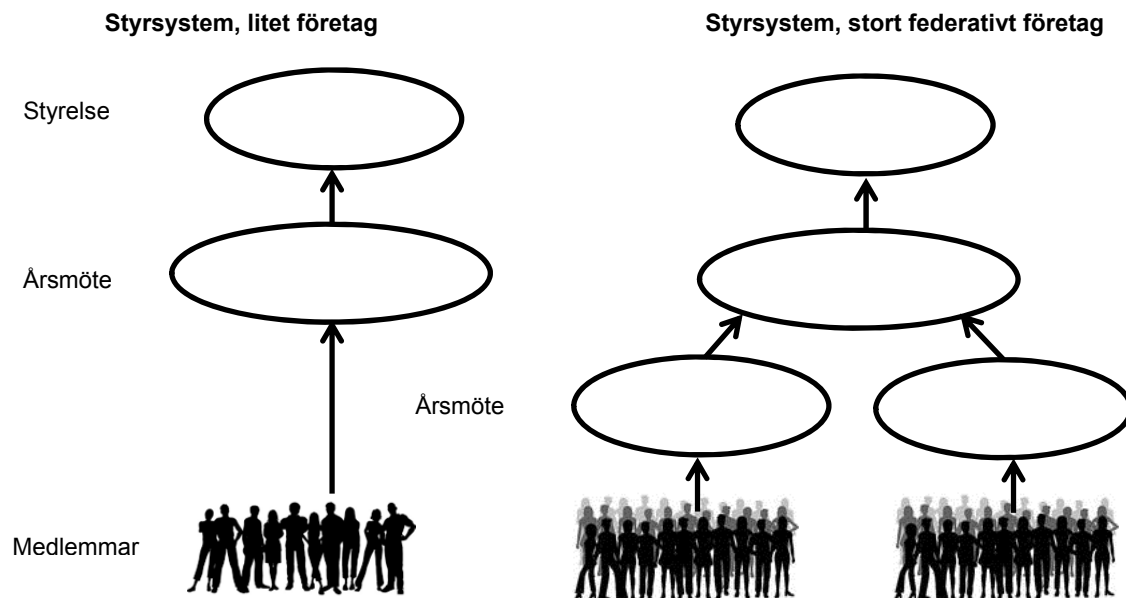


# Relationen mellan medlemmar och förtroendevalda i stora kooperativa företag

Delrapport 1 i projektet Förnyelse av Kooperationen

Av Karin Hakelius



## Sammanfattning

Problemställningen i denna studie rör relationen mellan medlemmar och förtroendevalda på regional nivå i stora kooperativa företag. Denna relation är avgörande för hur väl det kooperativa samarbetet fungerar och därmed också för vilken ekonomisk avkastningsnivå som nås. Den fråga som står i centrum är: hur kan den demokratiska processen i stora kooperativa företag förändras så att medlemmar och förtroendevalda upplever att de har en klarare bild av hur företaget ska drivas? För att besvara forskningsfrågan ska avgörande faktorer definieras, vilka påverkar (a) medlemmarnas möjlighet att styra det kooperativa företaget, samt (b) de förtroendevaldas möjlighet att agera i medlemmarnas intresse.

Det empiriska materialet inhämtas från Arla Foods, Lantmännen och Södra skogsägarna genom (1) intervjuer med 22 förtroendevalda på regionnivå eller motsvarande, dels för att få en bild av medlemmarnas åsikter, dels för att få en bild av rollen som de förtroendevalda på regionnivå har i det kooperativa företaget, samt (2) innehållsanalys av de delar av årsredovisningsdokument där styrelseordförande och VD riktar sig till medlemmarna och medlemsblad som distribueras från koncernstyrelsenivån.

Resultaten kan sammanfattas med att de faktorer som kan sägas påverka medlemmarnas möjlighet att styra den kooperativa företaget är:

- företagets storlek och komplexitet i sig
- regionens storlek
- kunskapsnivån rörande kooperativa företag

De motsvarande faktorerna som påverkar de förtroendevaldas möjlighet att agera i medlemmarnas intresse är:

- uppdragets dubbla roll
- plattformen för dialog med och stöd av koncernstyrelsen
- väl fungerande valberedningar

Föreliggande studie har fokuserat relationen mellan de som är förtroendevalda på regional nivå och dessas relation med medlemmarna och syn på den relation de har med koncernstyrelsen i respektive företag. Då en slutsats är att Representantskapet i Arla inte fungerar fullt ut som Förtroenderrådet respektive Förvaltningsrådet i de två andra företagen gör, skulle det vara intressant att studera detta närmare, i kombination med intervjuer med de som sitter i koncernledningarna på Arla, Lantmännen och Södra, dvs såväl koncernstyrelsemedlemmar som VD tjänstemännen. Att dessutom samla in data rörande hur de i koncernledningen ser på medlemmarna och de förtroendevalda på regional nivå skulle också vara intressant. I samband med en sådan studie skulle det vara mycket intressant att genomföra närmare textanalyser av nyckeldokument som årsredovisningar, CSR-rapporter, medlemsblad, etc.

# Innehållsförteckning

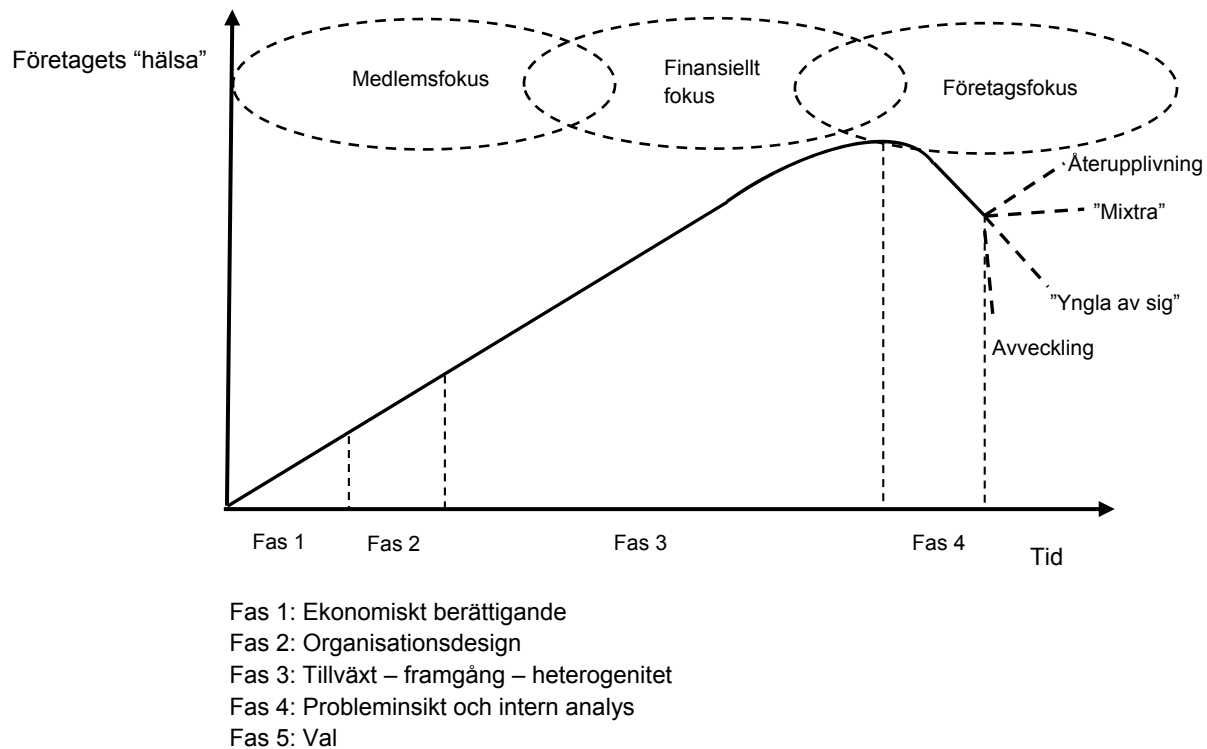
<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>5</b>
1.1	Problem	8
1.2	Syfte	9
1.3	Avgränsningar	9
<b>2</b>	<b>Teori</b>	<b>11</b>
2.1	Generellt om attityd till att delta i den demokratiska processen	11
2.2	Agentteori	15
2.2.1	Uppföljningsproblemet	17
2.2.2	Beslutsproblemet	17
2.2.3	Summering	18
2.3	Information och kommunikation i organisationer	18
2.3.1	Informationshantering i styrelser	18
2.3.2	Informationsinhämtning bland medlemmarna	22
2.3.3	Summering	24
2.4	Teoretisk utgångspunkt	24
<b>3</b>	<b>Metod</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>Bakgrundsdata till empirin</b>	<b>26</b>
4.1	Arla	26
4.1.1	Företaget	26
4.1.2	Finansiell status	27
4.1.3	Medlemsorganisation	28
4.1.4	Relationen och kommunikationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen	30
4.2	Lantmännen	30
4.2.1	Företaget	30
4.2.2	Finansiell status	32
4.2.3	Medlemsorganisation	33
4.2.4	Relationen och kommunikationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen	35
4.3	Södra	35
4.3.1	Företaget	35
4.3.2	Finansiell status	36
4.3.3	Medlemsorganisation	37
4.3.4	Relationen och kommunikationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen	38
4.4	Summering av bakgrundsdata	39
<b>5</b>	<b>Empiri</b>	<b>41</b>
5.1	Arla	42

5.1.1	Intervjuer med förtroendevalda på regionnivå	42
5.1.2	Textanalys	47
<b>5.2</b>	<b>Lantmännen</b>	<b>48</b>
5.2.1	Intervjuer med förtroendevalda på regionnivå	48
5.2.2	Textanalys	54
<b>5.3</b>	<b>Södra</b>	<b>55</b>
5.3.1	Intervjuer med förtroendevalda på regionnivå	55
5.3.2	Textanalys	58
<b>5.4</b>	<b>Summering av empirin</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>Analys</b>	<b>65</b>
6.1	Uppföljnings- och beslutsproblemet	65
6.2	Information och kommunikation i organisationer	66
6.3	Centrala faktorer i den demokratiska processen	67
<b>7</b>	<b>Avslutande kommentarer och förslag till fortsatt forskning</b>	<b>70</b>
	<b>Referenser</b>	<b>71</b>
	<b>Bilaga 1: Arlas organisationsstruktur i december 2015</b>	<b>74</b>
	<b>Bilaga 2: Följebrev inför intervjuerna</b>	<b>75</b>

# 1 Inledning

Det finns forskningsbelägg för att man kan hävda att ett kooperativt företag går igenom olika faser, vilka tillsammans kan beskrivas som en *livscykel* och att företaget uppvisar olika fokus, beroende på i vilken fas det befinner sig i (se t ex Hind, 1997, 1999a,b). Hind för fram att det som i den generella företagsledningslitteraturen benämns "intressenter", dvs kunder, ägare, leverantörer och styrelsemedlemmar i det kooperativa fallet i hög grad utgörs av samma individer – dvs medlemmarna (Hind 1999a: 31), vilka har att samarbeta med styrelsemedlemmarna, VD och dennes personal, samt övriga anställda i det kooperativa företaget – det Hind benämner "employees" (ibid.: 35). Hon för fram tre olika möjliga fokus i ett kooperativt företag, nämligen *medlemmen*, *finansiell prestation*, samt *företaget som sådant* (ibid: 37). I en tidigare studie (1997) förde Hind fram hypotesen att ju äldre ett kooperativt företag är – eller ju längre in i livscykeln man nått – desto större fokus läggs på företaget som sådant (alltså inte på medlemmen, eller på den finansiella prestationen). Studien som presenterades 1997 kunde visa ett visst stöd för denna hypotes, men då endast ett fåtal kooperativa företag ingick i studien kunde inga generella slutsatser dras, varför hon senare (1999a) genomförde ytterligare en studie, där hon kunde visa att "co-operatives become more corporate oriented as they develop through time" (ibid.: 547), dvs att företaget som helhet hamnar i fokus ju äldre det är.

Idén med organisationers livscykel är hämtad från den generella företagslitteraturen och utgår ifrån idén om att organisationer går igenom generations- och mognadsprocesser (O'Rand & Kreckler, 1990). Litteraturen nämner en cykel som består av fem stadier: födelse, tillväxt, mognad, återupplivning, samt nedgång (Miller & Friesen, 1984; O'Rand & Kreckler, 1990; Klepper, 1996; McGahan, 2000). Det som t ex Hind (1997, 1999a,b) för fram, likväl som Cook & Burrell (2009) är att det kan vara fruktbart att studera kooperativa företag genom att använda idén om en livscykel som utgångspunkt – se figur 1.



**Figur 1:** Ett kooperativt företags livscykel. Källa: Cook & Burress, 2009: 3.

Budskapet i figur 1 kan sammanfattas som att över tiden går det kooperativa företaget igenom först en fas som handlar om att "komma igång" och att berättiga företagets existens, följt av en fas där fokus allt mer flyttas till att jobba genom organisationens struktur, sedan växer det kooperativa företaget och i och med det genereras en stark ekonomisk ställning – samtidigt som medlemskåren blir allt större och företaget allt mer komplext. Det är här i början av livscykeln som fokus sägs vara på medlemmen. Denna tredje fas är oftast den längsta och gradvis framkommer det att preferenserna inom medlemskåren ofta står i konflikt med varandra och att det därmed blir allt mer svårt att formulera den övergripande målsättningen för det kooperativa företaget. Man fokuserar allt mera på den finansiella statusen.

Någon gång nås en maximal punkt vad gäller det kooperativa företags "hälsa", dvs man är i ett läge där vinstnivåerna är höga och lönsamheten är mycket god och verksamheten drivs på ett effektivt sätt, eftersom det kooperativa företaget i allt lägre grad svarar upp mot medlemmarnas behov sett ur den enskilde medlemmens perspektiv. Sedan kan fokus ofta hamna på att man inser att det finns flera problem, relaterade till medlemsheterogeniteten och den allt sämre måluppfyllelsen, vilket leder till en försämring av det kooperativa företags "hälsa". Denna insikt leder till att man därmed ägnar sig åt att analysera företagets interna struktur och funktionssätt, dvs att man fokuserar på företaget som sådant – inte på medlemmen eller på den finansiella statusen. Olson (1965) benämner denna kritiska punkt i livscykeln för "institutional sclerosis" (Cook & Burress, 2009: 11), med vilket han menar att den kooperativa företagsledningen får allt större makt över de beslut som fattas, vilket leder till att beslutskostnaderna för medlemmarna ökar. Denna analys kan, enligt Cook & Burress (2009), leda till en "nystart", eller återupplivning, att man "mixtrar" med det

kooperativa företagets struktur och funktionssätt, att man på ett eller annat sätt ”ynglar av sig” till ett eller flera nya kooperativa företag, eller att man finner att den enda lösningen är att avveckla det kooperativa företaget.

Det är viktigt komma ihåg att livscykelmodellen är en förenkling av verkligheten. O’Rand & Krecker (1990: 245) beskriver livscykelmodellen som en naiv modell, eller en metafor, vilken kan användas som en hjälp – eller ett konceptuellt ramverk – vid analys av t ex kooperativa företags utveckling över tid, men det är viktigt att komma ihåg att alla företag inte går igenom samtliga faser. Istället är det inte ovanligt att företag kommer till fas 3, men inte kommer till fas 4 och 5, till exempel. I denna studie kommer livscykelmodellen att spela en viss roll som analysverktyg, då de tre företag som studeras (Arla Foods (hädanefter kallat Arla), Lantmännen och Södra skogsägarna (hädanefter kallat Södra)) kan beskrivas i termer av att vara i slutet av fas 3, eller i början av fas 4. Alla tre företagen har vuxit sig stora – framförallt Arla – och därmed har de numera en heterogen medlemskår och har uppmärksammat att detta orsakar problem.

Utan att använda sig av livscykelresonemanget finns flera studier som visar att det i takt med att kooperativa företag växer blir allt svårare för medlemmarna att följa vad som händer i företaget (det sk *uppföljningsproblemet* – se avsnitt 2.2.1) och därmed blir det allt svårare för medlemmen att vara delaktig i att styra detsamma. Samtidigt blir det allt svårare för dem som är förtroendevalda att ”läsa av” vad medlemmarna vill och vilka behov som ska fokuseras (det sk *beslutsproblemet* – se avsnitt 2.2.2).

Då kooperativa företag bygger på att medlemmarna styr vilka som ska bli förtroendevalda och vilka verksamheter som ska fokuseras är det problematiskt då en situation uppstår där detta inte fungerar. I detta ligger åtminstone två problemområden, nämligen att (1) det finns en risk för att *medlemsengagemanget* sjunker om medlemmarna upplever att de inte kan följa vad som händer i det kooperativa företaget, samt att (2) de som sitter som förtroendevalda kan agera helt i *egenintresse* om de inte utvärderas av medlemmarna, utan sitter kvar på sina poster trots att de inte arbetar i medlemmarnas intresse (Fulton & Hueth, 2009; Lamprinakis & Fulton, 2011; Nilsson & Lind, 2015). Dessa problem spås inte sällan på av att det kooperativa företagets eget kapital ofta ägs kollektivt av medlemmarna, något som ibland benämns de ”*vagt definierade äganderättigheterna*”<sup>1</sup> (Cook, 1995), vilka framför allt påverkar medlemsengagemanget.

För att hantera problem med minskat medlemsengagemang och för att synkronisera medlemmarnas och de förtroendevaldas mål med det kooperativa företaget och därmed minska de kostnader som annars uppstår beroende på uppföljnings- och beslutsproblemen, har en mängd åtgärder vidtagits av kooperativa företag under senare årtionden (Bijman et al 2013; Chaddad & Iliopoulos, 2013; Jussila et al, 2014; Gosh et al, ännu ej publicerad), t ex genom att:

- Skapa ett *rådgivande organ*, bestående av vid årsmötet valda medlemmar, vilket har som uppgift att bistå styrelsen och dessutom se till att denna arbetar i medlemmarnas intresse. Vanligtvis är ”råd” av denna typ så pass stora att de inte kan fungera som en företagsstyrelse, men de anses fylla en viktig funktion i och med dess organisatoriska uppgift (Nilsson &

---

<sup>1</sup> Eller ”vaguely defined property rights” (Cook, 1995).

Rydberg, 2015). I vissa fall har sådana råd även i uppgift att säkerställa att styrelsen fattar beslut som leder till att det kooperativa företaget "mår bra" (Bijman et al, 2013).

- Ta in *externa styrelseledamöter* för att dels bredda kompetensen i styrelsen, dels få in "fräscha ögon" som t ex kan se till att VD inte får en dominerande ställning, då det vanligtvis är så i Sverige att VD sitter med i styrelsen på samma villkor som de förtroendevalda och därför har möjlighet att påverka de beslut som fattas där, trots att VD inte är medlem.
- Låta *styrelseordföranden också agera som VD*, antingen med eller utan medlemskap, vilket under vissa förutsättningar kan vara en klok lösning – kanske inte minst i mindre kooperativa företag.
- Använda sig av *valberedningsinstrumentet* för att förbereda omröstningarna på årsmötet och verka för att få en styrelse där kunskapsbredden är stor och olika medlemskategorier är representerade, samt att båda könen är representerade (Kronholm & Staal Wästerlund, 2013).
- I stora kooperativa företag, där det är omöjligt att samla samtliga medlemmar till ett årsmöte för att välja företagets styrelse, kan man istället införa en *federativ organisationsstruktur*, där det finns olika nivåer mellan de enskilda medlemmarna och det kooperativa företagets styrelse, vanligen lokalföreningar, regionala föreningar, samt en förening på nationell nivå (Birchall & Simmons, 2004a, b; Kronholm & Staal Wästerlund, 2013). På varje nivå återfinns en styrelse med förtroendevalda och dessa utgör en viktig kanal mellan medlemmarna och huvudstyrelsen.

## 1.1 Problem

Problemet i denna studie fokuseras på relationen mellan medlemmar och förtroendevalda i stora kooperativa företag<sup>2</sup>. Denna relation är avgörande för hur väl det kooperativa samarbetet fungerar och därmed också för vilken ekonomisk avkastningsnivå som nås. I de fall då den kooperativa organisationen växer och man tvingas frångå att medlemmarna styr via ett system av direktdemokrati för att istället införa ett system med representativ demokrati, dvs att införa en federativ organisationsstruktur, blir resultatet att avståndet mellan medlemmarna och riksstyrelsen ökar. I det stora kooperativa företaget spelar därför väl uppbyggda och välfungerande informations- och dialogkanaler en stor roll.

Komplexiteten i organisationen i sig och dess verksamhet ökar också och det blir allt svårare för medlemmarna att sätta sig in i detta och därmed fatta välinitierade beslut rörande t ex vilka som ska bli förtroendevalda. Då medlemskåren blir större blir den också mer heterogen i termer av t ex ålder, produktionsinriktning och gårdsstorlek och i och med detta finns det i medlemskåren olika krav gällande vad det kooperativa företaget ska uträtta. Olika subgrupper i medlemskåren efterfrågar olika typ av information och det föreligger också skillnader mellan medlemmars förmåga att förstå och analysera information rörande det kooperativa företaget och dess verksamhet, dessutom har man olika attityd till risk och olika långa tidshorisonter för sitt medlemskap..

---

<sup>2</sup> Begreppet "företag" används genomgående i denna rapport, även om man kan argumentera för att i vissa sammanhang skulle det vara mera korrekt att använda "förening". Huvudorsaken är att även i de fall där fokus är på "föreningsdelen" av den kooperativa samverkan (t ex val av förtroendevalda och dialog mellan dessa och medlemmarna), så kan resultatet av denna samverkan sägas vara en viktig del av hur affärerna sköts och därmed hur det går för företaget som sådant.



De som av medlemmarna väljs att driva det kooperativa företaget, dvs de förtroendevalda, måste också sätta sig in i och följa vad som händer i det kooperativa företaget, samtidigt som de ska företräda sina uppdragsgivare, dvs medlemmarna, i sitt arbete i företagsledningen. I takt med att kooperativa företag växer har de förtroendevalda en allt större medlemsgrupp att "lyssna av" för att utvärdera vilka beslut som styrelsen bör fatta för att tillmötesgå medlemsviljan.

