Under 2014 har särskild uppmärksamhet ägnats åt implementering av ny strategi för koncernen, inrättande av revisionsutskott, förberedelser för riskkapitalverksamheten för kommande strukturfondsperiod samt avtal med Europeiska Investeringsfonden om riskavtäckning för innovationslån. Vidare har styrelsen diskuterat behovet av förbättrad operativ rapportering samt åt bolagets riskanalys och -hantering.

Styrelsen ansvarar för att den finansiella rapporteringen är upprättad i överensstämmelse med lag och tillämpliga redovisningsstandarder. Styrelsen har det yttersta ansvaret för att bolagets rapportering till ägare och omvärld ger en korrekt och fullständig bild av dess utveckling, finansiella ställning och risker. Styrelsen har beslutat att inte följa IFRS-standarden utan tillämpar istället regelverket K3.

### REVISIONSUTSKOTT

Styrelsen har under året inrättat ett särskilt revisionsutskott med uppgift att särskilt följa de finansiella och ekonomiska frågorna. Revisionsutskottet bereder styrelsens arbete med att kvalitetssäkra den finansiella och operationella rapporteringen. Utskottet ska övervaka den finansiella rapporteringen och effektiviteten i Almis interna kontroll och riskhantering. Utskottet ska vidare hålla sig informerad om revisionen av årsredovisningen samt granska och övervaka revisorernas insats när det gäller opartiskhet, självständighet och tillhandahållandet av tjänster utöver revisionstjänster. Till ledamöter i utskottet har utsetts Åke Hedén, tillika utskottsordförande, Birgitta Böhlin samt Anna Söderblom. Utskottet har sammanträtt den 3 juni, 18 augusti, 3 november och 25 november.

Utskottsledamöternas närvaro under året:

Birgitta Böhlin	4/4
Åke Hedén	4/4
Anna Söderblom	4/4

### REVISORER

Vid årsstämman den 24 april utsågs till revisionsbolag Deloitte AB, Stockholm, med auktoriserad revisor Jonas Ståhlberg som huvudansvarig revisor. Under 2012 genomfördes en offentlig upphandling omfattande villkoren för revisionstjänsterna för räkenskapsåren 2012–2015.

Riksrevisionen har inte utsett revisor jämte suppleant som myndigheten har möjlighet till enligt bestämmelser i bolagsordningen.

Revisorernas tjänster till Almi utöver revision under 2014 uppgår till 449 tkr för såväl moderbolaget som hela koncernen. För ytterligare upplysningar hänvisas till not 7 i årsredovisningen.

### INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN FÖR RÄKENSKAPSÅRET 2014

#### Inledning

Styrelsen har enligt aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning ansvar för den interna kontrollen.

Denna rapport har upprättats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och är därmed avgränsad till intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Rapporten tar sin utgångspunkt i ramverket för intern kontroll utgivet av the Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 1992 och uppdaterat 2013.

#### Beskrivning

##### Kontrollmiljö

Grunden till den interna kontrollmiljön utgörs av följande struktur.

- Arbetsfördelningen mellan styrelsen och dess utskott och bolagets verkställande direktör. Styrelsen har fastlagt en instruktion för den verkställande direktören, arbetsordningar mellan styrelsen och verkställande direktören samt instruktioner för attesträtt. Verkställande direktören har ansvar för att adekvata kontrollrutiner finns, exempelvis regelbunden uppföljning där det ekonomiska utfallet, beslutade investeringar och större avvikelser mot budget följs upp.

- Bolagets organisation, med tydligt definierade roller, ansvarsområden och beslutsvägar samt delegering av befogenheter. Bolaget säkerställer att rätt kompetens finns på nyckelpositioner.
- Företagskultur och värderingar som styrelse och ledning verkar utifrån.
- Styrande dokument såsom interna policies, instruktioner,

riktlinjer, verksamhetsplan, budget inklusive etiska riktlinjer/ Code of Conduct.

##### Riskbedömning

Bolaget tillämpar fortlöpande processer för riskbedömning och riskhantering för att säkerställa att de risker som bolaget är utsatt för hanteras inom fastställda ramar. Bolagsledningen genomför varje år en verksamhetsövergripande riskanalys, där kartläggning sker i syfte att identifiera, värdera och prioritera strategiska och operativa risker. Riskkartläggningen, som graderar riskerna utifrån en sannolikhetsskala och en påverkansskala, återrapporteras till styrelsen. Ansvariga utses för de prioriterade riskerna, riskhanteringen sker därefter inom ramen för den operativa verksamheten.

Riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen syftar till att identifiera, värdera och prioritera de mest väsentliga riskerna som kan påverka den finansiella rapporteringen. De riskområden som bedöms mest väsentliga i detta avseende är processerna för investeringar, värdering och uppföljning inom riskkapitalverksamheten. Särskilt fokus kommer under det kommande verksamhetsåret att sättas på dessa risker från såväl styrelsens och revisionsutskottets som bolagsledningens sida.

##### Kontrollaktiviteter

Befintlig kontrollstruktur är inbyggd i den dagliga verksamheten och finns dokumenterad i process- och rutinbeskrivningar.

Affärsområde Lån har beloppsmässigt den största omfattningen av samtliga affärsområden. Särskilda kontrollaktiviteter finns därför på plats. Bolagets reserveringar för osäkra krediter jämförs en gång per år med UCs riskbedömning för att få en extern jämförelse. Dotterbolagens utlåningsverksamhet revideras regelbundet av kreditrevisionskommittén och bolagen erhåller betyg på en från tregradig skala. Genomgång görs av de styrparametrar som ligger till grund för bedömning av dotterbola-

gens måluppfyllelse. Vidare görs genomgång av dotterbolagets arbetsrutiner i låneverksamheten, kundkontakter och uppföljning samt marknadsbearbetning och policy i kreditgivning.

Det pågår därutöver ett arbete att bygga in tätare kontrollrutiner i samma utsträckning på samtliga verksamhetsområden med särskilt fokus på de riskområden som identifierats som mest väsentliga.

Finansiell rapportering sker i enlighet med gällande redovisningsregler och -standards. Styrelsen ansvarar för samt säkerställer genom Revisionsutskottet att fastlagda principer för den finansiella rapportering och interna kontrollen efterlevs samt upprätthåller ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer. I samband med styrelsemötet där årsbokslutet behandlas, rapporterar revisorerna de iakttagelser som gjorts i samband med revisionen.

Bolaget har outsourcat ett flertal IT-processer, till exempel drift och servicedesk. Avtalsansvariga ansvarar för att löpande genomgångar av leverantörsavtalen och uppföljning av avtalade servicenivåer sker varigenom risker inom området upptäcks och hanteras.

#### Information och kommunikation

Almi har en hög ambitionsnivå när det gäller implementering och kvalitetssäkring av internkommunikationsprocessen för att säkerställa att information sprids på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt inom hela koncernen. Styrande dokument såsom policyer, administrativa handböcker och process- och

rutinbeskrivningar kommuniceras via koncernens intranät, ingår i utbildning och introduktion av nyanställda och uppdateras löpande.

#### Uppföljning

Styrelsen följer löpande upp den finansiella rapporteringen och behandlar särskilt de avvikelser som rapporteras inom ramen för den externa revisionen varvid stor vikt läggs vid effektiviteten i interna kontroller, ändamålsenliga informations- och kommunikationsvägar samt av att föreslagna förbättringsåtgärder genomförs.

Den ekonomiska utvecklingen i bolaget följs kvartalsvis även upp mot budget på styrelsemöten. Vid större avvikelser från budget rapporterar verkställande direktören till styrelsen.

Vidare följer styrelsen upp efterlevnaden av de styrande dokumenten.

Bolaget har ingen internrevisionsfunktion. Under verksamhetsåret har ett revisionsutskott inrättats som kommer att hantera frågan om behov av insatser för bedömning av om den interna kontrollen har ändamålsenlig inriktning och omfattning.

#### Uttalande

I enlighet med uttalande från Kollegiet för svensk bolagsstyrning har inget uttalande lämnats om hur väl den interna kontrollen fungerat under året.



## Innehåll

89	Koncernens resultaträkning
90	Koncernens balansräkning
90	Koncernens rapport över förändring i eget kapital
91	Koncernens kassaflödesanalys
91	Moderbolagets resultaträkning
92	Moderbolagets balansräkning
92	Moderbolagets rapport över förändring i eget kapital
93	Moderbolagets kassaflödesanalys
94	Noter
109	Försäkran
110	Revisionsberättelse
111	Revisors granskning av hållbarhetsredovisningen

## Koncernens resultaträkning

1 JANUARI–31 DECEMBER

TKR	NOT	2014	2013
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Ränteintäkter låneverksamhet	4	351 557	360 998
Anslag	5	610 572	614 182
Övriga rörelseintäkter	6	111 410	124 395
<b>Summa intäkter</b>		<b>1 073 539</b>	<b>1 099 575</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	7, 8, 9	-367 442	-355 969
Personalkostnader	8	-414 039	-413 823
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	10,11	-13 747	-14 917
<b>Summa kostnader</b>		<b>-795 228</b>	<b>-784 709</b>
Resultat från riskkapitalverksamheten	12	-48 170	-54 054
Kreditförluster	13	-195 252	-287 892
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	<b>14</b>	<b>34 888</b>	<b>-27 080</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Övriga ränteintäkter och liknande intäkter	15	88 156	103 968
Räntekostnader och liknande kostnader	16	-3 387	-1 913
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>119 658</b>	<b>74 974</b>
Skatt		-	-
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>119 658</b>	<b>74 974</b>
Hänförligt till:			
Moderföretagets aktieägare		118 506	74 081
Minoritetsintresse		1 152	893

## Koncernens balansräkning

1 JANUARI–31 DECEMBER

TKR	NOT	2014	2013
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
System, programvaror och patent	10	37 300	41 919
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Inventarier	11	9 207	9 956
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i intresseföretag	17	190 504	224 310
Andra långfristiga värdepappersinnehav	18	573 042	513 012
Andra långfristiga fordringar	19	39 140	8 391
Utlåning	20	4 017 614	4 059 772
		<b>4 820 300</b>	<b>4 805 485</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>4 866 808</b>	<b>4 857 360</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Fordringar</b>			
Kundfordringar		11 720	11 256
Övriga fordringar		21 105	19 524
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	21	34 874	58 393
		<b>67 699</b>	<b>89 173</b>
<b>Kortfristiga placeringar</b>			
Övriga kortfristiga placeringar	22	2 323 969	1 921 295
Kassa och bank		544 994	865 378
		<b>2 868 963</b>	<b>2 786 673</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 936 662</b>	<b>2 875 846</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>7 803 470</b>	<b>7 733 206</b>

1 JANUARI–31 DECEMBER

TKR	NOT	2014	2013
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital (1 500 000 aktier)		150 000	150 000
Annat eget kapital inklusive årets resultat		6 606 394	6 487 885
<b>Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare</b>		<b>6 756 394</b>	<b>6 637 885</b>
Minoritetsintresse		182 932	181 797
<b>Summa eget kapital</b>		<b>6 939 326</b>	<b>6 819 682</b>
Avsättningar		–	397
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till landsting och kommuner	23	–	470
<b>Övriga långfristiga skulder</b>	24	640 131	683 339
		<b>640 131</b>	<b>683 809</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		34 138	28 650
Övriga skulder		89 327	80 267
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	25	100 548	120 401
		<b>224 013</b>	<b>229 318</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>7 803 470</b>	<b>7 733 206</b>
Ställda säkerheter		inga	inga
Ansvarförbindelser	26	41 539	51 851

## Koncernens rapport över förändring i eget kapital

EGET KAPITAL HÄNFÖRLIGT TILL MODERBOLAGETS AKTIEÄGARE 2014-12-31

TKR	Aktiekapital	Lånefond	Annat eget kapital inkl årets res	Summa eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare	Minoritetsintresse	Summa Eget kapital
Ingående balans 2014-01-01	150 000	5 481 537	1 006 348	6 637 885	181 797	6 819 682
<b>Omföring föregående års resultat</b>						
Årets resultat			118 506	118 506	1 152	119 658
Förändrad ägarandel i dotterföretag			3	3	-17	-14
<b>Eget kapital 2014-12-31</b>	<b>150 000</b>	<b>5 481 537</b>	<b>1 124 857</b>	<b>6 756 394</b>	<b>182 932</b>	<b>6 939 326</b>

## Koncernens kassaflödesanalys

1 JANUARI–31 DECEMBER

TKR	NOT	2014	2013
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat efter finansiella poster		119 658	74 974
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	27	335 829	372 758
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>455 487</b>	<b>447 732</b>
<b>Ökning/minskning av löpande verksamhetens tillgångar</b>			
Ökning/minskning kundfordringar		-463	623
Ökning/minskning övriga fordringar		21 939	16 738
Ökning/minskning leverantörsskulder		5 488	-16 958
Ökning/minskning övriga skulder		-10 807	-46 397
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		<b>16 157</b>	<b>-45 994</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-5 669	-10 212
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-2 715	-1 339
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		32	–
Utlåning – utbetalt		-2 016 558	-1 959 543
Utlåning – amortering		1 825 282	1 690 281
Förvärv av andra långfristiga värdepappersinnehav och intresseföretag		-212 785	-152 963
Avyttring av andra långfristiga värdepappersinnehav och intresseföretag		68 570	57 944
Förändring andra långfristiga fordringar		-1 435	3 815
Förvärv dotterföretag		–	-60 000
Förvärv av kortfristiga placeringar		-402 675	-400 433
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-747 953</b>	<b>-832 450</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring av skulder avseende medel för riskkapitalinvesteringar		-44 075	-82 214
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-44 075</b>	<b>-82 214</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-320 384</b>	<b>-512 926</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>865 378</b>	<b>1 031 278</b>
<b>Likvida medel genom förvärv av Almi Innovation</b>		<b>–</b>	<b>347 026</b>
<b>Likvida medel årets slut</b>		<b>544 994</b>	<b>865 378</b>

