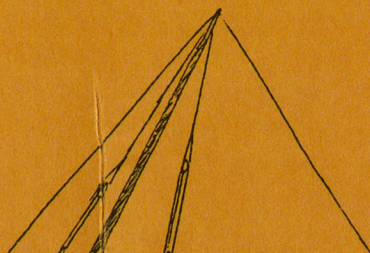


Ref

# Kunskapsöverföring genom företagsutveckling



**Ur KB:s samlingar**

Digitaliserad år 2014



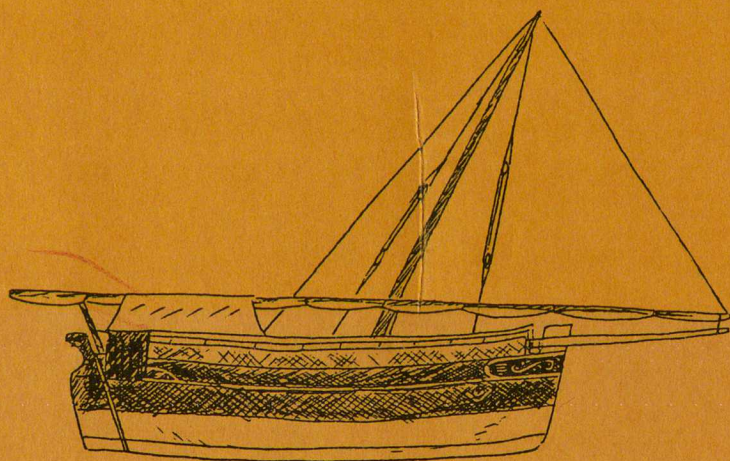
National Library  
of Sweden

Betänkande avgivet av  
Swedfund-översynen

**SOU** 1988:4

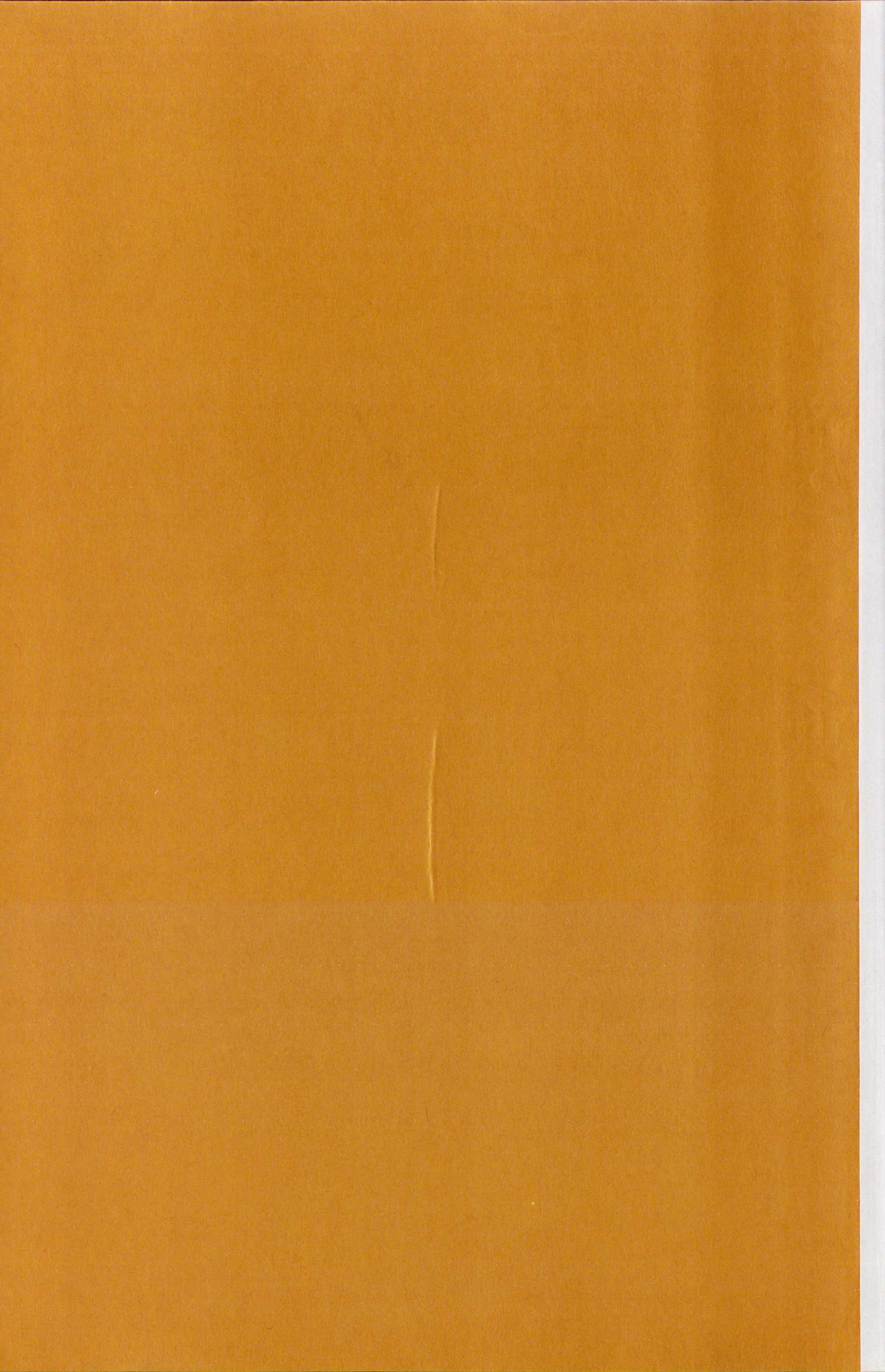
Ref

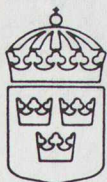
# Kunskapsöverföring genom företagsutveckling



Betänkande avgivet av  
Swedfund-översynen

**SOU** 1988:4





Statens offentliga utredningar

1988:4

Utrikesdepartementet

# Kunskapsöverföring genom företagsutveckling

Betänkande avgivet av Swedfund-översynen  
Stockholm 1988

Beställningsadress:  
Allmänna Förlaget  
Kundtjänst  
106 47 Stockholm  
Tel: 08/739 96 30

Allmänna Förlagets bokhandel  
Informationsbokhandeln  
Malmorgsgatan 5, Stockholm  
Tel: 08/739 95 65

Beställare som är berättigade till remissexemplar  
eller friexemplar kan beställa sådana under adress:  
Regeringskansliets förvaltningskontor  
SOU-förrådet  
103 33 Stockholm  
Tel: 08/763 23 20 Telefontid 8.10–12.00 (externt och internt)  
08/763 10 05 12.00–16.00 (endast internt)

ISBN 91-38-10110-6  
ISSN 0375-250X

Till Statsrådet Lena Hjelm-Wallén, Utrikesdepartementet

Regeringen bemyndigade i beslut den 11 juni 1987 Statsrådet Hjelm-Wallén att tillkalla en särskild utredare med uppgift att göra en översyn av behovet av och formerna för särskilda stödinsatser i Swedfunds verksamhet i fattigare u-länder (Dir 1987:32).

Till utredningsman utsågs ambassadören Göte Svenson och till sekreterare jur kand Björn Mothander.

Utredningen har antagit namnet Swedfund-översynen.

Utredningen har uppdragit åt direktör Sven Öhlund att särskilt redovisa olika affärsintressen i de av Swedfund finansierade företagen. Vidare har utredningen uppdragit åt jur kand Lennart Königson att göra en djupstudie av ett av företagen.

Civ ekon Ann Kämpe har biträtt utredningen med de till betänkandet fogade sammanställningarna över likartade organisationer i andra länder.

Utredningen har haft överläggningar med ledamöter av Swedfunds styrelse, med stiftelsens anställda, med företrädare för myndigheter, företag och organisationer som berörs av Swedfunds verksamhet och med andra biståndsorgan.

Resor har företagits till Kenya, Tanzania, Zimbabwe, Sri Lanka och Indien för att på plats diskutera erfarenheter från projekt finansierade av Swedfund. Därvid har diskussioner också förts med företrädare för svenska ambassader och med myndigheter, banker och affärsmän och -kvinnor i dessa länder. Besök har vidare företagits i Storbritannien, Västtyskland, Nederländerna, Belgien, Danmark och Finland för att med där belägna organisationer diskutera erfarenheter från verksamhet likartad Swedfunds.

Till alla de personer, och särskilt till Swedfunds personal, som på olika sätt bidragit med sammanställningar, praktisk hjälp, råd och synpunkter, vill vi uttala ett varmt tack.

Vi får härmed överlämna betänkandet Kunskapsöverföring genom företagsutveckling.

Utredningsuppdraget är härmed slutfört.

Stockholm den 12 januari 1987

Göte Svenson

/Björn Mothander

## Innehållsförteckning

Missivbrev  
Innehållsförteckning  
Inledning

### Kapitel 1

#### Utgångspunkter

- 1.1 Swedfunds bildande
- 1.2 Bakgrund till översynen
- 1.3 Huvudlinjer i den allmänekonomiska utvecklingen under 1980-talet
- 1.4 Sveriges handel med u-länderna sedan 1975. Investeringsmönstret.
- 1.5 Industristöd i Sverige
- 1.6 Några nyckelbegrepp

### Kapitel 2

#### Några jämförelser

- 2.1 Jämförliga internationella och nationella institutioner
- 2.2 Andra former av svenskt stöd till industriutveckling i u-land
  - 2.2.1 Industribistånd genom SIDA
  - 2.2.2 Erfarenheter
  - 2.2.3 Kommentarer
  - 2.2.4 Beredningen för internationellt tekniskt-ekonomiskt samarbete - BITS
  - 2.2.5 Kommentarer
  - 2.2.6 Importkontoret för u-landsprodukter - IMPOD
  - 2.2.7 Investeringsgarantier



Kapitel 3	<u>Swedfunds projekterfarenheter</u>
3.1	Swedfunds projekt
3.2	Affärsintressen i samägda företag
3.2.1	Det svenska företagens intresse
3.2.2	Affärsintressen hos lokala partners
3.3	Beredningsprojekt
3.4	Slutsatser rörande projekt- erfarenheterna
Kapitel 4	<u>Swedfunds uppgifter</u>
4.1	Utgångspunkter
4.2	De biståndspolitiska målen
4.3	Huvuduppgifter
4.3.1	Samarbetsfrämjande aktiviteter
4.3.2	Projektmedverkan
4.4	Swedfunds roller
4.5	Swedfund i det svenska biståndet
4.6	Svenska företags förväntningar på Swedfund
4.7	Swedfunds profil
Kapitel 5	<u>Swedfunds arbetssätt</u>
5.1	Den kontaktfrämjande verksamheten
5.2	Förstudier för investeringar
5.3	Swedfunds projektmedverkan
5.4	Swedfunds projektengagemang
5.5	Sammanfattning av Swedfunds projektmedverkan
5.6	Projektkriterier
5.7	Landval
5.8	Projektstorlek och partners
5.9	Stöd till lokala utvecklingsbanker
5.10	Uppdragsförvaltning

Kapitel 6

Swedfunds instrument

Särskilda insatser i de fattigaste  
länderna

- 6.1 Aktieteckning
- 6.2 Långivning och garantier
- 6.3 Mellanformer mellan aktieteckning och lån
- 6.4 Riktad finansiering
- 6.5 Finansiering av igångsättningskostnader

Kapitel 7

Swedfunds organisation och ekonomi

- 7.1 Juridisk form
- 7.2 Ledning
- 7.3 Swedfunds organisation
- 7.4 Swedfunds ekonomi
- 7.5 Sammanfattning av förslag om resurstillskott

Kapitel 8

Utredningens överväganden och förslag  
i sammandrag

- 8.1 Överväganden
- 8.2 Sammanfattning av utredningens förslag

Kapitel 6

6.1  
6.2  
6.3  
6.4  
6.5  
6.6  
6.7  
6.8  
6.9  
6.10

Kapitel 7

7.1  
7.2  
7.3  
7.4  
7.5  
7.6  
7.7  
7.8  
7.9  
7.10

Kapitel 8

8.1  
8.2  
8.3  
8.4  
8.5  
8.6  
8.7  
8.8  
8.9  
8.10

## BILAGOR

- 1:1 Utredningens direktiv. Dir 1987:32.
- 1:2 Den svenska exporten till u-länderna.
- 1:3 Den svenska importen från u-länderna.
- 1:4 Svenska investeringar 1975-1986.
  
- 2:1 Internationella och regionala institutioner.  
Nationella institutioner.
- 2:2 Utvecklingsbolag i andra länder.
  
- 3:1 Swedfunds projekt.
- 3:2 FOLBI
- 3:3 Metalform-projektet. Några lärdomar.
- 3:4 Affärsidéer hos lokala partners.
- 3:5 Swedfunds beredningsprojekt 1987-08-31.
  
- 6:1 Swedfunds erfarenheter från industriutveckling  
i fattigare u-länder.
- 6:2 SIDA:s erfarenheter av småindustriutveckling.
  
- 8:1 Förslag till ny lydelse av lag om beslutanderätt  
etc, och stadgan för Swedfund.

BILAGOR

1:1	Utredningsdirektiv, Dir 1987:32.
1:2	Den svenska exporten till U-länderna.
1:3	Den svenska importen från U-länderna.
1:4	Svenska investeringar 1975-1986.
2:1	Internationella och regionala institutioner. Nationella myndigheter.
2:2	Uvecklingsbidrag i andra länder.
3:1	Swedbands projekt.
3:2	FOI&I
3:3	Metallform-projektet. Några lärdomar.
3:4	Alltjämnhet som lokala partner.
3:5	Swedbands beredningsprojekt 1987-08-31.
6:1	Swedbands erfarenheter från industriförveckling i tidigare U-länder.
6:2	SIDA:s erfarenheter av småindustrieförveckling.
8:1	Förslag till ny lydelse av lag om beskattningsförhållanden etc, och utvärdering för Swedband.

## Inledning

Någon har liknat Swedfund vid regalskeppet Vasa, ett formskönt men felkonstruerat fartyg, som havererade när det anträdde sin jungfrufärd. Vi tycker inte att liknelsen är rättvis. Swedfund bör inte liknas vid ett regalskepp utan snarare vid ett handelsfartyg. Swedfund har vidare inte havererat. Skrovets konstruktion är riktigt utformad.

Men det finns goda skäl att se över fartyget Swedfunds utrustning för att befraktare på ömse sidor om haven skall kunna tillgodogöra sig frakttjänsterna på bästa sätt. Mycket av utsmyckning och överbyggnad bör kapas för att fartyget skall bli manöverdugligt. För att rätt fullgöra sina uppgifter behöver det dessutom bestyckas bättre. Kapten och besättning, som förvärvat värdefulla erfarenheter under den första prekära seglatsen, bör ges det fulla ansvaret för hur fartyget seglas. De har ingen nytta av dem som står i land och ropar goda råd, men de bör ges tydligare intruktioner om vart färden skall ställas.

Det torde inte finnas skäl att i denna översyn av Swedfunds arbetsuppgifter, instrument och resurser ägna utrymme åt att diskutera de bakomliggande motiven för ett lands industrialisering och hur resurstilldelningen till denna skall ske för att åstadkomma en balanserad utveckling. Industriutvecklingens roll som ekonomisk drivkraft, där gjorda resursinsatser förväntas ge värdetillväxt, sysselsättning, spridningseffekter och valutabesparingar, är tillräckligt erkänd för att motivera att Sverige bidrar till en sådan utveckling med utnyttjande av den svenska kunskapsbasen. Att alltför ensidiga satsningar, som inte svarar mot mottagarlandets behov, resurstillgångar och allmänna utvecklingsnivå, kan ha starkt snedvridande effekt är en kunskap som måste påverka det praktiska projektarbetet.

Swedfund har en mycket svår uppgift. Det huvudsakliga syftet med verksamheten är att medverka till överföring av svenskt industriellt kunnande till u-länderna. Detta skall uppnås genom finansiella satsningar i företag som förväntas bli lönsamma. En sådan investeringsverksamhet är svår även i industriellt utvecklade miljöer. I u-länderna tillkommer ett stort antal svårigheter som ökar riskerna i varje satsning.

Vid Swedfunds tillkomst underskattades dessa svårigheter. De som drog upp riktlinjerna föreställde sig troligen att flödet av investeringar till u-länderna skulle bli mycket stort och att de potentiella projekten skulle ge god avkastning.

I avsnitt 1.3 redovisar vi några huvudlinjer i den allmänekonomiska utvecklingen i u-länderna under 1980-talet. Den andra oljeprischocken, i slutet på 1970-talet, skuld-krisen och slutligen återhämtningen i industrivärlden

mot mitten av 1980-talet har inneburit att utvecklingen starkt missgynnade de flesta u-länder och att de optimistiska förväntningarna, som kan sägas ha kulminerat i Lima-deklarationen 1975, på en kraftig strukturförändring i världens industri med avsevärt snabbare tillväxt i u-länderna, visade sig överdrivna.

I de länder där Swedfund företrädesvis investerat har effekterna av den negativa utvecklingen främst tagit sig uttryck i en desperat brist på utländsk valuta. Detta har inneburit att projekt som planerats på grundval av viss insatsvaruimport kommit att möta mycket stora svårigheter att tillgodose sina löpande behov av förnödenheter. Resultatet har blivit ett skrämmande lågt kapacitetsutnyttjande. Att ett projekt varit importsubstituerande har inte varit tillräckligt, eftersom bristen på valuta varit så gott som total i många länder. Sluteffekten har naturligtvis blivit ekonomisk stagnation och tillbakagång, särskilt inom industrisektorn.

För Swedfunds del har den ovan skisserade utvecklingen inneburit att de förutsättningar och förväntningar som förelåg när fonden instiftades 1978 inte längre gäller. Tron att en starkt ökad finansiell resursöverföring skulle kunna åstadkommas, om Swedfund deltog i risktäckningen, visade sig felaktig.

Restriktionerna på Swedfunds verksamhet - att företrädesvis investera i länder med vilka Sverige bedriver långsiktigt utvecklingssamarbete, att medverka i projekt som skall ge rimlig avkastning på insatt kapital, att endast medverka i



projekt där den svenske partnern gör en finansiell investering, att delta i finansiering av verksamheten på helt marknadsmässiga villkor - kom att innebära en stark begränsning av handlingsmöjligheterna.

De länder som Swedfund anvisats att verka i var inte attraktiva för svenska investerare. Swedfund kom därför att uppleva en stor knapphet på projekt som svarade mot de uppställda kriterierna. Många av de projekt som beslutades visade sig också kräva långt större engagemang från Swedfunds personal än som tänkts. Vidare orsakade de ekonomiska svårigheterna att de prognoser om projektens utveckling som gjorts, helt kullkastades. Det visade sig också att Swedfund till en början systematiskt underskattade behovet av företagsledningsstöd och utbildning av personal i de projekt man medverkade i. Ett skäl kan ha varit att man inte förfogade över några medel för att finansiera sådana insatser utanför projektens reguljära finansiering. Swedfund kom därför att sitta med en ganska stor andel problemprojekt i tungarbetade länder. Detta har präglat Swedfund de senaste åren.

Jämförelser med andra liknande institutioner visar att verksamhet av den art Swedfund bedriver är fylld av svårigheter även utan de ovan angivna begränsningarna. Dessa begränsningar har dessutom haft till resultat att målen för verksamheten varit svåra att utläsa. Vi har funnit att Swedfunds styrelse inte tillräckligt kraftfullt försökt finna lösningar på de konflikter som har sin grund i en oklar målsättning. Bristen på klart identifierade mål har dessutom minskat personalens motivation för uppgiften. En möjlig förklaring kan vara att Swedfunds styrelse har representerat alltför många och disparata intressen. Det är inte lätt för en styrelse med sådan sammansättning att enas om en tydlig profil för verksamheten.

Vi skall i utredningen diskutera Swedfunds olika roller och vikten av att enighet vinnas i organisationen om vilka av dessa roller som skall betonas. Swedfund måste välja en profil som framhäver organisationens särart och står i överensstämmelse med de resurser man förfogar över och med de förväntningar som riktas mot den. Man måste göra sig mer känd i Sverige och i värdländerna och öppna sig för samarbete på många områden.

Våra förslag när det gäller Swedfunds framtida uppträdande, dess resurser och inriktning har som ett väsentligt syfte att göra Swedfund mer trovärdigt för sin omvärld. Saknas trovärdighet kommer Swedfund inte att kunna fullgöra sin huvuduppgift. Men därutöver krävs att det finns efterfrågan på Swedfunds tjänster. Eftersom Swedfund inte kan skapa efterfrågan på sina tjänster måste Swedfunds uppträdande och resurser anpassas till marknadens skiftande krav och, så länge huvudsyftet kan uppnås, samordnas med övrigt utbud av efterfrågade tjänster från Sverige.

En av utredningens uppgifter har varit att bedöma vad Swedfund under åtta års verksamhet har åstadkommit. Därmed ställs man inför frågan vad som skall bedömas. Huvudsyftet är att åstadkomma en viss kunskapsöverföring till klientföretagen. Förhållandet mellan klientföretagens framgångar och Swedfunds medverkan är dock svårt att avläsa. En stor del av utredningstiden har ägnats åt diskussioner med olika projektpartners i avsikt att erhålla deras subjektiva bedömningar av Swedfunds bidrag till projektföretagens utveckling. Vi vill emellertid betona att klientföretagens utveckling inte kan användas som grund för att bedöma effektiviteten i användning av givna resurser. Denna måste utläsas internt eller ur jämförelser med likartade organisationer. Vi vill också framhålla vikten av att

organisationen formulerar sina mål på ett sådant sätt att personalen identifierar sig mer med den egna organisationen än med klienten.

Vi har i kapitel 3 försökt sammanfatta de viktigaste erfarenheterna av Swedfunds projektsatsningar. Vi konstaterar att Swedfund spelat en väsentlig roll vid etablerandet av ett antal företag i olika länder, vilka vart och ett i olika mån bidrar till ekonomisk utveckling i värdlandet. Detta är grundvalen för en pågående kunskaps- och teknologiöverföring - vilket vi uppfattar som huvudsyftet med Swedfunds verksamhet.

De erfarenheter Swedfund vunnit under de första åren har utvecklats till kunskaps- och arbetsmetoder som vi bedömer vara av stort värde för u-länderna. Vi anser att Swedfund har en viktig roll att spela som förmedlare av svenskt kunnande för industriutveckling. Våra förslag syftar till att ge Swedfund möjlighet att bredda sin verksamhet och delta i allt fler projekt. Förslagen inriktar sig därför på att ge Swedfund frihet att utforma sina instrument så att de bättre motsvarar vad som efterfrågas, att öka Swedfunds resurser och att höja organisationens trovärdighet gentemot dess kommersiella partners. Swedfunds långsiktiga överlevnad och bidrag till uppfyllelse av de biståndspolitiska målen kan därmed tryggas.

## Kapitel 1 Utgångspunkter

Enligt direktiven för denna utredning är huvuduppgiften att göra en översyn av behovet av och formerna för särskilda stödinsatser i Swedfunds verksamhet i fattigare u-länder. Dessutom skall utredningen belysa stiftelsens mål och riktlinjer, erforderliga finansiella och andra stödinstrument, jämförbara organs verksamhet i andra länder, ländervalsfrågan samt slutligen andra former för överföring av industriellt kunnande än genom samägda företag. (Direktiven återfinns i bilaga 1.1.) Enligt vår uppfattning bör detta uppfattas på så vis att det är nödvändigt att göra en översyn av Swedfunds hela verksamhet för att besvara huvudfrågan om hur projekt i fattigare u-länder skall stödjas.

I detta kapitel diskuterar vi kortfattat några utgångspunkter för utredningen. Vi redogör först för Swedfunds tillblivelse och ursprungliga målsättning samt för bakgrunden till denna utredning, varefter vi mycket kortfattat redovisar vissa huvudlinjer i den allmän-ekonomiska utvecklingen sedan 1980 för att belysa u-ländernas försämrade situation under denna period. Vidare skall vi redogöra för det svenska handels- och investeringsmönstrets utveckling sedan 1975.

Vi anser att Swedfunds verksamhet bör kunna jämföras med den verksamhet som bedrivs av institutioner som har till

syfte att utveckla industri i Sverige och har därför lämnat en kort redogörelse för några sådana institutioners sätt att arbeta.

Slutligen har vi angivit hur vi uppfattat betydelsen av några begrepp som kommer att användas ofta i detta betänkande.

### 1.1 Swedfunds bildande

På grundval av ett betänkande av 1977 års industri-  
biståndsutredning (SOU 1977:77), föreslog regeringen i proposition 1977/78:135 att en stiftelse skulle bildas med syfte att främja tillkomst och utveckling av tillverkande företag i u-länder. Efter riksdagens godkännande beslöt regeringen i november 1978 att inrätta den föreslagna stiftelsen och fastställa dess stadgar.

Grundkapitalet fastställdes till 100 m SEK. Dessutom äger stiftelsen rätt att låna upp ett belopp motsvarande högst tre gånger det inbetalda grundkapitalet.

Det övergripande målen för biståndspolitiken skulle vara vägledande för utformningen av verksamheten och medel tillsköts ur biståndsanslaget.

I propositionen angavs att företräde skulle ges åt projekt i länder med vilka Sverige driver ett långsiktigt utvecklings-samarbete, men även projekt i länder utanför denna krets skulle kunna komma i fråga.

Medel för grundkapitalet tillsköts genom riksdagsbeslut under tre år från 1978/79. Under dessa år anvisades också medel som bidrag till stiftelsens administrationskostnader.

Genom riksdagsbeslut 1982 avlägsnades begränsningen av verksamheten till "tillverkande företag", och enligt den ändrade lydelsen av riktlinjerna kan Swedfund även delta i företag som sysslar med någon form av tjänsteproduktion.

Swedfunds styrelse har preciserat statsmakternas direktiv och uttalanden för verksamheten i operativa riktlinjer - Guidelines. Dessa omtrycks årligen i Swedfunds årsredovisning.

Rörande stiftelsens ekonomi har styrelsen gjort uttolkningen att "Swedfunds kostnader för kontakt-, förstudie- och projektverksamheten skall täckas av intäkterna från fondens verksamhet. Någon avkastning på grundkapitalet behöver emellertid ej uppnås".

Verksamheten inleddes i slutet av 1978 men först andra halvåret 1979 hade personal engagerats, organisationen lagts fast och lokaler anskaffats.

## 1.2 Bakgrund till översynen

I en skrivelse till regeringen daterad 1984-06-27 lämnade Swedfunds styrelse en redogörelse för verksamheten under den inledande femårsperioden samt angav en plan för den fortsatta verksamheten under ytterligare fem år. I skrivelsen föreslog styrelsen att stiftelsens grundkapital skulle ökas med 200 m SEK . Vidare diskuterades behovet av att under en inledande period finansiera projektföretagens särskilda kostnader för tekniskt bistånd från den svenske partnern. Sådan finansiering hade tillhandahållits av BITS för några projekt. I skrivelsen föreslogs utvidgning av detta stöd till 5-10 m SEK per år. Ianspråkstagande av

landramsmedel i SIDA:s programländer skulle också kunna övervägas enligt skrivelsen.

Vidare föreslogs att frågan om förmånligare kreditvillkor än de Swedfund normalt tillämpar, och vilka baserar sig på marknadsräntan i Sverige, borde utredas.

I prop 1984/85:100 tog regeringen ställning till Swedfunds förslag. Regeringen föreslog höjning av grundkapitalet med 150 m SEK. Höjningen skulle ske steg för steg. Budgetåret 1987/88 utgör grundkapitalet 205 m SEK. Någon utredning om Swedfunds utlåningsmöjligheter ansågs inte påkallad. Erfarenheterna av u-krediter till Swedfund-projekt borde först avvaktas. Kostnader för utbildning i driftsledning, d v s inledande företagsledningsstöd, borde enligt regeringen finansieras av särskilda biståndsmedel som BITS ansvarade för. Dock skulle sådant stöd begränsas till en inledande treårsperiod. Därefter borde företagets normala driftsintäkter täcka sådana kostnader.

För att närmare se över formerna för samverkan mellan Swedfund, BITS och SIDA beslöt Swedfunds styrelse i oktober 1985 att tillsätta en särskild arbetsgrupp med representanter för de tre institutionerna. Arbetsgruppen avlämnade sin rapport i juni 1986. I denna föreslogs att medel för att täcka kostnader för driftsledning, utbildning och teknisk assistans skulle tillföras Swedfund. Därjämte föreslogs att Swedfunds lånevillkor skulle göras förmånligare och att reglerna för Swedfunds medverkan i finansiering av förstudier skulle vara mer generöst utformade.

Swedfunds styrelse fann förslagen väl grundade men tog aldrig någon slutlig ställning till rapporten.

För att ytterligare belysa frågan tillkallade biståndsministern i juni 1987 en särskild utredare för att göra en översyn av särskilda stödinsatser i Swedfunds verksamhet. Utredarens uppdrag redovisas i detta betänkande.

### 1.3 Huvudlinjer i den allmänekonomiska utvecklingen under 1980-talet\*.

Under 1950- och 1960-talen karaktäriserades världsekonomin av både hög tillväxt och låg inflation. Utvecklingsländerna som grupp hade under denna period en ekonomisk tillväxt på över 5% per år.

De senaste 15 åren har världsekonomin hamnat i obalans, vilket lett till stora påfrestningar för u-länderna. Produktionen i i-länderna har fluktuerat kraftigt och medfört variationer i efterfrågan på u-ländernas produkter. Vissa sektorer i i-länderna, speciellt jordbruket, har skyddats från import från u-länder. Också i textilsektorn har importrestriktionerna vuxit sedan 1960-talet. Oljepriset steg chockartat vid två tillfällen under 1970-talet, för att sedan falla under 1980-talet. Kraftig utlandsupplåning av många u-länder efter den andra oljeprischocken resulterade i en internationell skuld tillväxt utan tidigare motstycke. Situationen försvårades av konjunkturedgången i industri-länderna 1980-82. Råvaruexporterande länder har de senaste åren också drabbats av kraftigt försämrad handelsbalans.

\* Uppgifterna i detta avsnitt baserar sig på världsbankens World Development Report 1987.



Åren 1965-73 uppgick u-ländernas BNP-tillväxt i genomsnitt till 6,5% och 1973-80 till 5,4% årligen, att jämföras med 4,7% och 2,8% för OECD-länderna (utom Grekland, Portugal och Turkiet) under motsvarande perioder. Under 1980-talet har BNP-tillväxten för u-länderna som grupp avtagit och 1986 uppgick den till 4,2%.

I låginkomst-länderna (BNP mindre än 400 dollar per capita 1985) växte BNP med i genomsnitt 5,5% per år 1965-73, och 4,6% per år 1973-80. Under 1980-talet uppvisade dessa länder en kraftigare tillväxt, med hela 9,1% 1985 och 6,5% 1986.

I Afrika nådde länderna söder om Sahara (utom Sydafrika) en årlig BNP-tillväxt på 6,4% 1965-73 och 3,2% 1973-80. 1981-84 var BNP-tillväxten negativ. 1985 skedde en förbättring till 2,2%, men tillväxten avtog åter 1986 och var då endast 0,5%.

BNP-tillväxten per capita i u-landsgruppen har avtagit de senaste 20 åren. Från att ha uppgått till nästan 4% 1965-73 och drygt 3% 1973-80, var per capita-tillväxten i genomsnitt endast 1,5% 1980-86. 1986 var den 2,2%. I låginkomst-länderna var BNP per capita-tillväxten hela 5,4% 1980-1986. 1986 var den 4,3%.

Per capita-tillväxten i länderna söder om Sahara har under 1980-talet varit negativ, och minskat med i genomsnitt 3,4% årligen. Den ekonomiska nedgången i olje-exporterande länder i regionen, fr a Nigeria, återspeglas i dessa siffror. 1986 var ett bättre år för de flesta andra länder söder om Sahara än 1984 och 1985. Väderleken var fördelaktig och jordbruksproduktionen ökade med nästan 4%. Emellertid gör befolkningstillväxten att per capita-inkomsterna fortsatt att stagnera.

Inflationstakten i industriländerna sjönk från 9,3% 1980 till 3,4% 1986. I utvecklingsländerna har den genomsnittliga inflationstakten både legat betydligt högre och fluktuerat kraftigare. Inflationstakten var 1980 i denna grupp 16%, medan den 1986 hade halverats till 8%.

Bytesbalansens utveckling har varierat kraftigt mellan olika ländergrupper. Utvecklingsländerna hade ett underskott på över 100 mdr USD 1981 och 1982. År 1986 var det reducerat till 35 mdr USD. Underskottet i länderna söder om Sahara var 18 mdr USD 1981 och 1982, endast 4 mdr USD 1985 men hade ökat till 9 mdr USD 1986. I industrivärlden hade USA ett från 1982 ständigt ökande underskott i bytesbalansen; 1986 uppgick det till 127 mdr USD. Övriga i-länder har haft ett överskott sedan 1982.

U-ländernas skuldbörda ökade under hela 1980-talet, med en liten förbättring 1986. U-ländernas samlade skuldbörda uppgick till 35% av BNP och till 145% av exporten år 1986. 1980 var dessa tal 20% resp 90%. Skuldtjänstknoten\* har ökat från 16% 1980 till drygt 22% 1986. Länderna söder om Sahara hade en skuldtjänstknot på över 30% 1986. Dessa länder hade också den största skuldökningen av alla ländergrupper under 1986.

Som grupp svarar utvecklingsländerna endast för en liten andel av världens industriproduktion, men deras produktion och export har växt snabbare än i-ländernas sedan 1960-talet. Detta förklaras dock till stor del av att den export-

\* räntor och amorteringar på utländska lån i förhållande till exportintäkter.

orienterade industristrategi som anammats i framför allt Sydostasien varit lyckosam. För andra u-länder har industritillväxten varit betydligt mer blygsam.

OECD-ländernas andel av världens industriproduktion var 85% 1965 och 4% lägre 1985. Under motsvarande 20 år har u-ländernas andel stigit från drygt 14% till 18%. Inom u-landsgruppen har de fattigaste ländernas andel sjunkit, från att ha varit ungefär hälften till endast 1/3 av u-ländernas totala industriproduktion 1985.

U-ländernas industrisektor växte med nästan 9% per år i genomsnitt 1965-1973. Under 1980-talet har tillväxten dock endast uppnått 3,6% årligen. Låginkomstländernas industritillväxt sjönk till drygt 7% 1973-1980, för att sedan återhämta sig till drygt 9% under 1980-talet. Mellaninkomstländernas industri sektortillväxt har kraftigt dämpats, från att ha legat omkring 9% per år under perioden 1965-1973 till 1,4% under 1980-1985.

Länderna söder om Sahara (utom Sydafrika) uppvisade en tillväxt i industri sektorn av 14% under åren 1965-1973, 4,5% 1973-1980 och en minskning med 2,3% från 1980 till 1985.

U-ländernas andel av den totala exporten av tillverkade varor har stigit från 7,3% 1965 till 17,4% 1985.

Låginkomstländernas andel har dock legat runt 2% under hela 20 års perioden, medan mellaninkomstländernas andel stigit från 5% till 15%.

Exporttillväxten för u-länderna uppgick 1965-1973 till drygt 11%, och var knappt 1% högre i genomsnitt under åren 1973-1985. Låginkomstländerna har visat en ökande tillväxt under

1973-85, i genomsnitt nästan 8% per år, jämfört med drygt 2% 1965-73. Exportvolymen från dessa länder har ökat med drygt 16% under 1986, att jämföra med 6,3% för u-landsgruppen som helhet.

Råvarupriserna (olja exkluderat) har visat en starkt sjunkande trend sedan 1951. I reala priser var priserna de lägsta någonsin 1986.

Bytesförhållandet för länderna söder om Sahara försämrades med inte mindre än 26% under 1986. Häri ligger dock till stor del oljeprisfall.

Av ovanstående redovisning framgår att de fattigaste länderna haft en god tillväxt under 1980-talet, även med hänsyn tagen till befolkningstillväxten. Detta förklaras av att Indien och Kina som ingår i gruppen haft god tillväxt. Länderna söder om Sahara däremot, som i antal utgör 2/3 av denna grupp, har haft en svag tillväxt och kraftig nedgång i per capita-inkomst under 1980-talet. Bytesförhållandet har försämrats och industriproduktionen har sjunkit.

#### 1.4 Sveriges handel med u-länderna sedan 1975.

##### Investeringsmönstret

Swedfunds marknad kan sägas vara de svenska företagens samarbete med företag i u-länderna. För att kvantifiera denna marknad redovisar vi här den svenska handeln med u-länderna och till vilka länder svenska företag sökt sig för att investera.

Den svenska exporten till u-länderna ökade från 9% av totalexporten 1970 till hela 16,2% 1981 (se tabell, bilaga 1.2). De senaste åren har dock exportandelen till u-länderna sjunkit tillbaka och 1986 var den nästan åter på 1970 års nivå (9,5%). Dess värde var detta år 25 mdr kronor.

Av den totala u-landsexporten svarade Asien för mellan 50% och 60% under 1980-talet\*. Latinamerika och Afrika mottog ca en tredjedel vardera av den svenska u-landsexporten under andra hälften av 1970-talet. Deras respektive andel minskade dock till mellan en fjärdedel och en femtedel 1980-1986. En stor andel gick till Brasilien, Mexico, Venezuela och Argentina i Latinamerika och till Nigeria, Libyen, Liberia, Egypten och Algeriet i Afrika.

Programländernas andel av u-landsexporten har varierat mellan 7% och 13% de senaste 10 åren. Deras andel av Sveriges totala export har legat på drygt en procent från mitten av 1970-talet fram till 1986. En stor del av exporten till programländerna har gått till Indien (mellan 22% och 50% 1975-1986).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att den svenska exporten till icke-oljeexporterande u-länder närmar sig 20 mdr kronor. Exporten till de fattigaste länderna domineras troligen av export till SIDA:s programländer, vilken 1986 utgjorde 3,5 mdr kronor. Hälften härav gick till Indien.

\* De främsta mottagarländerna var OPEC-länder, Malaysia, Hong Kong, Singapore och Indien.

Industridepartementet har i en utredning 1986 beräknat att 45% av den svenska projektexporten, varmed avses leveranser som innefattar både utrustning och tekniska tjänster för att driva en anläggning, gick till u-länderna detta år. Detta motsvarar i det närmaste 10 mdr kronor. Sådana leveransers karaktär av kunskapsöverförande verksamhet gör dem intressanta för Swedfund.

Importen från u-länderna uppvisade en ökning under 1970-talet och uppgick 1980 till drygt 16% av Sveriges totala import (tabell, bilaga 1.3). Denna andel hade mer än halverats 1986, då den endast utgjorde 7,4%. Importen från programländerna har varit marginell och har inte överstigit 0,6% den senaste tioårsperioden. Indien svarar för i genomsnitt en tredjedel av Sveriges import från SIDA:s programländer.

Oljans roll i Sveriges import från u-länderna framgår tydligt av bilaga 1.3. U-landsimporten, olja oräknat, var 1986 14 mdr kronor. En mycket liten del härav kom från Afrika och en ännu mindre del, knappt 1 mdr kronor, från SIDA:s programländer.

De svenska direkta investeringarna i utlandet steg från 2 mdr kronor 1975 till 3 mdr kronor 1980. Under 1980-talet var tillväxten snabbare, och en markant ökning skedde 1986, då de svenska direktinvesteringarna i utlandet översteg 25 mdr kronor (se tabell, bilaga 1.4). Under andra hälften av 1970-talet avsåg mellan 14% och 18% av utlandsinvesteringarna u-länder, varav merparten (ca 80%) i Latinamerika. Från 1984 har andelen sjunkit kraftigt till 7% 1984, 8% 1985 (Liberia undantaget) och endast 5% 1986. Svenska direkta investeringar i Afrika är mycket små. Den ökning som skett från 1982 förklaras av investeringar i

Liberia. 1985 svarade dessa för 98 % av de svenska investeringarna i Afrika, och 53% av investeringarna i alla u-länder. Hela 15% av de svenska u-landsinvesteringarna 1975-1986 gjordes i Liberia.

Investeringarna i Latinamerika under 1980-talet har främst avsett Brasilien, Argentina och Mexico samt i något mindre omfattning Colombia, Panama, Peru och Venezuela. Under hela perioden 1975-1986 gick ca 60% av de svenska direkta investeringarna i u-länder till Latinamerika.

I Asien fördelar sig de största investeringarna på Japan, Hong Kong och Singapore. I Mellanöstern har relativt stora investeringar gjorts i Saudiarabien samt i mindre omfattning Förenade Arabemiraten och Iran.

De svenska direkta investeringarna i u-länderna har varit mycket små och om vi summerar investeringarna i Asien utom Hong Kong och Singapore, i Latinamerika utom Karibien och i Afrika utom Liberia har det totala investeringsbeloppet varit under eller mycket under 600 mkr fram till 1982. Under de fyra åren 1982 till 1985 investerades 3,6 mdr kronor i dessa länder, men 1986 var siffran endast 500 mkr. Swedfunds totalt utbetalda belopp, ca 112 mkr under perioden 1979 till 1986, motsvarade 2% av de totala direktinvesteringarna.

Härav kan utläsas både att Swedfunds andel är mycket liten och att den totala omfattningen av svenska investeringar i u-länderna är begränsad.

Investeringarna har dessutom inom den angivna gruppen gått till en del rika OPEC-länder, men också till svenska företags dotterföretag i u-länderna. Andelen av sådana investeringar har vi inte kunnat beräkna. Det är dock att

märka att investeringar som gjorts av utländska dotterföretag med hjälp av finansiering utanför Sverige inte ingår i de angivna beloppen.

### 1.5 Industristöd i Sverige

För att ge perspektiv på företagsstödet genom Swedfund och påvisa intressanta förebilder, vill vi kortfattat beröra några aspekter av industristödet i Sverige.

Industristöd ingår som en väsentlig del av den statliga näringspolitiken. En beskrivning av denna återfinns i regeringens proposition 1986/87:74, där målsättningen uttrycks på följande vis: "Målen för näringspolitiken bör vara att åstadkomma en god långsiktig tillväxt inom näringslivet genom att främja förnyelse och omvandling inom industri- och tjänstesektorn och härigenom upprätthålla en god internationell konkurrenskraft." Näringspolitiska insatser motiveras av behovet att med hänsyn till marknads-ekonomins verkningar korrigerar sådana effekter som kan stå i strid med övergripande samhällsmål. De näringspolitiska insatserna avses "möta spontana koncentrationstendenser, och kompensera för olika inlåsnings effekter, för att höja den långsiktiga effektiviteten samt för att säkerställa en långsiktig förnyelse genom investeringar i forskning och utveckling". De näringspolitiska medlen kan verka såväl generellt som selektivt, d v s mot enskilda företag. De kan ha offensiv eller defensiv karaktär, i det senare fallet avses att möta uppkommande kriser. Under 1980-talet har regeringen eftersträvat en mer offensiv inriktning av näringspolitiken, särskilt som motvikt mot de dyrbara defensiva varvssatsningarna under slutet av 1970-talet.



Regionalpolitiken innehåller också näringspolitiska instrument avsedda att stimulera företaget i ekonomiskt eftersatta delar av landet.

Det finns inte anledning att diskutera alla aspekter av näringspolitiken i detta betänkande. Det skall endast konstateras att denna innehåller åtgärder på en rad områden såsom bankväsende, exportfinansiering, forskning och utveckling, infrastruktur, avregleringar och förenklingar av regelsystemen, småföretagsutveckling, statligt företagande och strukturuomvandling. En del av åtgärderna riktar sig direkt mot enskilda företag. Alla sådana åtgärder har till syfte att undanröja tillfälliga hinder för konkurrenskraftigt företagande. Permanent subventionering anses däremot motverka syftet att möjliggöra för företagen att uppnå internationell konkurrenskraft.

Det statliga stödet till företagen förtecknas årligen i den av Statens Industriverk utgivna Stödhandboken. I denna anges de olika stödformerna under följande rubriker: Arbetsmarknadspolitiska stöd, Branschstöd, Energistöd, Exportstöd, Forskning och utveckling, Miljöstöd, Stöd och service till mindre och medelstora företag samt Regionalpolitiska stöd.

Stödformerna är således både många och olikartade.

Särskilt intressant kan vara att något beröra det regionalpolitiska stödets utformning. Däri återfinns åtgärder som kompenserar kostnaden för infrastrukturella insatser som görs av kommuner och företag, som kompenserar arbetskraftskostnader och därmed fungerar som subvention, och sådana som minskar transportkostnaderna till och från dessa delar av landet. De största beloppen utgår för direkt företags-

utvecklande insatser i form av lokaliseringsbidrag och lokaliseringslån. Avsikten med dessa är att reducera företagets igångsättningskostnader genom bidrag eller lån till investeringar. Amorteringstiden för lokaliseringslånen är relativt lång, men i övrigt är villkoren marknadsmässiga. Eftersom lokaliseringslån ofta kombineras med lokaliseringsbidrag sänks emellertid totalkostnaden för investeringen.

Inom glesbygdsstödet och inom vissa branschfrämjande verksamheter återfinns s k avskrivningslån. Dessa finansierar delar av kostnaderna för vissa angivna investeringar och förenas med villkor angående näringsverksamheten. Om dessa villkor uppfylls avskrivs lånet över normalt en fem-årsperiod. Effekten i efterhand blir således en subventionering av investeringen.

Utvecklingsfonderna, som har till uppgift att främja utvecklingen av små och medelstora företag, har flera låneformer till sitt förfogande. Bl a kan de lämna s k utvecklingslån, vilka syftar till att finansiera utveckling av nya produkter eller processer. Sådana lån lämnas utan säkerhet och kan efterges om resultatet av projektet inte kan utnyttjas.

För likartad verksamhet kan utvecklingsfonderna också ge utvecklingsbidrag, vilka endast återbetalas om projektet blir lönsamt. Ibland är återbetalningen knuten till graden av lönsamhet, t ex i form av en royalty.

En liknande finansieringsform tillämpas av fonden för industriellt utvecklingsarbete, Industrifonden, vars uppgift är att dela riskerna i större högriskprojekt (minst 5 mkr) inriktade på teknisk utveckling som skall leda till nya produkter eller processer. Kommersialisering av resultatet

skall vara möjlig inom en relativt kort tid. Industrifonden använder tre finansieringsmetoder: Villkorslån löper med marknadsmässig ränta och amorteras efter en förutbestämd plan såvida inte projektet misslyckas, då lånet kan efterges. Bidrag mot royalty innebär att Industrifondens avkastning på satsningen blir helt beroende av projektets resultat. Garanti täcker kostnaderna för ett projekt som misslyckas. För garantin betingar sig Industrifonden en premie.

Utelöpande stock av villkorslån var 265 mkr per den 30 juni 1987 och utgivna bidrag med villkorlig återbetalningsskyldighet (vilka avskrivs i sin helhet i Industrifondens räkenskaper) 360 mkr. Intäkterna från båda formerna var över de två senaste åren 78 resp 85 mkr. Den största intäktskällan var dock de likvida medel som Industrifonden har placerade i Riksgäldskontoret.

#### 1.6 Några nyckelbegrepp

Vissa uttryck och begrepp är så centrala och kommer att förekomma så ofta i den följande framställningen, att vi bör redovisa hur vi uppfattar dem.

I sin vidaste mening innefattar begreppet teknologi fysiska föremål som utrustning, verktyg och maskiner, de metoder som används vid utnyttjandet av dessa föremål, all kunskap om dessa föremål och metoder, och slutligen de dokument som innefattar denna kunskap (ritningar, dataprogram och beskrivningar). Eftersom teknologi kan vara så olika företeelser, kan teknologiöverföringen ske i mycket olika former. Slutmålet för teknologiöverföringen är att mottagaren kan hantera sin utrustning, förstå dess funktion, har tillgång till nödvändiga dokument och kan anpassa sina

kunskaper om utrustningen till tillverkning av produkter som är utvecklade från de ursprungliga.

Teknologin är således kärnan i produktionsprocessen. Att bemästra teknologin, och därmed produktionsprocessen, är en långsiktig verksamhet som innefattar åtgärder både av teknisk och utbildningsmässig art.

Industriell verksamhet avser dock mycket mer än att tillverka en viss vara och att bemästra teknologin. Däri innefattas också företagandet, som innebär att organisera alla processer från att anskaffa insatsvarorna och föra dem till produktionsstället, att identifiera en marknad för de färdiga varorna, att transportera dem dit och avyttra dem, att finansiera verksamheten intill dess man erhållit slutlig betalning och att samordna den personal som behövs för alla dessa verksamheter. Företagsledningskompetens innebär att ha ett helhetsperspektiv på sambanden mellan de berörda funktionerna och att kunna avgöra hur tillgängliga resurser skall användas mest effektivt. Affärsmässighet innefattar att också veta hur man skall använda sina resurser för att få högsta möjliga totalavkastning på dem.

Infrastruktur avser vissa grundläggande funktioner som ofta är gemensamma för många verksamheter. Dit hör vägar och järnväg, elektricitet och gas, vatten och avlopp o l. För att en industri skall kunna fungera krävs tillgång till denna infrastruktur, annars bryts produktionskedjan. Oftast är infrastrukturinvesteringar inte delbara varför kostnaden i förhållande till varje enskild nyttjare är mycket hög.

I u-land händer det ofta att en industriell nyetablering för med sig stora investeringar i infrastruktur.

I direktiven har uttrycket samriskföretag använts som översättning av det engelska begreppet joint venture. I det tidigare betänkandet användes uttrycket samägda företag. Möjligen bör man inte betona vare sig risken, det samfällda ägandet eller företaget. Den centrala innebörden är att minst två självständiga parter gör en gemensam satsning med resurstillskott från båda håll för att nå vissa mål. Detta kallas enkelt bolag på svenska och behöver inte nödvändigtvis ha en självständig juridisk form. Huruvida alla parter verkligen tar en risk i satsningen kan vara en öppen fråga och framför allt behöver det inte kräva finansiella resurstillskott. Ett "marketing joint venture" kan innebära att en part tillhandhåller information om en upparbetad kundkrets, en part den produkt som skall marknadsföras och en part säljarna.

Den numera vanliga betydelsen av ett joint venture är ett gemensamt bolag till vilka parterna tillskjuter mer än sin del av aktiekapitalet, samtidigt som parterna kvarstår som självständiga enheter (till skillnad från vid en fusion). Samägt företag förefaller vara den mest korrekta benämningen på ett joint venture (även om gemensam satsning ligger språkligt närmast).

## Kapitel 2 Några jämförelser

Swedfunds verksamhet är likartad den som drivs av många andra länders institutioner för att främja industri- och företagsutveckling i u-land. Deras arbetssätt, finansieringsformer och verksamhetsvolym redovisas i det första avsnittet nedan. Det därpå följande avsnittet redogör för andra former av svenskt industribistånd än Swedfunds verksamhet.

### 2.1 Jämförliga internationella och nationella institutioner

IFC, internationella finansieringsbolaget, som är en del av världsbanksgruppen men bildades senare (1956), är den största internationella organisationen inriktad på att genom aktieinvesteringar och lån medverka till bildandet av samägda företag i u-land. IFCs arbetssätt har tjänat som förebild för många senare bildade nationella organisationer med syfte att främja utveckling av u-landsföretag. Sådana återfinns i Västtyskland (DEG), Nederländerna (FMO), Belgien (SBI), Frankrike (Caisse Centrale), Danmark (IFU), Finland (Finnfund) och USA (OPIC). Inom NORAD återfinns en verksamhet som liknar de ovan nämnda; dock saknar NORAD rätt att investera i egenkapital.

CDC, Commonwealth Development Corporation, i Storbritannien, har en något annorlunda inriktning än de övriga men utgör en intressant jämförelse. CDC bildades redan 1948.

Många regionala utvecklingsbanker har avdelningar som arbetar på samma sätt som IFC, t ex African Development Bank, Asian Development Bank och Interamerican Development Bank.

I UNIDOs "Directory of Development Finance Institutions" från 1986 anges 17 internationella och regionala institutioner och 19 nationella organisationer. Några av dessa är dock helt inriktade på exportfinansiering. En lista över organisationerna återfinns i bilaga 2.1.

I bilaga 2.2 återfinns beskrivningar av verksamheten vid de sju institutioner som vi anser mest jämförbara med Swedfund. Vi har besökt alla utom IFC. Diskussionen nedan baserar sig på beskrivningarna i bilaga 2.2.

Finnfund, IFU, NORAD och Swedfund samt NIB och Nordiska projektexportfonden samarbetar i Nordact-gruppen, som är ett organ för erfarenhetsutbyte och samråd. De utvecklingsinstitutioner av motsvarande slag som är hemmahörande inom EG, inklusive IFU, samarbetar på samma sätt inom Interact-gruppen.

### Syften och inriktning

De flesta av de beskrivna nationella organisationerna har som målsättning att bidra till ekonomisk utveckling i u-länderna i samarbete med det egna landets affärsföretag. I en del fall, t ex SBI, Finnfund och IFU, är en uttalad målsättning också att medverka till det egna näringslivets internationalisering. De flesta nämner både teknologiöverföring och överföring av finansiella resurser till

u-länderna som huvuduppgifter. Detta skall ske genom bildandet av lönsamma företag. Alla de besökta organen bedriver någon form av investeringsfrämjande verksamhet i sitt hemland.

Kravet på partnerkonstellationen varierar. Några kräver inte att lokala partners skall finnas utan finansierar även dotterbolagsetableringar (Finnfund och SBI), andra ställer inte krav på aktieparticipation av parterna från det egna landet (CDC, FMO, DEG). Alla nationella organisationer önskar dock stimulera det egna landets företag att delta i verksamheten.

CDC skiljer sig från de övriga institutionerna genom att man själv tar ansvaret för att genomföra projekt. CDCs sektorinriktning mot jordbruk och andra förnyelsebara tillgångar är också unik inom den nämnda gruppen av institutioner. CDC strävar efter att nå eftersatta befolkningsgrupper med sina projekt.

De flesta av institutionerna har väl utarbetade projektkriterier, där godkännande av värdlandets myndigheter är viktigt, liksom att projektet har utvecklingseffekter och god lönsamhetspotential.

Särskilt CDC, IFC, FMO och DEG har inriktat en stor del av sin verksamhet på att bygga upp och finansiera nationella utvecklingsbolag och -banker.

### Landyal

SBI avviker från de övriga institutionerna genom att investera både i industrialiserade länder och i u-länder. De övriga är begränsade till u-länder. CDC investerar i alla



u-länder inom samväldet inkl Hong-Kong och Singapore, och i ett femtontal länder därutöver, men har erhållit direktiv från parlamentet att göra 60% av investeringarna i de fattigaste länderna. IFC investerar i sina medlemsländer och har f n projekt i 78 länder. 6 av dessa är i Europa. Inriktningen på fattiga länder är markerad beträffande FMO.

I många av DEGs investeringar i Afrika bärs risken av tyska staten och DEGs roll är att förvalta investeringen. SBI, som för en mycket försiktig investeringspolitik, investerar endast i Afrika mot värdlandets garanti. Ett uttryck för vilken inriktning och riskbenägenhet de olika institutionerna har är den geografiska fördelningen av investeringarna. Nedanstående tabell visar den procentuella fördelningen av investerade belopp i Afrika resp Asien.

	IFC	CDC	DEG	FMO	IFU	SBI	Finnfund
Afrika	21%	45%	44%	46%	52%	27%	36%
Asien	21%*	28%	35%	43%	22%	4%	21%

\* exkl Mellanöstern

Inom regionerna återfinns stor spridning, men i Afrika är tendensen för alla utom FMO investeringar i relativt rika länder.

De senaste årens erfarenheter har lett till att samtliga institutioner försöker begränsa sina nyinvesteringar i länder med allvarliga betalningsbalansproblem.

### Sektorval

CDC uppvisar ett helt annat mönster än de övriga när det gäller verksamhetens inriktning. Industri utgör endast 10% av verksamheten och utvecklingsbanker ytterligare 5%. De stora sektorerna är däremot infrastruktur (31%) och jord- och skogsbruk (51%).

IFC har över 60% av sin portfölj i tillverkningsindustri och 20% i kapitalmarknadsinstitutioner och utvecklingsbanker.

DEG och FMO liknar varandra i det att ca 30% av deras investeringar gått till ett mycket stort antal utvecklingsbanker och organisationer för utveckling av småindustri. Jordbruk är en mycket viktig sektor för FMO.

Såväl CDC som IFC, DEG och FMO investerar i hotell och turism.

IFU, Finnfund och SBI är mer entydigt inriktade på industrisektorn, men både tjänsteprojekt och jordbruksprojekt förekommer.

#### Verksamhetens storlek

För att belysa omfattningen av resp institutioners verksamhet redovisar vi nedan några jämförelsetal (omräknat i m SEK enligt kursen medio 1987).

	Total projektstock 1986	Bokförd portfölj 1986	Utbetalningar 1986
IFC	19 292	13 146	2 293
CDC	10 692	7 430	825
DEG	4 200	2 520	484
FMO	1 660	1 070	205
SBI	164	143	29
IFU	634	353	86
FINNFUND	195	79	14

### Finansieringsformer

Alla de behandlade institutionerna kan lämna lån eller satsa riskkapital i olika former. Räntenivån på lånen är i allmänhet förmånlig, mellan 7 och 9%. IFC, SBI och CDC ligger dock högre för industriprojekt, medan Finnfund ligger lägre (4-7% i de fattigaste länderna). DEG, SBI och IFU hade alla en nästan jämn fördelning mellan aktier och lån i sina investeringsportföljer. DEGs nyinvesteringar under 1986 var dock till 3/4 lån.

FMO, CDC och IFC däremot hade alla 85% av sina investeringar i lån och endast 15% i aktier.

### Tekniskt bistånd

I nästan varje projekt ingår att utveckla kompetens inom företagsledning och att genomföra utbildning. I allmänhet finansieras detta som en del av totalfinansieringen. Det tycks emellertid vara en allmänt gjord erfarenhet att behovet av sådant stöd erfordrar särskilda insatser. IFU genomför ett försöksprogram med särskilda medel med lång återbetalningstid för sådana kostnader. FMO lämnar statligt finansierade bidrag till dem. Finnfund vänder sig till FINNIDA om sådana behov skulle identifieras. DEG vänder sig också till andra västtyska biståndsorgan, så som GTZ, som kan gåvofinansiera sådana kostnader. Motsvarande system gäller i Belgien. SBI har ett systerbolag som säljer utbildnings- och managementtjänster. CDC ser det som en viktig del av sin uppgift att tillföra projekten den kompetens som här avses, men finansierar kostnaden själv eller ur projekten, någon gång vänder man sig till ODA.

IFC har i sina utvärderingar av gjorda investeringar konstaterat att företagsledningen är den mest avgörande faktorn för projektens framgång. Av bl a detta skäl satsar IFC nu på att bygga upp både kompetens och finansiering för att kunna erbjuda i första hand mindre företag i Afrika stöd till företagsledning. Man har startat vad som kallas Africa Project Development Facility som skall identifiera behov av sådana insatser och kunna lämna viss rådgivning, men finansierar också ett bolag (African Management Services Company) som skall sälja företagslednings- och utbildningstjänster. Till detta skall knytas två fonder som skall kunna finansiera dessa tjänster på förmånliga villkor (betr utbildningssatsningar på gåvobasis). Bland bolagets föreslagna delägare återfinns IFU, CDC, Finnfund, DEG, FMO och African Development Bank.

#### Lönsamhet och kapitalanskaffning

Lönsamheten i institutionerna kan endast bedömas i relation till hur de är finansierade. Därför görs genomgången institution för institution.

IFC är finansierad med ett aktiekapital på 720 m USD, ackumulerade vinstmedel på 338 m USD och långfristiga lån på 1 580 m USD. Avkastningen från projekten täcker verksamhetens kostnader, inkl avsättningar till reserver. Projektstorleken och balansen mellan olika rika länder i projektportföljen anges som skäl till det positiva resultatet.