Det empiriska materialet kommer att belysa relationen mellan medlemmarna och de förtroendevalda i tre stora lantbrukskooperativa företag, med utgångspunkt i problemställningen: *hur kan den demokratiska processen i stora kooperativa företag förändras så att medlemmar och förtroendevalda upplever att de har en klarare bild av hur företaget ska drivas?* Med "demokratisk process" menas medlemsstyrningen, innefattande systemet med förtroendevalda och dessutom inkluderas informationskanaler och dialogarenor, hur information och dialog bedrivs inom företaget, samt vad informationen gäller och vad som diskuteras.

## 1.2 Syfte

Syftet med studien är att identifiera avgörande faktorer som påverkar (a) medlemmarnas möjlighet att styra det kooperativa företaget, samt (b) de förtroendevaldas möjlighet att agera i medlemmarnas intresse. För att uppnå syftet kommer följande aktiviteter genomföras: (1) intervjuer med förtroendevalda på regionnivå eller motsvarande, dels för att få en bild av medlemmarnas åsikter, dels för att få en bild av rollen som de förtroendevalda på regionnivå har i det kooperativa företaget, samt (2) innehållsanalys av de delar av årsredovisningsdokument där styrelseordförande och VD riktar sig till medlemmarna och medlemsblad som distribueras från koncernstyrelsenivån.

Förhoppningen är att föreliggande studie ska bidra till en förståelse för vad medlemmar i stora kooperativa företag anser om styrsystemet som används, likväl som att bidra till en ökad förståelse för vad det innebär att vara förtroendevald på regionnivå, dvs att ha rollen att agera "mellanhand" mellan medlemmarna och koncernstyrelsen. Utifrån dessa insikter bör förslag till förbättringar av det kooperativa styrsystemet i stora kooperativa företag kunna ges.

## 1.3 Avgränsningar

Det empiriska materialet inhämtas från Arla, Lantmännen och Södra. Att just dessa tre kooperativa företag valts ut som studieobjekt beror på att de representerar stora kooperativa företag i tre viktiga branscher. De är alla stora kooperativa företag, med Arla som det absolut största med medlemmar i sju länder, medan Lantmännen har medlemmar med gårdar i hela Sverige och Södra har sina medlemmar spridda över landet, men dessas skogsfastigheter ligger i södra Sverige. Att även studera andra kooperativa företag ansågs inte relevant, då de som i så fall hade kommit i fråga är långt ifrån lika stora som de tre utvalda företagen och därmed inte varit jämförbara med dessa.

Som nämndes ovan analyseras såväl medlemsperspektivet som de regionalt förtroendevaldas perspektiv genom intervjuer med 22 förtroendevalda på regional nivå. Då dessa har kontakt med medlemmarna antas att de kan summera hur medlemmarna tänker rörande den demokratiska processen. I fallet Arla kommer fokus att ligga på enbart de svenska medlemmarna då studien annars skulle bli allt för omfattande och komplex. Att ta med Arlas samtliga sju medlemskåror skulle dessutom innebära stora svårigheter att jämföra resultaten med de som framkommer rörande Lantmännen och Södra. Dessutom ser det medlemsdemokratiska systemet i Arla olika ut, beroende på

vilket lands medlemmar man fokuserar på: de svenska och danska medlemmarna är medlemmar direkt i Arla, medan övriga medlemmar är knutna till Arla via en nationell organisation.

Som ett komplement till intervjuerna kommer texter som författats av de förtroendevalda till medlemmarna att analyseras, såsom texter i årsredovisningarna från 2013, 2014 och 2015, samt medlemsblad under perioden september 2015 till augusti 2016.

I kapitel 2 redogörs för den teori som kommer att användas som analysverktyg och i kapitel 3 beskrivs den metod som använts. Sedan följer en bakgrundsredogörelse vad gäller företagen, inför empirikapitlet, följt av analyskapitlet, samt resultaten summeras i kapitel 7 och slutsatser dras.

## 2 Teori

I detta kapitel redogörs för de teorier som ansetts relevanta för föreliggande studie. Först kommer ett avsnitt som rör attityder till att delta i den demokratiska processen (2.1), följt av avsnitt 2.2 som rör agentteorin – och då speciellt de två centrala problemen: uppföljningsproblemet, respektive beslutsproblemet. Teoretiska resonemang rörande information i organisationer presenteras i avsnitt 2.3, följt av ett avsnitt som summerar den teoretiska utgångspunkten (2.4).

### 2.1 Generellt om attityd till att delta i den demokratiska processen

Kooperativ samverkan bygger på att medlemmarna vill engagera sig – inte minst i den demokratiska processen. En viktig faktor som avgör om medlemmen vill engagera sig är dennes *attityd* till den demokratiska processen (jämför Ajzen 1991, 2005; Fazio & Olson, 2003). Då det gäller attitydförändringar sker dessa beroende på att de *värderingar* som ligger till grund för attityderna förändras (se t ex Ajzen & Fishbein, 2000; Ajzen, 2005; internet, WVS). Vissa värderingar kan förändras relativt snabbt, men många kan till och med vara svåra att förändra, trots att individen upplever händelser som, ur en intellektuell synvinkel, borde medföra en värderingsförändring. Det är till och med så att vissa, grundläggande, värderingar i princip inte är möjliga att förändra – framför allt sådana som rör grundläggande inställningar till vad som är rätt och fel, hur viktigt det är att samarbeta med andra och huruvida man vill samäga med andra (Ajzen 1991, 2005; Ajzen & Fishbein, 2000; Fazio & Olson, 2003).

Som ett resultat av detta är det en fördel om man kan studera attityder under en längre tid, inte minst om man ser på utvecklingen av det kooperativa företaget ur ett livscykelperspektiv. Om man föreställer sig att det företag man studerar har kommit in i fasen som ofta leder till stora, heterogena, medlemsgrupper med ökande styrproblem som följd, kan en longitudinell studie<sup>3</sup> vara intressant. Genom en sådan kan man dels se hur attityderna till den demokratiska processen ser ut vid den första, respektive andra, mätpunkten, dels studera hur attityden förändrats mellan de två mätpunkterna. Hittills finns det endast en sådan studie, nämligen Hakelius & Hansson (2016 samt en ännu opublicerad artikel). Denna omfattar perioden 1993 till 2013 och drygt 2 000 lantbrukare<sup>4</sup> med mer än 2 hektar brukad mark har utgjort populationen ur vilken urvalet gjorts. Vid båda tillfällena återficks ca 40% av frågeformulären ifyllda. Det generella resultatet var att den totala attityden till det demokratiska styrsystemet i de svenska lantbrukskooperativa företagen utgörs av två komponenter, vilka kan benämnas "*engagemang*", respektive "*förtroende*". Exempel på påståenden som belyser de olika komponenterna<sup>5</sup>:

- Engagemang:
  - Kooperation grundar sig på en bra idé.
  - Om jag deltar i lantbrukskooperationens demokratiska processer kan jag vara med och påverka föreningarna.

<sup>3</sup> En studie som täcker en längre tidsperiod, ofta genom flera intervjustudier och/eller enkätutskick vid olika tidpunkter.

<sup>4</sup> Studien 1993 omfattade 2 134 lantbrukare, medan studien 2013 omfattade 2 250 lantbrukare.

<sup>5</sup> Lantbrukarna ombads indikera sin attityd till påståendena på en sexgradig skala med ändpunkterna "Instämmer helt", respektive "Motsätter mig helt".

- Om medlemmarna deltar i föreningsföretagens medlemsdemokrati kan de vara med och styra företagen.
- Förtroende:
  - Det är idag vanligt att styrelse och VD styr föreningarna efter eget huvud, utan att bry sig om vad medlemmarna tycker.
  - De enskilda medlemmarna kan inte påverka verksamheten eftersom det är VD och de förtroendevalda som styr.
  - Som förtroendevald i en förening tappar man snart verklighetsförankringen och tänker till slut mest på att föreningen ska växa.

Slutsatsen från det första steget i studien<sup>6</sup> (Hakelius & Hansson, 2016) är att lantbrukarna tycker att den kooperativa idén är bra, men att den inte fungerar i verkligheten – uttryckt annorlunda så verkar de svenska lantbrukarna ha inställningen att de gärna engagerar sig i kooperativa föreningar, men att de som nu finns inte har fungerande demokratiska processer. Slutsatsen blir således att det är viktigt att finna sätt att involvera medlemmarna mera, vilket också poängteras av Bijman et al (2014), samt Birchall & Simmons (2004a,b).

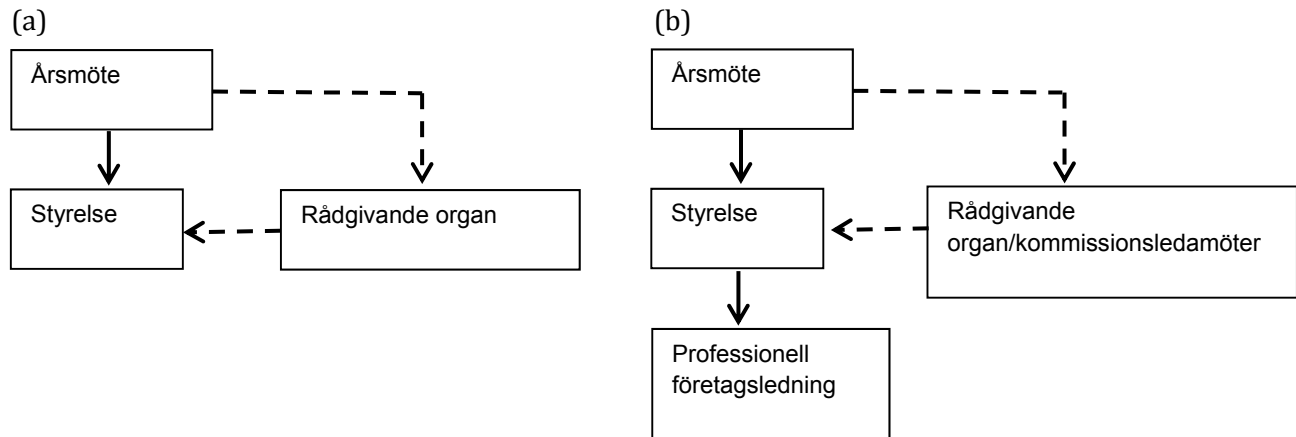
Om man fokuserar på olika organisationsstrukturer, med utgångspunkt i medlemsstyrningen, framkommer intressanta och för denna studie centrala slutsatser. För att göra detta måste man först definiera vilka ägar rättigheter<sup>7</sup> som existerar, dvs vem som har rätt att ta del av överskottet, för att sedan skissa på olika modeller för hur kooperativt ägande och kontroll kan te sig (se Chaddad & Iliopoulos, 2013). Chaddad och Iliopoulos presenterar den traditionella styrningsstrukturen och den utvecklade (se figur 2) och beskriver dessa. Den traditionella medlemsstyrningsmodellen, med *direkt demokrati* – (a) i figur 2 – består av två beslutsfattande organ: årsmötet, dit alla medlemmar inbjuds, och det kooperativa företags styrelse, i vilken endast medlemmar sitter. När styrelsen väl är vald avgör denna rollfördelningen inom styrelsen och oftast har ordföranden en väldigt stark ställning.

Årsmötet ägnar sig framför allt åt att kontrollera vad som skett under året, revidera stadgarna, ge styrelsen ansvarsfrihet, fatta beslut om större organisatoriska förändringar (t ex förvärv, fusioner och upplösningar av vissa verksamheter), samt om man har valt att ha ett rådgivande organ väljer man dessa personer – genom att praktisera principen att varje medlem har en röst, oavsett omsättning med föreningen. Den valda styrelsen har att genomföra den strategi som man diskuterat fram under årsmötet och utgör den del av det kooperativa företaget som har att hantera såväl den formella som informella rätten att under året styra företaget.

Styrelsen tar beslut kollektivt och delar också på ansvaret. I det rådgivande organet sitter vanligtvis medlemmar, även om det i vissa fall förekommer att icke-medlemmar också sitter i sådana grupper, och detta har som huvuduppgift att följa vad styrelsen gör under året och agera "bollplank" till styrelsen.

<sup>6</sup> Slutsatser från det andra steget återfinns i avsnitt 2.2.

<sup>7</sup> Eller "property rights".

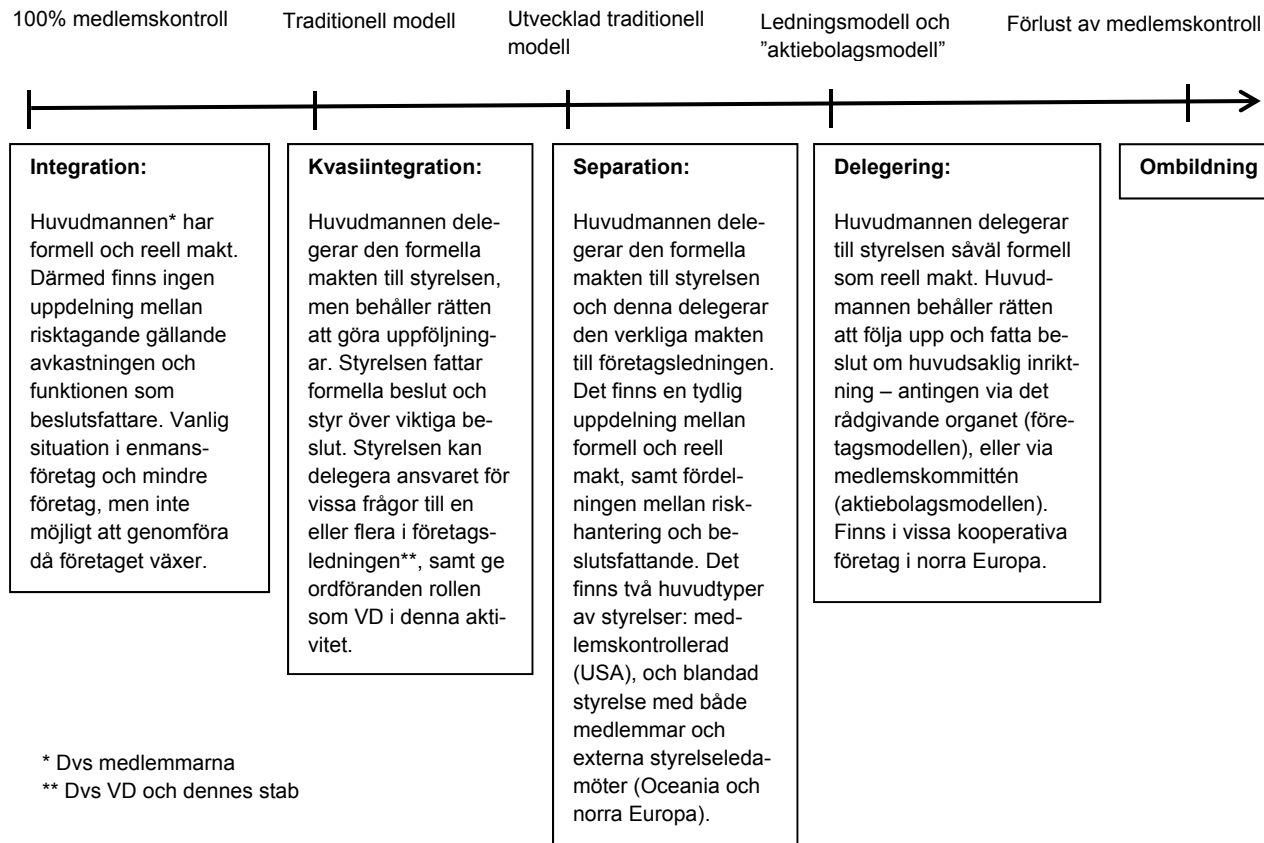


**Figur 2:** Den traditionella (a), respektive utvidgade (b) medlemsstyrningsmodellen i Europa. Källa: Chaddad & Iliopoulos, 2013: 6-8.

I den utvidgade medlemsstyrningsmodellen, med *representativ demokrati* – eller (b) i figur 2 – har de regler som omger kooperativa företag lett till att det rådgivande organet blivit ett krav i de fall då det kooperativa företaget blivit relativt stort. Årsmötet förväntas även här följa upp styrelsens arbete under föregående år, men systemet med direktdemokrati har övergetts, för att ersättas av ett system med representativ demokrati. En skillnad, jämfört med den traditionella modellen är att man i princip alltid tar in icke-medlemmar i det rådgivande organet. I den utvidgade medlemsstyrningsmodellen fattar styrelsen de övergripande besluten, men alla operationella beslut delegeras till dem som anställts att hjälpa VD att genomföra det dagliga arbetet.

Förutom dessa två huvudtyper vad gäller medlemsstyrningsmodeller presenterar även Chaddad & Iliopoulos (2013) en modell de kallar "ledningsmodell"<sup>8</sup> och en som i mångt och mycket liknar ett aktiebolags, där styrelsen och företagsledningen smälts samman och det är relativt vanligt att de som fattar beslut inte är medlemmar, även om det fortfarande är så att årsmötet genomför uppföljningen, ger ansvarsfrihet och fattar de "stora" strategiska besluten. Chaddad & Iliopoulos (2013) sammanfattar sitt budskap genom att ange ett medlemsstyrningsspektrum (se figur 3). Här kan man se på vilka sätt de olika medlemsstyrningsmodellerna skiljer sig åt.

<sup>8</sup> "Managerial model" (Chaddad & Iliopoulos, 2013).



**Figur 3:** Skillnader mellan olika styrsystem i kooperativa företag, ett sk medlemsstyrningsspektrum.  
Källa: Chaddad & Iliopoulos, 2013: 12 – fritt översatt från engelska.

Med fokus på ägande- och kontrollaspekterna kan Chaddad och Iliopoulos (2013) konkludera att de vanligaste sätten att strukturera kooperativa företag beskrivs av styrmodellerna vilka fokuserar integration, kvasiintegration, separation, eller delegering. Om man jämför ändpunkterna i figur 3:s spektrum kan man konstatera att den huvudsakliga skillnaden kan sammanfattas i termer av *integration* – dvs ansvar för beslut som fattas och genomförande av besluten.

Ju längre åt höger i figur 3, desto mindre av länken mellan fattade beslut och genomförande av desamma kvarstår. Längst till höger i figuren befinner man sig i en situation där det enda som återstår är att ombilda det kooperativa företaget till något annat. Några tänkbara skäl till att man kan hamna i detta läge är att det blivit alltför kostsamt att övervaka vad som händer i företaget, samt att man – innan man hamnat i ombildningsfasen – ansett det värdefullt att dra nytta av specialisering av kunskaper i styrelse och ledning, samt att kunna delegera makten och därmed kunna ägna sig åt sitt eget lantbruksföretag.

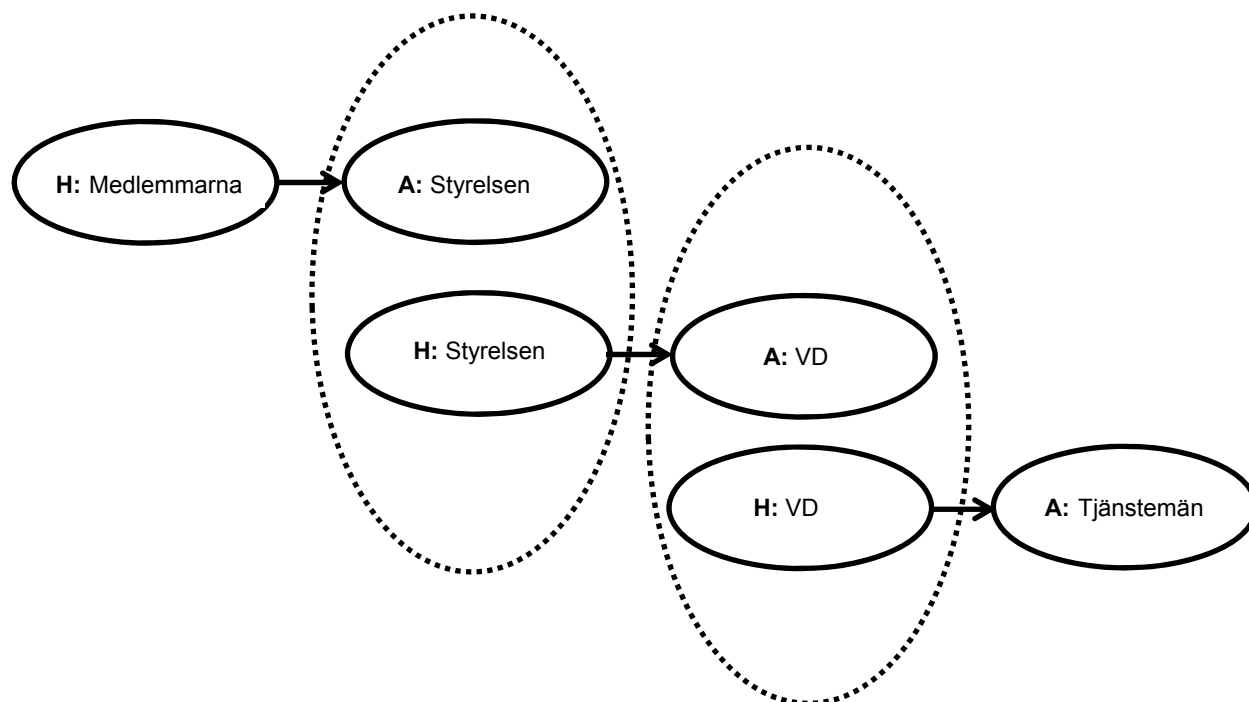
Slutsats: Då kooperativa företag växer måste styrsystemet förändras – från direktdemokrati till representativ demokrati.

## 2.2 Agentteori

Agentteori beskriver förhållandet mellan en uppdragsgivare, eller *huvudman*, och en uppdragstagare, eller *agent*. Idén med teorin är att man vill beskriva detta vanliga förhållande och genom att studera den överenskommelse, eller det *kontrakt*, som finns mellan huvudmannen och agenten lära sig vad som händer i det specifika fallet (se t ex Fama & Jensen, 1983, Hansmann, 1996). Ett viktigt antagande, då det gäller människans natur, är att denne gärna betar sig *opportunistiskt*, dvs på ett sätt som ger individen fördelar på bekostnad av andra – i det kooperativa sammanhanget ofta benämnt att ”åka snålskjuts”. Man ser också begränsningar i den mänskliga hjärnan, varför man säger att vi inte försöker *maximera* den nyttonivå man eftersträvar såsom den neoklassiska teorin hävdar, utan att vi nöjer oss med att bli nöjda med, eller att *satisfiera* densamma (se Powell & DiMaggio, 2012).