## Moderbolagets resultaträkning

1 JANUARI–31 DECEMBER

TKR	NOT	2014	2013
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Ränteintäkter	4	351 557	359 718
Anslag	5	395 500	384 952
Intäkter från dotterbolag	14	14 634	9 375
Övriga rörelse intäkter	6	12 586	9 593
<b>Summa intäkter</b>		<b>774 278</b>	<b>763 638</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	7, 8, 9	-172 470	-162 870
Personalkostnader	8	-63 803	-83 771
Driftsanslag till dotterbolag		-242 750	-236 306
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	10,11	-10 676	-8 891
<b>Summa kostnader</b>		<b>-489 700</b>	<b>-491 838</b>
Kreditförluster, netto	13	-195 252	-289 439
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	<b>14</b>	<b>89 326</b>	<b>-17 639</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Övriga ränteintäkter och liknande intäkter	15	74 804	91 458
Räntekostnader och liknande kostnader	16	-11 015	-6 422
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>153 115</b>	<b>67 397</b>
Skatt		–	–
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>153 115</b>	<b>67 397</b>

## Moderbolagets balansräkning

1 JANUARI–31 DECEMBER

TKR	NOT	2014-12-31	2013-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
System och programvaror	10	37 134	41 326
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Inventarier	11	1 583	2 152
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Aktier i dotterföretag	28	387 797	387 897
Andra långfristiga värdepappersinnehav	18	2 722	3 665
Långfristiga fordringar hos koncernföretag	29	213 211	231 753
Utlåning	20	4 017 614	4 059 452
		<b>4 621 344</b>	<b>4 682 767</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>4 660 061</b>	<b>4 726 245</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Fordringar</b>			
Kundfordringar		4 121	77
Fordringar hos koncernföretag		46 275	19 615
Övriga fordringar		3 366	915
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	21	4 868	9 274
		<b>58 630</b>	<b>29 881</b>
<b>Kortfristiga placeringar</b>			
Övriga kortfristiga placeringar	22	1 997 647	1 637 481
Kassa och bank		145 617	257 801
		<b>2 143 264</b>	<b>1 895 282</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 201 894</b>	<b>1 925 163</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>6 861 955</b>	<b>6 651 408</b>

1 JANUARI–31 DECEMBER

TKR	NOT	2014-12-31	2013-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital (1.500.000 aktier)		150 000	150 000
Reservfond		200 000	200 000
Lånefond		5 481 537	5 481 537
		<b>5 831 537</b>	<b>5 831 537</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserat resultat		513 976	446 579
Årets resultat		153 115	67 397
		<b>667 091</b>	<b>513 976</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>6 498 628</b>	<b>6 345 513</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga långfristiga skulder	24	45 328	52 370
		<b>45 328</b>	<b>52 370</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		10 031	6 877
Skulder till koncernföretag		247 626	176 523
Övriga skulder		21 325	21 264
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	25	39 017	48 861
		<b>317 999</b>	<b>253 525</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>6 861 955</b>	<b>6 651 408</b>
Ställda säkerheter		Inga	Inga
Ansvarsförbindelser		26	39 560
			48 496

## Moderbolagets rapport över förändring i eget kapital

	Bundet eget kapital			Fritt eget kapital		
	Aktiekapital	Reservfond	Lånefond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans 2014-01-01</b>	150 000	200 000	5 481 537	446 579	67 397	6 345 513
Omföring föregående års resultat				67 397	-67 397	
Årets resultat					153 115	153 115
<b>Eget kapital 2014-12-31</b>	<b>150 000</b>	<b>200 000</b>	<b>5 481 537</b>	<b>513 976</b>	<b>153 115</b>	<b>6 498 628</b>

# Moderbolagets kassaflödesanalys

1 JANUARI–31 DECEMBER

TKR	NOT	2014	2013
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat efter finansiella poster		153 115	67 397
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	27	245 164	347 028
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>398 279</b>	<b>414 425</b>
<b>Ökning/minskning av löpande verksamhetens tillgångar</b>			
Ökning/minskning kundfordringar		-4 044	-49
Ökning/minskning övriga fordringar		-24 605	-15 725
Ökning/minskning leverantörsskulder		3 154	-4 439
Ökning/minskning övriga skulder		61 319	73 592
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		<b>35 824</b>	<b>53 379</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-5 669	-10 212
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-330	-644
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		32	-
Utlåning – utbetalt		-2 016 548	-1 959 543
Utlåning – amortering		1 825 282	1 690 343
Förvärv av andra långfristiga värdepappersinnehav och intresseföretag		-389	0
Avyttring av andra långfristiga värdepappersinnehav och intresseföretag		0	4 004
Förändring andra långfristiga fordringar		18 543	10 363
Förvärv dotterföretag		0	-60 000
Förvärv av kortfristiga placeringar		-360 166	-129 108
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-539 245</b>	<b>-454 797</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring av skulder avseende medel för riskkapitalinvesteringar		-7 042	-23 099
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-7 042</b>	<b>-23 099</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-112 184</b>	<b>-10 092</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>257 801</b>	<b>267 893</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>145 617</b>	<b>257 801</b>

# NOTER

Belopp i Tkr om ej annat anges.

## NOT 1 FÖRETAGSINFORMATION

Årsredovisningen för Almi Företagspartner AB har godkänts och under-tecknats enligt styrelsebeslut 2015-03-24.

Balans- och resultaträkning skall fastställas på ordinarie årsstämma.

Moderbolaget är ett svenskt aktiebolag, org.nr 556481-6204, med säte i Stockholm och med adress

Almi Företagspartner AB

Box 70394

107 24 STOCKHOLM

Telefon 08-709 89 00

Almis uppdrag är att främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag och stimulera nyföretagandet i syfte att skapa tillväxt och förnyelse i svenskt näringsliv. Målet är att fler innovativa idéer kommersialiseras framgångsrikt, att fler livskraftiga företag startas och utvecklas samt att fler företag ökar sin konkurrenskraft och tillväxt. Verksamhetsområdet täcker hela processen från idéer i tidiga faser till lönsamt företag. Almis styrkor är den regionala närvaron, nätverket och kombinationen finansiering och rådgivning.

## NOT 2 REDOVISNINGSPRINCIPER OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

Företaget tillämpar Årsredovisningslagen (1995:1554) och Bokföringsnämndens allmänna råd BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning ("K3").

### *K3 tillämpas för första gången*

Detta är första året företaget tillämpar K3 och eftersom koncernredovisningen presenterar ett års jämförelsesiffror har övergångsdatum till

K3 fastställts till den 1 januari 2013. Företaget tillämpade tidigare principer som överensstämde med Årsredovisningslagen samt uttalanden och allmänna råd från Bokföringsnämnden samt Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden.

Vid övergången till K3 har bestämmelserna i kapitel 35 Första gången detta allmänna råd tillämpas, tillämpats vilka kräver att företag tillämpar K3 retroaktivt. Detta innebär att jämförelsesiffrorna för 2013 skall omräknas enligt K3. Det finns emellertid ett antal frivilliga och obligatoriska undantag från denna generella regel, vilka syftar till att underlätta övergången till K3. I not 31 kommenteras övergången till K3.

### Koncernredovisning

Koncernredovisningen omfattar moderföretaget Almi Företagspartner AB och de företag över vilka moderföretaget direkt eller indirekt har bestämmande inflytande (dotterföretag). Bestämmande inflytande innebär en rätt att utforma ett annat företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Vid bedömningen av om ett bestämmande inflytande föreligger, ska hänsyn tas till innehav av finansiella instrument som är potentiellt röstberättigade och som utan dröjsmål kan utnyttjas eller konverteras till röstberättigade eget kapitalinstrument. Hänsyn ska också tas till om företaget genom agent har möjlighet att styra verksamheten. Bestämmande inflytande föreligger i normalfallet då moderföretaget direkt eller indirekt innehar aktier som representerar mer än 50 % av rösterna.

Ett dotterföretags intäkter och kostnader tas in i koncernredovisningen från och med tidpunkten för förvärvet till och med den tidpunkt då moderföretaget inte längre har ett bestämmande inflytande över dotterföretaget. Se avsnitt Rörelseförvärv nedan för redovisning av förvärv och avyttring av dotterföretag.

Redovisningsprinciperna för dotterföretag överensstämmer med koncernens redovisningsprinciper. Alla koncerninterna transaktioner, mellanhavanden samt orealiserade vinster och förluster hänförliga till

NOT 2 forts.

koncerninterna transaktioner har eliminerats vid upprättandet av koncernredovisningen.

#### Minoritetsintresse

Koncernens resultat och komponenter i eget kapital är hänförligt till moderföretagets ägare och minoritetsintresse. Minoritetsintressen redovisas separat inom eget kapital i koncernbalansräkningen och i direkt anslutning till posten Årets resultat i koncernresultaträkningen. Om koncernmässigt eget kapital avseende dotterföretaget är negativt, redovisas minoritetsintresset i dotterföretaget som en fordran på minoriteten, en negativ post inom eget kapital, endast om minoriteten har en bindande förpliktelse att täcka kapitalunderskottet och har förmåga att fullgöra förpliktelsen.

#### **Rörelseförvärv**

Rörelseförvärv redovisas enligt förvärvsmetoden.

Köpeskillingen för rörelseförvärvet värderas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten, vilket beräknas som summan av de verkliga värdena per förvärvstidpunkten för erlagda tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder samt emitterade egetkapitalinstrument och utgifter som är direkt hänförliga till rörelseförvärvet. Exempel på utgifter är transaktionskostnader. I köpeskillingen ingår villkorad köpeskillning, förutsatt att det vid förvärvstidpunkten är sannolikt att köpeskillingen kommer att justeras vid en senare tidpunkt och att beloppet kan uppskattas på ett tillförlitligt sätt. Anskaffningsvärdet för den förvärvade enheten justeras på balansdagen och när den slutliga köpeskillingen fastställs, dock ej senare än ett år efter förvärvstidpunkten.

De identifierbara förvärvade tillgångarna och övertagna skulderna redovisas till verkligt värde per förvärvstidpunkten med följande undantag:

- pensionsförpliktelser fastställs enligt K3 kapitel 28 Ersättningar till anställda,
- uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder fastställs enligt K3 kapitel 29 *Inkomstskatter*,
- skulder för aktierelaterade ersättningar fastställs enligt K3 kapitel 26 *Aktierelaterade ersättningar*,
- immateriella tillgångar utan aktiv marknad, samt
- ansvarsförbindelser vilka värderas enligt K3 kapitel 21 *Avsättningar, ansvarsförbindelser och eventuell tillgångar*.

En avsättning som avser utgifter för omstrukturering av den förvärvade enhetens verksamhet ingår i förvärvsanalysen endast i den utsträckning som den förvärvade enheten redan före förvärvstidpunkten uppfyller villkoren för att få redovisa en avsättning.

#### Värdering av minoritetens andel av tillgångar och skulder vid förvärvstidpunkten

Vid förvärv av färre än samtliga andelar av den förvärvade enheten läggs värdet av minoritetens andel till anskaffningsvärdet. Minoritetens andel av den förvärvade enhetens tillgångar och skulder, inklusive goodwill eller negativ goodwill värderas till verkligt värde.

#### Goodwill och negativ goodwill

Vid rörelseförvärv där summan av köpeskillingen, verkligt värde på minoritetens andelar och verkligt värde vid förvärvstidpunkten på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde vid förvärvstidpunkten på identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas skillnaden som goodwill i koncernbalansräkningen. Om skillnaden är negativ, ska värdet på identifierbara tillgångar och skulder omprövas. Negativ goodwill som motsvarar förväntade framtida förluster intäktas i takt med att förlusterna uppkommer. Negativ goodwill som motsvarar verkligt värde på icke monetära tillgångar upplöses i resultaträkningen under tillgångarnas kvarvarande vägda genomsnittliga nyttjandeperiod. Den del av negativ goodwill som överstiger de identifierbara icke-monetära tillgångarnas verkliga värde redovisas direkt i resultaträkningen. Se även avsnitt Goodwill nedan.

#### Förändringar i innehavet

Förvärv eller avyttring av andelar i företag som är dotterföretag såväl före som efter förändringen anses vara en transaktion mellan ägare och effekten av transaktionen redovisas direkt i eget kapital.

Förvärvas ytterligare andelar i ett företag som inte är dotterföretag så att bestämmande inflytande uppkommer, anses de ursprungliga andelarna i koncernredovisningen avyttrade. Den vinst eller förlust, beräknad som skillnaden mellan verkligt värde och koncernmässigt redovisat värde, redovisas i koncernresultaträkningen.

När moderföretaget förlorar bestämmande inflytande över ett dotterföretag, anses samtliga andelar avyttrade och den vinst eller förlust som uppstår vid avyttringen redovisas i koncernresultaträkningen. Finns andelar kvar efter avyttringen, redovisas de enligt kapitel 11 Finansiella instrument värderade utifrån anskaffningsvärdet, kapitel 14 Intresseföretag eller kapitel 15 Joint Venture med det verkliga värdet vid försäljningstidpunkten som anskaffningsvärde.

#### **Goodwill**

Goodwill utgör skillnaden mellan anskaffningsvärdet och koncernens andel av det verkliga värdet på ett förvärvat dotterföretags identifierbara tillgångar och skulder på förvärvsdagen. Vid förvärvstidpunkten redovisas goodwill till anskaffningsvärde och efter det första redovisningstillfället värderas den till anskaffningsvärde efter avdrag för avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Goodwill skrivs av över den förväntade nyttjandeperioden.

Per varje balansdag gör företaget en bedömning om det finns någon indikation på att värdet av goodwill är lägre än det redovisade värdet. Finns det en sådan indikation beräknar företaget återvinningsvärdet för goodwill och upprättar en nedskrivningsprövning.