CDCs verksamhet ger också ett överskott. CDC finansieras genom upplåning hos statskassan till en mycket låg räntesats

(3,5%). Differensen mellan denna räntesats och utlåningsräntan används till att täcka administrationskostnader och nedskrivningar.

DEG har under flera år visat ett negativt totalresultat eftersom man gjort mycket stora nedskrivningar i sin portfölj. Projektavkastningen täcker däremot förvaltningskostnaderna. Underskotten finansieras ur en väl tilltagen reservfond.

FMO visar alltid ett noll-resultat eftersom man årligen tilldelas en räntesubvention som skall balansera intäkter och kostnader. FMOs största kostnadspost är upplåningsräntor vilka avser utlånat kapital. Aktiesatsningar täcks genom direkta kapitaltillskott från staten. FMOs största problem uppges vara den bristande autonomien från biståndsbudgeten.

IFU skulle visa ett negativt resultat om man inte hade intäkterna från likvida medel placerade i Danmark. Kraftiga nedskrivningar och valutaförluster bidrar till ett svagt rörelseresultat.

Finnfund har i tre år visat nollresultat tack vare stora administrationsbidrag och räntor på likvida medel.

SBI, slutligen, visar ett positivt resultat till vilket provisionsintäkter från ett projekt och placerade likvida medel bidragit. Detta har samtidigt tillåtit kraftiga nedskrivningar i portföljen.

Som framgår ovan och av bilaga 2.2 är alltså lönsamheten i de flesta institutioners verksamhet ganska dålig. IFU och

SBI har haft turen att ha vardera ett mycket bra projekt i sin portfölj. CDC, FMO och åtminstone till en början Finnfund subventioneras löpande. DEG, IFC och IFU finansieras framför allt av det en gång tillskjutna kapitalet.

Nedskrivningarnas andel av totalkostnaden är i de flesta fall det som skiljer denna verksamhet från all annan investeringsverksamhet, vilket visas av nedanstående sammanställning (avser 1986).

#### Nedskrivningar

	<u>IFC</u>	<u>CDC</u>	<u>DEG</u>	<u>FMO</u>	<u>IFU</u>	<u>SBI</u>	<u>Finnfund</u>
som % av projektinkomster	22%	37%	65%	35%	18%	15%	31%
som % av årets utbetalningar	15,9%	26%	22,6%	12,7%	9,7%	5,6%	5,6%
ackum nedskrivningar* som % av total kontrakterad portfölj	10,5%	16,1%	12,1%	9,6%	24,2%	7,5%	18,6%

\* eller säkerhetsreserv

Nedskrivningar motsvaras inte alltid av de faktiska förlusterna i verksamheten. Årets avskrivningar i relation till projektinkomsterna var 1986:

<u>IFC</u>	<u>CDC</u>	<u>DEG</u>	<u>FMO</u>	<u>IFU</u>	<u>SBI</u>	<u>Finnfund</u>
13,7%	3,6%	49%	0,9%	18,2%	15,4%	150%

Det bör dock märkas att avskrivningarna fluktuerar kraftigt över åren. DEGs ackumulerade totalförlust uppges således endast vara 3,5% av investerat belopp.

Jämförelser bör också göras mellan de olika institutionerna när det gäller den avkastning man uppnått på gjorda investeringar under 1986.

	<u>IFC</u>	<u>CDC</u>	<u>DEG</u>	<u>FMO</u>	<u>IFU</u>	<u>SBI</u>	<u>Finnfund</u>
Avkastning på aktieinv	3,4%	7,2%	4,2%	0,6%	13,3%	1,8%	--
Avkastning på utlånat kapital (brutto)	<u>10,6%</u>	<u>7,8%</u>	<u>8,7%</u>	<u>8,7%</u>	<u>7,4%</u>	<u>9,3%</u>	<u>5%</u>

Det är ur materialet svårt att dra bestämda slutsatser om vilka projekt som har störst sannolikhet att lyckas. Detta förefaller vara i det närmaste slumpartat. Däremot är det helt klart att investeringar i Afrika söder om Sahara givit den sämsta avkastningen.

Såsom framgått ovan har detta lett till att endast om politiska beslut (som i fallen CDC och FMO) tvingar institutionerna till detta, söker man sig med större belopp till de fattigaste länderna. Detta har självfallet också sin grund i att erfarenheterna visat att det är mycket svårt att driva industriell verksamhet på rent kommersiella grunder i dessa länder. CDC utgör ett exempel på detta. Verksamheten inom jordbruk och elgenerering o l visar mycket bättre resultat än inom industri.

DEG har minskat sina risker genom att endast åta sig ett förvaltaransvar för vissa projekt i de fattigaste länderna.

## Organisation

Av beskrivningarna i bilaga 2.2 framgår att flera av institutionerna har styrelser som är sammansatta av företrädare för viktiga intressegrupper, vilkas uppgift är att föra institutionernas talan utåt i samhället. Det framgår också att de flesta styrelser fattar beslut om enskilda projektinvesteringar.

Det är mycket vanligt att organisationerna pendlar mellan att vara geografiskt uppdelade, vilket är vanligast just nu, eller projektfasindelade (beredning resp förvaltning).

Att utläsa effektiviteten i olika institutioner genom de schematiska beskrivningar som görs i bilaga 2.2, är inte rättvisande.

Dock har vi beräknat ett effektivitetstal, nämligen utbetalningen per anställd, varvid dock är att märka att vissa organisationer har uppgifter av investeringsfrämjande eller småföretagsstödande karaktär, som gör att jämförelsen inte är helt rättvisande.

	<u>IFC</u>	<u>CDC</u>	<u>DEG</u>	<u>FMO</u>	<u>IFU</u>	<u>SBI</u>	<u>Finnfund</u>
Utbetalt per anställd 1986 i (m SEK)	4,5	2,9	1,8	3,2	1,5	2,1	0,6

IFC har betonat vikten av att ha regional representation nära projekten. Detta kännetecknar särskilt CDCs verksamhet, men även de andra institutionerna har etablerat lokalkontor i länder där man har många projekt eller gjort särskilda satsningar.



NIB

Nordiska Investeringsbanken, NIB, har en låneform som är särskilt avsedd för långgivning till u-länder och stats-handelsländer. Låneformen, som kallas Projektinvesteringslån, inrättades 1982. NIB har rätt att göra utfästelser för sådana lån till ett belopp av 700 m SDR.

Långivningen riktas mot medelinkomstländer och lånen lämnas i allmänhet till regeringar eller mot statlig garanti. Ett grundläggande kriterium är att det föreligger ett "nordiskt intresse" i form av en leverans, en investering eller liknande från ett nordiskt företag. Lånen kan finansiera såväl investering som rörelsekapital och driftstöd. NIB tecknar inte aktiekapital. Lånets löptid anpassas till projektets behov och kan vara upp till 15-20 år, med amorteringsfrihet de första 3-5 åren. Utlåningsräntan baserar sig på NIBs upplåningskostnad på europamarknaden och är inte subventionerad. Lånen utfästs i konvertibel valuta.

Vid slutet av 1986 hade 14 lån avtalats till ett värde av 113 m SDR. Låntagarländer är Indien, Malaysia, Turkiet, Algeriet, Kina, Pakistan, Botswana, Kamerun, Brasilien, Colombia, Indonesien, DDR och Ungern. Lånediskussioner har också förts med Egypten, Peru, Jugoslavien och Grekland.

NORAD

I det norska biståndet har investeringlån, i likhet med det övriga biståndet, administrerats av NORAD. En särskild avdelning har ansvaret för finansiering av kommersiell verksamhet, innefattande såväl s k investeringlån som

motsvarigheten till u-kreditgivningen i Sverige och importstödsaktiviteter. Både regler och administration är för närvarande föremål för översyn.

NORADS investeringslån har riktats mot Norges biståndsmottagarländer och har lämnats på förmånliga villkor och till företag som haft norska medintressenter. Finansiering har skett direkt ur statsbudgeten. Omfattningen är cirka 60 m NOK per år till i genomsnitt 8 projekt per år. Många av projekten har haft finansiella svårigheter och behövt rekonstrueras. NORAD har medverkat tämligen passivt i projektens uppföljning. Låneadministrationen har legat på en norsk affärsbank.

#### SIFIDA

En intressant jämförelse med de tidigare beskrivna statliga institutionerna utgör SIFIDA (Société Internationale Financière pour les investissements et le Développement en Afrique) en privat utvecklingsorganisation, registrerad i Luxemburg och med kontor i Genève. SIFIDA har 130 aktieägare, de flesta av dem multinationella företag eller stora banker. Bland ägarna återfinns Electrolux, SKF, Alfa-Laval, ASEA, Atlas Copco, Saab-Scania och S-E-banken. Även Finnfund, DEG, SBI och IFC är aktieägare i SIFIDA.

SIFIDA är inriktad på investeringar i privata kommersiella företag i Afrika, och har ungefär samma investeringskriterier som ovan beskrivna organisationer. 1986 hade man 82 investeringar i 28 länder i Afrika (varav 14 låginkomstländer) samt i 2 regionala banker, bl a EADB. SIFIDA spelar dessutom en aktiv roll som förmedlare av större syndikerade lån.

Vidare har man ett nära anknutet organisationskonsultbolag, SIFIDA Advisory Unit, som säljer företagsledningstjänster och gör förstudier för portföljbolagen och SIFIDAS aktieägare.

Per 31 december 1986 hade SIFIDA investerat 4,9 m USD i aktier (20 företag), 8,2 m USD i lån utan statlig garanti (16 företag) och 34,8 m USD i statligt garanterade lån. Många av de senare var till statliga banker och utvecklingsbolag för vidareutlåning eller till kraftföretag och andra hel- eller halvstatliga verksamheter.

Avkastningen på SIFIDAS aktieinvesteringar 1986 var endast 2,2% och på långivningen (brutto) 9,7% (föregående år 12,8%). SIFIDA gav ett mindre överskott efter nedskrivning av investeringarna med 0,3 m USD. Totala reserver för framtida förluster på investeringar uppgick till 7,5% av portföljen.

Egenkapital utgör 43% och lån 57% av SIFIDAS balansräkning. Utlåningsräntorna översteg inlåningsräntorna med 2 m USD. Inlåningsräntan motsvarade endast 6,5%. Med tanke på SIFIDAS geografiska inriktning är resultatet mycket bra. Dock får man förmoda att den försiktiga investeringspolitik som följs, med 73% av investeringarna säkrade av en statlig garanti, bidrar till detta. Av årsredovisningen går inte att utläsa hur stor avkastningen är på direkta investeringar (utan garanti) i tillverkande företag. Dessa utgör endast 10 m USD av totala portföljen, och därav är 5,7 m USD i låginkomstländer.

## 2.2 Andra former av svenskt stöd till industriutveckling i u-land

---

Det svenska industribiståndet utgår dels som stöd till olika internationella organisationer som UNIDO och till finansieringsorgan som IFC, dels som bilateralt stöd genom SIDA och BITS. Även IMPOD bidrar till industriell utveckling genom att bistå u-länderna att öka sina exportinkomster.

Verksamheter som inte i första hand har u-ländernas utveckling till syfte, såsom EKNS investeringsgarantivning, exportrådets verksamhet, SWEDEC International, som säljer utbildningstjänster, och SUKAB, som är det halvstatliga mothandelsorganet, kan vara värdefulla även för u-landsintressenter.

Nedan redogörs för industribiståndet genom SIDA, verksamheten vid BITS både vad gäller u-krediter och tekniskt samarbete, IMPODs strävan att bistå u-länderna med produktutveckling samt, slutligen, det nya investeringsgarantisystemet, som sedan oktober 1987 ersatt den gamla, helt outnyttjade, ordningen. Swedfunds roll diskuteras i senare kapitel.

I 1977 års industribiståndsutrednings betänkande (SOU 1977:77) finns en utförlig redovisning av industribiståndet t o m 1977.

### 2.2.1 Industribistånd genom SIDA

Industribiståndet genom SIDA utgår till allra största delen inom ramen för de landprogram som avtalas mellan Sverige och mottagarländerna efter förslag från de senare. I vissa programländer är industribiståndet mycket begränsat, delvis beroende på koncentration av samarbetet till vissa sektorer.

SIDAS industribistånd inriktas på direkt stöd till enskilda företag, på stöd till uppbyggande av industristödjande organisationer och på stöd till transportverksamhet och fordonsverkstäder.

De mål som SIDA uppställt för industribiståndet är: att skapa livskraftiga/lönsamma företag och ekonomisk tillväxt; att skapa inhemskt ägda och drivna företag; överföring av industriellt kunnande; ökad export och minskad import; ökad produktion, varu- och tjänsteförsörjning; bättre utnyttjande av inhemska råvaror; ekonomiskt oberoende och ökad sysselsättning.

Utbetalningarna inom industribiståndet uppgick 1986 till 580 mkr och avsåg 67 projekt. I redovisningen nedan anges det belopp som t o m 1986 utbetalats till resp projekt.

SIDAS industribyrå som ansvarar för handläggningen av industribiståndet presenterar årligen verksamheten i en broschyr. Vår redovisning baserar sig i mycket på broschyren Industribistånd 1986.

Småindustri stöds i Botswana genom småindustriorganet BEDU (Botswana Enterprises Development Unit). Under tiden 1974, då SIDAs stöd inleddes, till 1984 har 65 småföretag med ca 1 000 anställda utvecklats inom BEDU. Lokaler i de industribyar som byggts, rådgivning, utbildning och finansiering utgör formerna för stödet till företagen. (Utbetalt belopp ca 31 mkr). Småindustristödet i Guinea-Bissau har avsett sju separata verksamheter: ett gjuteri, ett hantverksprojekt, en mekanisk verkstad, ett reparationsvarv, ett tegelbruk och två träindustrier. Stödet utgörs av personal för företagsledning, drift och utbildning samt finansiering av kostnaderna för upprustning av företagen (utbetalt 103 mkr).

Det största småindustriprogrammet återfinns i Tanzania, där stödet kanaliseras via SIDO (Small Industries Development Organisation) och via NBC (National Bank of Commerce). Stödet via SIDO sker inom ramen för det s k systerindustriprogrammet. Sedan 1978 har ett 30-tal industrier etablerats i fem industribyar inom ramen för detta program. Antalet anställda i de 30 företagen beräknas till 800. Systerindustriprogrammet syftar till att skapa en nära gemenskap mellan ett nyetablerat företag i Tanzania och ett företag, helst med likartat produktsortiment, i Sverige utan att något gemensamt ägande föreligger. Det svenska systerföretaget förväntas bidra med maskintekniskt kunnande, produktionserfarenhet och utbildningsstöd till uppbyggnaden av det tanzaniska systerföretaget. (Utbetalat belopp 246 mkr.) Stödet genom NBC avser finansiering av småföretags importbehov. (Utbetalat 8 mkr.)

Småindustristöd har också utgått till Kenya (30 mkr) och Swaziland (9 mkr) i ungefär samma former som i Botswana, men dessa program är numera avslutade.

Upprustning av industrier (industrirehabilitering) har blivit ett viktigt verksamhetsområde för SIDA de senaste åren.

I Bangladesh pågick under 1986 tre upprustningsinsatser (utbetalat 75 mkr). I Etiopien upprustades barnmatsfabriken FAFFA, som startats med SIDA-stöd i början på 1970-talet (13 mkr).

I Moçambique genomförs ett större upprustningsprogram inom fyra företag med sammanlagt åtta produktionsenheter. Systerindustrimodellen har använts även inom detta program. SIDAs stöd avser investeringskostnader för upprustningsinsatserna, företagslednings-, drifts och utbildningsstöd från det svenska systerföretaget samt stöd för insatsvaruimport. (Utbetalt 65 mkr.)

I Tanzania finansieras i samma former som i Moçambique upprustningen och den fortsatta driften vid en cementfabrik, en fabrik för tillverkning av jordbruksredskap och ett tryckeri. (Totalt utbetalt 76 mkr.)

Slutligen genomförs tre upprustningsinsatser i Vietnam. (85 mkr utbetalt.)

SIDA stöder även storindustrier. I Nicaragua utgår stöd för upprustning, utvidgning och drift av guld- och silvergruvor. (Utbetalt 153 mkr.)

SIDA har medverkat som finansiär av massa- och pappersbruket Mufindi i Tanzania. (Totalt 56 mkr.)

Det i särklass största biståndsprojektet både inom industri-sektorn och för övrigt är skogsindustriprojektet Vinh Phu (som tidigare kallades Bai Bang) i Vietnam. Totala kostnaden t o m 1986 för investeringar, driftskostnader och vissa anslutande verksamheter som skogsplantering, flodtransporter, yrkesskola och bostäder uppgår till 2 177 mkr.

Även skogsindustriprojektet Messica i Moçambique bör i u-landssammanhang klassas som storindustri. (Utbetalt 85 mkr.)

Inom transportområdet har fordonsverkstäder stötts i Etiopien, Guinea-Bissau, Kap Verde och Laos. (Utbetalt belopp 121 mkr.) Vidare har ett projekt för reparation av järnvägsvagnar i Zambia erhållit stöd. (Utbetalt 147 mkr.) Katastrofmyndighetens åkeri i Etiopien har haft företagsledningsstöd från Sverige. (Utbetalt 9 mkr.)

Institutionsuppbyggnad har finansierats i åtskilliga fall. De institutioner som erhållit stöd under 1986 är MEIDA (nationellt mekanförbund) i Tanzania, TBS (standardiseringsorgan) i Tanzania, TISCO (konsultbolag) i Tanzania, exportfrämjande organ i Tanzania och i Indien, WIPO (internationellt organ för industriellt rättsskydd), internationella standardiseringsorganisationen och ett tekniköverföringsprogram genom UNIDO.



Låneverksamheten vid TIB (Tanzania Investment Bank) och EADB (East African Development Bank) har finansierats under en mycket lång tid. Till EADB utgår fortfarande stöd på lånebasis. Totalt uppgår lånebeloppen till EADB till 133 mkr.

Slutligen finansierar SIDA ett antal projekt under rubriken metodutveckling och försöksverksamhet.

### 2.2.2 Erfarenheter

I SIDAs verksamhet ingår att i stor omfattning utvärdera gjorda insatser. Ovan nämnda broschyr, Industribistånd 1986, innehåller en förteckning över de utvärderingar av olika industribiståndsprojekt som genomförts. Den löpande utvärderingsverksamheten är ett viktigt instrument för SIDAs projektpåverkan.

Forskningsverksamhet har också bedrivits i anslutning till exempelvis systerindustriprogrammet i Tanzania.

Under 1986 arbetade en arbetsgrupp med representanter från Swedfund, SIDA och BITS för att se över formerna för biståndsmyndigheternas stöd till Swedfund-projekt. (Se avsnitt 6.5.) I samband därmed gjordes en sammanställning av SIDAs erfarenheter av småindustristöd, vilken återfinns som bilaga 6.2.

### 2.2.3 Kommentarer

Industribiståndet genom SIDA är som framgår både omfattande och mångfacetterat. En utbetalningsvolym på nära 600 mkr per år administreras av 20-talet personer inom SIDAs

industribyrå. En stor del av projektadministrationen har SIDA därför utkontrakterat till olika konsultföretag. I projekten har många gånger projekt- eller företagsledningen anförtratts svenska eller ibland utländska företag.

Ett så stort antal projekt, för vilka uppställts så många mål, innebär att det är svårt att göra någon generell karaktäristik av SIDA-stödet till enskilda företag. Alla företag har startats med det långsiktiga syftet att bli lönsamma. Omfattningen av biståndet har dock många gånger varit betydande; när det gäller de stora projekten har biståndskällor finansierat såväl investeringen som driftsledningsstödet. Det primära i dessa projekt har varit att producera vissa varor.

Småindustristödet har en annan karaktär. Det väsentligaste syftet har varit att ge mindre entreprenörer stöd att etablera en verksamhet. Det centrala har således varit kunskapsuppbyggnad. I de olika småindustriprogrammen har man försökt åstadkomma detta med olika medel. Program som förser entreprenörerna med lokaler och lån till utrustning samt en utifrån kommande rådgivning uppvisar relativt begränsade framgångar. Systerindustriprogrammet i Tanzania däremot, vars idé bygger på ett relativt långvarigt samarbete mellan en tanzanisk företagare och ett svenskt producerande företag, har varit framgångsrikt, särskilt när det gäller utbildning och utveckling av förmåga att producera varor. Vid våra besök i industribyråerna i Arusha och Moshi kunde vi emellertid konstatera att brister fortfarande finns när det gäller de flesta entreprenörernas företagsledarkompetens. Det visar sig att det svenska systerföretaget också måste engagera sig i kunskapsöverföringen på denna nivå och att

den tid som måste anslås i många fall kanske överstiger 10 år innan den lokale entreprenören utvecklat sig till en kompetent företagare. Särskilt har bristen på finansiell disciplin i småföretagen av flera bedömare uppfattats som ett utvecklingshinder.

Biståndsberoendet i dessa projekt är mycket stort. Detta är delvis en följd av att många av dem planerats när valuta-problemen inte var så dominerande som de blivit under 1980-talet. Biståndet har kommit att användas för import av insatsvaror till dessa företag, för att möjliggöra någon som helst produktion. Utan sådan finansiering hade säkerligen majoriteten av de SIDA-stödda projekten i Tanzania varit nedlagda. Även om importstödet borträknas från stödet till systerindustrierna i Tanzania, blir kostnaden per företag mycket hög. De inhemska företagarnas eget finansiella risktagande har ofta varit begränsat.

Valet av företagare spelar också roll för företagets framgång. Detta sker sedan projekt identifierats och förstuderats, varför man kan säga att de tanzaniska företagarna tränas in i ett givet projekt. Det är ännu för tidigt att säga om detta möjliggör för företagaren att utveckla sig självständigt utanför SIDA-ramen. Hittills finns endast tre exempel på företag som etablerat verksamhet utanför industribyarna. Två av dessa är Swedfundprojekt med stort mått av bistånd. Många andra företag fungerar nu utan sitt svenska systerföretags stöd, men ytterligt få kan sägas fungera helt självständigt.

Vi tror att den utvecklingsmodell som valts är en bra modell för att etablera nya småföretag i u-land, och vi tror att den tid och de kostnader som krävs är uttryck för vilken

svår uppgift detta är. Steget till en kommersiell drift är dock i de flesta fall mycket stort.

SIDAS stöd till upprustning av industrier har en något annorlunda karaktär. I dessa företag har man antagit att det funnits en etablerad verksamhet, en företagsledning och delvis utbildade arbetare. Utgångspunkten är alltså att det skall vara möjligt att åstadkomma en lönsam produktion i dessa företag. Emellertid ligger hittills stödda projekt i sådana länder att landrisker och de specifika svårigheterna varit mycket stora, och därför har de svenska företag som engagerats, antingen genom systerindustriavtal eller genom managementavtal, inte sett möjligheter till eget finansiellt engagemang.

Rehabiliteringsprojektet i Moçambique har visat sig innebära långt mer än återupplivande av ett antal tidigare fungerande verksamheter. Investeringsbehovet i nya maskiner har varit omfattande och bristen på utländsk valuta har tvingat fram importstöd för insatsvaror. Dessutom har kunskapsöverföringen i mycket inneburit lika stora svårigheter som i nyetablerade företag, eftersom företagens tidigare ledningar ned till förmansnivå, har lämnat landet. Förmodligen måste SIDAS stöd fortsätta under ytterligare många år innan självgående företag etablerats. Verksamheternas importberoende får emellertid som konsekvens att importstödet avsevärt fördyrar de viktiga kunskapsuppbyggande insatserna.

En risk i denna utveckling är att svårigheterna att uppnå lönsam självgående produktion är så stora, att den svenske partners intresse för att uppnå detta mål avtar och ersätts

av hans intresse av att permanenta sin egen medverkan i projektet, således göra även hans affärsidé biståndsberoende. Denna risk måste balanseras mot fördelen för SIDA att samarbeta med svenska företag som förvärvat erfarenhet av att arbeta i kommersiellt svåra u-landsmiljöer.

Sammanfattningsvis anser vi att ett antal av SIDAs industribiståndsaktiviteter bör uppfattas ha till huvudsyfte att åstadkomma kunskapsöverföring från framför allt Sverige till ett programland, men att omfattningen hittills av investerings- och importstöd i anslutning till projekten, liksom valet av länder i vilka sådana projekt återfinns, gör att den företagsekonomiska lönsamheten i företagen i allmänhet är dålig. Erfarenheterna hittills antyder också att projektens biståndsberoende kan komma att bli mycket långvarigt.

#### 2.2.4 Beredningen för internationellt tekniskt-ekonomiskt samarbete - BITS

---

BITS verksamhet avser två huvudområden, tekniskt samarbete och u-krediter. Inom det tekniska samarbetet utbetalades under budgetåret 1986/87 ca 125 mkr, anslaget för u-krediter var samma år 475 mkr, medan utbetalningarna var ca 325 mkr. En mycket stor del av BITS verksamhet avser stöd till infrastrukturprojekt och industriprojekt.

Det tekniska samarbetet syftar till teknologiöverföring, vilket sker i följande former:

Konsultinsatser: Dessa avser i stor utsträckning förinvesteringsstudier för industri- eller infrastrukturprojekt. Ett 60-tal insatser har genomförts sedan 1978/79. Alltmer avser konsultinsatserna rådgivning för att effektivisera utnyttjandet av befintliga anläggningar. BITS avser att öka sitt stöd på detta område inom industri-sektorn. Utbetalningarna för konsultinsatser uppgick under 1986/87 till drygt 40 mkr.

Internationella kurser i Sverige: Under det angivna budgetåret användes 30 mkr för finansiering av ett antal kurser inom olika teknikgrenar.

Utbildning för enskilda länder: Insatserna avsåg utbildning riktad mot ett enskilt land. 40% av insatserna avsåg 1986/87 Kina. Industriutbildning utgör en viktig del. Stödet till utbildnings- och företagsledningskostnader i anslutning till Swedfundfinansierade projekt återfinns under denna rubrik. Totalt utbetalades 26 mkr för utbildningsinsatser under 1986/87, varav drygt 6 mkr till Swedfundprojekt.

BITS stöd i anslutning till Swedfundfinansierade projekt har efter hand ökat. De första tre projekten var Folbi i Guinea-Bissau, Optimus i Zimbabwe och PSI (gummikokos) i Sri Lanka. Utbetalningarna före 1984/85 var endast 1,5 mkr. Det året var de 3,5 mkr, året därpå 3,9 mkr och 1986/87 6,2 mkr. Detta gick till sju projekt.

Biståndsministern uttalade i budgetproposition 1983/84 att BITS skulle reservera särskilda medel för sådana insatser. I följande års budgetproposition angavs att BITS skulle beräkna medelsbehovet för sådana insatser i sin anslagsframställning.

Många av de projekt BITS tog ställning till var projekt som haft finansiella svårigheter, varför BITS uttryckte tveksamhet till stödet, särskilt när detta var stort i förhållande till Swedfunds investering. BITS har också reducerat senare framställningar både till omfattning och tid. Stöd för detta har BITS haft i biståndsministerns uttalande i prop 1984/85:100 att stöd med biståndsmedel normalt inte bör ges för dessa kostnader under mer än tre år.

För närvarande sker ett nära samråd mellan BITS och Swedfund rörande användningen av medel för driftlednings- och utbildningsstöd till nya projekt. BITS har utfäst över 21 mkr för dylika insatser i 10 projekt. De största avser en fiskebåtsfabrik i Somalia, verktygstillverkning i Tanzania, elmotorreparationer i Zambia och tillverkning av civila sprängämnen i Zimbabwe. Dessa fyra projekt beräknas kosta BITS 17 mkr.

Institutionssamarbete, kultursamarbete och personutbyte:  
Dessa insatser är inte direkt industrirelaterade.

Finansiellt stöd: Under 1986/87 användes 13 mkr till inköp av utrustning i anslutning till tekniska samarbetsprojekt. BITS har föreslagit att öka det finansiella stödet för inköp av utrustning och reservdelar i anslutning till underhålls- och rehabiliteringsinsatser.

BITS bedriver tekniskt samarbete med 23 länder och har därutöver gjort enstaka insatser i ytterligare ett antal länder. Dessa länder ingår inte i SIDAs programlandkrets. Dock har stöd till Swedfundprojekt utgått i programländer.

U-kreditgivningen avser att överföra finansiella resurser till u-länderna för finansiering av leveranser från Sverige. U-krediter kan lämnas till länder vars utvecklingspolitik bedöms ligga i linje med de svenska biståndspolitiska målen och vilkas kreditvärdighet befinns tillfredställande. T o m budgetåret 1986/87 hade ungefär hälften av u-krediterna avsett SIDA:s programländer.

U-krediterna är en exportkreditgivning med förmånliga villkor. För varje kredit uträknas den s k förmånlighetsgraden, d v s den del av totalkostnaden för krediten som understiger kostnaden för normal exportkreditgivning enligt vissa internationella normer, och denna gåvodel finansieras över biståndsanslaget. Förmånlighetsgraden är normalt 25%, men kommer från budgetåret 1987/88 att höjas till 30%. (25% förmånlighetsgrad motsvarar ex vis 10 års återbetalningstid och 3% ränta.)

BITS har till uppgift att försäkra sig om att finansierade verksamheter främjar mottagarlandets utveckling.

Beviljade u-krediter fördelar sig på 25 länder, varav Indien, Kina och Algeriet är de beloppsmässigt största med drygt hälften av kreditvolymen. Kreditvolymen i 100 aktuella projekt är 5,8 mdr kronor. 60% av projekten avser energiförsörjning, 25% transporter och kommunikation och 15% industri- och mineralutvinning.

Svensk Exportkredit (SEK) verkställer på BITS uppdrag såväl upplåning som utlåning. Låntagare är i allmänhet en bank i u-landet.



Över 80% av aktuella u-krediter avser kreditbelopp överstigande 10 mkr. Fem projekt överstiger 200 mkr. De avser alla energiförsörjning.

#### 2.2.5 Kommentarer

Volymmässigt ges ett relativt stort industribistånd via BITS. Särskilt gäller detta u-krediterna, vars inriktning på finansiering av stora anläggningsleveranser från Sverige på förmånliga villkor gör detta till en från annan biståndsverksamhet skild verksamhet. Viss samfinansiering med SIDA har skett.

Det tekniska samarbetet med stöd till konsultinsatser och utrustnings- och reservdelsleveranser, samt inte minst utbildnings- och företagsledningsstödet till Swedfundprojekten, skiljer sig inte i annat avseende än landvalet från SIDAS verksamhet på detta område.

Vi har inte haft möjlighet att göra några bedömningar av effekterna av BITS-stöd i andra projekt än de som avser Swedfunds verksamhet. BITS-stödet i samband med projekt som finansieras av Swedfund diskuteras nedan.

#### 2.2.6 Importkontoret för u-landsprodukter - IMPOD

IMPODs verksamhet avser att främja import till Sverige från u-länder. Verksamheten har en allmän, marknadsinformerande och utbildande del, och en del som avser samarbete med enskilda länder i projektform. IMPODs verksamhet är inte inriktad på speciella produktkategorier, men uppenbart är att industriprodukter är en relativt liten varugrupp i IMPODs verksamhet. Emellertid försöker man bistå sina

samarbetsländer även på denna punkt. Samverkan sker bl a för kvalitetskontroll och för produkthanpassning till den svenska marknadens krav. Ett visst stöd har lämnats Swedfunds projekt, bl a till Optimus, Zimbabwe.

IMPODs budget för 1986/87 var 8 mkr.

### 2.2.7 Investeringsgarantier

Ett svenskt investeringsgarantisystem infördes 1968. Systemet innebar att staten garanterade en svensk investering i vissa u-länder mot förluster som uppkommer på grund av politiska händelser, d v s nationaliseringar, krigshändelser eller transfereringsrestriktioner. Systemet var förenat med ett stort antal villkor och har aldrig kommit till utnyttjande. Därför har systemet setts över och från den 1 oktober 1987 gäller ett mer omfattande system\*. Ett annat skäl för att införa det nya systemet är att regeringen beslutat om svensk anslutning till MIGA-konventionen (Multilateral Investment Guarantee Agency). MIGA har initierats av världsbanken i syfte att främja investeringar i u-länder. De nya svenska reglerna är harmoniserade med MIGA vilket ger möjlighet till internationellt samarbete och riskdelning på investeringsgarantiområdet. De nya svenska reglerna är avsedda att främja svenska samhällsekonomiska intressen. Garanti kan utfärdas till förmån för svenskt företag eller svensk företagare och i undantagsfall svenskt utländskt dotterbolag om investeringen medför inköp av varor och tjänster i Sverige.

\* (Prop 1986/87:98 och SFS 1987:861)

Systemet är öppet för investeringar i alla länder, men vissa begränsningar med hänsyn till riskläget i ett visst land eller av vissa politiska skäl, t ex upprepade kränkningar av mänskliga rättigheter, förutses.

Garanti kan avse investeringar i såväl varu- som tjänste- produktion. I princip garanteras endast investeringar. Även immateriella nyttigheter, t ex licenser, franchisingavtal och liknande, kan garanteras.

Enbart finansiella investeringar av placeringsskäl garanteras däremot inte; investeraren måste få ett tillfredsställande inflytande över den verksamhet han investerar i.

Garantin omfattar endast politiska risker, d v s att investeringen förlorar i värde genom nationalisering, expropriation eller liknande, att värdlandets regering åsidosätter något avtal som träffats med investeraren, att investeringen skadas eller går förlorad till följd av krig, naturkatastrof eller liknande händelse eller att värdlandet inför sådana valutareglerande åtgärder som hindrar eller avsevärt fördröjer utförandet av kapital eller avkastning.

Åtgärder av generell natur av beskattningsmässig art täcks inte av garantin. Inte heller kommersiella risker.

Garanti lämnas i svenska kronor för en tid normalt understigande 15 år. Garantitagarens självrisk uppgår till minst 10%. Garantitagaren betalar en årlig premie, vilken angivits till normalt 0,5-2% av det för varje år gällande högsta riskbeloppet. Systemet administreras av exportkreditnämnden, EKN.

### Kapitel 3 Swedfunds projekterfarenheter

Vi har redan i inledningen betonat att slutresultatet av Swedfunds arbete skall vara kunskapsökning i de företag stiftelsen medverkar i. Två metodfrågor anmäler sig omedelbart: hur mäter man ökningen och hur avgör man i vilken mån Swedfunds bidrag medverkat till ökningen. Vi har inte kunnat svara på någon av dessa frågor. Vi anser emellertid att Swedfund måste överväga dem. Om kunskapsöverföring anses vara en huvuduppgift måste Swedfund formulera antaganden om vilka effekter kunskapsöverföringen skall ha i det enskilda företaget. Verksamheten i de flesta företag Swedfund investerat i är ännu så ung att kunskapsöverföringseffekterna är små. Å andra sidan kan sägas, att varje företag som producerar genomfört den första fasen av kunskapsadoptionen.

Antalet projekt som Swedfund medverkat i är relativt begränsat, och det är därför svårt att ge generella omdömen. Vårt intryck är att Swedfund har tagit till vara lärdomar från tidigare projektarbete för att påverka utformningen av sin medverkan i senare projekt. Vi hänvisar till bilaga 6.1 som utgör en sammanfattning av Swedfunds mer generella projekterfarenheter. Samtidigt uppvisar varje enskilt projekt mycket stora särdrag. Vi har därför ansett det viktigt att presentera varje projekt separat. Dessa beskrivningar återfinns i bilaga 3.1. Vi vill betona att sammanställningarna beträffande projekten i Kina är mycket

knapphändiga eftersom vi valt att betrakta dem som speciella i Swedfunds verksamhet och därför av mindre intresse för denna översyn. Ett av projekten uppvisar en provkarta på svårigheter som kan möta vid industrietablering i ett fattigt u-land, och vi har ansett detta så belysande att vi bifogat en utförligare beskrivning, författad av Lennart Königson, se bilaga 3.2. Bilaga 3.3, författad av Anders Grettve, innehåller en sammanställning av Swedfunds projekterfarenheter av ett likviderat projekt i Kenya.

Vi har funnit att en fråga förtjänar särskild uppmärksamhet i genomgången av de olika projekten, nämligen partnervalet och partners affärsintresse i projektet. Vi har uppdragit åt Sven Öhlund att belysa denna fråga. Den sammanställning som han gjort har tjänat som underlag för avsnitt 3.2.

För att bedöma effekterna av Swedfunds verksamhet inleder vi avsnitt 3.1 med några sammanställningar från projektredovisningarna, i bilaga 3:1.

### 3.1 Swedfunds projekt

Redovisningen i bilaga 3:1 omfattar 33 investeringar, men av dessa avser en garantier för andra projekt, en finansiering av en mycket stor förstudie, en ett projekt som avbröts på ett mycket tidigt stadium, en ett projekt som troligen kommer att avbrytas och, slutligen, en garantiutfästelse med ytterst begränsad medverkan för Swedfund. Vi kommer därför att göra sammanställningarna nedan på en stock av 28 projekt, av vilka hittills endast två likviderats. Swedfunds styrelse har därutöver fattat beslut om investeringar i ytterligare ett dussintal projekt men dessa har av olika skäl aldrig kommit igång. Sådana skäl kan vara att den svenske partnern inte funnit förutsättningarna för att gå

vidare tillräckligt goda, eller att han valt att gå vidare utan Swedfunds medverkan. Några gånger har projektet omformulerats och en annan form valts för samarbetet än ett samägt företag.

Av de 28 projekten befinner sig 21 i produktion medan fem är under byggande (i ett fall återuppbyggande). I åtta av företagen har produktionen inte varit i gång ett år ännu.

I 12 projekt som varit i produktion mer än ett år anställs för närvarande ca 1 500 personer. I ett rehabiliteringsprojekt i Bangladesh är antalet anställda 4 000. I de nystartade åtta företagen är 1 000 personer anställda.

I åtta av de 28 företagen har omfattande finansiella rekonstruktioner genomförts. Av 21 igångvarande projekt bör fyra anses ha dåliga framtidsutsikter. Dessa representerar dock endast 6,6 mkr i aktieinvestering i Swedfunds portfölj. Framtidsutsikterna för några projekt är mycket svårbedömda, eftersom de är starkt beroende av värdlandets ekonomiska politik. Vi anser det därför inte vara möjligt att avge annat omdöme än att mer än hälften av de projekt som är i produktion och under byggande har goda möjligheter att utvecklas till lönsamma projekt.

I ytterst få projekt är det möjligt att bedöma kunskapsöverföringen och teknologinivåns utveckling. I många projekt kommer behovet av utländskt stöd till företagsledningen att finnas kvar mycket längre än parterna ursprungligen räknade med. I inte mindre än tio av de 15 projekt som startat produktion före utgången av 1986, dominerar den utländske partnern företagsledningen. Å andra sidan har de utbildningsinsatser som gjorts ökat den tekniska kompetensen hos arbetarna i företagen i avsevärd mån. Någon systematisk

uppföljning av kunskapsöverföringseffekterna har dock inte gjorts.

Vi anser att hittills gjorda erfarenheter understryker svårigheterna att i de länder där Swedfund varit verksam, finna goda företagsledarämnen.

Swedfunds 28 projekt fördelar sig på länder enligt följande:

	<u>Antal</u> <u>projekt</u>	<u>Totalt</u> <u>inv belopp</u> <u>mkr</u>	<u>Program-</u> <u>land</u>
Botswana	1	2,0	x
Egypten	3	11,6	
Guinea Bissau	1	11,6	x
Kap Verde	1	0,3	x
Kenya	1	7,1	x
Somalia	1	1,0	
Sudan	1	13,4	
Tanzania	3	9,1	x
Tunisien	2	8,8	
Zambia	1	4,6	x
Zimbabwe	2	0,3	x
Sri Lanka	2	3,9	x
Indien	3	6,4	x
Bangladesh	1	10,5	x
Kina	2	20,4	
Ecuador	1	11,4	
Peru	1	3,6	
Costa Rica	1	-	
Summa	28	126,0	

16 av de 28 projekten finns således i 10 programländer. Av investerade belopp faller 56 mkr (44 %) av totalt 126 mkr på programländerna. Detta innebär en stor förändring i förhållande till 1983/84, då enligt Swedfunds femårsöversyn (se avsnitt 1.2), två tredjedelar av projekten och investeringarna avsåg programländerna.

Avskrivna belopp uppgår till totalt 47 mkr inklusive räntor och infriade garantier. Större avskrivna belopp återfinns i: Guinea-Bissau 10,0 mkr, Kenya 7,9 mkr, Tanzania 2,7 mkr, Tunisien, 8,4 mkr, Sri Lanka 4,8 mkr och Ecuador 10,2 mkr.

Av de 28 projekten har fyra en investeringskostnad överstigande 100 mkr. Två av dem återfinns i programländerna. Swedfunds investering i dessa fyra projekt är 42 mkr, således mer än 1/3 av Swedfunds samtliga gjorda investeringar. Endast i ett av dessa projekt, civila sprängämnen i Indien, är Swedfunds andel av finansieringen liten (6%).

Nio av projekten har en investeringskostnad understigande 10 mkr. Swedfunds investering i dessa nio projekt är 13,7 mkr. Sju av dessa projekt är i programländerna.

Majoriteten av projekten har en total investeringskostnad på mellan 10 och 50 mkr.

Någon tendens i fråga om landvalets eller företagsstorlekens påverkan på lönsamheten kan inte utläsas. Swedfunds två bästa investeringar återfinns i Zambia och Tanzania och är



medelstora. Av de sju projekt som antingen redan likviderats eller som vi bedömer ha dåliga framtidsutsikter återfinns fem i programländer och de övriga två i Tunisien. Alla projektstorlekar finns representerade i gruppen.

Swedfunds andel i aktiekapitalet varierar från 6% till 57%. I allmänhet är den mellan 10 och 25% (23 företag).

Av ovanstående redovisning torde framgå att Swedfunds hittills gjorda investeringar inte ger stor ledning när det gäller val av land eller projektstorlek. Inte desto mindre är det uppenbart att investeringar i fattigare länder krävt betydligt mer resurser och dessutom i allmänhet varit små.

Tre företag har beslutat lämna utdelning till sina aktieägare. Dessa återfinns i Zambia, Tanzania och Sudan, men de utdelade beloppen är mycket små. Swedfunds avkastning på sina aktieinvesteringar är således mycket dålig.

Lån har lämnats och utbetalats till 14 projekt, varav nio i programländer. I inte mindre än nio fall har det låntagande företaget brustit i betalning av ränta eller amortering. Sex av dessa företag återfinns i programland.

Biståndstilldelningen har varit stor till projekten i programländerna. BITS har utfäst finansiering av utbildnings- och företagsledningskostnader till nio företag i programländerna och till två utanför denna krets. Totalt utbetalt belopp t o m 1987-06-30 till åtta i gång varande projekt är 15 mkr. U-krediter har finansierat anläggningsleveranser i 6 fall, varav tre i programländer. SIDA har

stött åtta företag i programländer i Afrika, antingen med importstöd eller investeringskostnadsstöd eller med stöd till utbildnings- och företagledningskostnader. Sex av dessa projekt har utvecklats ur SIDAs biståndsverksamhet.

Endast 12 av samtliga 28 projekt har inte erhållit stöd till utbildning eller management. Av dessa 12 finns tre i Indien, ett i Bangladesh, två i Kina och sex i andra icke-programländer. Till några av dem har u-krediter använts för finansiering av anläggningsleveranser.

Swedfund har internt beräknat hur mycket export från Sverige som den svenske partners satsning i företaget genererat (varvid det antas att leveranserna i huvudsak kommer från den svenske partnern). Av 20 studerade projekt hade satsningen i 11 fall genererat mer än dubbelt så stor svensk export. Endast i fem fall var exporten mindre än partners satsning. För en vidare diskussion om den svenske partners affärsintresse se avsnitt 3.2.

Av de producerande projekten återfinns sex i sektorn metallbearbetande industri, fem i kemi- och anslutande sektorer, två i läkemedelssektorn, två inom livsmedelsindustri, ett inom jordbrukssektorn, två i träbearbetande industri och tre i tjänstesektorn, varav två inom entreprenadbranschen.

Ser vi till valutaeffekterna av projekten, har samtliga haft ett stort valutainnehåll i investeringskostnaderna. För många har som ovan konstaterats behovet av företagslednings- och utbildningsstöd blivit långvarigt, vilket innebär en valutabelastning. Sex av de idag producerande företagen

genererar exportintäkter och åtminstone sju måste anses medverka till imports substitution.

### 3.2 Affärsintressen i samägda företag

Vid bildandet av ett joint venture på basis av ett samägt företag förväntas de deltagande parterna gemensamt sträva efter att verksamheten skall bli lönsam. Detta ligger i hela bolagsidén. Men samtidigt tillskjuter parterna oftast mer än enbart pengar, och dessa tillskott måste värderas. Ibland kan värderingen göras i förväg, ibland måste den ske under hand och en förhandlings- och därmed motsatssituation med det samägda företaget och delägarna uppstår. Man får utgå från att delägaren i en sådan förhandlingssituation gör en totalbedömning av sin medverkan. Det är därför lättare att vara generös mot ett helägt dotterföretag än mot ett företag man äger en liten del av, och det måste vara angelägnare att få full kompensation för sina tillskott utöver aktiekapitalet om lönsamhetsförväntningarna i företaget är små.

#### 3.2.1 Det svenska företagens intresse

Ovan diskuterade förhållanden är viktiga att betänka när man bedömer ett svenskt företags önskan och skäl att medverka i ett samägt företag i u-land. Även om lönsamhetsförväntningarna är stora är riskerna i varje satsning mycket stora, ofta så stora att den svenske partnern inte är beredd att satsa medel om han inte kan kompensera sig på annat sätt än genom att vänta på en osäker avkastning i framtiden. Den kompensation som partnerföretaget söker måste det därför finna i flödet av varor och tjänster till och från företaget.

Följande affärsintressen kan urskiljas hos de svenska parterna:

a. kapitalvaruleveranser till det samägda företaget

Partnerns intresse är framför allt att leverera anläggningen. Hans deltagande i projektet är framtingat av övriga parterns önskan att binda upp honom som en garanti för anläggningens prestanda. Hans delägande finansieras ofta genom ett pålägg på anläggningens pris, och han försöker därmed minimera sitt risktagande. Hans intresse för företaget upphör när garantitiden löpt ut.

Några svenska företag försöker sälja inte bara anläggningar utan också kompetensen att driva den. Vi har i avsnitt 1.4 diskuterat den s k systemexporten och konstaterat att denna i särskilt hög grad inriktar sig mot u-länderna.

En anläggningsleverantör kan ha intresse av att följa utvecklingen i företaget om han betraktar anläggningen som en referensanläggning. Dock upphör även detta intresse tämligen snart när anläggningen börjar bli sliten.

Vi anser att Swedfund bör formulera en strategi gentemot detta affärsintresse. Det är troligt att många svenska partners i större eller mindre utsträckning kommer att företräda det och deras delägande måste konstrueras på ett sådant sätt att det finns ett långsiktigt svenskt stöd till det samägda företaget. I åtminstone sju beslutade projekt spelar anläggningsleverans en viktig roll för den svenske partnern.

## b. marknadsutveckling

Många u-landsmarknader är och har varit svåråtkomliga för direktförsäljning. Ofta hänger det samman med landets valutasituation. Någon form av lokal tillverkning ställs då som krav från u-landets sida. En etablering kan medverka till att företaget får fotfäste på marknaden. Konkurrenter från andra länder kan därigenom, i alla fall tillfälligt, stängas ute från marknaden. Genom att medverka till en tekniköverföring skapas en good will som kan ge förtur på marknaden för produkterna. Även om man inte direktsäljer den färdiga produkten från Sverige kommer man med stor sannolikhet att under en tid få leverera komponenter och delar till den lokala tillverkningen. Vanligen startar ett sådant projekt med en relativt låg lokal integrationsnivå men med en plan för hur en ökad lokal tillverkning skall kunna åstadkommas. Med de brister i den industriella infrastrukturen och bristen på kompetenta underleverantörer som många u-länder uppvisar kan en sådan utveckling många gånger ta lång tid i anspråk.

Detta är ett för Swedfund tilltalande motiv eftersom den svenske partners affärsidé förverkligas först i samband med att projektet producerar och säljer. Han kan då väntas vara mer benägen att medverka till att svårigheter klaras ut så att verksamheten kommer i gång.

Tre à fyra projekt uppvisar detta motiv i högre eller lägre grad. Det bör dock beaktas att partnerrelationerna kan utsättas för påfrestningar.

Den svenske partners intresse för marknaden kan också avse ett mycket bredare sortiment än det som tillverkas lokalt. Genom etableringen får han fotfäste och en marknadsföringsbas. Långsiktigheten i hans engagemang är en funktion av försäljningsframgångarna. Tre projekt uppvisar detta affärsintresse.

#### c. råvaruförsörjning

Särskilt inom skogssektorn har många u-länder genom olika exportbegränsningar försökt tvinga fram en högre grad av förädling i sitt eget land. Även inom mineralsektorn är detta vanligt. Det kan då vara naturligt för en utländsk partner att medverka vid etablering av ett samägt företag, och därmed kanske flytta vissa tillverkningsled från sitt hemland. Detta motiv tillhör de vanligaste internationaliseringsmotiven. Den utländske partnern är naturligtvis särskilt angelägen om att få behålla kontrollen över exportmarknadsföringen från det samägda företaget. Detta innebär ur Swedfunds synvinkel en styrka för projektet. Fanérföretaget Folbi är ett exempel på ett sådant projekt.

#### d. legotillverkning

Syftet är att den svenske partnern skall förlägga produktion av sådana komponenter till värdlandet som detta har komparativa fördelar att tillverka. Oftast handlar det om arbetskraftsintensiva, okomplicerade produkter, eller också, vilket NIC-länderna uppvisar många exempel på, sammansättning.

Eftersom sådana satsningar kan kombineras med återköpsåtaganden, är de attraktiva för Swedfund. Dock måste man bedöma realismen i partnerföretagets förväntningar och åtaganden. En annan risk är att de två partnerföretagen kan ha mycket olika föreställningar om i vilken takt förädlingsgraden skall utvecklas. I Swedfunds projektportfölj återfinns denna affärsinriktning i två producerande, ett avslutat och ett projekt under byggande.

e. licenstillverkning

Den svenske partners affärsintresse kan lika mycket vara att leverera ett produktions- eller produktkunnande som komponenter eller produktionsanläggningar. Detta kallas i allmänhet "know-how" och är ett mycket vidsträckt begrepp. Till skillnad från hårdvaruleverantören är licensgivaren ofta beredd att ta ett längre gående ansvar för den igångsatta anläggningen.

Några exempel, dock ingen renodlad licensgivning, återfinns i Swedfunds portfölj.

f. tjänsteleveranser

De tjänster som avses är mer personalrelaterade än "know-how"-leveranserna. Här avses teknisk personal, utbildningspersonal eller företagsledande personal.

Några svenska företag har sådan försäljning som affärsidé. I Swedfunds riktlinjer ligger att i den mån det saknas lokal kompetent företagsledning skall

partnerföretaget svara för dessa tjänster. Det är också behovet och omfattningen av dessa tjänster som föranlett det omfattande biståndsfinansierade stödet till många av de företag Swedfund medverkat i.

Swedfund har hittills inte accepterat detta affärsintresse som det avgörande för en svensk partners engagemang.

Vi anser att denna fråga bör utredas vidare av Swedfund. De insatser av företagsledande och teknisk personal som hittills gjorts har oftast saknat såväl fastlagda målsättningar som incitament. Därför har de blivit både långt mer kostsamma och tidskrävande än vad som avsågs. Vi anser vidare att ett företag som säljer professionellt företagsledningskunnande och är berett att ta ansvar för sina tjänster kan vara väl så lämpligt som partner som ett företag som besitter en viss teknisk kompetens. Partners avkastning bör dock inte göras avhängig av antalet sysselsatta personer i projektföretaget.

Vi anser vidare att det framgångsrika godshanteringsprojektet i Tanzania är ett gott exempel på hur en administrativ kompetens kan användas för att bedriva lönsam verksamhet i u-land.

#### g. u-landsinriktning

Ett motiv som återfinns i flera projekt är att utnyttja en uppbyggd kompetens att etablera företag i de svåra miljöer som särskilt de fattigaste länderna erbjuder. Flera av Swedfunds projekt uppvisar detta inslag.



Rishtagandet för egen del är ibland begränsat och biståndsfinansieringen är i dessa projekt betydande. Detta avslöjar en affärsmässig riskaversion och belyser enligt vårt förmenande slutsatsen att antalet affärsmässigt intressanta projekt i de fattigaste länderna är mycket litet.

#### h. avkastning på den gjorda investeringen

Detta motiv, som avsågs vara det bärande, är det sällan. Dock finns det några exempel i Swedfunds portfölj även på sådana förväntningar. Den svenske partners risksatsning är dock begränsad i dessa fall.

### 3.2.2 Affärsintressen hos lokala partners

Lokala partners kan indelas i huvudsakligen tre grupper, med sinsemellan olika affärsmotiv.

Utvecklingsbolag och utvecklingsbanker som ofta ägs av värdlandets regering har samhällsekonomiska motiv, lönsamhetsmässiga motiv och (ofta suboptimerande) institutionsrelaterade motiv.

Privata individer och små företag har vinstmotiv relaterade till det samägda företaget, men dessutom kortsiktiga, ibland oetiska, vinstmotiv, och slutligen ofta statushöjande motiv.

Etablerade företag har vinstmotiv, expansions- och diversifieringsmotiv och önskan att bättre utnyttja tillgänglig kapacitet och resursbas. Denna kategori partners vill Swedfund helst samarbeta med.

Dessa aspekter berörs utförligare i bilaga 3.4 som är ett sammandrag av en PM författad av Sven Öhlund för utredningen.

### 3.3. Beredningsprojekt

I bilaga 3.5 har vi förtecknat de projekt som i slutet av augusti 1987 var under beredning inom Swedfund. Av de 22 projekten finns 12 i programländer och nio projekt i länder där Swedfund inte tidigare investerat. 13 av projekten återfinns i de fattigaste länderna, varav dock fyra i Indien och ett i Kina.

Således är antalet beredningsprojekt i kategorin något mindre fattiga länder begränsat.

Någon kvalitativ bedömning av beredningsprojekten anser vi inte det vara möjligt att göra.

### 3.4 Slutsatser rörande projekterfarenheterna

Vi vill återigen betona svårigheten att ge generellt giltiga omdömen på grundval av det fåtal projekt Swedfund hittills medverkat i. Längre tids erfarenhet av driften i företagen finns endast från ett dussintal företag.

Swedfund har haft stora förluster i sin verksamhet. Vi anser oss inte kunna svara entydigt på frågan varför dessa förluster uppstått. En faktor framstår dock som gemensam. Partnerkonstellationen har varit svag i de misslyckade projekten och Swedfund har kommit att få spela en mer aktiv

roll än vad som ursprungligen avsågs. Därmed har Swedfund kommit att framstå som garant för projektets överlevnad, och blivit tvungen att delta i avskrivningar av fordringar på företaget.

Ett särskilt problem som har bäring på kunskapsöverföringen är projekt med alltför passiv lokal partner. Mer än 10 projekt kan inräknas i denna kategori.

Andra faktorer som lett till svårigheter i projekten har varit felbedömningar av marknadspotentialen för företaget, långsamhet i förhandlings- och godkännandeprocessen (vilket varit markant i Kina och Zimbabwe) samt underskattning av behovet av utbildnings- och företagsledningsstöd. Projekterfarenheterna demonstrerar att Swedfunds ursprungliga koncept inte var realistiskt. I 3/4 av alla projekt i programländerna har stödinsatser från SIDA eller BITS erfordrats. Endast i Indien, där man avsett att samarbeta med industriellt erfarna partners, och i Bangladesh, där projektstorleken kunnat bära finansieringen av företagsledningskostnaderna, har sådant stöd inte erfordrats.

Vi anser oss kunna dra slutsatsen att Swedfunds uppgift försvårats genom den inriktning man haft mot huvudmottagarländerna för svenskt bistånd och mot små projekt med små och medelstora partners. Vi anser också att en organisation som Swedfund måste ta hänsyn till förhållandet mellan den verksamhet man finansierar och de egna administrativa omkostnaderna. I Swedfunds femårsöversyn konstateras att de administrativa kostnaderna för små projekt i SIDAS programländer varit oproportionerligt stora.

Swedfund har också fått sätta in stora egna resurser, i form av personal- och konsulttid, för att hjälpa till att reda ut svårigheterna i de projekt som krävt rekonstruktion.

I detta sammanhang skall dock nämnas, att antalet klart misslyckade projekt är begränsat och att Swedfunds aktiva medverkan i flera rekonstruktioner har förbättrat utsikterna i flera företag.

Vi kommer senare att diskutera möjligheten att uppnå en bättre balans i projektportföljen mellan länder med olika landrisk. Samtidigt konstaterar vi att Swedfunds hittills gjorda erfarenheter inte ger belägg för att projekt i de fattigaste länderna skulle ha mindre utsikter att lyckas, men biståndsberoendet i de projekten är påtagligt. Inte heller tycks projektstorleken spela någon avgörande roll för projektens framgång. Däremot är små partners ofta inte tillräckligt uthålliga.

Vi har inte funnit belägg för att brist på valuta varit någon allvarligare orsak för Swedfundprojektens svårigheter. Möjligen kan detta bero på att SIDA eller annat biståndsorgan kunnat medverka med importstöd när så erfordrats.

Av genomgången av olika affärsintressen hos de medverkande investerarna framgår klart att risksatsningen ofta varit att betrakta som en inträdesbiljett till projektmedverkan och att parterna haft andra intressen i projekten. Vi kan inte finna att detta strider mot ett välfungerande projektupplägg. En förutsättning är dock att intressenterna är fullt medvetna om varandras förväntningar och att projektet anpassas till detta. Formen samägt företag med minst tre parter kan vara ett hinder.

Våra intryck från de projekt vi besökt är inte tillräckligt underlag för annan slutsats än att varje land Swedfund verkar i har mycket olikartade förutsättningar för industriell samverkan. Varje land ställer krav på särskilt kunnande och varje nytt projekt ger erfarenheter som kompletterar kunskaperna om ett enskilt land. För att öka denna kunskap måste Swedfund eftersträva att inhämta andra investerares och organisationers erfarenheter.

Våra projektbesök bekräftade att Swedfund åtnjuter stor respekt men också att det finns en förväntan på Swedfund att uppträda som garant för andra svenska partners.

## Kapitel 4 Swedfunds uppgifter

I följande avsnitt behandlar vi de centrala frågorna om syftet med Swedfunds verksamhet samt om Swedfunds uppgift och roll i biståndssamarbetet och i de projekt stiftelsen medverkar i.

### 4.1. Utgångspunkter

Redan frågan om utgångspunkten för en verksamhet av Swedfunds art skapar osäkerhet.

Ett vanligt argument är att u-länderna för sin vidare utveckling måste inrikta sig mot högre grad av industrialisering. I industribiståndsutredningens betänkande (SOU 1977:77) betonades att u-länderna kollektivt önskade stöd från i-länderna för sin industrialisering. (LimadeklARATIONEN åberopades som belägg.) Inget av dessa argument leder dock längre än till att industribistånd är önskvärt. Formerna för detta preciseras inte. Det visar sig i själva verket vara mycket svårt att få entydiga besked från u-landsföreträdare om vilka former av samarbete som föredras. Detta gäller både om samarbete på kommersiell grund och om bistånd. Teknologioverföring torde dock av alla uppfattas som det centrala elementet i samarbetet och som den egentligen utvecklande kraften. Betydligt fler u-landsföreträdare än vid mitten av 1970-talet torde idag acceptera

att man måste förvärva sådan teknologi på marknadens villkor. Teknologi står inte till förfogande för överföring genom administrativa beslut. Å andra sidan är många u-länder nu i en sådan ekonomisk situation att finansiell resursöverföring och stärkande av betalningsbalansen är den för dem övergripande prioriteringen.