För att ett agentförhållande ska uppstå, måste flera steg tas: (1) huvudmannen måste hitta en passande agent, (2) huvudman och agent måste komma överens om vad som ska utföras och hur agenten ska utföra det och (3) de måste enas om hur agenten ska gottgöras för sitt arbete, samt (4) hur uppföljningen ska gå till och (5) vilka konsekvenser olika avvikelser från agentkontraktet kan ge. En komplicerande faktor i agentförhållanden är *intressekonflikter*, dvs att huvudmannens och agentens intressen inte i tillräckligt hög grad överlappar varandra. Detta föranleder behovet av att huvudmannen måste övervaka det agenten gör och om det är nödvändigt bestraffa agenten.

I det kooperativa sammanhanget ses medlemmarna som huvudmannen och styrelsen är dess agent (se figur 4). Mellan medlemmarna och styrelsen finns således vad man skulle kunna kalla ett agentkontrakt, vilket går att studera genom t ex stadgar och årsredovisningar. Samtidigt som styrelsen i den relationen är agent, så är den också huvudman – i relationen med VD, som är styrelsens agent och denna relation har bl a studerats av Hendrikse (2005), Pozzobon et al (2012), Bijman et al (2013), samt Chaddad och Iliopoulos (2013). Denna kedja går sedan vidare genom hela den kooperativa organisationen: VD är huvudman i relationen med de anställda tjänstemännen, etc.



**Figur 4:** Schematisk bild över agentförhållanden i en kooperativ organisation; H=huvudman, A=agent.  
Källa: egen sammanställning.

Det eftersträvarsvärda scenariot i ett agentförhållande är att huvudmannen och agenten är överens om vad agenten ska genomföra. Då situationen är sådan kommer huvudmannen inte att behöva övervaka vad agenten gör och därmed inte heller "bestraffa" denne. Om detta resonemang överförs till de stora kooperativa företag som studeras i detta projekt så är sannolikheten mindre att denna målöverensstämmelse mellan medlemmarna och styrelsen föreligger, ju större medlemskåren blir och ju färre arenor för diskussion och informationsspridning som föreligger. I litteraturen benämns sådana situationer ofta i termer av att två sk *agentproblem* uppkommer<sup>9</sup> – att liknas vid två sidor av samma mynt, dvs grundorsaken är att medlemsgruppen är allt större och det kooperativa företaget allt mera komplext och att avståndet mellan medlemmarna och de som sitter i styrelsen ökar: (1) *uppföljningsproblemet* (se avsnitt 2.2.1), vilket uppkommer i medlemskåren då dessa inte kan följa upp vad som händer i det kooperativa företaget och därmed inte kan delta i väl genomtänkta beslutsprocesser; (2) *beslutsproblemet* (se avsnitt 2.2.2), vilket beror på att de som sitter i styrelsen finner det allt svårare att "lyssna av" vad medlemmarna vill och att välja vilka medlemsgrupper som ska få störst genomslagskraft i de beslutsprocesser som försiggår i styrelsen.

För att undersöka huruvida uppföljningsproblemet och beslutsproblemet kan förklara den attitydförändring till att delta i den demokratiska processen, presenterad av Hakelius & Hansson (2016), genomfördes en analys som gav vid handen att de två agentproblemen i hög grad förklarar attitydförändringen<sup>10</sup> (Hakelius & Hansson, ännu ej publicerad). Den huvudsakliga slutsatsen som drogs

<sup>9</sup> Det finns även agentproblem sprungna ur olika planeringshorisonter, olika attityd till risktagande, samt olika syn på kollektivt ägande. Dessa agentproblem kommer inte att behandlas i föreliggande studie.

<sup>10</sup> Hela 40,9% av variationen i förtroendedimensionen kan förklaras av de två agentproblemen (p-värde: <0,000), medan 11% av variationen i engagemangsdimensionen kan förklaras av de två agentproblemen (p-värde: <0,000).



med anledning av detta resultat är att man i de kooperativa företagen bör försöka att förbättra "samarbeteslänken" mellan medlemmarna och de förtroendevalda.

I agentteorin talas det om problemet med *informationsasymmetri*, vilket innebär att för agentrelationen nödvändig information är ojämnt fördelad mellan huvudman och agent. Om huvudmannen, eller medlemmarna i detta fall, inte har relevant och tillräcklig information, föreligger en risk att de fattar oinitierade beslut, vilka på sikt kan leda till att det kooperativa företaget går sämre än det hade gjort om besluten baserats på relevant och heltäckande information. På motsvarande sätt innebär informationsasymmetri för agenten, eller i detta fall de förtroendevalda, att dessa kan fatta okloka beslut, alternativt eller i kombination med att de förtroendevalda kan dra individuella fördelar av att de har mer information än medlemmarna – något som brukar benämnas *opportunistiskt beteende* i litteraturen.

Slutsats: För att agentförhållandet i ett kooperativt företag ska fungera måste medlemmarna (huvudmannen) och styrelsemedlemmarna (agenten) vara överens om hur företaget ska drivas.

### 2.2.1 Uppföljningsproblemet

Kortfattat kan man beskriva resultaten av uppföljningsproblemet i tre möjliga konsekvenser: "voice", "loyalty", eller "exit" (jämför Hirschman, 1970). Resonemanget bakom dessa tre konsekvenser är att en medlem som inte känner att han får gehör för sina åsikter i en kooperativ organisation, efter att ha gett uttryck för dessa vid medlemsmöten och andra arenor i den kooperativa organisationen, dvs efter att ha praktiserat "voice", antingen väljer – eller tvingas till att välja – att bli en oengagerad medlem, dvs lojaliteten minskar, eller också att utträda ur föreningen (exit).

Att i ett kooperativt företag ha en stor andel oengagerade medlemmar är ett problem (se Nilsson et al, 2009; Österberg & Nilsson, 2009; Cechin et al, 2013a,b, Morfi et al, 2015). De som fortsatt engagerar sig i den demokratiska processen får en starkare röst i föreningen, jämfört med om alla medlemmar hade varit aktiva och engagerade. På lite längre sikt leder detta till att principen *en medlemmens röst* urholkas, vilket leder in föreningen i en ond cirkel, vilken kan leda till att hela den kooperativa satsningen går om intet.

Ett scenario där missnöjda medlemmar utträder kan, i vissa sammanhang, vara bättre då de som är kvar kommer att utgöra en mer homogen grupp och därmed blir agentförhållandet mellan medlemmarna och de förtroendevalda mindre problematiskt. Problem uppstår dock om de som utträder är de medlemmar som ekonomiskt sett står för en stor del av omsättningen i det kooperativa företaget. Det är inte ovanligt att en mindre andel av medlemmarna i en kooperativ förening står för huvuddelen av omsättningen i densamma och om man förlorar dessa så kommer inte de medlemmar som kvarstår att kunna driva föreningen vidare.

Slutsats: För att stävja uppföljningsproblemet är det viktigt med informationsspridning till medlemmarna och en dialog mellan medlemmarna och dem som sitter i styrelsen.

### 2.2.2 Beslutsproblemet

Som förtroendevald i ett kooperativt företag har man som generellt uppdrag att agera i medlemmarnas intresse. Det centrala problemet i stora kooperativa företag är dock att det finns ett flertal intressen som framförs av medlemmarna och att dessa inte sällan är motstridiga. I en sådan situa-

tion uppkommer frågorna vilka undergrupper av medlemmar som man som förtroendevald ska lyssna på och ska man fokusera på de medlemmar som står för den största andelen av den kooperativa föreningens omsättning?; eller på medlemmarna som man känner?; eller medlemmar med gårdar i tillväxtområden?; etc.

Slutsats: För att stävja beslutsproblemet är det viktigt med en dialog mellan de som sitter i styrelsen och medlemmarna.

### 2.2.3 Summering

Följande fyra slutsatser, med utgångspunkt i medlemmarna, respektive de förtroendevalda, måste hanteras:

- Då kooperativa företag växer måste styrsystemet förändras – från direktdemokrati till representativ demokrati.
- För att agentförhållandet i ett kooperativt företag ska fungera måste medlemmarna (huvudmannen) och styrelsemedlemmarna (agenten) vara överens om hur företaget ska drivas.
- För att stävja uppföljningsproblemet är det viktigt med informationsspridning till och medlemmarna och en dialog mellan medlemmarna och de som sitter i styrelsen.
- För att stävja beslutsproblemet är det viktigt med en dialog mellan de som sitter i styrelsen och medlemmarna.

Som en följd av allt större medlemskårer, färre arenor att mötas på, samt ett allt större avstånd mellan medlemmarna och de som sitter i styrelsen, görs antagandet att informationsflödet inom den kooperativa organisationen är avgörande för att hantera de problem som man idag upplever – i syfte att undvika informationsasymmetri och opportunistiskt beteende. Detta antagande testas genom intervjuer med förtroendevalda på regional nivå, vilka både har en god överblick över medlemmarnas åsikter och tankar rörande det kooperativa företaget och samtidigt har rollen att agera som "språkrör" för koncernstyrelserna i de studerade kooperativa företagen.

## 2.3 Information och kommunikation i organisationer

### 2.3.1 Informationshantering i styrelser

*Information* är viktigt då man ska fatta beslut. Grundläggande krav på informationen är att den ska vara *relevant*, dvs röra de aspekter som man måste förstå för att fatta väl avvägda beslut, samt *heltäckande*, dvs samtliga relevanta aspekter relaterade till beslutet i fråga måste föreligga vid beslutstillfället. Litteraturen rörande *corporate governance (CG)*, eller företagsstyrning, fokuserar bl a på vikten av att styrelsemedlemmar får relevant och heltäckande information för att kunna fatta initierade beslut. Informationskällorna kan vara antingen *formella* eller *informella*, respektive baseras på *rutiner* eller inte (se tabell 1).

**Tabell 1:** Styrelsemedlemmars informationskällor och hur informationen tillhandahålls. Källa: efter Tricker 2012: 402 – översatt från engelska.

Källor	Tillhandahållningssätt	
	Regelbunden & rutinbaserad	Sporadisk & icke-rutinmässig
Inofficiella & informella	"Dragning" inför styrelsen Kontakter inom företaget Frågor ställda under möten Diskussioner med de anställda Rykten & skvaller	Kontakter utanför företaget Inofficiella kommentarer Läst material/TV-sändningar, etc Inofficiella sonderingar & förfrågningar Besök, presentationer & konferenser
Officiella & formella	Reguljära verksamhetsrapporter Reguljära finansiella rapporter Lagstadgade och föreskrivna rapporter Användning av rapporter som rör företags kvalitetsmärkningar och certifieringar* Protokoll från styrelsens arbetsgrupper Presentationer inför styrelsen	Rapporter & presentationer av ad-hoc karaktär: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna utredningar</li> <li>• Konsultrapporter</li> <li>• Investeringsförslag</li> <li>• Förslag till fusioner &amp; uppköp</li> <li>• Marknadsrapporter</li> <li>• Tekniska rapporter</li> <li>• Finansiella utredningar</li> </ul> Detaljer rörande juridiska handlingar

\* I originalet: "Use of company seal report".

Information kan alltså inhämtas antingen på ett *inofficiellt och informellt sätt*, eller genom *officiella och formella källor*. För båda typerna av informationskällor gäller att informationen kan tillhandahållas regelbundet och genom att följa vissa på förhand uppgjorda rutiner, eller också på ett sporadiskt, icke rutinmässigt, sätt. Information som når styrelsen via inofficiella och informella källor och är av rutinkaraktär är t ex då man bitt någon att redogöra för ett ärende inför styrelsen, eller att man har bestämt att man ska undersöka något inom företaget, via t ex diskussion med anställda och att lyssna av vad som är viktiga samtalsämnen inom företaget i stort, eller genom att styrelsemedlemmar ställer sig ifrågasättande i vissa frågor. Denna typ av information är delvis planerad – t ex kan man be om en "dragning" vid nästa styrelsemöte, men inte lika planerad som då det gäller de officiella och formella informationskällorna i tabell 1. Dessa rör i hög grad olika rapporter som företaget är skyldigt att generera för att uppfylla krav från stat och skattemyndighet, t ex: årsredovisningar, uppföljningar av styrelsens arbetsgruppers möten, etc.

Då det gäller de mer sporadiska och inte rutinmässiga informationskällorna, vilka spelar en viktig roll för styrelsens arbete, finns det även här inofficiella källor, såsom kontakter som enskilda styrelsemedlemmar har utanför företaget, vad man ser och hör i media och erfarenheter från andra arenor, såsom konferenser och presentationer utanför företaget. De något mera officiella och formella informationskällorna av denna typ är svåra – t o m omöjliga – att förutse, som t ex när man kommer att ställas inför fusions- eller uppköpsfrågor, men dessutom svårplanerade. Dessa är icke desto mindre viktiga för verksamheten, då de kan röra rapporter rörande marknadsförändringar, finansiella utvecklingstrender, olika tekniska rapporter, etc.

Då de olika individerna i styrelsen inte har samma kunskapsnivå, erfarenhetsnivå och kapacitet att snabbt sätta sig in i de olika ämnen som informationen som når en styrelse gäller är det avgörande att ordföranden inser detta och försöker finna sätt att underlätta inlärningsprocesserna som de i styrelsen måste gå igenom för att göra ett bra arbete, på individbasis.

I en studie med fokus på sammansättningen av och arbetssättet i 13 svenska riksstyrelser kunde följande generella slutsatser dras (Hakelius, ännu ej publicerad): (1) dessa kooperativa företags styrelser är något större än de som beskrivs i den generella företagsledningslitteraturen, vilket inte är ett stort problem i de fall där styrelse och VD är överens om centrala aspekter såsom generellt existensberättigande, mål för det kooperativa företaget, samt förändringsbehov, (2) det är avgörande att styrelsen är aktiv och engagerad och att såväl styrelse som VD är medveten om och accepterar de speciella "krav" som ligger på dem som leder kooperativa företag, samt att (3) det är avgörande för slutresultatet för det kooperativa företaget hur väl utbildade/insatta de i styrelsen är, avseende detaljfakta rörande det kooperativa företag man är med och styr.

Att säkerställa att samtliga i styrelsen besitter de kunskaper som är nödvändiga kan göras på många sätt, till exempel genom att erbjuda extramaterial i frågor där kunskapsnivån inom styrelsen är ojämn, så att de styrelsemedlemmar som så önskar kan "läsa in sig på ärendet", medan de som redan är insatta klarar sig utan en sådan inläsning. Styrelseordföranden kan också be t ex VD, företagets jurist, eller någon annan i ledningen att stå till tjänst som samtalspartners till styrelsemedlemmar som känner att de behöver mer information i olika ärenden.

Ett bra hjälpmedel i detta arbete är att utnyttja interna hemsidor, där extramaterial och länkar till informativa sidor kan läggas in och användas av dem i styrelsen som så önskar. I de fall man väljer att utnyttja elektroniska informationskällor istället för, eller som ett komplement till, tryckt material, är det viktigt att man tar hänsyn till bl a följande aspekter (Tricker, 2012: 406):

- *Konfidentialitet*: viss information som behandlas i styrelsearbete är inte avsedd för externa aktörer, vilka skulle kunna dra nytta av denna information och skada företagets verksamhet. För att säkerställa att konfidentiell information förblir något som bara styrelsens medlemmar har tillgång till måste man skapa rutiner för t ex hur sådan information läggs ut på företagets hemsida, likväl som att riktlinjer rörande hur man bör hantera sådan information måste upprättas.
- *Säkerhet*: för att undvika t ex att hackerattacker leder till att företagets verksamhet och rykte skadas måste man arbeta med datasäkerhetsfrågor, dvs vilka som har tillgång till vilka sidor, hur rutiner ses över och problem hanteras.
- *Integritet*: informationen som återfinns på företagets hemsida måste karaktäriseras av stabilitet, korrekthet och robusthet.
- *Tillgänglighet*: informationen måste kunna nås när och varifrån som helst.

En viktig uppgift för ett företags styrelse är, förutom att arbeta effektivt under styrelsemötena och att fatta väl genomtänkta och för företaget bra beslut, att kommunicera med ägare och andra intressenter. Enligt den sk intressentmodellen (se t ex Freeman, 1984; Hill & Jones, 1992) kan ett antal intressenter definieras för alla företag:

- *Interna intressenter*: anställda, chefer och ägare.
- *Externa intressenter*: leverantörer, stat och kommun, kreditgivare, aktieägare och kunder.

De olika intressenterna har på ett eller annat sätt ett intresse i att följa vad som händer i företaget och de förväntar sig något i gengäld för sitt engagemang. Anställda gör en arbetsinsats och för-

väntar sig lön, ägarna satsar pengar i företaget och förväntar sig avkastning på det satsade kapitalet, leverantörer förväntar sig betalning för levererade insatsvaror, etc.

Beroende på vilken intressent som är mottagare av det som styrelsen vill kommunicera så kan man utforma sättet man kommunicerar på olika sätt (Tricker, 2012: 411-412):

- *Minimal öppenhet* utifrån vad lagar och regler anger som miniminivå, t ex att företaget p g a existerande lagstiftning måste publicera en resultat- och balansräkning.
- *Utökad öppenhet*, dvs att man utöver det man minst måste kommunicera till sina intressenter, väljer att också kommunicera ytterligare aspekter, utan att för den skull avslöja företagets riskprofil, dess strategiska position, eller framtidsutsikter.
- Att självmant utöka t ex den årliga redovisningen av det ekonomiska utfallet, i form av resultat- och balansräkning, med t ex *hållbarhetsredovisningar* och texter som förklarar hur man ser på miljöfrågor och andra aspekter som man tror att olika intressentgrupper vill ta del av och med en förhoppning att genom att ge denna extra information öka sin goodwill bland viktiga intressentgrupper.
- Utarbetandet av olika typer av *kommunikationspolicies*, beroende på vilken intressentgrupp man riktar sig till. Då man väljer detta alternativ är det viktigt att för varje intressentgrupp formulera målsättningen för och innehållet i det man kommunicerar. En fördel med att göra på detta sätt är att man kan skraddarsy informationsinnehållet så att detta passar respektive intressentgrupp, en annan är att man kan utvärdera de olika kommunikationspolicier-na separat och genomföra förändringar.

I det kooperativa fallet är den viktigaste intressenten medlemmarna/ägarna, vilka bör få mera och mer detaljerad information än t ex de externa intressenterna. I vissa fall har man även kunder som inte är medlemmar och dessa kan också ses som en viktig intressentgrupp, liksom t ex leverantörer, intresseorganisationer och förstås även stat och kommun. I ett aktiebolag har man att ta hänsyn till dem som är aktieägare och dessa vill ha avkastning på det kapital som de satsat i aktier. Motsvarande relation med de kooperativa ägarna/medlemmarna ser annorlunda ut: medlemmarna har satsat en insats för att bli medlemmar i det kooperativa företaget och de förväntar sig, i och för sig, något i gengäld för denna investering, men de kan tänka sig avkastning i pengar (t ex efterlikvid och återbäring), men också i form av en säkerhet kring att man alltid har en affärspartner att köpa insatser av och/eller sälja det som produceras på gården till. Den andra viktiga rollen för medlemmarna är att engagera sig i styrningen av det kooperativa företaget. Här ligger en stor och viktig skillnad mellan styrning i aktiebolag, jämfört med den i det kooperativa företaget: samma individgrupp äger och styr den senare, medan ägare och de som styr i ett aktiebolag inte innebär en förväntan att samtliga aktieägare ska delta i styrningen.

Många aktieägare satsar pengar i ett företag, genom att köpa en mindre aktiepost. De har därmed inte för avsikt att gå på årsmötet eller på andra sätt delta i styrningen av företaget. Investeringen är, helt enkelt, en renodlad pengaplacering och så länge man tjänar tillräckligt mycket på denna så behåller man aktierna. Skulle man bli missnöjd med avkastningen på aktieinnehavet kan man sälja aktierna och investera pengarna i något annat. Som medlem i ett kooperativt företag kan man oftast inte göra motsvarande, dvs sälja sin insats för att investera i något annat, utan de alternativ man

har att använda sig av i händelse av missnöje är, som nämnts tidigare, att försöka få gehör för sina åsikter vid medlemsmöten eller liknande (voice), alternativt att bli en oengagerad ägare (loyalty), eller att utträda ur föreningen (exit) (Hirschman, 1970). I det sistnämnda fallet återfås insatsen, men samtidigt finns ofta få alternativa kooperativa föreningar att bli medlem i och i många fall ännu färre aktörer som är t ex aktiebolag. Att vara medlem i ett kooperativt företag är således en mera bunden relation, jämfört med att vara aktieägare.

Som nämnts tidigare (se kapitel 1) presenteras en intressant idé rörande styrelsers kommunikation med medlemmarna, ur ett livscykelerspektiv, av Hind (1999a,b), nämligen medlemmarna respektive det kooperativa företagets ledning över tid utvecklar olika syn på vad som är syftet med det kooperativa företaget. Hon lyfter fram resultat från en studie av tio kooperativa företag och hävdar att medlemmarna fokuserar på målsättningar som rör deras situation hemma på gården, medan de som sitter i företagsledningen fokuserar på företaget och dess finansiella situation. I studien från 1999a dras slutsatserna att medlemmarnas "tre-i-topp" vad gäller de olika målsättningarna med det kooperativa företaget är medlemsfokus, finansiellt fokus, samt företagsfokus, medan motsvarande lista för de i företagsledningen är företagsfokus, finansiellt fokus, följt av medlemsfokus (ibid: 37). Faktorer i de tre målfokustyperna är (ibid: 37):

- Medlemsfokus: erbjuda de bästa affärerna till medlemmarna och att medlemmarna är de som bestämmer vad som ska göras i det kooperativa företaget.
- Finansiellt fokus: högvarkastande handel med medlemmarna, ekonomisk avkastning på insatt kapital, samt så hög vinst som möjligt.
- Företagsfokus: finansiell säkerhet, strategi, företagstillväxt och företagets image utåt.

Hind (1999a) fann att i de tio företag hon studerade var samsynen relativt stor då det gällde de finansiella aspekterna av det kooperativa företaget. Hennes slutsatser är att det är viktigt att låta alla intressenter – framför allt medlemmarna – delta i diskussionen rörande vad som ska göras och vilka beslut som ska fattas – och här är öppen och transparent informationsspridning och dialog central. Dessutom hävdar Hind att företagsfokuserade målsättningar inte behöver gå i strid med medlemsfokuserad verksamhet, utan att de två snarare kan "gå hand i hand" (ibid: 42).