Vid prövning av nedskrivningsbehov fördelas goodwill på de kassagenererande enheter som förväntas bli gynnade av förvärvet. Om återvinningsvärdet för en kassagenererande enhet fastställs till ett lägre värde än det redovisade värdet, fördelas nedskrivningsbeloppet, först minskas det redovisade värdet för goodwill som hänförs till den kassagenererande enheten och sedan minskas det redovisade värdet på övriga tillgångar i proportion till det redovisade värdet för varje tillgång i enheten.

NOT 2 forts.

En redovisad nedskrivning av goodwill återförs i en senare period endast om nedskrivningen föranleddes av en särskild extern omständighet av ovanlig karaktär som inte förväntas upprepas och senare händelser har inträffat som upphäver verkningarna av denna omständighet.

#### **Andelar i intresseföretag**

Ett intresseföretag är ett företag där koncernen utövar ett betydande men inte bestämmande inflytande, normalt omfattar det företag där koncernen innehar 20 %–50 % av rösterna. Andelar i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Vid tillämpning av kapitalandelsmetoden redovisas en investering i ett intresseföretaget inledningsvis till tillgångens anskaffningsvärde. Det redovisade värdet ökas eller minskas därefter för att beakta koncernens andel av intresseföretagets resultat efter förvärvstidpunkten. Erhållna utdelningar från intresseföretaget minskar investeringens redovisade värde. Det redovisade värdet justeras även för att återspegla andra förändringar i intresseföretagets eget kapital.

Om koncernens andel i ett intresseföretags förluster uppgår till eller överstiger det redovisade värdet på andelarna i intresseföretaget, minskas det redovisade värdet tills det redovisade värdet är noll. Ytterligare förluster redovisas som avsättning endast till den del ägarföretaget har en legal förpliktelse eller informell förpliktelse att täcka förlusterna eller om ägarföretaget gjort utbetalningar för intresseföretagets räkning. Redovisar intresseföretaget kommande räkenskapsår vinst ska ägarföretaget redovisa sin andel av vinster först när dessa överstiger andelen av de förluster som inte har redovisats av ägarföretaget.

Andel i intresseföretagets resultat efter skatt redovisas som "Resultat från andelar i intresseföretag och joint ventures" i koncernens resultaträkning.

#### Förändringar i innehavet

Förvärvas ytterligare andelar i ett företag som såväl före som efter förvärvet är intresseföretag, värderas de andelar som ägdes före förvärvet inte om. Avyttras andelar i ett intresseföretag så att betydande inflytande inte längre föreligger, anses samtliga andelar som avyttrade och vinst eller förlust vid avyttringen redovisas i koncernresultaträkningen. Finns andelar kvar efter avyttringen, redovisas de enligt kapitel 11 Finansiella instrument värderade utifrån anskaffningsvärdet med det verkliga värdet vid försäljningstidpunkten som anskaffningsvärde.

#### Gemensamt styrda företag

Andelar i gemensamt styrda företag redovisas i enlighet med kapitalandelsmetoden, se redovisningsprincip för Andelar i intresseföretag ovan.

#### **Intäkter**

Intäkter redovisas till det verkliga värdet av den ersättning som erhållits eller kommer att erhållas, med avdrag för mervärdesskatt, rabatter, returer och liknande avdrag.

Koncernens intäkter består i huvudsak av ränteintäkter, försäljning av tjänster och olika former av anslag för sin verksamhet.

#### Försäljning av tjänster

Intäkter från försäljning av tjänster på löpande räkning redovisas som intäkt i den period arbetet utförs och material levereras eller förbrukas.

Intäkter från försäljning av tjänster till fast pris redovisas med tillämpning av s.k. succesiv vinstavräkning. Det innebär att intäkter och kostnader redovisas i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen. Färdigställandegraden fastställs genom en beräkning av förhållandet mellan nedlagda uppdragsutgifter för utfört arbete på balansdagen och beräknade totala uppdragsutgifter. En befarad förlust på ett tjänsteuppdrag redovisas omedelbart som en kostnad. När utfallet av ett tjänsteuppdrag inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt sker intäktsredovisning endast med belopp som motsvarar uppkomna uppdragsutgifter som sannolikt kommer att ersättas av beställaren. Uppdragsutgifter redovisas som kostnader i den period då de uppkommer.

#### Utdelning och ränteintäkter

Utdelningsintäkter redovisas när ägarens rätt att erhålla betalning har fastställts.

Ränteintäkter redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som gör att nuvärdet av alla framtida in- och utbetalningar under räntebindningstiden blir lika med det redovisade värdet av fordran.

#### **Leasingavtal**

Ett finansiellt leasingavtal är ett avtal enligt vilket de ekonomiska risker och fördelar som förknippas med ägandet av en tillgång i allt väsentligt överförs från leasegivaren till leasetagaren. Övriga leasingavtal klassificeras som operationella leasingavtal.

#### Koncernen som leasetagare

Tillgångar som innehas enligt finansiella leasingavtal redovisas som anläggningstillgångar i koncernens balansräkning till verkligt värde vid leasingperiodens början eller till nuvärdet av minimileasingavgifterna om detta är lägre. Den skuld som leasetagaren har gentemot leasegivaren redovisas i balansräkningen under rubrikerna Övriga långfristiga skulder respektive Övriga kortfristiga skulder. Leasingbetalningarna fördelas mellan ränta och amortering av skulden. Räntan fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats på den under respektive period redovisade skulden. Räntekostnader redovisas direkt i resultaträkningen om de inte är direkt hänförliga till anskaffning av en tillgång som med nödvändighet tar betydande tid i anspråk att färdigställa för avsedd användning eller försäljning, och aktiveringsprincipen tillämpas.

Leasingavgifter vid operationella leasingavtal kostnadsförs linjärt över leasingperioden, såvida inte ett annat systematiskt sätt bättre återspeglar användarens ekonomiska nytta över tiden.

Företaget är leasetagare genom operationella leasingavtal avseende lokaler och bilar och endast i begränsad utsträckning leasetagare genom finansiella leasingavtal.

#### **Utländsk valuta**

Moderföretagets redovisningsvaluta är svenska kronor (SEK).

#### Omräkning av poster i utländsk valuta

Vid varje balansdag räknas monetära poster i utländsk valuta om till balansdagens kurs. Icke-monetära poster, som värderas till historiskt



## NOT 2 forts.

anskaffningsvärde i en utländsk valuta, räknas inte om. Valutakursdifferenser redovisas i rörelseresultatet eller som finansiell post utifrån den underliggande affärshändelsen, i den period de uppstår

**Låneutgifter**

Låneutgifter redovisas i resultaträkningen i den period de uppkommer.

Offentliga bidrag

Inkomster från offentliga bidrag som inte är förenade med krav på framtida prestation redovisas som intäkt när villkoren för att få bidraget uppfyllts och de ekonomiska fördelar som är förknippade med transaktionen sannolikt kommer att tillfalla företaget samt inkomsten kan beräknas tillförlitligt. Offentliga bidrag har värderats till det verkliga värdet av den tillgång som företaget beräknas att erhålla.

Inkomster från offentliga bidrag som är förenade med krav på framtida prestation redovisas som intäkt när prestationen utförs och de ekonomiska fördelar som är förknippade med transaktionen sannolikt kommer att tillfalla företaget och inkomsten kan beräknas tillförlitligt. Offentliga bidrag har värderats till det verkliga värdet av den tillgång som företaget beräknas att erhålla.

Bidrag som mottagits före dess att villkoren för att redovisa det som intäkt har uppfyllts, redovisas som skuld.

Offentliga bidrag som hänför sig till förvärv av en anläggningstillgång minskar tillgångens anskaffningsvärde.

**Ersättningar till anställda**

Ersättningar till anställda i form av löner, bonus, betald semester, betald sjukfrånvaro m m samt pensioner redovisas i takt med intjänandet. Beträffande pensioner och andra ersättningar efter avslutad anställning klassificeras dessa som avgiftsbestämda eller förmånsbestämda pensionsplaner.

Koncernens pensionsförpliktelser säkras genom premiebetalning, i huvudsak till Alecta. Redovisning sker enligt förenklingsreglerna i K3, vilket innebär att för förmånsbestämda planer där en avgift betalas redovisas dessa som avgiftsbestämda. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas av en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 17,1 (17,2) miljoner kronor. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av september 2013 uppgick Alectas överskott av den kollektiva försäkringsnivån till 143 (148) procent. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtaganden.

Förutom försäkringar i Alecta förekommer även avgiftsbestämda planer.

Avgiftsbestämda planer

För avgiftsbestämda planer betalar koncernen fastställda avgifter till en separat oberoende juridisk enhet och har ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter. Koncernens resultat belastas för kostnader i takt med att förmånerna intjänas vilket normalt sammanfaller med tidpunkten för när premier erläggs.

**Inkomstskatter**

Moderbolaget och dotterbolagen i koncernen är enligt lagen om statlig inkomstskatt (IL 7 kap § 16) frikallade från skattskyldighet för all annan inkomst än inkomst av näringsverksamhet som hänför sig till innehav av fastighet.

**Materiella anläggningstillgångar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

Anskaffningsvärdet består av inköpspriset, utgifter som är direkt hänförliga till förvärvet för att bringa den på plats och i skick att användas samt uppskattade utgifter för nedmontering och bortforsling av tillgången och återställande av plats där den finns. Tillkommande utgifter inkluderas endast i tillgången eller redovisas som en separat tillgång, när det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med posten kommer att tillfalla koncernen och att anskaffningsvärdet för densamma kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Alla övriga kostnader för reparationer och underhåll samt tillkommande utgifter redovisas i resultaträkningen i den period då de uppkommer.

Då skillnaden i förbrukningen av en materiell anläggningstillgångs betydande komponenter bedöms vara väsentlig, delas tillgången upp på dessa komponenter.

Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar kostnadsförs så att tillgångens anskaffningsvärde, eventuellt minskat med beräknat restvärde vid nyttjandeperiodens slut, skrivs av linjärt över dess bedömda nyttjandeperiod. Om en tillgång har delats upp på olika komponenter skrivs respektive komponent av separat över dess nyttjandeperiod. Avskrivning påbörjas är den materiella anläggningstillgången kan tas i bruk. Materiella anläggningstillgångars nyttjandeperioder uppskattas till:

Inventarier	5 år
Datautrustning	3 år

Bedömda nyttjandeperioder och avskrivningsmetoder omprövas om det finns indikationer på att förväntad förbrukning har förändrats väsentligt jämfört med uppskattningen vid föregående balansdag. Då företaget ändrar bedömning av nyttjandeperioder, omprövas även tillgångens eventuella restvärde. Effekten av dessa ändringar redovisas framåttriktat.

Borttagande från balansräkningen

Det redovisade värdet för en materiell anläggningstillgång tas bort från balansräkningen vid utrantering eller avyttring, eller när inte några framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utrantering/avyttring av tillgången eller komponenten. Den vinst eller förlust som uppkommer när en materiell anläggningstillgång eller en komponent tas bort från balansräkningen är skillnaden mellan vad som eventuellt erhålls, efter avdrag för direkta försäljningskostnader, och tillgångens redovisade värde. Den realisationsvinst eller realisationsförlust som uppkommer när en materiell anläggningstillgång eller en komponent tas bort från balansräkningen redovisas i resultaträkningen som en övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad.

NOT 2 forts.

### Immateriella tillgångar

#### *Anskaffning genom separata förvärv*

Immateriella tillgångar som förvärvats separat redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Avskrivning sker linjärt över tillgångens uppskattade nyttjandeperiod, vilken uppskattas till 3-5 år. Bedömda nyttjandeperioder och avskrivningsmetoder omprövas om det finns en indikation på att dessa har förändrats jämfört med uppskattningen vid föregående balansdag. Effekten av eventuella ändringar i uppskattningar och bedömningar redovisas framåtriktat. Avskrivning påbörjas när tillgången kan användas.

#### *Anskaffning som en del av ett rörelseförvärv*

Immateriella tillgångar som förvärvats i ett företagsförvärv identifieras och redovisas separat från goodwill när de uppfyller definitionen av en immateriell tillgång och deras verkliga värden kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Anskaffningsvärdet för sådana immateriella tillgångar utgörs av deras verkliga värde vid förvärvstidpunkten. Dessa skrivs av över den förväntade nyttjandeperioden vilken uppgår till 3-5 år.

Efter det första redovisningstillfället redovisas immateriella tillgångar förvärvade i ett rörelseförvärv till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar på samma sätt som separat förvärvade immateriella tillgångar.

#### *Anskaffning genom intern uppbyggnad*

Koncernen tillämpar aktiveringsmodellen vilket innebär att arbetet med att ta fram en internt uppbyggd immateriell anläggningstillgång delas upp i en forskningsfas och en utvecklingsfas. Samtliga utgifter som härrör från koncernens forskningsfas redovisas som kostnad när de uppkommer. Samtliga utgifter för utveckling redovisas som en tillgång om samtliga följande villkor är uppfyllda:

- det är tekniskt möjligt att färdigställa den immateriella anläggningstillgången så att den kan användas eller säljas,
- företaget avsikt är att färdigställa den immateriella anläggningstillgången och att använda eller sälja den,
- det finns förutsättningar för att använda eller sälja den immateriella anläggningstillgången,
- det är sannolikt att den immateriella anläggningstillgången kommer att generera framtida ekonomiska fördelar,
- det finns erforderliga och adekvata tekniska, ekonomiska och andra resurser för att fullfölja utvecklingen och för att använda eller sälja den immateriella anläggningstillgången, och
- de utgifter som är hänförliga till den immateriella anläggningstillgången under dess utveckling kan beräknas tillförlitligt.

#### *Borttagande från balansräkningen*

En immateriell anläggningstillgång tas bort från balansräkningen vid utranering eller avyttring eller när inte några framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utranering/avyttring av tillgången. Den vinst eller förlust som uppkommer när en immateriell anläggningstillgång tas bort från balansräkningen är skillnaden mellan vad som eventuellt erhålls, efter avdrag för direkta försäljningskostnader, och tillgångens redovisade värde. Detta redovisas i resultaträkningen som en övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad.

### Nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar exklusive goodwill

Vid varje balansdag analyserar koncernen de redovisade värdena för materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar för att fastställa om det finns någon indikation på att dessa tillgångar har minskat i värde. Om så är fallet, beräknas tillgångens återvinningsvärde för att kunna fastställa värdet av en eventuell nedskrivning. Där det inte är möjligt att beräkna återvinningsvärdet för en enskild tillgång, beräknar koncernen återvinningsvärdet för den kassagenererande enhet till vilken tillgången hör.

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader och nyttjandevärdet. Verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader är det pris som koncernen beräknar kunna erhålla vid en försäljning mellan kunniga, av varandra oberoende parter, och som har ett intresse av att transaktionen genomförs, med avdrag för sådana kostnader som är direkt hänförliga till försäljningen. Vid beräkning av nyttjandevärde diskonteras uppskattat framtida kassaflöde till nuvärde med en diskonteringsränta före skatt som återspeglar aktuell marknadsbedömning av pengars tidsvärde och de risker som förknippas med tillgången. För att beräkna de framtida kassaflödena har koncernen använt budget för de kommande fem åren.

Om återvinningsvärdet för en tillgång (eller kassagenererande enhet) fastställs till ett lägre värde än det redovisade värdet, skrivs det redovisade värdet på tillgången (eller den kassagenererande enheten) ned till återvinningsvärdet. En nedskrivning ska omedelbart kostnadsföras i resultaträkningen.

Vid varje balansdag gör koncernen en bedömning om den tidigare nedskrivningen inte längre är motiverad. Om så är fallet återförs nedskrivningen delvis eller helt. Då en nedskrivning återförs, ökar tillgångens (den kassagenererande enhetens) redovisade värde. Det redovisade värdet efter återföring av nedskrivning får inte överskrida det redovisade värdet som skulle fastställts om ingen nedskrivning gjorts av tillgången (den kassagenererande enheten) under tidigare år. En återföring av en nedskrivning redovisas direkt i resultaträkningen.

### Finansiella instrument

En finansiell tillgång eller finansiell skuld redovisas i balansräkningen när koncernen blir part till instrumentets avtalsenliga villkor. En finansiell tillgång bokas bort från balansräkningen när den avtalsenliga rätten till kassaflödet från tillgången upphör, regleras eller när koncernen förlorar kontrollen över den. En finansiell skuld, eller del av finansiell skuld, bokas bort från balansräkningen när den avtalade förpliktelsen fullgörs eller på annat sätt upphör.

Vid det första redovisningstillfället värderas omsättningstillgångar och kortfristiga skulder till anskaffningsvärde. Långfristiga fordringar samt långfristiga skulder värderas vid det första redovisningstillfället till upplupet anskaffningsvärde. Låneutgifter periodiseras som en del i lånets räntekostnad enligt effektivräntemetoden (se nedan).

Vid värdering efter det första redovisningstillfället värderas omsättningstillgångar enligt lägsta värdets princip, dvs. det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Kortfristiga skulder värderas till nominellt belopp.

Långfristiga fordringar och långfristiga skulder värderas efter det första redovisningstillfället till upplupet anskaffningsvärde.

NOT 2 forts.

#### Upplupet anskaffningsvärde

Med upplupet anskaffningsvärde avses det belopp till vilket tillgången eller skulden initialt redovisades med avdrag för amorteringar, tillägg eller avdrag för ackumulerad periodisering enligt effektivräntemetoden av den initiala skillnaden mellan erhållet/betalat belopp och belopp att betala/erhålla på förfallodagen samt med avdrag för nedskrivningar.

Effektivräntan är den ränta som vid en diskontering av samtliga framtida förväntade kassaflöden över den förväntade löptiden resulterar i det initialt redovisade värdet för den finansiella tillgången eller den finansiella skulden.

#### Nedskrivningar av finansiella anläggningstillgångar

Vid varje balansdag utvärderar koncernen om det finns indikationer på att en eller flera finansiella anläggningstillgångar minskat i värde. Exempel på sådana indikationer är betydande finansiella svårigheter hos låntagaren, avtalsbrott eller att det är sannolikt att låntagaren kommer att gå i konkurs.

För finansiella anläggningstillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde beräknas nedskrivningen som skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av företagsledningens bästa uppskattning av framtida kassaflöden. Diskontering sker med en ränta som motsvarar tillgångens ursprungliga effektivränta. För tillgångar med rörlig ränta används den på balansdagen aktuella räntan.

För finansiella anläggningstillgångar som inte värderas till upplupet anskaffningsvärde beräknas nedskrivningen som skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och det högsta av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader och nuvärdet av företagsledningens bästa uppskattning av de framtida kassaflödena tillgången förväntas ge.

#### **Likvida medel**

Likvida medel inkluderar kassamedel och disponibla tillgodohavanden hos banker och andra kreditinstitut samt andra kortfristiga likvida placeringar som lätt kan omvandlas till kontanter och är föremål för en betydlig risk för värdefluktuationer. För att klassificeras som likvida medel får löptiden inte överskrida tre månader från tidpunkten för förvärvet.

#### **Avsättningar**

Avsättningar redovisas när koncernen har en befintlig förpliktelse (legal eller informell) som en följd av en inträffad händelse, det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen och en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

En avsättning omprövas varje balansdag och justeras så att den återspeglar den bästa uppskattningen av det belopp som krävs för att reglera den befintliga förpliktelsen på balansdagen, med hänsyn tagen till risker och osäkerheter förknippade med förpliktelsen. När en avsättning beräknas genom att uppskatta de utbetalningar som förväntas krävas för att reglera förpliktelsen, motsvarar det redovisade värdet nuvärdet av dessa utbetalningar.

Där en del av eller hela det belopp som krävs för att reglera en avsättning förväntas bli ersatt av en tredje part, ska gottgörelsen särredovisas som en tillgång i koncernbalansräkningen när det är så gott som säkert att den kommer att erhållas om företaget reglerar förpliktelsen och beloppet kan beräknas tillförlitligt.

#### Förlustkontrakt

En avsättning för förlustkontrakt redovisas då de oundvikliga utgifterna för att uppfylla kontraktet överstiger de förväntade ekonomiska fördelarna.

#### **Ansvarsförbindelser**

En ansvarsförbindelse är en möjlig förpliktelse till följd av inträffade händelser och vars förekomst endast kommer att bekräftas av att en eller flera osäkra framtida händelser, som inte helt ligger inom företagets kontroll, inträffar eller uteblir, eller en befintlig förpliktelse till följd av inträffade händelser, men som inte redovisas som skuld eller avsättning eftersom det inte är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen eller förpliktelsens storlek inte kan beräknas med tillräcklig tillförlitlighet. Ansvarsförbindelser redovisas inom linjen i balansräkningen.

#### **Eventualtillgångar**

En eventualtillgång är en möjlig tillgång till följd av inträffade händelser och vars förekomst endast kommer att bekräftas av att en eller flera osäkra framtida händelser, som inte helt ligger inom företagets kontroll, inträffar eller uteblir. En eventualtillgång redovisas inte som en tillgång i balansräkningen.

#### **Kassaflödesanalys**

Kassaflödesanalysen visar koncernens förändringar av företagets likvida medel under räkenskapsåret. Kassaflödesanalysen har upprättats enligt den indirekta metoden. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medfört in- och utbetalningar.

#### **Redovisningsprinciper för moderföretaget**

##### Övergång till K3

Moderföretaget har tidigare tillämpat principer som överensstämde med Årsredovisningslagen samt uttalanden och allmänna råd från Bokföringsnämnden samt Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden. Övergången till K3 har inte inneburit några effekter på moderföretagets finansiella rapporterna. I not 29 kommenteras detta ytterligare.

Skillnaderna mellan moderföretagets och koncernens redovisningsprinciper beskrivs nedan:

##### Dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas till anskaffningsvärde. Utdelning från dotterföretag redovisas som intäkt när rätten att få utdelning bedöms som säker och kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

##### Andelar i intresseföretag och joint ventures

Andelar i intresseföretag och joint ventures redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för eventuella nedskrivningar. Utdelning från andelar i intresseföretag och joint ventures redovisas som intäkt i resultaträkningen.

##### Leasing

I moderföretaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing.

**NOT 3 VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR**

Moderbolaget har köpt tjänster från företag inom koncernen för sammanlagt 5,2 Mkr (1,9) och sålt tjänster för 9,4 Mkr (6,1).

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med K3 kräver att styrelsen och företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt från andra källor. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar.

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder. Utvecklingen, val av och upplysningarna avseende koncernens viktiga redovisningsprinciper och uppskattningar, samt tillämpningen av dessa principer och uppskattningar granskas av Almis revisionsutskott.

**Värdering av andra långfristiga värdepappersinnehav**

Det område där det förekommer störst inslag av antaganden om framtiden och bedömningar som innefattar uppskattningar är värdering och nedskrivningsprövning av Andelar i intresseföretag och Andelar i andra långfristiga värdepappersinnehav. Dessa värderas till det lägsta av verkligt värde och anskaffningsvärdet. För noterade innehav används noterade marknadspriser som verkligt värde. Vid bedömning av verkligt värde på onoterade långfristiga värdepappersinnehav utgår Almi från senast genomförda nyemission som ej enbart riktats till existerande aktieägare eller större transaktion av betydelse som tidsmässigt ligger nära värderingstillfället. Om sådan emission eller transaktion ej genomförts inom rimlig tid baseras värderingen i stället på en bedömning av bolagets värdemässiga utveckling utifrån fastställda principer.

**NOT 4 RÄNTEINTÄKTER LÅNEVERKSAMHET**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ränteintäkter från utlåning	351 557	360 998	351 557	359 718
<b>Summa</b>	<b>351 557</b>	<b>360 998</b>	<b>351 557</b>	<b>359 718</b>

**NOT 5 ANSLAG**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Anslag från staten	260 000	260 000	260 000	260 000
Driftanslag från landsting och kommuner	152 529	146 675	–	–
Övriga anslag från kommuner och landsting	18 890	19 073	–	–
Anslag från övriga intressenter	179 153	188 434	135 500	124 952
<b>Summa</b>	<b>610 572</b>	<b>614 182</b>	<b>395 500</b>	<b>384 952</b>

**NOT 6 ÖVRIGA RÖRELSE INTÄKTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Projektintäkter	59 411	65 183	–	–
Konsultintäkter	9 229	7 417	–	–
EU intäkter	23 113	41 614	–	–
Övriga rörelse intäkter	19 657	10 181	12 586	9 593
<b>Summa</b>	<b>111 410</b>	<b>124 395</b>	<b>12 586</b>	<b>9 593</b>

**NOT 7 ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Inköp konsulter i projekt	-26 745	-41 949	–	–
Övriga konsultkostnader	-53 569	-50 337	-18 199	-17 354
Verksamhetskostnader				
Inkubation	-102 206	-98 733	-91 844	-84 745
Övriga externa kostnader *	-184 922	-164 950	-62 427	-60 771
<b>Summa</b>	<b>-367 442</b>	<b>-355 969</b>	<b>-172 470</b>	<b>-162 870</b>

\*Posten består bl a av lokal-, telefon- och resekostnader, marknadsföringskostnader och revisionsarvode samt i moderbolaget koncerngemensamma kostnader som drift/utveckling av IT system, gemensam informationsverksamhet samt utveckling av verktyg och metoder inom affärsutveckling.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ersättning till revisorer				
<b>Deloitte</b>				
Revisionsuppdrag	1 038	968	69	64
Revisionsverks. utöver revisionsuppdrag	236	303	16	20
Skatterådgivning	–	–	–	–
Övriga tjänster	449	–	449	–
<b>Summa</b>	<b>1 723</b>	<b>1 271</b>	<b>534</b>	<b>84</b>

Med revisionsuppdrag avses revisorns ersättning för den lagstadgade revisionen. Arbetet innefattar granskningen av årsredovisningen och koncernredovisningen och bokföringen, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt arvode för revisionsrådgivning som lämnats i samband med revisionsuppdraget.

Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget avser revision av enskilda projekt där revisionsintyg krävs, samt revision vid förändringar i koncernstrukturen. Övriga tjänster avser utredning av bokföringsfrågor och konsultation vid rutinförändringar.