En utgångspunkt i vad som efterfrågas av u-länderna ger alltså inget tydligt besked i frågan om hur verksamheten skall utformas.

En annan utgångspunkt är den inhemska. Redan på 1960-talet fördes idén om en finansieringsinstitution för aktiekapitalsatsningar i u-länder tillsammans med svenska exportföretag fram. Syftet var i grunden exportfrämjande - det svenska företagens risk skulle minskas och attraktionen i svenska anbud skulle ökas om en av staten finansierad verksamhet bar en del av kostnaderna eller tog en del av riskerna. En sådan ensidig exportfrämjande inriktning vann inte gehör, men det står klart att detta syfte återfinns bland skälen för att inrätta Swedfund 1978. Ett viktigare syfte var dock att industriellt samarbete skulle komma till stånd om en del av den svenske projektpartnerens risk kunde avlyftas.

Ytterligare en utgångspunkt för verksamhetens inriktning och syfte kan vara arbetssättet. Argumentet baserar sig på att det borde finnas en organisation som kompletterar övriga bistånds- och exportfrämjande organ genom att kunna engagera sig i projekt och satsa aktiekapital. Utformningen av syfte och geografisk inriktning blir med detta synsätt sekundära frågor.

Det ligger också nära till hands att visa på förebilder i andra länder och internationellt. IFC inom världsbanksgruppen och brittiska CDC (som dock inte har sin tyngdpunkt på industriutveckling) liksom västtyska DEG, holländska FMO och danska IFU är några sådana exempel.

I avsnitt 2.1 redogör vi för dessa institutioners verksamhet och likheter och skillnader mellan dem. De flesta har som huvudsyfte att genom olika former av teknologiöverföring och finansiella satsningar i enskilda projekt främja u-ländernas industriutveckling. Som likställt eller underordnat syfte uppställs ibland också att bidra till en ökad internationalisering av de inhemska företagen. Typiskt för alla de nationella institutionerna är att man söker utnyttja landets egen industrisektor som resursbas.

Av ovanstående resonemang framgår att man kan ha två huvudsyften för en verksamhet av den art Swedfund representerar, nämligen att främja industriutveckling i u-länder och att främja export från det egna landet. Dessa syften behöver inte stå i strid med varandra. Eftersom emellertid Swedfunds kapital tillskjuts från biståndsanslaget och statsmakterna uttalat att de biståndspolitiska målen skall vara styrande för Swedfunds verksamhet, är det uppenbart att det förra syftet är det primära och att det senare är en önskvärd effekt som dock inte får vara ett hinder för uppnåendet av det förra syftet.

### Val av inriktning

Det är inte möjligt att med någon som helst objektivitet uttala sig om vad som är det effektivaste sättet att uppnå de ovan formulerade syftena. En önskvärd "slutprodukt" för industriutvecklingssamarbete är ett lönsamt företag som



drivs av lokala företagsledare och som utnyttjar landets komparativa fördelar (råvaror, arbetskraft, geografiskt läge, etc) så att det bidrar till att stärka landets betalningsbalans. Företaget skall också medverka till att lösa landets utvecklingsproblem (sysselsättning, matproduktion), samt ha förmåga att utnyttja andra industri-företag i landet (länk- och spridningseffekter) och förutsättningar att vidareutveckla den teknologi som utnyttjas.

Man måste således bilda sig en uppfattning om vad som kan vara ett effektivt sätt att så brett som möjligt medverka till att möta alla de krav som ställs på ett framgångsrikt företagande. IFC är uttryck för ett sådan förhållningssätt, nämligen stöd till privat företagsamhet. Detta förhållningssätt har understötts kraftigt av många både i-lands- och u-landsregeringar de senaste åren. Ett annat förhållningssätt riktar in sig på att skapa förutsättningar för det inhemska företagandet genom exempelvis etablering av industribyar, lånefonder o s v. Ytterligare ett annat synsätt framhåller det lyckosamma exemplets makt och vill understödja utländska satsningar som kan fungera som motorer och förebilder för utveckling.

Två aspekter framstår som centrala i framgångsrika industri-etableringar: teknologiadoptionen och företagsledandet. I teknologiadoptionen ligger att etablera en fungerande produktion av kvalitetsmässigt acceptabla produkter. I företagsledandet ligger att kunna överblicka alla de

faktorer som krävs för att verksamheten skall ge överskott och att kunna samordna resurserna så att de ger detta resultat. Internationellt framgångsrika företag bemästrar dessa aspekter. Det är denna kompetens som även u-ländernas företagare skall tillägna sig. Det innebär också att endast de verksamheter som strävar efter att förbättra sin konkurrenskraft utnyttjar sina resurser på effektivaste sätt. Detta betonar att verksamheten måste bedrivas affärsmässigt.

När Swedfund bildades år 1978 framhölls att verksamheten skulle bidra till överföring av både kunnande och finansiella resurser. Vi vill för vår del betona den förra aspekten och menar att Swedfunds verksamhet bör inriktas mot kunskapsöverföring på bredast möjliga sätt.

#### 4.2. De biståndspolitiska målen

Riksdagens formulering av de biståndspolitiska målen ställer krav på att varje verksamhet som finansieras av biståndsanslaget medverkar till målens uppfyllande. Vi finner inte anledning diskutera målens innebörd, eftersom denna får anses väl känd, men vill betona svårigheten att i enskilda verksamheter säkerställa att alla de fem delmålen beaktas samtidigt.

Den inriktning av Swedfunds verksamhet med betoning på kunskapsöverföring som vi förordar överensstämmer med den övergripande målsättningen för biståndet. En strikt tolkning av biståndsmålen formulering skulle möjligen kunna leda till slutsatsen att verksamhet av Swedfunds art står i konflikt med målet att biståndet skall bidra till ekonomisk och social utjämning. Vi vill dock hävda att enskild företagsamhet, på i huvudsak marknadsekonomiska villkor, i

vårt eget land fungerat som en nödvändig hävstång i den ekonomiska utvecklingen. Den har genom att åstadkomma ekonomisk tillväxt skapat de grundläggande förutsättningarna för en önskad ekonomisk och social utjämning.

Swedfund kan således bidra till att förmögenheter skapas hos enskilda människor i u-länder, men detta bör endast uppfattas som ett medel i en fortsatt ekonomisk utveckling. Swedfund bör självfallet i möjlig mån beakta att inte de övriga biståndspolitiska målen åsidosätts - särskilt relevant ter sig därvid det femte och nyaste målet: Biståndet skall bidra till "framsynt hushållning med naturresurser och omsorg om miljön".

Vår uppfattning är således att Swedfunds verksamhet kan och skall bidra till uppfyllande av de biståndspolitiska målen.

#### 4.3. Huvuduppgifter

Swedfunds huvuduppgift har angivits vara "att främja tillkomst och utveckling av tillverkande företag i u-länderna i enlighet med dessa länders planer och prioriteringar. Detta kan ske genom överföring av kapital och kunnande från svensk industri". (Prop 1977/78:135.) Sedermera har begränsningen till tillverkande företag vidgats genom att även serviceverksamhet kan komma i fråga.

Denna beskrivning av huvuduppgiften betonar Swedfunds främjande och förmedlande roll samt företagsetablering som en huvuduppgift.

I stadgan för Swedfund, paragraf 2, är huvuduppgifterna mer aktivt beskrivna. De är: kontaktförmedling, igångsättning och finansiering av förinvesteringsstudier, samt finansiell

medverka i långsiktiga samverkanprojekt med u-landspartners och svenska företag, genom tillhandahållande av aktiekapital, lån eller garantier.

Vi vill för vår del och mot bakgrund av utgångspunkterna formulera huvuduppgiften något mer precist än vad som gjordes i prop 1977/78:135. Vi anser att huvudsyftet med Swedfunds verksamhet är att bidra till u-ländernas industriella utveckling genom att medverka till överföring av teknologi och tekniskt kunnande samt företagsledningskompetens från svenska företag till företag i u-länder.

Vår formulering understryker att Swedfunds uppgift är att medverka till kunskapsöverföring. De finansiella resurser man förfogar över är endast medel för detta syfte. Kunskapsöverföringen skall åstadkommas inom ramen för en lönsam affärsverksamhet.

Vi har valt att betona industriell utveckling i beskrivningen av huvudsyftet. Kunskapsöverföringen bör avse såväl företagsledarkompetens som tekniskt kunnande. Sektoravgränsningen tjänar till att renodla Swedfunds inriktning mot industrisektorn och understryker att Swedfund inte i första hand är en investeringsinstitution. Inom industrisektorn bör anses ingå byggnads- och entreprenadverksamhet, liksom tillhandahållande av industrinära tjänster och mer avancerade transporttjänster. Annan tjänsteproduktion och handel bör i allmänhet anses falla utanför kretsen av sådana aktiviteter som Swedfund bör delta i.

I Swedfunds riktlinjer har utvinning av mineral och naturresurser utslutits. Med tanke på den betydelse sådan verksamhet kan ha i många u-länder, som ett sätt att öka exportintäkterna, och med beaktande av att svensk kompetens finns inom många sådana verksamheter, föreslår vi att Swedfund överväger att slopa denna begränsning.

Vi anser att huvudsyftet kan uppnås i två verksamheter, dels en allmänt kontaktskapande verksamhet, dels genom projektmedverkan.

#### 4.3.1 Samarbetsfrämjande aktiviteter

Den kontaktskapande verksamheten skall ha till syfte att främja industriellt samarbete mellan företag i Sverige och företag i u-land och skall inriktas på att

- identifiera lämpliga samarbetsprojekt
- identifiera lämpliga partnerföretag i Sverige
- arrangera seminarier, resor, företagsbesök o l
- igångsätta och finansiera olika typer av förstudier, från förutsättningsstudier till förinvesteringsstudier.

Genomförandet av denna huvuduppgift kräver bred samverkan med den svenska industrin och dess branschorganisationer samt med exportrådet. I Swedfunds satsningar får dock inte det exportfrämjande syftet skymma huvuduppgiften, att medverka till kunskapsöverföring till företag i u-land.

Samverkan och samordning bör eftersträvas med andra organisationer som finansierar förutsättnings- och förinvesteringsstudier, såsom BITS, Svensk Projektexport och Nordiska Projektexportfonden.

Resultatet av det arbete som utförs är inte nödvändigtvis projekt som lämpar sig för Swedfunds medverkan. Det viktigaste resultatet är snarare projekt som kan leda till industriell samverkan. Efter den inledande fasen bör i de flesta fall komma en fas där det svenska företaget och u-landsföretaget prövar projektidén. Först därefter bör frågan om Swedfunds medverkan diskuteras. Utredningen vill också betona vikten av att Swedfund inte uppträder som "projektmakare". Alla projekt som den svenske industrielle partnern uppfattar som genomförda på uppdragsbasis måste anses strida mot principen om långsiktigt engagemang.

#### 4.3.2 Projektmedverkan

Swedfunds andra huvuduppgift är projektmedverkan. I verksamhetens nuvarande utformning har en stark betoning gjorts av samägda företag i vilka såväl u-landspartnern som den svenske partnern och Swedfund förväntas satsa aktiekapital. I fondens stadga formuleras detta på följande vis: "Fondens huvuduppgifter är att ... 3) finansiellt medverka i samägda företag, s k joint ventures eller andra liknande långsiktiga samverkansprojekt, tillsammans med u-landspartner och svenskt företag."

Vi har vid samtal med Swedfunds styrelseledamöter fått bekräftat att avsikten med att fasthålla vid samägandeformen med minst tre parter har varit att försäkra sig om en långsiktig medverkan och en uthållighet i satsningen från varje partner. Vi har därför särskilt försökt utröna hur detta faktiskt fallit ut i genomförda projekt. Vidare har vi i avsnitt 3.2.1 skärskådat de affärsintressen som den svenske partnern haft i projekten.

Vi har funnit att den svenske partnern endast undantagsvis förväntar sig avkastning på det satsade aktiekapitalet. Hans projektmedverkan betingas oftast av andra affärshänsyn. Dessa kan vara kortsiktiga (att leverera en anläggning eller att tillhandahålla vissa tjänster) eller långsiktiga (att leverera strategiska komponenter, att använda projekt-företaget som inträde på en marknad, eller att bevaka en marknadsposition).

Företag som internationaliserar sin verksamhet brukar börja med traditionell export, sedan etablera agentförhållanden, så småningom utvecklade till dotterföretag, och först i sista hand medverka som minoritetsdelägare i ett samägt företag.

I vissa länder är reglerna om utländska investeringar utformade så att de direkt diskriminerar utländska aktieägare. I andra är valutaregleringen så oförmånlig att företaget måste räkna aktiesatsningen som osäker fordran från början. I många länder finns det en klar preferens för industriell samverkan i andra former än genom ägande.

Vi anser att kravet på aktiekapitalsatsning kan motverka syftet att få till stånd industriellt samarbete i många fattiga länder, där landrisken är så uppenbar att god revisorssed kräver en omedelbar avskrivning av gjorda satsningar.

Slutligen kan det mot bakgrund av den redovisning av de svenska investeringarna i u-land som görs i avsnitt 1.4 konstateras att volymen svenska direktinvesteringar i u-länder är mycket liten. Det är inte realistiskt att tro att en större eller förmånligare medverkan från Swedfunds

sida skulle kunna öka totalvolymen kraftigt. De svenska företagens svaga intresse för att investera beror av andra faktorer. Systemexporten är viktig i dessa länder, och dess funktion av kunskapsöverföring väsentlig för u-länderna. Vi anser att Swedfund har en viktig uppgift i att medverka till att systemleveranser utformas på ett sätt som ökar deras kunskapsöverföringseffekt och bidrar till företagsuppbyggnad i u-länderna.

Vår slutsats är därför att kravet på att satsningarna från svenska partners skall ske i form av aktiekapital-satsningar, bör slopas. Detta innebär inte att vi vill ge avkall på långsiktigt intresse för projektföretaget hos dem. Vi är övertygade om att det är den positiva lönsamhetsförväntan snarare än risken att förlora pengar, som är avgörande härvidlag. Med tanke på hur de enskilda projekten konstruerats så att den svenske partnern minimerat sitt risktagande eller, oftare, täckt det genom andra intäkter ur projektet, är det enligt vår uppfattning riktigare att eftersträva samverkansformer som innebär att den svenske partnern åtager sig långsiktigt att leverera vissa prestationer och att hans ersättning beror av såväl leverans som projektföretagets utveckling.

Det traditionella licensavtalet kan tjäna som lämplig förebild. Detta bygger på långsiktig teknisk uppbyggnad och samverkan med löpande leverans av kunnande, där ersättning utgår under en följd av år och ofta är relaterad till omsättning eller lönsamhet. I avsnittet 6.3 diskuteras vidare hur Swedfund kan medverka i finansiering av sådan industriell samverkan.



Swedfunds projektmedverkan bör därför kunna ske i någon av följande former:

- som delägare
- genom att satsa riskkapital i andra former än aktier
- som långgivare för att bidra till företagets långsiktiga finansiering
- som finansiär av teknologi, tekniskt kunnande och företagsledningskompetens.

#### 4.4. Swedfunds roller

I beskrivningen av Swedfunds huvuduppgifter har vi försökt ange ramarna för verksamheten. Inom dessa måste Swedfund bestämma sig för hur man skall uppträda, och vilken roll man skall spela. De erfarenheter stiftelsen vunnit av åtta års projektarbete bör vara en god grundval för sådana beslut. Det förefaller som om man vid Swedfunds bildande föreställde sig en roll för Swedfund som var betydligt mer passiv än vad som sedan blev fallet. Ett skäl härtill kan ha varit att man betraktat bristen på riskvilligt kapital som det huvudsakliga hindret för projektens igångsättning - om bara detta tillhandahölls skulle det inte vara någon brist på projekt och kunniga svenska partners. Projektsvårigheterna underskattades och därmed också behovet av insatser från Swedfunds sida i enskilda projekt.

När Swedfund tar ställning till hur man skall uppträda i de projekt man medverkar i måste man beakta, att även om det är önskvärt med största flexibilitet beroende på projekttyp och land, måste man fästa avseende vid Swedfunds profil. Ett relativt likformigt och förutsägbart uppträdande ökar organisationens trovärdighet. Samtidigt sätter tillgängliga resurser bestämda gränser för vad Swedfund kan åta sig att

göra i enskilda projekt. Rolluppträdandet beror av såväl Swedfundengagemangets art som i vilken fas projektet befinner sig. Detta är något som måste vara föremål för en ständigt pågående omprövning.

#### 4.5 Swedfund i det svenska biståndet

De instrument som Swedfund har till förfogande och nedan föreslås få har alla till syfte att skapa kommersiellt bärkraftiga företag. En subventionering på längre sikt skulle motverka detta syfte, varför instrumenten utformats så att de lyfter av kostnader och risker i ett inledande skede, men därefter är jämförliga med annan kommersiell finansiering. Swedfunds partners är också primärt institutioner och företag som förväntar sig en rimlig avkastning på de insatser av tid och pengar som de gör i projektföretagen. Swedfund måste därför bevaka sina intressen på ett kommersiellt sätt för att bli trovärdig som partner efter det att företaget startat sin verksamhet.

Swedfunds viktiga uppgift att tillse att den eftersträlvade kunskapsöverföringen kommer till stånd förfelas annars.

Vi vill hävda att Swedfunds arbetssätt är dess särart i biståndet. Inom SIDA finns det, såsom beskrivs i avsnitt 2.2, också verksamhet som strävar till företagsuppbyggnad, men denna verksamhet är dels inte typisk för SIDA, dels inriktad på företag vars biståndsberoende är så pass långsiktigt att den svenske partners engagemang är mer av uppdragskaraktär än långsiktigt risktagande. Vi vill inte utesluta att det finns möjlighet att samordna denna verksamhet med Swedfunds, men vill varna för de risker som det innebär att ta ansvaret för att kommersialisera tidigare biståndsprojekt.

Däremot bör Swedfund självfallet medverka till att företag som i en eller annan form samarbetar med svensk industri får tillgång till de tjänster svenskt bistånd kan erbjuda.

#### 4.6 Svenska företags förväntningar på Swedfund

Det är påfallande att många av de svenska företag som Swedfund samarbetar med återfinns i flera projekt. Detta kan ha sin grund i att de är internationella eller inriktade just på u-landsmarknader, men antyder också att Swedfund kan vara en nyttig partner.

Swedfunds roll, som vi diskuterar utförligare i nästa kapitel, kan vara uppskattad av den svenske partnern, liksom Swedfunds status som statligt organ. Swedfunds finansieringsformer kan enligt de företag vi diskuterat med göras mer attraktiva.

Emellertid uppfattar många företag Swedfund alltför mycket som en del av SIDA, med inriktning på länder som inte är av intresse för dessa företag. Dessutom uppfattar man Swedfund som finansiär av små projekt med små partners. Det faktum att Swedfunds investeringar inte ger belägg för denna uppfattning är företagen inte medvetna om. Vi anser alltså att det föreligger ett starkt behov för Swedfund att informera bättre om sin verksamhet.

#### 4.7 Swedfunds profil

Vår uppfattning är således att Swedfunds huvuduppgift är att medverka till kunskapsöverföring, och därmed är Swedfunds identitet som en del av det svenska biståndet klarlagd.

Swedfunds medel för att uppnå huvudsyftet är att genom finansiering och annorledes medverka till att kommersiellt verkande och affärsmässigt sunda företag etableras. Arbetet genom kommersiella företag är Swedfunds särart i biståndet. För att kunna utföra detta arbete effektivt krävs att Swedfund etablerar trovärdighet hos sina partners.

Swedfund måste således utforma en profil som betonar Swedfunds särart, nämligen att man arbetar i kommersiella former och på ett affärsmässigt sätt, men som också klargör att verksamhetens ekonomiska målsättning inte är vinst utan högsta möjliga effektivitet i utnyttjandet av de medel Swedfund har till sitt förfogande för att bidra till kunskapsöverföring.

## Kapitel 5 Swedfunds arbetssätt

I detta kapitel redogör vi för Swedfunds arbetssätt. Detta är självfallet nära förbundet med de instrument man förfogar över. Dessa beskrivs i kapitel 6.

### 5.1 Den kontaktfrämjande verksamheten

I början av Swedfunds verksamhet ägnades ett intensivt arbete åt kontaktskapande aktiviteter. Arbetet var då inriktat på att söka projektidéer. I den första årsredovisningen diskuterades dessa aktiviteter varvid man konstaterade att kontaktverksamhet måste vara uppsökande och att rundskrivelser givit dåligt resultat. Den samarbetsfrämjande verksamheten gavs därefter en inriktning mot lämpliga värdländer. Under 1980 ordnades ett seminarium om Indien, och Swedfund medverkade som anordnare av industribesök på Sri Lanka. Samtidigt träffades avtal med East African Development Bank för att Swedfund skulle få mer lokalt stöd i Östafrika. Under följande år medverkade Swedfund i att anordna industriesor till Ecuador, Zimbabwe, Malaysia, Indien och Egypten. Ett Sri Lanka-seminarium anordnades 1983, och ytterligare ett 1985. I Mexico ordnades en konferens 1985 med svenska och mexikanska affärsmän och senare samma år en konferens i Sverige om Indien. En särskild representant med kontakt- och stödfunktioner utsågs i Indien. Även i Ecuador, Mexico och Malaysia har Swedfund

träffat avtal om samarbete med lokala organ för projekt-identifiering och kontaktverksamhet. Presentationsmaterial om potentiella svenska samarbetspartners har också framställts.

1985 anställde Swedfund en informationschef som också skulle vara huvudansvarig för den kontaktskapande verksamheten.

Vi anser att denna verksamhet utgör en väsentlig uppgift för Swedfund. Den bör vidgas och inte enbart ha som målsättning att leda fram till projekt där Swedfund medverkar. Målet bör i stället vara att få till stånd industriellt samarbete mellan svenska företag och företag i u-land. Till stor del handlar det också om att göra Swedfund mer allmänt känd för den svenska industrin. Utökad samarbete med exportrådet och handelskamrarna är önskvärt. De kunskaper om värdländer som Swedfund byggt upp, särskilt om investeringsförutsättningar och etableringsvillkor, bör kunna utnyttjas även av andra än dem som är Swedfunds partners. Verksamheten bör också kunna avse sådana aspekter på kunskapsöverföringen som har med pedagogik och teknologi att göra. Samarbetet med BITS, STU och forskningsinstitutioner bör utvecklas. Vi föreslår att särskilda medel görs tillgängliga för de föreslagna utökade aktiviteterna (Se avsnitt 7.4.)

## 5.2 Förstudier för investeringar

En av Swedfunds viktigaste uppgifter är att igångsätta och delta i finansieringen av förstudier för tänkbara investeringsprojekt. Finansieringen har skett villkorligt och Swedfund har strävat efter att dela kostnaderna med andra företag. Det har visat sig mycket svårt att få framförallt partners i värdlandet att acceptera att dessa kostnader skall kapitaliseras. Därför har de i allmänhet fått skrivas av. I balansräkningen per 30 juni 1987 var

1,1 mkr aktiverade som förstudieinvestering. Ytterligare 4,8 mkr har avskrivits under åren.

Vi anser att det är en viktig uppgift för Swedfund att medverka i tillkomsten av dylika studier. De kan vara av avgörande betydelse för att bedöma förutsättningarna för ett projekt i u-land.

Swedfund bör anse dessa studier som en del av verksamheten för att främja industriellt samarbete mellan svenska företag och företag i u-land. Därför bör mindre strikta kriterier för finansieringen tillämpas, även om detta uppenbarligen inte skall uppfattas så att sådana studier kan sättas i gång utan att avnämaren ikläder sig några förpliktelser. Som nämnts i avsnitt 4.3.1 bör samarbete med BITS, Svensk projektexport och Nordiska projektexportfonden eftersträvas.

### 5.3 Swedfunds projektmedverkan

Det ligger nära till hands att tolka Swedfunds roll så att man skall ta egna initiativ för att skapa projekt i u-land, på grundval av vad som uppfattats som utvecklingsmässigt önskvärt. Vi vill starkt varna för alltför självständig aktivitet på detta område. En projektförutsättning måste alltid vara att det finns någon annan intressent än Swedfund som aktiv projektpromotor. Risken för att undervärdera projektsvårigheterna blir annars alltför stor. Särskilt problematiskt blir detta, när projektidén inte uppstått inom Swedfund utan kommer från någon annan biståndsorganisation, som SIDA eller BITS. Det kan för dessa te sig naturligt att ett projekt som nått en viss grad av kommersiell mognad

efter det inledande stödet bör drivas vidare av Swedfund. Vi vill framhålla att Swedfund måste förvissa sig om att det finns en villig kommersiell partner som är beredd att driva projektet, innan man accepterar att engagera sig i sådana projekt.

Däremot bör Swedfund, som ovan nämnts, kunna vara aktiv i igångsättande och finansiering av sådana studier som utreder vilka möjligheter att etablera industriell verksamhet och samarbete med Sverige som kan finnas i ett u-land.

Ett av Swedfunds viktigaste projektbidrag enligt flera av de företag vi intervjuat är, att medverka i de inledande kontakterna med myndigheter i värdländerna. Swedfunds officiella status är av stort värde och projektet får ofta en snabb behandling. Samtidigt följer att Swedfund av värdlandet kommer att uppfattas som garant för den svenske industrielle partnern och ofta också som lierad med denne. Att på ett övertygande sätt kunna förklara Swedfunds självständighet är många gånger en grannliga uppgift.

I det inledande projektdefinierande skedet bör Swedfund också spela en viktig roll genom att tillhandahålla kunskaper om värdlandet och förutsättningarna för att investera där. Swedfund har eftersträvat att bygga upp sådana kunskaper om de länder man verkat i. Enligt vår uppfattning är detta ett av de områden Swedfund kan göra



mest nytta på. Detta innebär att stiftelsen måste koncentrera sin verksamhet till ett begränsat antal länder för att fullgöra denna uppgift på bästa sätt. Här bör samarbete eftersträvas med andra handelsfrämjande organisationer som kommerskollegium, exportrådet och handelskamrarna.

Uppenbarligen har varje projekt givit sina egna erfarenheter när det gäller partnerföretagens åsikt om hur Swedfund fungerar i beslutsfasen. Många har vitsordat värdet av den noggranna projektgenomgång Swedfund företar, medan ett fåtal andra hävdar att Swedfund arbetar alltför byråkratiskt. Några partnerföretag har tyckt att Swedfund väntat alltför länge med sitt ställningstagande till projektet och har efterlyst någon form av förhandsbesked. I något fall menar man att projektpromotorn i värdlandet helt enkelt tröttnat på att vänta på besked från Swedfund.

Åtskilliga företag anser sig ha haft stor nytta av de avtal som Swedfund använder för att dokumentera projektöverenskommelserna. Särskilt i projekt med svårigheter har väl förhandlade avtal inneburit en viktig stadga för den svenske partnern.

Vid igångsättningen av ett projekt krävs i allmänhet en mängd detaljbeslut i värdlandet. Även i detta skede kan Swedfunds officiella status liksom Swedfunds kunskaper om och kontakter i värdlandet vara till god nytta för projektet. I allmänhet är företagen mycket positiva till

Swedfunds medverkan i detta skede. Swedfund torde också ha en viktig roll i att förklara skälen till förseningar och annat så att den svenske partnern inte avskräcks från fortsatt projektmedverkan.

En mycket omdiskuterad fråga när det gäller projektmedverkan efter investeringsfasen är i vad mån organisationer som Swedfund bör delta i den affärsmässiga verksamheten och styrelsearbetet. Genom ett sådant deltagande får man möjlighet att på nära håll följa företaget och bedöma i vilken utsträckning överföring av teknisk och företagsledningskompetens sker. Om beslut rörande projektföretagets verksamhet behöver fattas snabbt har man beredskap för detta. Det är en allmän uppfattning att den som är aktieägare också har ett ansvar för hur företaget leds och sköts. Å andra sidan kan hävdas att Swedfunds roll som finansiär innebär att man bör ha en relativt neutral ställning i förhållande till företaget, så att man inte hamnar i situationer där man inte kan vägra tilläggsfinansiering, eller där man tvingas medverka i beslut som går mot Swedfunds intressen.

Swedfund har valt att delta aktivt i styrelsearbetet i de företag stiftelsen finansierar. Swedfunds partners har mycket skiftande uppfattning om den nytta som denna medverkan tillfört projekten. Många uppfattar dock Swedfund-representanten som ett värdefullt stöd, som förhindrar att man blir isolerad i styrelsen mot de lokala intressena. Andra tycker att Swedfund har en särskild uppgift i att bevaka företagsledningsfunktionens utveckling.

I många fall har Swedfund-representantens bidrag varit att upprätta kontakter med SIDA och BITS, vilket möjliggjort finansieringstillskott.

De flesta av Swedfunds systerorganisationer i andra länder har valt att medverka i sina projektföretag genom styrelserepresentation, även om flera påpekar de intressekonflikter som kan bli följderna.

Vi vill som vår mening hävda att Swedfunds roll i styrelsearbetet bör vara att bidra till kompetens- och uppbyggnaden i projektföretaget. Det väsentliga är inte att bevaka den gjorda investeringen eller att representera biståndsintressena, utan att medverka till att utveckla företaget professionellt. Detta kan kräva att utomstående personer med gedigen industriell erfarenhet och även utländsk kunskap bör anlitas för att representera Swedfund. De positiva erfarenheterna av att delta i sådant arbete bör dock också kunna erbjudas Swedfunds personal. Slutligen bör det betonas att trovärdigheten för Swedfund som organisation kräver någon proportion mellan den gjorda satsningen och de kostnader man åsamkar sig för sin projektmedverkan. Landkoncentration, samarbete med andra liknande industriutvecklingsorganisationer från annat land och lokal representation kan vara goda lösningar.

Att Swedfund engagerar sig aktivt i styrelsearbetet får emellertid inte leda till att man tar över ansvaret för företagets ledning. Detta måste någon av övriga partners svara för tills dess företagets egen kompetens utvecklats.

Om Swedfund tar över ansvaret när den svenske partnern av någon anledning drar sig ur projektet finns det risk att utvecklingssyftet i Swedfunds medverkan motverkas.

Graden av långsiktighet i Swedfunds engagemang diskuteras i avsnitt 6.1. Men också när det gäller avvecklingen av ett engagemang skall man kunna kräva affärsmässighet i Swedfunds uppträdande. Tidpunkten för en avveckling bör vara beroende både av om Swedfunds huvuduppgift kan sägas fullgjord i projektet och om en avveckling kan ske på för Swedfund acceptabla villkor. Vi vill bestämt hävda Swedfunds rätt att göra realisationsvinster på ett projekt som utvecklats väl.

#### 5.4 Swedfunds projektengagemang

Ovanstående beskrivning har utgått från att Swedfund är delägare i projektföretaget. Vi finner det naturligt att Swedfund deltar aktivt i sådana företags verksamhet men undviker företagsledningsansvaret.

Det ligger nära till hands att jämföra Swedfunds funktion med ett s k venture capital-bolag. Dessa kan karaktäriseras som investeringsbolag vilkas syfte är att identifiera företag med stor utvecklingspotential men brist på företagsledningskompetens eller finansiella resurser, engagera sig finansiellt och säkerställa att erforderliga resurser och kompetenser tillförs, och sedan avveckla engagemangen.

Huvudsyftet är självfallet att nå högsta möjliga avkastning på satsade medel, men en effekt av gjorda insatser är att företag utvecklas. I det senare avseendet är Swedfund att likna vid ett venture capital-bolag. De erfarenheter som gjorts inom venture capitalverksamheten i Sverige (redovisade t ex i SIND 1985:4 - Riskkapitalet och de mindre företagen) bör kunna vara nyttiga också för Swedfund. Finansieringsteknik och projektuppträdande kan vara modeller att beakta för Swedfund.

Swedfunds roll som länk till andra biståndsorgan som BITS, SIDA och IMPOD kan vara viktig. Kontaktförmedlande uppgifter bör dock inte begränsas till dessa institutioner. Det är viktigt att medverka till att företaget får stöd också från andra svenska institutioner som SUKAB eller andra svenska myndigheter och exportfinansieringsinstitutioner. Likaväl som den svenske industrielle partnern bör vara inställd på ett långsiktigt samarbete, bör Swedfund verka för att bredast möjliga samverkan med svenska institutioner skapas.

I projekt där Swedfund inte är aktieägare kan stiftelsen välja att öva sitt inflytande på flera sätt. I de fall Swedfund lämnar lån bör låneavtalet ge rätt till insyn och bevakning av investeringen. Ett låneavtal kan ge lika stor rätt till insyn och påverkan som aktieäggande. Det kan också finnas skäl att överväga möjligheter till positivt engagemang genom att i vissa fall begära en plats i styrelsen eller i vart fall kunna stödja en svensk projektpartner i denna roll.

Även i de fall stiftelsen inriktar sitt stöd på finansiering av ett managementavtal eller ett licensavtal bör den tillförsäkra sig så mycket insyn att den kan följa projektföretagets kompetensmässiga utveckling. Huruvida Swedfund i sådana fall skall uppträda som motpart till den svenske leverantören av sådana tjänster eller eftersträva en neutral ställning, kan vara svårt att avgöra. I allmänhet bör Swedfund dock solidarisera sig med det företag som stiftelsen finansierat.

En mycket stor del av Swedfunds personella resurser har under de gångna åren avsatts till problemprojekt. Swedfund har uppfattat sin roll som att vara den partner som skall visa störst uthållighet och vara beredd till största uppoffringar för att "rädda" en gång startade företag. Som framgår av kapitel 3, har detta medfört stora förluster, men flera av projekten har kommit ur svårigheterna. Särskilt gäller detta projekt som varit underkapitaliserade. Swedfund har förvärvat värdefulla kunskaper genom detta arbete.

Vi vill emellertid ifrågasätta denna uthållighet i framtida verksamhet. Vi tycker oss inte kunna finna att de avvägningar som gjorts inför beslut att gå in med ytterligare pengar eller att skriva ned fordringar har varit grundade på kommersiella skäl eller på bedömningar av företagets framtida potential utan snarare på en känsla av ansvar för att ha medverkat till att ha startat en verksamhet. Endast om det finns rimliga förväntningar om framtida avkastning från

sådana projekt bör Swedfund gå i fronten för att driva likvidationsmässiga företag vidare. De vunna rekonstruktionserfarenheterna bör användas för att öka affärsmässigheten i Swedfunds uppträdande.

### 5.5 Sammanfattning av Swedfunds projektmedverkan

Swedfund bör i sin projektfrämjande roll stödja företag som vill utveckla affärsidéer. Swedfund måste dock undvika att själva driva projektidéer. Vi har pekat på de situationer och uppgifter som passar särskilt väl för Swedfunds ställning och kompetens vid projektetablering. I många fall ter sig en aktiv medverkan i styrelsearbetet också naturlig.

I alla sammanhang bör dock Swedfund uppträda som en kommersiellt likaberättigad partner. Detta gäller även vid rekonstruktioner och vid realisering av gjorda investeringar.

Vi anser det önskvärt att Swedfund eftersträvar en projektportfölj med en balans mellan stora och små projekt, mellan projekt i samverkan med små och stora företag och när det gäller landrisker. Detta ger möjlighet att i vissa projekttyper välja att uppträda mer passivt, att kanske överlåta mer av projektutvecklingen till den svenske projektpartnern och se investeringen som en markering av att Swedfunds viktigaste uppgift fullgjorts när projektet startats.

### 5.6 Projektkriterier

Swedfund beskriver i sina riktlinjer - Guidelines - vilka kriterier som tillämpas vid projektbedömningen. Vi finner dessa väl avvägda. Med det synsätt vi anlagt är det överordnade kriteriet att Swedfunds medverkan skall bygga på att en kunskapsöverföring till det finansierade företaget kommer till stånd. För att Swedfunds deltagande skall vara motiverat måste därutöver företaget bedömas kunna uppnå en uthållig lönsamhet efter den inledande uppbyggnadsperioden. Den svenske projektpartnerens medverkan i företagets uppbyggnad måste slutligen säkerställas för längre tid, så att dennes medverkan inte upphör innan företaget har möjlighet att utvecklas vidare på egen hand.

Likartade organisationer har funnit att den viktigaste orsaken till att företag man investerat i misslyckats, har varit bristen på företagsledningskompetens. Detta stämmer med Swedfunds erfarenheter. Eftersom företagsledningen oftast varit en uppgift för den svenske partneren understryker detta vikten av en noggrann partnerprovning.

Som framgår av avsnitt 3.2 har Swedfund utvecklat en god erfarenhetsbas när det gäller partnerval. Först när samarbetet varit i gång en längre tid vinnas dock slutlig kunskap om hur väl detta val slagit ut. Andra samverkansformer än samägt företag kan inledningsvis vara en möjlighet att försäkra sig om att partnerkonstellationen fungerar på lång sikt.



Swedfund har hittintills fäst relativt lite avseende vid teknologivalsfrågan. I några projekt har diskussion uppstått i Swedfunds styrelse om teknologin varit lämplig för värdlandet, men normalt har valet överlåtits till övriga partners. Vi anser att Swedfund bör beakta frågan mer. Den är central när det gäller om kunskapsöverföringen skall lyckas och hur kunskapsöverföringen skall arrangeras. I samarbetet med stora svenska företag som levererar ett systemprojekt anser vi att Swedfunds uppgift är att bevaka kunskapsöverföringen, men detta kan innebära att Swedfund måste ha en uppfattning om hur väl teknologin passar värdlandet. Swedfund kan därvid komma i motsatsställning till den svenske partnern. Swedfund bör ha kompetens att bedöma om den teknologi som föreslås faktiskt motsvaras av en kapacitet att mottaga den.

Motsvarande kan gälla företagsledningskompetensen. I detta avseende är det vanligt att värdländerna underskattar behovet av utifrån kommande resursinsatser och endast ser till kostnaden. Swedfunds erfarenheter hittills, liksom en ökande insikt i många värdländer, gör dock att vi tror det vara möjligt att få gehör för realistiska krav i detta avseende. Vi återkommer till frågan om finansieringen av sådana insatser.

Vi anser att de tre kvalitativa aspekter av projektbedömningen vi här diskuterat bör få avgörande betydelse vid projektbesluten. Värdet av detaljerade projektkalkyler bör tonas ned, särskilt med tanke på hur kraftigt verkligheten hittills kommit att avvika från gjorda antaganden i många projekt.

Däremot bör som tidigare nämnts, metodutvecklingen inom Swedfund inriktas på att ta fram metoder för att mäta kunskapsöverföringen. Detta medför att personalen måste utveckla sina kunskaper på det pedagogiska området. Vi föreslår att Swedfund eftersträvar samverkan med det halvstatliga Swedec International som genomfört ett antal kommersiella utbildningsprojekt i u-länder.

### 5.7 Landval

En av Swedfunds svårigheter har varit att direktiven för verksamheten uppfattats på ett sådant sätt att investeringarna styrts till länder som är SIDAs programländer. För närvarande finns projekt i 18 länder varav åtta faller utanför programlandskretsen. Två av dessa länder har varit programländer och Kina är ett av BITS' viktigaste samarbetsländer. Av länderna är Costa Rica det enligt världsbankens statistik rikaste samarbetslandet (ca 1 300 USD per capita) och inte mindre än 11 tillhör kategorin låginkomstländer.

Vi anser inte att det finns anledning att upprätthålla en så stark begränsning av verksamheten till fattiga länder som nu görs. Vi anser att Swedfund bör ges möjlighet att delta i kunskapsöverföring där sådan efterfrågas. Vidare anser vi att det för Swedfunds långsiktiga överlevnad finns skäl att sträva efter en investeringsportfölj som balanserar landrisken bättre än för närvarande.

Projekterfarenheterna hittills är inte entydiga. Swedfunds mest lönsamma projekt återfinns i programländer, men en total överblick av portföljen och beaktande av de stödinsatser som gjorts med biståndsmedel och de avskrivningar Swedfund tvingats till, leder till slutsatsen att de

icke biståndsberoende projekten kommer att utgöra en liten andel av portföljen om koncentrationen till programländer upprätthålls.

Flödet av svenska investeringar och svensk export riktar sig endast till en mycket liten del till dessa länder. Om Swedfunds uppgift är kunskapsöverföring byggd på de svenska industriföretagens resurser, så måste enligt vår uppfattning Swedfund kunna investera i de för företagen intressantare u-länderna.

När det gäller frågan om den krets länder Swedfund skall kunna arbeta i anser vi att två kriterier är avgörande. I första hand bör, som för all annan biståndsfinansierad verksamhet, värdlandet föra en utvecklingspolitik som ligger i linje med de svenska biståndspolitiska målsättningarna. Det kan vidare anses stötande att länder med hög per capita-inkomst kommer i åtnjutande av svenska biståndsmedel. I länder där det exportfrämjande intresset överväger bör insatser för tekniköverföring finansieras på rent kommersiella grunder.

Världsbanken har en statistisk gruppering av sina medlemsländer som kan tjäna som utgångspunkt för avgränsning av ländergruppen. Kategorin låg-inkomst-länder (med en per capita-inkomst 1985 understigande 400 USD) innefattar 42 länder, kategorin lägre medel-inkomst-länder (med en per capita-inkomst 1985 under 1 600 USD) ytterligare 49 länder. Grupperna högre medel-inkomst-länder, hög-inkomst-oljeexportörer och industriella marknadsekonomier är inte graderade efter inkomst. Dock finner man inom kategorien högre medel-inkomstländer 15 länder med per capita-inkomst under 2 400 USD (vilket motsvarar 20% av Sveriges) av vilka tre idag är samarbetsländer för BITS. Å andra sidan innefattar denna grupp av 15 länder också länder med vilka

biståndssamarbete inte förefaller naturligt, såsom Ungern, Portugal, Polen och Jugoslavien, vilka alla har en lägre per capita-inkomst än Algeriet, som är samarbetsland för BITS både i vad avser tekniskt bistånd och u-krediter och som faller utanför gruppen då dess per capita-inkomst var 2 550 USD 1985.

Vi anser inte att någon beloppsgräns skall fastställas, men att ett riktmärke skulle kunna vara länder med en per capita-inkomst understigande 1/5 av Sveriges. Det 110-tal länder som kategoriseras som låg-inkomst-länder och lägre medel-inkomstländer ingår, med den reservation om landets utvecklingspolitik som ovan angetts, naturligt i den krets länder som kan komma i fråga som samarbetsländer för Swedfund. I kategorin med något högre per capita-inkomst finns ett dussintal länder i Asien och Latinamerika i vilka Swedfund-insatser skulle kunna medverka till utveckling i enlighet med de biståndspolitiska målsättningarna. Koncessionellt stöd bör dock inte ges till den senare typen av länder.

Vi vill betona att ovan angivna ländervalsdiskussion avser de yttre ramarna för Swedfunds verksamhet. Vi tror inte att det är ett lands per capita-inkomst som är avgörande vare sig för om en Swedfund-satsning i landet får en viss utvecklingseffekt eller för risken i satsningen. Vi tror projektval, kunskap och erfarenhet om landet och affärs-mässigheten i Swedfunds uppträdande är avgörande faktorer. En balans mellan länder med hög respektive låg landrisk, bör eftersträvas.

Det är väsentligt att Swedfund eftersträvar koncentration till ett begränsat antal länder så att man förvärvar en

ingående kunskap om förhållandena i dessa länder och därmed effektivt bidrar till projektens etablering. Även administrativa samordnings- och kostnadsskäl talar för landkoncentration.

Genom landkoncentration kan Swedfundinsatsen också anpassas till behoven i det enskilda värdlandet. Vi har vid våra projektbesök funnit att behoven av kunskapsöverföringsinsatser varierar mycket starkt mellan olika länder, och att Swedfunds uppträdande och inriktning måste vara helt annorlunda i Afrika än exempelvis i Indien. Värdländernas sätt att se på Swedfund är också mycket olika. Deras önskemål måste också påverka vilka former av kunskapsöverföring Swedfund skall välja att medverka i.

#### 5.8 Projektstorlek och partners

När Swedfund bildades betonades särskilt att små och medelstora företag kunde vara i behov av Swedfunds medverkan vid investeringar i fattigare u-länder. Om därvid avsågs att begränsa kretsen av svenska partners är inte alldeles klart, och Swedfund har i sin verksamhet inte undvikit projekt där stora företag medverkar. De projekterfarenheter som redovisas i kapitel 3 leder snarast till slutsatsen att små företag i allmänhet inte har den uthållighet och de företagsledningsresurser som ett engagemang i u-land kräver.

När det gäller de största företagen kan sägas, att de har sådana finansiella resurser och en så väl utbyggd u-landsorganisation att det inte föreligger något behov av den medverkan Swedfund kan erbjuda. Emellertid är de största

företagen trots detta inte mer benägna än andra att göra risksatsningar i svåra länder. De besitter däremot mycket stor kunskap av den art som det är Swedfunds uppgift att få överförd till u-länderna. I projektens intresse ligger därför att samarbeta med sådana företag. Vi vill dock betona att avsikten inte är att stötta dotterbolagsetableringar - det avsedda resultatet av den gemensamma satsningen måste vara ett självständigt företag.

Slutsatsen av det sagda är att man inte bör fästa andra avseenden vid hur stort det svenska partnerföretaget är än att detta måste gagna projektföretagets långsiktiga utveckling.

Det torde heller inte vara meningsfullt att göra avgränsningar baserade på storlek när det gäller projektföretaget. Kunskapsöverföringen kan mycket väl tänkas fungera på olika nivåer och utvecklingseffekter kan självfallet också tänkas i stora projekt. Swedfunds nuvarande begränsning, att inte finansiera mer än 30% av totalinvesteringen, finner vi rimligt avvägd.

I den mån Swedfund anser sig kunna påverka kunskapsöverföringen och företagsutvecklingen i ett u-landsföretag bör inte vare sig företagets storlek eller det förhållandet att Swedfunds investering utgör en liten del av den totala egentligen vara hinder.

Vi finner det naturligt att Swedfund vid val av projekt fäster avseende också vid kostnaden för att administrera och övervaka en investering. Swedfunds kommersiella trovärdighet sätts i fråga om kostnaderna för dess styrelsedeltagande överstiger projektkostnaden. Vi vill inte föreslå att någon undre gräns för investeringsbelopp fastställs, men Swedfund bör själv utforma riktlinjer i detta avseende.

### 5.9 Stöd till lokala utvecklingsbanker

Vi har förordat att Swedfund i vissa projekt försöker minska sin aktiva medverkan, men som ovan sagts kräver varje projekt någon tillsyn. För att kunna nå ut till flera små projekt än vad tillgängliga resurser möjliggör, måste Swedfund söka andra former för sina engagemang. Vi föreslår att Swedfund ges möjlighet att träffa avtal med lokalt verksamma utvecklingsbanker för att dessa skall finansiera projekt som möter Swedfunds kriterier med medel som Swedfund ställer till förfogande. Utformningen av sådana överenskommelser bör överlämnas till Swedfund. Vi anser att det bör vara möjligt såväl att lämna kredit för vidareutlåning, som att ställa belopp till bankens förfogande för utlåning eller satsningar i riskkapital i Swedfunds namn eller för gemensamma investeringar där den lokala banken svarar för den detaljerade projektgranskningen.

Som nämnts i avsnitt 2.2.1 har SIDA finansierat två utvecklingsbanker, nämligen TIB i Tanzania och EADB. Stödet till TIB är mycket allmänt utformat och kan sägas vara en refinansiering av tanzaniska statens kostnader för vissa projekt. EADB-stödet däremot, som är en kredit, anser vi har sådan karaktär att framtida krediter bör lämnas via Swedfund. Vi har dock inte övervägt frågan om Swedfund bör överta de redan lämnade lånen.

### 5.10 Uppdragsförvaltning

Några andra utvecklingsorganisationer som DEG och FMO (se avsnitt 2.1) har i vissa fall ansvaret för att förvalta investeringar som formellt sett ägs av andra organ eller av regeringen. I flera fall beror detta på att risken i satsningen ansetts vara för stor.

Motsvarande har föreslagits för Swedfunds del för satsningar särskilt i sådana världländer som befinner sig i ett ekonomiskt kristillstånd men vill utveckla en kommersiell industrisektor. Förslaget innebär att mottagarlandet skulle anslå medel ur landramen för en viss investering och att Swedfund ges uppdraget att för SIDAs räkning förvalta investeringen, genom att t ex delta i styrelsearbete och annat. I den mån syftet med den finansierade verksamheten är inriktad på kunskapsöverföring från svenska företag och att lägga grunden till en långsiktigt lönsam verksamhet, anser vi att Swedfund bör kunna engagera sig i sådana uppdrag.

Ersättningen till Swedfund bör avse både Swedfunds administrationskostnader och ett rimligt arvode.



## Kapitel 6 Swedfunds instrument

### Särskilda insatser i de fattigaste länderna

I detta kapitel diskuterar vi de instrument Swedfund har till förfogande och föreslår få för att genomföra sina uppgifter.

#### 6.1 Aktieteckning

Detta har hittills varit huvudinstrumentet för Swedfunds medverkan i projekt, vilket är naturligt med tanke på den betoning av samägda företag som gjorts.

Per 30 juni 1987 ägde Swedfund aktier i 22 företag. Det bokförda värdet av aktieinnehavet uppgick till 53,5 mkr. Ett belopp av 14,3 mkr har under åren nedskrivits. Hittills har dock endast två totalförluster registrerats, men rekonstruktioner har flera gånger medfört avsevärda nedskrivningar av värdet av Swedfunds investering.

Av de 22 aktieinnehaven är 11 bokförda till mindre än 1 mkr. Endast 5 överstiger 3 mkr. Swedfunds största investering avser ett läkemedelsprojekt i Kina och uppgår till 17,5 mkr.

I avsnitt 5.3 och 5.4 beskriver vi Swedfunds roll som aktieägare och vilka möjligheter detta erbjuder att aktivt kunna medverka i kunskapsuppbyggnaden i projektföretaget.

För Swedfund bör aktieägandet även i framtiden vara en huvudsaklig form för projektmedverkan. Vi anser det rimligt att Swedfund i den utsträckning detta önskas av värdlands-partnern medverkar som aktieägare för att därigenom markera att Swedfund anser att företaget har förutsättningar att bli lönsamt.

Många gånger kan emellertid det svenska partnerföretaget av olika skäl finna det svårare att medverka som aktieägare. Vi har diskuterat detta i avsnitt 4.3 och föreslagit att Swedfund i vissa lägen, där den svenske partners långsiktiga engagemang i projektföretaget kan tryggas på annat sätt, skall kunna ge avkall på kravet på dennes aktieäggande. Detta bör dock inte vara ett hinder för Swedfunds aktieäggande. Däremot kan vi inte förorda samägda företag utan partner från värdlandet.

Inom IFC (International Finance Corporation, se avsnitt 2.1) har en teknik utvecklats som minskar den investerande utländska partners exponering i ett joint venture. Förfarandet, som kallas GRIP (Guaranteed Recovery of Investment Principal), innebär att IFC investerar aktieposten för den utländske partners räkning, men i eget namn, med medel som IFC lånat från partnern. Efter en period av 10-12 år har den utländske partnern rätt att välja att ta över aktierna mot en viss premie eller att återfå lånebeloppet. Lånet löper räntefritt och IFC erhåller avkastningen på aktierna under löptiden.

Den utländske partnern riskerar avkastningen på det ursprungliga beloppet, men har fördelen av att inte behöva riskera att skriva av kapitalbeloppet och också möjlighet att senare kunna gå in i ett lyckosamt projekt.

IFCs risk är det satsade kapitalet, vars nuvärde dock kan förmodas vara lågt med tanke på den relativt långa tid som går innan det eventuellt skall återbetalas. Vid en lyckosam företagsutveckling kan också IFCs avkastning bli god.

Den väsentligaste aspekten av arrangemanget förefaller ändå vara det som ligger utanför de rent finansiella greppen, nämligen projektavtalet med den utländske partnern. Detta måste utformas så att partnern verkligen har ett långsiktigt intresse av att medverka i projektföretagets utveckling.

Vi har redovisat denna finansieringstyp som ett exempel på arrangemang som bryter kravet på trepartsägande i företag som Swedfund investerar i. I den mån dessa ökar de svenska företagets villighet att medverka i industriprojekt i u-land med långsiktigt engagemang tjänar de Swedfunds syften.

Avkastningsförväntningarna på aktiesatsningar måste av många skäl sättas lågt. Andra industriutvecklingsbolag har erfarenhetsmässigt låg avkastning på sina aktier. Riskerna i verksamheten är mycket höga. Företag som förväntas få hög lönsamhet brukar finansieras genom andra källor. Särskilt i nystartade företag tar det oftast många år innan verksamheten är så konsoliderad att utdelning kan lämnas. Det bör också betänkas att utdelning alltid betalas i lokal valuta.

IFC har gjort en total genomgång av sina aktieinvesteringar sedan 1962 och beräknat den totala internräntan på samtliga dessa \*. Mer än 500 miljoner USD har investerats i 378

\* IFC - Equity Policies, dokument IFC/R87-150, October 21, 1987.

företag i 78 länder. Av dessa investeringar har beloppsmässigt 12% varit rena förluster, 20% givit en negativ avkastning ur IFCs synvinkel, och endast 30% haft en avkastning över 10%. Totala sammanvägda avkastningen på dessa aktieinvesteringar per sista juni 1987 har varit 10,5%. Geografiskt visar det sig att Latinamerika och Asien ligger över detta tal (13,3% och 14% respektive) och Afrika under, där har man en svagt negativ internränta. Den sektor som visar sämst resultat är jordbrukssektorn.

IFCs erfarenheter understryker riskerna med aktiesatsningar och den långa tid som man måste vara beredd att vänta för att få någon avkastning. De understryker också möjligheten att aktivt medverka till företagsutveckling i u-land.

IFC, som försöker avveckla sina aktieinvesteringar inom en 10-årsperiod, betonar vikten av att avveckla innehavet när IFCs utvecklingsuppgift fullgjorts.

Swedfund bör anpassa sina avkastningsförväntningar till en nivå som stämmer med andra liknande bolags erfarenheter, inrikta sig på innehav under sådana tidsperioder, sällan kortare än 10 år, att företagen når den stabilitet att rimliga förutsägelser om framtida avkastning kan göras och slutligen ställa affärsmässiga villkor för avyttring av sina aktier. Det bör inte vara partnerföretagen som kan avgöra när och till vilken kostnad Swedfund skall lösas ut.

Samtidigt vill vi upprepa påpekandet att det är viktigt att inte fastna i projektinvesteringar med mycket dåliga framtida lönsamhetsförväntningar, eftersom detta tar i anspråk stora administrativa resurser.

## 6.2 Långgivning och garantier

Efterfrågan på lån från Swedfund har varit mycket mindre än som förutsågs. 1977 års industribiståndsutredning förväntade sig att projekttillströmningen skulle vara mycket stor liksom efterfrågan på finansiella resurser, vilka den delvis tänkte att Swedfund skulle finansiera på kapitalmarknadens villkor. De ekonomiska svårigheterna i u-länderna kom att medföra att efterfrågan blev mycket mindre och riktade sig mot den kortsiktigt billigaste finansieringsformen, eget kapital. Eftersom Swedfund också valde att anpassa sin utlåningsränta till marknadsräntan i Sverige, blev den inte attraktiv i många länder. I sin femårsredovisning (se avsnitt 1.2) påpekade Swedfund behovet av att se över räntenivån. Styrelsen har vid flera tillfällen diskuterat frågan om förmånligare långgivning. Nyligen har styrelsen beslutat att till ett projekt i Tanzania lämna det första lånet på förmånliga villkor.

Swedfunds nuvarande låneportfölj uppgår till 28,1 mkr efter av- och nedskrivningar på 19 mkr, d v s 40%. Större delen av dessa avskrivningar gjordes 1986/87. Avkastningen på låneportföljen, 3,6 mkr avser således ett högre belopp än 28 mkr. Dessutom inflöt inte alla räntor. Under 1985/86 uppgick avkastningen på låneportföljen till 13,5 % men även då hade avskrivningar gjorts. Under 1984/85 var avkastningen hela 14%. Med tanke på den sanering som nu gjorts kanske det är möjligt att förvänta sig en avkastning på denna höga nivå på den nuvarande portföljen.

Vi anser att det finns starka skäl att fortsätta en utlåningsverksamhet som komplement till övriga instrument. Bl a gör långgivning det möjligt att medverka i projekt där Swedfunds aktiemedverkan inte går att åstadkomma. Däremot

bör inte bankfunktionen dominera. I de fall långivning är Swedfunds enda roll i projektet bör dock denna vara tydligt inriktad på kunskapsöverföringen från Sverige.

Som långgivare med väl utformade lånevillkor förstärks emellertid Swedfunds möjligheter att ställa olika krav på projektföretaget i vad avser både relationer till de olika parterna och bolagets skötsel. Inte minst är detta viktigt i de fall bolaget har problem.

Eftersom Swedfund för närvarande lånar ut sitt stiftelsekapital står det styrelsen fritt att bestämma vilket avkastningskrav som skall gälla. Detta bör ge utrymme för en långivning på villkor som är betydligt mer attraktiva än dem Swedfund för närvarande tillämpar.

Jämförelser med den låneränta som begärs av likartade organisationer i andra länder visar att Swedfunds låneränta ligger 3 à 6% högre än de övrigas. Länder som Indien har tillgång till finansiering på bättre villkor än Swedfunds och avvisar därför Swedfunds lån. Vi anser att det är av värde att inte investera alla Swedfunds medel i aktier och menar att det finns skäl att sänka Swedfunds räntenivå. Anpassning bör i första hand ske till vad "konkurrerande" organisationer erbjuder. En viss ledning rörande en generell marknadsnivå ger euromarknaden. Nordiska Investeringsbankens projektinvesteringsslån liksom SIFIDAS långivning ansluter sig till denna. Långivning för investeringbehov bör enligt vår uppfattning inte subventioneras.

Hänsyn bör också tas till räntenivån på utlandslån i värdlandet. I högränteländer bör den angivna nivån höjas.

Utgångspunkt för långivningen bör liksom tidigare vara att projektföretaget skall kunna möta kostnaderna för sin finansiering.

U-krediterna har villkor som är förmånligare än de här föreslagna. Vi finner dock inte anledning föreslå att Swedfunds lånevillkor skall anpassas till BITS. Vi betraktar u-krediter som en annan finansieringsform, i första hand avsedd för att förbilliga leveranser från Sverige för att möta en internationell kreditkonkurrens. I den mån en utrustningsleverans till ett av Swedfund stött projekt kan finansieras med en u-kredit, skall naturligtvis denna finansieringsform väljas och ersätta eventuell långivning från Swedfund.

I flera av de länder där Swedfund hittills lämnat lån har det låntagande företaget kunna sköta sina räntebetalningar, men beloppen däremot inte kunnat transfereras p g a valuta-brist i centralbanken. Vi anser inte att ett lands betalningsförmåga bör vara helt avgörande för om Swedfund skall investera där eller ej. (Däremot kan naturligtvis valutabristen medföra att det inte är möjligt att importera insatsvaror, vilket bör vara ett starkt skäl att inte starta projektet vid den planerade tidpunkten.) Swedfund bör därför, i de fattigaste länderna (enligt världsbankens terminologi) kunna lämna lån med hel eller delvis ränte- och återbetalning i lokal valuta. Swedfund bör eftersträva att använda dessa medel lokalt, återinvestera dem eller få dem ersatta genom betalningsbalansstöd. Mer reguljär, i förhand utlovad, refinansiering genom betalningsbalansstöd bör inte förekomma eftersom detta kan snedvrída projektbedömningen. Hänsyn till Swedfunds balansräkning måste dock påverka omfattningen av långivning på dessa villkor.