Med detta som bakgrund förstås att informations- och kommunikationsflödet mellan styrelsen och medlemmarna i en kooperativ förening är avgörande för verksamheten, då medlemmarna är såväl ägare som nyttjare/kund och därmed den intressentgrupp som är den absolut viktigaste att ta hänsyn till. Jämfört med i ett aktiebolag så kräver alltså det sätt ett kooperativt företag styrs att den interna informationen är mer öppen och detaljerad.

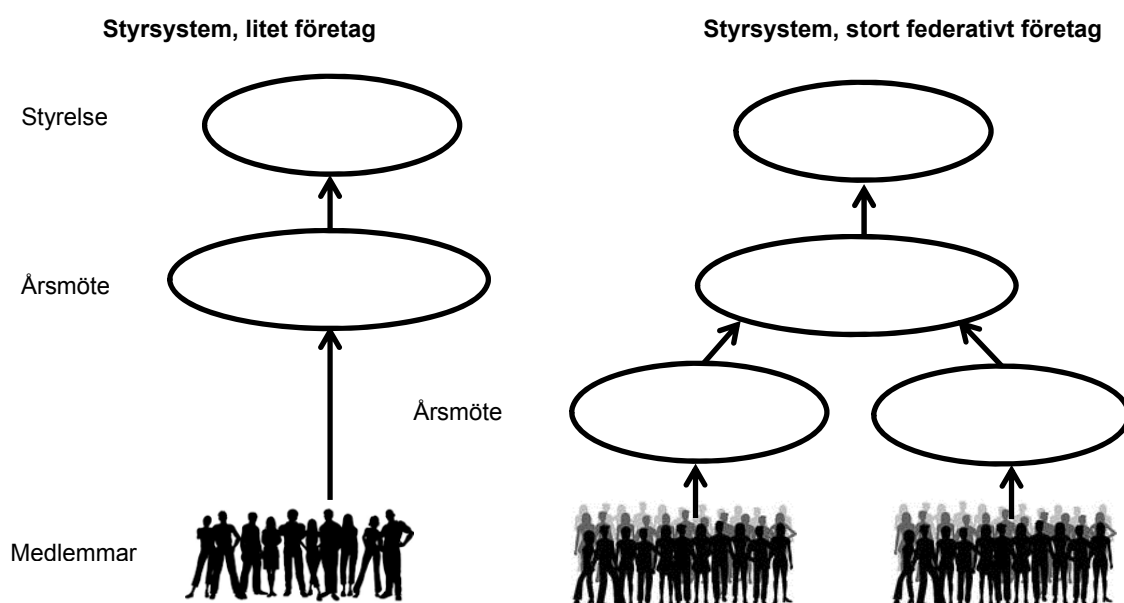
Slutsats: För att vårda kontakten mellan medlemmarna och koncernstyrelsen måste koncernledningen hitta en väl fungerande informations- och kommunikationsstrategi.

### **2.3.2 Informationsinhämtning bland medlemmarna**

Medlemmarna i ett kooperativt företag förväntas följa verksamheten och ta ansvar för styrningen av densamma. I mindre företag kan detta utformas så att samtliga medlemmar inbjuds till årsmötet och där har en röst var (jämför figur 2(a)). I lite större föreningar, med en federativ struktur, måste man rationalisera styrsystemet på så sätt att medlemmarna får utse representanter – förtro-

endevalda – vilka deltar på årsmöten på t ex regional nivå (jämför figur 2(b)). Skillnaderna i dessa två styrsystem åskådliggörs i figur 5 nedan. Som förstås av figuren är situationen inte densamma vare sig man är en av medlemmarna eller en i styrelsen i respektive typförening, dvs liten, eller stor/federativ.

Förutom skillnaderna i styrsystemen i de två typföreningarna i figur 5 är det i många fall dessutom så att den större föreningen ofta har flera dotterbolag, ofta i aktiebolagsform med en annan affärslogik, vilkas verksamhet medlemmarna förväntas följa för att kunna delta i processen att ta fram de förtroendevalda som har bäst förutsättningar att leda verksamheten. Här ligger åtminstone två problem: den enskilde medlemmen bör bilda sig en uppfattning om verksamheten på olika nivåer, samtidigt som denne också bör veta vilken av de kandidater (av vilka han kanske bara känner ett fåtal) till förtroendemannaposterna som är bäst lämpad att åta sig uppdraget.



**Figur 5:** Styrsystemet i ett litet kooperativt företag med direktdemokrati, samt i ett stort kooperativt företag med federativ struktur, baserad på representativ demokrati. Källa: egen bearbetning.

På samma sätt som att kunskapsnivån och inlärningskapaciteten i styrelsen skiljer sig åt på individnivå, finns stora skillnader mellan olika medlemmar härvidlag. Detta har två implikationer: medlemmarnas kapacitet att samla in, bearbeta och förstå information om verksamheten är central, men också vilken information som den kooperativa styrelsen gör tillgänglig för medlemmarna och på vilket sätt detta görs. (Jämför med diskussionen om sätt att kommunicera med olika intressenter ovan.) I en studie i form av ett sk självständigt arbete<sup>11</sup> vid SLUs institution för ekonomi (Gaurwitsch, 2008), drogs slutsatsen att Lantmännens medlemmar inte sätter sig in i företagets årsredovisning huvudsakligen av två skäl: brist på intresse och tidsbrist. Man sa också att det är svårt att förstå vad som presenteras i årsredovisningen.

<sup>11</sup> Tidigare benämnt "examensarbete".

Slutsats: För att medlemmarna ska hållas välinformerade måste de erbjudas olika typer av information, genom olika informationskanaler.

### 2.3.3 Summering

Följande två slutsatser, med utgångspunkt i generell teori rörande information och kommunikation i organisationer, applicerade på kooperativa företag, är centrala:

- För att vårda kontakten mellan medlemmarna och koncernstyrelsen måste koncernledningen hitta en väl fungerande informations- och kommunikationsstrategi.
- För att medlemmarna ska hållas välinformerade måste de erbjudas olika typer av information, genom olika informationskanaler.

Ett verktyg som kan användas för att motverka de negativa effekterna av de allt större kooperativa organisationerna som står i fokus i denna studie är att satsa på information till medlemmarna och kommunikation mellan medlemmarna och de förtroendevalda, vilket bl a har visats av Tretcher et al (2002), samt Keeling Bond & Bhuyan (2011). Som förstås av vad som sagts i hittills i avsnitt 2.2 är det så att informationsmaterial måste utformas på "rätt sätt", dvs innehålla den information som medlemmarna efterfrågar, men det är också avgörande att informationen sprids via de kanaler som medlemmarna finner mest lämpade. I stora medlemskårer innebär detta att olika undergrupper av medlemmar efterfrågar olika typ och mängd information, samt via olika kanaler, vilket man i möjligaste mån bör försöka tillmötesgå från företagsledningens sida.

Den dubbelriktade kommunikationen mellan medlemmarna och de förtroendevalda är också mycket viktig för att överbrygga det större avståndet dem emellan. Kommunikation kan ske t ex vid möten, men också via telefon, internet (antingen via öppna eller slutna sidor), eller e-post. Oavsett i vilket forum kommunikationen äger rum, är det centralt att medlemmarna och de förtroendevalda finner sätt att kommunicera som ger båda parter det de efterfrågar – man måste "tala samma språk".

## 2.4 Teoretisk utgångspunkt

Sammanfattningsvis kommer studien att fokusera på två huvudsakliga teoretiska aspekter: uppföljningsproblemet och beslutsproblemet i kooperativa företag, samt information och kommunikation i dessa. Det sätt varpå information och kommunikation är utformad i företaget ses som avgörande för omfattningen av de två agentproblemen. Med utgångspunkt i detta kommer alltså fokus att ligga på att studera medlemmarnas möjligheter att styra det kooperativa företaget, samt de förtroendevaldas möjlighet att agera i medlemmarnas intresse. Därför kommer medlemmarnas syn på uppföljningsproblemet analyseras via intervjuer med förtroendevalda på de tre föreningarnas regionala nivå. Dessutom kommer beslutsproblemet, som de förtroendevalda på regional nivå kan uppleva, att belysas, genom samma intervjuer. Sedan kommer en analys av Arlas, Lantmännens och Södras informations- och kommunikationssatsningar gentemot medlemmarna att analyseras.

I nästkommande kapitel beskrivs och problematiseras metodvalet i föreliggande studie.



### 3 Metod

Som i alla forskningsprojekt finns det väldigt många möjliga sätt att lägga upp arbetet. Avgörande aspekter för vilken metod man väljer är: (1) studiens problemformulering och syfte, samt (2) faktiska begränsningar t ex i finansiella termer och tidstermer. I föreliggande studie har finansiärens önskan om en redovisning i mitten av oktober 2016 gjort att en större enkätundersökning bland medlemmarna i Arla, Lantmännen och Södra inte är rimlig. Att sätta samman en enkät, skicka ut densamma och sedan sammanställa svaren skulle vara alltför tidskrävande och leda till att finansiärens önskan om en rapport i oktober 2016 svårligen skulle gå att tillmötesgå. Bedömningen är dock att de som har förtroendeuppdrag på regional nivå i de tre föreningarna har en väl så bra bild av vad medlemmarna tycker, jämfört med vad en enkätundersökning gett vid handen, varför dessa kommer att belysa såväl medlemsaspekten som sina egna attityder till att inneha den roll de har i organisationerna.

Som presenterats inledningsvis är syftet med studien att identifiera avgörande faktorer som påverkar (a) medlemmarnas möjlighet att styra det kooperativa företaget, samt (b) de förtroendevaldas möjlighet att agera i medlemmarnas intresse. För att uppnå den första delen av syftet kommer fokus att läggas på informationens och kommunikationens viktiga roll för medlemmarnas möjlighet att styra det kooperativa företaget. Detta kommer att göras genom att förtroendevalda på regional nivå intervjuas rörande deras intryck av vad medlemmarna anser om förutsättningarna för att inhämta information och kunna vara med och styra det kooperativa företaget.

För att uppnå det andra delsyftet kommer också intervjuerna med de förtroendevalda på regional nivå att genomföras. Dessutom kommer en textanalys att genomföras. De texter som kommer att inkluderas är avsnitten "Ordföranden har ordet" och "VD har ordet" i respektive företags årsredovisning 2013-2015, samt de medlemsbrev som skickas ut till medlemmarna från företagens nationella nivå, under perioden september 2015 och augusti 2016.

Frågorna som används under intervjuerna är härledda från de sex slutsatser som presenterades i avsnitt 2.2 och 2.3 ovan. Intervjuerna kommer att ha dessa frågor som utgångspunkt, men samtalen kommer att hållas öppna för att möjliggöra att aspekter som inte förutsetts kan komma fram.

De resultat som presenteras i kapitel 7 går inte att generalisera, då de baseras på endast tre fallstudieföretag där 22 intervjuer utförts, men detta är heller inte syftet med en studie av föreliggande typ. Syftet med en fallstudie är att tränga på djupet i de fall man studerar och därmed väljer man bort möjligheten att generalisera. Förhoppningen är dock att kunna göra jämförelser mellan de tre fallföretagen för att på så sätt finna intressanta resultat.

Innan intervjuerna sammanfattas och en redogörelse för textanalysen görs i kapitel 5, kommer de tre företagen presenteras i kapitel 4.

## 4 Bakgrundsdata till empirin

I detta kapitel presenteras de tre företagen som ingår i studien: Arla (avsnitt 4.1), Lantmännen (avsnitt 4.2), respektive Södra (avsnitt 4.3). För att kunna gå vidare och presentera empirin som samlats in via intervjuer med förtroendevalda på regional nivå, samt via textanalys av dokument från den högsta ledningen till medlemmarna (vilket görs i kapitel 5) krävs först en presentation av företagen som studeras, vilket alltså görs i avsnitt 4.1 – 4.3.

Presentationerna görs utifrån de tre fokus som nämnts ovan: företaget som sådant (dvs beskrivning av verksamheten i stort och organisationsstrukturen), finansiell status/prestation (dvs strategi, ekonomiskt utfall, samt nyckeltal), samt medlemmen (dvs medlemsorganisationen). Dessutom kommer ett avsnitt per företag att ägnas åt relationen mellan medlemmarna och koncernstyrelsen, samt de kommunikationskanaler som finns i företaget mellan dessa.

### 4.1 Arla

#### 4.1.1 Företaget

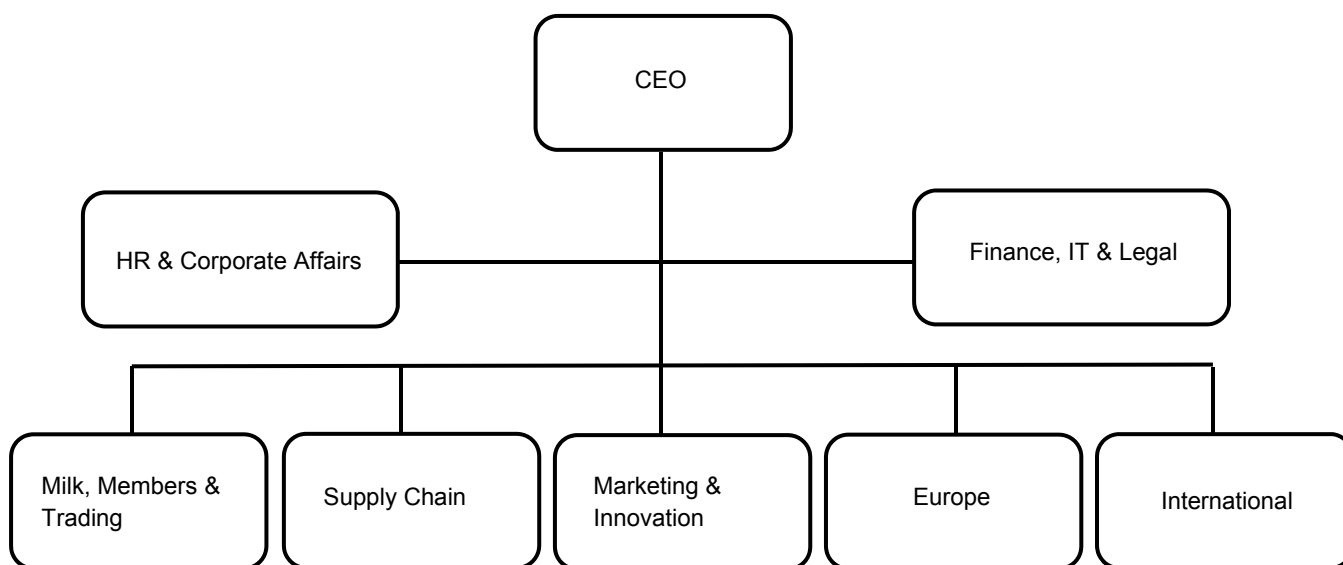
Arla har medlemmar i sju länder: Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Nederländerna, Belgien och Luxemburg (CSR rapport 2015: 8). År 2015 hade man 12 650 medlemmar (13 413 medlemmar 2014). Av dessa finns ca hälften i Sverige och Danmark, medan ca 40% i Storbritannien och Tyskland.

Enligt CSR-rapporten<sup>12</sup> från 2015 är Arla det femte största mejeriföretaget i världen med 14 191 miljoner kg invägd mjölk, samt det företag som producerar störst mängd ekologiska mejeriprodukter (CSR-rapport 2015: 8). Omsättningen 2015 var 10,3 miljarder euro, varav 28,2% omsattes på marknaden i Storbritannien, 18,0% i Centraleuropa och 14,1% på den svenska marknaden (ibid: 8). Drygt 40% av produktionen utgörs av färskvaror, ost utgör ca 25% och smör- och matfetsprodukter svarar för 13% (ibid: 8).

Figur 6 återger Arlas organisationsstruktur, vilken ändrades i början av 2016 för att passa den nya strategin "Good Growth 2020" (se 4.1.2). Innan denna förändring av organisationsstrukturen hade Arla den som återfinns i bilaga 1. För att bättre passa den nya strategin har man bl a valt att slå samman de tidigare divisionerna för Sverige, Danmark, Storbritannien, Finland och Centraleuropa till en division som har ansvar för hela Europa, då man har som ett mål att alla medlemmar ska hanteras lika. I styrelsen sitter 15 förtroendevalda och 3 arbetstagarrepresentanter (ibid: 9). Styrelseordförande är Åke Hantoft, vice ordförande Jan Toft Nørgaard, VD heter Peder Tuborg och vice VD är Povl Krogsgaard (ibid: 9).

---

<sup>12</sup> I den följande texten kallas sk hållbarhetsrapporter för CSR-rapporter, se tredje stycket i kapitel 5 för en förklaring.



**Figur 6:** Arlas organisationsstruktur. Källa: Arlas CSR-rapport 2015: 9.

#### 4.1.2 Finansiell status

I CSR-redovisningen för 2015 konstateras att mjölkpriset varit lågt under året, vilket påverkat såväl Arla som dess medlemmar. Bland medlemmarna har oro och missnöje uppkommit som en följd av prisnivån, vilket Arla försökt hantera genom att flytta mjölk från produkter med låg lönsamhet till sådana med högre, ledningen har också träffat banker och politiker i de sju ägarländerna för att få dessa att inse det svåra läget för mjölkbönderna (Arlas CSR-rapport: 16). På Arlanivå har man konstaterat att nettoomsättningen minskade med 3,3% mellan 2014 och 2015, vilket man hanterat genom att implementera flera effektiviserings- och besparingsprogram (ibid: 8).

Under 2015 presenterades Arlas nya strategi, med sikte på 2020: "Good Growth 2020". Strategin är en vidareutveckling av de tidigare två strategier, med fokus på 2013 respektive 2017. Man har för avsikt att ännu mer än tidigare fokusera på marknader och produktkategorier som det finns störst potential att "skapa värde för Arlabönders mjölk" (Arlas årsredovisning 2015: 41). Man beskriver bakgrunden till den nya strategin på sidorna 42 och 43 i årsredovisningen för 2015: innan EU tog bort mjölkkvoterna i april 2015 kunde Arla lösa den ökande mängden mjölk som främst kom som en följd av de fusioner man gjort genom att man fick "nya marknadspositioner" (Arlas årsredovisning 2015: 43). Den ökande mjölmängden kunde man alltså finna avsättning för, via de nya marknader som kom som en följd av fusionerna. Efter det att mjölkkvoterna togs bort finns inte längre denna "lösning" för att hantera den fortsatt ökande mjölkvolymen – man kallar detta ett "paradigm-skifte" (ibid: 43), vilket leder till behov av en ny strategi.

Good Growth 2020 har följande vision: "Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt" (ibid, 43). Denna vision vill man uppnå genom att (ibid: 43) "briljera inom åtta kategorier": mjölk- och mjölkpulver, mjölkbaserade drycker, smör- och matfettprodukter, mozarella, mjukost/färskost, yoghurt, specialostar och ingredienser (ibid: 44); "fokusera på sex regioner": Europa, Mellanöstern och Nordafrika, Kina och Sydostasien, USA, Afrika söder om

Sahara, samt Ryssland (ibid: 45); samt "vinna som ett Arla": genom att organisera Arla så att företaget kan agera enat och effektivt och därmed "ta hem segern på den globala mejerimarknaden" (ibid: 44).

En annan viktig åtgärd som kommer att genomföras under 2016 är att synkronisera avräkningsmodellen, så att denna inte ser olika ut, beroende på i vilket land medlemmen har sin produktion (Arlas CSR-redovisning 2015: 16). Man vill ha en modell som ger samma pris för samma kvalitet, främst med utgångspunkt i protein- och fetthalten. Betalningarna ska göras månadsvis och modellen ska vara lätt att förstå, samt rättvis, och kopplad till Arlas strategi (ibid: 16).

I tabell 2 sammanfattas några centrala nyckeltal. Nettoomsättningen ökade med 7,5% mellan 2013 och 2014, men sjönk sedan med 3,3%, rörelseresultatet sjönk med 13,4% mellan 2013 och 2014, för att sedan öka med 8,7%. Årets resultat ökade med 6,7% mellan 2013 och 2014, för att sedan ligga kvar på 320 MEUR 2015. Soliditeten låg på 27-28% under de första två åren, för att sedan stiga till 31% 2015. Antalet medlemmar ökade med 6,2% mellan 2013 och 2014, för att sedan minska med 5,7% och medelantalet anställda har minskat med 2,8% under perioden. Kanhända är en rättvis sammanfattning att Arla är ett solitt mejeriföretag som under perioden 2013-2015 haft några svåra år, vilket också gäller för en stor del av 2016, med allt lägre mjölkpris, medlemmar med ekonomiska problem vilka i många fall lett till att medlemmar har fått lov att sluta som mjölkproducenter.