## NOT 8 ANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER

Löner och andra ersättningar har uppgått till följande belopp:

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Löner – styrelse och vd	37 081	35 353	3 896	3 771
Löner – övriga anställda	233 082	240 872	37 062	48 247
<b>Summa</b>	<b>270 163</b>	<b>276 225</b>	<b>40 958</b>	<b>52 018</b>
Pensioner – styrelse och vd	7 511	7 339	602	589
Pensioner – övriga anställda	33 313	37 259	5 841	8 999
Övriga sociala avgifter	93 791	95 765	13 625	18 619
<b>Summa</b>	<b>134 615</b>	<b>140 363</b>	<b>20 068</b>	<b>28 207</b>

Ersättning till ledande befattningshavare, 2014	Tillsatt	Arvode /lön	Övriga förmåner	Pensionskostnader	Summa	Uppsägningstid	Avgångsersättning
<b>Koncernens ledningsgrupp</b>							
Göran Lundwall, vd/koncernchef	1997	1 900	75	602	2 577	6 mån	12 mån
Anna Hallberg, vice vd	2008	1 408	72	406	1 886	6 mån	12 mån
Marie Ahlgren, affärsområdeschef Rådgivning	2007	911	0	222	1 133	3 mån	–
Jan Bengtsson, affärsområdeschef Riskkapital	2008	1 515	72	597	2 184	6 mån	3 mån
Anders Nilsson, affärsområdeschef Inkubation t o m 31/8 2014	2013	548	1	168	717	6 mån	–
Carina Nordström, affärsområdeschef Lån	2008	962	0	279	1 241	6 mån	–
Lars Mårdbrandt, kommunikationsdirektör	2002	917	0	234	1 151	6 mån	–
Ingrid Kalderén, hr-direktör	2007	888	1	290	1 178	6 mån	–
Lotta Löfgren, finansdirektör from 6/10 2014	2014	287	–	83	370	6 mån	–
Anders Neld, finansdirektör from 1/3 2014 t o m 5/10 2014	2014	723	–	–	723	–	–
Tomas Nygren, finansdirektör tom 28/2 2014	2013	241	4	24	269	–	–
<b>Summa ledande befattningshavare</b>		<b>10 299</b>	<b>225</b>	<b>2 905</b>	<b>13 429</b>		

Koncernens styrelse	Tillsatt	Arvode	Övriga förmåner	Pensionskostnader	Summa
Birgitta Bhölin, styrelsens ordförande	2013	150	–	–	150
Anders Byström	2013	80	–	–	80
Nicolas Hassbjer	2013	80	–	–	80
Åke Hedén	2013	80	–	–	80
Agneta Mårdsjö	2013	80	–	–	80
Anna Söderblom	2014	53	–	–	53
Eva Lindqvist	2013	27	–	–	27
<b>Summa styrelse*</b>		<b>551</b>			<b>551</b>

\*Ersättning till arbetstagarrepresentant ingår ej i redovisade belopp

Vd i moderbolaget har en avgiftsbestämd pensionslösning där premien uppgår till 30 % av lön. Erforderliga försäkringar tecknas utom ramen för denna avgift.

Tantiem har ej utgått.

Med ledande befattningshavare avses verkställande direktören, cheferna för företagets fyra affärsområden samt övriga personer som är direkt underställda den verkställande direktören och ingår i företagets ledningsgrupp.

I dotterbolagen arvoderas styrelsens ordförande med 50 Tkr, vice ordförande med 32 Tkr och ledamot med 18 Tkr samt ett arvode om 1,1–3,3 Tkr per sammanträde beroende på mötets längd.

I Almi Stockholm Sörmland arvoderas ordföranden med 80 Tkr, vice ordföranden och ordföranden i finansieringsutskottet med 66 Tkr samt

styrelsens ledamöter med 40 Tkr. I Almi Väst erhåller ordföranden 75 Tkr, viceordföranden 66 Tkr och ledamot 40 Tkr. I Almi Skåne erhåller ordföranden 70 Tkr, vice ordföranden 40 Tkr och ledamot 30 Tkr. I de bolag som samordnat verksamheten över länsgränserna under senare år, nämligen Almi Nord, Almi Mitt samt Almi Mälardalen, har ordförande 70 Tkr, vice ordförande 35 Tkr och övriga ledamöter 20 Tkr.

Styrelseledamöter som är anställda i regeringskansliet moderbolaget eller dotterbolagen uppstår ingen ersättning.

## NOT 8 forts.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Medelantalet anställda				
Kvinnor	217	238	35	49
Män	219	216	24	39
<b>Summa</b>	<b>436</b>	<b>454</b>	<b>59</b>	<b>88</b>

**Könsfördelning ledande befattningshavare****Styrelseledamöter**

Kvinnor	82	84	6	5
Män	99	102	3	4

**VD**

Kvinnor	11	11	–	–
Män	18	17	1	1

**Företagsledning**

Kvinnor	15	20	5	4
Män	15	22	6	4

**Åldersfördelning, styrelseledamöter**

Fördelning i %	under		Mer än
	30 år	30–50 år	50 år
Koncernen	–	22	78
Moderbolaget	–	11	89

**NOT 9 LEASINGAVTAL****Operationella leasingavtal – leasetagare**

Koncernen är leasetagare genom operationella leasingavtal främst avseende hyrda lokaler. Kontorsmaskiner och fordon ingår i redovisade poster men uppgår till mindre belopp. Summan av årets kostnadsförda leasingavgifter avseende operationella leasingavtal uppgår i koncernen till 36 296 Tkr (33 602) och i moderföretaget till 3 300 Tkr (8 388). Framtida minimileaseavgifter avseende icke uppsägningsbara operationella leasingavtal förfaller enligt följande:

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Förfallotidpunkt:</b>				
Inom 1 år	32 945	31 715	3 260	3 163
Mellan 2 och 5 år	79 767	47 392	13 170	6 531
Över 5 år	868	1 755	0	655

Under 2014 har 6 stycken av koncernens bolag tecknat nya avtal avseende lokalhyra.

Koncernen är endast i begränsad utsträckning leasetagare genom finansiella leasingavtal.

**NOT 10 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>System och programvaror</b>				
Ingående anskaffningsvärde	49 306	39 896	49 306	39 896
Inköp	5 669	9 410	5 669	9 410
<b>Utgående ack anskaffningsvärde</b>	<b>54 975</b>	<b>49 306</b>	<b>54 975</b>	<b>49 306</b>
Ingående avskrivningar	-7 980	–	-7 980	–
Årets avskrivningar	-9 861	-7 980	-9 861	-7 980
<b>Utgående ack avskrivningar</b>	<b>-17 841</b>	<b>-7 980</b>	<b>-17 841</b>	<b>-7 980</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>37 134</b>	<b>41 326</b>	<b>37 134</b>	<b>41 326</b>

	Koncernen	
	2014	2013
<b>Patent</b>		
Ingående anskaffningsvärde	4 043	–
Övertagen anskaffning	–	11 960
Inköp	–	802
Försäljningar och utrangeringar	-2 398	-8 719
<b>Utgående ack anskaffningsvärde</b>	<b>1 645</b>	<b>4 043</b>
Ingående avskrivningar	-972	–
Övertagen avskrivning	–	-7 702
Årets avskrivningar	–	-145
Försäljningar och utrangeringar	580	6 875
<b>Utgående ack avskrivningar</b>	<b>-392</b>	<b>-972</b>
Ingående nedskrivningar	-2 478	–
Övertagen nedskrivning	–	-1 537
Årets nedskrivningar	-662	-941
Årets återförda nedskrivningar	2 053	–
<b>Utgående ack nedskrivningar</b>	<b>-1 087</b>	<b>-2 478</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>166</b>	<b>593</b>

**NOT 11 INVENTARIER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ingående anskaffningsvärde	37 855	37 134	8 090	5 053
Övertagen anskaffning	–	3 552	–	3 553
Inköp	2 715	1 338	330	644
Försäljningar och utrangeringar	-4 467	-4 169	-337	-1 160
<b>Utgående ack anskaffningsvärde</b>	<b>36 103</b>	<b>37 855</b>	<b>8 083</b>	<b>8 090</b>
Ingående avskrivningar	-27 899	-27 331	-5 938	-4 040
Övertagen avskrivning	–	-2 023	–	-2 023
Årets avskrivningar	-3 224	-5 851	-815	-911
Försäljning och utrangeringar	4 227	7 306	253	1 036
<b>Utgående ack avskrivningar</b>	<b>-26 896</b>	<b>-27 899</b>	<b>-6 500</b>	<b>-5 938</b>
<b>Bokfört värde inventarier</b>	<b>9 207</b>	<b>9 956</b>	<b>1 583</b>	<b>2 152</b>

**NOT 12 RESULTAT FRÅN RISKKAPITALVERKSAMHET**

	Koncernen	
	2014	2013
Utdelningar	13 170	14 344
Ränteintäkter	2 606	
Realisationsresultat	18 438	11 402
Nedskrivningar	-66 018	-83 277
Royaltyintäkter	7 609	4 669
Resultatandel i intressebolag	-23 975	-1 192
<b>Summa</b>	<b>-48 170</b>	<b>-54 054</b>

**NOT 13 KREDITFÖRLUSTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Kreditförluster vid utlåning</b>				
Återvunna avskrivna fordringar	29 267	14 341	29 267	10 994
Riskavtäckning från EIF, Näringsdepartementet m fl	1 770	35 450	1 770	35 450
Samarbetspartners andel av kreditförluster*	550	-697	550	-697
Konstaterade förluster	-238 870	-207 550	-238 870	-206 868
Förändring av reservering av aktier från låneverksamhet	-1 332	-1 212	-1 332	-1 212
Förändring av reserv för befarade förluster	13 363	-129 436	13 363	-128 318
<b>Summa</b>	<b>-195 252</b>	<b>-287 892</b>	<b>-195 252</b>	<b>-289 439</b>

\* Avser exportlån

**NOT 14 INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN KONCERNFÖRETAG**

Moderbolaget har köpt tjänster från företag inom koncernen för sammanlagt 6,2 Mkr (5,2) och sålt tjänster för 14,6 Mkr (9,4). Vid inköp och försäljning mellan koncernföretag tillämpas samma principer för prissättning som vid transaktioner till externa parter.

**NOT 15 ÖVRIGA RÄNTEINTÄKTER OCH LIKANDE INTÄKTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Utdelningar	29 773	1 442	28 199	–
Reavinst värdepapper	45 303	90 228	37 540	89 183
Ränteintäkter	4 757	11 666	595	1 495
Övrigt	8 324	632	8 470	780
<b>Summa</b>	<b>88 156</b>	<b>103 968</b>	<b>74 803</b>	<b>91 458</b>

**NOT 16 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKANDE KOSTNADER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Reaförlust värdepapper	-3 083	-104	–	-75
Räntekostnader	-105	-95	-25	-43
Räntekostnader, koncernföretag	–	–	-10 866	-4 653
Övrigt	-199	-1 715	-124	-1 651
<b>Summa</b>	<b>-3 387</b>	<b>-1 913</b>	<b>-11 015</b>	<b>-6 422</b>

**NOT 17 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG**

	Koncernen	
	2014	
<b>Ingående redovisat värde</b>	224 310	
Förvärv av intresseföretag	44 335	
Avyttring av intresseföretag	-13 583	
Nedskrivningar netto	-23 371	
Omklassificeringar	-17 211	
Resultatandelar i intresseföretag	-23 975	
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>190 504</b>	

Koncernen har under räkenskapsåret erhållit utdelningar från intresseföretag uppgående till 362 Tkr. Dessa har redovisats som intäkt i resultaträkningen, not 12 Resultat från riskkapitalverksamheten.

Koncernen har under året förvärvat innehav i 47 intressebolag och avyttrat innehav i 11 intressebolag.

	Kapitalandel, %	Rösträttsandel, %	Antal andelar	Bokfört värde
Agricam AB	21,29	21,29	479	1 805
Aluwave AB	25,02	25,02	171 247	7 741
Aqwary AB	22,75	22,75	237 000	3 016
Bambuser AB	22,63	22,63	18 227 838	3 099
Biotech AB	24,94	24,94	5 868 375	3 521
Branäs Hotellfastighet AB	20,27	20,27	800	32
Calejo Future Intelligence AB	24,98	24,98	333	1 373
Capee Group AB	26,91	26,91	122 952	2 132
Capillary Concrete AB	40,03	40,03	610	2 693
CareLigo AB	23,15	23,15	6 072	3 480
Cryptango AB	29,14	29,14	6 250	670
Dapresy AB	24,47	24,47	17 713	5 600
Datachassi DC AB	29,00	29,00	1 538	2 530
Edeva AB	26,17	26,17	396 067	3 000
Elts Holding AB (f d Pöltäkten)	49,00	49,00	2 450	2 000
Energy Converting Wind Sweden AB	42,10	40,30	331 617	5 277
Enrad AB	31,96	31,96	2 361	1 665
Episentec AB	26,78	26,78	260	2 362
Evothings AB	20,93	20,93	293	1 849
Exibea AB	42,29	42,29	1 294	3 455
Fluicell AB	28,69	28,69	27 354	1 870
Gibble World AB	27,37	27,37	40 200	0

## NOT 17 forts.

	Kapital- andel, %	Rösträtts- andel, %	Antal andelar	Bokfört värde
Gradientech AB	34,54	34,54	84 194	4 695
HAWC International Aktiebolag	21,86	21,86	449	1 226
IMINT Image Intelligence AB	20,19	20,19	766 398	766
Infracore AB	38,46	38,46	10 576	3 469
Inportmanagement AB	25,33	25,33	4 000	1 500
Insplosion AB	24,08	24,08	45 306	2 500
Intellego Technologies	23,21	23,21	33 971	2 230
Intuitive Aerial AB	33,64	33,64	35 833	2 653
ISEC Industrial Security AB	21,87	21,87	44 444	6 000
Jump & Joy AB	28,55	28,55	456	34
JustCommonSense Europe AB	21,98	21,98	433	2 998
Kulipa AB	20,00	20,00	12 500	1 500
Kungsbergets Hotellfastighet AB	46,67	46,67	1 400	56
KYAB Sweden AB	22,20	22,20	306 000	1 221
LunaLEC AB	25,00	25,00	50 000	2 055
Lunova AB	33,33	33,33	33 333	225
Malvacom AB	20,47	20,47	34 705	590
Marstrom Composite AB	35,37	35,37	7 238	3 665
Metpro AB	38,08	38,08	218 675	0
Metrum Sweden AB	22,58	22,58	897 027	7 133
Minalyze AB	31,45	31,45	33 516	4 051
Modular Streams Sweden AB	21,16	21,16	291	106
More Biogas Småland	27,47	27,47	8 200	4 100
Pastair AB	26,33	26,33	11 018	1 537
Percepio AB	31,82	31,82	151 800	1 265
Plejd AB	24,73	24,73	81 628	3 265
Pocada AB	22,44	22,44	5 641	1 540