Det är vår förhoppning att de förslag som lämnas beträffande Swedfunds framtida länderval och utlåningsvillkor kan göra att verksamheten expanderar så att det finns anledning att ta i anspråk det bemyndigande att låna på kapitalmarknaden som givits. Detta bör ske i relation till enskilda större lån med relativt begränsad risk i förhållande till den övriga verksamheten. Det är därmed också möjligt att fastställa skillnaden mellan marknadsanpassad utlåningsränta och inlåningsräntan. Skulle denna vara mindre än förslagsvis 2%, bör Swedfund kunna begära en räntesubvention av regeringen.

Swedfunds utlåning sker i normalfallet i svenska kronor. Därmed drabbas projektföretagen kraftigt vid devalveringar i värdlandet. Det har föreslagits att Swedfund i vissa fall skulle kunna garantera en lokal upplåning i stället. (Detta förutsätter naturligtvis att Swedfundlånets valutatillskott inte är en förutsättning för projektet och att valutatilldelning för projektimporten är möjlig). Därvid skulle projektföretaget minska valutarisken samtidigt som Swedfunds risk inte ökar. Den negativa effekten för Swedfund skulle endast vara en lägre avkastning på det utfästa beloppet. Vi tillstyrker ett sådant förslag och föreslår att Swedfund ges bemyndigande att göra garantiutfästelser med återförsäkring mot det ovan nämnda upplåningsbemyndigandet.

Garantigivningen har varit av begränsad omfattning hitintills. Detta torde bero på att det i allmänhet finns andra institutioner, såsom EKN, för detta ändamål och att det i länder som inte kommer ifråga för EKN-garantier har varit väsentligt med det valutatillskott som ett lån innebär. Garantier från Swedfund torde inte kunna förbilliga företagets utlandsupplåning.



### 6.3 Mellanformer mellan aktieteckning och långivning

Rollen som aktieägare är en annan än rollen som långgivare. Swedfund måste dock kunna uppträda i båda rollerna och bidra till projektföretagets uppbyggnad samtidigt som stiftelsen bevakar sina egna investeringar. Långivning är självfallet en i förhållande till aktieinvestering säkrare form, men den kan också innebära en mycket större belastning på projektföretaget, särskilt under dess första tid. Mellanformer mellan lån och aktier, som preferensaktier och konvertibla förlagslån, har därför utvecklats som ett sätt att minska såväl företagets som investerarens risk.

Vi anser att Swedfund som del av sin finansiella kompetens skall kunna ge råd till projektföretagen om lämpliga finansiella upplägg, men också i sina egna investeringar medverka i sådana upplägg om detta bedöms vara av värde för projektföretaget. Det avgörande kravet är självfallet att detta skall öka sannolikheten för att den långsiktiga avkastningen och därmed värdet av Swedfunds investering skall bli god.

Några speciella former av villkorsbunden långivning har diskuterats i avsnittet om industristöd i Sverige (se avsnitt 1.5). Swedfund bör enligt vår uppfattning kunna begagna sig också av dessa former för att öka intresset för sin medverkan. En sådan villkorsbunden låneform används av Industrifonden men också av utvecklingsfonderna i de olika länen. För Industrifondens del handlar det om satsningar i ofta avancerade tekniska utvecklingsprojekt. Risken för ett misslyckande är ofta stor och avser både den tekniska utvecklingen och möjligheten att få lönsamhet i det slutliga resultatet. Mot detta får vägas avkastningen på en lyckosam satsning. För att öka riskbenägenheten hos det utvecklande

företaget lämnar Industrifonden därför ibland lån som kan avskrivas om projektet misslyckas och som vid framgång återbetalas i form av royalties på försäljningen av de produkter eller den process som utvecklas med Industrifondens hjälp.

Eftersom Swedfund inte finansierar de svenska projektföretagen utan delar deras risk genom egna satsningar anser vi inte att det finns anledning att införa formen avskrivningslån. Swedfunds risksatsning bör markeras genom aktieteckning. Däremot kan det ibland vara rimligt och lämpligt att anknyta låneamorteringar till företagets utveckling omsättnings- eller lönsamhetsmässigt. Royalties kan vara en sådan form. Dock bör enkelhet i avtalskonstruktionen eftersträvas för att inte ålägga projektföretaget alltför besvärliga administrativa rutiner.

#### 6.4 Riktad finansiering

Ovan diskuterade finansieringsformer avser projektföretagets totala finansiering. Det har varit naturligt för Swedfund med sin inriktning på samägande och företagsutveckling att inte göra åtskillnad mellan olika kostnadsslag i verksamheten.

Vi har ovan föreslagit finansiering även utan samband med trepartsägande. Särskilt avser vi då projekt där särskilda insatser kan göras för kunskapsöverföringen till projektföretaget utan direkt participation från den svenske partnern.

I de fall den svenske partnern åtar sig att utveckla projektföretagets teknologiska bas genom ett licensavtal eller dess företagsledningskompetens genom ett s k managementavtal finns det anledning för Swedfund att utveckla former som stöder en sådan industriell samverkan. Därvid bör en uppgift vara att bevaka långsiktigheten i samarbetet, en annan att delta i dess finansiering. Vi föreslår att former utvecklas som innebär t ex att det svenska företaget uppbär endast en del av sina ersättningar för kunskapsöverföringen och att resten ligger kvar i projektföretaget en längre tid och därefter faller ut exempelvis som royalties. Risker måste naturligtvis kompenseras genom högre avkastning om projektföretaget går bra.

Den löpande ersättningen till den svenske partnern kan Swedfund helt eller delvis finansiera och den fordran på projektföretaget som Swedfund därmed bygger upp kan Swedfund kräva antingen som ränta, utdelning eller royalty, beroende på hur avtalet utformas.

#### 6.5 Finansiering av igångsättningskostnader

Ett kännetecknande drag för Swedfunds verksamhet de senaste åren har varit samarbetet med SIDA och BITS för att med biståndsmedel finansiera del av kostnaderna i de företag Swedfund medverkat i. Sådana kostnader kan ha avsett företagsledningspersonal, tekniska tjänster och utbildning, men också infrastrukturella investeringar.

Denna typ av finansiering har varit omstridd. De ursprungliga antagandena om Swedfunds verksamhet formulerades på sådant sätt att de företag stiftelsen medverkade i till fullo skulle inkludera kostnader av detta slag i

investeringskalkylen. Detta kom också att prägla förkalkylerna. Det torde dock inte vara någon överdrift att påstå att behovet av företagsledningsstöd och utbildning underskattades. Därför kom många projekt att hamna i stora svårigheter både företagsledningsmässigt och finansiellt och det blev nödvändigt att söka stöd utanför en ovillig delägarkrets till sådana kostnader. Det var inte alltid uppenbart om sådan biståndsfinansiering bekostade företagens löpande verksamhet eller enbart företagsledningskostnaderna.

De senaste åren har insikten vuxit att många företag i de länder Swedfund arbetar i inte kommer att kunna bli lönsamma om de inte får utländskt stöd både för sin företagsledning och sin tekniska utveckling under en inledande period.

Från BITS har stöd erhållits till åtta igångvarande projekt. Utbetalda belopp var den 30 juni 1987 15 mkr. Ytterligare 5 mkr var avtalsmässigt utfäst till dessa projekt. Till tre ännu inte startade projekt var nästan 12 mkr utfäst, och till fortsättning av ett projekt 5 mkr.

I förhållande till Swedfunds egna utbetalningar utgör BITS-stödet avsevärda belopp. Utbetalningarna under 1985/86 var 3,9 mkr och under 1986/87 6,2 mkr. Prognosen för 1987/88 är 5,0 mkr.

Såsom framgår av projektredovisningarna har även stöd utgått från SIDA till vissa av Swedfunds projekt. Flygplatserviceprojektet i Tanzania, DAHACO, och fiskebåtstillverkningen i Somalia startade ursprungligen som biståndsprojekt med SIDA-finansiering. Importstöd utgår till elmotorprojektet Pemacco-Bevi i Tanzania, där SIDA också medverkar i den finansiella rekonstruktionen. Företagsledningsinsatser bekostas för utsädesbolaget i Zambia och kommer att betalas

i verktygstillverkningsprojektet i Tanzania, Atomac. Slutligen har SIDA finansierat infrastrukturkostnader och vissa personalkostnader i Folbi-projektet i Guinea-Bissau.

Som ovan nämnts har frågan om finansiering av dessa kostnader varit föremål för diskussion en längre tid. Biståndsministern uttalade i prop 1984/85:100 att det var naturligt med ett visst inledande biståndsstöd för sådana kostnader och att medel borde anslås till BITS för deras finansiering.

Uppenbarligen har det saknats ett gemensamt synsätt på dessa stödinsatser mellan Swedfund, SIDA och BITS. För att klargöra dessa frågor tillsattes en arbetsgrupp med representanter från de tre organisationerna. Arbetsgruppen redovisade sina slutsatser i en rapport till Swedfunds styrelse daterad 1986-06-09.

I rapporten hänvisar man till Swedfunds egen rapport "Verksamhet 1978-1983 och plan för 1984-1989". Vidare hade man sammanställt två promemorior om Swedfunds respektive SIDAs erfarenheter, vilka vi funnit så tänkvärda att de bifogas som bilaga 6.1 och 6.2.

Arbetsgruppen drog samma slutsats som Swedfunds 5-årsöversikt och föreslog att generösare villkor för förstudier skulle erbjudas, att Swedfunds lånevillkor borde vara mer flexibla och utgå från de särskilda förutsättningarna i enskilda projekt och att stöd till kompletterande utbildning och utveckling skulle erbjudas.

Arbetsgruppen konstaterade vidare att de med SIDA- eller BITS-medel finansierade utbildningsinsatserna inte utgjorde i egentlig mening avskiljbara projekt utan var integrerade delar av den totala utbildnings- och kunskapsöverföringsinsatsen i projektföretaget.

Arbetsgruppen diskuterade de krav på beslutsordning, särredovisning och ansvar som skulle ställas om särskilda medel gjordes tillgängliga, och föreslog att Swedfund skulle tillföras egna medel för att finansiera stöd till utbildnings- och företagsledningsinsatser, att tillföras Swedfund som en separat fond med, som det uttrycktes, "mjuk villkorsuppsättning".

Såsom redovisats ovan tog Swedfunds styrelse aldrig slutlig ställning till rapporten.

Utredningens direktiv anger att vi särskilt skall bedöma behovet av stödinsatser av den typ som redovisats ovan, och föreslå hur en sådan stödgivning skall organiseras.

Vid våra besök på företag som Swedfund finansierat och i kontakterna med företrädare för partnerföretagen samt i diskussioner med företrädare för Swedfund, BITS och SIDA har vi ägnat frågan särskild uppmärksamhet. Vi har därjämte funnit anledning att påvisa paralleller med stödet till företagsutveckling i vårt eget land.

Vi kan för vår del inte finna att stöd till företagsledning, teknisk utveckling eller utbildning kan skiljas ut som en del av Swedfunds uppdrag. Det är i själva verket huvuduppgiften. Det innebär att det alltid finns behov av sådana satsningar. I alla u-länder är detta behov mycket stort, och

eftersom kompetent företagsledning är central i all framgångsrik företagsamhet, föreligger behovet utan geografiska begränsningar. I många u-länder är självfallet utbildningsnivån så låg och erfarenheterna av industriell verksamhet så begränsade att antalet personer med tillräcklig bakgrund för att kunna dans till företagsledare är litet, men det är inte givet att detta har med landets relativa fattigdom att göra.

Eftersom Swedfunds uppgift är att medverka till skapandet av lönsamma företag med långsiktig överlevnadspotential är det uppenbart att verksamheten inte kan subventioneras. Den måste täcka sina egna kostnader med intäkter från den marknad företaget verkar på. Därför måste allt stöd betraktas som temporärt. Å andra sidan ger de insatser som görs för att utveckla företagens ledning och tekniska status avkastning under en mycket längre tid och i en helt annan takt än kostnaderna för sådana insatser. Vi vill således hävda, att det kan vara en förutsättning för att få i gång industriell verksamhet i u-land att det görs kraftiga insatser av företagsledningmässig och teknisk karaktär när företaget startas. Om emellertid kostnaderna för dessa insatser inte finansieras på ett rimligt sätt, omöjliggörs en lönsam verksamhet. Vi föreslår därför att särskilda medel skall göras tillgängliga för att kunna finansiera sådana insatser på ett sätt som står i överensstämmelse med företagens förmåga att bära kostnaden för dem. Swedfund bör utveckla kalkylmodeller som tar hänsyn till den extra kostnad för företaget som dessa initiala insatser innebär. Resultatet av kalkylen bör vara underlag för den särskilda finansieringen.

Vi anser att det i allmänhet inte finns fog för att lämna sådant stöd som gåva. Vi anser det vara principiellt stötande med gåvor till förmån för enskilda företag. Vi vill betrakta kostnaden som en investering och som sådan bör den aktiveras i företagets balansräkning. Återbetalningsvillkoren bör anpassas till den avsedda långsiktigheten i satsningen.

Vi anser inte att det finns någon avgörande skillnad i behov från ett land till ett annat för denna verksamhet. Hittillsvarande erfarenheter från Swedfunds och andra liknande organisationers verksamhet antyder emellertid att behovet av denna typ av insatser är särskilt stort i Afrika. Grunden för detta är avsaknaden av industriell erfarenhet och den allmänt sett låga utbildningsnivån där. Vi vill därför föreslå att särskilda biståndsmedel avsätts till en fond att användas till finansiering av följande slag av igångsättningskostnader:

- kostnader för företagsledningsstöd
- kostnader för tekniskt stöd till företaget
- utbildningskostnader
- kostnader för inledande marknadsföringsåtgärder
- kostnader för nödvändiga investeringar i infrastruktur, som normalt sett inte bör belasta ett enskilt företag och som i ett enskilt fall skulle vara en stor belastning om inte förmånliga villkor kan erbjudas för deras finansiering.

Vi vill dock betona att omfattningen av ovan angivna kostnader måste stå i proportion till företagets verksamhet, vilket markeras av att kostnaden skuldförs i bolaget. Detta bör också vara styrande för längden på den period företaget



åsamkar sig sådana extrakostnader. I de fattigaste länderna kan denna period behöva överstiga fem år.

Vi föreslår att i låginkomstländer (enligt världsbankens definition) finansiering av dessa särskilda insatser görs med upp till 20 års återbetalningstid och 2% ränta. I lägre medelinkomstländer bör räntenivån ligga mellan 5% och 7% och återbetalningstiden sättas till högst 15 år. I andra länder bör Swedfunds reguljära finansieringsformer och villkor användas.

De bättre villkoren i de fattigaste länderna skall uppfattas som ett incitament för etablering i sådana länder.

Medel för dessa satsningar bör avsättas i en särskild fond, vars avkastning kommer att bli mycket låg.

Eftersom behovs- utredningen görs av Swedfund och medlen endast tas i anspråk för igångsättningskostnader, anser vi det inte strida mot Swedfunds inriktning att Swedfunds styrelse också fattar beslut om användningen av dessa medel. Den särskilda fonden bör därför organiseras som en osjälvständig stiftelse med separat redovisning och Swedfunds styrelse som förvaltare. Fonden kommer troligen att tömmas efter ett antal år även om visst återflöde sker.

Vi beräknar att en årlig utbetalningsnivå runt 10 mkr kan vara möjlig att uppnå, varför en fond på 100 mkr, skulle vara fullt tillräcklig. Medel till denna skulle kunna tillskjutas över en 5-årsperiod.

I vissa fall kan projektförslag uppkomma där infrastruktur- eller utbildningsbehovet är större än vad företaget rimligen kan finansiera med användning av den föreslagna fonden. Vi anser att sådana förhållanden gör att projektet faller utanför kategorin kommersiella projekt, varför det får biståndsfinansieras genom traditionella kanaler.

Slutligen vill vi beröra möjligheten av att man efter några års drift finner att det inledande kapitalbehovet beräknats för lågt. Det kan enligt vår uppfattning inte vara rimligt att gå till andra än de reguljära finansiärerna i en sådan situation. Den föreslagna fonden bör således inte stå till förfogande för sådana insatser i efterhand.

Vidare vill vi understryka att fonden endast bör användas i projekt som Swedfund har finansierat också på annat sätt, antingen med lån, garantier eller aktieteckning, eller genom finansiering av licens- eller managementavtal.

Avsikten med fonden är inte att lyfta av projektföretaget alla kostnader för företagsledning eller tekniskt stöd - endast dem som inledningsvis är oproportionerligt stora.

## Kapitel 7 Swedfunds organisation och ekonomi

### 7.1 Juridisk form

Swedfund har givits den juridiska formen stiftelse.

Kännetecknande för en stiftelse är att den består av en förmögenhetsmassa som avsatts för ett bestämt ändamål, vilket inte de som förvaltar stiftelsen kan ändra.

Stiftelseformen används ofta för att markera att ändamålet med verksamheten inte är att erhålla avkastning på insatt kapital. Stiftelser förekommer ofta i näringslivsverksamhet. Ansvarig för stiftelseförmögenheten är stiftelsens förvaltare. Den som grundat stiftelsen kan endast i stiftelsedokumentet påverka hur stiftelsen skall förvaltas och medlen användas.

Vi finner att den valda formen är väl anpassad till Swedfunds verksamhet.

Enligt Swedfunds stadga är stiftelsen undantagen från tillsyn enligt lagen om tillsyn av stiftelser. I stället finns föreskrifter om revision. Ändring av stiftelsestadgan skall fastställas av regeringen.

I en särskild lag (SFS 1979:34) har Swedfund givits rätt att besluta om finansiellt stöd till företag i u-länder som ägs gemensamt av eller drivs i samverkan mellan svenskt företag

och företag eller annan institution i värdlandet. Lagen ger Swedfund också rätt att besluta om bidrag till förinvesterings- och förutsättningsstudier.

Den som haft kontakt med ett ärende hos Swedfund, d v s styrelsen, de anställda och konsulter, har enligt samma lag tystnadsplikt rörande affärs- eller driftsförhållanden i berörda företag.

Swedfund har som stiftelse inte status av myndighet. Därför är Swedfund inte underkastad offentlighetsprincipen. Dock kan Swedfund i vissa avseenden anses ha förvaltningsuppgifter som innefattar myndighetsutövning, vilket markeras av den angivna lagen. Det innebär att Swedfund kan underkastas granskning av JK. Men eftersom handlingsoffentlighet och insyn vore ett hinder för utövande av Swedfunds verksamhet i enlighet med dess syften, har således tystnadsplikt föreskrivits.

De ändringar i Swedfunds uppgifter som vi föreslår och de utökade resurser som vi föreslår att Swedfund skall få innebär inga förändringar i detta avseende. Vissa ändringar i den citerade lagen erfordras dock, se bilaga 8:1.

## 7.2 Ledning

Swedfund förvaltas av en styrelse som tillsätts av regeringen. Styrelsen består av högst 11 ledamöter jämte lämpligt antal suppleanter. I stadgan anges departement, myndigheter och intressen som skall vara företrädna i styrelsen.

För närvarande består styrelsen av 11 ledamöter och 7 suppleanter. Av ledamöterna representerar tre berörda departement, en SIDA, en riksgäldskontoret, två fackliga organisationer, en den kooperativa rörelsen, en bankväsendet och två näringslivet. Bland suppleanterna finns endast en näringslivsföreträdare.

Fondens löpande verksamhet utövas av ett kansli som leds av en verkställande direktör, tillsatt av regeringen för högst fem år.

Styrelsen är således självständigt ansvarig för fondens förvaltning i enlighet med fondens stadga.

Styrelsens arbete har ägnats åt viktiga grundläggande frågor som organisation, budgetar och fastställande av årsredovisning. Styrelsen har vidare fastställt de riktlinjer som gäller för verksamheten - Swedfund Guidelines. Därjämte diskuteras fondens policyfrågor samt fattas beslut om alla investeringar. Verkställande direktören har bemyndigande att fatta beslut om tilläggsinvesteringar understigande 200 000 kronor.

Mycket stort arbete nedläggs av styrelsen för granskning av framlagda projektförslag. De promemorior som underställs styrelsen är mycket detaljerade och föremål för ingående diskussion. Relativt detaljerade styrelseprotokoll upprättas.

Vi har talat med ett stort antal av Swedfunds nuvarande och tidigare styrelseledamöter för att bilda oss en uppfattning om effektiviteten i styrelsearbetet. Intrycket av dessa diskussioner är att styrelsen uppenbarligen engagerat sig starkt i projektutformningen på grundval av de projekt-

riktlinjer - Guidelines - som fastställdes redan 1980. Några nya riktlinjer som tar hänsyn till de erfarenheter som gjorts och de svårigheter som mött har aldrig fastställts, även om diskussionen i styrelsen många gånger rört sådana frågor. Detta framgår bl a av redovisningen av Swedfunds fem första år och diskussionen av den i avsnitt 6.5 nämnda arbetsgruppens rapport. Det tycks finnas en uppfattning att styrelsens ledamöter i alltför hög grad företrätt de intressen man representerat. Det förefaller också vara så att projektgranskningen ibland kommit att avse detaljer i projekten som rimligen bort överlätas på kansliet att bedöma.

Vi anser oss ha anledning att göra två principiella påpekanden. Styrelsen är fullt ut ansvarig för det tillskjutna stiftelsekapitalet och är skyldig att fastställa riktlinjer för hur det skall bevaras, och om detta inte skulle anses vara möjligt, söka ändring av stadgarna så att av dessa framgår att kapitalet får konsumeras. Styrelsens ledamöter har tillsatts för att tillföra erfarenhet och kunnande till Swedfunds arbete, inte för att bevaka något särskilt intresse eftersom Swedfunds styrelse inte kan vara partssammansatt.

Vi anser därför att handlingskraften i styrelsen bör ökas och tror att detta kan åstadkommas genom en minskning av antalet styrelseledamöter, förslagsvis till sju. Styrelsens uppgift, att förvalta Swedfunds kapital för att på bästa sätt uppfylla huvudsyftet, ställer krav på gedigen industriell erfarenhet och på kunskap om förhållanden i u-länder. Dessa två krav bör styra tillsättningen av ledamöter. Det är framför allt önskvärt med fler industri-företrädare i styrelsen. Det bör vara naturligt att

ordföranden uppfattas som nära knuten till utrikesdepartementet, men andra departementsrepresentanter bör endast komma i fråga i den mån de uppfyller de angivna kraven. Med tanke på önskvärdheten av att få kontinuitet i styrelsearbetet finner vi det möjligt att undvara styrelsesuppleanter.

Vi vill föreslå styrelsen att koncentrera arbetet mot principfrågor och strategibeslut. Framförallt gäller detta riktlinjer och målsättningar av ekonomisk art samt för projektverksamheten. Projektpresentationer till styrelsen bör kunna begränsas till principiella frågor och särskilda problem. Såsom framgått av diskussionen i föregående kapitel anser vi att Swedfund måste formulera en tydligare strategi för sin verksamhet, där länderval, projektinriktning och liknande väsentliga frågor tas upp.

Vi finner det stridande både mot stiftelseformen och styrelsens ansvar att verkställande direktören utses direkt av regeringen. En olöst fråga är vad effekten skulle bli av en konflikt mellan styrelsen och VD i genomförande av ett visst beslut. Styrelsens ansvar skulle markeras tydligare om den utsåg VD. Om detta inte anses lämpligt bör styrelsen i vart fall vara ansvarig för att lämna förslag till regeringen i denna fråga.

### Beslutsordning

Swedfund är en liten organisation och beslutsordningen är därför enkel. Projektförslag utarbetas inom berörd regionavdelning och presenteras för ledningsgruppen. Man eftersträvar att hålla styrelsen informerad även om projekt som befinner sig under förberedelse. När beredningen

avslutats och godkänts i ledningsgruppen föredras projektet i styrelsen. Styrelsen sammanträder en gång per månad enligt en fastställd plan.

Viss kritik från projektpartners har framförts angående beslutsförfarandet. Några har uppfattat det som för bundet och hävdat att Swedfund måste kunna fatta beslut snabbare. Andra har framfört att Swedfund borde ha möjlighet att fatta principbeslut om Swedfunds medverkan i ett projekt innan det slutliga beslutet om hur stora belopp medverkan avser.

Vi har ovan förordat en koncentration av styrelsens beslut till principfrågor. Detta innebär att styrelsens beslut angående projekt kan fattas innan detaljberedningen är avslutad. Vi vill påpeka att förslaget inte innebär att Swedfunds projektgranskning skall göras ytligare. Däremot kan den interna dokumentationen säkerligen förenklas. Möjligheterna ökar att fatta snabba beslut när principbeslut föreligger.

### 7.3 Swedfunds organisation

Swedfund har för närvarande 23 anställda. Av dessa är förutom VD nio projektansvariga. Controllern sysslar särskilt med problemprojekten. De två juristerna kan också uppfattas som projekthandläggare. Swedfund har en platt organisation med två regionavdelningar, en för Afrika och en för Asien/Latinamerika. Controlleravdelningen innefattar också informationsfunktionen. Ekonomifunktionen och juristfunktionen utgör särskilda avdelningar.

Swedfund följer upp hur mycket av tiden som ägnas åt de tre huvudaktiviteterna projektfrämjande, beredning och förvalt-



ning. Tendensen har varit att alltmer tid ägnas förvaltning.

Vi har inte försökt göra några beräkningar av organisationens effektivitet. De beredningsmetoder Swedfund tillämpar är erkända och halten på de projektpresentationer som vi tagit del av är god. Däremot är utbetalningsvolymen per anställd lägre än i de andra organisationer vi studerat med undantag för Finnfund, endast 1 mkr per år i genomsnitt de senaste åren. Utbetalningsvolymen avspeglar dock snarare Swedfunds restriktioner än dess effektivitet.

Swedfunds personal har en samlad kunskap och erfarenhet då det gäller förutsättningarna för att etablera företag i u-land, bedömningsmetoder och avtalsteknik som torde vara mycket ovanlig. Swedfunds personal visar ett mycket stort engagemang för sina arbetsuppgifter. Vår uppfattning är att denna kompetens kan utgöra grundvalen för en expanderande verksamhet om förutsättningar ges. Under de gångna åren har mycket begränsad tid använts för personalutveckling och utbildning utanför projektarbetet. Vi föreslår att denna fråga tas upp för diskussion inom Swedfund. Impulser från industriföretags verksamhet genom någon tids praktik-tjänstgöring kan vara mycket givande. Som vi också tidigare nämnt bör vidareutbildning också avse metodfrågor i anslutning till kunskapsöverföringen.

Vi anser emellertid att det bör vara möjligt att utöka omfattningen av Swedfunds investeringar med begränsade personaltillskott. Ett sätt är att öka projektstorleken, men också möjligheten att ägna mindre tid åt varje projekt måste utnyttjas.

Swedfund bör sträva efter att ha personalkontinuitet i förvaltningen av projekten. Många partners har framfört kritik över att ansvaret för projektet har växlat inom Swedfund.

En viktig effektivitetsfaktor är närheten till de projekt Swedfund finansierar. Avståndet till Stockholm är långt och resande både kostsamt och tröttande. Organisationer som IFC och andra har funnit att det är nödvändigt att ha lokal representation för att få nära kunskap om utvecklingen i de länder man bevakar. Vi har diskuterat denna fråga och bl a föreslagit nära kontakter med lokala utvecklingsorganisationer och samarbete med systerorganisationer. Till-sättandet av en lokal representant i Indien är enligt vår uppfattning en riktig åtgärd. Den viktigaste kontaktpunkten bör dock vara Sveriges beskickning i resp land. I länder med biståndskontor utgör dessa en viktig resurs för Swedfund. Vi har emellertid funnit att samarbetet mellan Swedfund och biståndskontoren inte alltid varit tillfredsställande. Därför har Swedfund i flera länder utvecklat samarbetet med den allmänna avdelningen på ambassaden. Vi är väl medvetna om de besparingar SIDA tvingas göra, men anser det ändå vara väsentligt att Swedfund förbättrar samarbetet med biståndskontoren när det gäller informationsutbyte om utvecklingen i landet och i Swedfunds projekt. Däremot bör Swedfund kanske inte förvänta sig administrativt stöd från biståndskontoren.

#### 7.4 Swedfunds ekonomi

Swedfund försågs från början med ett grundkapital på 100 mkr. Dessutom hade stiftelsen rätt att mot statsgaranti låna ytterligare 300 mkr på kapitalmarknaden. Industribiståndsutredningen beräknade utbetalningsvolymen till

75 mkr per år efter de inledande två åren och förutsåg behov av kapitaltillskott efter två år. Grundkapitalet tillskötts under de inledande tre åren. Utbetalningsvolymen kom att utveckla sig avsevärt mycket långsammare än som förutsågs. Beroende på såväl Swedfunds räntevillkor som bristande efterfrågan på lån har Swedfund aldrig utnyttjat bemyndigandet att låna på kapitalmarknaden.

Utvecklingen av investeringsverksamheten och kapitalbehovet belyses av siffrorna nedan. Av beloppen för nedskrivningar av gjorda investeringar får man en antydning om riskerna och svårigheterna i Swedfunds engagemang.

	79/80	80/81	81/82	82/83	83/84	84/85	85/86	86/87	mkr
1. Under året utbetalt	1,7	1,8	10,5	21,2	29,9	12,9	23,4	21,5	
2. Ack. utbetaln.	1,7	3,5	14,0	35,2	65,1	77,9	101,3	122,8	
3. Nedskrivna invest. *	-	-	-	-	-	7,9	11,4	22,0	
4. Kontrakterade, ej utbet. belopp samt garantier	23,0	24,8	50,2	89,2	53,0	48,4	42,3	44,9	

\* innefattar vissa kapitaliserade räntebetalningar.

Genomsnittlig utbetalningsvolym de senaste fem åren har varit endast 21,8 mkr. Vår uppfattning är att detta beror på svårigheterna att finna projekt som uppfyller Swedfunds kriterier i de länder som stiftelsen arbetar i.

Av verkställda utbetalningar har inte mindre än 34% behövt skrivas bort. Nettotillväxten i Swedfunds bokförda portfölj

de senaste tre åren har varit endast 16,6 mkr, trots att 57,8 mkr utbetalats. Den sanering som därvid gjorts är säkerligen nödvändig för att få en bättre utgångspunkt för framtiden. Vi har inte kunnat bedöma om det finns ytterligare behov av nedskrivningar i nuvarande portfölj.

Kapitalbehovet för investeringsverksamheten översteg redan 1982/83 100 mkr, men först 1986/87 översteg det 150 mkr.

Genom riksdagens beslut 1985 skall Swedfunds grundkapital ökas till 250 mkr. I slutet av juli 1987 hade 205 mkr därav inbetalats.

Swedfund har haft en likviditet, som särskilt under de första åren varit avsevärd och bidragit till att Swedfund kunnat uppvisa ett positivt resultat fram till 1986/87. Övriga intäktsposter har varit blygsamma. Följande tabell är en schematisk redovisning av Swedfunds intäkter och kostnader.

	1979/80 (18 mån)	1980/81	1981/82	1982/83
	<u>mkr</u>			
<u>Intäkter:</u>				
Driftsanslag	5,5	3,7	-	-
Avkastning på likvida medel	9,5	14,3	14,9	14,0
Räntor o l från projekt	-	0,1	0,4	1,5
	<u>15,0</u>	<u>18,1</u>	<u>15,3</u>	<u>15,5</u>
<u>Kostnader för verksamheten inkl konsult- tjänster</u>	<u>4,3</u>	<u>4,4</u>	<u>6,0</u>	<u>7,7</u>
Antal anställda varav VD och proj ansvariga	8	9	10	14
	4	5	5	7,5

	1983/84	1984/85	1985/86	1986/87
<u>Intäkter:</u>				
Avkastning på likvida medel	9,7	7,3	7,7	6,1
Räntor o l från projekt	<u>3,3</u>	<u>4,5</u>	<u>4,9</u>	<u>3,7</u>
	13,0	11,8	12,6	9,8
<u>Kostnader för verksamheten</u>				
inkl konsulter	<u>9,6</u>	<u>11,9</u>	<u>15,0</u>	<u>14,6</u>
Antal anställda varav VD och proj ansvariga	17	21	20	23
	10	13	11	12

Vid årsskiftet 1987/88 hade Swedfund erhållit utdelning från tre projekt, men beloppen var obetydliga. Under 1988 kommer utdelningsintäkterna troligen att öka något. I förhållande till låneportföljen har redovisade intäktsräntor givit en genomsnittlig avkastning på mer än 13% de senaste åren. Det bör dock märkas att alla låneräntor inte betalats. Totalt omkring 8 mkr har avskrivits. Några gånger har räntor kapitaliserats och lånet sedan skrivits av helt eller delvis.

Swedfund har således till stor del finansierats av sin likviditet, sedan de inledande tre årens driftsbidrag upphört. I och med att likviditeten tagits i anspråk för projektinvesteringar har Swedfunds resultat försämrats. De senaste två åren har kostnaderna för verksamheten, oräknat av- och nedskrivningar, överstigit de totala intäkterna.

Kostnaderna för verksamheten innefattar den investeringsfrämjande verksamhet som Swedfund hittills bedrivit såväl som de konsultinsatser i företagen som Swedfund bekostat. En del av dessa borde rätteligen ha bekostats av företagen. Åtminstone 2 mkr av förvaltningskostnaderna 1986/87 kan hänföras till dessa två kostnadsslag.

Swedfunds styrelse redovisade en femårsplan i den i avsnitt 1.2 omnämnda genomgången av fem års verksamhet, men denna budget har särskilt på avkastningssidan visat sig alltför optimistisk. För närvarande arbetar Swedfund efter en ettårsbudget.

Vi har vid vår genomgång av med Swedfund jämförbara organisationer funnit en mängd olika sätt att finansiera verksamheten. (Se avsnitt 2.1.) Direkta driftsbidrag beräknade såväl på förhand som i efterskott förekommer, liksom räntesubventioner för de organisationer som också lånar upp sitt kapital. Kraftigt tilltagen likviditet har varit en viktig intäktskälla för danska IFU.

Bland de intäkter som är resultat av investeringsverksamheten återfinns räntor, utdelningar och finansierings- och garantiavgifter av olika slag. Realisationsvinster är normalt en viktig intäktskälla i investeringsverksamhet. Vissa organisationer betingar sig royalty eller provisioner i samband med sina investeringar. Slutligen begär en del av organisationerna ersättning för utredningar och liknande tjänster.

Vi vill hävda att resultaträkningen är viktig för Swedfund, även om det grundläggande biståndspolitiska syftet med verksamheten inte avspeglas i den. Resultaträkningen tjänar till att ge styrelse och ledning signaler om hur effektiviteten i verksamheten utvecklas. Den påverkar personalens motivation för sina uppgifter och den kan slutligen vara av vikt för Swedfunds trovärdighet gentemot sin omvärld. Det innebär också att finansieringen av Swedfund måste ske på

ett sådant sätt att inte orimliga krav ställs. Den ekonomiska huvudmålsättning som uppställts, att Swedfund bör arbeta utan vinstsyfte, och vilken styrelsen tolkat som att kostnaderna för kontakt-, förstudie- och projektverksamheten skall täckas av intäkterna från Swedfunds verksamhet, bör enligt vår uppfattning både ändras och förtydligas. Vi finner detta vara en av styrelsens viktigaste uppgifter, men vill här redovisa det synsätt som ligger till grund för vårt förslag om resurstillskott.

Vi anser det viktigt för Swedfunds långsiktiga överlevnad att ett mål fastställs av innebörd att investeringsverksamheten bör täcka sina egna kostnader. Därmed följer att Swedfund måste eftersträva en viss nivå på investeringsverksamheten, en viss omsättning i sin portfölj, vissa nivåer på avkastningen samt anpassa sina kostnader. Därav följer vidare att verksamheter som inte kan hänföras till investeringsverksamhet, och vilka utförs för att genomföra ålagda uppdrag, bör finansieras särskilt.

På grundval av en jämförelse med andra organisationer anser vi att det är möjligt att göra antaganden som fastställer en investeringsnivå som skulle tillåta att denna ekonomiska målsättning uppfylls.

Målet att nå en genomsnittlig avkastning på aktieinvesteringar inklusive realisationsvinster, om 3%, bör uppställas. För lån bör motsvarande mål vara 7%. Vidare bör man omsätta portföljen i genomsnitt vart 12:e år samtidigt som förluster på 15% av varje år utbetalt belopp skall kunna accepteras. Det tycks vara rimligt att ha hälften av investerade medel i form av aktier och hälften i form av lån.

Under angivna antaganden skulle en total investeringsportfölj på 500 mkr ge följande avkastning:

Avkastning på aktier	7,5 mkr
" " lån	<u>17,5 mkr</u>
	25,0 mkr

Utbetalt belopp	
årligen 42 mkr, varav	
förlust 15%	<u>6,3 mkr</u>
Återstår	18,7 mkr

Verksamheten skulle således kunna bära förvaltningskostnader på 18,7 mkr för den direkta investeringsverksamheten.

Vi anser att Swedfund styrelse måste formulera sådana mål och sedan fastställa resultatförväntningar med hänsyn till tillgängliga investeringsresurser.

Vår uppfattning är att det är antalet projekt och den grad av aktivitet som Swedfund väljer i enskilda projekt som avgör administrationskostnadernas omfattning, mindre projektens eller investeringens storlek. Koncentration av projekten till vissa länder och samordning med andra liknande institutioner och med lokala investeringsbanker har vi tidigare nämnt som sätt att minska administrationskostnaderna. Naturligtvis beror projektutfallet i sista hand på Swedfunds personals skicklighet i att driva projekt och bevaka gjorda investeringar. I det avseendet bedömer vi att förutsättningarna nu är goda.

Vi anser att Swedfund bör sträva efter att tredubbla nuvarande åtagandevolym (till ca 500 mkr) med endast begränsade administrativa förstärkningar. Vi föreslår att medel tillförs grundkapitalet för att möjliggöra detta.



En sådan resursökning skulle tillåta Swedfund att expandera sin verksamhet i de riktningar som diskuterats i föregående kapitel.

Vidare finner vi det orimligt att den främjande verksamheten, som är Swedfunds ena huvuduppgift, skall finansieras ur investeringsverksamheten. Vi föreslår att ett engångsbelopp avsätts vars avkastning skall användas för att bestrida kostnader direkt hänförliga till att främja samverkan mellan svenska företag och företag i u-land. Det arbete och de insatser som görs av Swedfund kan vara av stort värde för de företag som kan komma att beröras. Vi anser likafullt att Swedfund i allmänhet inte bör begära ersättning för dessa tjänster. Kostnaderna kan avse ersättning till personal som anställs eller anlitas särskilt för sådana uppgifter (dock inte Swedfunds projektansvariga personal), anordnande av seminarier i Sverige och annorstädes och liknande kostnader. Därutöver bör dessa medel täcka Swedfunds kostnader för förinvesteringsstudier. Swedfund har i dag som huvudregel att sådana till 50% skall bekostas av den svenske partnern och att Swedfunds del inräknas i det som Swedfund satsar i ett projektföretag.

Vi finner det berättigat att Swedfund tillämpar mindre strikta regler härvidlag. Många gånger måste det anses naturligt att Swedfund svarar för större delen av studiekostnaden. I praktiken har Swedfund haft mycket svårt att få gehör för sina krav att få kapitalisera dessa kostnader. Det kan dock finnas fall där det är lika naturligt att den svenske investeraren svarar för hela kostnaden - särskilt när projektet senare genomförs utan Swedfunds medverkan.

Vi har förordat att Swedfund ges möjlighet att finansiera licens- och managementavtal. I sådana fall kan projektintäkterna tas ut som royalties. Totala intäkterna torde därvid inte bli högre, men det är möjligt att de kan börja flyta in tidigare än t ex utdelningsinkomster.

I den mån Swedfund åtar sig investeringsverksamhet på uppdragsbas enligt diskussionen i avsnitt 6.10 inflyter viss ersättning för detta.

Andra former av intäkter än de ovan angivna, t ex provisioner, bör Swedfund inte betinga sig för sin medverkan i projekt.

#### 7.5 Sammanfattning av förslag om resurstillskott

Vi föreslår således att Swedfunds grundkapital tillförs dels 250 mkr för att möjliggöra utökad verksamhet, dels 50 mkr, som avsättes särskilt och vars avkastning används för investeringsfrämjande verksamhet och för förstudier.

Vi har antagit att Swedfund kommer att tillföras medel för att uppnå beslutat grundkapital och för förlusttäckning under 1988/89. Det kan därför förmodas att likviditeten blir tillfredsställande och räntorna på dessa medel ett tillräckligt bidrag för att täcka underskottet i projektverksamheten. Vi föreslår därför att 100 mkr tillförs budgetåren 1989/90, 1990/91 och 1991/92. Därvid kan en överlikviditet upprätthållas även under påföljande år, intill dess en rimlig volym i verksamheten uppnåtts.

Den särskilda lånefonden om 100 mkr för igångsättningskostnader, vilken föreslås i avsnitt 6.5, bör tillföras Swedfund under en femårsperiod med början snarast möjligt.

Finansieringen av resurstillskotten föreslås ske ur biståndsanslaget.

I den här Swedfund är en investeringsexemplet på ett utskottet har tagit upp i avsnitt 6.10. Detta är ett exempel på ett utskottet som har tagit upp i avsnitt 6.10. Detta är ett exempel på ett utskottet som har tagit upp i avsnitt 6.10. Detta är ett exempel på ett utskottet som har tagit upp i avsnitt 6.10.

7.2 Sammanfattning av förslaget om varuslagsskatt

Agriavärdskattens syfte är att bidra till att stärka den svenska jordbrukssektorn och att bidra till att stärka den svenska jordbrukssektorn. Detta är ett exempel på ett utskottet som har tagit upp i avsnitt 6.10. Detta är ett exempel på ett utskottet som har tagit upp i avsnitt 6.10. Detta är ett exempel på ett utskottet som har tagit upp i avsnitt 6.10. Detta är ett exempel på ett utskottet som har tagit upp i avsnitt 6.10.

## Kapitel 8 Överväganden och sammanfattning av utredningens förslag

---

### 8.1 Överväganden

En huvudfråga som vi har haft att besvara är om Swedfund givits erforderliga resurser för att genomföra sina uppgifter i de fattigaste länderna enligt de riktlinjer som ursprungligen uppställdes för stiftelsen.

När Swedfund bildades angavs att företräde skulle ges projekt i länder med vilka Sverige redan bedrev ett långsiktigt utvecklingssamarbete. Dessa är bland världens fattigaste länder. Trots detta förväntades Swedfund endast investera i sådana projekt som var så kommersiellt bärkraftiga att de kunde täcka kostnaderna för sin drift, inklusive igångsättningskostnader. Swedfunds uppgift var att göra projektmedverkan attraktiv för den svenske partnern genom att dela dennes finansiella risk i projektet, samtidigt som Swedfund skulle bevaka att denne hade ett långsiktigt intresse i projektföretaget. Därutöver hade Swedfund rollen som garant gentemot värdlandet av den svenske partnern. Slutligen skulle Swedfund bevaka utvecklingsvärdet av de projekt som skulle genomföras.

Swedfunds styrelse kom sedermera att fastlägga principer som gjorde uppgiften än svårare. Swedfund skulle endast lämna

lån på villkor som baserade sig på marknadsräntan i Sverige. Projektföretaget skulle vara ett samägt företag emellan u-landspartnern, den svenske partnern och Swedfund. Swedfunds kostnader för projektpromovering, beredning och förvaltning skulle täckas av intäkterna i verksamheten.

Det går inte att säga om det skulle varit möjligt att driva en verksamhet enligt dessa riktlinjer om de ekonomiska förhållanden som rådde vid Swedfunds tillblivelse fått bestå. Däremot kan man i efterhand konstatera att de ekonomiska svårigheter som Sveriges biståndsmottagarländer upplevt sedan 1979 gjorde, att Swedfunds verksamhet fick helt nya förutsättningar. Vi anser inte att Swedfunds målsättningar stod i konflikt med varandra, men huvudmålsättningen, att etablera kommersiellt bärkraftiga företag i u-land, var omgiven av så många begränsningar att den var i det närmaste omöjlig att genomföra med de resurser Swedfund hade till förfogande.

Resultatet har, som vi har visat, blivit ett stort antal projekt i behov av finansiell rekonstruktion, ett omfattande biståndsberoende och för Swedfunds egen del, en kraftigt negativ resultatutveckling.

Swedfunds projekterfarenheter, erfarenheterna från SIDA och även erfarenheterna från IFC och de övriga nationella utvecklingsorganisationerna visar, att det krävs ett val mellan två alternativa inriktningar för en organisation som Swedfund. Antingen kan organisationen inrikta sig på de fattigaste länderna, varvid en kraftig subventionering krävs, eller också måste organisationen sträva efter en balans mellan länder och projekttyper i sin investeringsportfölj som möjliggör att intäkterna täcker kostnaderna i verksamheten.

Enligt vår uppfattning skulle Swedfund kunna fortsätta att ge de fattigaste länderna företräde i sitt projektval och arbeta med de metoder stiftelsen utvecklat. Verksamheten skulle i mycket komma att likna SIDAs företagsutvecklande insatser. Vi anser emellertid att Swedfund i så fall skulle behöva ett kraftigt och löpande tillskott av biståndsmedel för att finansiera företagsledning, utbildning, importbehov och liknande. Avkastningen på projekten skulle kunna förväntas först om många år och det skulle vara omöjligt att bedriva en sådan verksamhet på kommersiella grunder. De medverkande svenska företagen skulle ofta endast komma medverka i någon form av uppdrag i projektföretagen.

Vi vill därför förorda att en annan inriktning väljs för Swedfund, en inriktning som står bättre i överensstämmelse med de ursprungliga avsikterna. Denna innebär att verksamheten på det hela taget skall vara självfinansierande. Vi vill anföra två grundläggande skäl för detta förslag. Vi anser inte att det föreligger behov av ett biståndsorgan som driver en verksamhet som i många viktiga avseenden dubblar SIDAs. Swedfunds kommersiella arbetsätt och medverkan som ägare i projektföretagen är dess särart i biståndet och denna särart bör utvecklas. Det andra skälet är att vi funnit Swedfunds huvuduppgift vara att bidra till kunskapsöverföring. För att åstadkomma denna måste Swedfund basera sitt arbete på de svenska företagens kompetens. Detta innebär enligt vår uppfattning att Swedfund måste sträva efter närmare samarbete med de svenska företagen och vara villig att investera i de u-länder som är intressanta marknader för dessa företag.

Vi vill påpeka att den föreslagna inriktningen inte utesluter verksamhet i de fattigaste u-länderna. Den innebär endast att Swedfund bör eftersträva en balans mellan länder med olika förutsättningar för att driva kommersiell verksamhet. Men synsättet innebär också att vissa mer förmånliga finansieringsformer bör stå till förfogande för projekt i de fattigaste länderna. Våra förslag innefattar kompletteringar till Swedfunds tillgängliga medel i detta avseende.

Vi anser att regeringen skall ta ställning till detta förslag eftersom det är grundläggande för Swedfunds framtid. Det utgör en viktig grund för styrelsens beslut om Swedfunds framtida strategi. Vi anser det vara styrelsens ansvar att snarast formulera en sådan strategi, vilken bör ange var, hur och med vad Swedfund skall arbeta.

Enligt vår uppfattning bör dessutom Swedfund utforma en profil som både framhäver det biståndspolitiskt grundade huvudsyftet och de kommersiella arbetsformerna. Denna profil bör understrykas genom realistiskt formulerade ekonomiska och effektivitetsanknutna interna målsättningar.

Vi har också haft att överväga frågan om gränsdragningen mellan olika biståndsorgan. Som vi ovan redovisat anser vi att SIDA har en viktig uppgift i att utveckla industri-  
biståndet i SIDAs mottagarländer. Många av industri-  
biståndets former är inte kommersiella och skulle inte lämpa sig för en närmare anknytning till Swedfund. Andra stöd-  
former, som rehabiliteringsprojekt och systerindustri-  
satsningar har grundläggande syften som överensstämmer med Swedfunds, även om tidshorisonten och arbetssätten i många avseenden är olika. Vi har övervägt om SIDAs rent

investeringar i verksamheten.

företagsutvecklande insatser skulle drivas inom ramen för Swedfunds verksamhet. Som vi ovan redovisat anser vi det för närvarande vara viktigare att betona Swedfunds särart i biståndet. Vi tror att omfattningen av SIDA:s projekt, både antals- och beloppsmässigt, skulle skymma de rent kommersiella projekten i Swedfunds portfölj.

Gentemot BITS föreligger en liknande gränsdragningsfråga då det gäller u-krediterna. Vi har ovan diskuterat detta och funnit att u-krediterna kan vara av värde för att finansiera projekt som Swedfund medverkar i, men u-krediternas viktigaste uppgift är att finansiera leveranser från Sverige och i denna finansiering uppställs inga villkor som innebär att BITS skall medverka i projektföretagets skötsel. Vi anser således att det saknas skäl för en samordning mellan Swedfund och BITS när det gäller u-krediterna. Däremot kan självfallet en samverkan vara önskvärd.

En sista fråga bör övervägas. Är det rimligt att föreslå nya krediter till redan hårt skuldyngda länder? Vi menar att det är rimligt. De uppmjukningar av Swedfunds lånevillkor som vi föreslår leder förhoppningsvis till en ökande lånevolym, men till bättre villkor. Ett ökat resursflöde är önskvärt. Vi anser det vidare stötande att gåvor ges till enskilda, ofta privat ägda, företag med lönsamhetsförväntningar på sig. Även om lånen går till företagsutveckling eller t o m utbildning är det slutligen ägarna som drar fördelen härav och sådana insatser bör enligt vår mening inte betraktas som fria nyttigheter.



## 8.2 Sammanfattning av våra förslag

### 8.2.1 Syfte

Huvudsyftet med Swedfunds verksamhet bör, liksom tidigare, vara att bidra till u-ländernas industriella utveckling genom att medverka till överföring av teknologi och tekniskt kunnande samt företagsledningskompetens från svenska företag till företag i u-länder.

### 8.2.2 Huvudsakliga uppgifter

Swedfund skall ha två huvudsakliga uppgifter:

- a) att verka allmänt för att industriellt samarbete kommer till stånd mellan företag i Sverige och företag i u-land genom att
  - identifiera lämpliga samarbetsprojekt.
  - identifiera lämpliga partnerföretag i Sverige.
  - verka för en sammankoppling mellan svenska företag och företag i u-land genom seminarier, resor o l.
  - igångsätta och finansiera förstudier på lämpliga samarbetsprojekt.

Genomförandet av denna huvuduppgift innefattar ett visst mått av export- och investeringsfrämjande till förmån för svenska företag. Detta bör dock ske på ett sådant sätt att huvudsyftet med verksamheten inte åsidosätts.

b) att delta i finansiering av enskilda företag i u-land genom att

- gå in som delägare eller satsa riskkapital i annan form.
  - lämna lån till företagets långsiktiga finansiering eller teckna garanti för sådana lån.
  - finansiera kostnaden för överföring av teknologi och företagsledningskompetens.
  - på förmånliga villkor finansiera kostnaden för igångsättning av verksamheter. Sådana kostnader kan avse utbildning, infrastrukturella investeringar, tekniska tjänster, företagsledning och marknadsföring.
- Kostnaderna skall inte anses vara rimliga att täcka i den löpande verksamheten.

Swedfunds viktigaste erfarenhet av de första åtta årens verksamhet förefaller vara, att avgörande för projektets utveckling är valet av partner - både i Sverige och i värdlandet. I de fall partnernes affärsintresse är i konflikt med projektföretagets, bör särskild försiktighet iakttas.

### 8 2.3 Swedfunds profil

Swedfund måste utforma en profil som betonar Swedfunds särart bland biståndsorganisationerna, nämligen att man arbetar i kommersiella former och på ett affärsmässigt sätt, men som också klargör att målsättningen inte är vinst utan effektivitet i utnyttjandet av de medel Swedfund har till sitt förfogande för att åstadkomma kunskapsöverföring.

#### 8.2.4 Projektkriterier

Det överordnade kriteriet för Swedfunds medverkan är att kunskapsöverföring till projektföretaget kommer till stånd. Projekt som finansieras skall visa uthållig lönsamhet efter den inledande uppbyggnadsperioden. Det företag som finansieras skall till en väsentlig del ägas av personer eller institutioner från värdlandet. Det svenska företaget måste inte nödvändigtvis vara delägare, men ett långsiktigt engagemang måste säkerställas. Detta kan ske genom långsiktigt management eller licensavtal. Det svenska företags riskengagemang måste balanseras av lönsamhetsförväntningar i projektet.

#### 8.2.5 Swedfunds arbetssätt

Graden av Swedfunds engagemang i samägda företag kan variera och bör anpassas både till enskilda projekt och till förhållanden och förväntningar i olika länder. Det avgörande kriteriet för deltagande bör vara om man därigenom kan medverka till kunskapsöverföring till projektföretaget. Kan ingen kunskapsöverföring förväntas saknas skäl för Swedfund att medverka, oavsett hur attraktiv investeringen må förefalla. Swedfund bör undvika ansvaret för företagets ledning. I den mån kompetens av detta slag skall tillföras bolaget bör detta ske genom ett svenskt partnerföretag. I den mån Swedfund deltar i projektföretags styrelsearbete skall detta ses som en del av kompetensuppbyggnaden.

Swedfund bör undvika att uppträda som projektutvecklare.

En central uppgift för Swedfund är att bidra till projektbedömningen med kunskap om förutsättningarna för att

driva projekt i värdländerna. Häri innefattas bedömning av den föreslagna teknologins lämplighet.

Swedfund bör inta en mer restriktiv attityd när det gäller att driva likvidationsmässig verksamhet vidare.

#### 8.2.6 Swedfunds deltagande i projektfinansieringen

Swedfund bör som tidigare vara beredd att satsa aktiekapital i projektföretag, när detta önskas av parterna. Aktieäggande ger möjlighet till att positivt påverka företagets utveckling. Det bör dock beaktas att låneavtal med väl avvägda villkor ger möjlighet till starkare inflytande i situationer där motsättningar mellan parterna kan befaras och de uppmjukningar i lånevillkoren som föreslås bör utnyttjas för att koppla aktiesatsningar och lån. Avgörande är naturligtvis att ge projektet sundast möjliga finansiering.

Vi anser det möjligt att uppfylla Swedfunds huvudsyfte utan den stränga begränsning till formen samägt företag som hittills tillämpats. Väsentligt är enbart att projektföretaget ges stöd från berörda parter för långsiktig uppbyggnad. Vi vill betona möjligheten att samarbeta genom licensavtal, varvid Swedfunds roll kan vara att finansiera detta licensavtal. Swedfund kan också gå in som part i licensavtalet och för sin projektmedverkan betinga sig ersättning ur licensintäkterna. Detta måste dock ske med stor urskiljning så att inte motsättningar med projektföretaget uppstår.

### 8.2.7 Ökat samarbete

Swedfund måste bredda sina kontaktytor i avsevärd mån. Samarbetet med den svenska industrins bransch- och intresseorganisationer måste förstärkas. Swedfund måste göra sig mer känd bland svenska företag. Fler representanter för industrin måste finnas i Swedfunds styrelse. Målet bör vara att ett svenskt företag som avser att investera (i annat än dotterföretag) i u-land eller träffa avtal om långsiktigt industriellt samarbete, skall finna det naturligt att Swedfund deltar i finansieringen av ett sådant projekt.

Vidare bör samarbetet med andra liknande finansieringsinstitutioner förstärkas, om möjligt i form av gemensam projektfinansiering. Särskilt bör detta avse de nordiska systerorganisationerna där möjligheter till administrativ samordning och gemensam projektbevakning i enskilda värdländer bör undersökas.

Allra väsentligast i vad avser bredare kontaktytor är att etablera långsiktigt samarbete med institutioner i värdländerna - t ex industriutvecklingsorganisationer, utvecklingsbanker o l. Åtskilliga skäl - t ex administrativ förekling, möjligheter att delta i fler och mindre projekt, ökad lokalkännedom - talar för att Swedfund, liksom de flesta systerorganisationer, bör kunna finansiera projekt genom lokala finansieringsinstitutioner antingen i form av krediter för vidareutlåning eller medel för riskkapitalsatsningar.

### 8.2.8 Länderval- och inriktning

Det är väsentligt att Swedfund eftersträvar en koncentration till ett begränsat antal länder så att man förvärvar en ingående kunskap om förhållandena i dessa länder och därmed effektivt bidrar till projektens etablering. Även administrativa samordnings- och kostnadsskäl talar för länderkoncentration.

När det så gäller frågan om den krets länder Swedfund skall kunna arbeta i anser vi att två kriterier är avgörande. I första hand bör, som för all annan biståndsfinansierad verksamhet, världlandet föra en utvecklingspolitik som ligger i linje med de svenska biståndspolitiska målsättningarna. Det kan vidare anses stötande att länder med hög per capita-inkomst kommer i åtnjutande av svenska biståndsmedel. I sådana länder, där det exportfrämjande intresset överväger, bör insatser för tekniköverföring finansieras på rent kommersiella grunder.

Vi anser inte att någon beloppsgräns skall fastställas, men att ett riktmärke skulle kunna vara länder med en per capita-inkomst understigande  $1/5$  av Sveriges. Det 110-tal länder som kategoriseras som låg-inkomst-länder och lägre medel-inkomstländer ingår, med den reservation om landets utvecklingspolitik som ovan angetts, naturligt i den krets länder som kan komma i fråga som samarbetsländer för Swedfund. I kategorin med något högre per capita-inkomst finns ett dussintal länder i Asien och Latinamerika, i vilka Swedfund-insatser skulle kunna medverka till utveckling i enlighet med de biståndspolitiska målsättningarna. Koncessionellt stöd bör dock inte ges till den senare typen av länder.

Vi vill betona att ovan angivna ländervalsdiskussion avser de yttre ramarna för Swedfunds verksamhet. Vi tror inte att det är ett lands per capita-inkomst som är avgörande vare sig för om en Swedfund-satsning i landet får en viss utvecklingseffekt eller för risken i satsningen. Vi tror projektval, kunskap och erfarenhet om landet och affärs-mässigheten i Swedfunds uppträdande är avgörande faktorer. Koncentration till vissa länder, och en balans mellan länder med hög respektive låg landrisk, bör eftersträvas.

### 8.2.9 Sektorer

Swedfunds verksamhet bör vara inriktad på industrisektorn, på industrinära tjänster och på avancerade transport-tjänster. Swedfund bör överväga om utvinning av mineral- och naturresurser skall inkluderas. Handel faller utanför Swedfunds verksamhetsramar.

### 8.2.10 Det svenska partnerföretaget

Om kunskapsöverföringen och företagsutvecklingen kan säkerställas bör partnerföretagets storlek inte vara avgörande för Swedfunds medverkan. Swedfunds erfarenhet hittills tyder dock på att små företag ofta har för liten finansiell uthållighet och för begränsade företags-ledningsresurser för att medverka. Systemexporterande företags verksamhet bör följas av Swedfund så att möjligheter till samarbete tas till vara.

### 8.2.11 Swedfunds instrument och resurser

Swedfunds resurser bör bättre tillpassas de behov som Swedfund möter i sin verksamhet. Swedfund bör tillföras

olika resursslag med olika avkastningskrav eller förväntningar.

Investeringar i projektföretagens egenkapital bör även framgent vara en huvudform för Swedfunds medverkan. Swedfund bör ha små avkastningsförväntningar och inrikta sig på relativt långa innehavstider för att projektföretagen skall nå en rimlig stabilitet. Avyttring av innehaven skall göras på affärsmässiga grunder - också i de fall företagen går dåligt.

Vi anser att krav på kostnadstäckning eller viss avkastning eller annat främst skall tjäna syftet att ge ledningen för organisationen signaler om hur verksamheten utvecklas. Någon direktkoppling mellan Swedfunds huvudsyfte, kunskapsöverföring, och verksamhetens kostnader och intäkter kan inte åstadkommas. Å andra sidan är det svårt att upprätthålla trovärdigheten gentemot samarbetspartners och motivationen inom organisationen om inte effektivitetsmått formuleras. Rena budgettillskott för att finansiera verksamheten bör således avvisas.