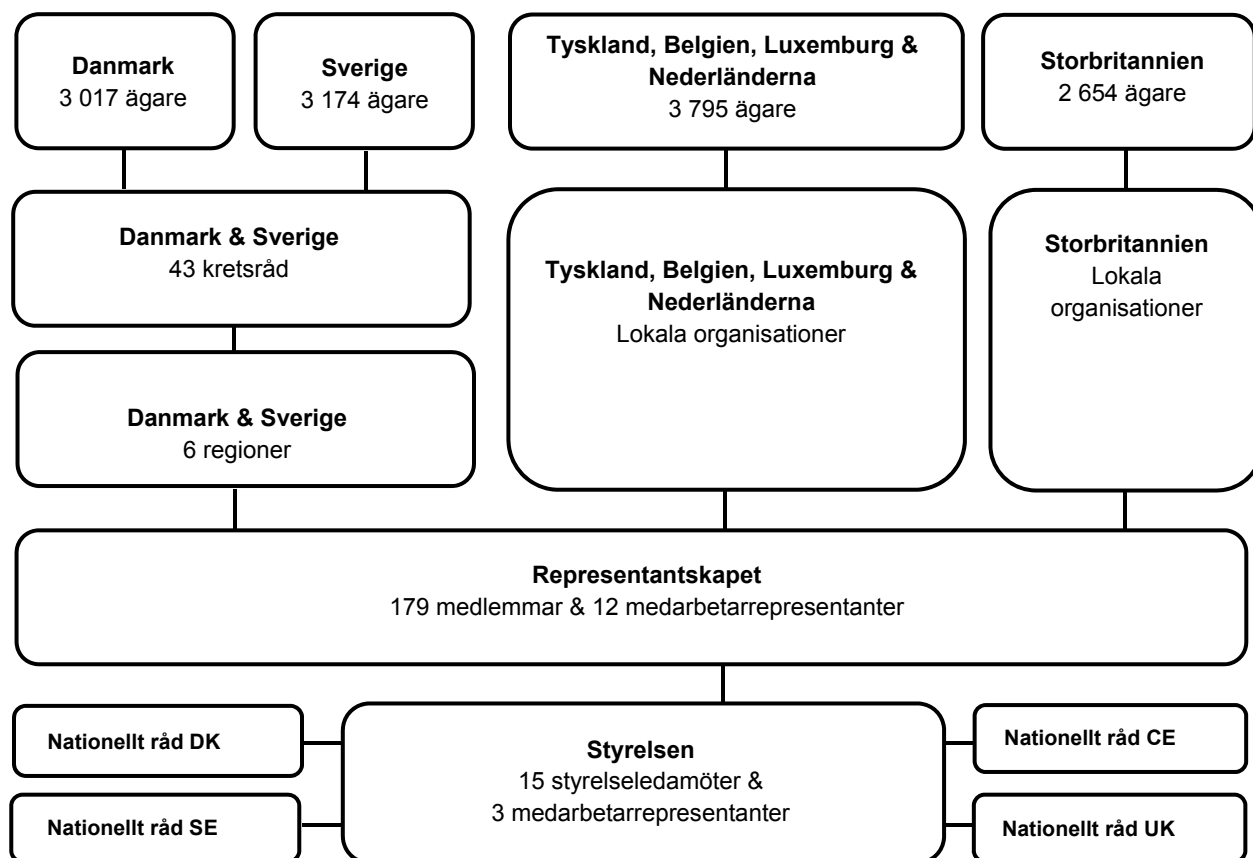
**Tabell 2:** Finansiella nyckeltal 2013-2015 (koncernen). Källor: Arlas årsredovisningar för 2013, 2014 & 2015.

Nyckeltal	2013	2014	2015
Nettoomsättning (MEUR)	9 870	10 614	10 262
Rörelseresultat (MEUR)	425	368	400
Årets resultat (MEUR)	300	320	320
Soliditet (%)	27	28	31
Antal medlemmar (st)	12 629	13 413	12 650
Medelantal anställda (st)	19 577	19 155	19 025

### 4.1.3 Medlemsorganisation

Medlemsorganisationen i Arla beskrivs i figur 7. Som framgår av figuren så är de olika medlemskårerna organiserade på delvis olika sätt, där de svenska och danska medlemmarna är organiserade i 43 *kretsråd*, vilka utgör 6 *regioner*, medan medlemmarna i Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna, samt medlemmarna i Storbritannien är organiserade i *lokala organisationer*. Som en följd av att man har fusionerat och nu har medlemmar in sju länder har man med start i oktober 2015 börjat arbeta fram en ny *Ägarstrategi*, vilken ska tas i oktober 2016 för att sedan implementeras under slutet av 2016 och början av 2017. I Ägarbladet för veckorna 22 och 23 2015 presenterar Åke Hantoft de olika delar som Ägarstrategin innehåller:

- Kooperativets struktur – hur kan strukturen samordnas i hela Arla?
- Kooperativ styrning – hur kan demokratiska processer inom kooperativet stärkas och samordnas?
- Arlagården® - hur kan Arlas kvalitetsprogram utvecklas?
- Kommunikation – hur kan relevant information och dialog säkras över hela kooperativet?



**Figur 7:** Arla Foods medlemsorganisation. Källa: Arlas CSR-rapport 2015: 9.

Hantoft hänvisar till att Arlas affärsverksamhet har omstrukturerats för att anpassas till den nya situationen (se figur 6 och bilaga 1) och att det nu är dags att också arbeta fram en bättre anpassad ägarstruktur för att få fram en "enklare, mer effektiv och mer öppen struktur, som kan samla oss som ägare" (Ägarbladet vecka 22-23: 2). Han poängterar att den nya ägarstrategin måste vara väl anpassad till den nya situationen och "att våra möten och vår demokratiska styrning är samordnad för alla ägare, oavsett i vilket land de har sina gårdar" (Ägarbladet vecka 22-23: 2). Alla medlemmar ska vara representerade och deras röster ska höras, avslutar Hantoft.

Arlas högsta beslutande organ, *Representantskapet*, väljs vartannat år och består av 179 medlemmar och 12 medarbetarrepresentanter, vilka väljer Arlas *styrelse*, där 15 förtroendevalda sitter, samt 3 medarbetarrepresentanter.

Man har ett introduktions- och mentorsprogram som kallas "*Arla Kick In*" och riktar sig till samtliga nya medlemmar i *Representantskapet*: "Där får de en inblick i vad rollen som förtroendevald representant innebär, kunskap om företaget och de får också träffa medlemmar från de sju länderna" (Arlas CSR-rapport: 17). Man har också andra utbildnings- och informationsinsatser: *Arlaseminarier*, riktade till medlemmarna, i sin roll som ägare, att lära sig mer om Arla, samt via ett nytt projekt sträva efter att öka intresset bland medlemmarna att vilja ställa upp som förtroendevalda (ibid: 17).

Styrelsen har fyra sk nationella råd kopplade till sig, i vilka styrelseledamöter och ledamöter från representantskapet sitter. De nationella råden beskrivs som "underkommittéer till styrelsen" (Arlas årsredovisning 2015: 49). Råden täcker Sverige, Danmark, Centraleuropa och Storbritannien och "tar hand om frågor som är av särskilt intresse för ägarna i respektive land" (Arlas årsredovisning 2015: 49).

I Sverige används valberedningar för att förbereda de val av förtroendevalda som ska göras, men i övriga Arla använder man inte valberedningar.

Som nämnts tidigare kommer endast den svenska delen av Arla att behandlas.

#### **4.1.4 Relationen och kommunikationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen**

Då fokus för denna studie ligger på relationen mellan medlemmarna och de koncernstyrelsen bör denna sammanfattas för de tre studerade företagen. I Arlas fall kan man, först av allt, konstatera att man har att hantera många medlemmar i flera länder. Dessutom är det så att Arlas styrelse strävar efter att alla dessa medlemmar ska behandlas på samma sätt – oavsett i vilket land de hör hemma. Denna inriktning medför förstås en del problem, men man har för avsikt att försöka nå dithän. Anledningen till denna inställning är förstås de kooperativa principerna om likabehandling och en medlem – en röst.

Arla har en representativ demokratisk struktur (se figur 2(b)), med medlemmar som väljer representanter till en regional nivå, där sedan de förtroendevalda som ska delta i den årliga föreningsstämman, eller Representantskapet, väljs. De 179 förtroendevalda i Representantskapet sätter upp riktlinjer och väljer Arlas styrelse.

Förutom att man publicerar såväl en traditionell årsredovisning som en hållbarhetsredovisning, så har Arla en väl genomarbetad och logiskt uppbyggd hemsida – på alla språk som är relevanta för dess medlemmar. Man har också ett medlemsblad, *Ägarbladet*, som går ut till alla medlemmar, men inte är åtkomligt för icke-medlemmar. Tanken är att de som sitter i Representantskapet ska utgöra ett bollplank till koncernstyrelsen och att de via region- och kretsrådsstyrelse ska kunna utgöra en kanal mellan medlemmarna och dem som sitter i koncernstyrelsen.

## **4.2 Lantmännen**

### **4.2.1 Företaget**

Lantmännen har enbart medlemmar i Sverige, till skillnad från Arla, men likadant som i fallet Södra (se avsnitt 4.3). Den nuvarande organisationen kom till 2001, då nio regionala föreningar fusionerades och senare tillkom en tionde förening. Som en följd av detta har man medlemmar över hela landet. År 2015 hade Lantmännen ca 27 000 medlemmar (Lantmännens årsredovisning 2015: 15). Nettoomsättningen var 35 660 miljoner kronor (32 666 miljoner kronor 2014), eller ca 328 072 miljoner euro<sup>13</sup>.

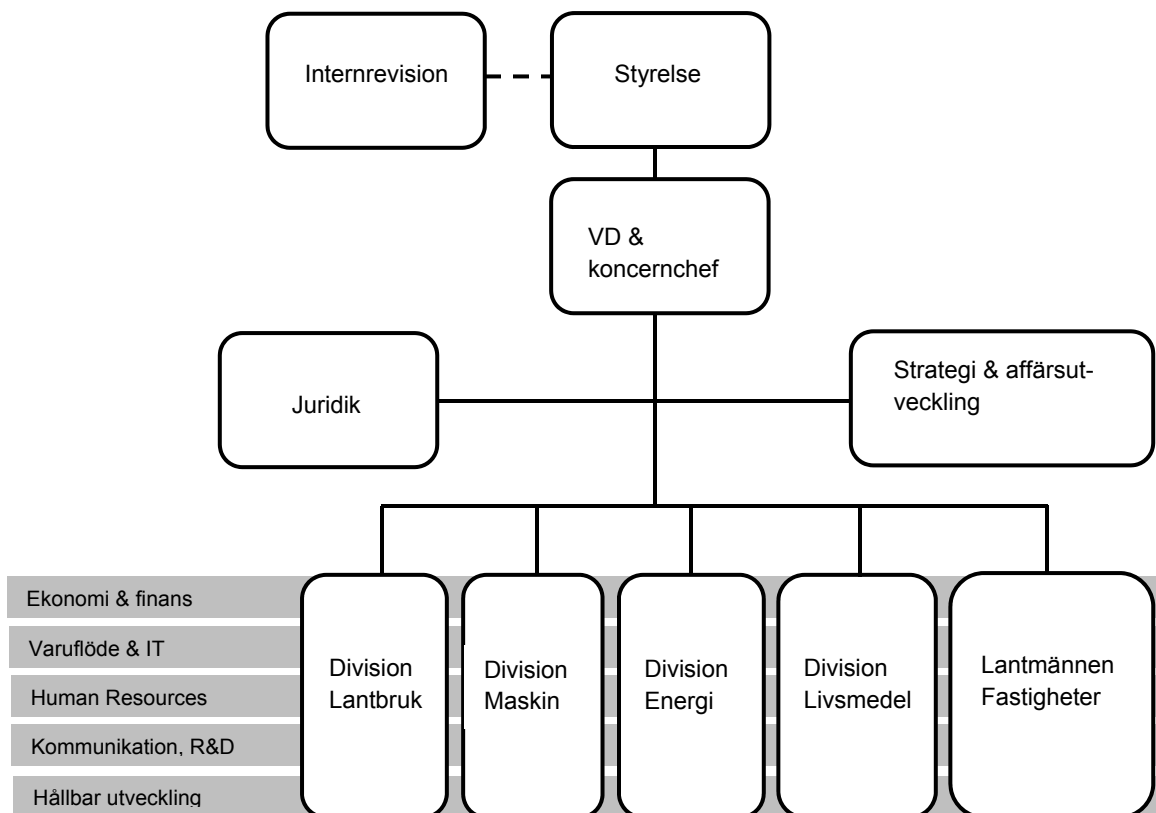
---

<sup>13</sup> Beräknat på en växelkurs om 9,20 (april 2016).

Den största marknaden som Lantmännen är aktiv på är den skandinaviska, där 64% av koncernens omsättning härrör från, följt av Storbritannien och Tyskland (15%), Övriga Europa (14%), Finland (4%), samt övriga världen (3%) (Lantmännens årsredovisning 2015: 20).

Den största skörden på 25 år producerades 2015 och denna satte Lantmännens logistik- och lagringskapacitet på prov (Lantmännens årsredovisning 2015: 3). Man är aktiv inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel i ett tjugotal länder, med fokus på Europa (Lantmännens årsredovisning 2015: 1).

Figur 8 beskriver Lantmännens organisationsstruktur. Man har en *styrelse* där 9 förtroendevalda sitter, samt tre arbetstagarrepresentanter (Lantmännens årsredovisning 2015: 138). VD Per Olof Nyman har *staber* under sig, vilka arbetar med juridiska frågor, samt strategi- och affärsutvecklingsfrågor. Som framgår av figur 8 så har man fyra divisioner och en fastighetsverksamhet: *Division Lantbruk* motsvarar 29% av koncernens omsättning och leds av Johan Andersson; *Division Maskin* motsvarar 27% av omsättningen och leds av Håkan Pettersson; Carl von Schantz ansvarar för *Division Energi*, vilken motsvarar 8% av den totala omsättningen och Per Olof Nyman ansvarar för *Division Livsmedel*, motsvarande 35% av omsättningen (Lantmännens årsredovisning 2015: 4-5). Fastigheterna ägs av *Lantmännen Fastigheter* och motsvarar 1% av koncernens omsättning (Lantmännens årsredovisning 2015: 5) och leds av Mikael Nicander.



**Figur 8:** Lantmännens organisationsstruktur. Källa: Lantmännens årsredovisning 2015: 4.

#### 4.2.2 Finansiell status

Man har börjat arbeta efter "Strategi 2020", vilken har lantbruksföretaget som utgångspunkt och att Lantmännen ska "utveckla lönsamma, hållbara affärer som skapar mervärden i hela spannmålskedjan" (Lantmännens årsredovisning 2015: 22). Man lyfter fram tre viktiga delar i denna strategi – vilka man kallar "prioriterade tillväxtområden", nämligen: (1) "Utveckla affärer i partnerskap med lantbruksföretagen", vilket ska göras genom att inom Östersjöområdet vara en "ledande aktör inom spannmålshandel, foder och oljeväxter"; (2) "Skapa värde av spannmål genom affärer i förädlingsindustrin", där man vill vara marknadsledande och svara upp mot värdekedjans hela efterfrågan genom spannmålsförädling; samt (3) "Förvalta och lönsamt växa portföljinnehav" (Lantmännens årsredovisning 2015: 22).

I Lantmännens årsredovisning för 2015 (s 21) tar man upp de fem viktigaste trenderna som man har att förhålla sig till:

- Medelklassen i Asien växer, vilket leder till en växande ekonomi och efterfrågan på jordbruksvaror ökar därmed och man tvingas till import av sådana.



- De marknader som hittills varit huvudmarknader<sup>14</sup> uppvisar en svag, stabil, tillväxt med hård priskonkurrens. Man tror att denna tendens kommer att hålla i sig och att man därför måste satsa också på andra marknader.
- Konsumenterna är intresserade av låg miljöpåverkan och mat som är hälsosam, varför man måste ta till sig detta och utveckla produkter som stämmer in i konsumenternas krav.
- Priset för råvaror varierar i hög grad och då det gäller spannmål fluktuerar utbudet, samtidigt som efterfrågan stiger. Dessutom sätts priserna internationellt, medan handeln med råvaror sker lokalt.
- Digitaliseringen av lantbruket ökar och därmed förändras förutsättningarna för lantbruket, samt leder till en effektivisering av lantbruken.

Sedan 2009 har medlemmarna haft möjligheten att köpa och sälja emissionsinsatser, vilket Lantmännen införde med förhoppning att på detta sätt öka medlemsengagemanget (Lantmännen årsredovisning 2015: 17). I januari 2015 genomfördes en nyemission, med löptid på 5 år, av förlagsandelar till såväl medlemmar som medarbetare i Sverige (Lantmännen årsredovisning 2015: 17).

Tabell 3 sammanfattar några centrala nyckeltal. Under de tre åren som står i fokus här så minskade nettoomsättningen med 3,4% mellan 2013 och 2014, för att sedan öka med 9,2% och rörelseresultatet ökade rejält mellan 2013 och 2014: 15,3%, för att sedan minska med 7,0%. De tre årens resultat visar på motsvarande sätt först en ökning på 11,3%, följt av en minskning med 11,0%. Soliditeten har under perioden legat relativt stabilt, runt 42-43%. Antalet medlemmar har minskat gradvis: först med 10,8%, sedan med ytterligare 5,5%, medan medelantalet anställda efter att först ha minskat med 9% sedan ökade med 7,2%, så att förändringen för hela perioden endast är -2,4%. Lantmännen har vänt sin ekonomi sedan det dåliga året 2013 och är ett solitt företag och man har framför allt under 2014-2015 – och även vad det verkar under 2016 – kunnat generera en god vinst till sina ägare.

**Tabell 3:** Finansiella nyckeltal 2013-2015 (koncernen). Källa: Lantmännen årsredovisningar 2013, 2014 & 2015.

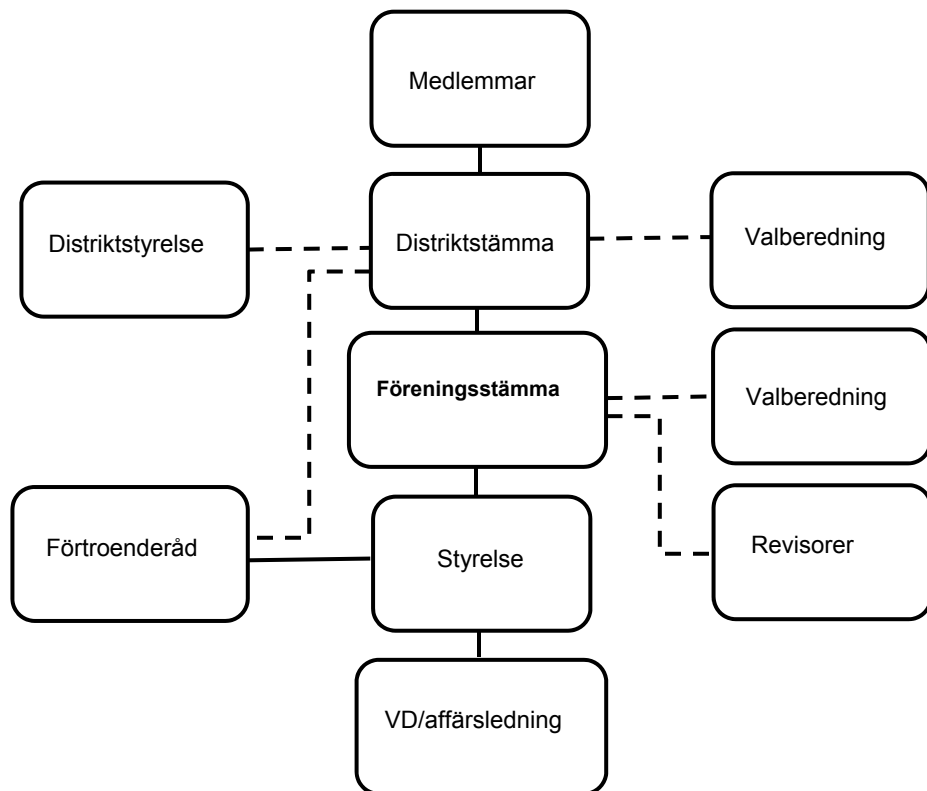
Nyckeltal	2013	2014	2015
Nettoomsättning (MSEK)	33 802	32 666	35 660
Rörelseresultat (MSEK)	89	1 453	1 351
Årets resultat (MSEK)	100	1 225	1 090
Soliditet (%)	42,5	43,8	42,2
Antal medlemmar (st)	32 082	28 617	27 032
Medelantal anställda (st)	9 133	8 311	8 911

#### 4.2.3 Medlemsorganisation

Medlemsorganisationen sammanfattas i figur 9. Den viktigaste arenan för medlemmarnas roll som ägare utgörs av *distrikten*, vilka beskrivs som "en viktig länk mellan medlemmarna och affärerna" (Lantmännen årsredovisning 2015: 15). Från och med 2016 har man 19 distrikt (tidigare 28) och dessa har nya arbetsformer och dessutom har de att samarbeta närmare med Lantmännen Lant-

<sup>14</sup> Sverige, Norge, Danmark, Finland, de baltiska staterna, Polen, Tyskland, samt Storbritannien.

bruk och Lantmännen Maskin. Dessutom ska distrikten samarbeta mer än tidigare med de sk *tvärgrupperna* inom Lantmännen, vilka utgörs av förtroendevalda inom olika distrikt som finner ett skäl att samarbeta i syfte att fokusera en viktig gemensam fråga.



**Figur 9:** Lantmännens medlemsstruktur. Källa: Lantmännens årsredovisning 2015: 15.

Varje år hålls *distriktsstämmor*, där alla medlemmar har en röst och under dessa väljs en *distriktsstyrelse* per distrikt. Distriktstyrelserna beskrivs som "en styrelse som arbetar både lokalt och med övergripande frågor för Lantmännen" (Lantmännens årsredovisning 2015: 15).

Lantmännens ledning har initierat en process som ska tydliggöra distriktens roll och uppdrag och man antog under stämman 2015 nya stadgar för Lantmännen som helhet, vilka syftar till att ligga mer i tiden och passa dagens Lantmännen och dess omvärld bättre. I samband med detta arbete håller man också på att ta fram nya arbetsordningar till såväl distriktstyrelserna som till det sk *Förtroenderådet*, där alla ordföranden i distriktstyrelserna sitter, samt även fem vice ordföranden (från de största distrikten) och två representanter från lokalföreningarna (personligt meddelande Anna Carlström). I de fall valberedningens ordförande inte är en av ordförandena/vice ordförandena är denne adjungerad i Förtroenderådet, vars uppdrag beskrivs som (Lantmännens årsredovisning 2015: 133):

Förtroenderådets roll är att vara rådgivare till koncernstyrelsen i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär samt att förmedla information mellan styrelsen och distriktet. Förtroenderådet har även till

uppgift att ta del i beredning av principiella frågor och att till föreningsstämman nominera ledamöter till föreningens valberedning.

*Föreningsstämman* är Lantmännens högsta beslutande organ med 101 ledamöter 2015 (Lantmännens årsredovisning 2015: 132) – se figur 9. Denna väljer *Lantmännens styrelse*, vilken ansvarar för verksamheten under året och också utser *VD*. Som hjälp i detta styrsystem finns förstås också en *valberedning* samt *revisorer*. Man använder sig av valberedningar både för att ta fram kandidater till distriktsstyrelserna och till koncernstyrelsen. Valberedningarna föreslår också vilka som ska agera revisorer och ger förslag till ersättningar till de som de föreslår Lantmännens årsredovisning 2015: 133).