	Kapital- andel, %	Rösträtts- andel, %	Antal andelar	Bokfört värde
PP7 Affärssystem AB	25,61	25,61	179 000	433
Qluster AB	38,15	38,15	3 935	153
Quantovir AB	49,58	49,58	1 170	0
Quickomat AB	26,19	26,19	37 173	1 859
RedHot Diagnostics AB	22,88	22,88	167	1 001
RFND Technologies AB	37,24	37,24	298	1 689
Rollermate AB	27,45	27,45	763	15
Ruta Ett DVD AB	27,13	27,13	2 065	4 484
Satmission AB	27,25	27,25	958	958
Schemagi AB	29,70	29,70	741	3 845
Sea Twirl AB	20,57	20,57	122 200	2 049
Sensic AB	27,53	27,53	45 180	3 443
SmartPlanes i Sverige AB	29,50	16,19	84 000	1 258
Softstructure Solutions AB	27,32	27,32	200	2 500
SolarWave AB	20,00	20,00	79 131	1 233
Solutions for tomorrow AB	21,87	21,87	2 333	6 310
SpaceTime Communication AB	24,97	24,97	187	1 496
Sprint Bioscience AB	21,29	21,29	565 453	4 022
Tanomed AB	16,38	16,38	277	1 872
Techinova AB	23,87	23,87	488	2 483
Tendera AB	23,08	23,08	78 433	354
XMRReality AB	27,07	27,07	60 020	4 647
Zoomability AB	21,99	21,99	23 745	4 188
Zoorum AB	20,89	20,89	173	0
Partnerinvest Övre Norrländ AB	50,00	50,00	50 000	20 667
<b>Summa</b>				<b>190 504</b>



## NOT 17 forts.

## Resultatandel

Företagets namn	Org.nr	Säte	2014
Agricam AB	556799-1905	Linköping	-601
Aluwave AB	556547-5695	Mölnadal	128
Aqway AB	556860-7591	Linköping	-
Bambuser AB	556731-3126	Stockholm	1 670
Biotech AB	556706-9835	Stockholm	-
Branäs Hotellfastighet AB	556885-7725	Karlstad	-
Calejo Future Intelligence AB	556934-3212	Sundsvall	-125
Capee Group AB	556669-0292	Göteborg	-
Capillary Concrete AB	556898-1855	Mölnadal	-561
CareLigo AB	556890-8585	Österåker	-
Cryptango AB	556900-1760	Göteborg	-
Dapresy AB	556637-9904	Norrköping	878
Datachassi DC AB	556740-6250	Jönköping	-506
Edeva AB	556781-8769	Linköping	-
Eltis Holding AB (f d Pöltäkten)	556787-3079	Gävle	-
Energy Converting Wind Sweden AB	556783-4352	Olofström	-4 620
Enrad AB	556747-1395	Borås	-1 939
Episentec AB	556809-1242	Sollentuna	-
Evothings AB	556935-8848	Stockholm	-202
Exibea AB	556763-2699	Göteborg	-1 430
Fluicell AB	556889-3282	Göteborg	-
Gibble World AB	556722-4182	Göteborg	-
Gradientech AB	556788-9505	Uppsala	-
HAWC International Aktiebolag	556752-7410	Kramfors	-
IMINT Image Intelligence AB	556730-9751	Uppsala	-
Infrafone AB	556641-2887	Stockholm	-533
Inportmanagement AB	556972-3223	Karlstad	-
Inspiorion AB	556798-8760	Göteborg	-
Intellego Technologies	556864-1624	Göteborg	-
Intuitive Aerial AB	556819-1984	Linköping	-1 647
ISEC Industrial Security AB	556647-6528	Höganäs	335
Jump & Joy AB	556736-3337	Nacka	-
JustCommonSense Europe AB	556757-7597	Karlskrona	-
Kullpa AB	556891-7453	Linköping	-
Kungsbergets Hotellfastighet AB	556847-7920	Sandviken	-
KYAB Sweden AB	556707-4975	Luleå	-
LunaLEC AB	556894-6486	Umeå	-945
Lunova AB,			
OBS! fond-i-fond-bolag	556599-9819	Luleå	-775
Malvacom AB	556783-1069	Ronneby	-
Marstrom Composite AB	556324-3384	Västervik	604
Metpro AB	556763-8076	Lund	-
Metrum Sweden AB	556660-6868	Göteborg	-421
Minalyze AB	556815-0501	Göteborg	-
Modular Streams Sweden AB	556781-1665	Uppsala	-
More Biogas Småland	556849-9387	Kalmar	-
Pastair AB	556868-4293	Lund	-
Percepio AB	556771-9686	Västerås	-600
Plejd AB	556790-9477	Göteborg	-
Pocada AB	556777-8492	Västerås	-
PP7 Affärssystem AB	556392-2060	Nora	-260
Qluster AB	556884-9268	Jönköping	-
Quantovir AB	556607-7342	Uppsala	-
Quickomat AB	556572-6360	Linköping	-612
RedHot Diagnostics AB	556861-7731	Umeå	-

## Resultatandel

Företagets namn	Org.nr	Säte	2014
Rollermate AB	556812-3961	Vännäs	-
Ruta Ett DVD AB	556661-9366	Falun	-1 420
Satmission AB	556666-8793	Kalix	-
Schemagi AB	556801-0309	Linköping	-1 638
Sea Twirl AB	556890-1135	Göteborg	-151
Sensic AB	556737-4417	Stockholm	-
SmartPlanes i Sverige AB	556675-3462	Skellefteå	-1 296
Softstructure Solutions AB	556940-9229	Göteborg	-
SolarWave AB	556783-7942	Gävle	-
Solutions for tomorrow AB	556857-1904	Tingsryd	-339
SpaceTime Communication AB	556816-5566	Umeå	-
Sprint Bioscience AB	556789-7557	Stockholm	-2 889
Tanomed AB	556757-3158	Boden	-
Techinova AB	556800-6851	Karlskrona	-
Tendera AB	556614-1189	Göteborg	-
XMReality AB	556722-7284	Linköping	-2 066
Zoomability AB	556850-2206	Västerås	-
Zoorum AB	556835-4038	Umeå	-646
Partnerinvest Övre Norrland AB	556771-4331	Piteå	-1 254
			<b>-23 975</b>

## NOT 18 ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV

	Koncernen	
	2014	
<b>Ingående bokfört värde</b>	513 012	
Förvärv	168 451	
Avyttringar	-49 885	
Nedskrivningar	-42 402	
Nedskrivningar aktier		
låneverksamhet	-1 332	
Omklassificering	-14 802	
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>573 042</b>	
		Moderbolaget
	2014	2013
<b>Ingående bokfört värde</b>	3 665	8 881
Förvärv	389	-
Avyttringar	-	-4 004
Nedskrivningar aktier		
låneverksamhet	-1 332	-1 212
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>2 722</b>	<b>3 665</b>

## NOT 19 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

	Koncernen	
	2014	2013
Ingående anskaffningsvärde	8 391	1 219
Tillkommande fordringar	30 994	7 172
Nedskrivning	-245	-
<b>Utgående ack anskaffningsvärde</b>	<b>39 140</b>	<b>8 391</b>

Posten består framförallt av konvertibla lån som from 2014 hanteras som långfristiga fordringar.

**NOT 20 UTLÅNING**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Rörelselån</b>				
<b>Ingående värde lånefordringar</b>	5 179 866	5 113 089	5 179 546	5 112 831
Utlåning	2 016 548	1 959 543	2 016 548	1 959 543
Amorteringar	-1 825 282	-1 690 281	-1 825 282	-1 690 343
Konstaterade kreditförluster	-238 870	-206 434	-238 870	-206 434
Kapitaliserad ränta	6 588	2 937	6 588	2 937
Värdereglering lån i utländsk valuta	2 184	1 012	2 184	1 012
Omklassificering av lån tillhörande riskkapital	-320			
Förändring lånefordran överförda lån till moderbolag	-4 055	-	-4 055	-
<b>Utgående värde lånefordringar</b>	<b>5 136 659</b>	<b>5 179 866</b>	<b>5 136 659</b>	<b>5 179 546</b>
<b>Ingående reserv för befarade låneförluster</b>	<b>-1 136 726</b>	<b>-1 009 616</b>	<b>-1 136 726</b>	<b>-1 009 677</b>
Förändring av reservering överförda lån till moderbolag	-9 200		-9 200	
Förändring av reservering för befarade förluster	13 363	-127 110	13 363	-127 049
<b>Utgående reserv för befarade förluster</b>	<b>-1 132 563</b>	<b>-1 136 726</b>	<b>-1 132 563</b>	<b>-1 136 726</b>
<b>Lånefordringar netto</b>	<b>4 004 096</b>	<b>4 043 140</b>	<b>4 004 096</b>	<b>4 042 820</b>
<b>Räntefordringar</b>	<b>13 518</b>	<b>16 632</b>	<b>13 518</b>	<b>16 632</b>
<b>Summa totalt</b>	<b>4 017 614</b>	<b>4 059 772</b>	<b>4 017 614</b>	<b>4 059 452</b>

**NOT 21 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Förutbetalda hyror	7 643	7 553	508	1 563
Räntefordringar värdepapper	845	767		-
Övriga upplupna intäkter	7 982	42 360		598
Övriga förutbetalda kostnader	18 403	7 713	4 360	7 113
<b>Summa</b>	<b>34 874</b>	<b>58 393</b>	<b>4 868</b>	<b>9 274</b>

**NOT 22 ÖVRIGA KORTFRISTIGA PLACERINGAR**

Koncernen	2014		2013	
	Bokfört värde	Marknadsvärde	Bokfört värde	Marknadsvärde
Räntefonder	2 105 089	2 211 770	1 609 463	1 671 328
Aktiefonder	218 880	261 103	311 832	345 609
<b>Summa</b>	<b>2 323 969</b>	<b>2 472 873</b>	<b>1 921 295</b>	<b>2 016 937</b>
<b>Moderbolaget</b>				
Räntefonder	1 778 767	1 871 246	1 356 930	1 409 233
Aktiefonder	218 880	261 103	280 551	310 235
<b>Summa</b>	<b>1 997 647</b>	<b>2 132 349</b>	<b>1 637 481</b>	<b>1 719 468</b>

**NOT 23 SKULDER TILL LANDSTING OCH KOMMUNER**

Samtliga skulder förfaller inom 5 år.

**NOT 24 ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA SKULDER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen:</b>				
Medel från EU, Tillväxtverket och regionala samarbetspartners att använda som riskkapital i mindre och medelstora bolag*	594 803	630 969	-	-
<b>Långfristiga skulder som förfaller inom fem år:</b>				
Tillväxtverket, medel för förlusttäckning utlåning i stödområde B	25 040	20 986	25 040	20 986
AB Svensk Exportkredit, för finansiering av exportlån	20 288	31 384	20 288	31 384
<b>Summa</b>	<b>640 131</b>	<b>683 339</b>	<b>45 328</b>	<b>52 370</b>

\*) En mindre del av medlen används normalt för den löpande driften i riskkapitalverksamheten.

**NOT 25 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Personalrelaterade poster	36 008	38 395	7 415	5 566
Övriga upplupna kostnader	12 469	10 327	4 189	5 306
Förutbetalda anslag	47 339	64 670	25 494	37 989
Övriga förutbetalda intäkter	4 732	7 009	1 919	-
<b>Summa</b>	<b>100 548</b>	<b>120 401</b>	<b>39 017</b>	<b>48 861</b>

**NOT 26 ANSVARFÖRBINDELSER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Tecknade garantier	39 560	41 486	39 560	41 486
Beviljade ej utbetalda bidrag	–	7 010	–	7 010
Åtagande som delägare i Kommanditbolag	1 678	2 980	–	–
Åtagande som delägare i Fondbolag	301	375	–	–
<b>Summa</b>	<b>41 539</b>	<b>51 851</b>	<b>39 560</b>	<b>48 496</b>

Tecknade garantier avser garanti för bankgaranti, lån eller räkningsgaranti. Almi träder in som garant när kunds egen säkerhet inte räcker till en bankgaranti.

Interna beslut om direkt ägarkapital som inte var slutförda under 2014 uppgår vid årsskiftet till 30 Mkr (27).

Dotterbolagen Forskarpatent i Syd AB och Innovationspatent Sverige AB har åtaganden gentemot forskare och uppfinnare att utbetala 25–50% av intäkter efter avdrag för direkta kostnader vid försäljning eller royaltyaffär. Detta åtagande är inte känt till sitt belopp före den konkreta affären.

**NOT 27 JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Kreditförluster lån	233 433	327 456	233 104	337 071
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	9 861	8 052	9 861	7 980
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	3 224	3 652	815	911
Nedskrivningar av finansiella tillgångar	78 565	31 108	1 332	2 581
Realisationsresultat	-13 229	-502	52	-604
Avsättningar	–	3 228	–	–
Minoritetsandel	–	-516	–	–
Resultatandel i intresseföretag	23 975	–	–	–
Efterskönt lån	–	-911	–	-911
<b>Summa</b>	<b>335 829</b>	<b>371 567</b>	<b>245 164</b>	<b>347 028</b>

**NOT 28 AKTIER I DOTTERFÖRETAG**

	Koncernen	
	2014	2013
<b>Ingående anskaffningsvärde</b>	387 897	5 698
Återbetalning aktieägartillskott	–	-1 000
Fusion*	-100	–
Förvärv	–	383 199
<b>Utgående ack anskaffningsvärde</b>	<b>387 797</b>	<b>387 897</b>

\*Under året har Almi Innovationsbron AB och Almi Invest AB fusionerats.