Det är rimligt att i en verksamhet av Swedfunds slag sträva efter att investeringsverksamheten skall täcka sina egna kostnader. Detta innebär att utdelningar, räntor, royalties (om sådana förekommer), realisationsvinster och andra projektinkomster skall täcka fondens administrationskostnader i den mån dessa avser projektberedning och förvaltning, räntor på upplånat kapital, nedskrivningar och realisationsförluster.



En sådan målsättning, som är enkel och relativt lätt att verifiera, får självfallet konsekvenser då det gäller landinriktning, projektstorlek och administrativa insatser.

Vi anser att Swedfund bör ges finansiella resurser att nå investeringsnivån 500 mkr d v s ett tillskott till grunkapitalet på 250 mkr.

Vissa delar av Swedfunds verksamhet kan inte anses utgöra del av investeringsverksamheten. Dit hör sådan samarbetsfrämjande verksamhet som inte är relaterad till enskilda projekt. Vi anser denna verksamhet så betydelsefull att medel bör avsättas särskilt för den. Vi föreslår att 50 mkr utöver ovan föreslagna tillförs fonden. Avkastningen på dessa medel skall användas för att täcka samarbetsfrämjande kostnader samt dessutom fondens kostnader för projektförstudier. Vi föreslår att Swedfund fastställer mindre strikta regler när det gäller såväl vilken andel av sådana förstudiekostnader fonden skall svara för, som i vad mån sådana studier skall anses vara apportegendom vid bolagsbildning.

Som vi tidigare anfört, bör Swedfund eftersträva en balans mellan olika världländer i sina investeringar. Det torde däremot vara orealistiskt att förvänta sig att investeringar i vissa länder skulle vara så framgångsrika att de skulle kunna lämna överskott att "subventionera" verksamhet i andra "svåra" länder.

Det finns ett stort behov av medel för att bestrida nystartade företags igångsättningskostnader när dessa är av sådan art att de kan anses omöjliga att täcka ur den löpande verksamheten om företaget skall ha rimlig överlevnadschans. Sådana kostnader kan avse utländsk

företagsledning, särskilda utbildningsinsatser, infrastrukturkostnader som inte rimligen bör belasta ett enda projekt, eller kostnader för inledande marknadsföring. Swedfund har i allt fler projekt i de fattigaste länderna funnit det nödvändigt att hos BITS eller SIDA begära stöd till sådana kostnader. I åtskilliga fall har sådant stöd begärts efter det att företaget kommit igång och fått ekonomiska svårigheter. Vi har funnit att kostnader av detta slag måste anses normala i den verksamhet Swedfund finansierar. De är förutsägbara och bör inkalkyleras i projektkostnaderna som långsiktiga investeringar. För att kunna bekosta sådana kostnader bör Swedfund tillföras en särskilt redovisad fond om 100 mkr. Denna får formen av en osjälvständig stiftelse. Fondens medel skall användas för projektföretags investeringar i företagsledning, teknisk kompetens eller marknadsföring, utbildning och infrastruktur. Fondens medel skall endast användas i samband med igångsättning av ett nytt projekt. Den nuvarande ordningen att först starta företaget och sedan begära tillskott för utländsk företagsledningskostnad eller utbildning bör snarast upphöra. Skulle det visa sig att man vid företagets igångsättande beräknat dessa kostnader för lågt, bör det falla på delägarna att tillskjuta ytterligare medel.

Beslut om att ta fondens medel i anspråk skall fattas av Swedfunds styrelse i samband med beslut om att gå in i ett projekt med aktie- eller lånekapital.

Den särskilda fondens medel får endast användas för utlåning. I de fattigaste länderna bör dock mycket för- månliga villkor tillämpas (2% ränta, 20 års återbetalning), i mindre fattiga länder bör villkoren vara mellan 5% och 7% ränta och högst 15 års återbetalningstid. I länder som inte tillhör kategorin låginkomst- eller lägre medel-inkomst- länder bör inte fondens medel stå till förfogande. Räntor och återbetalning bör återgå till fonden, men på några års sikt behöver den särskilda fonden troligen tillföras ytterligare medel. Möjlighet skall finnas att avskryva den särskilda fondens fordringar som del av en finansiell sanering av ett projekt.

Villkoren för Swedfunds reguljära långivning bör anpassas bättre till vad som efterfrågas i världländerna och till vad jämförbara institutioner erbjuder. Detta innebär att i många länder måste Swedfund erbjuda lån till en betydligt lägre räntesats än för närvarande.

Möjligheten att lämna lån med villkorad återbetalnings- skyldighet eller med återbetalning i form av royalties på projektföretagets vinst eller omsättning bör prövas.

Swedfund bör kunna utnyttja sitt bemyndigande att låna på kapitalmarknaden mot statsgaranti i större utsträckning. Med tillämpning av ovan angivna utlåningsvillkor kommer troligen ränteförluster att uppstå, vilka vi finner det naturligt att finansiera i efterhand mot biståndsanslaget. Däremot bör Swedfund med sitt eget kapital svara för riskerna i långivningen, vare sig dessa risker är av kommersiell karaktär eller av landkaraktär. I betalnings- svaga länder bör i begränsad utsträckning lån kunna ges med återbetalning i lokalvaluta.

### 8.2.12\_Swedfunds\_ledning

Vi föreslår att Swedfunds styrelse i framtiden utses på andra grunder än för närvarande. Någon anledning att ha parts- eller annan intresserepresentation föreligger inte i verksamhet av detta slag. Däremot är det väsentligt att Swedfund har tillgång till sakkunskap och erfarenhet både i vad avser industriell verksamhet och u-landsförhållanden. Sådana personliga erfarenheter hos ledamöterna bör vara avgörande när de väljes.

Fondens ägare, regeringen, bör göra sitt inflytande gällande genom valet av styrelseledamöter och ej genom enskilda tjänstemän. Styrelsens antal bör minskas till 7 personer utan suppleanter. Vi föreställer oss att detta skall öka beslutsförmågan hos styrelsen.

Styrelsen har ansvar för förvaltningen av fondens kapital i enlighet med fondens stadga. Som en följd härav måste styrelsen ges inflytande över tillsättningen av den som utövar den dagliga förvaltningen av verksamheten. Vi finner det naturligt att fonden tillsätter och avsätter verkställande direktören, alternativt att beslut härom fattas av regeringen efter anmälan av styrelsen.

Styrelsen bör koncentrera sitt arbete till frågor av principiell art. Projektpresentationer bör därför kunna begränsas till principiella frågor och särskilda problem, varvid besluten kan tas innan projektets detaljer är fullständigt klarlagda. En av styrelsens huvuduppgifter bör vara att formulera en strategi för Swedfund, som fastställer inriktningen av verksamheten, landval, projektstorlek och uppträädande.

Swedfunds personal har förvärvat en avsevärd erfarenhet och kunskap under de gångna åren. Otvivelaktigt är detta Swedfunds största tillgång. Önskvärt vore dock att vid nyrekryteringar betona vikten av praktisk erfarenhet av att ha arbetat inom industrin. Slutligen finner vi att det förmodligen skulle gagna personalen att tid avsattes för vidareutbildning, ex vis i form av viss tids auskultation i exportföretag eller liknande.

#### 8.2.13 Lag och stadgeändringar

De förslag vi ovan framlagt får till följd att beslutanderättslagen och Swedfunds stadga måste ändras i vissa avseenden. Förslag härtill återfinns i bilaga 8.1.

#### 8.2.14 Budgetkonsekvenser

Våra förslag innebär att Swedfund tillförs 100 mkr budgetåren 1989/90, 1990/91 och 1991/92. Vidare föreslås att den särskilda fonden för att täcka igångsättningskostnader tillförs 20 mkr budgetåren 1988/89 - 1992/93.

**Kommittédirektiv**

---

Dir 1987:32

**Översyn av särskilda stödinsatser i  
SWEDFUND:s verksamhet**

Dir 1987:32

Beslut vid regeringssammanträde 1987-06-11.

Statsrådet Hjelm-Wallén anför.

**Mitt förslag**

En särskild utredare bör tillkallas med uppgift att göra en översyn av behovet av och formerna för särskilda stödinsatser i SWEDFUND:s verksamhet i fattigare u-länder.

**Bakgrund**

SWEDFUND (Fonden för industriellt samarbete med u-länder) inrättades år 1978. I enlighet med sitt uppdrag har fonden medverkat till etablering av ett 25-tal samriskföretag med svenskt deltagande i afrikanska och asiatiska u-länder. Ett par projekt finns i Latinamerika.

I fråga om länderval har SWEDFUND i enlighet med det ursprungliga mandatet prioriterat verksamhet i programländerna för det svenska biståndet. Projekt finns även i andra u-länder, med vilka Sverige bedriver tekniskt-ekonomiskt samarbete, men mindre tonvikt har lagts vid att få till stånd verksamhet i en vidare krets u-länder.

Under de år som SWEDFUND verkat har det ekonomiska läget försämrats i många u-länder. Detta gäller inte minst i de fattiga afrikanska länderna söder om Sahara, där ett flertal av de projekt SWEDFUND medverkar i återfinns.

Den ekonomiska tillbakagången har haft en ogynnsam inverkan på förutsättningarna för fondens verksamhet i fattigare samarbetsländer. Dessa länder präglas dessutom av brist på företagstraditioner och utbildad personal liksom dåligt utbyggd infrastruktur. För SWEDFUND har detta medfört att arbetsinsatser och behov av särskilda stödåtgärder vid

företagsetableringar blivit större än vad som kunde förutses från början. Vissa projekt, på vilka fonden lagt ned ett betydande arbete, har inte bedömts möjliga att genomföra. I andra projekt har BITS (Beredningen för internationellt tekniskt-ekonomiskt samarbete) eller SIDA (Styrelsen för internationell utveckling) tillskjutit medel för insatser avseende utbildning, driftsledning eller annat tekniskt bistånd.

Under budgetåret 1985/86 inledde fonden en intern översyn av stödåtgärder inom projekten och formerna för samverkan med andra biståndsorgan. I proposition 1986/87:100, bil 5, sid 104, anmälde jag att initiativ skulle tas till en fördjupad analys av dessa frågor. Syftet är att närmare kartlägga behovet av och lämpliga former för stödinsatser i projekt i fattigare samarbetsländer, varvid fondens nuvarande landinriktning och gränsdragningen mot traditionell biståndsverksamhet bör belysas. Syftet är vidare att utarbeta klarare riktlinjer för i vilken omfattning och på vilka villkor sådant stöd bör utgå.

#### **Utredningsuppdraget**

Jag anser mot denna bakgrund att en sådan översyn bör genomföras och föreslår att en särskild utredare tillkallas. Översynen skall utgå från att de biståndspolitiska målen skall vara styrande för verksamheten och att fonden alltjämt skall ha till uppgift att i samverkan med svenskt näringsliv främja tillkomst och utveckling av bärkraftiga företag i u-länder.

Utredaren bör beskriva fondens nuvarande mål och riktlinjer och deras återspeglning i verksamheten samt diskutera eventuella målkonflikter.

En översiktlig beskrivning och analys av fondens projekt i berednings-, investerings- och driftfaser bör göras med särskild tonvikt på skillnader i förutsättningarna mellan

- a) olika länder
- b) olika projekttyper
- c) olika samarbetsparter
- d) olika affärsidéer och
- e) finansieringsformer.

Erfarenheter av svenska företags intresse för och förväntningar på deltagande i SWEDFUNDS:s verksamhet inklusive olika motiv för företagens engagemang bör också redovisas.

Utredaren bör gå igenom några lyckade respektive misslyckade projekt, analysera problem och diskutera förutsättningar för att de skall kunna lösas.

Översynen bör omfatta en analys av erforderliga finansiella och andra stödinstrument. Erfarenheter gjorda i nordiska och andra motsvarande internationella stödorgan för industriutveckling bör härvid bedömas.

Utredare skall ge förslag till riktlinjer och former för beslut om stödinsatser i projekt i fattigare u-länder samt hur sådana beslut kan förankras institutionellt. Härvid bör utgångspunkten vara att biståndsinsatser skall kunna särskiljas från den kommersiella verksamheten. Fondens möjligheter att täcka sina administrativa och andra omkostnader bör också belysas i detta sammanhang. Vidare bör gränsdragningar mot och samverkan med andra biståndsorgan diskuteras.

Översynen bör även omfatta en belysning av möjligheter för SWEDFUND att medverka till överföring av industriellt kunnande och resurser till u-länderna i andra former när modellen med samriskföretag inte är tillämpbar.

Utredaren bör vidare diskutera principer för och konsekvenserna av en förändring av ländervalet till en vidare krets av låg- och mellaninkomstländer.

Utredaren skall beakta regeringens direktiv (dir 1984:5) till samtliga kommittéer och särskilda utredare angående utredningsförslagens inriktning.

Översynen bör vara slutförd före utgången av december 1987. Om utredaren bedömer att någon fråga som inte förutsätter beslut av riksdagen eller regeringen bör föranleda åtgärder innan samtliga frågor är belysta, skall han vara oförhindrad att lägga fram delförslag.

### **Hemställan**

Med hänvisning till vad jag nu anfört hemställer jag att regeringen bemyndigar det statsråd som har till uppgift att föredra ärenden om internationellt utvecklingssamarbete

att tillkalla en särskild utredare - omfattad av kommittéförordningen (1978:119) - med uppdrag att göra en översyn av behovet av och formerna för särskilda stödinsatser i SWEDFUND:s verksamhet i fattigare u-länder.

att besluta om sekreterare, sakkunniga och annat biträde åt utredaren.



Vidare hemställer jag att regeringen beslutar

att kostnaderna skall belasta tredje huvudtitelns  
reservationsanslag C8.  
Övriga u-landspolitiska insatser m m, delposten E.  
Utredningar m m.

### Beslut

Regeringen ansluter sig till föredragandens överväganden och bifaller hennes hemställan.

(Utrikesdepartementet)

Export från Sverige 1975 - 1986 (mdr kronor)

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Total export	72	80	86	98	118	131	145	168	211	243	260	265
varav export till u-länder	9	11	11	14	15	18	23	25	28	31	29	25
u-ländernas andel av total export	12,7%	13,3%	13,0%	13,9%	12,8%	13,7%	16,2%	15,1%	13,5%	12,6%	11,2%	9,5%

Fördelning av Sveriges u-landsexport

Asien och Oceanien	39%	42%	45%	49%	55%	55%	54%	44%	65%	61%	57%	55%
Latinamerika	35%	29%	24%	21%	20%	22%	24%	27%	16%	18%	22%	23%
Afrika	26%	29%	31%	30%	25%	23%	22%	29%	19%	21%	21%	22%
OPEC-länder	27%	36%	40%	38%	39%	38%	43%	53%	49%	41%	31%	25%
SIDAS program-länder	9%	9%	9%	13%	11%	9%	8%	8%	7%	8%	9%	14%

Källa: Statistiska meddelanden, Statistiska Centralbyrån

Import till Sverige 1975 - 1986 (mdr kronor)

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Total import	75	83	90	93	123	142	146	174	200	219	245	231
Varav import från u-länder	9	11	12	12	16	23	22	21	18	17	19	17
U-ländernas andel av total import	11,5%	13,2%	13,2%	12,6%	12,9%	16,3%	15,0%	12,0%	8,9%	7,6%	7,7%	7,4%

Fördelning av Sveriges u-landsimport

Asien och Oceanien	57%	58%	59%	61%	53%	59%	64%	44%	42%	46%	41%	52%
Latinamerika	24%	26%	25%	26%	30%	22%	22%	27%	32%	39%	37%	35%
Afrika	19%	16%	16%	13%	17%	19%	14%	29%	26%	15%	22%	13%
OPEC-länder	55%	53%	50%	51%	56%	67%	62%	53%	37%	19%	25%	20%
SIDAS program-länder	4%	4%	5%	5%	4%	3%	4%	4%	5%	8%	5%	7%

Källa: Statistiska meddelanden, Statistiska Centralbyrån

Verkställda svenska direkta investeringar i utlandet 1975 - 1986 (mkr)

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Utlandet totalt	1 990	2 814	3 901	2 563	3 250	2 981	4 965	6 887	9 197	10 596	14 314	25 026
Varav u-länder	349	381	617	523	537	303	733	1 191	1 336	758	2 684	1 200
U-ländernas andel	18%	14%	16%	20%	17%	10%	15%	17%	15%	7%	19%	5%
Asien	132	61	75	93	118	105	305	257	292	361	458	510
Asien, utom Japan, Hongkong, Singapore	66	..	..	43	..	53	151	152	88	120	164	130
Latinamerika, utom Karibien	277	303	516	372	384	212	405	725	1 072	338	803	332
därav Brasilien och Argentina	230	268	484	314	326	177	233	412	328	187	223	..
Afrika	..	36	..	38	50	..	52	78	54	96	1 446	294
därav Liberia	-	..	..	..	..	..	..	56	37	82	1 421	272
SIDAS program- länder	1	9	3	6	9	6	26	18	27	15	31	31

Anm.: I tabellen särredovisas enbart uppgifter som uppgår till minst 25 mkr

Definitioner - se nästa sida

Källa: Sveriges Riksbank

Internationella och regionala institutioner

International Finance Corporation (IFC),  
Washington D C, USA.

International Investment Bank,  
Moskva, Sovjetunionen.

Nordiska Investeringsbanken,  
Helsingfors, Finland.

OPEC Fund for International Development,  
Wien, Österrike.

United Nations Capital Development Fund (UNCDF),  
New York, USA.

African Development Bank (AfDB),  
Abidjan, Elfenbenskusten.

Asian Development Bank (ADB),  
Manila, Filippinerna.

Banco Centroamericano de Integracion Economica (BCIE),  
Tegucigalpa, Honduras.

Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique  
(BADEA),  
Khartoum, Sudan.

Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale,  
Brazzaville, Kongo.

Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale (BIAO),  
Paris, Frankrike.

West African Development Bank (WADB),  
Lomé, Togo.

Corporacion Andina de Fomento (CAF),  
Caracas, Venezuela.

East African Development Bank (EADB),  
Kampala, Uganda.

Elders Pica Group,  
Singapore.

Inter-American Development Bank,  
Washington D C, USA.

Société Internationale Financière pour les Investissements  
et le Développement en Afrique (SIFIDA),  
Genève, Schweiz.

Nationella institutioner

Commonwealth Development Bank of Australia,  
Sydney, Australia.

Société Belge d'Investissement International,  
Brussel, Belgien.

Canadian International Development Agency (CIDA),  
Hull, Quebec, Kanada.

The Export Development Corporation,  
Ottawa, Kanada.

Industrialization Fund for Developing Countries (IFU),  
Köpenhamn, Danmark.

Finnish Fund for Industrial Development Cooperation Limited  
(FINNFUND),  
Helsingfors, Finland.

Caisse Centrale de Cooperation Economique,  
Paris, Frankrike.

Deutsche Finanzierungsgesellschaft für Beteiligungen in  
Entwicklungslandern GmbH (DEG),  
Köln, Västtyskland.

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW),  
Frankfurt, Västtyskland.

Finanziaria Meridionale S p A,  
Rom, Italien.

The Export-Import Bank of Japan,  
Tokyo, Japan.

The Industrial Bank of Japan Limited,  
Tokyo, Japan.

The Overseas Economic Cooperation Fund,  
Tokyo, Japan.

De Nederlandse Investeringsbank voor  
Ontwikkelingslanden N V,  
Haag, Nederländerna.

Netherlands Development Finance Company (FMO),  
Haag, Nederländerna.

Eksporthfinans A/S,  
Oslo, Norge.

Swedish Fund for Industrial Cooperation with Developing Countries, SWEDFUND, Stockholm, Sverige.

Commonwealth Development Corporation (CDC), London, Storbritannien.

Overseas Private Investment Corporation, Washington DC, USA.

The Export Development Corporation, Ottawa, Kanada.

Industrialization Fund for Developing Countries (IFDC), Copenhagen, Danmark.

Finnish Fund for Industrial Development Cooperation (FINNIFUND), Helsinki, Finland.

Caixa Central de Cooperacion Economica, Paris, Frankreich.

Deutsche Finanzinvestitionsgesellschaft für Entwicklung (DFI), Köln, Westdeutschland.

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Frankfurt, Westdeutschland.

Finanzielle Meridionale S.p.A., Rom, Italien.

The Export-Import Bank of Japan, Tokyo, Japan.

The Industrial Bank of Japan Limited, Tokyo, Japan.

The Overseas Economic Cooperation Fund, Tokyo, Japan.

De Nederlandsche Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V., Haag, Niederlande.

Netherlands Development Finance Company (NDFC), Haag, Niederlande.

Utvecklingsbolag i andra länder

- I Industrialiseringsfonden for Udviklingslandene (IFU), Danmark
- II Fonden för industriellt utvecklingssamarbete AB (FINNFUND), Finland
- III Deutsche Finanzierungsgesellschaft für Beteiligungen in Entwicklungsländern GmbH (DEG), Västtyskland
- IV Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO), Nederländerna
- V Société Belge d'Investissement International (SBI), Belgien
- VI Commonwealth Development Corporation (CDC), Storbritannien
- VII International Finance Corporation (IFC)





Industrialiseringsfonden for Udviklingslandene, IFU,  
Danmark

### 1. BILDANDE OCH ÄGARE

IFU bildades 1967 som en självständig statlig fond. Den operativa verksamheten startade 1 januari 1968.

### 2. HUVUDMÅLSÄTTNING

Syftet med IFUs verksamhet är att i samarbete med det danska näringslivet genom investeringar stödja den ekonomiska och industriella utvecklingen i utvecklingsländerna.

### 3. INRIKTNING OCH PROJEKTKRITERIER

IFU medverkar på affärsmässiga villkor till uppkomsten av joint ventures mellan danska företag och lokala partner i u-länder. Genom att lyfta av en del av de danska företagens investeringsrisk och bidra med kunnande om u-landsmiljön, söker man främja denna form av utlandsinvesteringar.

Förutom stöd till uppkomsten av nya företag kan IFU bidra finansiellt till rehabilitering och rekonstruktion av projekt med problem, förutsatt att verksamheten förväntas bli bärkraftig efter insatsen.

Små och medelstora företag med mindre än 50 anställda utgör ungefär en tredjedel av IFUs danska partners i projektbolagen. De danska företag som medverkar i joint ventures skall förutom aktiekapitalinvesteringen bidra med sin speciella kompetens samt ta ansvar för ledningen av projektbolaget. En tumregel är att den danske partners egenkapital bör vara minst dubbelt så stort som investeringen i projektet. Vidare skall företaget ha varit verksamt i den för projektet relevanta branschen i minst 3 år.

IFU betraktar det normalt som en förutsättning att lokala partners deltar i projekten. Man ställer inga särskilda krav på kunnande inom företagsledning eller branscherfarenhet. Däremot skall den lokale partnern kunna bidra med kunskaper om lokala förhållanden. Lokala partner kan vara enskilda entreprenörer, privata företag och/eller statliga investeringsbolag. Samarbete sker också med nationella, regionala och internationella utvecklingsbanker.

IFUs medverkan skall ha igångsättande karaktär, och meningen är att den skall upphöra när de projekt man investerat i nått en viss mognad.

Förutsättningen för IFUs medverkan i projektsatsningar är dels en förväntad lönsamhet, dels att projekten har en nationalekonomisk utvecklingseffekt. Utbildning av lokal personal samt teknologianpassning betonas alltmör.

#### 4. INSTRUMENT

##### 4.1. Finansiering

IFU kan erbjuda följande former av finansiering till projektbolagen:

- aktiekapital, upp till 30% av det totala aktiekapitalet i projektbolaget. Normalt skall den danske partners ägarandel minst motvara IFUs andel.
- lån, som löper på ca 8 år, med upp till 4 års anorteringsfri period, ränta danskt diskonto + 2%, i DKK eller annan konvertibel valuta
- driftslån (kortare och mer flexibla än de reguljära projektlånen) på kommersiella villkor
- lånegarantier, för lån och krediter från andra långgivare mot en garantiprovision på 1/8% per år

IFUs totala finansiella engagemang i ett projekt är normalt begränsat till 25% av den totala investeringen, dock upp till 50% vid investeringar under 10 m DKK, samt vid investeringar i de fattigaste länderna. IFUs medverkan i ett enskilt projekt får maximalt utgöra 3% av IFUs kapital eller 35 m DKK.

I IFUs standardkontrakt ingår en klausul om att samtliga aktieägare är skyldiga att tillskjuta 25% utöver tidigare satsning i händelse av att investeringskostnaderna överstiger de budgeterade.

IFU har för avsikt att sälja sitt aktieinnehav när projekten nått en viss finansiell stabilitet, normalt efter 8-10 år.

IFUs deltagande kan även vara i form av enbart en lånegaranti. I vissa fall kan IFU också ge bidrag till kunskapsöverföring till u-länder utan att det danska företaget som är involverat behöver göra något finansiellt åtagande.

#### 4.2. Teknisk assistans

I ett försöksprojekt under 3 år (1985-87), inom en ram av 10 m DKK per år, finansierar IFU initialkostnader i projekt för bl.a. utbildning och företagsledning, med bidrag och lån på förmånliga villkor. IFU och DANIDA diskuterar f n den fortsatta utformningen av detta stöd.

#### 4.3. Förstudier

Förstudier finansieras av IFU med 2-åriga lån till danskt diskonto + 2%. Upp till 30% av lånet kan skrivas av om projektet inte blir av. I de fall projektet etableras, kan företaget begära att lånet helt eller delvis efterskänkes. IFU har givit eftertryck åt denna verksamhet och beslutade under 1986 om stöd till 47 förstudier.

#### 4.4. Allmänt investeringsfrämjande verksamhet

IFUs promotionsaktiviteter innefattar projektidentifiering, både i Danmark och i u-länder. Informationsspridning till det danska näringslivet sker genom publikationer, artiklar och föreläsningar. En presentationsbroschyr som marknadsför danska företag som är intresserade av u-landsinvesteringar har också utarbetats.

Vidare företar IFU promotionsresor till u-länder, deltar i officiella delegationer och besöker internationella mässor. Som ett resultat har bl.a. generella rapporter om investeringspotentialen och förutsättningarna för joint ventures i olika länder sammanställts. IFU tar dock normalt inte egna initiativ till att leta projektmöjligheter i u-länder. Man har på senare tid antagit en låg profil gentemot det danska näringslivet och sysslar endast i begränsad omfattning med uppsökande verksamhet, medan förstudieverksamheten betonas.

#### 4.5. Projektutveckling

IFU bevakar kontinuerligt utvecklingen av sina projekt och sitter oftast med i projektbolagens styrelser. Som ett ytterligare led i projektutvecklingen utförde IFU under 1985 och 1986 fyra ex-post utvärderingar av etablerade projekt.

Vanligen kräver IFU att det danska partnerföretaget tar det övergripande ansvaret för ledningen av projektbolaget under normalt minst 5 år, eller så länge som IFU är delägare.

## 5. RESURSER

Under perioden 1968-79 erhöll IFU 300 m DKK i statliga medel, finansierat genom en överföring av intäkterna från kaffetullen. En stor del av IFUs kapitalförsörjning har bestått av räntor och kapitalinkomster från den stora obligationsstock som byggts upp under åren. IFU har därmed varit självfinansierande sedan 1980.

Egerkapitalet uppgick 1986 till drygt 1.1 mdr DKK, efter ett överskott under året på 78 m DKK.

Under årens lopp har IFU bundit upp alltmer av de tillgängliga reserverna i investeringar, vilket leder till att de finansiella intäkterna minskar. Man räknar med att man kan komma att behöva statliga kapitaltillskott inom en 5 till 10-års period för att fonden inte skall stagnera, om inga åtgärder vidtages. IFU har därför beslutat om att företa en översyn av sin finansiella medverkan i framtida projekt.

## 6. ORGANISATION

IFU leds av en styrelse med 8 medlemmar som representerar staten och det privata näringslivet. Vart tredje år utser utrikesministern ledamöter. Det är också utrikesministern som tillsätter styreleordföranden och utser verkställande direktör. IFUs VD är närvarande vid styrelsemötena, men har ingen rösträtt. Styrelsens medlemmar är utsedda i sin personliga kapacitet och kan inte representeras av annan person.

IFUs kansli är organiserat i 3 avdelningar; en för administration och internationella kontakter, en för ekonomi, och en för projektverksamheten. Den sistnämnda är uppdelad på tre geografiska områden, nämligen Latinamerika, Afrika och Asien.

I slutet av 1987 var totalt 58 personer anställda, varav 3 arbetar på IFUs regionala kontor i Kuala Lumpur, Malaysia och Lomé, Togo.

## 7. VERKSAMHETENS OMFATTNING

### 7.1. Volym

IFU hade vid utgången av 1986 engagerat sig i totalt 112 projekt i 45 länder. Ackumulerade investeringar 1968-86 uppgår till 866 m DKK. Projektportföljen bestod i slutet av 1986 av 73 projekt, fördelade på 36 länder med ett investeringsvärde av 667 m DKK.

Anmärkningsvärt är att IFU de senaste 10 åren stått för ca 25% av de danska direkta investeringarna i u-länder. Om de danska partnerföretagens investeringar medräknas, blir andelen 40-50%.

Under 1986 investerade IFU 40.4 m DKK i aktiekapital och 45.5 m DKK i lån i 10 nya projekt. Dessutom kontraherades 61.2 m DKK i tilläggsfinansiering till 9 existerande projekt. Finansiering av 47 förstudier med totalt 31,3 m DKK avtalades under året. Utbetalningarna uppgick 1986 till ca 90 m DKK.

### 7.2. Investeringsform

IFUs investeringar är relativt jämnt fördelade mellan aktier och lån, vilket framgår av nedanstående tabell.

IFUs avtalade projektportfölj i slutet av 1985 och 1986:

	miljoner DKK		andel	
	1986	1985	1986	1985
Lån och garantier	353	306	53%	52%
Aktier	314	284	47%	48%
Totalt	667	590	100%	100%

### 7.3. Geografisk fördelning

IFU kan som huvudregel investera i alla självständiga utvecklingsländer där BNP per capita inte överstiger 3 000 USD. IFUs landval skall dock anpassas till den officiella danska utrikespolitiken. IFU är också försiktigt när det gäller engagemang i valutasvaga länder. Av IFUs nuvarande portfölj återfinns 23% av investeringarna i 12 av de allra fattigaste länderna (årlig BNP per capita under 400 USD 1985).

I vissa länder har IFU medverkat i ett flertal projekt under åren, bl.a. Brasilien - 12 projekt, Nigeria - 11 projekt, Filippinerna - 10 projekt, Elfenbenskusten - 5 projekt, Togo - 5 projekt, samt Kamerun, Egypten och Thailand - 4 projekt vardera.

IFUs projektportfölj ultimo 1986 hade en övervägande del av projekten i Afrika. Fördelningen av projekt i olika regioner belyses i tabellen nedan.

Region	miljoner DKK	andel	antal projekt	antal länder
Afrika	350	52%	33	14
Asien	150	22%	24	11
Europa	31	4%	2	2
Latinamerika	136	20%	14	9
Totalt	667	100%	73	36

#### 7.4. Sektorfördelning

1986 fördelade sig IFUs projekt på följande sektorer:

Sektor	miljoner DKK	andel	antal projekt
Jordbruk, livsmedel	302	46%	28
Trä, möbler textil	62	9%	6
Papper	5	1%	1
Kemisk industri	122	18%	15
Metall & verkstadsind	75	11%	11
Bygg & Konstruktion	60	9%	4
Konsult & Service	41	6%	8
Totalt	667	100%	73

IFU kan medverka i alla typer av affärsmässiga verksamheter, utom handel. IFU har en påfallande stor andel av sina nuvarande investeringar inom jordbruk och livsmedelsindustri. Av de 28 projekten är 5 bryggerier och 6 mejerier. IFU investerar inte i utvecklingsbanker, men samarbetar med flera.

### 7.5. Projektens lönsamhet

I slutet av 1986 bedömde IFU ca 70% av projekten som positiva (hälften av dessa befann sig i beredningsfasen). Vidare uppvisade ca 20% av projekten ett negativt resultat, men ansågs ha utvecklingspotential, medan resterande 10% angavs som speciellt kritiska. Man säger sig inte se några entydiga förklaringar till varför projekt misslyckas, men att det finns en tendens till större svårigheter att få projekten att gå i fattigare länder.

IFU har avvecklat sitt engagemang i totalt 38 projekt under perioden 1968-86, varav 6 under 1986. I ungefär hälften av dessa har IFU sålt sitt aktieinnehav. Fram till 1985 hade 5 påbörjade förvaltningsprojekt avvecklats eller trätt i likvidation.

Upplupna räntebetalningar uppgick till 8.1 m DKK 1986, en ökning från 6.7 m DKK 1985.

1986 skrev IFU av 8.7 m DKK, varav 0.8 m DKK hänför sig till aktiekapital och 7.9 m DKK till lån. Förstudier skrevs av med 4.3 m DKK. Föregående år var avskrivningarna 8,3, 11,2, och 3,7 m DKK.

I den översyn av IFU som gjordes 1983 konstaterades att många av de problem som orsakat att projekt gått omkull kunnat undvikas genom utförligare förstudier, fr.a. genom bättre marknadsanalyser.

### 8. IFUS INKOMSTKÄLLOR OCH LÖNSAMHET

IFUs projektinkomster 1984, 1985 och 1986:

	miljoner DKK			avkastning		
	1986	1985	1984	1986	1985	1984
Lån och garantier	10,5	8,2	6,9	7,4%	7,6%	8,4%
Aktier	27,1	36,5	13,9	13,3%	19,6%	7,9%

Av IFUs totala projektportfölj bidrar ett enda projekt till ca 95% av utdelningsinkomsterna. Bara ett fåtal aktiekapitalinvesteringar ger någon utdelning alls.

Förutom avkastning på lån och aktier, skapas intäkter genom realisering av aktieinnehavet i mogna projektföretag. Dessa uppgick 1986 till 10,1 m DKK. Under 1985 hade man inga sådana intäkter.



Avkastning på obligationer är f.n. IFUs största inkomstkälla och uppgick 1986 till 78,2 m DKK.

IFU gjorde en nettovinst på 61 m DKK 1986, ett något sämre resultat än 1985 då vinsten uppgick till 74 m DKK. Rörelseresultatet har däremot varit negativt under hela 1980-talet, med undantag av 1983, och man har alltså kunnat täcka detta gap med avkastningen på likvida medel.

Endast under tre av de senaste 10 åren har IFU kunnat täcka sina administrationskostnader med inkomster från projektverksamheten. Rörelseresultatet för 1986 blev -14 m DKK.

En sammanställning av IFUs resultaträkning 1984, 1985 och 1986: (i m DKK)

	1986	1985	1984
<u>Intäkter</u>	-----	-----	-----
1. Avkastning från projekten	47,7	44,7	20,8
varav reavinster	(10,1)	( - )	( - )
2. Ränteintäkter	74,9	85,9	78,6
3. Övriga intäkter	0,2	-	0,1
Summa	122,8	130,6	99,5

#### Kostnader

1. Förvaltningskostnader	28,2	23,1	15,9
2. Nedskrivningar	13,0	23,2	21,7
varav förstudier	(4,3)	(3,7)	(1,7)
3. Bidrag till projekt	4,6	1,8	0,2
4. Valutaförluster	15,8	8,3	0,1
Summa	61,6	56,4	37,9
Resultat	61,2	74,2	61,6

Fonden för industriellt utvecklingssamarbete AB, FINNFUND, Finland.

### 1. BILDANDE OCH ÄGARE

I slutet av 1979 bildades Finnfund som ett aktiebolag, till 90% ägt av den finska staten, och resterande 10% fördelat på Finlands Export Kredit AB, Industrialiseringsfonden AB och Industrins Centralförbund.

### 2. HUVUDMÅLSÄTTNING

Finnfund skall bidra till ekonomisk och social utveckling i utvecklingsländer genom att tillsammans med finländska företag främja överföring av kunskap och materiella resurser för utvecklande av dessa länders industri.

### 3. INRIKTNING OCH PROJEKTKRITERIER

Finnfund är utformat som en oberoende, offentlig, icke vinst-drivande utvecklingsbank, som skall arbeta på självförsörjande basis.

Finnfunds verkställande direktör uttrycker Finnfunds huvuduppgifter som att tillhandahålla riskkapital, att bevilja lån, att främja teknologiöverföring och att underlätta finska företags verksamhet i u-länder.

Finansieringen inriktas på joint ventures i nya verksamheter eller existerande bolag där expansion eller införande av ny teknologi är aktuell. Finnfund kräver medverkan av ett finskt företag som antingen kan bidra med aktiekapital eller förbinda sig att under en längre tidsperiod erbjuda tjänster inom t.ex. företagsledning, marknadsföring eller teknik. Finnfund kan också finansiera utvecklingsbanker i länder där finländska intressen finns representerade.

Finnfund samarbetar, när detta är ändamålsenligt, med Finlands Exportkredit AB som också är med och samfinansierar några projekt. Samfinansiering sker även med finska affärsbanker och lokala utvecklingsbanker. Dessutom har man visst informationsutbyte med det finska exportrådet.

Finnfunds inriktning har under verksamhetstiden gradvis förskjutits från att ursprungligen ha varit influerad av världsbanksgruppens IFC-modell, till att bli alltmer serviceinriktad mot det finska näringslivet.

I sin utvärdering av projektförslag lägger Finnfund stor vikt vid att projekten har en bärkraftig affärsidé, är sunt strukturerade och har en förväntad finansiell lönsamhet, samt förvissar sig om att partnervalet är lämpligt. Vidare tar man hänsyn till projektets lämplighet i förhållande till värdlandets utvecklingsplaner och tekniska utvecklingsnivå, samt projektets effekt på landets sysselsättning, exportintäkter och betalningbalans. Finnfund har inga absoluta krav på medverkan av en lokal partner i u-landet. Detta betyder i praktiken att man också kan delfinansiera finska företags dotterbolag, även om man föredrar joint ventures med lokala partners.

#### 4. INSTRUMENT

##### 4.1. Finansiering

Finnfund satsar aktiekapital i ett projekt under förutsättning att

- den finländske partnern satsar minst lika mycket aktiekapital som Finnfund
- Finnfunds aktiekapital inte överstiger 25% av det totala aktiekapitalet
- Finnfund erhåller avkastning på samma villkor som andra aktieägare

Finnfunds avsikt är att sälja sitt aktieinnehav när projektet är etablerat, vilket antas inträffa efter mellan 7 och 12 år efter verksamhetens start.

Lån kan lämnas till joint ventureprojektet oavsett om Finnfund är aktieägare eller ej. Finnfund lämnar i princip två typer av långfristiga lån, beroende på finansieringsbehov och projektets förmåga att bära lånekostnaden.

De mjuka lånen, som för närvarande utgör 90% av lånestocken, löper på 8-15 år med en ränta på 4-7% och en 2-3 årig amorteringsfri period. Marknadsbaserade lån, med en löptid på upp till 10 år, lämnas till räntesatser från 7%. Finnfund kan också lämna garantier för de projekt man är delaktig i. Lånen lämnas i FIM eller annan konvertibel valuta.

Finnfund undviker finansiering under 1.5 m FIM (ca 2.2 m SEK) och genomsnittet ligger f.n. på 6-7 m FIM (ca 10 m SEK). Av den totala finansieringen i ett projekt går Finnfund in med maximalt en tredjedel. Finnfund har i genomsnitt ca 10% av den totala finansieringen i sina projekt.

I de fall den finländske partnern inte satsar aktiekapital utan tecknar ett långsiktigt kontrakt, t.ex. avseende management, marknadsföring eller licenstillverkning, kan Finnfund kräva att företaget helt eller delvis garanterar Finnfunds lån till projektet för att säkerställa långsiktigheten i engagemanget och låta företaget ta en del av risken.

#### 4.2. Teknisk assistans

Finnfund kan bidra selektivt med begränsade insatser till management och utbildning i de fall dessa är kritiska för projektbolagets fortbestånd. Rutinmässiga initiala projektkostnader för utbildning och management finansierar Finnfund inom ramen för det aktiekapital och de lån som lämnas till projektbolaget. Medel för tekniskt bistånd kan i vissa fall erhållas genom FINNIDA, som administrerar det reguljära finska biståndet.

Finnfund identifierar också konsulter för specifika uppgifter till projektens uppläggning och finansiering.

#### 4.3. Förstudier

Finnfund kan bidra med upp till 50% av finansieringen av förstudier som skall utföras i det intresserade företagens regi. Om studien följs av en investering kan Finnfunds bidrag konverteras till aktiekapital eller lån. Om projektet däremot inte blir av, skriver Finnfund av sin del av finansieringen.

Vid utgången av 1986 hade Finnfund bidragit med 10.9 milj. FIM till totalt 77 förstudier.

#### 4.4. Allmänt investeringsfrämjande verksamhet

En av Finnfunds uppgifter är att underlätta projektidentifiering och att skapa kontakter mellan företag i Finland och u-länder. De senaste åren har man inriktat sig på att bli kända bland de finska företagen och man håller för närvarande på med identifiering av potentiella projektpartners. Under 1988 planerar Finnfund att hålla seminarier i stora företag som är intresserade av att investera i u-länder. Tillsammans med Industrialiseringsfonden har presentationsbroschyrer av företag i flera olika branscher utarbetats. Samarbetet med det finska Exportrådet har också intensifierats.

Tillsammans med finska företag finansierar Finnfund generella utredningar och förutsättningsstudier i olika branscher och sektorer.

Vidare tillhandahåller Finnfund hjälp till företag att formulera joint venture-koncept, arrangera finansiella paket, samt erbjuder juridisk rådgivning, förhandlingstjänster och information om u-länder och projekt.

#### 4.5. Projektutveckling

Finnfund följer verksamheten i sina projekt regelbundet, samt sitter i styrelsen i de projektbolag där man är aktieägare. Man deltar i ca 4 styrelsemöten per år i varje projekt. I vissa fall bekostas Finnfunds projektbesök av företagen. Något managementansvar tar Finnfund däremot inte på sig.

#### 5. FINANSIELLA RESURSER

Det ursprungliga aktiekapitalet på 80 m FIM ökades till 122 m FIM (ca 183 m SEK) 1987. Finnfund lyfte i början av 1987 ett statligt lån på 20 m FIM som löper på 15 år till 2% ränta.

Förstudier och tekniskt bistånd betalas ur en särbudget som finansieras med statliga bidrag i efterskott.

#### 6. ORGANISATION

Finnfund arbetar under överinseende av ett förvaltningsråd om 14 medlemmar och en styrelse med 7 ledamöter. Förvaltningsrådet har till uppgift att anställa VD, dra upp riktlinjer för verksamheten samt fatta beslut i policyfrågor. Möten hålls 4-5 gånger per år. Av ledamöterna kommer endast ett fåtal från näringslivet.

Finnfunds styrelse består av representanter från olika regeringsdepartement. Man har möten en gång per månad och fattar alla investeringsbeslut. VD kan dock ta beslut om finansiering av förstudier upp till 100 000 FIM.

Finnfunds projektaktiviteter är organisatoriskt uppdelade i 2 avdelningar: Företagsutveckling/PR och Investeringar. Den första, som arbetar med kontaktskapande verksamhet, tar årligen emot ca 150 förfrågningar, varav ca 50 projektförslag, som resulterar i 15-20 förstudier. Merparten av projektinitiativen kommer från finska företaget. Investeringsavdelningen tar över när projektförslaget lett till beslut om förstudie, och sköter efter investeringen också den löpande övervakningen. Vidare har Finnfund en ekonomiavdelning samt en juridisk stabsenhet.

FINNFUND har totalt 22 personer anställda, varav 7 är handläggare, 1 är jurist och 1 informationsspecialist.

Under 1988 planerar Finnfund att etablera ett lokalkontor i Sydostasien, där det finns en stark koncentration av finska företag och representationskontor.

## 7. VERKSAMHETENS OMFATTNING

### 7.1. Volym

Finnfunds avtalade projektstock uppgick i slutet av 1986 till 130 m FIM (195 m SEK), och fördelade sig på 19 projekt i 15 länder. 1985 uppgick kontrakterade investeringar till totalt 107 m FIM, vilket betyder en ökning med drygt 20% under 1986. Finnfunds 5 största projekt (mellan 13 och 21 m FIM) svarar för över 60% av investeringarna.

Under 1986 engagerade sig Finnfund finansiellt i 6 nya projekt: 4 tillverkande företag, en utvecklingsbank och ett regionalt managementbolag. Finnfunds totala finansiering av dessa projekt uppgick till 47 m FIM, varav 15 m FIM avsåg aktiekapital och 32 m FIM lån.

Av de totala kontrakterade investeringarna hade 61.3 m FIM (47%) utbetalats vid utgången av 1986. Under 1986 betalade Finnfund ut 3,6 m FIM i aktieinvesteringar och 5,4 m FIM i krediter, d.v.s. totalt 9 m FIM.

### 7.2. Investeringsform

Finnfunds finansiering av projekt fördelade sig i slutet av 1985 och 1986 enligt följande:

	miljoner FIM		andel	
	1986	1985	1986	1985
Lån och garantier	79	56	61%	52%
Aktier	51	51	39%	48%
Totalt	130	107	100%	100%

Finnfund har satsat aktiekapital i alla sina projekt utom ett, där finansieringen enbart består av ett lån på 1.9 m FIM. I de flesta fall utgörs finansieringen av en kombination av aktiekapital och lån.

### 7.3. Geografisk fördelning

Den yttre gränsen för Finnfunds länderkrets utgörs av u-länder enligt DACs definition. I största möjliga utsträckning tar man hänsyn till de finska biståndspolitiska prioriteringarna vid landval. I sista hand är det dock den finska industrins faktiska intresse och möjlighet att etablera sig i olika u-länder som avgör i vilka länder investeringar sker.

Projekten fördelade sig geografiskt enligt följande vid utgången av 1986:

Region	miljoner FIM	andel	antal projekt	antal länder
Afrika	47	36%	7	6
Asien	27	21%	7	5
Latinamerika	35	27%	4	3
Europa	21	16%	1	1
Totalt	130	100%	19	15

30% av finansieringen har gått till de fattigaste länderna (mindre än 400 USD per capita 1985).

De afrikanska länder Finnfund är verksam i är Sudan, Tanzania, Zimbabwe, Tunisien och Gabon. I Asien har man projekt i Indien (2 st), Sri Lanka (2 st), Kina, Malaysia och Thailand och i Latinamerika i Ecuador, Mexico och Barbados. Finnfunds största projekt återfinns i Turkiet.

### 7.4. Sektorfördelning

Genom en nyligen genomförd lagändring är Finnfund inte längre begränsad till investeringar i industriprojekt utan har nu också möjlighet att finansiera andra typer av ekonomisk företagsverksamhet, inklusive servicesektorn. Tyngdpunkten ligger dock fortfarande på tillverkande industri.

Under 1986 engagerade Finnfund sig i 6 nya projekt, av vilka de största är en existerande plywood-fabrik i Gabon och ett nytt joint venture för tillverkning av stålrör i Turkiet.

Investeringarna i olika sektorer fördelade sig enligt följande 1986:

Sektor	miljoner FIM	andel	antal projekt
Metall	31	24%	5
Skog/papper	50	38%	5
Kemisk industri	18	14%	3
Gruvor	21	16%	2
Övrig industri	2	2%	1
Övrigt	8	6%	3
<b>Totalt</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>

#### 7.5. Projektens lönsamhet

Av Finnfunds 19 projekt är 7 relativt framgångsrika, ett par befinner sig i uppbyggnadsfasen, 5 projekt har mer eller mindre stora problem och 2 håller på att avvecklas.

Under 1986 skrev Finnfund ned sin projektportfölj med 2,4 m FIM. Totalt har nedskrivningar gjorts med omkring 4,4 m FIM (ca 6,6 m SEK). Man uppger att ungefär hälften av projekten har problem med återbetalning av lånen.

Avsättning till reserv för investeringsförluster uppgick genomsnittligt till 18% för aktieinvesteringar, 17% för lån och 44% för garantier.

#### 8. FINNFUNDS INKOMSTKÄLLOR OCH LÖNSAMHET

Finnfunds inkomster från projektinvesteringar 1984, 1985 och 1986 var:

	miljoner FIM			avkastning		
	1986	1985	1984	1986	1985	1984
Lån och garantier	1,6	1,4	0,7	5,0%	4,6%	4,8%

Finnfund fick sin första aktieutdelning 1987.



Andra inkomstkällor i Finnunds verksamhet är vissa provisionsintäkter samt statliga bidrag. Finnund tilldelas särskilda medel ur statsbudgeten för finansiering av förstudier, samt bidrag för att täcka administrativa kostnader (4,5 m FIM 1986).

Den finska staten ersätter Finnund för kreditförluster och värdeminskningar i aktieinvesteringar. Enligt Finnunds egna prognoser kommer man att behöva statsbidrag för förlusttäckning under en lång tid framöver och man beräknar en långsiktig självbärandegrad på ca 90%.

Finnund håller för närvarande på att formulera en ny garantipolicy och man är mycket måna om att investeringsrisken delas. Kraven på säkerhet och riskdelning gör, enligt Finnund, att man uppfattas som affärsmässiga av finska partnerföretag.

Efter att ha redovisat en nettoinkomst på 0,1 m FIM 1985, uppvisade Finnund 1986 ett noll-resultat. En sammanfattning av Finnunds resultaträkning för de senaste tre åren redovisas härför att ge en bild av verksamheten.  
(m FIM)

	1986	1985	1984
<u>Intäkter</u>			
1. Avkastning från projekten	1,6	1,4	0,7
2. Bidrag till projektstudier	3,5	5,3	4,0
3. Administrationsbidrag	4,5	1,0	3,0
4. Räntor	3,2	5,3	3,2
5. Övrigt	1,3	0,4	-
Summa	14,1	13,4	10,9
<u>Kostnader</u>			
1. Förvaltningskostnader, varav projektstudier	10,5 (2,3)	10,1 (3,5)	7,2 (3,5)
2. Avskrivningar	0,7	0,2	0,2
3. Nedskrivningar	2,4	2,0	-
4. Avsättning reserver	0,5	1,0	3,4
Summa	14,1	13,3	10,8
Resultat	0	0,1	0,1

Deutsche Finanzierungsgesellschaft für Beteiligungen in  
Entwicklungsländern GmbH - DEG, Västtyskland

### 1. BILDANDE OCH ÄGARE

Det västtyska utvecklingsbolaget DEG inledde sin verksamhet 1962. DEG är ett av staten helägt aktiebolag.

### 2. HUVUDMÅLSÄTTNING

DEG skall bidra till ekonomisk tillväxt i u-länderna genom att stimulera tyska företags direktinvesteringar i dessa länder. Samtidigt stöder därmed DEG den tyska industrins anpassning till världsekonomens strukturella förändring.

### 3. INRIKTNING OCH PROJEKTKRITERIER

DEGs investeringar riktar sig till projekt i den privata sektorn i u-länder. Man stöder främst joint ventures mellan tyska bolag och företag i u-länderna, där DEG går in som riskavlyftare genom minoritetsdeläggande. Projekten kan antingen vara ny verksamhet eller expansion av redan existerande företag. En förutsättning för DEGs engagemang är aktiekapitalsatsning från en lämplig lokal partner. Som regel satsar DEG inte större kapital än den tyska investeraren. DEG överväger att inte kräva ett finansiellt åtagande av den tyske partnern i framtiden.

DEG arbetar enligt kommersiella principer och förväntar sig en andel av projektföretagens vinst som ersättning för sitt risktagande och för att täcka sina kostnader. Samtidigt tas hänsyn till projektens utvecklingseffekter. Man räknar med att avveckla sitt engagemang i ett projekt när det stabiliserats finansiellt, för att kunna återinvestera i nya projekt. I praktiken har detta visat sig ta 12-15 år.

DEG har möjligheter att delfinansiera projekt utan medverkan av ett tyskt företag. Dessutom godkänns dotterbolag till tyska företag som lokal partner i ett joint venture.

DEGs partner i ett samfinansierat projekt förväntas bidra med kapital, personal och know-how. Den tyske partners roll är att överföra tekniskt kunnande, medan den lokale partnern skall bidra med kunskap om den lokala miljön. Även om DEG är med i styrelsen i alla projekt man är delägare i, ligger företagsledningsansvaret hos den tyska investeraren och den lokale partnern. I framtiden kan ledningsfrågan i projekten komma att lösas genom köp av managementtjänster från tyska eller utländska företag.

DEGs partnerstruktur är följande: I 20% av projekten är partnern något av Västtysklands 100 största företag. I 40-50% av projekten är partnern ett medelstort västtyskt företag med mindre än 300 m DEM i omsättning. DEG undviker att ha små företag som partners eftersom de inte har tillräckliga resurser för företagsledning.

Förutom egna investeringar mobiliserar DEG finansiella resurser via de utvecklingsbanker man är engagerad i.

#### 4. INSTRUMENT

##### 4.1 Finansiering

De olika finansiella åtaganden som DEG kan erbjuda innefattar

- aktiekapitalinvesteringar, som minoritetsägare i joint ventures
- mjuka lån (i DEM, max 12 år, 2-3 års amorteringsfri period, flexibel ränta som baseras på marknadsräntan - 7,2% i november 1987)
- lånegarantier
- refinansiering av lån (inom ramen för ett statligt promotionsprogram för tyska företags etablering av dotterbolag i utvecklingsländer)

DEGs finansiella bidrag består oftast av en kombination av aktiekapital och lån.

DEG är involverade i ett femtiotal nationella och regionala utvecklingsbanker i Tredje Världen och sitter med i styrelsen i de flesta av dessa. Förutom att vara tillgängliga som finansiella partners till DEG, finansieras också småprojekt via utvecklingsbankerna.

##### 4.2 Teknisk assistans

Kostnader för utbildning och företagsledning finansieras på gåvobasis med medel från det tyska organet för tekniskt samarbete, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Infrastrukturkostnader kan Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) lånefinansiera.

##### 4.3 Förstudier

DEG finansierar förstudier bl a genom ett statligt program för stöd till tyska företags etablering av dotterbolag i utvecklingsländer.

#### 4.4 Allmänt investeringsfrämjande verksamhet

DEGs promotion är främst inriktad mot medelstora tyska företags produktions- och marknadsmöjligheter i u-länder och innefattar:

- förmedling av kontakter mellan tyska företag och företag i u-länder som är intresserade av samarbete i specifika projekt
- individuell rådgivning till potentiella investerare, både i Tyskland och i u-länder
- investeringsseminarier, i samarbete med handelskamrar, handelsorganisationer och privata banker samt promotion vid mässor i Tyskland och u-länder
- rådgivning till statliga institutioner och lokala utvecklingsbanker i u-länder avseende förbättring av det lokala investeringsklimatet

Tillsammans med den tyska organisationen för tekniskt samarbete (GTZ) leder DEG ett program för att främja samarbete med företag i utvecklingsländer. Som en del av detta program skickar DEG ut konsulter till u-länder för att utforska möjligheterna till direktinvesteringar och andra former för industriellt samarbete i de relevanta länderna. DEG har exempelvis en person placerad vid indiska Investment Promotion Center i New Delhi.

#### 4.5 Projektutveckling

DEG är med i styrelsen i alla projekt man är delägare i, men deltar endast vid styrelsemöten när det finns speciell anledning. Självgående projekt besöks normalt en gång per år. Information om projektens utveckling fås via ett avtalat rapporteringssystem.

### 5. RESURSER

DEG använder till största delen sitt aktiekapital för att finansiera sina investeringar. Det uppgår för närvarande till 1000 m DEM (drygt 3 600 m SEK) och har finansierats ur biståndsbudgeten. Dessutom har staten betalat en överkurs på 25% av aktiekapitalet för förlusttäckning, vilket betyder en reserv på 250 m DEM (ca 900 m SEK).

Vid slutet av 1986 hade DEG upptagit lån till 46.4 m DEM (ca 170 m SEK) på den privata kapitalmarknaden.

## 6. ORGANISATION

DEG styrelse omfattar 18 ledamöter. Den består av prominenta politiker, forskare och företagsledare. Styrelsen fattar alla investeringsbeslut över 300 000 DEM.

Vid utgången av 1986 hade DEG 273 anställda. Av dessa arbetade 7 som konsulter inom det statliga programmet för att främja samarbete med u-länder.

DEGs projektverksamhet är organiserad i 5 geografiskt uppdelade enheter. Man har en särskild avdelning för promotion.

1986 tillkom en ny avdelning för småskaliga projekt och hantverksindustri. Trots relativt höga kostnader för denna verksamhet och en låg förväntad avkastning från dess projekt, anser man det av värde att stötta tyska småföretag, som utgör 90% av det tyska näringslivet. Den delegerade beslutsrätten för investeringar upp till 300 000 DEM förenklar dessutom hanteringen av många småprojekt.

## 7. VERKSAMHETENS OMFATTNING

7.1. Volym

Sedan verksamhetens start 1962 har DEG investerat totalt 1 610 m DEM (5 850 m SEK) i 372 projekt i 80 länder. De verkställda utbetalningarna uppgår till 1 300 m DEM (4 720 m SEK), som har gått till 77 länder.

1986 uppgick projektportföljen till 1 160 m DEM (4 200 m SEK), en ökning med 2.6% från 1985. Investeringarna fördelades på 249 projekt i 68 länder. De totala investeringarna i dessa projekt uppgår till ca 14 miljarder DEM, d.v.s. ungefär 12 gånger DEGs insats.

Den kontrakterade projektportföljens finansiering fördelade sig enligt följande 1986:

DEG-kapital	958,4 m DEM
Medel från kapitalmarknaden	38,8
Statliga investeringskrediter	4,2
Projekt förvaltade åt staten	157,0
Projektstudier	1,6
	-----
	1160,0

Under 1986 gjorde DEG 42 finansiella åtaganden för totalt 109 m DEM (ca 395 m SEK), fördelat på 27 u-länder. Totalt utbetalades 133 m DEM (ca 484 m SEK). Förutom sin egen projektverksamhet, finansierar och förvaltar DEG projekt för den västtyska statens räkning mot ersättning. Sådana förvaltningsmedel har bl.a. använts för finansiering av DEGs medverkan i många utvecklingsbanker i Afrika.

### 7.2. Finansieringsform

DEGs bokförda investeringar fördelade sig i slutet av 1986 enligt följande:

	miljoner DEM		andel	
	1986	1985	1986	1985
Lån, garantier och säkerheter	428,9	391,1	52%	51%
Aktier	399,6	369,7	48%	49%
Totalt	828,5	760,8	100%	100%

(inkluderar projekt förvaltade på uppdrag)

Finansiering med långa lån ökar, men DEG har fortfarande en stor andel aktiekapitalinvesteringar.

Under 1986 bestod DEGs nya kontrakt till 77% av mjuka lån, krediter till tyska dotterbolag samt lånegarantier, medan 23% utgjordes av aktiekapital.

Ungefär 25% av projektportföljen är indirekt finansierad via utvecklingsbanker. För DEG innebär detta att risken förs över på utvecklingsbankerna och att de administrativa kostnaderna blir mindre (i förhållande till investeringsvolymen)

### 7.3. Geografisk fördelning

DEGs projektinvesteringar fördelade sig 1986 på olika regioner enligt följande:

Region	milj. DEM	andel	antal projekt	antal länder
Afrika	510.4	44%	105	32
Asien/Oceanien	406.0	35%	77	20
Latinamerika	162.4	14%	40	12
Södra Europa	81.2	7%	27	4
Totalt	1160.0	100%	249	68

Under 1986 gick ungefär hälften av nya avtalade investeringar till Afrika. Av DEGs 249 projekt återfinns 66 i 23 av de fattigaste u-länderna.

Ungefär hälften av de länder DEG finansierat projekt i (38% av investerat kapital) bedöms som riskområden p.g.a. investeringsklimat, ekonomisk struktur och skuldsituation. Problem i existerande projekt i Afrika söder om Sahara har lett till en ökning av rekonstruktioner och rehabiliteringar. Detta har DEG tolkat som att det finns ett stort behov av engagemang i utvecklingsbanker i denna region.