#### 4.2.4 Relationen och kommunikationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen

Sammanfattningsvis kan man beskriva relationen mellan medlemmarna och de i koncernstyrelsen som en representativt uppbyggd struktur (se figur 2(b)), med distrikt, distriktstämman, distriktsstyrelser, föreningsstämman och styrelsen för Lantmännen. Liksom Arla har man även i Lantmännen valt att använda distriktsstyrelserna som dels bevakare av lokala näringspolitiska frågor, men också som en länk mellan Lantmännens styrelse och medlemmarna.

Lantmännen kommunicerar med sina medlemmar dels via *årsredovisningar* av såväl traditionell- som *hållbarhetstyp*, dels via en väl genomarbetad och logiskt uppbyggd hemsida på såväl svenska som engelska. Dessutom görs sl *Årssammandrag*, där den ekonomiska situationen sammanfattas. Man ger från centralt håll ut medlemsbrevet *Grodden*, vilken finns öppet åtkomligt för vem som helst, och i distrikten skickas medlemsblad ut rörande mer lokala nyheter.

### 4.3 Södra

#### 4.3.1 Företaget

Södra är den minsta föreningen i denna studie, men jämfört med de andra svenska skogsägarföreningarna är företaget ändå den största med sina ca 50 000 medlemmar, alla med skogsfastigheter i södra Sverige (Södras årsredovisning 2015: 2). En unik företeelse i Södra, jämfört med situationen i Arla och Lantmännen, är att till vilket sk skogsbruksområde (**SBO**) man hör bestäms av var ens fastighet ligger. Idag är det allt mera vanligt att skogsägare inte bor på sina skogsfastigheter – ofta inte ens i närheten av dessa. En sådan skogsägare och södramedlem brukar i dagligt tal benämnas "*utbo*". Enligt Södras medlemschef Magnus Berg så bor var tredje medlem inte på sin fastighet och de flesta av dessa bor minst tre mil från sin skogsfastighet – oftast i en annan kommun. En mindre andel av medlemmarna bor längre än 10 mil från sin skogsfastighet.

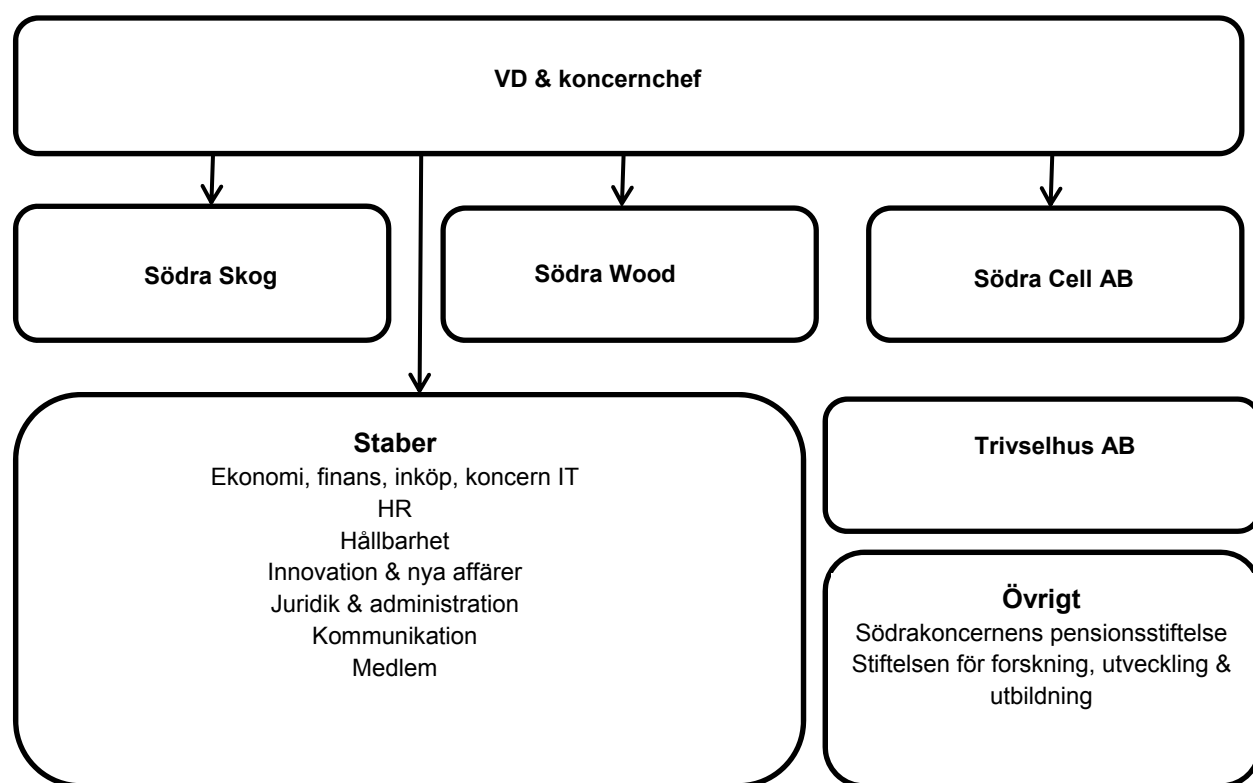
Samtliga medlemmar är svenska, liksom i Lantmännen, men Södra är också en internationell aktör, bl a i Norge, Tyskland, Storbritannien, Asien och Afrika. Man har som ändamål att (Södras årsredovisning 2015: 104):

... främja medlemmarnas ekonomiska intressen, vilket bland annat innebär att bedriva handel med och förädling av skog och skogsprodukter från huvudsakligen föreningens medlemmar samt bedriva industri- och/eller finansieringsverksamhet. Föreningen ska också söka åstadkomma en tryggad och ändamålsenlig avsättning av medlemmarnas skogsråvara till marknadsmässiga priser, verka för en

hög och värdefull skogsproduktion med natur- och kulturvårdshänsyn, stödja och utveckla enskilt skogsbruk samt värna äganderätten.

År 2015 omsatte Södra 18 267 miljoner kronor. Den största andelen av verksamheten (48%) sker inom Södra Cell, dvs pappersmassetillverkning, Södra Wood står för 27% och Södra Skog står för 19% (Södras årsredovisning 2015: 2).

Figur 10 återger Södras organisationsstruktur. Man har tre *affärsområden*: Södra Skog, Södra Wood, samt Södra Cell AB och dessutom har man ett antal dotterföretag, t ex Trivselhus AB (Sverige & Norge), Södra Interiör AS (Norge), samt Södra Metsad OÜ (Estland) (Södras årsredovisning 2015: 89).



**Figur 10:** Södras organisationsstruktur. Källa: Södras årsredovisning 2015: 104.

#### 4.3.2 Finansiell status

Man har arbetat fram en strategi med sikte på 2020, där man har som vision att Södra ska "visa vägen" (Södras årsredovisning 2015: 10):

Södra går sin egen väg. Södra utmanar förväntningarna på vad ett skogsföretag är. Södra har ett starkt självförtroende och agerar tydligt. Tillsammans med medlemmarna visar Södra vad det innebär att vara nästa generations skogsföretag.

För att nå dithän fokuserar man på "värdeskapande relationer och långsiktigt agerande" (ibid: 10). Man ser det som viktigt att både fortsätta med de kärnverksamheter man haft, samtidigt som man också vill utveckla nya produkter, arbeta med hållbarhet, vara innovativa och försöka få "en starkare global marknadsposition" (ibid: 10).

I tabell 4 presenteras några centrala nyckeltal och man kan se att nettoomsättningen ökat med 4,6% mellan 2013 och 2014, samt med 5,4% mellan 2014 och 2015. Rörelseresultatet och årsresultatet var båda negativa 2013, men redan 2014 uppvisade dessa positiva siffror och soliditeten har byggts på under de tre åren, så att den i slutet av 2015 låg på hela 62%. Antalet medlemmar har legat över 50 000 st under perioden och den totala medlemsarealen har ökat med 3,0%, medan medelantalet anställda har ökat med 1,4%. Sammanfattas det finansiella läget för Södra så kan man lyfta fram den höga soliditetsgraden och att man har lyckats komma på fötter efter ett riktigt dåligt 2013.

**Tabell 4:** Finansiella nyckeltal 2013-2015 (koncernen). Källa: Södras årsredovisningar 2013, 2014 & 2015: 3.

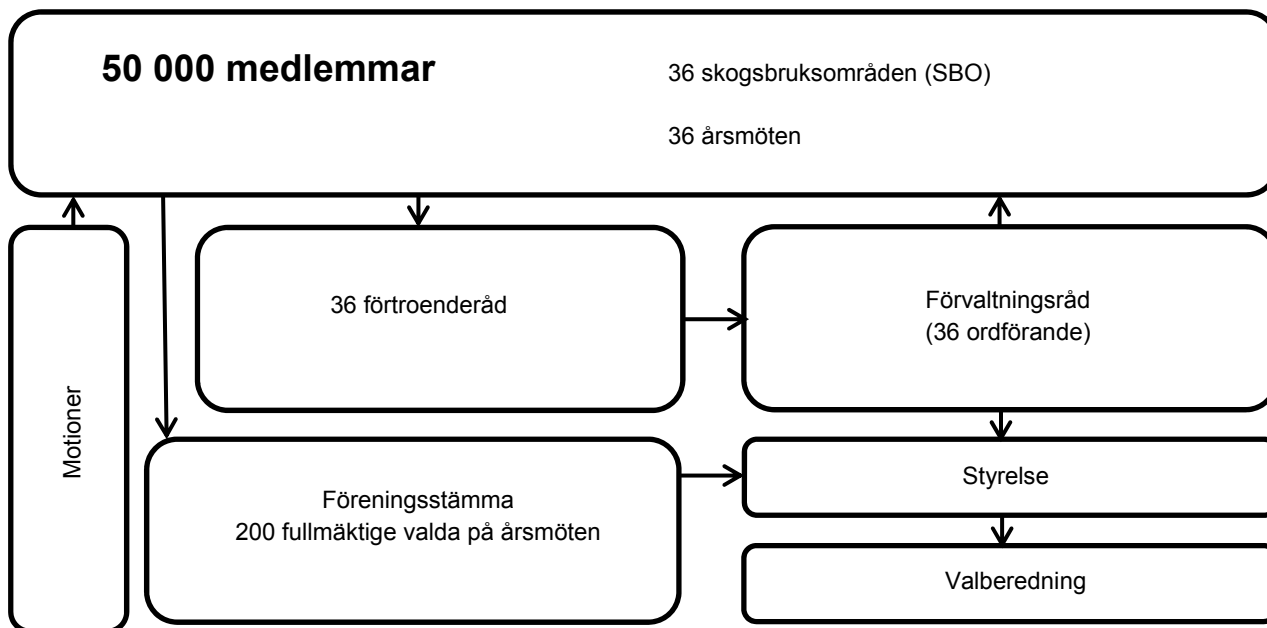
Nyckeltal	2013	2014	2015
Nettoomsättning (MSEK)	16 580	17 339	18 267
Rörelseresultat (MSEK)	-417	1 516	2 162
Årets resultat (MSEK)	-532	1 302	1 871
Soliditet (%)	59	61	62
Antal medlemmar (st)	>50 000		
Ansluten medlemsareal (1 000 ha)	2 368	2 392	2 440
Medelantal anställda (st)	3 776	3 821	3 830

#### 4.3.3 Medlemsorganisation

I figur 11 beskrivs Södras medlemsorganisation. De ca 50 000 medlemmarna är fördelade på 36 skogsbruksområden (SBO:n). I varje SBO utses under årsmötet ett sk *Förtroenderåd* med ca 12 ledamöter<sup>15</sup>, vilka har som huvudsaklig uppgift att ansvara "för den kooperativa aktiviteten i skogsbruksområdet" (Södras årsredovisning 2015: 105), vilket bl a innefattar utbildningar och aktiviteter riktade till medlemmarna och bevakning av lokal näringspolitik (Södras årsredovisning 2015: 105). Man poängterar särskilt att de som sitter i Förtroenderåden "har en viktig roll i dialogen med de enskilda medlemmarna" (ibid: 105). SBO-årsmötena utser också fram en valberedning, samt fullmäktige till föreningsstämman (Södras årsredovisning 2015: 104).

De 36 ordförandena i Förtroenderåden utgör det sk *Förvaltningsrådet*, vilket bl a innebär att man utgör ett rådgivande organ till styrelsen och föreningsstämman, men också att man har i uppgift att "verka för att Södras strategiska mål och beslut är förankrade hos medlemmarna" (ibid: 105), vilket bl a sker genom att man ber Förvaltningsråden att lämna yttranden i vissa fall. *Föreningsstämman* är Södras högsta beslutande organ och består av 200 fullmäktige (ibid: 105). Som brukligt är fastställer stämman bokslut och vinstdisposition, utser revisorer, valberedning och styrelse. *Föreningsstyrelsen* bestod 2015 av 9 förtroendevalda, med Lena Ek som ny ordförande, samt 3 arbetstagarrepresentanter (ibid: 108-109).

<sup>15</sup> Förtroenderåden ska ha minst fem och högst tolv ledamöter – i vissa, stora SBO:n upp till 15 ledamöter (Södras årsredovisning 2015: 105).



**Figur 11:** Södras medlemsorganisation. Källa: Södras årsredovisning 2015: 105.

#### 4.3.4 Relationen och kommunikationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen

Om man tittar närmare på Södras struktur, så har man alltså 50 000 medlemmar, vilka tillhör de 36 SBO:na och där väljer det sk Förtroenderådet, där ca 12 förtroendevalda sitter – se figur 11. Alltså har även Södra en representativ uppbyggd struktur som den som beskrivs i figur 2(b). Förtroenderåden har som huvudsakliga uppgifter att följa utvecklingen av näringspolitiska frågor på lokal nivå, planera och genomföra medlemsaktiviteter, samt föra en aktiv dialog med medlemmarna.

Under årsmötena i SBO:na väljs de 200 förtroendevalda som sänds till föreningsstämman och under denna fattas viktiga strategiska och finansiella beslut, samt väljs 10 förtroendevalda till föreningsstyrelsen. Som en länk tillbaka till medlemmarna har man valt att sätta samman det sk Förvaltningsrådet, där ordförandena från de 36 förtroenderåden sitter. Denna församling har alltså två huvudsakliga roller: agera rådgivande organ till föreningsstyrelsen samt att förankra de beslut som föreningsstyrelsen fattat bland medlemmarna.

Från koncernstyrelsenivån finns således en kommunikationskanal tillbaka till medlemmarna via Förvaltningsrådet och Förtroenderåden under tiden mellan de årliga föreningsstämmorna. Dessutom finns en väl utbyggd *hemsida*, även om den just under sommaren 2016 varit lite svårtillgänglig då den var nylanserad. Medlemsbrevet *Södra kontakt* publiceras fem gånger per år. Detta ligger åtkomligt på hemsidan för vem som helst att ta del av. Till detta medlemsbrev som skickas från koncernstyrelsen kommer de sex nummer sk SBO-nytt med mer lokala nyheter, vilka skrivs av SBO-styrelserna i samarbete med dem som jobbar operativt inom respektive SBO.

#### 4.4 Summering av bakgrundsdata

Tabell 5 nedan sammanfattar de tre företagens karaktäristika, utifrån några för den här studien viktiga faktorer. Sammanfattningsvis kan man konstatera att mått i antalet medlemmar är Södra störst, men som redogjorts för i kapitel 4 så är naturligtvis Arla att betrakta som det största företaget, mått i termer av t ex omsättning, följt av Lantmännen och Södra. Organisationsstrukturen bygger i alla tre företagen på att medlemmarna röstar fram förtroendevalda, vilken i sin tur utser förtroendevalda till nästa nivå i företaget, en organisationsstruktur som kan betecknas som representativ demokrati (se figur 2(b)).

De tre företagen agerar alla på internationella marknader vilka uppvisar specifika egenskaper beroende på vilken marknad det gäller, t ex i termer av hur logistikkedjorna är utformade, nivån på konkurrenstrycket, hur produkterna hanteras och i vad mån det är möjligt att lagra de produkter som hanteras, vilket leder till att de kan uppvisa olika finansiell status vid en och samma tidpunkt.

Alla tre företagen har lanserat en ny strategi med siktet inställt på 2020. Arla vill fokusera på marknader och produktkategorier och har som en konsekvens av detta anpassat sin organisationsstruktur (se figur 6, vilken visar den nya strukturen, och bilaga 1, vilken visar den tidigare organisationsstrukturen). Lantmännen fokuserar på medlemmarnas företag och att skapa mervärden och Södra vill vara ledande då det gäller att skapa mervärden genom långsiktiga relationer.

Då det gäller hur medlemmarna styr sina företag så uppvisar Arla den mest komplexa modellen – framför allt då de har medlemmar i sju olika länder och att sättet som man får fram de förtroendevalda ser olika ut i olika delar av medlemsorganisationen. Lantmännen har en medlemsstruktur med 19 distrikt mellan koncernstyrelsen och medlemmarna och Södra har en liknande struktur: man har 36 st SBO:n, mellan koncernstyrelsen och medlemmarna. Alla tre företagen har en församling med förtroendevalda (oftast ordföranden och i vissa fall vice ordföranden från den regionala nivån): Representantskapet, Förtroenderådet, respektive Förvaltningsrådet.

Då det gäller kommunikationskanalerna som används är de i princip identiska: Års- och hållbarhetsredovisningar, hemsida, samt medlemsblad.

**Tabell 5:** Sammanfattning av bakgrundsempirin, vilken beskriver de tre studerade företagen.

Aspekt	Arla	Lantmännen	Södra
Antal medlemmar (ca)	12 600	27 000	>50 000 2 400 ha skogsmark
Typ av organisationsstruktur	Komplicerad, med medlemmar i sju länder, 179 förtroendevalda i Representantskapet och 15 förtroendevalda i koncernstyrelsen.	Relativt komplex, men har bara svenska medlemmar, 24 förtroendevalda <sup>16</sup> i Förtroenderådet och 9 förtroendevalda i koncernstyrelsen.	Relativt komplex. Man har endast svenska medlemmar, men dessa bor inte alltid på sina fastigheter. Har 36 Förtroenderåd där ordföranden sitter med i Förvaltningsrådet. Det finns 9 förtroendevalda i koncernstyrelsen.
Finansiell status	Ansträngd, men har ändå en soliditet på ca 30%	Relativt stabil, med en soliditet på ca 42%.	Hade ett dåligt år 2013. Har en soliditet på 62% 2015 och har haft betydligt bättre resultat 2014 och 2015.
Strategi	Har lanserat "Good Growth 2020", vilken fokuserar på marknader och produkt-kategorier. Organisationsstrukturen har anpassats till den nya strategin.	Har lanserat strategin "Strategi 2020", vilken har lantbruksföretaget i fokus och strävar efter att "skapa mervärden".	Har lanserat en ny strategi med sikte på 2020, med fokus på att man ska "visa vägen" genom att jobba med långsiktiga relationer som skapar värde.
Medlemsstyrningsmodell	Komplicerad: medlemmar i sju länder, med olika språk och kulturell bakgrund. Medlemsstyrningsmodellen inte identisk för de olika medlemskategorierna. Valberedningar används bara i Sverige.	Relativt enkel och logisk, även om det finns problem med att ha medlemmar från hela landet. Har minskat antalet distrikt från 28 till 19 under 2016.	Medlemskapet är knutet till var skogsfastigheten ligger. Numera bor många medlemmar inte på sina fastigheter, vilket skapar problem. Man har 36 SBO:n.
Kommunikationskanaler	Årsredovisningar, hemsida, medlemsblad från koncernen.	Årsredovisningar, årssammandrag, hemsida, medlemsblad från koncernen och medlemsblad i distriktet.	Årsredovisningar, hemsida (nylanserad version), medlemsblad från koncernen och medlemsblad i respektive SBO.

<sup>16</sup> Till dessa 24 kommer 2 förtroendevalda från lokalföreningarna, samt att valberedningens ordförande är adjungerad om det är så att denne inte är en av distriktsordförandena eller de vice distriktsordförandena (se avsnitt 4.2.3).



## 5 Empiri

I detta kapitel presenteras den empiri som insamlats för att kunna uppnå det tudelade syftet som presenterades i avsnitt 1.2: identifiera avgörande faktorer som påverkar (a) medlemmarnas möjlighet att styra det kooperativa företaget, samt (b) de förtroendevaldas möjlighet att agera i medlemmarnas intresse. Genom att försöka finna dessa faktorer är förhoppningen att kunna ge svar på hur den demokratiska processen i stora kooperativa företag kan förändras så att medlemmar och förtroendevalda upplever att de har en klarare bild av hur företaget ska drivas, dvs att kunna hantera det presenterade problemet (se avsnitt 1.1).

Som beskrevs i kapitel 3 används två empiriska källor, nämligen: intervjuer med förtroendevalda på regionnivå, respektive analys av olika texter som distribuerats av koncernstyrelsen bl a till respektive kooperativt företags medlemmar. De texter som analyserats är framför allt "Ordföranden har ordet" och "VD har ordet" i årsredovisningarna 2013, 2014, samt 2015, samt de medlemsblad som riktar sig mer direkt till medlemmarna under perioden september 2015 till augusti 2016.

Alla tre företagen har två "varianter" av sin årsredovisning: en hållbarhetsrapport – nedan kallad "CSR-rapport", dels en "vanlig" årsredovisning – nedan kallad "årsredovisning". Generellt kan man säga att den förstnämnda typen av rapport kännetecknas av betydligt mera text, med fokus på hållbarhetsfrågor, miljöfrågor och frågor som rör mänskliga hälsoaspekter – alltså centrala aspekter i det sk Corporate Social Responsibility-fokuseringen (CSR), vilken kommit att bli allt viktigare för moderna företag. Då CSR rör företags sociala- och miljömässiga ställningstaganden faller det sig naturligt att dessa rapporter innehåller mer beskrivande och redogörande text, jämfört med de traditionella årsrapporterna, vilka har som fokus att redogöra för finansiella fakta och strategifrågor, baserade i en renodlad ekonomisk logik.

Totalt har 22 intervjuer genomförts: 8 vardera med förtroendevalda på regional nivå i Arla respektive Lantmännen (namn och kontaktuppgifter erhöles från medlemscheferna Peter Kofoed respektive Anna Carlström), samt 6 ytterligare intervjuer med förtroendevalda på motsvarande nivå i Södra (namn och kontaktuppgifter erhöles från medlemschef Magnus Berg), (se tabell 6). Av de 8 som intervjuats av Arlas och Lantmännens förtroendevalda 5 män och 3 kvinnor, vardera och av de 6 som är förtroendevalda i Södra är 4 män och 2 kvinnor. De intervjuade är antingen ordförande eller vice ordförande på den regionala nivån.