Bolag	Antal aktier	Kvot- värde	Kapital/ rösträtts- andel, %		Bokfört värde (Tkr)
Almi Företagspartner Blekinge AB	10 200	100	51		25,5
Almi Företagspartner Gotland AB	5 100	100	51		25,5
Regioninvest Gotland AB (dotterbolag till Almi Gotland)	1 000	100			
Almi Företagspartner GävleDala AB	500	100	51		1 521,0
Almi Företagspartner Halland AB	5 100	100	51		25,5
Almi Företagspartner Jönköping AB	5 100	100	51		25,5
Almi Företagspartner Kalmar Län AB	15 300	100	51		25,5
Almi Företagspartner Kronoberg AB	5 100	100	51		25,5
Almi Företagspartner Mitt AB	510	100	51		51,0
SamInvest Mitt AB (dotterbolag till Almi Mitt)	5 000	100			
Almi Företagspartner Nord AB	510	100	51		51,0
Almi Företagspartner Skåne AB	10 200	100	51		797,6
Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB	510	100	51		102,4
Almi Företagspartner Uppsala AB	5 100	100	51		510,0
Almi Företagspartner Värmland AB	5 100	100	51		25,5
Almi Företagspartner Väst AB	19 370	100	51		1 259,1
Almi Invest Fond SI AB (dotterbolag till Almi Väst)	300 000	100			
Almi Företagspartner Mälardalen	2 500	250	51		51,0
Partnerinvest i Mellansverige AB (dotterbolag till Almi Mälardalen)	10 000	100			
Almi Företagspartner Östergötland AB	10 200	100	51		25,5
Almi Invest Norra Mellansverige AB (dotterbolag till Almi Invest)	100	100			
Almi Invest Småland och Öarna AB (dotterbolag till Almi Invest)	100	100			
Almi Invest Stockholm AB (dotterbolag till Almi Invest)	100	100			
Almi Invest Västsverige AB (dotterbolag till Almi Invest)	100	100			
Almi Invest Östra Mellansverige AB (dotterbolag till Almi Invest)	100	100			
IFS Rådgivning AB	510	100	51		51,0
Almi Invest AB	1 000 000	0,1	100		383 199,0
Almi Stockholm investeringsfond AB (dotterbolag till Almi Invest)	1 000	100			
Forskarpatent i Syd AB (dotterbolag till Almi Invest)	2 000	100			
Sydsvensk Entreprenörfond AB (dotterbolag till Almi Invest)	1 000	100			
Teknoseed I AB (dotterbolag till Almi Invest)	25 000	4			
Innovationspatent Sverige AB (dotterbolag till Forskarpatent i Syd AB)	1 000	100			
Ceratmo AB (dotterbolag till Forskarpatent i Syd AB)	50	0,50	100%		
<b>Summa</b>					<b>387 797</b>

NOT 28 forts.

Bolag	Organisationsnummer	Säte
Almi Företagspartner Blekinge AB	556488 - 1158	Karlskrona
Almi Företagspartner Gotland AB	556488 - 1166	Gotland
RegionInvest Gotland AB	556643 - 4063	Gotland
Almi Företagspartner GävleDala AB	556875 - 0482	Borlänge
Almi Företagspartner Halland AB	556488 - 1299	Halmstad
Almi Företagspartner Jönköping AB	556488 - 1281	Jönköping
Almi Företagspartner Kalmar Län AB	556488 - 1273	Oskarshamn
Almi Företagspartner Kronoberg AB	556488 - 1265	Växjö
Almi Företagspartner Mitt AB	556750 - 3312	Östersund
SamInvest Mitt AB	556670 - 2444	Härnösand
Almi Företagspartner Nord AB	556735 - 6398	Umeå
Almi Företagspartner Skåne AB	556488 - 1208	Malmö
Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB	556141 - 8392	Stockholm
Almi Företagspartner Uppsala AB	556488 - 1216	Uppsala
Almi Företagspartner Värmland AB	556488 - 1315	Karlstad
Almi Företagspartner Väst AB	556488 - 1307	Göteborg
Almi Invest Fond SI AB	556201 - 6922	Göteborg
Almi Företagspartner Mälardalen AB	556800 - 3312	Västerås
Partnerinvest i Mellansverige AB	556428 - 2423	Örebro
Almi Företagspartner Östergötland AB	556488 - 1331	Linköping
Almi Invest Norra Mellansverige AB	556764 - 9412	Östersund
Almi Invest Småland & Öarna AB	556764 - 9396	Östersund
Almi Invest Stockholm AB	556764 - 9354	Östersund
Almi Invest Västsverige AB	556764 - 9370	Göteborg
Almi Invest Östra Mellansverige AB	556764 - 9388	Östersund
IFS Rådgivning AB	556720 - 1065	Stockholm
Almi Invest AB	556667 - 8412	Stockholm
Almi Stockholm Investeringsfond AB	556203 - 2531	Stockholm
Forskarpatent i Syd AB	556528 - 8940	Lund
Sydsvensk Entreprenörfond AB	556624 - 2979	Lund
TeknoSeed I AB	556548 - 5686	Lund
Innovationspatent Sverige AB	556896 - 0081	Lund
Ceratmo AB	556966 - 7446	Lund

**NOT 29 LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR HOS KONCERNFÖRETAG**

	Koncernen	
	2014	2013
<b>Ingående anskaffningsvärde</b>	231 753	242 119
Reglerade fordringar	-18 542	-10 366
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>213 211</b>	<b>231 753</b>

Avser medel som tillförts Almi Invest AB, dess dotterbolag och SamInvest Mitt AB. Medlen skall i huvudsak användas för att investera i riskkapital. Minskningen avser nedskrivning av fordringarna motsvarande kostnader för driften av riskkapitalverksamheten.

**NOT 30 UPPLYSNINGAR OM NÄRSTÄENDE**

Alla transaktioner mellan företaget och dess närstående har skett på marknadsmässiga grunder.

**NOT 31 ÖVERGÅNG TILL K3**

Almi Företagspartner AB har tidigare tillämpat Årsredovisningslagen samt uttalanden och allmänna råd från Bokföringsnämnden. Från och med 1 januari 2014 upprättar Almi Företagspartner AB sin års- och koncernredovisning enligt BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning ("K3").

Övergångsdatum till K3 har fastställts till den 1 januari 2013. Övergången till K3 redovisas i enlighet med kapitel 35 första gången detta allmänna råd tillämpas. Huvudregeln i K3 kapitel 35 kräver att ett företag tillämpar samtliga råd retroaktivt vid fastställande av ingångsbalansen. Dock finns vissa tvingande och frivilliga undantag från den retroaktiva tillämpningen. Almi Företagspartner AB har valt att inte tillämpa några frivilliga undantag.

Övergången till K3 har inte påverkat koncernens resultat och balansräkning.

**Styrelsens och verkställande direktörens försäkran vid undertecknande av årsredovisningen år 2014**

Vi försäkrar att årsredovisningen, såvitt vi känner till, är upprättad i överensstämmelse med god redovisnings-  
sed, att lämnade uppgifter stämmer med de faktiska förhållandena och att inget av väsentlig betydelse är  
utelämnat som skulle kunna påverka den bild av bolaget som skapats av årsredovisningen.

Stockholm 2015-03-24

Birgitta Ågren Böhlin  
STYRELSENS ORDFÖRANDE

Anders Byström

Nicolas Hassbjer

Åke Hedén

Agneta Mårdsjö

Carin Ramneskär

Anna Söderblom

Inga Thoresson-Hallgren

Ann-Louise Wester

Göran Lundwall  
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Vår revisionsberättelse har lämnats 2015-03-25  
Deloitte AB

Jonas Ståhlberg  
AUKTORISERAD REVISOR

# Revisionsberättelse

*Till årsstämman i Almi Företagspartner AB Organisationsnummer 556481-6204*

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Almi Företagspartner AB för räkenskapsåret 2014 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 84–88. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 79–109.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen och koncernredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets och koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 84–88. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

## RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Almi Företagspartner AB för räkenskapsåret 2014. Vi har även utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen samt att bolagsstyrningsrapporten på sidorna 84–88 är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat enligt ovan är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Därutöver har vi läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

### Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Stockholm den 25 mars 2015

Deloitte AB

Jonas Ståhlberg

AUKTORISERAD REVISOR

# Revisors rapport över översiktlig granskning av hållbarhetsredovisning

Till Almi Företagspartner AB

## INLEDNING

Vi har fått i uppdrag av företagsledningen i Almi Företagspartner AB att översiktligt granska Almi Företagspartner AB:s hållbarhetsredovisning för år 2014. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning på sidan 114.

## STYRELSENS OCH FÖRETAGSLEDNINGSEN ANSVAR FÖR HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidan 114 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga fel, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

## REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är

ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och kvalitetskontroll och god revisionssed i övrigt har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för vårt uttalande nedan.

## UTTALANDE

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

Stockholm den 25 mars 2015

Deloitte AB

Jonas Ståhlberg  
AUKTORISERAD REVISOR

Andreas Drugge  
SPECIALISTMEDLEM I FAR

## STYRELSE



Birgitta Ågren Böhlin

**BIRGITTA ÅGREN BÖHLIN**

Ordförande sedan 2013

**Född:** 1948**Utbildning:** Civilekonom**Andra styrelseuppdrag:** Ordförande i Apoteksgruppen, Lernia, Statens Servicecenter. Ledamot i Försäkringskassans insynsråd.**ANDERS BYSTRÖM**

Ledamot sedan 2013

**Född:** 1958

Regiondirektör Jämtlands län

**Utbildning:** Lärare, topledarutbildad  
Inga andra styrelseuppdrag.**NICOLAS HASSBJER**

Ledamot sedan 2013

**Född:** 1967

Entreprenör

**Utbildning:** Tekn. Dr h.c.

Informationsteknologi

**Andra styrelseuppdrag:** Ordförande i Tequity AB och Sydsvenska Handelskammaren. Ledamot i Cybercom AB, eGain International AB, Sigicom AB och MagComp AB.**ÅKE HEDÉN**

Ledamot sedan 2013

**Född:** 1950

Senior rådgivare

**Utbildning:** Civilekonom**Andra styrelseuppdrag:** Ordförande i Post- och telestyrelsen. Ledamot i de övriga bolagen: Grimaldi Industri AB, VenCap Industrier AB, Plockmatic International AB. Ledamot: Enycon AB, Ekoväst Invest AB.

Anders Byström



Nicolas Hassbjer



Åke Hedén



Agneta Mårdsjö

**AGNETA MÅRDSJÖ**

Ledamot sedan 2013

**Född:** 1958

Näringslivschef Västra

Götalandsregionen

**Utbildning:** Samhällsvetare**Andra styrelseuppdrag:** Innovatum AB, Music Factory AB, högskolan i Borås styrelse, Connect Väst, Brew House Innovation.**CARIN RAMNESKÄR**

Arbetsgarerepresentant sedan 2014,

**Född:** 1952

Certifierad affärs- och finansrådgivare

**Utbildning:** ekonomie kandidat-examen med påbyggnad bl a inom miljöområdet**Andra styrelseuppdrag:** Ordförande i Bostadsstiftelsen Uddevallahem, ordförande i Bostadsstiftelsen Ljungskillehem, vice ordförande i Sabo AB.**ANNA SÖDERBLOM**

Ledamot sedan 2014.

**Född:** 1963

Lärare/Forskare Handelshögskolan i Stockholm

**Utbildning:** Ekonomie doktor, Högskoleexamen i matematik.**Andra styrelseuppdrag:** Ordförande i Avega Group AB. Ledamot i Ortivus AB, Poolia AB, Advenica AB, Excanto AB.

Carin Ramneskär



Anna Söderblom



Inga Thoresson-Hallgren

**INGA THORESSON-HALLGREN**

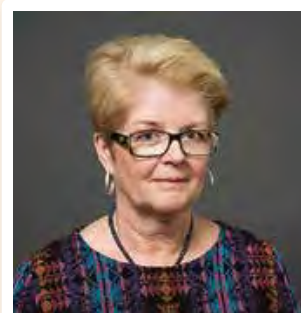
Ledamot sedan 2011

**Född:** 1958

Departementstråd, enhetschef

**Utbildning:** Civilekonom,

DIHR, forskarutbildning

**Andra styrelseuppdrag:** Visit Sweden AB.

Ann-Louise Wester

**ANN-LOUISE WESTER**

Arbetsgarerepresentant sedan 2012

**Född:** 1950

Projekt mentor, internt styrelsearbete och HR

**Utbildning:** Ekonomiutbildning.



## LEDNING



Marie Ahlgren,  
AFFÄRSOMRÅDESCHEF RÅDGIVNING



Maroun Aoun,  
VD IFS RÅDGIVNING AB



Jan Bengtsson,  
SENIOR ADVISOR ALMI INVEST



Billy Beråker,  
VD ALMI MÄLARDALEN



Anna Hallberg,  
VICE VD



Eva Högdahl,  
VD ALMI MITT



Ingrid Kalderén,  
HR-DIREKTÖR



Lotta Löfgren,  
EKONOMIDIREKTÖR



Göran Lundwall,  
VD OCH KONCERNCHEF



Lars Mårdbrant,  
KOMMUNIKATIONS-DIREKTÖR



Carina Norström,  
AFFÄRSOMRÅDESCHEF LÅN



Mats Philipsson,  
VD ALMI ÖSTERGÖTLAND



Andreas Uhmeier,  
CHEF INNOVATIONSRÅDGIVNING



Sara Wallin,  
VD ALMI VÄST



Monica Åsmyr,  
VD ALMI STOCKHOLM SÖRMLAND

# RAMVERK FÖR HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN

**S**om ramverk för hållbarhetsredovisningen tillämpas tredje generationen av Global Reporting Initiatives (GRI), riktlinjer G3 ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). Dessa riktlinjer är allmänt vedertagna bland större företag och tillämpning av G3 förbättrar jämförbarheten med andra företag.

Enligt GRIs riktlinjer för hållbarhetsrapportering ska bolag ange till vilken nivå organisationen följer riktlinjerna. Almi Företagspartner AB har valt att för 2014, likt föregående år, tillämpa nivå C+. Redovisningen avser endast Almis egen verksamhet, det vill säga koncernen som omfattar moderbolaget och samtliga dotterbolag. Almi utför en självutvärdering gentemot GRIs riktlinjer G3. Deloitte AB har översiktligt granskat Almis hållbarhetsredovisning samt genomfört nivågranskning. Almis egen bedömning är att hållbarhetsredovisningen uppfyller kraven för tillämpningsnivå C+, vilket även bekräftas av Deloitte AB.