I Afrika har DEG projekt i bl.a. Kenya (14 projekt, varav 4 hotell och 3 finansieringsorganisationer), Elfenbenskusten (7 projekt), Nigeria (7 projekt), Swaziland och Tunisien (6 projekt vardera), samt Egypten, Marocko och Tanzania (5 projekt vardera)

Bland de länder i Asien som DEG har projekt i kan nämnas Thailand (10 projekt), Indonesien (9 projekt), Indien (7 projekt), Filippinerna (6 projekt) och Malaysia (5 projekt). Dessutom har man medverkat i 8 projekt i Turkiet och 5 i Saudi-Arabien.

Så gott som alla nuvarande projekt i Asien har tillräckliga intäkter för att kunna täcka sina kostnader. Ett undantag är Indonesien där man haft problem med uteblivna order från staten.

I Latinamerika är DEGs investeringar koncentrerade till Brasilien (19 projekt) och Mexico (5 projekt).

#### 7.4. Sektorfördelning

Fördelningen av DEGs investeringar på olika sektorer 1986:

Sektor	miljoner	
	DEM	andel
Tillverknings- industri	615	53%
Service/utveck- lingsbanker	360	31%
Gruvsektorn	104	9%
Jordbruk	81	7%
Totalt	1160	100%

DEG har sin största andel investeringar inom tillverkningsindustrin, följt av service-sektorn. DEG är finansiellt involverat i 55 utvecklingsbanker och finansiella institutioner. Övriga engagemang inom serviceområdet innefattar bl.a. 10 hotell.

DEGs största projekt, en koppargruva i Papua Nya Guinea, svarar för nästan 10% av den totala investeringsvolymen.

Man har också gjort en ökad satsning inom jordbruk & agro-industri.

#### 7.5. Projektens lönsamhet

Akkumulerade återbetalningar sedan 1962 uppgår till 254 m DEM 1986. Ackumulerade förluster under samma tidsperiod uppgår till 48 m DEM, varav 40,7 m härrör från gjorda investeringar. Förlusterna uppgår till ca 3.5% av DEGs investeringar.

Till de mest lönsamma investeringarna räknas utvecklingsbanker och stora projekt, medan medelstora projekt är lönsamma i viss utsträckning. DEG har beräknat att 2-3 m DEM är en kritisk projektstorlek. Projekt under 2 m DEM är för små och ger normalt inte tillräcklig avkastning. DEG kompenserar därför sina mindre projekt med den större avkastningen på stora investeringar. Den genomsnittliga projektstorleken har dock minskat över tiden, vilket för DEG betyder en lägre lönsamhet.

Utestående belopp uppgick 1986 till 28 m DEM och motsvarar ett års ränteintäkter. Detta belopp har ackumulerats i ett fåtal länder i Afrika och Latinamerika.

Avsättning till förlustreserv görs med en generell nedskrivning på varje investering med 15%. Är risken större i ett enskilt projekt görs en separat nedskrivning därutöver.

#### 8. INKOMSTKÄLLOR

DEGs projektinkomster 1984, 1985 och 1986:

	miljoner DEM			avkastning		
	1986	1985	1984	1986	1985	1984
Lån	33,9	29,7	29,6	8,7%	8,7%	9,4%
Aktier	12,7	11,7	13,8	4,2%	4,1%	4,7%

(inkl reavinster)



## Andra inkomstkällor:

- provision för förvaltning av projekt åt staten
- ränta på säkerheter, förlagslån, bankkonton

DEG täcker sina kostnader med avkastning dels från sina projektinvesteringar, dels från sina likvida reserver placerade i Tyskland. De tre senaste åren har man täckt förlusten i verksamheten med 12 respektive 11 m DEM ur reservfonden. Vid 1986 års slut återstod 72 m DEM i denna fond (ca 260 m SEK). Dessutom har man reserver för förlusttäckning i investeringsverksamheten om 114 m DEM.

DEGs resultaträkning för de tre senaste åren:  
(m DEM)

<u>Intäkter</u>	1986	1985	1984
1. Avkastning från projekten	46,5	41,4	43,3
2. Provisioner m m	8,1	7,8	6,7
3. Räntor	4,3	6,6	6,8
4. Övrigt	1,3	1,7	0,8
Summa	60,2	57,5	57,6
<u>Kostnader</u>			
1. Förvaltningskostnader	36,5	33,4	30,7
2. Avskrivningar	0,9	0,9	0,9
3. Nedskrivningar	30,1	32,0	61,6
4. Räntor m m	2,9	2,4	2,4
5. Skatt	0,8	0,8	2,4
Summa	71,2	69,4	96,7
Vinst	- 11,0	- 12,0	- 39,0

Nederlandse Financierings-Maatschappij voor  
Ontwikkelingslanden, FMO, Nederländerna.

## 1. BILDANDE OCH ÄGARE

FMO bildades 1970 som ett aktiebolag, till hälften ägt av den holländska staten och till hälften av det privata näringslivet.

1977 ökades statens aktiekapitalandel i FMO till 51% medan de privata intressenternas andel minskades till 49%.

Samtidigt ändrades FMOs stadgar, vilket innebar att

- bestämmelsen att holländska företag måste vara medfinansiärer i FMOs investeringar togs bort
- FMO fick medel och möjligheter att ägna sig åt tekniskt bistånd i större utsträckning
- större hänsyn skulle tas till biståndspolitiska kriterier vid projektval.

## 2. HUVUDMÅLSÄTTNING

FMO har till uppgift att stimulera ekonomisk och social utveckling i u-länderna. Tyngdpunkten ligger på stöd till produktiv och lönsam industri- och affärsverksamhet som väsentligt bidrar till en sådan utveckling. Insatserna skall vara förenliga med värdländernas ekonomiska mål och den holländska statens riktlinjer för utvecklingssamarbete.

## 3. INRIKTNING OCH PROJEKTKRITERIER

FMO strävar efter att överföra riskkapital till affärsmässigt lönsamma investeringsprojekt i u-länder tillsammans med holländska företag. Förutom att projekten skall vara ekonomiskt sunda och ändamålsenligt planerade, skall de också ha utvecklingseffekt.

Samarbete med privata företag är ingen förutsättning för att FMO skall investera. I över 70% av FMOs direktinvesteringar är dock holländska företag medfinansiärer.

En utvärdering av FMO samt en undersökning av holländska företags intresse för investeringar i u-länder, i kombination med förändringar i det ekonomiska klimatet, ledde till att FMO modifierade sin policy under 1986. Nu betonar man starkare än tidigare:

- affärsmässighet och en kundorienterad relation till potentiella investerare, utan att man ger avkall på utvecklingsmålet

- den privata sektorns roll i utvecklingsprocessen, med särskild inriktning på mindre holländska företag
- preferenser för exportorienterade projekt och lämpliga finansieringsformer i lokal valuta.

Målet är att fördubbla projektportföljen under de närmaste 5 åren och att uppnå en fortsatt relativ minskning av kostnaderna. Man kommer inte att inrikta sig på någon särskild sektor, men fortsätter att uppmärksamma jordbruksprojekt p g a deras utvecklingseffekt.

De holländska företagens roll i investeringsprojekten är att agera

- finansiärer
- leverantörer av utrustning, reservdelar, råvaror
- överförare av know-how och managementkunskaper

#### 4. INSTRUMENT

FMOs huvudsakliga aktiviteter innefattar:

##### 4.1. Finansiering

FMO gör aktiekapitalsatsningar, som betalas i lokal valuta. Liksom i andra utvecklingsbolag är det FMOs avsikt att sälja sina aktier när projektet anses moget. FMO finansierar aktiekapital endast i kombination med lån.

Lån lämnas av FMO - antingen direkt eller indirekt via utvecklingsbanker. De direkta lånen utställs i NLG och löper på mellan 5 och 15 år. Räntan, som baseras på marknadsräntan i Holland och normalt sätts i nivå med räntan för liknande lån i investeringslandet, låg under senare delen av 1987 på ca 7.5% plus i genomsnitt 1.5%. Amorteringsfria perioder bestäms från fall till fall. FMO debiterar en löftesprovision på hela lånesumman som normalt dras av vid den första amorteringen. Lånen är inte bundna till upphandling i Holland.

FMO hoppas att man genom större statliga räntesubventioner i framtiden skall kunna ge förmånligare lån till projekten genom lägre ränta eller lån i lokal valuta.

FMOs totala finansiella engagemang i ett projekt måste minst uppgå till 250 000 NLG (ca 800 000 SEK), men helst inte överskrida 10 m NLG (ca 32 m SEK), samt ligga mellan 10 och 50 procent av projektets totala finansiering.

#### 4.2. Teknisk assistans

FMO både förmedlar och finansierar experttjänster, management och utbildning. Man åtar sig dock inte själva direkta ledningsutgifter.

FMO avsätter medel för tekniskt bistånd till företagsledning och utbildning, i form av bidrag, i samband med sin investeringsbedömning. Ungefär 5 m NLG per år (ca 16 m SEK) erhålls ur statskassan för finansiering av initialkostnader. Om problem uppstår i ett senare skede i ett projekt finns dock möjligheter för FMO att finansiera t ex ytterligare managementinsatser.

FMOs kontrakterade tekniska bistånd uppgick 1986 till 20.6 m NLG (ca 67 m SEK), en ökning från 16 m NLG 1985.

Geografisk fördelning av FMOs tekniska bistånd 1986:

Region	antal projekt	milj NLG
Afrika	23	9.0
Asien	21	8.8
Latinamerika	5	2.8
Totalt	49	20.6

Den största andelen av medelstilldelningen hänförs till finansiering av experter.

#### 4.3. Förstudier

FMO bidrar under vissa villkor med upp till 50% av kostnaderna för förstudier där tidigare studier uppmuntrar vidare undersökning av projektförslag.

#### 4.4. Allmänt investeringsfrämjande verksamhet

FMO förmedlar kontakter främst mellan potentiella partners i Holland och i u-länder, men också via internationella organ och partners i andra länder.

#### 4.5. Projektutveckling

FMO bevakar sina projekt kontinuerligt och ser sin roll som projektutvecklare som viktig, särskilt i utvecklingsbanker. Man förbehåller sig rätten att tillsätta en styrelseledamot i de projekt man är aktieägare i.

## 5. RESURSER

Aktiekapitalet, som endast uppgår till 5.2 m NLG (ca 17 m SEK), ägs av den holländska staten till 51% och av ca 140 privata holländska aktieägare till 49%. De privata ägarintressena utgörs av holländska industriföretag och banker samt fackföreningar.

För sina aktiekapitalinvesteringar och subsidier till förstudier och tekniskt bistånd ansöker FMO årligen om anslag ur den holländska biståndsbudgeten. Någon överföring av kapital sker inte, utan den statliga checkräkningen belastas vid varje utbetalning. Den årliga kapitaltilldelningen är i storleksordningen 12 - 15 m NLG för aktiekapital-satsningar. Det faktum att beloppet fastställs i förväg upplevs av FMO som en starkt begränsande faktor för verksamheten.

FMOs utlåning finansieras genom upplåning på den privata kapitalmarknaden med statlig garanti. Den negativa räntemarginal som uppstår för FMO täcks av en statlig räntesubvention. Denna beräknas som en balanspost, och FMO uppvisar därmed alltid ett noll-resultat.

## 6. ORGANISATION

I FMOs styrelse om totalt 14 medlemmar har staten 6 representanter och den privata sektorn 5. Övriga platser är reserverade för fackliga och andra organisationer. Fyra departement samt den holländska centralbanken finns representerade. Styrelseordföranden utses av finansministeriet och utrikesministeriet gemensamt.

Styrelsen, som möts 4-5 gånger per år, har en övergripande funktion och behandlar frågor av policymässig karaktär. Inom styrelsen finns ett arbetsutskott som träffas oftare för att behandla olika frågor mer ingående.

Under styrelsen sitter en projektnämnd som är den beslutsfattande instansen för FMOs investeringar. Denna nämnd består av representanter från näringslivet. Möte hålls en gång per månad. FMOs VD utses av bolagsstämman och är inte medlem i styrelsen.

FMO var tidigare organiserade på 3 byråer; en för kontakter med utvecklingsbanker, en för projektstudier och en för administration. Efterhand har man utvecklats till en mer platt organisation och man är nu uppdelad i geografiska enheter med små avdelningar. Totalt 65 personer arbetar inom FMO i Haag. Dessutom har man ett kontor i Jakarta med en representant för FMO.

1986 tillkom en ny avdelning för småskalig verksamhet och en "Special Finance Department" upprättades för att hantera projekt som kräver speciell uppmärksamhet.

## 7. VERKSAMHETENS OMFATTNING

### 7.1. Volym

Vid slutet av 1986 uppgick FMOs kontrakterade projektstock till 511 m NLG (omkring 1 660 m SEK), en ökning med 121.1 m NLG från 1985, d v s 25%. Drygt 40% avsåg tilläggsfinansiering till pågående projekt, speciellt finansieringsorganisationer. Projektstocken bestod vid 1986 års slut av 134 projekt i 42 länder, jämfört med 112 projekt 1985, en nettoökning med 22 projekt.

FMO hade vid slutet av 1986 betalat ut 70% av sin kontrakterade finansiering, d v s 357 m NLG (1 160 m SEK). Under 1986 utbetalades 63.2 m NLG (ca 205 m SEK) som aktiekapital och lån.

Av FMOs 134 projekt är 54 (40%) investeringar om mindre än 2 m NLG (ca 6.5 m SEK). 9 projekt, (7% av projekten) överstiger 19 m NLG och omfattar 25% av den totala projektfinansieringen.

### 7.2. Investeringsform

FMOs sammanlagda finansiering av projekt vid slutet av 1986:

	miljoner NLG	andel	antal projekt
Lån	430	84%	122
Aktiekapital	81	16%	67
Totalt	511	100%	134

Av ovanstående belopp utestod per 31 december 1986 270 m NLG i lån och 60 m NLG i aktiekapital - totalt 330 m NLG.

106 av projekten är direktfinansierade och i 77 av dessa är privata holländska företag involverade. Övriga projekt finansieras via regionala och nationella utvecklingsbanker.

### 7.3. Geografisk fördelning

FMO kan i princip investera i alla utvecklingsländer, men man ger visst företräde åt de fattigaste länderna och de fattigaste regionerna i andra u-länder.

Av historiska skäl har FMO gjort många investeringar i Indonesien, där man också har ett lokalkontor. De senaste årens ökade betoning på biståndspolitiska kriterier vid projektval har lett till ett växande antal investeringar i Afrika.

1986 hade FMO sin största andel projekt i Afrika och 49% av sina investeringar i de fattigaste länderna (BNP mindre än 400 USD per capita 1987). Huvuddelen av investeringarna (95%) är gjorda i låg- och medelinkomstländer (mindre än 1 600 USD per capita).

Geografisk fördelning av FMOs investeringar 1986:

Region	milj. NLG	andel	antal projekt	antal länder
Afrika	237	46%	62	24
Asien	217	43%	52	9
Latinamerika	50	10%	18	7
Europa	7	1%	2	2
<b>Totalt</b>	<b>511</b>	<b>100%</b>	<b>134</b>	<b>42</b>

I Afrika har FMO sina största investeringar i Tanzania (35 m NLG - 9 projekt), Kenya (20 m NLG - 5 projekt), Zambia (20 m NLG - 2 projekt, Liberia (19 m NLG - 3 projekt) och Ghana (17 m NLG - 5 projekt). Dessutom har FMO investerat 19 m NLG i EADB.

I de asiatiska länderna återfinns de största satsningarna i Indonesien (56 m NLG - 17 projekt), Pakistan (42 m NLG - 8 projekt), Bangladesh (33 m NLG - 8 projekt), samt i Sri Lanka (27 m NLG - 8 projekt), Indien (21 m NLG - 3 projekt) och Thailand (17 m NLG - 5 projekt).

#### 7.4. Sektorfördelning

FMO investerar företrädesvis i projekt inom industri- och jordbrukssektorn, men utestruer inte andra sektorer. Anmärkningsvärt är FMOs stora engagemang i utvecklingsbanker. Förutom att aktieägande i utvecklingsbanker ofta ger FMO en större avkastning än andra aktiekapitalinvesteringar, är bankerna viktiga informationskällor och ger större tillgänglighet till potentiella projekt. Genom vissa banker har man en "Special purpose credit line" där bankerna får företa investeringar i FMOs namn. FMO anser sig kunna på ett bättre sätt finansiera småindustri om man stöder lokala utvecklingsorganisationer.

Fördelningen av FMOs investeringar i olika sektorer i slutet av 1986:

Sektor	miljoner NLG	andel	antal projekt
Tillverknings- industri	191	38%	63
Jordbruk, skog & agro-industri	144	28%	43
Utvecklings- banker	139	27%	16
Småskalig industri	31	6%	9
Övrigt	6	1%	3
<b>Totalt</b>	<b>511</b>	<b>100%</b>	<b>134</b>

Av investeringarna i utvecklingsbanker och småskalig industri, hänförs sig 76 m NLG till Afrika.

#### 7.5. Projektens lönsamhet

De totala nedskrivningarna i FMOs projektportfölj uppskattades i slutet av 1986 till 34,3 m NLG (ca 110 m SEK). Detta motsvarar 9,6% av projektstocken, att jämföra med 1984 då man var uppe i 15% av de totala investeringarna.

Nedskrivningarna av aktiekapital (15 m NLG) härrör från 11 projekt, varav 10 i Afrika och 1 i Asien, medan nedskrivningarna på lån avser 16 projekt jämnt fördelade mellan Afrika och Asien. 1986 uppgick nedskrivningarna till 8.0 m NLG (ca 26 m SEK).

Upplupna räntebetalningar uppgick 1986 till 15,1 m NLG (49 m SEK), vilket motsvarar 16,1% av ackumulerade förfallna räntor. I slutet av tredje kvartalet 1987 var siffran uppe i 17,8 m NLG (58 m SEK). Dessutom har man i flera fall konverterat lån till aktiekapital.

FMO uppger att man har problem med räntebetalningarna från ungefär en tredjedel av projekten, framförallt i länder i Afrika med akut brist på konvertibel valuta, såsom Tanzania där över 6 m NLG utestår.



## 8. FMOs INKOMSTKÄLLOR OCH LÖNSAMHET

FMOs projektintäkter 1985 och 1986:

	miljoner NLG		avkastning	
	1986	1985	1986	1985
lån och garantier	22,8	17,8	8,7%	8,3%
aktier	0,4	0,6	0,6%	1,2%

Fallande räntor på den holländska kapitalmarknaden i kombination med en policymässig ökning av FMOs utlåningsräntor och tillväxten i projektportföljen ledde till att inkomsterna överskred finansieringskostnaderna med 3,4 m NLG 1986. FMO räknar med att få en positiv skillnad mellan in- och utlåningsräntor för första gången under 1987. Den från staten tillskjutna räntesubventionen minskade från 10,5 m NLG 1985 till 9,4 m NLG 1986 som en följd av räntesituationen samt i förhållande till verksamhetens storlek, av minskade administrativa kostnader.

En sammanfattning av FMOs resultaträkning 1985 och 1986:  
(m NLG)

	1986	1985
<u>Intäkter:</u>		
1. Avkastning från projekten	23,2	18,3
2. Provisioner m.m.	1,8	1,4
3. Räntesubvention	9,4	10,5
4. Övrigt	0,2	-
Summa	34,6	30,2
<u>Kostnader:</u>		
1. Förvaltningskostnader	10,4	9,4
2. Räntor mm	21,8	19,5
3. Avskrivningar	2,4	1,3
Summa	34,6	30,2
Resultat	0	0

Räntesubventionen konstrueras som nämnts så att resultatet alltid blir 0.

Société Belge d'Investissement International, SBI,  
Belgien

### 1. BILDANDE OCH ÄGARE

Den belgiska utvecklingsorganisationen SBI grundades 1971, men började inte sin operativa verksamhet förrän 1974/75. SBI är bildad som ett halvstatligt aktiebolag, där de statliga intressenterna är ett belgiskt holdingbolag (Société Nationale d'Investissement - SNI) och Belgiens Nationalbank. Bland de privata aktieägarna återfinns stora belgiska banker och internationellt inriktade företag inom industri- och servicesektorn.

### 2. HUVUDMÅLSÄTTNING

SBIs målsättning är att bidra till medel- och långsiktig finansiering av bärkraftig affärsverksamhet utomlands som skall medverka till en utveckling av de ekonomiska relationerna mellan Belgien och värdländerna. Tyngdpunkten ligger på att stimulera medelstora belgiska företags internationalisering, men samarbete med utvecklingsländer betonas särskilt.

### 3. INRIKTNING OCH PROJEKTKRITERIER

SBI finansierar affärsmässigt lönsamma och sunda projekt som skall initieras, rehabiliteras eller expandera och som samtidigt är av ömsesidigt intresse för Belgien och värdlandet. De flesta projekten ligger inom industrisektorn.

Den finansierade verksamheten kan vara antingen ett hel- eller delägt dotterbolag till det belgiska, eller utländska, företaget eller ett joint venture med lokala och/eller andra utländska investerare. Det finns med andra ord inget krav på medverkan av ett belgiskt företag i ett projekt, men finansiering av SBI kräver att investeringen har en positiv återverkan på Belgiens nationella ekonomi.

Företagen förväntas ta en betydande del av risken i ett projekt, samt ställa sitt kunnande, framför allt inom företagsledning, till förfogande under de första åren.

SBI arbetar främst med medelstora företag, men det finns inga formella hinder att investera tillsammans med storföretag. SBI föredrar att samarbeta med företag som tillverkar samma typ av produkt som projektbolaget och försöker undvika rena utrustningsleverantörer som projektpartners.

SBI söker också samfinansiering till sina projekt genom internationella institutioner och regionala utvecklingsbanker. Däremot finansierar SBI inte utvecklingsbanker.

SBI anger följande investeringskriterier som centrala:

- ömsesidigt ekonomiskt intresse i värdlandet och Belgien
- lönsamhet
- omsättning av SBIs projektportfölj.

SBI har inga krav på att investeringarna skall ha någon utvecklingseffekt i värdlandet, utom att de skall ligga i linje med generella ekonomiska prioriteringar i landet. Däremot betonas den påverkan investeringarna har på den belgiska sysselsättningen, betalningsbalansen o.s.v.

#### 4. INSTRUMENT

##### 4.1. Finansiering

SBI kan erbjuda ett flertal typer av lång- och medellång finansiering på affärsmässig basis:

- aktiekapital (oftast minoritetsandelar)
- köp av obligationer
- långa och medellånga lån (ibland konvertibla) till marknadsränta + 1%
- deltagande i finansiella konsortier
- lånegarantier
- leasing och lease-back

Även om SBI gjort mer än 50% av sina placeringar i aktier har man genom olika former av garanti- och återköpsavtal begränsat sina egentliga risksatsningar till 15%.

##### 4.2. Teknisk assistans

SBI har inga fonder för tekniskt bistånd och ser det inte heller som sin roll att finansiera initiala kostnader. Om projekten inte kan bära dessa kostnader får man söka bidrag från andra källor. En viktig sådan är AGCD som administrerar det belgiska statliga biståndet.

En organisation för tekniskt bistånd och teknologiöverföring IBF (L'Institut Belge de Formation d'Assistance Technique et de Transfert de Technologie) bildades 1977 av det statliga investeringsbolaget SNI (huvudägare i SBI). Tillsammans bildar SBI, IBF och SNI "Groupe SNI". SBI och IBF har dock inget projektsamarbete för närvarande. IBFs huvudsakliga aktiviteter innefattar bl.a. seminarier, investeringspromotion, tekniska och finansiella revisioner av företag, forskning kring anpassad teknologi, marknadsstudier, generella förutsättningsstudier, förstudier, projektledning mm.

#### 4.3. Förstudier

SBI finansierar inte förstudier och utför endast den finansiella delen av utvärderingen av sådana studier. Kostnaderna för denna utvärdering faller dock på SBI.

#### 4.4. Allmänt investeringsfrämjande verksamhet

Förutom att identifiera projekt och potentiella partners, har SBI nära kontakt med olika belgiska exportfrämjande organ och utländska utvecklingsorganisationer. SBIs begränsade resurser och personalstyrka förhindrar en aktiv uppsökande verksamhet, men man tar emot delegationer från utvecklingsbanker och andra internationella institutioner.

SBI erbjuder sina u-landsprojekt assistans vid kontakter med olika myndigheter, förhandlingar, juridiska frågor etc. Dessutom har man, mot en viss ersättning, informations- och rådgivningsservice till små- och medelstora företag i Belgien.

#### 4.5. Projektutveckling

Managementansvaret läggs helt på projektföretagen, men SBI följer regelbundet upp projektens utveckling och bistår med råd.

SBI sitter endast i vissa fall med i styrelsen för de företag man är delägare i.

### 5. RESURSER

SBIs aktiekapital ökades med 250 m BEC 1985 (ca 44 m SEK) och det inbetalda kapitalet uppgick 1986 till totalt 954.4 m BEC (ca 167 m SEK). Dessutom har SBI lånat 78 m BEC (ca 14 m SEK) på kapitalmarknaden på helt marknadsmässiga villkor, utan någon räntesubvention.

SBI har inga fonder för mjuka lån eller bidrag till projekten. Utlåning sker till marknadsränta + 1%. För konvertibla lån sätts räntan något lägre för att markera framtida avkastningsförväntningar.

## 6. ORGANISATION

Av både politiska och språkliga skäl har SBI en stor styrelse med 19 ledamöter, varav de flesta på en hög politisk nivå. Styrelsen fattar alla investeringsbeslut över 15 m BEC (ca 2,6 m SEK).

Ett arbetsutskott om 11 personer, alla styrelsemedlemmar, har en delegerad beslutsrätt för investeringar under 15 m BEC. P.g.a. stora fluktuationer i projektflödet har man vid behov extra-möten för att kunna fatta beslut snabbt, men normalt sammanträder utskottet ca 1 gång per månad.

Beslutsordningen för en investering börjar med ett preliminärt omdöme av handläggarna på SBI. Över 100 projektförslag per år bedöms. Här sorteras de flesta av projektförslagen bort. Om ett investeringsförslag visar sig tillräckligt intressant överlämnas en översiktlig beskrivning till styrelsens arbetsutskott. Om förslaget anses positivt överlåter SBI åt investeraren att göra en förstudie. SBI gör sedan den finansiella utvärderingen av studien, medan marknadsanalys och tekniska delar läggs ut på andra företag. Till sist lämnas utvärderingen till styrelsen för godkännande.

Totalt har SBI 14 personer anställda vid sitt kansli i Bryssel. Man var först organiserade på 2 avdelningar: projekt och uppföljning. Numera har man 4 geografiskt uppdelade enheter med 1 handläggare i varje, samt 2 jurister.

## 7. VERKSAMHETENS OMFATTNING

### 7.1. Volym

Den totala kontrakterade projektstocken uppgick vid utgången av räkenskapsåret 1985/86 till 936 m BEC (ca 164 m SEK), fördelat på 51 projekt i 19 länder. Antalet projektföretag är dock mindre, p.g.a. att tilläggsfinansiering räknas som ett nytt projekt. Huvuddelen av SBIs projekt är små och medelstora.

Under 1985/86 studerades 121 inkomna projektförslag. Av dessa godkändes 10 projekt preliminärt och 6 projekt fick styrelsens slutgiltiga godkännande. 7 projektavtal färdigställdes under året till ett värde av 162 m BEC (ca 28 m SEK), att jämföra med 187 m BEC (ca 33 m SEK) utkontrakterat 1984/85. Under 1985/86 utbetalades 167 m BEC i aktiekapital och lån (29 m SEK).

### 7.2. Investeringsform

SBIs projektfinansiering fördelade sig 1985/86 och 1984/85 enligt följande:

	miljoner BEC		andel	
	85/86	84/85	85/86	84/85
Lån	425	358	52%	46%
Aktier	389	424	48%	54%
Totalt	814	782	100%	100%

Totala nedskrivningar, fr.a. i aktieportföljen, uppgick till 60 m BEC (ca 10,5 m SEK) 1985/86, varav ungefär tre fjärdedelar hänför sig till investeringar i u-länder.

### 7.3. Geografisk fördelning

SBI har inga landrestriktioner för sina investeringar, utan kan finansiera projekt i både i-länder och u-länder. Man har inte heller någon speciell preferens för f.d. belgiska kolonier. Ungefär hälften av investeringarna har gått till länder utanför Europa och Nordamerika och genererat totala investeringar om ca 13 mdr BEC (ca 2,3 mdr SEK). Av dessa tillhör 6 länder de fattigaste länderna (BNP under 400 USD /capita).

Geografisk fördelning av SBIs beslutade investeringar per 30 september 1986:

Region	miljoner		antal projekt	antal länder
	BEC	andel		
Nordamerika	300	32%	8	1
Europa	178	19%	13	4
Afrika	253	27%	14	9
Latinamerika	168	18%	4	2
Asien	37	4%	3	3
Totalt	936	100%	42	19

Under 1980-talet har andelen av SBIs investeringar i u-länder varierat. 1981/82 gick 60% av investeringarna till u-länder, men 1984/85 bara 35%, för att sedan stiga till 90% 1985/86, då 109 m BEC av totalt 162 m BEC kontraherade investeringar gick till Afrika, Asien och Latinamerika.

I de afrikanska länderna, som SBI betecknar som svåra, har man nästan uteslutande långa lån med statlig garanti, p.g.a. den mycket låga förväntade avkastningen på aktiekapitalinvesteringar i denna region. Trots detta är SBIs mest lönsamma projekt beläget i Kamerun. Övriga projekt i Afrika återfinns i Elfenbenskusten, Kenya, Madagascar, Mali, Marocko, Senegal, Tunisien och Zaire.

SBI har endast 3 projekt i Asien, fördelat på Sri Lanka, Thailand och Kina. De latinamerikanska länder SBI investerat i är Brasilien och Mexico.

#### 7.4. Sektorfördelning

Fördelningen av SBIs investeringar i olika sektorer 1985/86:

Sektor	andel
Metall	29%
Kemikalier	28%
Agroindustri	13%
Pappersindustri	11%
Tjänster	8%
Textil	7%
Gruvor	4%
Totalt	100%

I Afrika har SBI investerat i bl.a. agroindustri, inkl. djurfoderfabriker (2 st), garverier (2 st), fiskodling och fettutvinning, samt tillverkning av jordbruksmaskiner, verktyg, cementprodukter och textil. I Kina avser investeringen utrustning för offentlig belysning, i Sri Lanka vävning av konstfibrer, och i Thailand utvinning av zink. Projekten i Latinamerika omfattar skumplasttillverkning i Mexico samt plantage och produktion av oljepalmer, tillverkning av utrustning för textilindustri och kemisk industri i Brasilien. Investeringarna i USA och Europa har främst gjorts inom verkstadsindustrin och metallsektorn.

### 7.5. Projektens lönsamhet

Trots att hälften av SBIs investeringar återfinns i industrialiserade länder i västvärlden är projektens lönsamhet relativt låg. SBI anger bl.a. projektens storlek som en viktig faktor, men man anser sig för närvarande inte ha tillräckliga finansiella resurser att investera i stora projekt. Huruvida projekt i u-länder i allmänhet ger en sämre avkastning säger man sig inte ha belägg för, men man tror att det är så.

SBI skrev ned 9,3 milj BEC av sin projektportfölj 1985/86, jämfört med 31,9 milj. BEC 1984/85. De totala nedskrivningarna i investeringsportföljen uppgår till ca 60 m BEC.

Av 30 aktiekapitalinvesteringar uppvisar ca 10 ett godtagbart resultat, 6 är under uppstart och 9 redovisar förlust. Av de större investeringarna går endast 1 riktigt bra.

### 8. SBIs INKOMSTKÄLLOR OCH LÖNSAMHET

SBIs projektinkomster 1983/84, 1984/85 och 1985/86 fördelade sig enligt följande:

	miljoner BEC			avkastning		
	85/86	84/85	83/84	85/86	84/85	83/84
lån	39,6	40,5	37,3	9,3%	9,6%	8,9%
aktier	7,0	5,6	7,4	1,8%	1,6%	2,2%

(aktieposten inkluderar utdelningar och garanterad minimiavkastning)

Övriga inkomstkällor innefattar:

- provisioner m.m.
- inkomster för utförda tjänster
- ränteinkomster från korta placeringar

SBI använder en rad instrument och avtalskonstruktioner för att minska sina risker. SBI kan begära en andel av royalties eller kräva garanterade inkomster för att gardera sig mot att avkastningen från ett företags dotterbolag utomlands återförs direkt till moderbolaget via internprissättning. Dessutom avtalar man en garanterad avkastning vid aktiekapitalsatsningar. SBI sluter också återköpsavtal för sina aktiesatsningar som garanteras av den belgiske eller utländske partners moderbolag, vilket innebär att SBI inte riskerar något förrän det garantigivande företaget går omkull.



Räkenskapsåret 1985/86 redovisade SBI en vinst på 16 m BEC (ca 2,8 m SEK), en dryg fördubbling mot föregående år. SBIs inkomster från projektverksamheten har givit ett positivt täckningsbidrag med drygt 6 m SEK de senaste tre åren. SBI har aldrig behövt redovisa förlust i sin verksamhet.

En schematisk sammanställning av SBIs vinst- och förlust räkning för de senaste tre åren visar följande utveckling: (m BEC)

	85/86	84/85	83/84
<u>Intäkter</u>			
1. Avkastning från projekten	60,5	63,4	67,6
varav övr. finans. intäkter (provision)	(13,9)	(17,2)	(22,8)
2. Tillhandahållna tjänster	1,3	0,9	2,4
3. Korta placeringar	25,4	28,8	24,6
4. Reavinster	4,1	2,5	16,7
5. Övrigt	0,9	0,8	0,6
Summa	92,2	96,4	111,9
<u>Kostnader</u>			
1. Förvaltningskostnader, varav promovering, studier & projektövervakning	57,9	58,5	53,4
	(3,3)	(3,6)	(3,2)
2. Avskrivningar	3,5	3,4	3,3
3. Nedskrivningar	9,3	31,9	35,7
+ Återvunnet	0,7	5,1	-
4. Skatt	6,2	-	3,8
Summa	76,2	88,7	96,2
Resultat	16,0	7,7	15,7

Commonwealth Development Corporation, CDC, Storbritannien

### 1. BILDANDE OCH ÄGARE

CDC bildades 1948 med syftet att genom stöd till ekonomisk utveckling förbereda Englands dåvarande kolonier för självständighet. CDC är ett genom lag bildat statligt bolag som står under det brittiska parlamentets överinseende.

### 2. HUVUDMÅLSÄTTNING

CDCs uppgift är att stödja vissa utvecklingsländer att utveckla sina ekonomier. Detta sker genom att förbereda och genomföra projekt med goda lönsamhetsutsikter, fr.a. inom sektorerna infrastruktur och jordbruk.

### 3. INRIKTNING OCH PROJEKTKRITERIER

CDCs investeringar görs tillsammans med värdlandets regering, myndigheter eller lokala entreprenörer, men också med utvecklingsbanker, utländska investerare och handelsföretag.

Verksamheten är inriktad mot u-ländernas behov, snarare än mot att stimulera brittiska företags engagemang i u-länder.

CDC är särskilt inriktat på jordbrukssektorn och tar själv ledningsansvaret för många projekt i denna sektor.

CDCs projektkriterier avser projektens utvecklingsvärde, kommersiella bärkraft, företagsledning och förmåga att attrahera partners. Projekt måste välkomnas i värdlandet. Även om projekten skall vara lönsamma understryks vikten av att projekten riktar sig mot stora segment av befolkningen som småbönder, mindre industriföretagare, byggande för lägre inkomstgrupper etc. På så vis avses att åstadkomma utvecklingseffekter. Villkoren för CDCs finansiering anpassas delvis efter detta.

CDC verkar i territorier under brittisk överhöghet, i länder tillhöriga Commonwealth (39 st) samt i 15 länder därutöver (varav 8 i Afrika, 4 i Asien och 3 i Latinamerika).

#### 4. INSTRUMENT

##### 4.1. Finansiering

CDCs viktigaste instrument är lån. Ca 85% av finansieringen sker i denna form. Räntan anpassas till projektens utvecklingsvärde. Så sker exempelvis utlåning till småbönder till 7%, till elverk till 8,5% och till den privata sektorn till 10%. All utlåning sker i sterling.

Genom en lagändring 1986 kommer CDC fr.o.m. 1988 att kunna ta upp och lämna lån i andra valutor genom ett utländskt dotterbolag. Detta kommer att reducera valutarisken för vissa av CDCs projekt i framtiden.

Den stora andelen lån i CDCs projektfinansiering minskar CDCs risktagande, men sätter samtidigt bestämda gränser för avkastningspotentialen. CDC kan också satsa kapital i form av aktieteckning, samt lämna lånegarantier. Finansiering till mindre verksamheter är möjlig genom nyligen inrättade venture capital-fonder. Det finns inga formella restriktioner avseende proportionen mellan de olika finansieringsformerna. Däremot bör CDCs satsning minst uppgå till 250 000 GBP för investeringar i den privata sektorn och minst 1 m GBP i den offentliga.

Finansieringen från CDC är inte bunden till upphandling i Storbritannien, men ett krav är att brittiska leverantörer skall ha möjlighet att konkurrera om leveranser av varor och tjänster till projekten.

##### 4.2. Teknisk assistans

Nästan hälften av CDCs personal arbetar med ledningsuppgifter i CDC-finansierade projekt. Framförallt har man personal i finansieringsinstitutioner, hotellprojekt och jordbruksprojekt. I varje sådant projekt skall det finnas en plan för utbyte av den utländska personalen.

CDC använder en del av sina överskott för satsning på utbildningsaktiviteter i värdländerna. I Swaziland driver man en skola för ledare av jordbruksprojekt.

I vissa fall kan ledning av projekt inom den offentliga sektorn finansieras av ODA (Overseas Development Administration, som handlägger Storbritanniens offentliga bistånd).

##### 4.3. Förstudier

CDC kan finansiera förstudier för de projekt man senare investerar i.

#### 4.4. Allmänt investeringsfrämjande verksamhet

Inom sin verksamhet tar CDC hänsyn till Storbritanniens politiska och kommersiella intressen. Under 1986 intensifierades kontakterna med den privata sektorn i England. Samverkan med privata brittiska företag är f.n. mycket begränsad, även om CDC välkomnar sådant samarbete, fr.a. inom industrisektorn.

CDC har 15 lokala representationskontor runt om i världen, vars funktion bl.a. innefattar identifiering av nya projekt-möjligheter och sammankoppling av potentiella investeringspartners.

#### 4.5. Projektutveckling

Genom sitt direkta företagsledningsansvar i många projekt, kan CDC dagligen driva deras utveckling i önskvärd riktning. CDC har också normalt en styrelseplats i sina projekt.

Vid behov kan CDC tillhandahålla teknisk back-up service och specialister inom olika områden till projektbolagen.

### 5. FINANSIELLA RESURSER

CDC erhåller sina finansiella resurser uteslutande genom upplåning från staten. Lånen löper på 25 år, med 7 års amorteringsfrihet till 3,5% ränta och anslås över biståndsbudgeten. Räntesatsen har fastställts med hänsyn till CDCs genomsnittliga utlåningsränta, förlustrisker och CDCs administrationskostnader.

### 6. ORGANISATION

CDC har en rådgivande styrelse om 10 ledamöter, utsedda av utvecklingssamarbetsministern på 5 år. Styrelsen utser VD. Investeringsbeslut fattas av en exekutivkommitté efter godkännande av styrelsen.

Vart 5:e år granskas CDC av parlamentet, som också fastställer CDCs övergripande policy. Enligt nuvarande riktlinjer skall 60% av CDCs satsningar ske i de 50 fattigaste länderna, och 60% skall avse projekt inom sektorn förnyelsebara naturtillgångar (jordbruk, skogsbruk, plantager, fiske)

Av CDCs totalt ca 400 anställda, arbetar 120 i olika ledningsfunktioner ute i projekten. CDC har sitt huvudkontor i London och 15 representanter i Afrika, Asien och Latinamerika, samt 2 regionala controllers i södra och östra Afrika.

## 7. VERKSAMHETENS OMFATTNING

7.1. Volym

CDCs avtalade projektportfölj uppgick till 972 m GBP, en ökning med ca 8% från 1985. Antalet projekt är ca 240.

Under 1986 utfäste CDC 101 m GBP till 11 nya och 15 existerande projekt i 19 länder. Över hälften avsåg projekt i Västafrika och Asien och endast 10% övriga Afrika. Utbetalningarna sker, enligt CDC, i en allt långsammare takt, och uppgick 1986 till 75 m GBP, jämfört med 82 m GBP 1985.

7.2. Investeringsform

CDCs bokförda projektinvesteringar i slutet av 1985 och 1986:

	miljoner GBP		andel	
	1986	1985	1986	1985
Lån	564,3	531,4	84%	84%
Aktier	111,1	104,6	16%	16%
Totalt	675,4	636,0	100%	100%

7.3. Geografisk fördelning

Ursprungligen riktades CDCs verksamhet mot de brittiska kolonierna. 1963 innefattades också de kolonier som blivit självständiga sedan 1948. Sedan 1969 har CDC haft möjlighet att investera i alla u-länder. CDC måste dock erhålla godkännande från utrikesministeriet innan aktiviteter startas i något nytt land utanför det brittiska samväldet. Enligt parlamentets riktlinjer skall 60% av CDCs investeringar gå till de fattigaste länderna.

Den regionala fördelningen av CDCs projekt 1986:

Region	miljoner GBP	andel	antal länder	antal projekt
Afrika	436,8	45%	19	29
Asien	272,4	28%	8	40
Latinamerika	155,3	16%	15	55
Stilla havsområdet	103,9	11%	4	20
Övriga områden	3,8	-	(inkl ovan)	
Totalt	972,7	100%	45	244

CDCs östafrikanska projekt är belägna i Kenya, Tanzania, Uganda, Sudan, Mauritius och Seychellerna. I södra Afrika har CDC projekt i Zambia, Zimbabwe, Malawi, Botswana, Swaziland och Lesotho och i Västafrika i Kamerun, Elfenbenskusten, Liberia, Nigeria, Ghana, Gambia och Sierra Leone.

I Asien är CDC verksam i Indonesien, Malaysia, Filippinerna, Thailand, Singapore, Hong Kong, Sri Lanka och Bangladesh. Alldeles nyligen har CDC begärt och fått tillstånd att engagera sig i projekt i Indien och Pakistan, och man har flera projektförslag.

Vidare har CDC projekt i Stilla Havsområdet, Karibiska Havet, samt i Belize, Costa Rica, Ecuador och Honduras i Latinamerika.

#### 7.4. Sektorfördelning

CDC engagerar sig i nya eller existerande verksamheter inom jordbruk, fiske, mineralutvinning, industri, elgenerering /vattenkraftverk o.l., transport, kommunikationer, bostäder, hotell, byggande och entreprenadverksamhet samt marknadsföring av produkter.

Enligt uppsatta riklinjer skall 60% av CDCs investeringar falla inom sektorn förnyelsebara naturtillgångar. Av CDCs nya projektåtaganden 1986 var 46,5% inom denna sektor.

CDCs engagemang i industriprojekt är relativt begränsat, och CDC säger sig ha dåliga erfarenheter av projekt inom denna sektor. Textilprojekt och cementtillverkning dominerar f.n. CDCs industrisatsningar.

Vid utgången av 1986 fördelade sig CDCs kontrakterade projektportfölj på följande sektorer:

Sektor	milj. GBP	andel
Infrastruktur	297,4	31%
Jordbruk, skogsbruk mm	512,7	53%
Mineralutvinning	14,1	1%
Utvecklingsbanker	48,8	5%
Industri	95,2	10%
Turism	4,0	-
<b>Totalt</b>	<b>972,2</b>	<b>100%</b>

### 7.5. Projektens lönsamhet

Under 1985 och 1986 avsatte CDC 18 respektive 19,5 m GBP i reserver för täckning av förluster i projektverksamheten. Den ackumulerade reserven uppgick 1986 till 108,7 m GBP.

Betalningsbalansproblem i vissa länder har lett till uteblivna inbetalningar av räntor och amorteringar. Upplupna räntebetalningar uppgick 1985 till 19,9 m GBP och 14,2 m GBP 1986.

CDCs investeringar i allmännyttiga infrastrukturprojekt med monopolställning, som elgenerering, vattenverk o l, har givit en god avkastning. Sina industriprojekt säger sig CDC däremot ha en ganska negativ erfarenhet av.

### 8. CDCs INKOMSTKÄLLOR OCH LÖNSAMHET

CDCs inkomster från projektinvesteringar:

	miljoner GBP			avkastning		
	1986	1985	1984	1986	1985	1984
Lån och garantier	44,1	42,4	38,6	7,8%	7,9%	7,9%
Aktier och vinstandelar	8,0	11,4	15,4	7,2%	10,9%	14,7%

CDC tar ut låneprovision och avgifter för undersöknings- och förhandlingsarbete. Vidare kräver CDC normalt att få juridiska kostnader, i samband med kontraktsupplägg för projektmedverkan, täckta.

CDC uppvisade ett positivt rörelseresultat på 60 m GBP och en nettovinst på 4,1 m GBP 1986.

CDCs resultaträkning 1984, 1985 och 1986:  
(m GBP)

	1986	1985	1984
<u>Intäkter</u>	-----		
1. Avkastning från projekten	52,1	53,8	54,0
2. Avkastning på likvida medel	2,3	2,3	1,8
3. Övriga rörelse-intäkter	5,6	5,2	6,3
Summa	60,0	61,3	62,1
	-----		
<u>Kostnader</u>			
1. Förvaltningskostnader	11,1	10,7	11,3
2. Avsättning till reserver	19,5	18,0	14,6
3. Räntekostnader	22,6	21,9	19,4
4. Skatter	2,7	3,8	7,4
Summa	55,9	54,4	52,7
	-----		
Resultat	4,1	6,9	9,4





## International Finance Corporation, IFC

## 1. BILDANDE OCH ÄGARE

IFC ingår i världsbanksgruppen och bildades 1956. Aktiekapitalet är tillskjutet av 132 medlemsländer, som gemensamt fastställer riktlinjerna för IFCs verksamhet.

## 2. HUVUDMÅLSÄTTNING

Det övergripande målet för IFCs verksamhet är att förbättra levnadsstandarden för människor i u-länder. Detta mål skall uppnås genom främjande av den ekonomiska utvecklingen i utvecklingsländer genom stöd till projekt inom den privata sektorn.

## 3. INRIKTNING OCH PROJEKTKRITERIER

IFC har till uppgift att tillhandahålla och sammanföra resurser för finansiering, teknisk assistans och företagsledning för utveckling av produktiva investeringar i den privata sektorn i u-länderna.

IFC kan erbjuda finansiering av aktiekapital och lån utan statliga garantier till projekt. En annan viktig del av IFCs arbete är inriktad på uppbyggande av fungerande kapitalmarknader. IFC stöder också medlemsländers regeringar med teknisk assistans och rådgivning när det gäller utvecklingen av policies som uppmuntrar både inhemska och utländska investeringar.

IFCs roll är att fungera som katalysator för investeringar i u-länder. Genom sin egen medverkan i projekt menar IFC att projektens trovärdighet ökar och därmed också andra del-finansiärers vilja att investera. Avsikten är att IFC skall sälja sina aktier i projektbolagen när IFCs utvecklingsroll är fullgjord, vilket antas inträffa inom en tioårsperiod.

Förutsättningen för IFCs medverkan i ett projekt är att det skall ha lönsamhetspotential, vara till nytta för värdlandets ekonomi, ha lokala delägare och godkännas av värdlandets regering. Investeringar görs inom flera sektorer, dock inte inom handel, lyxvaror eller markspekulation.

IFC har vidare en omfattande rådgivande verksamhet inom finansiering, kapitalmarknader och investeringar.

#### 4. INSTRUMENT

##### 4.1. Finansiering

IFCs finansiella verktyg innefattar

- aktieteckning
- långivning
- mellanformer mellan aktiekapital och lån
- garantier

Lånen, som är IFCs huvudsakliga finansieringsform, löper normalt på 7-12 år med fast eller flexibel ränta (baserad på LIBOR eller liknande) och lämnas oftast i USD, men även i andra konvertibla valutor.

Aktieteckning har tidigare oftast skett i samband med långivning till projektbolagen. I framtiden kan IFC komma att göra aktieinvesteringar i större utsträckning och också utan någon lånekomponent, som ett led i den ökade satsningen på denna finansieringsform.

IFCs egen investering i ett projekt överstiger normalt inte 25% av projektkostnaden, och ligger oftast mellan 1 m USD och 50 m USD. Mindre projekt finansieras via lokala utvecklingsbanker. IFC administrerar också lån för bankers och andra finansiella institutioners räkning.

##### 4.2. Teknisk assistans

IFC kan erbjuda sina medlemsländer och projekt ett brett register av teknisk assistans. Kontakter med andra finans- och utvecklingsorganisationer samt världsbankens erfarenhet utnyttjas därvid.

Tillsammans med United Nations Development Programme (UNDP) och African Development Bank (AfDB), startades Africa Project Development Facility (APDF) i Nairobi och Abidjan 1986. APDF skall hjälpa afrikanska affärsmän och företag att utveckla sunda investeringsprojekt, samt att finna finansiering för dessa. En motsvarande institution finns sedan 1981 i Karibien (Caribbean Project Development Facility).

För att möta det stora behovet av teknisk assistans för att öka kompetensen inom företagsledningsområdet i Afrika, har IFC tagit initiativet till African Management Services Company (AMSCo), finansierat av en rad länder, utvecklingsbolag, banker och företag världen runt. Detta bolag skall sälja, och på förmånliga villkor finansiera, företagslednings- och utbildningstjänster.

En annan nyligen utvecklad verksamhet är Foreign Investment Advisory Service (FIAS), som bistår regeringar i u-länder med råd vid utformningen av riktlinjer och bildandet av institutioner för att stimulera direkta utländska investeringar.

#### 4.3. Förstudier

IFCs aktiviteter koncentreras till projektens beredningsfas och IFC medverkar vid utvärderingen av de tekniska och finansiella förutsättningarna för projekten. Vid behov utformar IFC hela finansieringspaketet.

#### 4.4. Projektutveckling

IFC tar inte något ledningsansvar i de projekt man finansierar. I undantagsfall har dock IFC haft en aktiv roll i projektens styrelser efter investeringsbeslutet. Detta har gällt kapitalmarknadsinstitutioner, utvecklingsbolag samt i fall då projekt hamnat i besvärliga situationer.

För att förstärka kontrollen över projektportföljen inrättade IFC nyligen en stöдавdelning för sina förvaltningsprojekt. Som en följd av olika problem i vissa projekt, ökade IFC-personalens nedlagda tid på projektövervakning med över 30% 1986, jämfört med året innan.

### 5. RESURSER

IFCs beslutade aktiekapital uppgår till 1 300 m USD, varav 722 m USD var inbetalt från medlemsländerna per 1987-06-30. Ackumulerade vinstmedel uppgick i mitten av 1987 till 338 m USD och långfristiga lån till 1581 m USD, varav 796 m USD (837 m USD medio 1986) avser lån från IBRD och 785 m USD (386 m USD medio 1986) lån som upptagits på den internationella kapitalmarknaden. De sistnämnda ökade alltså kraftigt under räkenskapsåret 1987. IFC får låna upp till fyra gånger sitt aktiekapital.

## 6. ORGANISATION

Varje medlemsland har en representant som ledamot av "Board of Governors", som utser IFCs styrelse. Styrelsen har 22 ledamöter och 22 suppleanter som representerar olika länder.

Alla projekt underställs styrelsen för godkännande.

IFCs kansli är organiserat i geografiska enheter samt har avdelningar för kapitalmarknader, utveckling, juridik, administration och andra stabsfunktioner.

514 personer var anställda i mitten av 1987, varav 337 anges vara högre tjänstemän och handläggare. IFC har sitt huvudkontor i Washington D.C., ett kontor i New York och elva lokalkontor i Europa, Asien och Afrika.

## 7. VERKSAMHETENS OMFATTNING

### 7.1. Volym

I juni 1987 uppgick IFCs projektportfölj till 2 756 m USD (varav 1 878 m USD utbetalt), investerat i 405 företag, jämfört med 2 383 m USD i 377 företag ett år tidigare.

Under räkenskapsåret 1987 (juli 1986 - juni 1987) utfäste IFC investeringar om 742 m USD för egen räkning, en ökning med 45% jämfört med avtalade investeringar under 1986. Totalt godkändes 92 investeringar i 41 u-länder om 920 m USD i styrelsen under året.

Utbetalningarna uppgick till 327,5 m USD (324 m USD 1986), varav 256,2 m USD (78%) avsåg lån och 71,3 m USD (22%) aktiekapital. Dessutom utbetalades 165,5 m USD från andra finansiella institutioner genom IFC.

### 7.2. Investeringsform

I början av sin verksamhet hade IFC en växande andel aktieinvesteringar i sin projektportfölj, hela 65% 1964. 1971 minskade investeringarna i aktier både absolut och relativt, och IFC fokuserade sin verksamhet på lån. IFC har dock börjat uppmärksamma aktiekapitalfinansiering på nytt, kompletterat med olika mellanformer av aktieteckning och lån (quasi-equity).

IFCs investeringar fördelade sig under räkenskapsåren 1986 och 1987 enligt följande:

	miljoner USD		andel	
	1987	1986	1987	1986
Lån och garantier	2 347	2 001	85%	84%
Aktier	409	386	15%	16%
<b>Totalt</b>	<b>2 756</b>	<b>2 387</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Per 1987-06-30 var 1 878 m USD utbetalt, varav 1 550 m USD i lån och 328 m USD i aktier.

### 7.3. Geografisk fördelning

Den geografiska spridningen av IFCs investeringar medio 1987 framgår av nedanstående tabell:

Region	miljoner USD	andel	antal projekt	antal länder
Afrika	575	21%	114	32
Latinamerika och Karibien	908	33%	126	21
Asien	591	21%	97	12
Europa och Mellanöstern	684	25%	68	11
<b>Totalt</b>	<b>2 758</b>	<b>100%</b>	<b>405</b>	<b>76</b>

Dessutom har IFC investeringar om 157 m USD i 68 regionala finansieringsinstitutioner i 11 länder.

De länder där IFCs totala finansiering uppgick till över 100 m USD per 30 juni 1987 är Argentina, Brasilien, Egypten, Indien, Mexico, Marocko, Turkiet och Jugoslavien.

Av beslutade projektinvesteringar räkenskapsåret 1987, gick 13% till Afrika och 9% till länder söder om Sahara. Detta är en minskning, både absolut och relativt, jämfört med föregående år, vilket enligt IFC speglar en trend mot mindre projekt i denna region.

#### 7.4. Sektorfördelning

IFC strävar efter en diversifiering av sina investeringar på olika sektorer, handel undantaget. Under räkenskapsåret 1987 investerade IFC bl.a. i 13 projekt inom agro-industri (64 m USD), 25 projekt inom tillverkande industri (213 m USD) och 12 projekt i kapitalmarknadssektorn (97 m USD).

IFCs investeringar fördelade sig i mitten av 1987 på olika sektorer enligt följande.

Sektor	andel
Energi, mineraler	7%
Trä, papper	6%
Konstgödning, kemisk industri	11%
Turism, service	12%
Livsmedel, agro- industri	16%
Cement, stål	9%
Kapitalmarknader, utvecklingsbanker	20%
Övrig tillverkande industri	19%
	-----
	100%

#### 7.5. Projektens lönsamhet

Nettoökningen av reserver för förlusttäckning var 20,1 m USD räkenskapsåret 1987. Totala reserverade medel uppgick då till 197,8 m USD, vilket motsvarar 10,5% av utbetalade investeringar.

Omsättningen av IFCs aktieinvesteringar har varit relativt långsam - under 5% årligen, och den genomsnittliga åldern i IFCs aktieportfölj var 9 år i mitten av 1987. Detta sägs bero på IFCs policy att stanna i projekten så länge man fyller en utvecklingsroll, att projekt inte skrivs av förrän alla möjligheter till finansiell återhämtning är uttömda, att ett allt större antal mindre aktieposter utan avkastningsutsikter ackumulerats, samt att en alltför svag likviditet i projekten förlängt tiden innan IFC kunnat lösas ut.

Av IFCs totala aktieinvesteringar har ca 16% resulterat i förlust för IFC och ytterligare 26% har inte givit (och förväntas inte ge) någon positiv finansiell avkastning. I 10% av projekten har internräntan överstigit 30%.

I Afrika har den genomsnittliga internräntan i projekt där IFC är delägare varit negativ, samt i Europa och Mellanöstern, mycket låg. Avkastningen i olika sektorer ger inte någon entydig bild, utom att i de flesta av de agroindustriella projekt IFC finansierat, avkastningen varit otillfredsställande.

#### 8. IFCs INKOMSTKÄLLOR OCH LÖNSAMHET

IFCs inkomster från projektinvesteringarna fördelade sig de två senaste åren enligt följande:

	miljoner USD		avkastning	
	1987	1986	1987	1986
Lån	165	142	10,6%	9,7%
Aktier och vinstandelar	11	13	3,4%	4,2%

Realisationsvinster uppgick 1987 till 41 m USD, jämfört med 14 m USD 1986.

IFC har i en allt större utsträckning börjat ta betalt för sina tjänster. Denna inkomstkälla tillförde 19,3 m USD 1987.

IFCs nettoresultat räkenskapsåret 1987 var det största någonsin, 54 m USD - en dryg fördubbling mot året innan. Denna ökning kan främst hänföras till ökade ränteinkomster, försäljning av aktier då aktiemarknaderna var starka, samt en ökad avkastning på likvida medel.

För att klarare belysa denna utveckling följer på nästa sida en sammanställning av IFCs resultaträkning för de tre senaste räkenskapsåren.



## IFCs resultaträkning 1985, 1986 och 1987:

(m USD)

	1987	1986	1985
<u>Intäkter</u>			
1. Avkastning från projekten	233	177	158
(varav avgifter)	16	9	7
2. Avkastning på likvida medel	49	33	15
3. Övriga inkomster	3	-	-
Summa	285	210	173
<u>Kostnader</u>			
1. Förvaltningskostnader	64	60	51
2. Lånekostnader	115	84	64
3. Valutadifferenser	-	2	1
4. Avsättning till reserv	52	39	29
Summa	232	185	144
Resultat	54	25	28

SWEDFUNDS PROJEKT

- I PROJEKT I PRODUKTION
- II PROJEKT UNDER BYGGANDE
- III AVBRUTNA ELLER AVSLUTADE  
PROJEKT
- IV GARANTI-PROJEKT



TGB Drillcontractors Botswana (Pty) Ltd

Borrtjänster för vattenutbyggnad, mineralprospektering etc, Botswana.

Den svenske parten hade ett dotterbolag i Botswana bildat 1980. Projektet avsåg en utökning av denna verksamhet. Kontakt med Swedfund togs under 1982.

Beslut i Swedfunds styrelse i februari 1983 och avtal i juni 1983. Parter: Botswana Development Corporation, BDC (ett statligt utvecklingsbolag) 20%, TGB Borrningenjörerna AB 60% och Swedfund 20% av aktiekapitalet (SEK 1 050 000). Swedfund beslutade också om lån upp till SEK 950 000. Totalinvesteringen beräknades till m SEK 8,8. TGB skulle svara för företagsledning och teknisk kompetens.

Den utökade verksamheten kom igång i september 1983. Under 1983 förlust i verksamheten. Marknaden utvecklades svagt, svag ledning i projektbolaget, moderbolaget fick ekonomiska svårigheter. Swedfund övertog tillfälligt TGBs aktier i projektbolaget i slutet av 1984. Olika förslag till lösningar och rekonstruktion diskuterades under 1985. Rekonstruktionen slutfördes i juni 1986.