**Tabell 6:** Sammanfattning av grunddata rörande dem som deltagit som respondenter i projektet.

Aspekt	Arla	Lantmännen	Södra
Totalt antal intervjuade	8	8	6
Antal kvinnor	3	3	2
Antal män	5	5	4

Intervjuerna genomfördes under perioden 13 juni – 21 september 2016. Av de 22 genomförda intervjuerna gjordes 14 "face to face" och resterande 8 per telefon. Intervjuerna tog mellan 40 minuter och 1 timme och 30 minuter.

Under intervjuerna användes inte ett strikt frågeformulär, utan inför intervjuerna skickades det introducerande brev som återfinns i bilaga 2 som förberedelse till intervjuerna. I detta kan man se det övergripande syftet med projektet, vilka företag som inkluderats i studien, samt vilka empiriska källor som kommer att användas (intervjuer och skriftligt informationsmaterial). Dessutom redogörs för tre huvudsakliga aspekter som kommer att stå i fokus under intervjun, nämligen:

- Medlemmarnas roll och situation i stora kooperativa företag.
- De förtroendevaldas roll och situation i stora kooperativ företag (med fokus på de förtroendevalda på regional nivå).
- De stora kooperativa företagens informationskanaler och innehållet i den information som sprids via dessa.

Förutom dessa tre aspekter påpekas särskilt att det är av stor vikt om intervjupersonerna kan komma med egna aspekter att lyfta för att förbättra hur stora kooperativa företag styrs.

I samband med att intervjusammanfattningar skickades ut till respektive respondent efterfrågades inställningen till att i denna rapport presenteras med namn. Vissa respondenter sa "ja" till detta, men då inte alla gav sitt medgivande så kommer ingen av de intervjuade att namnges i redogörelsen nedan. Dels beror det förstås på att vissa uttryckte en tveksamhet till att redovisa sina åsikter öppet, dels beror det på att det viktigaste i detta projekt inte är *vem* som säger något, men däremot *vad* som sägs.

I avsnitt 5.1-5.3 sammanfattas först de genomförda intervjuerna och sedan redovisas resultatet av textanalysen av årsredovisningar och medlemsblad.

## 5.1 Arla

### 5.1.1 Intervjuer med förtroendevalda på regionnivå

Som nämnts ovan har åtta förtroendevalda inom Arla intervjuats. Av dessa var tre kvinnor och fem av intervjuerna genomfördes "face to face", de övriga tre genomfördes på telefon.

#### 5.1.1.1 Medlemmarnas roll

Samtliga intervjuade säger att de blir *kontaktade av medlemmar* väldigt sällan och att de tycker att detta är tråkigt. Det blir svårt att veta vad de tycker och det blir ensamt att vara förtroendevald, säger de. De vanligaste orsakerna som nämns till att medlemmarna inte kontaktar de förtroendevalda är att de pratar sinsemellan istället, då man inte känner de förtroendevalda tillräckligt väl. I de fall som en medlem väljer att kontakta en av de förtroendevalda kontaktar de den i styrelsen som de känner – vilket inte alltid är ordföranden. Då medlemmarna väl hör av sig så har de nästan alltid negativa frågor och kommentarer, säger de intervjuade.

Man har det generella intrycket att flertalet *medlemmar inte är insatta* i hur Arla är uppbyggt och hur de marknader som företaget agerar på fungerar. Eftersom det är så finns en grogrund för frustration – särskilt i svåra tider som den som medlemmarna nu befinner sig i – och då har man mest negativa åsikter och kommentarer att föra fram. Denna frustration leder också till att medlemmarna vänder sig utanför Arla med sin kritik – istället för att framföra den inom Arla. Ett par av de intervjuade beskriver detta som att då det går bra och mjölkpriset är på en tillfredsställande nivå, då

deltar inte medlemmarna i strategi- och ägardiskussioner då de anser att det går bra ändå, men då det går sämre, då deltar man inte heller i denna diskussion och hänvisar till att man inte orkar eller kan delta, då situationen är för trängd.

*Mötesnärvaron är låg* – särskilt då man håller möten som fokuserar t ex kooperativa frågor, eller strategiska frågor, men då man anordnar möten på en gård, eller för att visa upp nya maskiner, då kommer medlemmarna i högre grad. De andelar som anges för mötesnärvaron är ca 30-40% vid den förstnämnda typen av möten (oftast ungefär samma individer, är det flera som poängterar), samt ca 70% vid den senare typen. Då medlemmarna tillfrågas om varför de väljer att inte komma till medlemsmötena, som uppvisar lägst närvaro, framför de skälen att det är för långt att åka, att man inte hinner åka pga arbetsbelastningen hemma på gården, samt att man tappat intresset att delta i medlemsstyrningen då ekonomin på den egna gården försämrats så mycket.

Några av de intervjuade har anordnat möten i mindre format och låtit medlemmarna diskutera utan en dagordning och sådana möten verkar intressera medlemmarna mera än dagordningsbundna möten där kooperativa och strategiska frågor ska diskuteras. En av de intervjuade har försökt att samordna de lokala Arlamötena med t ex lokala LRF-möten och att dessutom försöka synas mycket på andra arenor där medlemmarna finns, vilket hon tycker fungerar bra.

Några av de intervjuade säger att medlemmar känner sig frustrerade då det kommer till att *rösta fram förtroendevalda*. Denna frustration har ökat sedan Arla fusionerades med MDFoods, säger man. Det är inte ovanligt att de som sitter i styrelserna på den regionala nivån i Arla tillfrågas av medlemmarna vilka de ska rösta på, säger dessa.

Några av de förtroendevalda kommer in på problematiken som kan uppstå i de fall då det finns en *konkurrent till Arla*, till vilken medlemmarna kan flytta. Det man framför allt nämner som ett problem är att dessa andra föreningar tenderar att "plocka russin ur kakan", dvs man lockar framför allt över stora mjölkproducenter i närheten av de anläggningar som man har. Ett annat problem som några nämner är att en del medlemmar utnyttjar möjligheten till sk splitleveranser<sup>17</sup>, t ex genom att leverera till en konkurrent eller genom att bygga upp ett gårdsmejeri.

#### **5.1.1.2 De förtroendevaldas roll**

Flera av de intervjuade säger att det är svårt att få *gehör för de idéer man har*. Dels nämns Arlas storlek som ett skäl till att det är så, dels nämns att en ganska stor språkförbistring råder. För att få gehör för en idé säger man att man både måste få med sig andra förtroendevalda och dessutom några nyckelpersoner bland tjänstemännen på koncernnivå. Man menar att det är ett ensamt uppdrag att vara förtroendevald mellan koncernstyrelsen och medlemmarna. De senare är mest kritiska till mycket av det som händer och de förra förutsätter att de som är förtroendevalda på mellan-nivå ska tala väl om Arla och argumentera för de beslut som tagits, säger de. En av de intervjuade uttrycker detta så här: "Jag kan förklara, men inte försvara" det som beslutats.

Samtliga menar att det är viktigt att man nu *inte genomför fler fusioner*, utan snarare stannar upp och jobbar fram en organisationsstruktur och medlemsstyrningsstruktur som behandlar alla med-

---

<sup>17</sup> En möjlighet som medlemmarna har: man kan leverera endast hälften av sin mjölk till Arla, för att göra vad man vill med den andra hälften.

lemmar lika – oavsett i vilket land de är aktiva: ”man måste ’synka’ organisationen”, säger en av de intervjuade och en annan säger att det är ”nog tungrott” att vara förtroendevald på mellannivå nu. Det viktigaste är att se till att man får ett medlemsdemokratiskt system som behandlar alla medlemmar lika, säger de. Som en konsekvens av detta så lyfter man också upp behovet av att hitta ett logiskt och transparent sätt att utse koncernstyrelsen. Som ett exempel nämns detta med att man bara i Sverige använder valberedningar. Detta får till följd att de som sitter i koncernstyrelsen sitter kvar ”år efter år”, vilket ger en ”dålig vitalitet” i styrelsearbetet, säger man – framför allt med hänvisning till de danska förtroendemännen i koncernstyrelsen.

Man säger att uppdraget tar *allt mer tid* i anspråk – i många fall lägger man 40% av full arbetstid på sitt uppdrag och känner inte att detta uppskattas av koncernledningen. Man nämner att man känner att man har två distinkta roller som förtroendevald på regional nivå i Arlas svenska del: man har en roll då man är hemma i kretsen och en annan då man är med under ett möte i Representantskapet och dessa två roller är distinkt olika, varför det är frustrerande att hantera dessa.

En viktig princip, som nämns av några av de intervjuade, är att man inte får ”bli bakbunden” av sin krets eller region, då det gäller hur man förväntas rösta. Detta är ibland ett problem: man har diskuterat enligt vissa principer i kretsen och/eller regionen, men då man sedan diskuterar frågan med de andra som sitter i Representantskapet, så kan man komma att ändra uppfattning och detta måste accepteras och stödjas, säger dessa.

Man säger att det är viktigt att de i *koncernstyrelsen* ”blir mer synliga längre ned i organisationen”, dels för att fördela arbetsinsatsen, dels för att medlemmarna ska kunna bilda sig en uppfattning om vilka i koncernstyrelsen som de vill fortsätta stödja, via vilka de röstar fram på regional nivå. Som det är nu, säger man, så är det för det mesta ordföranden och vice ordföranden som kommer på medlemsmöten på mellannivå i Arla. Några av de intervjuade anser att Arla är toppstyrt och att det i vissa fall – som t ex då fusioner planeras – upplevs som om tjänstemännen har för mycket inflytande.

En annan sak som några av de intervjuade nämner är att man måste komma bort ifrån den tradition som hittills rått: man verkar ha inställningen att de som har stora besättningar är de som är *bäst lämpade* som förtroendevalda, vilket förstås inte är fallet, menar man.

En stor del av intervjuerna ägnas åt *Representantskapsmötena*. Man nämner att det diskuterats att enbart hålla dessa möten två gånger per år, men det tror man är för sällan – inte minst för nyvalda förtroendemän: det är svårt nog idag att lära känna dem som sitter i Representantskapet då du kommer som ny idag. De som intervjuas tycker inte att dessa möten fyller den förväntade rollen: att vara ett bollplank till koncernstyrelsen.

Flera av de intervjuade är också medlemmar i Lantmännen och de jämför Lantmännens Förtroenderåd med Arlas Representantskapsmöten och drar slutsatsen att dessa forum inte alls fungerar på samma sätt. Man säger att i Lantmännen använder koncernstyrelsen Förtroenderådet som ett bollplank och man delar med sig av konfidentiella uppgifter och litar på att det som diskuteras under Förtroenderådets möten stannar där. De intervjuade säger att Representantskapsmötena karaktäriseras av ren kommunikation av koncernstyrelsebeslut, vilka man förväntar sig att de

förtroendevalda på mellannivå ska argumentera för inför medlemmarna, samt väldigt få siffror, men däremot en del argumentation i termer av kooperativ ideologi. De som tar upp detta säger att de tror att orsaken till att det är så i Representantskapet är storleken på denna grupp – den är så stor (179 förtroendevalda samt 12 medarbetarrepresentanter) att risken för läckor är betydligt större än den är i t ex Lantmännens eller Södras motsvarande råd. Man hävdar också att de danska förtroendemännen har betydligt större roll/vikt i beslutsprocesserna än vad som är rimligt.

Man anser att Representantskapet borde "bantas". Om denna grupp skulle bli mindre tror man att koncernstyrelsens förtroende kunde ökas och att man därmed kunde använda Representantskapsmötena som ett "bollplank" till styrelsen – som det är tänkt – men att man samtidigt måste hantera att en mindre grupp förtroendevalda i Representantskapet medför att länken tillbaka till medlemmarna kan försvåras.

Några av de intervjuade poängterar att de som suttit som förtroendevalda i en förening "återanvänds" i andra föreningars styrelser. Man får, helt enkelt, inte bortse ifrån att erfarenheter från en förening kan vara nyttiga i en annan. I denna strävan kommer man in på den viktiga roll som *valberedningarna* har – vissa karaktäriserar t o m deras arbete som det viktigast arbetet och ser det som problematiskt att det bara är i den svenska delen av Arla som valberedningar används. Man måste välja ledamöter till valberedningarna (oavsett till vilken nivå i Arla), vilka besitter de bästa kompetenserna, så att de – i sin tur – kan sätta ihop en styrelse som är så bra som möjligt i varje enskilt fall.

### **5.1.1.3 Informationskanalernas utformning och informationens innehåll och roll**

*Ägarbladet* nämns som en i huvudsak bra kanal ut till medlemmarna. Nyheter kommer ut snabbt via detta, som ju ges ut var fjortonde dag. Tyvärr läser alla medlemmar inte *Ägarbladet* och en av de intervjuade lyfter detta som ett problem och menar att skulle alla läsa den kortfattade informationen som *Ägarbladet* ger, så skulle en del av missnöjet man ser försvinna, då förståelsen för Arla skulle öka.

Det finns de medlemmar som tycker att *Ägarbladet* är vinklat så att det endast fokuserar på positiva aspekter med Arla och vad som händer på marknaden. En önskan, som framförts av både medlemmar och förtroendevalda på t ex krets nivå är att Arla borde publicera centrala nyckeltal – beräknade på samma sätt – kvartalsvis, så att man kan följa den ekonomiska utvecklingen. Även andra viktiga mått, som intjäningsnivåer i olika länder skulle vara intressant att kunna följa, säger ett par av de intervjuade. Ett annat önskemål är att man skulle skriva mera om vad som händer i de lokala livsmedelsbutikerna, dvs hur Arla tänker då de förhandlar med t ex ICA. Det är viktigt, sa ett par av de intervjuade, att få information om hur det går för Arla som helhet, men som medlem och förtroendevald på krets nivå så uppstår ibland diskussioner rörande sortiment och annat som ibland leder till att man inte kan förstå hur Arla tänker och därmed inte förklara och diskutera detta med medlemmarna.

På ett generellt plan, då det gäller innehållet i *Ägarbladet*, framhåller några av de intervjuade att det är viktigt att Arla anpassar innehållet i *Ägarbladet* till vad medlemmarna efterfrågar. Gör man det så blir bladet ännu mera givande att läsa för medlemmarna, detta skapar "stolthet och förtroende" i medlemskåren, sammanfattar en av de intervjuade.

Arla har utvecklat *utbildningsmaterialet "Arlaseminarier"* för att hjälpa medlemmarna att sätta sig in i hur Arla fungerar. Man har sju kapitel i materialet och tanken är att man ska hålla minst sju träffar och diskutera de olika aspekterna rörande Kooperation i allmänhet och Arla i synnerhet. Problemet är bara, säger den intervjuade, att medlemmarna kanske bara deltar i 2-3 träffar.

Problemet med ett relativt lågt mötesdeltagande har samtliga intervjupersoner funderat mycket över. Några av dem nämner plattformen *WebAir*, där man kan "träffas" virtuellt, antingen via en dator eller mobiltelefon. Detta, tror de, kan komma att bli ett bra komplement till fysiska medlemsmöten och några orsaker till detta är att man kan hålla ett möte, trots stora avstånd mellan deltagarna, man kan snabbt kalla samman till ett möte i händelse av en akut händelse, samt att en koncernstyrelsemedlem och/eller tjänsteman kan delta, utan att behöva resa. Man poängterar dock att webbaserade möten inte helt kan ersätta fysiska möten.

Arlas *hemsida* upplevs på det stora hela som bra, men man har synpunkter på att det inte finns en sökmotor på Ågarsidan. Detta försvårar arbetet som förtroendevald, säger några av de intervjuade, då man kan få lägga mycket tid på att leta information som man behöver för att fullfölja sitt förtroendeuppdrag. Det man gör istället är att kontakta de medlemsansvariga i Arla, vilket fungerar bra, men det vore ännu bättre om man själv kunde få fram den information man behöver på ett enkelt sätt, säger man. En av de intervjuade ställer sig frågan varför Ågarbladet inte finns åtkomligt för vem som helst att ladda ned, som t ex Lantmännens och Södras motsvarande dokument gör.

Samstämmigheten är stor då det gäller att man som förtroendevald får *information* från Arla snabbt, men några säger att de oftast får informationen strax innan medlemmarna får den, vilket känns lite frustrerande. Det finns en princip att de förtroendevalda ska få informationen ett dygn innan medlemmarna får den, men i realiteten får de förtroendevalda informationen på morgonen, för att sedan medlemmarna får den vid lunchtid. Då en del av den information som kommer från Arla väcker frågor och oro bland medlemmarna, så kan det vara svårt att hinna sätta sig in i informationen för att kunna svara på eventuella frågor från medlemmarna, säger några av de intervjuade. Det man ofta gör då är att kontakta Arlas Informationsavdelning för att få hjälp att tolka informationen av dem, men "det vore bättre om man istället hade det där dygnet på sig", sammanfattar en av de intervjuade detta.

Flera av de intervjuade tar upp att medlemmarna behöver få hjälp att ta till sig och behöver diskutera den information som kommer i *årsredovisningarna*. En av de intervjuade har kortfattat presenterat de viktigaste delarna i årsredovisningen under ett ägarmöte, för att sedan anordna ett särskilt möte där man diskuterar detaljer med de medlemmar som är intresserade av att göra detta. Erfarenheten av detta upplägg är positivt, säger hon. En annan av de intervjuade tar upp till en timme till att redogöra för vad som står i årsredovisningen och har inte så många ytterligare punkter på det mötets dagordning. Han säger att det är viktigt att detta möte kommer nära inpå att årsredovisningen kommit. Flera av de intervjuade säger att de tycker att det är en bra satsning att skicka ut summeringar av årsredovisningarna till medlemmarna, så att bara de som vill kan se till att ladda ned hela dokumentet från nätet.

Man tar upp detta med att det har skrivits mycket negativt om Arla i *pressen* under de senaste åren. Några säger att de skulle vilja bemöta vad som skrivs oftare, men dels räcker inte tiden till, dels har

en av dem fått svaret av en journalist att läsarna inte orkar sätta sig in i hur Arla fungerar – läsarna vill ha kortfattad information, men inte mera än så, säger han. Några orsaker som nämns till varför bilden av Arla tenderar att vara negativ är Arlas storlek, vilken av gemene man kan upplevas som ”märklig och provocerande”. Dessutom är det så att journalisterna inte känner till hur kooperativa företag fungerar – och det gäller en del journalister även inom lantbrukspressen, poängterar några av de intervjuade.

### 5.1.2 Textanalys

Tabell 7 nedan sammanfattar de totalt sex rapporter (årsredovisningar och CSR-redovisningar) som Arla presenterat under 2013-2015. Som framgår av tabellen använder sig Arla dels av rubriker på rapporterna som helhet, dels lyfter de gärna ut citat och använder sig också av att skriva vissa ord med fet stil, i syfte att poängtera att dessa ord ses som viktiga. Föga förvånande fokuserar Hantofts texter på de ”kooperativa aspekterna”, t ex att man förväntas samarbeta för att utveckla ett sunt och starkt kooperativ, medan Tuborghs texter mer har fokus på ekonomiska aspekter och på konkurrensläget.

Notabelt är att det inte finns någon text signerad av Åke Hantoft (ordföranden) i CSR-rapporten 2013. Istället ges olika nyckelpersoner i företaget utrymme, t ex en ansvarig för Arlas satsning i Ryssland och en nutritionist, samt man skriver en del om livsmedelssäkerhet och arbetsmiljö. CSR-rapporten för 2014 innehåller en text från vardera aktören med samma huvudrubrik och följande år inleds rubriken överst på sidan som Hantoft signerat för att fortsätta på VD Peter Tuborghs sida. Följande års CSR-rapport har, förutom en text från Hantoft och en från Tuborgh, en text signerad av Hantoft med fokus på den låga lönsamheten på gårdarna och ”stålbadet” för Arla (s 19).

**Tabell 7:** Översikt av Arlas årsredovisningar, med fokus på texter från ordföranden och VDn – orden i fet stil enligt originaltexterna. Källor: Arlas CSR-rapporter och årsredovisningar 2013-2015.

Rapport	Ordföranden har ordet	VD har ordet
CSR 2013: "Vårt <b>Ansvar</b> . Vi vill växa och utvecklas – och vi bryr oss om hur vi gör det"	Saknas	En sida med rubriken " <b>Hållbarhet</b> och <b>lönsamhet</b> går hand i hand"
ÅR 2013: "Leverera <b>bra tillväxt</b> . Vi erbjuder fördelarna med vår mjölk till fler konsumenter"	Två sidor med rubriken "Att höja ribban <b>tillsammans</b> "	Två sidor med rubriken "Fortsatt <b>hållbar tillväxt</b> "
CSR 2014: " Vårt <b>Ansvar</b> . Vi vill växa och utvecklas – och vi bryr oss om hur vi gör det"	En sida var med den gemensamma rubriken "Vi tar gemensamt <b>ansvar</b> för <b>människor</b> och <b>miljö</b> "	
ÅR 2014: "Ett starkare kooperativ <b>på en svår marknad</b> tack vare effektiv drift, globala varumärken och expanderande marknader"	En sida med rubriken "Större ansvar i ett <b>starkare kooperativ</b> "	En sida med rubriken "Tillfredsställande resultat på en <b>svår marknad</b> "
CSR 2015: "Vårt <b>Ansvar</b> . Vi vill växa och utvecklas – och vi bryr oss om hur vi gör det"	En sida med rubriken "Ett <b>sunt</b> kooperativ..."	En sida med rubrikens fortsättning "... med höga <b>ambitioner</b> "
ÅR 2015: "Navigering på <b>en svår marknad</b> "	En sida med rubriken "Förändringar och <b>utmaningar</b> "	En sida med rubriken "Arla har blivit mer motståndskraftigt på den <b>tuffa marknaden</b> "

Arlas medlemsblad Ägarbladet är relativt kort, mellan 2 och 4 sidor. Det ligger inte öppet åtkomligt på hemsidan, utan presenteras bara för Arlas medlemmar. Bladet finns på flera, för medlemskåren, relevanta språk, såsom svenska, danska och engelska. Genomgående inleds bladet med "Arla Foods koncernnyheter", där stora aktuella nyheter presenteras – inte sällan av Hantoft eller Tuborgh. Bladet innehåller dessutom ofta pridfakta för mejeriprodukter, information om nya varumärken och produkter, jämförelser mellan Arla och dess konkurrenters mjölkpris, och liknande. Redogörelser för möten inom Arla ges också, t ex vad som diskuteras på kretsmöten, i de Nationella råden eller en redogörelse för Representantskapsmötets viktigaste punkter. Man presenterar också nyheter på Arlas internetsidor och namn och bild på medlemmar som fått olika typer av utmärkelser.