## OM ALMIS REDOVISNING AV HÅLLBARHETSARBETET

Almis hållbarhetsredovisning, på sidorna 10–11, 14–15, 17, 26–27, 37, 44–47, 114–118, är en del av Almis årsredovisning som publiceras både i tryckt form och på [www.almi.se](http://www.almi.se).

I hållbarhetsredovisningen finns en GRI-korsreferenslista som redovisar vilka indikatorer vi rapporterar och var informationen går att hitta.

Almis årliga hållbarhetsredovisning följer samma redovisningscykel som årsredovisningen och avser samma period, det vill säga helåret 2014.

Vd har det yttersta ansvaret för upprättandet av hållbarhetsredovisningen. En arbetsgrupp under ledning av finansdirektören arbetar med redovisningen och stödjer organisationen med utveckling och uppföljning av redovisningen.

För mer information om Almis arbete för en hållbar utveckling, vänligen ring Kundtjänst 0771-55 85 00.

## ÖVERGÅNG TILL GRI G4

Under 2014 har en intern projektgrupp arbetat med att anpassa Almis arbete inom hållbarhetsområdet och hållbarhetsrapporteringen utifrån den fjärde generationen av Global Reporting Initiatives (GRI), riktlinjer G4. Den mest centrala skillnaden i det nya regelverket är att varje enskilt bolag ska ta fram de indikatorer som är relevanta att följa för just det enskilda bolaget.

Inom projektet har Almi genomfört en väsentlighetsanalys med stöd av extern kompetens. Väsentlighetsanalysen syftar till att få fram en matris som för bolaget tydligt identifierar relevanta indikatorer och hur de förhåller sig till varandra ur ett väsentlighetsperspektiv. Arbetet har skett i följande steg:

- 1 identifiering av intressenters syn på relevanta hållbarhetsfrågor
- 2 upprättande av bruttolista över relevanta hållbarhetsaspekter
- 3 framtagande av värdekedja och var i värdekedjan respektive hållbarhetsaspekt är relevant
- 4 prioritering av identifierade hållbarhetsaspekter
- 5 validering av resultat från väsentlighetsanalysen.

Utfallet från Almis arbete med väsentlighetsanalysen kommer att ligga till grund för Almis framtida arbete inom hållbarhetsområdet och rapporteras i sin helhet för verksamhetsåret 2015.

## POLICIES OCH INSTRUKTIONER

Almis arbete med hållbar utveckling utgår från ett antal koncerngemensamma policyer och instruktioner. Nedan följer exempel:

- etikpolicy
- hållbarhetspolicy
- kommunikationspolicy
- rekryteringsinstruktion
- arbetsmiljöinstruktion

**KOLLEKTIVAVTAL**

Samtliga medarbetare omfattas av kollektivavtal, vilket innebär en minsta varseltid på en månad. Vd:ar i Almis bolag tillhör den så kallade frikretsen och omfattas inte av kollektivavtal eller LAS. Almi har genom sitt kollektivavtal möjlighet att vid uppsägning på grund av arbetsbrist erbjuda omställningsstöd via Trygghetsrådet.

Under året beslutade regeringen om att uppdraget för att finansiera och vidareutveckla inkubatorsystemet skulle flyttas från Almi till VINNOVA per 1 januari 2015. Därmed uppstod behovet av att avveckla verksamheten inom affärsområde Inkubation och även behovet av att hantera en viss övertalighet. Den nya organisationen och övertaligheten har hanterats med fackliga motparter under MBL.

**ALMI OCH MILJÖN**

Kostnaden för värme och kyla ingår ofta i hyresavtalen. Således är det svårt att få fram exakta uppgifter om hur förbrukningen fördelas mellan uppvärmning och avkylning i Almis kontorslokaler. Likaså hur stor andel av energiförbrukningen som består av förnyelsebar energi. Almis energiförbrukning har därför beräknats baserat på schablonvärden för kontorsfastigheter framtagna av Energi- och Klimatrådsgivningen. Energiförbrukningen per kvadratmeteryta har sedan ställts i relation till Almis totala kontorsyta inom koncernen.

Almis totala energiförbrukning för 2014 uppgick till 2 229 (2 385) MWh. Siffran omfattar el, uppvärmning och kyla. Elförbrukningen stod för 1 512 (1 618) MWh, medan uppvärmning och kyla utgjorde 716 (767) MWh. Andelen förnyelsebar energi bedöms för 2014 vara densamma som för 2013, 76 procent Almis totala kontorsyta uppgick till 15 919 (17 036) kvadratmeter och den genomsnittliga energiförbrukningen per kvadratmeter, baserat på schablonberäkningen, uppgick till 140 kWh/år. Den totala energiförbrukningen gav upphov till utsläpp av 218 (234) ton koldioxid baserat på föregående års omräkningsfaktor.

Energiförbrukning	kWh	Andel förnyelsebart, %	CO <sub>2</sub> utsläpp ton
El	1 512 334	58	
Uppvärmning + kyla	716 369	85	
<b>Totalt</b>	<b>2 228 702</b>	<b>76</b>	<b>218</b>

Total yta kvm: 15 919

kWh/kvm: 140

**Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde, kronor**

	2014	2013	2012
1 januari–31 december			
Direkt skapat ekonomiskt värde			
Intäkter	1 073 539	1 099 575	980 140

**Levererat ekonomiskt värde, kronor**

Rörelsekostnader	- 624 612	- 712 832	- 250 135
Personalkostnader	- 414 039	- 413 823	- 375 096
Betalning till finansärer	-	-	-
Skatter*	-	-	-
<b>RESULTAT DIREKT EKONOMISKT VÄRDE</b>	<b>34 888</b>	<b>- 27 080</b>	<b>354 909</b>

# ALMI GRI-INDEX

NEDANSTÅENDE FÖRTECKNING ÅTERGER REFERENSER TILL DE GRI-INDIKATORER SOM ALMI VALT ATT REDOVISA INOM RAMEN FÖR DENNA HÅLLBARHETSREDOVISNING. SIDHÄNVISNINGAR AVSER ALMIS ÅRSREDOVISNING 2014 SOM FINNS TILLGÄNGLIG PÅ ALMI.SE.

- X Fullständigt rapporterade enligt GRIs indikatorprotokoll  
O Delvis rapporterade enligt GRIs indikatorprotokoll

STANDARDINDIKATORER		Sida	Kommentar
1	Strategi och analys		
1.1	Uttalande från vd/ordförande om vision och strategi	4–6	
2	Organisationsprofil		
2.1	Organisationens namn	8	
2.2	Viktigaste produkterna och tjänsterna	8	
2.3	Organisationsstruktur	8, 68, 79–80	
2.4	Lokalisering av organisationens huvudkontor	94	
2.5	Länder där verksamheten drivs		Verksamheten bedrivs endast i Sverige.
2.6	Ägarstruktur och företagsform	8, 79	
2.7	Marknader som organisationen är verksam på	8, 69–78	
2.8	Organisationens storlek	8, 17–20, 28–29, 46–47, 49, 89–90, 115	
2.9	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden	79–80	
2.10	Erhållna utmärkelser och priser under redovisningsperioden		Almi har inte mottagit några hållbarhetsrelaterade priser.
STANDARDINDIKATORER		Sida	Kommentar
3	Information om redovisningen		
	Redovisningsprofil		
3.1	Redovisningsperiod	114	
3.2	Datum för publicering av senaste redovisning		Senaste hållbarhetsredovisningen publicerades i mars 2014 som en del av årsredovisningen 2013.
3.3	Redovisningscykel	114	
3.4	Kontaktperson för frågor angående redovisningen	114	Kundtjänst 0771-55 85 00.
	Redovisningens omfattning och avgränsning		
3.5	Processer för definition i redovisningen	114	I arbetet med att ta fram hållbarhetsredovisningen har GRIs vägledning för att definiera innehållet i redovisningen samt tillhörande principer om väsentlighet, kommunikation med intressenterna, hållbarhetssammanhang och fullständighet tillämpats.
3.6	Redovisningens avgränsningar	114	
3.7	Begränsningar i redovisningens omfattning	114	
3.8	Princip för redovisning av dotterbolag och utlokaliserade verksamheter	114	Hållbarhetsredovisningen omfattar de enheter som ingår i Almis koncernredovisning. De redovisas till 100 %.

<b>STANDARDINDIKATORER</b>		Sida	Kommentar
3	Information om redovisningen		
3.10	Förklaring till korrigeringar från tidigare rapporter	115	Inga väsentliga korrigeringar under 2014.
3.11	Väsentliga förändringar i omfattning, avgränsning eller mätmetoder jämfört med tidigare år	115	Inga väsentliga förändringar under 2014.
	Innehållsförteckning enligt GRI		
3.12	GRI-tabell	116–118	Publiceras på Almis hemsida <a href="http://www.almi.se">www.almi.se</a> under rubriken Hållbarhetsredovisning.

<b>STANDARDINDIKATORER</b>		Sida	Kommentar
4	Styrning, åtaganden och intresserrelationer		
	Styrning		
4.1	Styrningsstruktur	84–88	
4.2	Styrelseordförandens roll	112	
4.3	Oberoende eller icke-verkställande styrelseledamöter	84–88	
4.4	Aktieägarnas och medarbetarnas möjligheter att lämna förslag etc till styrelsen	84–88	I styrelsen sitter arbetstagarrepresentanter som säkerställer att de anställdas intressen tas tillvara och de kan också framföra personalens synpunkter avseende arbetsvillkor med mera.
4.14	Intressentgrupper som organisationen har kontakt med	36–37	
4.15	Identifiering och urval av intressenter	37	Genom analys och diskussion har vi identifierat att våra viktigaste intressenter är kunder, medarbetare, ägare, leverantörer, regionala aktörer, media och samarbetspartners.

<b>EKONOMISK PÅVERKAN</b>		Sida	Kommentar
	Ekonomiska resultat		
EC1	X Genererat och distribuerat ekonomiskt värde	89–93, 115	
EC3	X Omfattningen av förmånsbestämda åtaganden	101–102	Redovisning av pensioner och andra förmånsbestämda åtaganden sker enligt svensk redovisningslagstiftning.
EC4	X Väsentligt finansiellt stöd från det allmänna	100	Anslag redovisas i not 5.
EC9	X Förståelse om och beskrivning av betydande indirekta ekonomiska effekter	10–11, 14–15, 17, 26–27, 37, 44–47, 114–115	

<b>MILJÖ</b>		Sida	Kommentar
	Energi		
EN4	X Indirekt energianvändning per primär energikälla	115	Koldioxid ekv. beräkningar 2014 för el och kyla är baserat på emissionsfaktor för Nordisk elmix. För fjärrvärme har Svensk Fjärrvärmes beräkningsverktyg "Miljövärden 2010" använts för beräkning av emissionsfaktor för koldioxid ekv. beräkningar då merparten av Almis kontor är uppvärmda av fjärrvärme. Procentandelen förnyelsebar energi baseras på Nordisk producerad el, 58 procent enligt Energimyndigheten. För fjärrvärme har procentandelen förnyelsebar energi tagits fram genom Svensk Fjärrvärmes beräkningsverktyg. Schablonvärden för energiförbrukning per år enligt Energi- & Klimatrådgivningen är 95 kWh/kvm i elförbrukning och 45 kWh/kvm i förbrukning värme/kyla.
EN16	X Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt	115	
<b>SOCIAL PÅVERKAN</b>		Sida	Kommentar
	Medarbetare, anställning		
LA1	X Total personalstyrka	46–47	
LA2	X Personalomsättning	46–47	Almi redovisar inte personalomsättning uppdelat på åldersgrupp eftersom denna information inte samlas in. Uppdelning per region sker ej eftersom det kan härledas till enskild individ.
LA4	X Procent av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal	115	
LA5	X Minsta varseltid angående förändringar i verksamheten	115	
LA7	O Omfattningen av skador, arbetsrelaterade sjukdomar och olyckor, förlorade arbetsdagar	46	Almi redovisar kort- och långtidssjukfrånvaro. Almis verksamhet är av sådan natur att skadekvot inte är väsentligt att redovisa.
LA10	O Genomsnittligt antal utbildningstimmar	46	Almi verkar för att alla medarbetare ska ha samma möjlighet till utbildning varför redovisning inte sker fördelat på personalkategori.
LA13	O Sammansättning av styrelse och ledning efter kön, åldersgrupp, minoritetsgrupptillhörighet och andra mångfaldsindikatorer	101–102, 112–113	Uppföljning görs endast nedbruten på kön och åldersgrupp.
<b>PRODUKTANSVAR</b>		Sida	Kommentar
	Produktansvar		
PR5	O Rutiner för kundnöjdhet, inklusive resultat av kundundersökningar	7,17	

# NÄR IDÉER **SKA UTVECKLAS** OCH FÖRETAG **SKA VÄXA**

Svenska uppfinningar och affärsidéer har lagt grunden till många små och medelstora företag. Liksom till ett och annat svenskt storföretag med världsrykte. Vi vill se ännu fler djärva idéer och fler svenska företag som satsar. Inom alla branscher. Från tjänsteföretag till snabbväxande högteknologiföretag.

Det är nytänkande och entreprenörskap som skapar nya och växande företag. Men ofta behövs det också kapital och i många fall även stöd från erfarna rådgivare.

På Almi kan vi det här med företagande. Vi är en partner med bredd som erbjuder lån, riskkapital och rådgivning.

Oavsett vilken satsning du står inför, till exempel en internationell lansering, att utveckla en ny produkt, en marknadsatsning, köp eller start av företag bör du kontakta Almi.

Vi finns över hela landet, nära dig.

Välkommen!

[www.almi.se](http://www.almi.se)





**ALMI FÖRETAGSPARTNER AB**

WORLD TRADE CENTER KLARABERGSVIADUKTEN 70 | HUS A | PLAN 3 | BOX 70394 | 107 24 STOCKHOLM | ALMI.SE