Efter rekonstruktionen BDC 40%, Swedfund 30% och TGB-Borrningenjörerna AB 30%. Managementavtal, finansierat av BITS (2 m SEK) med TGB Borrningenjörerna under 2 år.

Swedfund skrev ned såväl aktiekapital som sin fordran på bolaget. Lånet skall återbetalas i lokalvaluta.

Under 1986 och 1987 har företaget haft en tillfredsställande utveckling. Antalet sysselsatta är omkring 25.

Iakttagelser:           \* Ursprungligen svenskt dotterbolag.  
                          \* Svag företagsledning inledande år.  
                          \* Marknadsutsikterna felbedömda.  
                          \* Svag svensk partner finansiellt.  
                          \* Rekonstruktionsinsats.  
                          \* Nu positiv utveckling.

Bokfört värde på Swedfunds aktier  
1987-06-30: 319 000 SEK.

### Egyptian Swedish Sink Manufacturing Co

Tillverkning av rostfria diskbänkar, Egypten.

Projektet anmälades till Swedfund första gången 1982. Beslut i Swedfunds styrelse i januari 1985. Parter är den lokala promotorn och företagets VD Soliman M Soliman 18%, Gulf Arab Investment Corp och andra banker 62%, Ramnäs Bruk AB (teknisk partner) 8% och Swedfund 12%. Total investeringskostnad 41 MSEK. Aktiekapitalet motsvarar ca 12 m SEK efter devalveringar.

Avtal träffades i mars 1985 och upphandling skedde under hösten 1985. Fabriken klar för igångkörning i februari 1987.

Den svenske partnern har sålt sin egen diskbänksstillverkning till finska Hackmans. Ramnäs är dock kvar som teknisk partner men köper teknisk kapacitet från Hackmans.

Kommersiell produktion startade i maj 1987 och ökar successivt på ett tillfredsställande sätt. Försäljningen går sämre än beräknat. Antalet anställda är 56. Problem föreligger med den lokala ledningen, som försvårar insyn i projektet.

Iakttagelser:

- \* Relativt lång igångkörning.
- \* Partnerbyte i Sverige.
- \* Bra nuläge, dock valutaexponering.
- \* Bekymmer med lokal ledning.

Bokfört värde på Swedfunds aktier  
1987-06-30: 1 761 000 SEK.

Egyptian/Swedish Welding Electrodes Company

Tillverkning av svetselektroder, Egypten.

Projektförberedelserna började 1982.

Beslut om projektet fattades i Swedfunds styrelse under andra hälften av 1983. Parter är Ibrahim I Mohammed, 60%, ESAB AB (teknisk partner) 20%, och Swedfund 20%. Totala investeringskostnaden är 34 m SEK. Aktiekapitalet motsvarar ca 9 m SEK efter devalveringar.

Byggnation påbörjades 1986 och produktion igångsattes under maj 1987. Produktionsnivån är tillfredsställande, men marknadssituationen inger oro p g a importkonkurrens. Antalet anställda är ca 60.

Iakttagelser:           \* Mycket utdragna förberedelser och byggnadstid.  
                          \* God produktion.  
                          \* Svag marknad.

Bokförda värdet av Swedfunds aktier per 1987-06-30: 3 541 000 SEK.

Empresa Mista de Folheados e Contraplacados de Bissau - FOLBI

Fané- och plywoodtillverkning.  
Guinea-Bissau.

(Se utförlig beskrivning i bilaga 3:2).

Projektidén uppstod i slutet av 1970-talet. Avtal i oktober 1981. Byggande under 1982. Igångkörning i september 1983. Total investering 21 m SEK.

Aktieägare SOCOTRAM (statligt ägt bolag för investeringar i skogsindustrin), 60%, svensk teknisk partner (f n Bohmans Fanérfabrik Development AB) 20% och Swedfund 20%.

Under 1983 försattes den svenske partnern i konkurs. Folbi hade stora tekniska svårigheter, BITS-stöd utgick till utbildningsverksamheten. Fr o m april 1984 täckte BITS också kostnaden för utländskt management. Under 1984 tillverkades huvudsakligen plywood. Kraftiga förluster. Även under 1985 fortsatte svårigheterna. En rekonstruktion blev nödvändig och genomfördes under 1986. I samband därmed kom nuvarande svenske partnern in i företaget.

Ytterligare investeringar nödvändiga, liksom ytterligare bistånd för utbildning och företagsledning. Finansiering erhöles från SIDA för tre år. Swedfund fick göra kraftiga nedskrivningar av sin fordran.

Efter personalproblem övertog Bohmans Fanérfabrik under 1987 ansvaret för företagsledningen. Kraftiga personalneddragningar har gjorts och företaget sysselsätter i slutet av 1987 200 personer. Produktionen har ökat och verksamheten går bättre om än inte med vinst. Produktionsutrustningen bedöms som nedsliten vilket kan kräva ersättningsinvesteringar.

Iakttagelser:

- \* Mycket svårt utgångsläge.
- \* God projektidé men tekniska och marknadsmässiga antaganden visade sig inte hålla.
- \* Problem på svenska partnersidan.
- \* Kraftigt biståndsstöd har visat sig erforderligt.
- \* Mycket kapital- och personalkrävande investering för Swedfund som långa tider hållit projektet flytande.

Bokfört värde av Swedfunds  
aktieinvestering per 1987-06-30:  
420 000 SEK.

Metalcave LDA

Tillverkning av kastruller, möbler och lampskärmar av metall, Kap Verde.

Projektförberedelserna påbörjades 1982 och innefattade ett stort antal förstudier, finansierade av SIDA. Projektet godkändes i Swedfunds styrelse i februari 1985. Totalinvesteringen beräknades till ca 8 m SEK varav hälften täcktes av en u-kredit. Partners: Kap Verdes industri-direktorat 45%, ONAVE (statligt varv) 21%, Finnveden Development 17% och Swedfund 17%. Aktiekapitalet är 1,8 m SEK.

Avtal träffades i december 1985. Under 1986 utbildades några kapverdianer i Sverige och gjordes projektförberedelser och maskinupphandling. Produktionsstart i maj 1987.

SIDA har även finansierat stöd av tekniker under några månader, men företaget sköts nu av lokal personal.

Kvaliteten på produkterna är god och man utvecklar nya produkter. Försäljningen går bra på en liten marknad.

Antal anställda är 20 personer.

- Iakttagelser:
- \* Svårigheter med byråkratisk lokal partner.
  - \* Stort upphandlingsinnehåll i Sverige.
  - \* Framgångsrik lokalisering av företagsledningen.
  - \* Litet projekt som dragit mycket administrativa resurser. Relativt stort element av biståndspengar.

Bokfört värde av Swedfunds aktieinvestering per 1987-06-30: 296 000 SEK.



Somali GRP Products Company

Tillverkning av glasfiberarmerade båtar och tankar, Somalia.

Projektet har en lång förhistoria som SIDA-projekt. Krona Marin engagerades 1981 som projektledare av SIDA. När projektet avslutades som biståndsprojekt för att kommersialiseras kom Swedfund in som partner 1986.

Beslut fattades i Swedfunds styrelse i januari 1986. Totalinvesteringen beräknades (efter nedskrivning av tidigare gjorda investeringar) till 5,1 m SEK. Aktiekapitalet sattes till 4,1 m SEK. Parter är somaliska fiskeministeriet, 51%, Krona Marin AB 25% och Swedfund 24%. BITS har utfäst stöd till företagslednings- och utbildningskostnader under 3 år med 6 m SEK. Krona Marin ansvarar för företagsledning och produktionsledning och har 3 personer lokalt. Krona Marin är också bolagets inköpsagent. Projektavtal i december 1986.

Produktion, försäljning och administration fungerar mycket väl 1987. Bolaget visar vinst första halvåret 1987. Omsättning ca 12 m SEK. Antal anställda är 40.

- Iakttagelser:
- \* Tidigare biståndsprojekt.
  - \* Kraftigt biståndsstöd fortfarande.
  - \* Bristande lokal företagsledning.
  - \* Bra svensk partner med mycket omfattande ansvar och begränsad risk.
  - \* Kraftigt importberoende produktion, men exportgenerande produkt.
  - \* Goda utsikter f n.
  - \* Swedfunds roll begränsad.

Bokfört värde av Swedfunds aktieinvestering per 1987-06-30: 984 00 SEK.

Khartoum Dairy Products Company Ltd

Pulvermjölksmejeri, Sudan.

Beslut om projektet fattades i början av 1981 och projektavtal tecknades i februari 1982. Projektkostnaden är 44 m SEK. Parter är Sudan Development Corporation, 37,5%, Animal Production Public Co 37,5%, Alfa-Laval AB 12,5% och Swedfund 12,5%. Aktiekapitalet är motsvarande 19 m SEK. Alfa-Laval har levererat utrustning och svarat för företagsledning. Swedfund har förutom aktiekapitalet tillskjutit ett lån på 11 m SEK.

Företaget har lokal ledning. Administrationen och produktionen fungerar tillfredsställande och verksamheten lämnar överskott, vilket till en mindre del utdelats. Detta beror till en del på lågt satt kostnad på råvaran mjölkpulver, vilken tillhandahålls av World Food Programme. Alfa-Lavals tekniska och företagsledningsstöd har varit framgångsrikt inom ramen för den finansiering som ingick i projektets ursprungliga kapitalisering och har kunnat trappas ned.

Antalet anställda är ca 175.

Låneåterbetalningar har skett med drygt hälften av det ursprungliga lånebeloppet, men delar av beloppen har frusits i centralbanken.

- Iakttagelser:
- \* Mejeriprojektet går bra, men det anslutna mjölkproduktionsprojektet, som åtnjutit visst BITS-stöd, utvecklas sämre.
  - \* Problem med låneåterbetalning kan ej lastas företaget.
  - \* Framgångsrik utveckling av lokal personal.
  - \* Råvaruförsörjning och priser är osäkerhetsfaktorer.
  - \* Swedfunds roll tämligen liten.
  - \* Svenske partners affärsintresse är en anläggningsleverans.

Bokförda värdet av Swedfunds aktieinvestering per 1987-06-30:  
2 344 000 SEK.

Pemacco-Bevi Electric Machines Ltd

Reparation och service av elektriska motorer, generatorer och transformatorer, Tanzania.

Projektet har sitt ursprung i det SIDA-stödda systerindustriprogrammet. Förberedelser för ett kommersiellt projekt startade under 1982. Beslut om projektet fattades i oktober 1983. Projektkostnaden beräknades till 21 m SEK, och skulle finansieras med aktiekapital 7,2 m SEK och lån från East African Development Bank 5,8 m SEK, från Swedfund 4,3 m SEK och från en lokal bank 3,5 m SEK. Aktieägare är PEMACCO, ett privatägt tanzaniskt företag, som också tillhandahåller företagsledning, 72,5%, Bevi som är teknisk partner, 13,75%, och Swedfund 13,75%. Bevi svarar för upphandling av stor del av maskininvesteringen samt levererar produktionskunskande, utbildning och insatsvaror. SIDA garanterade valutatillgång för import under en inledande 3-års-period.

Projektavtal träffades i maj 1984.

Byggnation skedde på annan plats än som ursprungligen tänkts och i större format. Det visar sig att även utrustningsinvesteringen gjordes större än behovet. Produktion kom igång i juli 1986 i stort enligt planer. Vissa marknadsproblem har uppkommit.

Projektets allvarligaste problem har varit konsekvenserna för bolagets lån av devalveringar i Tanzania. En rekonstruktion har genomförts i slutet av 1987 med kraftigt stöd av SIDA och omförhandling av lånen i utländsk valuta. Ansökan om utbildningsstöd och stöd för teknisk assistans från BEVI ingiven till BITS har beviljats.

De ekonomiska svårigheterna har tidvis försämrat partsrelationerna.

Projektet befinner sig nu i ett intensivt utbildningsskede. Förväntningar på att man skall övervinna svårigheterna är stora. Export av tjänster är möjligt till närliggande marknader.

Antalet anställda är 40.

Iakttagelser:

- \* Starkt biståndsberoende projekt med lång mognadsperiod.
- \* Överinvesteringar och olycklig finansiering har orsakat allvarliga svårigheter.
- \* Bra lokal företagsledning, god marknad.
- \* Svenske partnern bra, men föga riskbenägen. Kommer att behöva medverka i utbildning och teknisk ledning mycket länge.

Bokförda värdet av Swedfunds  
aktieinvestering 1987-06-30: 500 000 SEK.



Dar es Salaam Airport Handling Company - DAHACO Ltd

Markservice och bagagehantering, vid Dar es Salaams flygplats, Tanzania.

Projektet har sitt ursprung i ett av SIDA sedan 1980 finansierat personalstöd till Air Tanzania (ATC) för frakt och passagerarservice. ATC önskade därefter bilda ett fristående markservicebolag. ASG/SAS genomförde en projektstudie under 1983.

Beslut i Swedfunds styrelse i februari 1984. Totalinvesteringen beräknades till 25,7 m SEK. Aktiekapitalet fastställdes till motsvarande 8 m SEK. Parter, sedan även danska IFU beslutat delta i projektet, är ATC 65%, SAS 15%, IFU 10% och Swedfund 10%. Lånefinansiering genom EADB som vidareutlånar medel från IFU, Swedfund och NORAD. Swedfunds del av lånet är 2,9 m SEK.

Avtal ingicks i oktober 1984.

SAS är ansvarigt för företagsledning och tekniskt stöd. ATC har en passiv roll i projektet. Verksamheten har varit i gång sedan oktober 1984, men bolaget bildades först ett år senare.

Bolaget erhåller intäkter i tanzaniska shillings från ATC, vilka täcker kostnaderna i lokal valuta. Utländska flygbolag betalar ersättning i konvertibel valuta till ett svenskt bankkonto som DAHACO har ansvar för. Därifrån sköts utlandslån och betalar man SAS för företagsledningstjänster. Bolaget går med vinst och har lämnat utdelning till aktieägarna.

SAS har ett managementavtal i 5 år varav 2 gått. Fyra utländska experter leder driften i bolaget. Rekrytering av lokala counterparts påbörjas mot slutet av 1987.

Antalet anställda är 400 varav 250 är okvalificerade.

Iakttagelser:

- \* Tidigare SIDA-projekt.
- \* Nu kommersiellt bärkraftig.
- \* Begränsad kunskapsöverföring.
- \* Genererar utländsk valuta.
- \* Passiv lokal partner.

Bokförda värdet av Swedfunds aktieinvestering 1987-06-30: 902 000 SEK.

Société Tunisienne AWAB, STAWAB

Tillverkning av stansklämmor och liknande för bilindustrin, Tunisien.

Beslut om projektet fattades under 1980. Projektavtalet tecknades i december 1980. Investeringskostnaden kom att uppgå till knappt 3 m SEK. Aktiekapital 0,8 m SEK, varav AWAB-koncernen som är teknisk partner 20%, svensk VD 10%, Swedfund 10% och tunisiska intressenter 60%.

Företaget har haft ekonomiska svårigheter och visat förlust. Swedfund har gått in med ytterligare lån och en garanti och har en total investering i bolaget på ca 1,5 m SEK.

Företaget sysselsätter 15 personer.

I början av 1987 utarbetades ett rekonstruktionsförslag som delvis innebär nya parter och konvertering av del av Swedfunds lån. Bolaget ligger i malpåse i avvaktan på myndigheternas godkännande av förslaget.

- Iakttagelser:
- \* Litet företag.
  - \* Svårigheter med industrilagstiftning i Tunisien.
  - \* Små och svaga parter både lokalt och i Sverige.
  - \* Svag företagsledning.

Bokförda värdet av Swedfunds aktieinvestering per 1987-06-30: 76 000 SEK.

Zambia Seed Corporation, Zamseed

Utsädesframställning och distribution, Zambia.

Började som SIDA-stött projekt inom utsädesproduktion. 1979 beslöts att bilda ett produktionsbolag och Swedfund inbjöds bli delägare.

Beslut i Swedfunds styrelse i september 1980. Investeringskostnader över åren totalt 47 m SEK. Aktiekapitalet delas mellan odlare 20%, kooperationen 20%, ZIMCO (ett statligt utvecklingsbolag) 40%, Svalöf 10% och Swedfund 10%. Svalöfs investering finansierades av Swedfund. Managementavtal med Svalöf. Joint venture-avtal i december 1980.

Bolaget har drivit en framgångsrik verksamhet sedan starten. Zambia är nu självförsörjande med utsäde och kan även exportera. Förbättrade frösorter har tagits fram. Verksamheten sysselsätter ca 300 personer. Managementstödet har finansierats av SIDA och har uppgått som mest till 8 personer, f n är det 6. Även vissa investeringar har finansierats av SIDA.

Företaget har alltid visat vinst. Utdelning har lämnats i 2 år.

## Iakttagelser:

- \* Ursprungligen biståndsprojekt.
- \* Företagsledning och teknisk assistans biståndsfinansierad.
- \* Samhällsekonomiska nyttan är stor.
- \* Lönsam verksamhet.
- \* Lokaliseringen av företagsledningen kommer att ta tid.
- \* Priserna regeringskontrollerade.
- \* Exportintäkter.

Bokförda värdet av Swedfunds aktieinnehav per 1987-06-30: 1 425 000 SEK.



Optimus Zimbabwe (Pvt) Ltd

Tillverkning av spritkök, Zimbabwe.

Projektidén kom från en zimbabwisk affärsmän av danskt ursprung som genom svenska ambassaden fick kontakt med Optimus. Optimus sökte en försäljningsbas i Södra Afrika. Swedfund kom in i projektet 1982 och deltog i finansiering av förstudien.

Swedfunds styrelse beslutade om stöd till projektet i juni 1982. Investeringskostnaden beräknades till 2 m SEK. Aktiekapitalet 0,8 m SEK skulle ägas av en grupp zimbabwiska affärsmän från Kwekwe inkl VD 25%, Industrial Development Corporation (IDC) 25%, AB Optimus 25% och Swedfund 25%. Swedfund skulle vidare lämna ett lån på 0,4 m SEK.

Optimus var teknisk partner och skulle leverera vissa komponenter. BITS åtog sig att finansiera utbildning av zimbabwiska tekniker i Sverige samt teknisk assistans från Optimus.

Avtal träffades i februari 1983 efter besvärliga diskussioner med myndigheterna i Zimbabwe. Swedfunds lån godkändes inte av centralbanken. Genom lån i utländsk valuta av lokal partner och höjning av aktiekapitalet täcktes finansieringsbehovet. Idag fördelar sig aktiekapitalet enligt följande: IDC 46%, lokala intressenter 5%, Optimus 25% och Swedfund 24%.

Produktionsstart i september 1984.

Optimus såldes och ändrade karaktär från produktionsbolag till försäljningsbolag varefter den svenske tekniska partners stöd blev dåligt.

Verksamheten går nu relativt väl. Man har expanderat produktsortimentet och har flera tekniska samarbetsavtal, med bl a företag i USA och Västtyskland.

IMPOD har finansierat marknadsstudier och företaget har fått igång exportförsäljning, inkl försäljning till Sverige. Komponenter har importerats från Sverige med importstöd från SIDA, vilket täckt 10% av företagens totala valutabehov.

Totalt antal anställda är 9. Företaget planerar expansion. Utbildningen av tekniker framgångsrik.

Omsättning ca 4 m SEK under 1986/87. Verksamheten ger överskott och har lämnat utdelning till ägarna.

Iakttagelser:

- \* Varierad och framgångsrik produktion med viss nytveckling.
- \* Enkel produktionsteknik.
- \* Starkt biståndsstött verksamhet.
- \* Passiv svensk teknisk partner.
- \* Komponentleveranser från Sverige.
- \* Kunskapsöverföringen har framför allt gällt utbildning av arbetare.
- \* Verksamheten ger överskott.
- \* Svenska ambassaden och Swedfund starkt engagerade i att driva projektet framåt.

Bokförda värdet av Swedfunds aktieinvestering per 1987-06-30: 310 000 SEK.



Swedlanka Engineering (PVT) Ltd

Verktystillverkning, Sri Lanka.

Projektidén uppstod i samband med en av Uppsala universitet organiserad industriresa. Beredning påbörjades 1983. I maj 1984 beslutade Swedfunds styrelse att medverka i projektet. Investeringskostnaden beräknades till 4,2 m SEK. Aktiekapitalet motsvarande 1,7 m SEK fördelades mellan den lankesiske partnern 41%, lankesiska banken NDB 10%, den svenske tekniske partnern Conrit 25% och Swedfund 24%.

Motsättnigar uppstod och den lankesiske partnern byttes ut. Projektkostnaden reducerades genom att lokaler ej behövde byggas. Produktionen startade i juni 1985.

BITS-stöd har utgått till utbildning av verktygsmakare och teknisk ledning med över 3,2 m SEK. Ytterligare 0,8 m SEK har utfästs.

Nytt ägarbyte på lokal sida under 1986.

Företaget utvecklas positivt under 1987 och har exportförsäljning. Företaget drivs av 2 representanter från det svenska partnerföretaget.

Företaget sysselsätter ca 30 personer.

Iakttagelser:

- \* Väsentlig produktion för industriell utveckling.
- \* Produktionen utvecklas väl liksom företagets tekniska kompetens.
- \* Exportframgångar.
- \* Omfattande BITS-stöd.
- \* Företaget drivs av den svenske partnern.

Bokförda värdet av Swedfunds aktieinvestering per 1987-06-30:  
289 000 SEK.

Nobel Explochem Ltd

Tillverkning av civila sprängämnen, Indien.

AB Bofors Nobel Chematur och staten Maharastras utvecklingsbolag SICOM diskuterade samarbetsprojekt redan 1979. Flera projektkonfigurationer diskuterades. Under 1981 bestämde man sig för den nuvarande utformningen, som innefattar produktion av dynamit och nitroglycerin. Projektet godkändes i Swedfunds styrelse i december 1982. Investeringskostnaden beräknades till 160 m SEK. Aktiekapitalet sattes till motsvarande 56 m SEK och fördelades på SICOM 28%, indiska allmänheten (efter börsintroduktion) 49%, norska Dyno (som skulle vara teknisk partner) 10%, Bofors (anläggningsleverantör) 6,5% och Swedfund 6,5%. Anläggningsleveranserna finansierades med en BITS-kredit. Avtal om projektet träffades i mars 1983.

Projektet blev ca ett år försenat och projektkostnaderna ökade med 8%. Projektkostnadsökningen har täckts dels genom lån från SICOM, dels av en ny aktie-emission till allmänheten. Swedfunds andel är f n 6%.

Produktionsstart i december 1986. Motsättningar har uppstått om var ansvaret för förseningarna låg.

Marknadsföringen och introduktionen av företagets produkter har visat sig svårare än beräknat. Bl a har marknadens struktur förändrats. Försäljningen under 1987 blir mindre än 10% av budget och företaget visar kraftiga förluster, som SICOM fått täcka genom ett räntefritt lån.

Dynos köp av Bofors sprängämnestillverkning (Nitro Nobel) har inneburit att Dyno blivit 40%-ig ägare till ett konkurrerande sprängämnesföretag i Indien.

Antalet anställda anges till 330.

Iakttagelser:

- \* Kraftiga förseningar i genomförandet.
- \* Ingen industriell lokal motpart.
- \* Partneransvaret på svensk/norsk sida något oklart, särskilt efter Dynos köp av Nitro Nobel.
- \* Marknadsbedömningen förbisåg strukturella och strategiska utvecklingsmönster.
- \* Påfrestningar i partnersamarbetet.
- \* Driften visar stora förluster f n.

Bokförda värdet av Swedfunds investering per 1987-06-30: 5 375 000 SEK.



Bygging India Private Ltd

Glidformsentreprenader, Indien.

Förstudie genomfördes 1982 på uppdrag av Bygging-Uddeman, som ville sälja sin teknik i Indien.

Beslut i Swedfunds styrelse i juni 1983. Investeringen beräknades till 14,25 m SEK för såväl entreprenadverksamhet som tillverkning av komponenter i Indien. Aktiekapitalet motsvarande drygt 4 m SEK fördelades på Southern Engineers & Carriers 60%, Bygging-Uddeman AB 20% och Swedfund 20%. Swedfund avsågs från början också lämna lån till företaget men så skedde inte. Avtal träffades i slutet av 1983 med godkännande under 1984.

Verksamheten kom igång 1983 innan alla tillstånd erhållits och var till en början lovande. Emellertid uppstod likviditetsproblem och företaget fick svårigheter i anslutning till ett komplext projekt man åtagit sig. Problem uppstod också i partnerrelationerna.

Den svenske partnern försattes i konkurs under 1987 och osäkerheten om samarbetets fortlevnad är fortfarande stor. Nya lokala entreprenader påbörjades dock och driften fortsätter i ungefär hittillsvarande omfattning. Företaget har stora likviditets- och lönsamhetsproblem. Antalet anställda varierar men är genomsnittligt ca 120.

Frågan om Swedfunds utträde ur projektet har diskuterats med det nu rekonstruerade Bygging-Uddeman .

Någon lokal tillverkning utöver legobaserad och enklare egen montage och service, planeras inte.

- Iakttagelser:
- \* Svag svensk partner.
  - \* Svag lokal partner.
  - \* Likviditetsproblem.
  - \* Snabb teknologiadaptation.
  - \* Avvikelse från ursprungliga projektkonceptet.
  - \* Trots svenske partners konkurs, stort fortsatt engagemang från individuella svenska aktörer.
  - \* Osäkert nuläge.

Bokförda värdet av Swedfunds aktieinvestering per 1987-06-30:  
725 000 SEK.



Dhaka Match Industries Co Ltd

Tändstickstillverkning, Bangladesh.

Projektet avser upprustning av två äldre tändsticksfabriker i Dhaka. Nyinvesteringskostnaden beräknad till 105 m SEK. Slutligt projektavtal ingånget i maj 1984. Aktiekapital motsvarande 25,7 m SEK fördelar sig på Bangladesh Chemical Industries Corp 30%, Swedish Match 60% och Swedfund 10%. Dessutom har Swedfund utfäst ett lån på 14 m SEK.

Verksamheten har kunnat täcka sina kostnader 1985 och 1986, men marknaden 1987 har varit svag. Ombyggnadsarbetena pågick under 1986. Avsikten är att børsintroducera bolaget.

Antal sysselsatta har varit 4 000, men betydande nedskärning av personalstyrkan har föreslagits.

Swedish Match ansvarar för driften och tillsätter VD och har 6 utländska experter i bolaget.

Iakttagelser:

- \* Rehabiliteringsprojekt.
- \* Ägardominans av svenske partnern.
- \* Begränsad medverkan av Swedfund.

Bokfört värde av Swedfunds aktie-  
innehav per 1987-06-30: 1 871 000 SEK.

Sino-Swed Pharmaceutical Corp

Tillverkning av läkemedel, Kina.

Förberedande diskussioner med Swedfund under 1981/82. Beslut i Swedfunds styrelse under sommaren 1982 och projektavtal i september 1982. Investeringen beräknades till 26 m USD. Aktiekapitalet motsvarande 12 m USD fördelar sig på kinesiska parter 50%, ett konsortium av svenska läkemedelsföretag (Astra, Ferring, Ferrosan, Kabi-Vitrum och Leo) 33%, och Swedfund 17%.

Byggnadsarbetena påbörjades i juni 1983 och slutfördes i april 1987. Testproduktion påbörjad under 1987. P g a förseningar har kostnaderna ökat med 4 m USD. Swedfund har beslutat öka sin aktiekapitalsatsning, parallellt med tillskott från övriga partners.

BITS har finansierat utbildningsaktiviteter i projektet.

Antalet anställda anges till 300 personer.

Iakttagelser:           \* Kraftigt försenad byggnation.  
                          \* Samarbetet mellan parterna har inte fungerat tillfredsställande.  
                          \* Swedfunds största projekt.

Bokförda värdet av Swedfunds  
aktieinvestering per 1987-06-30:  
17 490 000 SEK.

Shougang-Khantal Corporation Ltd

Tillverkning av värmetråd, Kina.

Projektförberedelserna startade under 1982. Efter tre års förhandlingar kunde avtal träffas i mars 1985.

Investeringen beräknades till 49 m SEK. Aktiekapital 19,5 m SEK. Parter är Shoudu Iron & Steel Co 50%, Kanthal AB 33% och Swedfund 17%.

Kinesiske partnern svarade för uppförande av byggnaden, vilket påbörjades i november 1985 och avslutades i juni 1986. Installation av utrustning, som finansierats via en BITS-kredit, avslutades i december 1986 och anläggningen invigdes och kördes igång i april 1987.

Antal anställda är 70.

Iakttagelser:

- \* Lång förberedelsetid men relativt snabbt genomförande.
- \* I kommersiell produktion sedan mitten av 1987.
- \* Samarbetet mellan partnerna fungerar inte tillfredsställande.

Bokförda värdet av Swedfunds aktieinvestering per 1987-06-30:  
2 936 000 SEK.

TUA de Costa Rica, S A

Möbeltillverkning, Costa Rica.

Projektet avser rehabilitering av Costa Ricas största möbelfabrik. Projektiden uppstod i samband med att en träindustridelegation från Costa Rica besökte Sverige hösten 1984.

Någon förstudie genomfördes aldrig.

Beslut i Swedfunds styrelse i juni 1986. Investeringskostnaden beräknades till ca 22 m SEK. Aktiekapitalet sattes till motsvarande 19 m SEK, vilket fördelades mellan den costarikanske partnern 60%, TUA-verken 27,5% och Swedfund 12,5%.

TUAs bidrag var drygt 5 m SEK, vilket finansierade viss utrustningsleverans, teknisk assistans (4 personer för installationsarbeten under 6 månader samt 2 personer under 2 år) samt know-how.

I februari 1987 var installationerna avslutade, men förhandlingen med den lokale partnern kunde inte slutföras förrän i september 1987 och ledde till bildande av ett nytt bolag i vilket TUA har majoriteten. Det nya bolaget löste ut den från början tilltänkte lokale partnern som under förhandlingarna visat sig omöjlig som joint venture-partner. Kvar på den lokala sidan finns f n endast en släkting till den ursprunglige partnern med en symbolisk aktiepost. TUA har tillsatt VD i bolaget.

Inriktning på tillverkningen skall vara mot exportförsäljning till framförallt USA.

Antalet anställda har minskat till ungefär hälften, ca 40, beroende på att produktionen ej kommit igång ännu i planerad utsträckning.

- Iakttagelser:
- \* Rehabilitering av verksamhet som baserar sig på lokal råvara och goda exportförutsättningar.
  - \* Svårigheter med lokal partner.
  - \* Tidskrävande förhandlingar.
  - \* Svenske partnern f n majoritetsägare.
  - \* Obetydlig lokal participation f n.

Swedfunds del av aktiekapitalet (2,4 m SEK) ej inbetalt per 1987-06-30.

Productores Lacteos del sur S A -  
Prolacsur S A Majes

Mejeri, Peru.

Beslut i Swedfunds styrelse i november 1984.

Ett villkorat avtal om projektet tecknades i december 1984. Investeringskostnaden beräknades till 6 m USD (ca 50 m SEK). Aktiekapitalet fördelades mellan ett jordbrukskooperativ med 1 500 medlemmar, 24%, ett lokalt utvecklingsbolag 30%, SMR (Mejeriernas Riksförbund) 23% - teknisk partner och Swedfund 23%.

I februari 1986, efter vederbörliga myndighetsgodkännanden, skedde slutförhandlingar. Anläggningen som levereras av Alfa-Laval, har finansierats med en BITS-kredit. Anläggningen stod färdig under sommaren 1987. Utbildning av peruanska tekniker skedde under juni 1987 i Sverige, även detta med BITS-stöd. En första produktionslinje invigdes i september 1987.

Antalet anställda anges till 90.

Iakttagelser:           \* Projektet baserar sig på en svensk  
                                  utrustningsleverans.  
                                  \* Produktion nyligen startad.  
                                  \* Lång förberedelsetid.

Bokförda värdet av Swedfunds aktie-  
investering per 1987-06-30:  
3 601 000 SEK.

Dan Quimica SA

Läkemedelstillverkning, Ecuador.

Avtal om projektet träffades i oktober 1981. Investeringskostnaden beräknades till 50 m SEK. Aktiekapitalet skulle vara motsvarande ca 12 m SEK, varav Swedfund 20%. Övriga parter var privata ecuadoranska intressenter 30%, Bofors (Nobel Chematur) 25%, IFU 25%. Lån från Swedfund 5 m SEK.

Testproduktion startade i början av 1983. Produktion och marknadsföring mötte svårigheter och företaget fick likviditetsproblem under 1984. Finansiell rekonstruktion erfordrades. Viss export kom igång.

Antalet anställda var 80.

Den finansiella rekonstruktionen planerades under 1986 men godkändes först under hösten 1987 av myndigheterna i Ecuador. Den innebar fr a kapitalisering och subordinering av gamla lån samt tillskott av 600 000 USD (Swedfund, IFU och företagens VD, 200 000 USD vardera).

Under 1986 började företagens resultat förbättras. En tilläggsinvestering beslutades 1986 vilket fördubblar produktionskapaciteten och de nya maskinerna kunde köras igång i september 1987.

Iakttagelser:

- \* Marknaden utvecklades annorlunda än som förutsågs.
- \* Svag lönsamhet, men nu förbättringar.
- \* Uthålliga partners på svensk och dansk sida.
- \* F n saknas lokal partner.

Bokförda värdet av Swedfunds investering i aktiekapital per 1987-06-30:  
1 626 000 SEK.



Aluminium Sulphate Company of Egypt S A E

Tillverkning av aluminiumsulfat för vattenrening, Egypten.

Swedfund kom in i projektet 1982, men detta hade en förhistoria för Boliden från 1978. Swedfund introducerade IFC i projektet 1982. Projektförberedelserna var omständliga.

Projektet godkändes i Swedfunds styrelse i november 1984 och av IFC i januari 1985. Parterna är Arab Investment Bank m fl 51%. Boliden Kemi (företagsledning samt teknisk partner) 25%, IFC 9% och Swedfund 15%. Totala investeringar beräknas till 120 m SEK. Aktiekapitalet är 47,5 m SEK. Projektavtal skrevs i september 1985 och projektbolaget bildades i juni 1986. Projektförberedelserna fortsatte under hela 1987 och byggnationen har nu kommit igång. Upplåning sker i lokal valuta.

Marknadsutsikterna för produktionen är mycket goda, men konkurrensen är hård på en marknad med få köpare. Import kommer troligen att förbjudas.

Produktionsstart beräknas till slutet av 1988.

Antal sysselsatta har varit ca 10 personer i uppbyggnadsfasen.

Iakttagelser:

- \* Mycket långa förberedelsetider.
- \* Swedfund medverkat i att skaffa finansiell medverkan av IFC och i finansiellt upplägg.
- \* Stark svensk partner som har hela projektansvaret.
- \* Lokala partner är investerare.

Bokfört värde av Swedfunds aktiekapital per 1987-06-30: 6 335 000 SEK.



ATOMAC LTD

Verktystillverkning, Tanzania.

Projektet har uppstått som en följd av diskussioner inom det SIDA-stödda systerindustriprogrammet i Tanzania. En förstudie genomfördes gemensamt av systerindustriprogrammets koordinator, FIDE, och SIDO 1985.

Beslut om projektet fattades av Swedfunds styrelse i januari 1987, föregånget av viss diskussion om teknologivalet. Investeringen beräknades till 13 m SEK. Aktiekapitalet motsvarande 7,5 m SEK ägs av NEM (Northern Electrical Manufacturers, ett företag som vuxit upp inom systerindustriprogrammet) 60%, Finnveden Development, som är moderbolag i en grupp företag som innefattar bl a FIDE, 20% och Swedfund 20%.

Swedfund lämnar dessutom ett lån om 2,4 m SEK på förmånliga villkor (5 års amorteringsfrihet och därefter 5 års återbetalningstid, 7% ränta).

BITS-stöd har sökts för företagsledning och utbildning under 5 år med 5,8 m SEK. Beviljat med 3,8 m SEK tills vidare.

Finnveden Development har åtagit sig att återköpa 30% av projektföretagets produktion.

Avtal träffade i september 1987. Fabriksbyggnad klar. Utbildning av verktystmakare i Sverige påbörjad.

- Iakttagelser:
- \* Vuxet ur det av SIDA stödda systerindustriprogrammet.
  - \* Kraftigt biståndsberoende. Av totalkostnaden på 18,7 m SEK, finansierar biståndsorganen 12,1 m SEK.
  - \* Väsentlig produktion för industriutveckling.
  - \* Svag mottagarkapacitet men bra lokal partner.
  - \* Svenska partnern mycket erfaren från Tanzania.
  - \* Teknologivalet omstritt.

Swedfunds aktiekapital ännu ej inbetalt.

Nitro Nobel Zimbabwe (Pvt) Ltd

Tillverkning av civila sprängämnen, Zimbabwe.

Diskussioner om projektet har pågått sedan 1982. En gemensamt finansierad projektstudie presenterades i maj 1984.

Beslut i Swedfunds styrelse i oktober 1984.  
 Investeringskostnaden uppskattades till 33 m SEK.  
 Aktiekapitalet sattes till 16,4 m SEK och skulle ägas av Industrial Development Corporation, IDC 51%, Nitro Nobel AB 25% och Swedfund 24%.

Förhandlingar mellan parterna och diskussioner med myndigheterna har varit långdragna och först i slutet av 1987 är avtal undertecknade och godkännanden lämnade. Fabriksbyggnation påbörjas i början av 1988.

BITS har utfäst stöd till managementavtal med 2 m SEK.

Swedfunds medverkan avser 3,5 m SEK i aktiekapital.  
 Lånerbudande har tillbakavisats p g a Swedfunds räntekrav.

- Iakttagelser:
- \* Avancerad produktion som möter nationellt behov.
  - \* Tekniskt svag lokal partner.
  - \* Mycket långdragna förhandlingar.
  - \* Svenske partners affärsidé är att leverera och driva anläggningar av denna typ.
  - \* BITS-stöd erforderligt.

Swedfund har ännu inte inbetalat sitt aktiekapital.

Premadasa Swedlanka Industries Ltd

Gummikoststillverkning (stoppningsmaterial för bl a bil- och möbelindustri), Sri Lanka.

Under 1980 förstuderades projektet av ett svenskt konsultföretag med bidrag från Swedfund. Sedan studien slutförts i mitten av 1981 identifierades en svensk partner.

Beslut i Swedfunds styrelse i februari 1982. Totala investeringen beräknad till 15 m SEK. Aktiekapitalet motsvarande 5 m SEK fördelades på lankesiska banker 35%, lokal projektpromotor 20%, WeCo-gruppen 25% och Swedfund 20%. Den svenska partners bidrag var företagsledning och exportmarknadsföring. Däremot saknade de erfarenhet av produkten.

Företaget etablerades under 1982/83 till en väsentligt lägre kostnad än ursprungligen beräknats. Istället för ny utrustning i en nybyggd fabriksanläggning köptes en begagnad maskin för tillverkning av gummikokos och lokaler hyrdes. Maskinutrustningen kunde bland annat p g a de politiska oroligheterna inte provköras i full skala förrän i början av 1984. Svåra skeppningsförhållanden från Sri Lanka medförde också att testning och marknadsintroduktion av gummikokos på den nordiska marknaden försenades.

Under våren 1984 ledde förseningarna av produktionsstart och marknadsintroduktion till att projektet fick likviditetsproblem. Swedfund och WeCo beslöt tillskjuta medel genom att placera en provorder. Provordern, avsedd för en dansk madrasstillverkare, blev emellertid ett misslyckande. Senare testproduktion har visat att PSI kan producera material med rätt vulkaniseringsgrad men att kvalitetskontrollen är förknippad med stora brister.

I september 1984 blev projektets likviditets- och soliditetssituation prekär. I samma månad sade WeCo upp marknadsföringsavtalet p g a de tekniska problemen att få fram en säljbar produkt.

I oktober 1984 föreslogs rekonstruktion och kapitaltillskott. Swedfunds styrelse beslutade om ökning av Swedfunds aktieengagemang samt utökat lån.

Under 1985 fortsatt produktion med kvalitetsproblem, vilket förhindrade export till Sverige. Nya likviditetsproblem. I februari 1986 beslutade Swedfund om ytterligare tilläggsfinansiering och utlösen av WeCo, bl a för att möjliggöra introduktion av ny partner. I början av 1986 förhandlingar om byte av svensk partner med förstärkning framförallt på den tekniska sidan. BITS-stöd utgick till teknisk assistans.

Under hösten 1986 började företaget komma över produktions- och kvalitetsproblemen, marknadsföringen intensifierades och företagets resultat visade en uppåtgående trend. Dock erfordrades mer medel. Företaget anställde som mest 95 personer.

I januari 1987 brann fabriken ned till grunden. Under 1987 pågick återuppbyggnaden med finansiering ur försäkringsersättningen. Helt nya parter inträdde på svensk sida. Swedfund har f n 57% av aktiekapitalet, vilket innefattar övriga svenska partners del. Fortsatt stöd från BITS, efter återuppbyggnad och finansiell rekonstruktion.

Iakttagelser:

- \* Bra koncept, baserad på lokal råvara.
- \* Bristande förstudier.
- \* Ifrågasättande lokalt men godkännande som exportprojekt.
- \* Lokalt ifrågasättande av importerade begagnade maskiner (eftersom det redan fanns tre mindre fabriker i landet).
- \* Bristande teknisk kompetens hos svenske partnern.
- \* BITS stöd sent i projektet.
- \* Återuppbyggnaden ifrågasatt lokalt.
- \* Stora avskrivningar i Swedfund.

Bokfört värde av Swedfunds aktieinvestering per 1987-06-30:  
400 000 SEK.



Dinol-Schroff Ltd

Tillverkning av rostskyddsmedel, Indien.

Dinol International AB, ett företag i Nordstjernan-koncernen, vill licensiera tillverkningen av det rostskyddsmedel man utvecklat. Fick kontakter i Indien vid delegationsresa 1983. En förutsättningsstudie genomfördes under 1986 med delvis finansiering från Swedfund. När bolaget bildades, fick Swedfund kapitalisera sina kostnader till aktiekapital, motsvarande 20%.

Totalinvesteringen är endast 1,5 m SEK till en början. Indisk partner är ett företag i kemi-branschen, Schroff Technical Services, som sysslat med färgtillverkning tidigare. Viss provproduktion och försäljning har börjat under 1987 efter viss utbildning av Schroffs personal. Lönsamheten förväntas bli god. Byggnation av nya produktionslokaler pågår.

Dinol tillhandahåller licenser och kunnande, men inget företagsledningsstöd.

Iakttagelser:           \* Mycket litet projekt.  
                          \* Tidig fas.  
                          \* Swedfunds medverkan marginell.  
                          \* Etablerad indisk partner.

Per 1987-06-30 var inte Swedfunds aktieinvestering bokförd.

Aditya Gustavsberg Ltd

Tillverkning av sanitetsporcelain, Indien.

Gustavsberg önskade licenstillverka en särskild typ av toalettstolar för den indiska marknaden och fick genom egna kontakter fram en lokal partner.

En förstudie genomfördes av lokale partnern med stöd av Gustavsbergs tekniker innan man i början av 1985 kontaktade Swedfund.

Beslut i Swedfunds styrelse fattades i september 1986 efter tveksamheter rörande den lokale partnern. Investeringen beräknades till 80 m SEK varav 27 m SEK skulle vara aktiekapital fördelat på lokale partnern 30%, indiska allmänheten 40%, Gustavsberg 15% och Swedfund 15%. Största långgivare var den indiske utvecklingsbanken ICICI.

Avtal undertecknades i juni 1986 och del av aktiekapitalet betalades in.

Under 1987 blev den indiske projektpromotorn föremål för rättslig granskning, vilket ledde till att ICICI drog tillbaka sin låneutfästelse. Därmed avstannade projektet. Framtiden är synnerligen oklar.

Iakttagelser:

- \* Intressant teknik.
- \* Projektet står stilla.
- \* Partnervalet avgörande.

Metalform Ltd

Verkstad för tillverkning av pressade plåtprodukter.  
Kenya.

Diskussioner med Swedfund inleddes 1980. Beslut fattades i Swedfunds styrelse i april 1982. Investeringen beräknades till 20 m SEK, varav aktiekapital skulle finansiera 6 m SEK. Parter var Copal Ltd, som representerade projektpromotorn Panchmatia 54,5%, Cauffiel, ett amerikanskt plåtbearbetningsföretag 4,5%, AWAB, Anderstorps Werkstads AB, teknisk partner 18,2%, Swedfund 18,2% och EADB 4,5%. Lån i utländsk valuta upptogs genom EADB i form av en svensk exportkredit med indirekt garanti från Swedfund.

Projektavtal undertecknades i maj 1982. I mars 1983 pågick byggnadsarbetena, men kostnadsfördyringar föranledde kapitaltillskott. I juni 1984 hade ytterligare förseningar lett till fortsatt behov av kapitaltillskott. I april 1985 hade viss provtillverkning kommit igång. Behov av utbildnings- och företagsledningsstöd identifierades. Även den svenske partnern ansågs behöva stöd.

I december 1985 började företagets finansiella situation bli alarmerande. I februari 1986 föreslogs en finansiell rekonstruktion och byte av företagets ledning av en av Swedfund anlita konsult. En extern revisionsrapport i juni 1986 underströk allvaret i situationen med grava brister i både redovisning och förutvarande revision, svag företagsledning, varför frågan om bolagets likvidering blev akut. I september 1986 placerades bolaget, på Swedfunds ansökan, under s k "receivership". Avsikten var att undersöka möjligheterna till ombildning av företaget, nya partners och finansiell rekonstruktion.

Någon rekonstruktion kunde inte åstadkommas utan anläggningen såldes under början av 1987 till en ny, väletablerad lokal företagsgrupp. Swedfund fortsatte diskussioner med denna om en eventuell fortsatt svensk medverkan.

## Iakttagelser:

- \* Optimistiskt produktprogram.
- \* Svag svensk partner.
- \* Oseriös lokal partner.
- \* Svag styrelsekontroll.
- \* Alltför stor uthållighet .
- \* Kraftiga förseningar ledde till kostnadsöverdrag (se vidare bil 3:3).
- \* Swedfunds aktier har nedskrivits till fullo och lånemedel till ca 80% (totalt ca 8 m SEK).



SECC

Exportmassatillverkning, Republiken Kongo.

Syftet med projektet var att göra en förstudie för en pappersmassefabrik för export, med en beräknad kostnad på 350 m USD. Studien utfördes av Billerud.

Projektavtal ingicks i maj 1982. Parter var kongolesiska regeringen, Billerud - Uddeholm, Swedfund, IFC, EIB, Elf-Aquitaine, Silos du Sud-Ouest.

Swedfunds investering uppgick till 1,1 m SEK.

Slutliga studier presenterades i slutet av 1983 och visade att projektet inte var lönsamt.

Projektet avskrevs 1983/84.

Sotufibre

Tillverkning av fiberplattor, Tunisien

Förberedelserna påbörjades under 1979. Förstudie gjordes av den tunisiska projektpromotorn och den svenske utrustningsleverantören. Beslut i Swedfunds styrelse i oktober 1979. Investeringskostnaden beräknades till 46 m SEK. Aktiekapitalet utgjorde 13 m SEK varav tunisiska partnern 55%, Sunds Defibrator 19% och Swedfund 26%.

Avtal träffades i januari 1980. Sunds Defibrator skulle leverera anläggningen och svara för företagsledning.

I mars 1980 ändrades ägarkonstruktionen. Swedfund drog tillbaka sitt lån eftersom billigare lån kunde fås från SIFIDA.

Byggnationen avslutades i augusti 1982. Investeringskostnaden blev ca 25% över budget. Testkörning i september. Driftsstörningar från början. Ansträngd likviditet. Tilläggsfinansiering beslutad i januari 1983. Marknaden visade sig svagare än förutsett. Antalet anställda som mest 80.

Finansiell rekonstruktion lyckades ej utan bolaget försattes i konkurs i oktober 1985.

Swedfunds aktieinvestering och lån om sammanlagt 6,8 m SEK avskrevs 1984/85.

Försök att finna nya partners har misslyckats.

Iakttagelser:

- \* Ett av Swedfunds första projekt.
- \* Marknaden missbedömdes.
- \* Anläggningsleverantör som partner.
- \* Lokal partner mer affärsman än industriledare.
- \* Svag finansiering.

Projektet avskrivet.

Tanzania Railway Wagon Mfg Co, TANACO

Tillverkning av godsvagnar, Tanzania.

Swedfunds första projektavtal. Parter var National Development Corporation 66%, Kalmar-Kockum AB 17% och Swedfund 17%.

Efter förstudier under 1979, träffades projektavtal i december 1979. Investeringskostnaden beräknades till 95 m SEK. Kalmar - Kockum skulle haft managementansvaret under 5 år.

Projektförebereidelserna startades under 1980 men 1981 ansågs marknadsförusättningarna för dåliga, varför projektet övergavs.

En reviderad kalkyl hade också resulterat i kraftigt höjda investeringskostnader, och bedömningen gjordes att de allmänna förutsättningarna att lyckosamt genomföra en så stor investering i Tanzania överhuvudtaget var små.

East African Development Bank

Utvecklingsbank.

Swedfund har garanterat EADBs upplåning hos svenska affärsbanker för vidareutlåning till Swedfund-stödda projekt i Kenya och Tanzania. Det förra projektet är i likvidation.

- Iakttagelser:
- \* EADB är lokal representant för Swedfund i Östafrika.
  - \* EADB deltar med egen finansiering i projekten.
  - \* Swedfund och EADB samfinansierar även andra projekt.
  - \* Swedfunds finansieringsstöd öronmärktes för projekten, men gäller formellt EADBs egen upplåning.

Svelon Industries Ltd

Lampskärmstillverkning, Sri Lanka.

Swedfunds styrelse beslutade i november 1985 att ställa en garanti för ett lån till projektet om 0,4 m SEK. Projektet avser exportproduktion av lampskärmar för IKEA. Projektet inryms på samma tomt som övriga två Swedfund-projekt i Sri Lanka.

Produktionen påbörjades i slutet av 1986 och har pågått under 1987. Antalet anställda är ca 60 personer.

Det i verktygstillverkningsprojektet engagerade partnerföretaget har tagit över kontrollen av företaget från ursprungliga sponsorer.

FOLBI

Bakgrund

Fanér- och plywoodfabriken Folbi (Empresa Mista de Folheados e Contraplacados de Bissau) är ett joint venture-företag beläget i Buba, 70 km söder om Bissau fågelvägen (och 250 km därifrån landvägen), som ursprungligen ägdes av det statliga guineanska sågverksföretaget SOCOTRAM till 60% och Bohman & Johansson AB i Blomstermåla samt Swedfund till 20% vardera. Bohman & Johansson ägde och drev en stor fanérfabrik i Blomstermåla och dess huvudägare och VD var initiativtagare till projektet. Aktiekapitalet var från början GWE 60 milj, vilket vid investeringstillfället motsvarade SEK 8,5 milj. Totalinvesteringen var drygt GWE 200 milj (motsvarande ca SEK 30 milj), vilken finansierades med, förutom aktiekapital, lokala lån på GWE 26 milj, ett EKN garanterat lån i svensk bank om SEK 10 milj, ett Swedfund-lån om SEK 6 milj samt en brasiliansk exportkredit, garanterad av Swedfund, om ca USD 380 000.

Ideen till projektet uppkom i slutet av 1970-talet då det svenska biståndet till Guinea Bissau kom igång efter befrielsen 1973. Från svensk sida visade man redan från början stort intresse för att stödja Guinea Bissaus skogsindustri liksom även dess fiske, då dessa båda näringsgrenar bedömdes vara de mest lovande exportvalutakällorna. Folbi-projektet knöt an till dessa tankegångar. Projektet skulle förädla Guinea Bissaus ädelträ-tillgångar, främst det palisanderliknande träslaget Pau Sangue, till exklusiv knivskuren fanér att säljas till Nordeuropas möbelindustri. Palisander var vid denna tidpunkt mycket eftertraktat och det blev allt svårare att få tag i då den största producenten Brasilien hade överexploaterat sina tillgångar. Bohman & Johansson gjorde mot bakgrund av detta långtgående utfästelser om att köpa projektets hela Pau Sangue-produktion till priser som skulle garantera Folbi betydande vinster redan vid relativt lågt kapacitetsutnyttjande.

Avtal angående projektet undertecknades i oktober 1981 efter att den mycket tveksamma guineanska regeringen övertygats om projektets lönsamhet. Byggnationen startade i början av 1982 och kunde under besvärliga omständigheter slutföras praktiskt taget planenligt. Igångkörning med provproduktion ägde rum ett och ett halvt år senare i september 1983.

## Verksamheten 1983-84

Bohman & Johansson gick i konkurs i januari 1983 och ett nytt bolag, Blomstermåla Fanér AB, bildades av huvudborgenären Skånska Banken med uppgift att vidmakthålla driften. I detta läge kom uppbyggnaden av Folbis fabrik i Guinea Bissau att skötas så gott som helt av Swedfunds egen personal med biträde av Bohman & Johanssons tidigare projektledare. Blomstermåla Fanér AB övertog så småningom det managementkontrakt Bohman & Johansson hade haft, men det viktiga åtagandet att till förutbestämda priser köpa Folbis produktion av Pau Sangué-fanéer var det nya bolaget inte berett att ikläda sig. Då Blomstermåla Fanérs huvudsakliga uppgift var att förvalta konkursboet för Skånska Banken, var det inte i stånd att agera på det sätt som krävdes av en sponsor och huvudintressent i det läge som projektet befann sig. Istället tvangs Swedfund ta på sig ett ökande ansvar och kom i praktiken att bli den part som utsåg projektets svenska ledning.

Under 1984 drevs produktionen med stora tekniska problem. Av den anledningen och då personalen inte var tillräckligt förtrogen med fanéruitrustningen, lyckades man inte med att skära fanéer av exportkvalitet. Därtill kom att marknadsföringen av Folbis huvudprodukt, Pau Sangué-fanéer, visat sig vara betydligt svårare än beräknat beroende till del på att modet vad gäller möbler och inredning svängt till förmån för ljusare träslag. Fabrikens energiförsörjning, baserad på ångmaskiner med högt ångtryck, visade sig också vara problematisk.

Kostnaden för utländsk personal m m täcktes under 1983 och början av 1984 av bolaget självt under det att utbildning av guineansk personal i Sverige bekostades av BITS. Fr o m april 1984 täcktes managementkostnaderna för Folbi vad gäller utländsk valuta genom BITS.

Under 1984 tillverkades huvudsakligen plywood som såldes lokalt till goda priser och i någon mån på export till grannländerna. Inkomsterna från plywoodförsäljningen täckte en stor del av kostnaderna i lokal valuta, dock icke räntor på lån. Resultatet för året blev en driftsförlust före avskrivningar på ca GWE 53 milj motsvarande ca SEK 3,8 milj. Till denna kom en betydande kursförlust förorsakad av devalveringen av den lokala valutan som tillsammans med avskrivningar ökade förlusten till motsvarande SEK 6,7 milj, vilket innebar att aktiekapitalet helt förbrukats.

## Verksamheten 1985

I december 1984 övertog Blomstermåla Fanérs VD Kjell Kärnsund, tillika ägare till ett trähandelsföretag i Göteborg, såväl Blomstermåla Fanér som Skandinaviska Träimporten AB i Norrköping. Därmed skapades en betydligt större marknadsföringsorganisation än den som den ursprungliga partnern Bohman & Johansson haft. Managementkontrakten för Folbi övertogs också av den nya företagskonstellationen och man rekryterade en produktionschef med lång erfarenhet av fanérproduktion i Afrika. Folbis VD; en svensk med tidigare erfarenhet av biståndsarbete i Moçambique och Guinea Bissau, som tidigare rekryterats på Swedfunds starka inrådan, övertogs också av det nya bolaget.

Sortimentet utvidgades till att omfatta ljusare träslag och under våren 1985 tillverkades provserier av detta fanér som visade sig röna större intresse i Sverige än det mörka Pau Sangué-fanéret. Fabriken drabbades emellertid av återkommande driftsstörningar i form av torrkokning i ångpannorna samt fordonshaverier som omöjliggjorde produktion under flera månader.

## Rekonstruktionen

Den rekonstruktion som genomfördes under våren 1986 innebar att Folbi fick en ny svensk partner, Bohmans Fanérfabrik AB, samt genom dennes försorg en ny administrativ och teknisk ledning. SIDA medverkade genom att tillskjuta medel för att täcka kostnaderna för den utländska ledningen. Folbis ägare och långgivare gjorde uppoffringar som gjorde det möjligt att skriva bort gamla förluster varigenom skuldbördan reducerades drastiskt och företaget gavs möjlighet att så småningom generera vinst. Produktionsinriktningen ändrades från exklusivt exportfanér till plywood av lägre kvalitet samt sågade varor för en lokal och regional marknad. Medel ställdes till förfogande för kompletterande investeringar för dels den nya produktionsinriktningen och dels ersättningsutrustning.

Rekonstruktionen kan ännu inte sägas ha resulterat i lönsamhet men den har åstadkommit ett klart och entydigt trendbrott. Folbi har fått en ansvarstagande svensk teknisk partner och genom denne en ledning som har klarat av att lösa företagens kriser sedan tidpunkten för rekonstruktionen. Ägarna har gemensamt kunnat åtgärda flera av bolagets problem och man har visat en förmåga att identifiera och förebygga andra. Folbis administration har åter fått fungera, vilket tillsammans med den förändrade produkt- och marknadsinriktningen har givit bolaget ett större och jämnare intäktsflöde än vad som tidigare var fallet. Som exempel på åtgärder, som i den atmosfär som tidigare rådde hade varit så gott som omöjliga att genomföra, kan nämnas en personalminskning på över 100 anställda samt byte av företagens VD.



Det har visat sig att ångpannorna och elanläggningen var mer nedslitna än vad man tidigare haft anledning att förmoda. varför ytterligare investeringar behövs för att trygga driften. Den nya svenske partnern tillsammans med Swedfund kan emellertid förväntas hitta lösningar på den typen av problem. Det framtida hotet mot verksamheten torde istället ha anknytning till avsaknaden av infrastruktur i vid bemärkelse. Därav följer ett behov för Folbi att själv svara för den egna försörjningen av allt från kommunikation och transporter till energi och skogsråvaror. Ett motsvarande företag i Sverige hade kunnat koncentrera sig på enbart sin produktion och försäljning och köpa alla övriga tjänster. Konsekvensen av avsaknaden av marknad för tjänster samt infrastruktur är att företaget själv måste skaffa sig kompetens på ett stort antal områden och den kompetensen kan i princip endast tillföras utifrån - genom teknisk assistans. En för den fortsatta expansionen av Folbis verksamhet särskilt viktig aspekt är tillgången till regelbundna transporter till den lokala och regionala marknaden. Dessa var mycket bristfälliga och otillräckliga redan vid den blygsamma produktion som åstadkoms före rekonstruktionen och riskerar att bli ett betydande hinder för att åstadkomma den fyr- och fem-dubbling av produktion och regional export som rekonstruktionen syftar till och som hittills gjorda erfarenheter pekar på är i övrigt möjlig.

### Lärdomar

Folbi är visserligen nu ett mycket bättre projekt än för bara ett år sedan men det är fortfarande långt ifrån framgångsrikt och det har krävt stora uppoffringar i form av nedskrivningar, bistånd och ersättningsinvesteringar för att nå sin nuvarande nivå. Frågan är om några av de många problem projektet stött på hade kunnat undvikas helt eller delvis genom bättre beredning, annat koncept, annorlunda partnerkonstellation, bättre avtal, etc.

Konceptet, som var produktion av högkvalitativt fanér till en mycket krävande marknad, har måst modifieras. De huvudsakliga skälen är bristande förmåga att upprätthålla hög och jämn kvalitet på levererade varor. Därtill kommer betydande svårigheter med transporter från Bissau. En lärdom att dra är att kvalitetskraven på den produkt som skall produceras bör vara i samklang med den miljö i vilken verksamheten bedrivs. För Guinea Bissaus del innebär detta mycket måttliga krav som i princip utesluter produktion avsedd för krävande nordeuropeiska möbelfabrikanter. En rimligare strategi hade varit att från början rikta in sig på den lokala och regionala marknaden för att i ett nästa steg söka penetrera marknader i norra Afrika och södra Europa. Rekonstruktionen innebär att man anammade en dylik strategi och det återstår sannolikt några år innan Folbi kan klara av det andra steget. Det bör i sammanhanget noteras att en exploatering av potentialen på den nordiska marknaden

sannolikt var ett starkt vägande skäl till att den ursprunglige svenske partnern engagerade sig i projektet. Hade man varit medveten om att detta inte var en realistisk målsättning så hade kanske inte projektet blivit av.

Beredningen av projektet var mycket omsorgsfull men det visade sig icke desto mindre att skogsråvaran var behäftad med brister som var en mycket bidragande orsak till att man i rekonstruktionen ändrade produktionsinriktningen. Pau Sangue-träden i södra Guinea Bissau har till skillnad mot i de norra delarna av landet ofta vridna stammar vilket ger såväl lägre utbyte av fanér som sämre kvalitet på fanéret. Denna vridning är inte möjlig att upptäcka hos ett växande träd utan att man borrar hål i det, men så gjorde inte konsultfirman som två gånger studerade skogstillgången på platsen.

En annan aspekt av projektet som blev annorlunda än vad som förutsetts var marknadsutvecklingen. Modet förändrades och de populära mörka trädslagen ersattes av ljusare eller av målade möbelytor. Dessutom, vilket kanske kunde ha varit lättare att förutse, visade det sig att kunderna var tveksamma till att köpa en produkt som bara producerades av en liten och föga tillförlitlig tillverkare.

På det tekniska området kan man i efterhand konstatera att man allvarligt underskattade svårigheterna med att få energiproduktionen att fungera. Att använda överskottsved för att producera ånga och el förefaller vara ett såväl ekonomiskt som ekologiskt riktigt sätt att lösa energiförsörjningsproblematiken. Hade både kunnandet och utrustningen funnits att tillgå i Sverige eller hos parter som projektets tekniske part hade nära kontakt med så hade man troligen haft helt andra möjligheter att hantera alla de problem som uppstod. Med en teknisk partner som var och fortfarande är i princip främmande för tekniken och med en utrustning som levererats från Brasilien av en tillverkare som knappast har anledning att förvänta sig fler order från varken Sverige eller Guinea Bissau var det bäddat för problem.

Partnerkonstellationen innebar i och med Bohman & Johanssons konkurs en svår belastning för projektet när det befann sig i ett mycket utsatt läge. I och med konkursen försvann också avtalet som garanterade Folbi intäkter för Pau Sangue-fanéret. Det kan hävdas att beredningen skulle ha förutsett denna eventualitet. Å andra sidan bör det noteras att det tog ca tre år att komma från idé till avtal och det torde därför ha varit mycket svårt att redan 1979 upptäcka de svagheter som 1983 skulle leda till konkurs. Vidare torde just konkurs eller obestånd hos den svenske partnern vara en av de risker som Swedfund måste ta för att kunna medverka

till att just små och medelstora företag engagerar sig i u-länder. Swedfund har i det aktuella fallet i mycket hög grad skyddat de guineanska intressenterna för de svåraste konsekvenserna av att den svenske partnern fallerade, vilket i ett större sammanhang kan sägas vara ett mycket viktigt bidrag till att främja svenska investeringar i u-länder.

Ofta ses ett statligt organs medverkan som en garanti för att den privata svenske investeraren inte behandlas ohemult av mottagarlandets myndigheter. I fallet Folbi har Swedfund haft en omvänd roll.

Avtalsstrukturen var behäftad med vissa formella brister som uppdagades i samband med rekonstruktionen men dessa var inte av en sådan art att de försvårade själva rekonstruktionen. Det var främst avtalen mellan de olika involverade bankerna och Folbi som var behäftade med brister. I detta sammanhang kan emellertid noteras att de garantier Swedfund ansåg sig ha fått av Guinea Bissaus centralbank inte kunde utkrävas och därför var av tvivelaktigt värde. Den reella situationen var ursprungligen att man från svensk sida med stor möda lyckades övertyga regeringen i Guinea Bissau att investera i projektet. Att sedemera, när regeringens farhågor blivit verklighet, avkräva dess centralbank ansvar i enlighet med en garanti som den sannolikt inte fullt förstått innebörden av låter sig knappast göras.

### Sammanfattning

Folbi kommer förhoppningsvis att bli ett projekt som, efter att initialt ha gått mycket illa, i det långa loppet kommer att visa sig utgöra ett lönsamt och värdefullt bidrag till landets ekonomi. Konceptet är sannolikt riktigt med det enda undantaget att man bör satsa på lägre kvalitet för en näraliggande marknad istället för på en exklusiv produkt för en krävande exportmarknad. Beredningen var troligen mycket omsorgsfull och de avvikelser från bedömningarna som inträffat är av den natur att de är möjliga oavsett hur noggrant man än gör den ursprungliga beredningen.

Tack vare Swedfunds insats under uppbyggnadstiden kunde fabriken färdigställas trots att projektet saknade en fungerande teknisk partner. De därefter följande svårigheterna hade sannolikt kunna undvikas om inte helt så åtminstone i mycket hög grad om projektet haft en kompetent teknisk partner som tagit ansvar och agerat. Det var i korthet management som saknades och då tog Swedfund istället på sig allt det organisationen rimligtvis kunde klara av och det var detta som gjorde att projektet över huvud taget överlevde.

I efterhand kan man fråga sig om inte Swedfund och projektet kunnat besparas mycken vända om man agerat tidigare i managementfrågan. I den situation som uppstod då konkursboets nye ägare Kjell Kärnsund tog över det av BITS

finansierade managementkontraktet låg också fröet till den senare utvecklingen. För Kärnsundsgruppen hade sannolikt inte aktieägandet i Folbi något värde. Det hade skrivits ned till noll i samband med Bohman & Johanssons konkurs. Den part som upplevdes som den enda med ett verkligt intresse av att Folbi drevs vidare var Swedfund och i viss mån BITS.

Sett ur Kärnsundsgruppens perspektiv var Folbi därför ett biståndsprojekt och om biståndsorganisationerna ville ha hjälp att sköta projektet fick man betala för sig. Denna attityd, som uttalades klart vid ett flertal tillfällen, kom att bli vägledande för den svenske partners sätt att agera. Den stod i bjärt kontrast till Swedfunds ambition att begränsa sin egen roll till att vara minoritetsdelägare. Det var också detta synsätt som gjorde att Kärnsundsgruppen undvek att ta annat än absolut nödvändiga initiativ varför en ohållbar personalsituation i Guinea Bissau tilläts i det närmaste fräta sönder projektet.

Det som kan läggas Swedfund till last är att man inte tidigare insåg det omöjliga i den situation som uppkommit vad avser projektets partner och dess ledning och agerade för att åstadkomma en ändring. Ett av skälen till detta är att Swedfund känner ett ansvar visavi inte bara projekten utan även de svenska företag och individer som engagerar sig i dem. Detta ansvarskännande ledde i fallet Folbi till en viss handlingsförlamning som, om den inte brutits, kunde ha resulterat i att projektet gått förlorat för gott. Det är sannolikt så att Swedfunds närhet till biståndsmiljön i kombination med dess myndighetsliknande ansvarskännande för många olika intressen gör organisationen mindre benägen att vidta de stundtals relativt brutala åtgärder som krävs för att rädda projekt från undergång.

Lennart Königson

1945  
The following information was obtained from the records of the  
Department of the Interior, Bureau of Land Management, on  
the subject of the land described in the foregoing  
instrument.

The land described in the foregoing instrument is  
situated in the County of [County Name], State of  
[State Name], and is more particularly described  
as follows: [Description of land]

The land described in the foregoing instrument is  
owned by [Owner Name], who is the holder of the  
title to the same. The land is being offered for  
sale to the public in accordance with the provisions  
of the Act of Congress, approved [Date], and  
the regulations thereunder. The land is being  
sold in accordance with the provisions of the  
Act of Congress, approved [Date], and the  
regulations thereunder. The land is being  
sold in accordance with the provisions of the  
Act of Congress, approved [Date], and the  
regulations thereunder.

METALFORM-projektet

- några lärdomar -

Anders Grettve, Controller, Swedfund

1. Historik

Processen börjar med 1982 års investeringsbeslut och går via förseningar, kostnadsöverdrag, vilsna produkt-satsningar, förtroendekriser och finansiellt sammanbrott, till konkurs i augusti 1986 och nystart under nya ägare under 1987.

2. Allmänt

Att nystarta en verkstadsindustri som "green field investment" i ett u-land som Kenya är svårt.

Om den industriella omgivningen saknar utbyggda marknader och underleverantörsnät och har alla andra sedvanliga brister i infrastrukturen (logistiska, administrativa, finansiella o s v) måste stora komensationer vara inbyggda från starten.

Om de valda produkterna är en djärv satsning på producentvaror i korta serier (ss fordonsdetaljer) eller på export (verktygslådor, transporthjul), krävs att nätverket redan från början bidrar med intrimmade produktionsupplägg (på turn-key bas) och dessutom bidrar med återköpsarrangemang etc för att trygga avsättningen.

Om tekniken förutsätter kvalificerad kvalitetskontroll eller gott underhåll (ss vid begagnade maskiner) och en välbestyckad verktygsavdelning (ss för en pressverkstad inriktad på egna produkter och lego) krävs utbildad och tränad personal (som saknas i Kenya) eller mångåriga program för utländsk expertis för stöd till både drift och utbildning. Verkstygsmakare är ett typiskt exempel inom verkstadsindustrin.

Om den svenske partners affärsidé ger initial engångsavkastning och endast måttlig reveny därefter (ss vid egen engångsförsäljning av ett maskinpaket till j/v-företaget med pris flera gånger aktieinvesteringen) och om ett familjeföretags managementresurs inte är delbar (ss i fallet AWAB) blir uthålligheten programmatiskt låg. I sådana fall är rent köp på löpande räkning av stöd till management, know how och utbildning att föredra framför j/v samarbete med symbolisk aktieparticipation från en svensk partner.

Om ägarebilden dessutom är komplex och förutsätter samverkan mellan institutioner (som EADB och Swedfund) och små, privata partners från både värd- och i-landet (som Copal Ltd och AWAB, Anderstorp) krävs långa perioder av förtroendeskapande riskavlyft och "skyddat umgänge" innan konstellationen står rustad för ett uthålligt, kommersiellt samliv.

Management: Om lokalpartnern eller hans personal saknar någorlunda välrenommerad förhistoria som företagsledare, krävs flerårig kompensation med utländskt managementstöd. Referenstagnning i u-land förblir äventyrlig och alla nya affärssatsningar kräver viss riskabsorbition för att över huvud taget bli av.

### 3.1 Generella erfarenheter

- \* Marknadsplaner måste alltid granskas av lokalkunnigt branschfolk med både ekonomer och tekniker engagerade.
- \* Partnerprövning förblir dock svår med den nödvändiga osäkerhetsabsorbitionen för att över huvud taget få projekt till stånd. I det aktuella fallet genererade EADB och Swedfund "korsvis" falsk säkerhet genom riskabsorbition.
- \* Den svenske partners affärsidé bör diskrimineras om kommersiell "mättnad" kommer redan i starten (t ex med en stor initial maskinleverans, som i fallet AWAB).
- \* Smäländska familjeföretag måste ha stora riskavlyft och djup information om faktiska u-landsförhållanden. Detta gäller inte minst för realism i förespeglningarna (som i detta fall från AWAB till lokalpartnern beträffande återköp av verktygslådor och omvänt beträffande lokala resurser och kompetenser).
- \* Endast någorlunda stora lokala och svenska partners hade klarat ett så komplext projekt som Metalform, även om det varit bättre marknadsanpassat.
- \* Tidig export är bara möjlig vid buy-back som en del av startkonceptet. Rimlig risk kräver annars etablerade lokalmarknader för produkterna, vilket i sin tur kräver säkrad valutatilldelning för bl a komponentimporten.

- \* Att driva verkstadsindustri kräver både teknik och komplex logistik - och ett visst minimum av kamrerskompetens att hålla reda på pengarna. Nästan allt är kulturfrämmande i afrikanska u-länder och kräver långvarigt externt stöd.
- \* Komplexa ägarbilder och utspätt ansvar ger låg kris- hanteringsförmåga.
- \* Svåra satsningar, typ verkstäder, får mycket långa inkörningsperioder. Finansieringen måste anpassas därefter.
- \* Valutarisker, (som i Metalformfallet med SEK, DM och USD-lån från Swedfund och EADB) kan inte bäras av sådana projekt.
- \* I projekt av detta slag ger konsortialavtal och j/v samarbete i bolagsform ofta fel signaler om svenske partners faktiska riskvillighet och möjliga framtida avkastning genom utdelningar. Bättre vore i många fall att lägga tekniskt och management-stöd under separat finansierade kontrakt mellan parterna, gärna med gradvis ökande incitaments- och riskinslag.

### 3.2 Specifika erfarenheter

- \* Om ledningens verklighetsförankring sviktar (som när VD i Metalform försökte investera företaget ur startsvårigheternas kris) bör först styrelsen och sedan långivarna använda sina maktinstrument i tid.
- \* Om joint venture-konstellationen uppenbarligen inte klarar uppgiften, bör projektet antingen avvecklas eller tillräcklig support mobiliseras i tid.
- \* Neutrala värderingar och besiktningar som faktiskt gjordes, har bekräftat att varken pris eller status på den begagnade maskinparken var avgörande krisorsaker. Maskinerna var köpta från AWAB-dotterns Urshults Mekaniska konkursbo. Det var istället maskinparkens storlek (med bl a 20-talet excenterpressar) som var på tok fel för den möjliga produktionsvolymen på marknaden. Världlandets och EADB:s kritik är dock tung på denna punkt.
- \* Swedfund har ett ansvar för att inte marknadsprognosen prövades än mer kritiskt än som skedde och med motsvarande bantning av maskinpaketet.
- \* Stöd från AWAB gavs för start av verktygslåde-linen med tillfredsställande resultat. Affärsidéns brist på realism kom tyvärr i dagen under tiden (frakter, öststatskonkurrens m m). Många andra problem kom som



övertäckningar för AWAB (som troligen generaliserade för långt från egna tidigare framgångssatsningar i för dem exotiska miljöer, såsom Västtyskland och Ungern).

### 3.3 Processerfarenheter

Projektprövningen bör ta erforderlig tid för att utsätta det tänkta nätverket för "lagom" initiala prövningar och test av framtida samlivsutsikter, organisatoriskt och personellt.

- \* Swedfund bör inte ha rollen som drivande promotor utan som kompetent, kritisk och konstruktiv granskare. (Det aktuella projektet tillkom när Swedfund byggde upp sin initiala portfölj. Det fick bl a massiv svensk finansiell backning om garantier via EADB inräknas).
- \* Revisorsvalet måste prövas noggrant och minoritetsrevisor ibland anlitas. Otillräckligt erfarna styrelse-representanter är sämre än inga alls.
- \* Swedfund bör inte tveka att fortsätta att försöka utveckla ackordslösningar och ibland att initiera konkurser som krislösningar i värdländerna. (Här fordras bl a att Swedfund själv upplever sin good-will som tillräckligt stryktålig). Externa utvecklingsfinansiärer har en roll som pådrivare i miljöer där konkursinstrumentet fungerar dåligt och konserverar ineffektiva strukturer).

### 4. Slutord

Ca 20 m SEK i förluster (varav för Swedfund ca 8 m SEK) är kanske ett högt pris för erfarenheterna och den fortsättning (kylskåpsmontage) som nu pågår i Nakuru-verkstan. Om de nya ägarna väljer att nystarta pressverkstan för mer kvalificerade produkter, såsom f n diskuterar, kommer detta att kräva icke-kommersiell finansiering av erforderligt utbildningsstöd bl a.

### Affärsidéer hos lokala partners

De lokala intressenterna i Swedfundprojekten kan indelas i tre huvudkategorier med delvis olika intresseinriktning och målsättning. De tre kategorierna är: utvecklingsbanker/bolag, lokala företag av viss dignitet samt enskilda individer.

#### 1. Utvecklingsbolag och -banker

Flera av Swedfunds samarbetsländer har etablerat statsägda utvecklingsbanker och -bolag, vars uppgift är att ta initiativ till att medverka vid etablering av ny industriell verksamhet. Även om dessa institutioner har lönsamhet i verksamheten som ett viktigt mål, är ofta ett minst lika tungt vägande motiv det samhällsekonomiska försörjningsskålet. Dessa bolag/banker skall, många gånger enligt sina statuter, i sin verksamhet följa de utvecklingsplaner som fastställs av regeringar och parlament och försöka bygga upp en verksamhet som motsvarar både de samhällsekonomiska kraven och de företagsekonomiska.

Affärsidén för en lokal partner av denna karaktär kan då närmast rubriceras som "maximerad samhällsekonomisk vinst". Verksamheten måste ändå kunna drivas med företagsekonomiskt tillräckligt bra resultat för att kunna fortleva. För att uppnå detta krävs många gånger insatser av subventionskaraktär från värdlandets sida. Exempel på sådana är tullskydd mot konkurrerande import, skattebefrielser, stöd till infrastrukturella investeringar, etc. Blir dessa alltför omfattande når man en nivå där den samhällsekonomiska kostnaden för dessa insatser överstiger den samhällsekonomiska vinsten av verksamheten. Sådana projekt bör givetvis inte komma till genomförande.

Kraven på att Swedfund gör en noggrann utvärdering av såväl samhälls- som företagsekonomiska effekter av projektet blir därför stora i dessa situationer.

#### 2. Lokala företag av viss dignitet

En annan typ av partner som är vanligt förekommande i Swedfunds verksamhet är ett lokalt väl etablerat företag som redan driver någon form av verksamhet i landet, ofta framgångsrikt. Dess affärsidé är vanligen att allmänt expandera genom att utvidga sortimentet eller diversifiera verksamheten. I sådana projekt blir resultataspekten mer framträdande och direkt avgörande för projektets genomförande. En bakomliggande faktor kan vara att företaget

har tillgång till utnyttjade produktionsresurser i form av mark, byggnader eller maskinell utrustning. Med i bilden finns också som regel intresset från lokale partners sida att få in en önskad och för deras del ny teknologi, som den utländske partnern förväntas bidra med. Ur Swedfunds synpunkt bör detta vara den mest intressanta partnern. Han har en industriell erfarenhet och har samtidigt erfarenhet från hantering av värdlandets administration och byråkrati. Han har sannolikt tillräckligt god mottagningskapacitet för att teknologiöverföringen skall kunna klaras tillfredsställande. Han kan också förväntas ha kunskaper, kapacitet och förhoppningsvis också tålamod att klara ut uppkommande problem i verksamheten.

### 3. Enskilda individer och "mindre företag"

Det är ganska vanligt förekommande att Swedfund mottar projektförslag från privatpersoner som driver någon enkel verksamhet i form av fåmansbolag. Ofta rör det sig då om handel, möjligen hantverksindustri. I de allra flesta fall är dessa förslag orealistiska av tekniska, finansiella och/eller marknadsmässiga skäl. De kan då omgående avvisas. I de fall där projektkonceptet förefaller realistiskt och förslagsställaren visar sig vara seriös och bedöms ha tillräcklig erfarenhet och tillräckliga finansiella resurser inleds förundersökningar på sedvanligt sätt. Den lokale partners affärsidé är undantagslöst vinst, ofta på kort sikt. Till detta övergripande mål kan sedan läggas som delmål den sannolikt ofta förekommande strävan att bli en i samhället aktad entreprenör och företagare. Har man lyckats etablera ett samarbete med ett internationellt välrenommerat företag höjer det givetvis statusnivån.

Som komplement till den direkta inkomsten från verksamheten finns många gånger andra transaktioner. Avkastningen från företaget, utöver vad som individen kan uppbära i lön, är långsiktig och kan inte väntas ge något betydande utslag förrän efter det att flera år har gått. Det förekommer därför att lokala partners insatser i projekten utgörs av en lokal tillgång som man tidigare kommit i besittning av. En vanlig sådan tillgång är ett markområde, på vilket etableringen föreslås ske som säljs till projektföretaget eller sätts in som apportegendom. Även om värderingen sker till marknadsmässiga, och ibland även för företaget ännu förmånligare villkor, måste man räkna med att den lokale partnern ändå gjort en god affär och utan några egentliga kontantinsatser blivit delägare i en potentiellt intressant industri. Andra tillgångar såsom byggnader, maskiner och utrustning kan förekomma i dessa sammanhang. Även immateriella tillgångar såsom licenser och tillstånd används ibland för konvertering till pengamässiga värden.

Swedfunds hållning har i dessa situationer varit att så långt möjligt undvika att endast ha en privatperson eller ett mindre och finansiellt svagt företag som enda lokal partner. Strävan har då varit att få med en lokal utvecklingsbank eller liknande i projektet för att dels öka den finansiella styrkan och dels åstadkomma en bättre lokal förankring av projektet.

Sven Öhlund



Swedfunds beredningsprojekt 1987-08-31

Land	Projekt	Beräknat investerings- belopp
Angola	Service & reparation på fartyg	ca 14 mSEK
Angola	Elmotorservice	50 mSEK
Zimbabwe	Batteritillverkning	5 mSEK
Egypten	Lättbetongtillverkning	ca 80 mSEK
Kongo	CTMP-massa	-
Marocko	Engångsblöjor	12-15 mSEK
Moçambique	Service & tillverkning av elmotorer	-
Tanzania	Fiske och skaldjursexport	6,4 mSEK
Etiopien	Garveri	ca 60 mSEK
Kap Verde	Fiskkonserver	ca 10 mSEK
Rwanda	Tändsticksfabrik	40 mSEK
Sudan	Minimejeri	1 mUSD
Tanzania	Mobila sågverk	ca 4 mUSD
Indien	Solenergi	3 mSEK
Indien	Läkemedelstillverkning	70 mSEK
Indien	Ångpannetillverkning	-
Indien	Färgfabrik	-
Kina	Bimetall	ca 40 mSEK
Malaysia	Verktögs- och plasttillverkning	ca 10 mSEK
Pakistan	Infusionslösningar	40 mSEK
Uruguay	Frysta fruktjuicer & grönsaker	17 mSEK
Panama	Mejeri	35 mSEK



Arbetsgrupp Swedfund/BITS/SIDA

PROMEMORIA - 1986-05-28

Swedfunds erfarenheter från industriutveckling i fattigare u-länder

---

Swedfunds erfarenheter hittills diskuterades utförligt i Swedfunds egen rapport "Verksamhet 1978-1983 och plan för 1984-1989". I allt väsentligt gäller samma bedömningar i dag. De viktigaste erfarenheterna i de mindre utvecklade u-länderna kan sammanfattas i följande punkter:

1. Stabila och erfarna partners

Både den svenske partnern och u-landspartnern bör vara ekonomiskt stabila och erfarna samt ha en bärande affärsidé för sin medverkan i projektet som tillåter ett långsiktigt engagemang. De måste både visa uthållighet i att överkomma uppstående svårigheter samt vara beredda att göra kompletterande ekonomiska och personella insatser i projekten om så erfordras.

2. Marknadsuppskattning och marknadsintroduktion

Många gånger görs i projekten alltför optimistiska marknadsbedömningar. Dessutom tar ofta marknadsintroduktionen, i synnerhet om projektet avser export, lång tid och medför vid en alltför utdragen procedur att företaget hamnar i ekonomiska svårigheter. Anledningarna till dessa problem är ofta att personal ännu inte inskolats fullständigt och att produktens kvalitet därför ej når upp till marknadens krav.

3. Management och utbildning

En av Swedfunds huvuduppgifter är att genom sin verksamhet medverka till överföring av industriell teknologi och ett mer övergripande kunnande om ledning och drift av industriföretag. Erfarenheterna hittills från projekten i de mindre utvecklade u-länderna är att det ofta krävs långsiktiga och omfattande insatser inte bara vad beträffar överförandet av rent tekniska färdigheter utan även avseende områden som budgetering och redovisning, kostnads- och intäktskalkyler, marknadsplaner och marknadsföring samt allmän företagsledning. I de flesta fall tar den svenska parten ansvaret för



1.3.201

dessa insatser inom ramen för ett managementavtal med projektföretaget. Kostnaden för det svenska företagets managementinsatser skall i princip komma ur projektföretagets budget. I många projekt i de mindre utvecklade u-länderna blir emellertid kostnaden för den nödvändiga insatsen alltför stor för att kunna bäras av projektföretaget. Detta förhållande i kombination med utbildnings behov och eventuella investeringar i infrastruktur innebär en betydande relativ nackdel för ett projekt i ett u-land i förhållande till om motsvarande projekt gjordes i ett i-land. För att kompensera u-landet för ett sämre utgångsläge kan det därför vara motiverat att under en inledande period finansiera dessa insatser med biståndsmedel.

#### 4. Projektens kapitalstruktur

En av Swedfunds viktigaste roller är att bistå projektintressenterna med att utarbeta en så god struktur som möjligt i projektens finansiering. Som huvudlinje har hittills gällt att ca en tredjedel av projektets totalkostnad, inklusive rörelsekapital, skall finansieras genom ägarintressenternas insatser i aktiekapital eller liknande riskkapitalsatsning. På grund av långa uppstartningstider för projekten är det emellertid Swedfunds strävan i dag att snarare höja egenfinansieringen upp mot 40% av totalkostnaden än att acceptera överenskommerelser under 1/3-nivån.

Vad beträffar lånefinansiering vänder man sig i första hand till lokala och regionala utvecklingsbanker. Dessutom kan finansiering sökas hos leverantörer och exportkreditinstitutioner samt hos BITS avseende sk u-krediter, även om sådan finansiering i dag ofta omöjliggörs på grund av ländernas bristande kreditvärdighet. Swedfunds egna marknadsanpassade lånevillkor kan knappast längre rekommenderas till projekt i de mindre utvecklade u-länderna.

#### 5. Säkerhetsmarginal

Swedfunds erfarenheter från hittills igångsatta projekt visar emellertid att betydande marginaler både vad gäller tid och pengar måste inkalkyleras i planerna för projektets realisering. Både den period då projektet förhandlas, licenser avtalas och tillstånd ansökes om och beviljas samt den period efter byggnation och installation, då produktionen skall starta, drar ofta ut mycket längre i tiden än vad som planerats.

## Svenska företags affärsidé för medverkan i Swedfundprojekt

För att bedöma vilka krav som kan ställas på den svenske partnern i ett projekt är det viktigt att analysera vilken bärande affärsidé som denne baserar medverkan i projektet på. Exempel på några vanliga affärsidéer är:

1. Investerare, d v s aktieägande i det nya joint-ventureföretaget.
2. Leverantör av maskiner och utrustning till investeringen.
3. Leverantör av material och komponenter till joint-ventureföretaget.
4. Leverantör av tekniska tjänster, utbildningstjänster och managementkunnande.
5. Licensgivare.
6. Marknadsförare av joint-ventureföretagets produkter.
7. Den svenska partnern önskar en referensanläggning.

Att etablera nya företag i de mindre utvecklade u-länderna är i de flesta fall riskabelt. Inte minst ländernas prekära ekonomiska situation påverkar besluten hos potentiella investerare. Swedfund skulle antagligen få mycket svårt att finna svenska partners till projekt i dessa länder om affärsidén vore att förtjänsterna skulle komma enbart som utdelningar ur det uppstartade företaget och inget kunde tjänas "vid sidan av". Den först nämnda affärsidén är därför endast i undantagsfall ett realistiskt alternativ som enda motiv för det svenska företagets medverkan.

Swedfunds erfarenhet från redan uppstartade projekt är att affärsidéer som förverkligas då joint-ventureföretaget bedriver produktion är att föredra framför sådana som förverkligas redan i projektets uppbyggnadsfas. Att den svenske partnern har som motiv att delta i projektet enbart för att få leverera maskiner och utrustning till projektets investering är därför ur Swedfunds synvinkel ett föga attraktivt alternativ. Bättre är då alternativen 3-7 där utfallet för den svenska partnern är kopplat till joint-ventureföretagets produktionsresultat.

## Swedfunds roll och uppgift i projekten

Swedfund anser att det primära ansvaret för projektets planering och genomförande vilar på den svenske och lokale partnern. Swedfund spelar emellertid en viktig roll under projektets olika faser. Speciellt gäller detta vid projekt i de mindre utvecklade länderna, där både den lokale och svenske partnern ofta är mindre företag och många gånger saknar erfarenhet från samarbete av denna typ. I vissa lägen i sådana projekt får Swedfund en rent projektledande roll samt i det frambiskuterade kontraktspaketet, som definierar projektets uppläggning och genomförande, utgör en rimlig avvägning mellan de olika parternas kommersiella intressen i projektet.

Den på sikt kanske viktigaste rollen för Swedfund i ett projekt är att medverka till att en kommersiell disciplin upprätthålls i joint-venturebolaget, både under uppbyggnads- och driftsfas. Främst förverkligas detta genom ett aktivt styrelsearbete från Swedfunds sida i de olika projektbolagen. Arbetet inkluderar fastställandet av långsiktiga mål för företaget, utarbetandet av budgets, redovisnings-, rapporterings- och uppföljnings-system, marknadsplaner, rutiner för styrelsearbete etc. Normalt sett representeras Swedfund i projektbolaget av respektive regionansvarig. Swedfunds controllerfunktion har dock även en betydande uppgift här vad beträffar ekonomisk planering, redovisning och uppföljning av projektbolagens verksamhet. Vid större insatser i bolagen kan anlitaandet av externa konsulter bli aktuellt.

Erik Åberg

Arbetsgrupp Swedfund/BITS/SIDA

PROMEMORIA - 1986-03-11

### SIDAS erfarenheter av småindustriutveckling

SIDAS stöd till småindustriutveckling har riktats till några få programländer i Afrika. Småindustristödet inleddes i början av 1970-talet och har volymmässigt utgjort en liten andel av SIDAS totala industribistånd.

De erfarenheter som redovisas här bygger på diskussioner som fördes vid ett av SIDA anordnat småindustriseminarium i september 84.

### Omfattningen av SIDAS småindustristöd

Stödet har endast i liten omfattning gällt riktigt småskalig landsbygdsbaserad industri eller industriell verksamhet inom den informella sektorn. SIDAS hittillsvarande småindustristöd har i första hand varit inriktat mot modern småindustri i städer, med betydande insatser i form av kapital och utbildning. Likheten med Swedfunds industribistånd är stor, även om man inom SIDAS småindustriprogram också har haft möjlighet att inkludera mer småskaliga företag än vad Swedfund kan göra.

SIDAS drygt tioåriga verksamhet inom småindustriområdet har varit en period av försök och misslyckanden. I huvudsak har SIDA strävat efter att tillgodose behov och uppfattningar som mottagarlandet angivit, d v s förse nationella småindustriorgan med pengar och expertis som sedan enligt vissa rutiner fördelats mellan olika företag. Den i allmänhet höga målsättning som programmen haft vid sin tillkomst har oftast inte kunnat uppfyllas. En diger provkarta på oförutsedda svårigheter kan anges som förklaringar till att de förväntade resultaten i många fall uteblivit. Med en lägre, reviderad målsättning har dock kraven på kostnadseffektivitet sänkts. Några nya grepp har tagits, bl a i form av ett systerindustriprojekt i Tanzania och joint-venture program i Kenya och Swaziland.

De svenska statsmakterna har i allmänhet haft en positiv inställning till småindustristöd. Antalet insatser och biståndsvolymer har dock varit och är nästan försumbara i förhållande till SIDAS totala bistånd. Detta motsägs inte av att småindustri i några länder utgör ett s k koncentrationsområde för svenskt bistånd.

Huvuddelen av småindustristödet har lämnats till program för småindustriutveckling i rem afrikanska länder. Det sammanlagda biståndet under drygt 10 år fram till och med budgetåret 1983/84 uppgår till ca 220 mSEK. Programmen och stödformerna är inbördes olika och har pågått olika lång tid. En grov jämförelse lämnas nedan:

Bistånd till SIDA-stödda småindustriprojekt  
(t o m 1983/84)

	Bidrag (Mkr)	Antal företag	Antal anställ- da	Bistånd per företag (1 000- tal kr)	Bistånd per anställd (1 000- tal kr)
Botswana	48	65	900	738	53
Kenya	27	40	400	675	68
Swaziland	9	3	70	3 000	129
Tanzania	92	25	1 000	3 680	92
Guinea-Bissau	42	4	100	10 500	420
Summa/ Genomsnitt	218	137	2 470	1 600	88

Programmen i Botswana, Kenya och Swaziland har haft likartad inriktning. Företagsklimatet är likartat genom att länderna har öppna marknadsekonomier. Det har främst gällt att starta mindre företag. Företagarna har hämtats från jordbrukssektorn och den informella industrisektorn. Företagarna har sedan erbjudits att utnyttja lokaler i industribyar där de fått tillgång till rådgivning och utbildning. Träning och produktionskapacitet har funnits att tillgå i gemensamma verkstäder som varit utrustade med moderna maskiner. De viktigaste branscherna har varit trä/snickeri, metall, byggnation, textil, glas och läder.

I Tanzania har SIDAs stöd främst varit inriktat på att starta något mer avancerade små och medelstora företag förlagda i tre industribyar i regionala centra. Programmet har gått under namnet systerindustriprogrammet. Företagarna har fått anställning i tanzanisk industri. Programmets huvudidé har varit att ge de nyetablerade Tanzania-företagen stöd över en längre tidsperiod genom att länka dem med svenska systerföretag, som har samma typ av produktion. De tanzaniska småföretagarna har fått utbildning och träning i Sverige ca 6-12 månader hos sina systrar. De har efter start i Tanzania fått löpande hjälp att driva och utveckla sina företag. Tanzanias ekonomi har sedan slutet av 70-talet kännetecknats av mycket lågt kapacitetsutnyttjande inom

industrin delvis till följd av brist på utländsk valuta. SIDA har därför genom importstöd även möjliggjort import av råmaterial för systerindustriprogrammet. Industrierna utgörs främst av metallbaserad verkstadsindustri inklusive gjuterier, smedja, ytbehandling och underhållsservice.

Programmet i Guinea-Bissau har inte haft samma karaktär av att rekrytera potentiella småföretagare och ge dem hjälp. I stället har fyra redan etablerade företag rehabiliterats och utvecklats. Det har gällt ett reparationsvarv, ett tegelbruk, en bilverkstad och ett träindustriföretag. Dessutom har ingått att starta ett hantverksprojekt och ge personalbistånd till landets industriministerium. Landet är socialistiskt styrt. Den industriella kunskaps- och erfarenhetsbasen var vid självständigheten 1974 i det närmaste obefintlig.

#### Sammanfattning av de viktigaste erfarenheterna

De viktigaste erfarenheterna från SIDAs bistånd till småindustriutveckling kan sammanfattas i punktform på följande vis:

- \* Stöd genom statliga småindustriorgan i u-länderna har inte varit framgångsrikt.
- \* Stöd som kopplar ihop systerföretag i Sverige och mottagarländerna förefaller vara en bra väg att gå.
- \* Man måste skilja på olika slag av småindustrier och anpassa stödet därefter.
- \* Småindustriutveckling måste utgå från den lokala företagaren (= entreprenören), hans tankar och förmåga. Hittills har givarens önskemål om tekniknivå och utvecklingstakt fått för stort inflytande.
- \* Den lokale företagaren bör visa genom praktiska resultat att han är värd att satsa på.
- \* Stödet bör stegvis ökas i stället för att satsa stort på en gång.
- \* Privat ägande, ordnade företagsformer och eget resultatansvar har visat sig ge bästa framstegen.
- \* Konkreta målstyrda planer bör läggas upp för företagets utveckling och successivt revideras.
- \* Det är viktigt att utveckla företaganda och industrierfarenhet hos yrkesarbetare för att åstadkomma nyföretagande genom avknoppning från existerande småföretag.

- \* Perioden för stöd vid nystart av småföretag bör utsträckas från nuvarande 7-10 år till omkring 15 år.
- \* Vid finanseillt stöd måste man ta hänsyn till att nyetablerade företag ofta behöver en lång tidsperiod för att nå lönsamhet, snarare 10-15 år än den normala lånetiden omkring 5 år.
- \* I företagsekonomiska kalkyler för småindustriprojekt bör man bortse från delar av utbildnings- och infrastrukturella kostnader. Dessa får behandlas som nationella kostnader och utgör en gåvodel gentemot det enskilda företaget.
- \* Med hänsyn till rådande krisläge för de flesta mottagarländer bör en ökad andel av stödet inriktas mot rehabilitering av existerande företag.

### Vissa viktigare erfarenheter

#### Stödperiod

Drygt 10 års erfarenhet av småindustristöd i Afrika har givit en del goda resultat men i många fall i mycket lägre grad än väntat. Det har varit svårt att utveckla företagare och företagarganda bland människor som traditionellt är boskapsskötare och jordbrukare. Omvandlingen griper in i kulturella förändringar, som tar lång tid, kanske generationer, medan SIDA och mottagarländerna planerat sina resultat på kortare tid (5 år eller mindre).

En viktig slutsats av erfarenheterna hittills är därför att en längre tid behöver anslås för att utveckla företagare, som skall kunna driva lönsamma företag. En stödperiod bör uppgå till 10-15 år.

Ett längre tidsperspektiv när det gäller kravet på de nystartade företagen att uppnå lönsamhet och att amortera lån är i allmänhet också nödvändigt. I SIDA-stödda småindustriprogram har företagarna inte förmått att återbetala de lån som tagits för att finansiera rörelsen inom den tidsram som varit planerad.

Produktion och omsättning skjuter fart senare än vad som förutsatts vid långivningen. Därför ökar de obetalda skulderna de första åren fram till kanske år 6, då produktionen och betalningsförmågan börjat komma ifatt. Detta är dock ej unikt för u-länder, även för nyetablering i Sverige eller annan västerländsk ekonomi får man ofta räkna med ett 10-års perspektiv till lönsamhet. Tiden beror bl a på produktens nyhetsgrad och befintliga marknadskanaler, och kan i ett u-land dessutom påverkas av att många infrastrukturella/serviceinrättningar/företag saknas.

En slutsats blir att lån bör ges för en längre period än för närvarande. Hänsyn måste dock tas till typ av investering; t ex nyinvestering på ny marknad alternativt kapacitetsinvestering eller rehabilitering av existerande verksamhet.

#### Företagare i centrum

Företagaren måste stå i centrum för ansträngningarna i småindustrisatsningarna. Erfarenheterna har visat att experter/rådgivare inte sällan fallit för frestelsen att skynda på utvecklingen utöver vad företagaren förmår tillgodogöra sig. Investeringarna blir för stora, den tekniska utrustningen för avancerad. Formellt påtar sig den lokale företagaren ansvaret genom att skriva på lånehandlingarna i samband med lån till investeringen. I verkligheten har han emellertid tappat kontrollen och givit efter för påtryckningen att expandera snabbare än vad han innerst känner är rätt och han klarar av. Stödåtgärderna måste följlaktligen sättas in varsamt och anpassas till mottagarens förmåga och till de lokala förhållandena i övrigt.

Valet av företagare är utomordentligt viktigt. De bästa företagarämnena är inte alltid de som söker hjälp. Därför behöver hjälporganisationerna aktivt söka efter de rätta personerna. De lämpligaste företagarna är de som:

- har arbetat praktiskt
- har en egen affärsidé de vill utveckla
- är beredda att satsa eget kapital och arbete

Olika kategorier av industrier kräver olika slags företagsledare. Detta kan belysas i nedanstående jämförelse av några viktiga egenskaper hos framgångsrika småföretagare.

#### Enkel småindustri (Kenya)

- \* vill helst driva sitt företag själv
- \* vill inte ha för mycket inblandning av utomstående
- \* ofta personer med begränsad formell utbildning

#### Avancerad småindustri (Tanzania)

- \* företaget drivs av en grupp av specialister
- \* söker aktivt information från utomstående men behåller kontrollen själv
- \* både formell utbildning och erfarenhet

Ovanstående tyder på att företagsledaren i enkel småindustri lämpligen tillåts växa gradvis med sitt företag. Om man satsar på mer avancerad industri bör företagsledaren ha en bra bakgrund och erfarenhet, eftersom det annars kan bli ett



misslyckande beroende på svag företagsledning. Många gånger är det lämpligt med en grupp företagare med kompletterande egenskaper.

### Experter

Vid rekrytering av experter bör de personliga egenskaperna väga lika tungt i urvalsprocessen som de rent tekniska och formella kvalifikationerna. Detta har inte alltid beaktats vid rekryteringen till småindustriprogrammen. Erfarenheterna har också visat att den praktiska erfarenheten har varit viktigare än de teoretiska kunskaperna.

Många kontraktsanställda fullföljer endast den ursprungliga tvååriga kontraktsperioden. Det har visat sig vara en för kort tid att anpassa sig till de lokala förhållandena och bli produktiv. I en iver och ambition att åstadkomma synbara resultat har de kontraktsanställda ibland satt igång verksamheter och projekt som senare visat sig vara dåligt anpassade till de lokala behoven och förutsättningarna.

Experter anställs vanligen som rådgivare. I praktiken visar det sig emellertid att de får en mer operativ och verkställande roll, men utan någon formell beslutsrätt. Experterna ses ibland som ett sätt att minska behovet av lokal personal.

### Systerföretag

Ett alternativ till experter är att låta ett etablerat företag ta på sig rollen att överföra teknologi, utbilda och ge råd till småföretagare. Fördelarna är högre kontinuitet och att stödet ej blir beroende av en person, samt att specialistkunskaper kan hämtas från ett företags olika avdelningar.

Systerindustrisamarbetet har visat sig vara en funktionsduglig modell för att överföra industrikunskaper från Sverige till Tanzania. Företagen i Tanzania tillverkar produkter av god kvalitet och har dessutom visat sig ha kapacitet att - i samarbete med den svenska system - förnya produktsortimentet. Utbildningen av tanzanier på "verkstadsgolvet" i Sverige, i företag med samma typ av produktion som det tanzaniska, har varit en viktig del i programmet. Genom utbildningen i Sverige och genom svenskar på besök i Tanzania har en grund lagts för fortsatt kommunikation och samarbete. I vissa fall har detta utvecklats vidare utanför systerindustriprojektets ramar, till större samarbetsprojekt på affärsmässiga grunder mellan den svenska och tanzaniska system. Systerföretagsmodellen i nuvarande utformning är i jämförelse med andra SIDA-program dyrbar att tillämpa, åtminstone på kort sikt. Det är ett skäl till varför andra givareländer inte anammat detta sätt att samarbeta för småindustriutveckling.

## Finansiering

För att driva företag behövs kapital. Från mottagarlandet räknar man som regel med att biståndsgivaren skall spela en primär roll för finansieringen.

Bland olika former av finansiellt stöd som förekommer inom SIDAs småindustriprogram kan nämnas:

- Lån till maskinköp och rörelsekapital
- Subsidier av olika slag
- Hjälp med utländsk valuta

Återbetalning av lån har i många småindustriprogram fungerat dåligt. Ett sätt att minska riskerna för förluster, både för kreditgivarna och låntagarna, är att försöka utveckla företagaren stegvis. Det innebär att storleken på investeringarna hålls nere och expansion tillåts först när det första steget visar lönsamhet.

## Utbildning

De personliga egenskaperna och kunskaperna hos entreprenören har visat sig ha en avgörande betydelse för om ett företag blir framgångsrikt eller inte. I allmänhet är inte entreprenören någon ekonom - eller företagslednings-specialist; istället är han en praktiker som sköter företaget genom att organisera produktionen, köpa in varor och finna avsättningsmarknader. Normalt fattar han själv alla viktiga beslut som rör företaget.

Utbildning inom ämnena bokföring, redovisning, lönsamhetsbedömning, produktionsteknik, marknadsföring och arbetsledning är av vital betydelse. Avgörande är att ha lärare med praktisk erfarenhet för att kunna "tala företagarnas språk" och anpassa kunskaperna till deras behov.

De flesta entreprenörerna har visat sig begränsat motiverade att delta i klassundervisning. Individuella utbildnings/träningsprogram i företagsmiljö är därför mer givande. Arbete/träning hos systerföretag i Sverige har oftast lett till att entreprenören har blivit mer medveten om betydelsen av hög kvalitet samt om fördelen med att ha en specialiserad produktion. Utbildningen blir verklighetsanpassad, problemlösande och aktivitetsorienterad.

När det gäller utbildning i Sverige hos systerindustrier kan det vara fördelaktigt att planera denna i etapper, (1) inledande träning i Sverige och (2) åtföljande start/drift av företag i hemlandet och (3) återbesök i

Sverige efter något års erfarenhet. Företagaren har genom sin erfarenhet att driva eget företag betydligt större möjligheter att tillgodogöra sig utbildning och att själv efterfråga utbildning/träning inom områden han känner stort behov av att kunna.

#### Avveckling av stöd

Redan då ett biståndsprogram för småindustriutveckling planeras bör avvecklingen av stödet ingå som en punkt. Man bör tänka igenom hur och i vilken takt avvecklingen skall genomföras samt vilka parter i det lokala nätverket som skall ta över vissa funktioner. Exempelvis kommer lokala banker, företagarföreningar, transportorganisationer, etc, att ha viktiga funktioner för företagens överlevnad på sikt. Vid programmets start bör tidsutsträckningen och avvecklingsmålen framgå för alla berörda parter.

Stöd och avveckling gäller dels enskilda företagsprojekt, dels program för småindustriutveckling. När det gäller enskilda företag måste dessa ha information om när återbetalninga skall starta och över vilken period som amorteringarn skall genomföras samt vilket övrigt stöd företagarna kan räkna med och när detta fasas ut. Om möjligt, är det lämpligt med en stegvis utveckling av företagarens investeringar där en viss målsättning (amortering, volym, etc) skall ha nåtts innan nästa lån beviljas. Därmed nedbringas riskerna för förluster. Om delmålsättningarna ej nås och acceptabla skäl till detta ej existerar, bör stödet/långivning upphöra, till förmån för andra företag som uppvisar högre livskraft. Vissa misstag måste alltså accepteras. Inom ett program kan det ibland till och med vara ett friskhetstecken att något projekt går över styr om det samtidigt innebär att man vågar satsa och riskera något.

Bengt Oberger

**Förslag till**

**Lag om beslutanderätt för stiftelse som har bildats för att främja tillkomst och utveckling av företag i u-länder**

Härigenom föreskrivs följande

- par 1** Stiftelse som har bildats för att främja tillkomst och utveckling av företag i u-länder får besluta om
1. finansiellt stöd till sådant företag eller till utvecklingsbank eller utvecklingsbolag i sådana länder.
  2. bidrag till förinvesteringsstudier och andra studier som avser förutsättningarna för företag i u-länder.

Finansiellt stöd kan lämnas till företag som ägs gemensamt av eller drivs i samverkan mellan svenskt företag och företag eller annan institution i värdlandet och till nationell eller regional utvecklingsorganisation. Stödet kan ha formen av aktieteckning, lån eller lånegaranti.

- par 2** Den som hos stiftelse som avses i paragraf 1 har tagit befattning med fråga som anges i paragrafen får ej obehörigen yppa vad han därvid har erfarit om affärs- eller driftsförhållanden.

---

Denna lag träder i kraft den

**FÖRESLAGEN NY LYDELSE AV STADGAN FÖR FONDEN FÖR INDUSTRIELLT SAMARBETE MED U-LÄNDER**

(Den ursprungliga lydelsen bifogas.)

**Paragraf 1** skall lyda som tidigare med följande tillägg:

"Till stiftelsen finns därjämte knuten en särskild fond för finansiering av kostnader för igångsättning av projekt i vissa länder."

**Paragraf 2** skall lyda:

"Fonden har till ändamål att främja kunskapsöverföring till företag i u-länder. Fondens huvuduppgift är att

- 1) förmedla kontakter mellan intressenter i u-länder och svenska företag,
- 2) medverka till att förinvesteringsstudier genomförs och bidra till finansiering av sådana studier,
- 3) finansiellt medverka i samägda företag, s k joint ventures eller andra liknande långsiktiga samverkansprojekt, tillsammans med u-landspartners och svenska företag,
- 4) tillhandahålla riskkapital i form av aktieteckning i och/eller lån för projekt vilka fondens styrelse beslutat stödja,
- 5) ställa garantier för upplåning eller andra finansiella åtaganden som görs av ett eller flera av de i ett av fonden stött projekt samverkande företagen eller deras ombud.
- 6) tillhandahålla lån ur den särskilda fonden för finansiering av kostnader för driftsledning, tekniska tjänster, marknadsföring, utbildning och infrastrukturella investeringar i samband med igångsättning av företag som fonden medverkar i finansiellt, samt
- 7) tillhandahålla lån till utvecklingsbanker och utvecklingsbolag i u-länder."

**Paragraf 3** skall lyda som tidigare.

**Paragraf 4** skall lyda:

"Fonden förvaltas av en styrelse med säte i Stockholm. Styrelsen består av högst sju ledamöter. Regeringen utser ledamöterna och förordnar en av dem att vara ordförande. Om ledamot avlider eller entledigas före mandattidens utgång, utser regeringen ny ledamot i dennes ställe för den tid som återstår.

Vid val av styrelseledamöter skall kravet på praktisk erfarenhet av industriellt företagande och u-landsverksamhet avspeglas."

**Paragraf 5** skall lyda:

"Fonden skall ha en verkställande direktör som tillsätts av styrelsen samt annan personal enligt vad styrelsen anser erforderligt."

**Paragraf 6** skall lyda som tidigare.

**Paragraf 7** skall lyda som tidigare.

**Paragraf 8**, första stycket skall lyda som tidigare.

Andra stycket skall lyda: "Styrelsen är beslutsför när minst fyra ledamöter är närvarande."

Tredje stycket skall lyda som tidigare.

**Paragrafer 9-19** skall lyda som tidigare.

## STADGAN FÖR FONDEN FÖR INDUSTRIELLT SAMARBETE MED U-LÄNDER

### INLEDANDE BESTÄMMELSER

#### § 1

Fonden för industriellt samarbete med u-länder (Swedish Fund for Industrial Cooperation with Developing Countries, Swedfund) är en självständig statlig stiftelse. Stiftelsen består av en grundfond som regeringen anvisar till stiftelsen samt av de medel som uppkommer i fondens verksamhet.

### UPPGIFTER

#### § 2

Fonden har till ändamål att i enlighet med de grunder som riksdagen godkänt med anledning av propositionen 1977/78:135 angående riktlinjer för internationellt utvecklingssamarbete m.m. främja industriell verksamhet i u-länder. Fondens huvuduppgifter är att

- 1) förmedla kontakter mellan intressenter i u-länder och svenska företag,
- 2) medverka till att förinvesteringsstudier genomförs och bidra till finansiering av sådana studier,
- 3) finansiellt medverka i samägda företag, s. k. joint ventures eller andra liknande långsiktiga samverkansprojekt, tillsammans med u-landspartner och svenskt företag,
- 4) tillhandahålla riskkapital i form av aktieteckning i och/eller lån för projekt vilka fondens styrelse beslutat stödja, samt
- 5) ställa garantier för upplåning eller andra finansiella åtaganden som görs av ett eller flera av de i ett av fonden stött projekt, samverkande företag eller deras ombud.

#### § 3

Fonden äger rätt att mot statsgaranti låna upp ett kapital motsvarande högst tre gånger det vid varje tidpunkt inbetalda beloppet i grundfonden. Fonden äger rätt att inom denna ram lämna lån och ställa garantier för lån som upptas av företag med vilka fonden samverkar i enskilda projekt.

### ORGANISATION

#### § 4

Fonden förvaltas av en styrelse med säte i Stockholm. Styrelsen består av högst elva ledamöter. Regeringen utser ledamöterna och förordnar en av dem att vara ordförande. Styrelsen utser inom sig vice ordförande. Regeringen utser också styrelsens suppleanter till lämpligt antal. Om ledamot avlider eller entledigas före mandattidens utgång, utser regeringen ny ledamot i dennes ställe för den tid som återstår.

Utrikesdepartementet skall vara företrätt av två ledamöter i styrelsen. Industridepartementet och styrelsen för internationell utveckling (SIDA) skall vara företrädde av vardera en ledamot i styrelsen. Inom styrelsen skall erfarenhet från industri, bank- och kreditväsende, Kooperation och facklig verksamhet finnas företräd. Vid val av styrelseledamöter bör kravet på praktisk erfarenhet av u-landsverksamhet avseglas.

#### § 5

Fonden skall ha en verkställande direktör, förordnad av regeringen för högst fem år samt annan personal enligt vad styrelsen anser erforderligt.

**ÄRENDENAS HANDLÄGGNING**

§ 6  
Viktigare frågor rörande fondens verksamhet, organisation och ekonomiska förvaltning avgörs av styrelsen.

§ 7  
Fondens löpande verksamhet handhas av verkställande direktören i enlighet med de närmare föreskrifter som meddelas av styrelsen.

§ 8  
Styrelsen sammanträder efter kallelse av ordföranden. Sammanträde skall hållas när ordföranden anser att det behövs eller när tre av styrelsens ledamöter begär det. Sammanträde äger rum på ort som bestäms av ordföranden.

Styrelsen är beslutför när minst fem ledamöter är närvarande, bland dem ordföranden eller vice ordföranden.

Som styrelsens beslut gäller den mening, varom de flesta förenar sig, eller vid lika röstetal den mening, som ordföranden biträder.

§ 9  
Vid styrelsens sammanträden förs protokoll. Har skiljaktig mening förekommit skall denna antecknas till protokollet. Protokollet justeras av ordföranden och ytterligare en ledamot.

§ 10  
Regeringen beslutar om ersättning till styrelsens ledamöter och suppleanter.

§ 11  
Fondens firma tecknas förutom av styrelsen av den eller dem som styrelsen utser. Verkställande direktören äger alltid teckna firma beträffande åtgärd som ingår i den löpande verksamheten.

§ 12  
Fondens räkenskapsår skall motsvara budgetår.

## § 13

För varje räkenskapsår skall styrelsen och verkställande direktören senast den 15 oktober avge årsredovisning bestående av resultaträkning, balansräkning och förvaltningsberättelse. Redovisningen skall senast den 1 december jämte revisionsberättelse överlämnas till regeringen.

**REVISION**

## § 14

Styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt fondens räkenskaper skall årligen granskas av två revisorer. Revisorerna, varav en skall vara auktoriserad, utses för högst fem räkenskapsår av regeringen, som även beslutar om ersättning till dem.

## § 15

Revisorerna skall årligen före den 15 november avlämna revisionsberättelse. Berättelsen skall innehålla uttalande om ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören.

**ÖVRIGA BESTÄMMELSER**

## § 16

Fondens medel skall, i den mån de ej behövs för bestridande av löpande utgifter, vara placerade på räntebärande räkning i riksgäldskontoret eller, när särskild anledning föreligger, på konto i Sveriges Riksbank eller annan bank.

## § 17

Beslut om ändring av stiftelsens stadga skall fastställas av regeringen.

## § 18

Om stiftelsens verksamhet upphör skall dess tillgångar tillfalla statsverket.

## § 19

Stiftelsen är undantagen från tillsyn enligt lagen (1929:116) om tillsyn över stiftelser.





# Statens offentliga utredningar 1988

## Kronologisk förteckning

---

1. Översyn av utlänningslagstiftningen. A.
2. Kortare väntan. A.
3. Arbetsolycka - "olycka" eller arbetsmiljöbrott? A.
4. Kunskapsöverföring genom företagsutveckling. UD.



# Statens offentliga utredningar 1988

## Systematisk förteckning

---

### Utrikesdepartementet

Kunskapsöverföring genom företagsutveckling. [4]

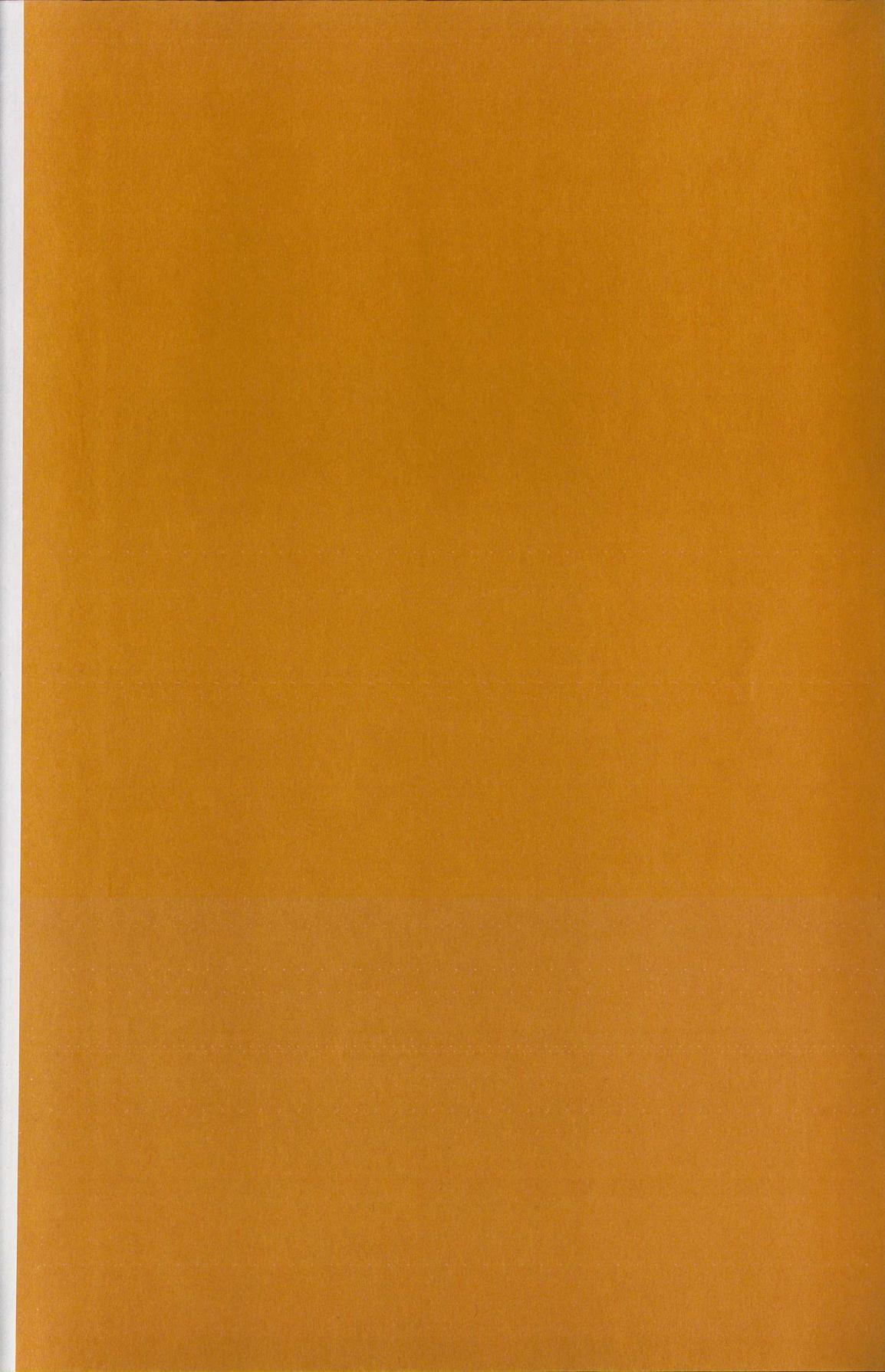
### Arbetsmarknadsdepartementet

Översyn av utlänningslagstiftningen. [1]

Kortare väntan. [2]

Arbetsolycka - "olycka" eller arbetsmiljöbrott? [3]





ALLMÄNNA FÖRLAGET

---

ISBN 91-38-10110-6  
ISSN 0375-250X