## 5.2 Lantmännen

### 5.2.1 Intervjuer med förtroendevalda på regionnivå

Som nämnts ovan har åtta förtroendevalda inom Lantmännen intervjuats. Av dessa var tre kvinnor och sex av intervjuerna genomfördes "face to face", de övriga två genomfördes på telefon.

#### 5.2.1.1 Medlemmarnas roll

Precis som i fallet med Arla, så säger alla utom en av de intervjuade att medlemmarna inte *hör av sig* till dem. Då medlemmarna väl hör av sig så beror detta på att de är missnöjda med något, säger de. En av de intervjuade säger att så länge som affärerna på gårdsnivå går bra och man ser att pengarna i plånboken räcker, då är man nöjd och inte intresserad av att engagera sig i dialog med andra medlemmar och de som sitter i distriktstyrelsen. En annan av de intervjuade är inne på samma linje: hon säger att det alltid varit så att då leveranserna fungerar och man upplever Lantmännen som konkurrenskraftigt, så är man nöjd. Till dessa två faktorer har avkastningen på ägarkapitalet tillkommit på senare tid, menar hon. Flera av dem säger att då medlemmarna upplever att Lantmännen gör bra ifrån sig, så bryr man sig inte om exakt vad som produceras i Lantmännens industrier – "om det är korvbröd eller wienerbröd som produceras", som en av dem uttrycker det.

Ett par av de intervjuade pekar på att då marknadsområdena (MOna) togs bort, försvann en viktig aspekt, nämligen affärsverksamheten på lokal nivå. Då medlemmarna i hög grad fokuserar på hur väl handelsrelationerna på gårdsnivå går, finns en oro för att man genom att ta bort MOna har bidragit till ett minskat *engagemang*.

Ett par av dem efterlyser någon "stor" fråga som koncernledningen vill att medlemmarna skulle kunna diskutera, då det verkar som om de förväntar sig att de som sitter i distriktstyrelsen ska initiera en dialog. Detta märkte man i samband med att fusionen diskuterades: då var medlemmarnas engagemang och diskussionsvilja betydligt större än vad den är idag. Man var orolig för att Lantmännen skulle bli för stort och att avståndet mellan medlemmarna och de i koncernstyrelsen skulle bli alltför stort. Den oron verkar ha minskat, säger flera av de intervjuade, och de tror att detta beror på att atmosfären inom Lantmännen upplevs som öppen och att man vet att man t o m kan kontakta koncernstyrelsen om man vill. En ytterligare förklaring till att oron i samband med fusionen har minskat är att då det har varit kriser efter fusionen, så har koncernstyrelsens ordförande och/eller VD kommit till medlemsmöten och varit öppna för diskussion, vilket medlemmarna uppskattar.



Ett annat förslag till att öka engagemanget bland medlemmarna är att utveckla informationskanalerna, så att olika medlemskategorier får den information i den form som de vill ha den (mer om informationskanalerna i avsnitt 5.2.1.3).

Några av de intervjuade pekar på att man måste göra en *avvägning* mellan "tillräckligt engagerade och intresserade medlemmar" och "att driva företaget på ett lönsamt vis" och att information från koncernledningen till medlemmarna är viktig här. En avgörande faktor i denna balansgång är att tänka långsiktigt då man gör investeringar, så att man är säker på att dessa kommer att generera pengar till medlemmarna i framtiden. Det finns en tendens att den enskilde medlemmen tänker på sin egen plånbok och helst vill ha kortsiktiga vinster och därför är det viktigt att koncernledningen ser till helheten och till det långsiktiga, sa de. Med den relativt stora och geografiskt spridda medlemskåren i det nya Lantmännen, så är avvägningar av denna typ mer komplicerade än då SLR och de regionala föreningarna fanns. Medlemmarna har olika riskattityd, är beroende av affärerna med Lantmännen i olika hög grad, har olika tidshorisonter för sitt medlemskap, samt uppvisar olika grad av anpassningsvilja, säger en av dem som en sammanfattning av hur heterogen Lantmännens medlemskår är.

Flera av de intervjuade säger att de tror att relativt många av medlemmarna läser t ex årsredovisningarna och än fler Grodden, vilket leder till att medlemskåren är relativt *insatt* i vad som händer i Lantmännen.

Ett problem, som i princip samtliga intervjuade kommer in på är dock att de som kommer på *medlemsmötena* i hög grad är äldre och låg- eller inaktiva då det gäller handeln med Lantmännen. Detta är oroväckande, säger de, då de yngre inte är med och påverkar de beslut som fattas. De yngre medlemmarna deltar gärna på maskinträffar, men är alltså svåra att locka till medlemsmötena, där kooperativa frågor behandlas. I ett av distrikten gjorde man en satsning som skulle locka de yngre medlemmarna: man anordnade sk "Sommarträffar", där man på ett lättsamt sätt umgicks, åt lättare mat och ofta tittade på någon maskin, eller liknande. Denna satsning blev väldigt lyckosam och den har lett till att man i det distriktet ser en tendens till ett större intresse för t ex Höstmötet. I ett annat distrikt har man börjat "handplocka", dvs individuellt bjuda in medlemmar till medlemsmöten.

Flera av de intervjuade säger att man måste överväga att inte bara ha fysiska medlemsmöten. Precis som i Arlafallet så har många medlemmar långt att åka till mötena och uteblir därför från dessa. Genom att ha vissa medlemmar uppkopplade via videolänk, eller hålla hela mötet digitalt, skulle man kunna råda bot på detta problem, tror de. Ett annat sätt att lösa den låga mötesnärvaron är att hålla flera möten med samma dagordning i ett distrikt, men det är kostsamt och tidskrävande, säger de intervjuade.

Även om avståndet är det vanligaste skälet som anges för att man inte kommer på medlemsmötena, så finns även andra skäl, säger de intervjuade: om man är ensam på sin gård hela dagarna så vill man inte åka på ett möte på kvällen, då resten av familjen kommit hem; och om man då istället väljer att lägga mötena dagtid, så kommer istället de medlemmar som har mjölkproduktion på sina gårdar att ha svårt att komma, eller behöva åka hem tidigt på eftermiddagen från mötet.

Några av de intervjuade säger att det är väldigt viktigt att ta *medlemmars åsikter* på allvar och visa respekt för dessa – även om man tycker medlemmen i fråga har fel eller om man har hört samma åsikt flera gånger tidigare. Man måste, i sin roll som förtroendevald, låta alla medlemmar komma till tals vid t ex medlemsmöten och det är viktigt att, i de fall det är nödvändigt, återkoppla till medlemmen i fråga, säger de.

De intervjuade i södra Sverige pratar om att medlemmarna inte enbart handlar med Lantmännen, då det finns *konkurrenter* och man dessutom har relativt nära till kontinenten. En av dem säger att detta kan vara en anledning till att de yngre inte ser "vitsen med" det kooperativa företaget, något som en annan av de intervjuade också är inne på och tillägger att man på lantbruksskolorna inte lär eleverna vad ett kooperativt företag är och att eleverna verkar få bilden att om man ska vara en proffsig lantbrukare, så ska man inte handla med de kooperativa företagen.

#### **5.2.1.2 De förtroendevaldas roll**

*Distansen* mellan medlemmarna och koncernstyrelsen, via distriktsstyrelserna, är relativt kort och det är lätt t ex för en medlem att få kontakt med en i koncernstyrelsen, vilket de intervjuade tycker är bra. Det fanns en oro att det skulle bli svårare att ta kontakt med dem i koncernledningen efter fusionen 2001, men den verkar ha kommit på skam, säger man.

Några kommentarer som kommer upp då samtalet kommer in på *rollen som förtroendevald* på distriktsnivå är: "det är ett kall", säger ett par av de intervjuade, och andra kommentarer som ges är att man måste förstå lantbrukarnas situation och vara ödmjuk, samt att det är viktigt att ha förtroende hos såväl medlemmar som hos koncernstyrelsen, samt att "kunna röra sig däremellan", som en av de intervjuade uttrycker det. En annan säger att "det är viktigt att tänka Kooperation hela tiden". Några av de intervjuade kommer in på detta med att det ibland kan vara svårt att avgöra vilka av medlemmarna som man ska lyssna på – åtminstone då man är ny som förtroendevald. Slutsatsen blir att man lär sig med tiden att det är viktigt att låta medlemmarna framföra sina åsikter och att ta dessa på allvar, men att man lär sig vilka som kommer med åsikter som är värda att föra vidare och vilka som mest klagar på allt – ofta beroende på att de har dålig insikt i hur Lantmännen fungerar.

Flera av de intervjuade talar om att det är en speciell, dubbelbottnad, *roll* man har som förtroendevald i en distriktsstyrelse – särskilt den som är ordförande där: man ska både föra vidare information från och argumentera för de beslut som koncernstyrelsen har fattat och dessutom samla in åsikter och förslag från medlemmarna. Flera av de intervjuade tycker att detta är roligt, men de säger samtidigt att det kan vara svårt att helt säkert veta vad det är man får tala om för medlemmarna och vad man inte får tala om för dem. En av dem skriver ned det som man får föra vidare till medlemmarna, medan det som ska hållas konfidentiellt "får man hålla i huvudet", säger han.

Några av de intervjuade menar att det är tungrott att ha de två rollerna. Man menar att distriktsstyrelserna skulle tillåtas fokusera på att styra Lantmännen för att låta "ambassadörsrollen" till största delen tas över av tjänstemännen. Som det nu är, säger några, så är förtroendeuppdrag på distriktsnivå inte så attraktiva och de tror att detta delvis beror på att man inte har några egentliga beslut att fatta. En annan säger att det är svårt att ha den dubbla rollen, men att den ändå går att hantera, då stödet från koncernnivån är bra.

Ytterligare kommentarer rörande rollen som förtroendevald på distriktnivå är att det som är viktigt att sträva efter är att situationen på gårdsnivå är så bra som möjligt – här har Lantmännen Maskin och Lantmännen Lantbruk en central roll – samt att inte alltid hävda att Lantmännen är bäst, utan erkänna att vissa aktiviteter kan förbättras.

Flera av de intervjuade säger att det är väldigt viktigt med *utbildning* av såväl nya som sittande förtroendevalda. Denna, säger de, bör vara skraddarsydd beroende på vad de förtroendevalda säger att de skulle behöva få utbildning i. Några viktiga områden som nämns är ekonomi, mediehantering och pedagogik – det sistnämnda nämns i samband med en diskussion om att det ibland kan vara svårt att förklara vissa saker för medlemmarna. Att anordna utbildningar för förtroendevalda har två huvudsakliga syften, sammanfattar en av de intervjuade: att lära sig viktiga saker och att träffa andra med samma roll som man själv har.

*Förtroenderådet* upplevs av nästan alla de intervjuade som en mycket viktig arena för diskussion och informationsspridning. Några av de intervjuade säger att det är spännande att sitta i Förtroenderådet, men det finns en som tycker att rådets roll skulle bli något annat än ett "bollplank" för styrelsen, som tanken idag är: att bilda en grupp bestående av distriktsordförandena och att ge denna grupp en strakare ställning och låta den sätta dagordningen för Förtroenderådets möten. En annan av de förtroendevalda är kritisk till att man fördelar de "extra" platserna i Förtroenderådet (för de distrikt som är störst) baserat på antalet medlemmar i distriktet – man borde, tycker han, utgå ifrån omsättningen i respektive distrikt istället.

En av de intervjuade säger att han tycker att det är problematiskt att *antalet förtroendevalda* ständigt minskar, bl a genom distriktsammanslagningar. Dels innebär detta att arbetsbördan på de kvarvarande förtroendevalda ökar, dels finns det en risk för att "kottier" bildas, säger han, vilket kan leda till att vissa grupper i medlemskåren får en starkare ställning än andra. Dessutom kan en konsekvens också vara, säger han, att det blir svårare att hitta bra kandidater till poster "högre upp" i organisationen, då basen med förtroendevalda blir för smal.

Flera av de intervjuade är inne på problemet att få fram bra *kandidater till förtroendeuppdrag*, vilket de upplever blir allt svårare. Två huvudskäl som nämns är att det inte längre finns så mycket "föreningstänk" och att det finns flera "konstiga termer" som man måste lära sig och förstå om man ska bli förtroendevald, t ex insatsemission och förlagsinsatser. Dessa två skäl skapar en "tröskel som man måste ta sig över", som en av de intervjuade uttrycker det. Några av de intervjuade säger att en ytterligare höjning av denna tröskel skulle vara om man, som i Arla, skulle behöva hålla möten på engelska. En av de intervjuade nämner att man kan sätta samman en lista på några unga potentiella lantbrukare – såväl sådana som har en gård de kommer att ta över, som sådana som arbetar på gårdar och kanske i framtiden kommer att bli lantbrukare – för att inbjuda dessa till möten där man på ett lättsamt och pedagogiskt sätt förklarar varför det är klokt att vara medlem i t ex Lantmännen. En sådan satsning har visat sig ge ett större engagemang och det blir då lättare att rekrytera nya förtroendevalda.

Man trycker på att *valberedningarna* inom Lantmännen har en väldigt viktig roll att fylla – inte bara då det gäller det viktiga arbetet att få fram nya förtroendevalda, utan minst lika viktigt är att "plocka bort" dem som inte längre gör en helhjärtad insats i styrelsen. Ett problem som lyfts av

några av de intervjuade är att kvinnor, framför allt i koncernstyrelsen, endast sitter en period, vilket ger "dåliga signaler nedåt i organisationen", som en av de intervjuade uttrycker det. Man hade för några år sedan mentorsprojektet "Använd hela kompetensen", där de i koncernstyrelsen agerade mentorer för kvinnliga förtroendemän. Det var viktigt att de som var mentorer satt i koncernstyrelsen, då detta gav projektet en acceptans inom organisationen. Detta projekt var bra och borde upprepas, säger ett par av de intervjuade.

Ett par av de intervjuade tar upp situationen i sin *distriktsstyrelse* och säger att det ofta är så att det finns åtminstone en som inte gör det denne ska. Då man väljer en förtroendevald vet man inte om denne kommer att göra det som förväntas – "det ser man först då man ska påbörja styrelsearbetet", konstaterar en av de intervjuade. En av dem berättar att då han skulle kalla till ett första styrelsemöte svarade först bara en av de andra i styrelsen och han sa att han inte kunde komma någon av de föreslagna tidpunkterna, sedan hörde några av de andra av sig, efter en påminnelse, och det visade sig att inte heller de kunde delta på ett möte. En annan av de intervjuade har lagt upp styrelsearbetet på ett sätt som hon tror hjälper de förtroendevalda att göra en god insats, trots att de har mycket att göra på gården och har familjer: man håller entimmes telefonmöten en gång i månaden, då informationsspridning fokuseras, sedan håller man också fysiska möten, där strategiska frågor diskuteras. Inför de fysiska mötena delade denne distriktsordförande ut uppgifter till de andra i styrelsen. Detta, säger hon, fungerar bra. Ytterligare "tips" då det gäller att få igång ett aktivt styrelsearbete på distriktsnivå är dels att inte ha hela mötestiden inrutad med punkter på en dagordning, utan att lämna tid för diskussion och samvaro, dels att utvärdera styrelsemötena och justera formen och upplägget av dessa i enlighet med de synpunkter som kommer fram. Som en av de intervjuade uttrycker det: "Det ska vara roligt att sitta i en styrelse!"

Några av de intervjuade kom in på vikten av att de som sitter i koncernstyrelsen måste *förstå hur ett kooperativt företag fungerar* – detta är särskilt viktigt då man tar in externa styrelseledamöter. Till detta kommer att styrelsen måste vara klar över sin roll, vilken handlar om att förstå ekonomiska sammanhang och samtidigt kunna prata med medlemmarna, likaså måste VD:n förstå vilken roll han har, dvs "att vara kamrer", som en av de intervjuade sa. Man säger att detta fungerar bra nu, men det har inte alltid varit så.

### **5.2.1.3 Informationskanalernas utformning och informationens innehåll och roll**

Man ger ut en *årsredovisning*, en *CSR-rapport*, ett *årssammandrag* (summering av årsredovisningen), samt medlemsbladet *Grodden* från central nivå. Många av distrikten ger ut informationsblad, men det är en dyr verksamhet och man är inte säker på om medlemmarna läser dessa. Sedan några år tillbaka skickar man inte ut årsredovisningen och CSR-rapporten, utan endast årssammandraget och Grodden. De medlemmar som vill ta del av årsredovisningen och/eller CSR-rapporten kan beställa ett pappersexemplar, läsa dessa publikationer på nätet, samt skriva ut de delar de är mest intresserade av.

De intervjuade tror inte att medlemmarna läser årsredovisningen, än mindre CSR-rapporten, då den av många upplevs som alldeles för "pratig" och omfattar för många sidor. Ett par av de intervjuade säger att de tror att det finns ett samband mellan om man som medlem läser de längre rapporterna, å ena sidan, och hur viktig handeln med Lantmännen är för den egna gården, å den andra, samt att individens personlighet påverkar om man läser eller inte. Bland de intervjuade är det ett

par som säger att de inte längre läser hela årsrapporterna, som de gjorde i början då de var förtroendevalda, några andra säger att de ser det som sin plikt – i egenskap av förtroendevald – att läsa allt material som publicerats.

Några av de intervjuade säger att det finns medlemmar som är frustrerade och irriterade över att det inte finns detaljerad information rörande hur det går ekonomiskt för olika divisioner. De förtroendevalda försöker förklara orsaken, men alla medlemmar accepterar inte att man måste göra så för att inte ge onödigt mycket information till konkurrenterna och då har en del vänt sig till koncernledningsnivån med sina frågor. Där följer man principen att man vill ha så få obesvarade frågor som möjligt och man försöker att besvara så mycket som möjligt av medlemmarnas frågor, säger man.

Samtliga säger att *Grodden* är väldigt bra och värdefull – både för dem och för medlemmarna. Många medlemmar läser *Grodden* – det märker de förtroendevalda, då medlemmarna tar upp frågor som behandlats i *Grodden* då de träffar de förtroendevalda. Det är jättebra att *Grodden* finns lättåtkomlig på Lantmännens hemsida, men det vore bra om den också fanns i en inläst version – för dem som inte längre kan läsa, eller för de lantbrukare som gärna tar med sig ljudfiler ut i traktorn. Genom *Grodden* kan man förklara vissa begrepp och händelser mera i detalj och gå djupare in i vissa frågor, vilket är bra och uppskattas. En av de intervjuade sammanfattar det hela genom att säga: "Grodden är Lantmännen, på något sätt".

Några av de intervjuade säger att det är viktigt att Lantmännen reviderar sin *informationsstrategi*. Man har en stor och heterogen medlemskår, vilken har olika behov och krav på informationen, liksom olika kapacitet att ta till sig denna. Några faktorer som nämndes under intervjuerna är att det kan vara klokt att ha en mer detaljerad information till de medlemmar som handlar mycket med Lantmännen, då de, enligt en av de intervjuade "är kunnigare och mera engagerade", man bör fundera på vilka fora som ska användas och vilken information som ska finnas var. Några av de intervjuade säger att även om Lantmännen följer principen att de som är förtroendevalda ska få all information innan medlemmarna, så säger man att det ofta är för lite tid mellan det att de får informationen och sedan medlemmarna. "Man hinner inte sätta sig in i informationen för att kunna förklara och diskutera den med medlemmarna", sammanfattar en av de intervjuade.

Gissningsvis kommer information och dialog i framtiden alltmer gå över till *hemsidan*, säger flera av de intervjuade och då är det väldigt viktigt att man kontinuerligt uppdaterar den information som finns där – annars kommer medlemmarna att sluta läsa dessa sidor. Skulle det vara så att man använder sig av chatsidor, så är det nödvändigt att ha någon som ser till att t ex personangrepp förekommer, poängterar en.

För att hantera problemet med att medlemmarna inte fullt ut har klart för sig *hur ett kooperativt företag fungerar* och varför det är fördelaktigt att vara medlem bör Lantmännen utarbeta ett material som fokuserar på frågan "Vad ger detta mig i vardagen och hur hjälper det mig?", dvs varför ska man vara medlem och vad är fördelarna, säger en av de intervjuade. Andra är inne på samma spår och säger att man borde ta fram ett liknande material som det som Södra har gjort, där man visar vad en extra kubikmeter virke ger medlemmen, i termer av t ex efterlikvid, ränta och andra effekter. Man säger att Lantmännen i och för sig har använt sig av sk "räknesnurror" för att belysa

detta, men man tror att det finns ett behov av att vara ännu tydligare. Då väl intresset hos medlemmen är väckt, så kommer han att själv vilja söka information, säger de.

Ett informationsmaterial rörande varför man ska bli medlem i Lantmännen kan, förutom att riktas mot existerande medlemmar, också användas riktat mot unga lantbrukare och sådana som kommer att bli lantbrukare inom kort.

Man understryker att framför allt höstmötena är viktiga, ur informationssynpunkt, men man poängterar också att dessa är ett utmärkt forum för att samla in åsikter för medlemmarna – något som är minst lika viktigt som att sprida informationen från koncernledningen, säger flera av de intervjuade.

### 5.2.2 Textanalys

Som framgår av tabell 8 nedan så praktiserar Lantmännen principen att ha exakt samma text från ordföranden och VD i CSR-rapporten och årsredovisningen. Man rubricerar dessa texter på traditionellt sätt, dvs "Ordföranden har ordet", respektive "VD har ordet", men man lyfter ut ett eller ett par citat – på samma sätt som i Arlas rapporter – men utan att skriva något ord i fetstil.

**Tabell 8:** Översikt av Lantmännens årsredovisningar, med fokus på texter från ordföranden och VDn.  
Källor: Lantmännens CSR-rapporter och årsredovisningar 2013-2015.

Rapport	Ordföranden har ordet	VD har ordet
CSR 2013: "Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord"	Två sidor med två framlyfta citat: "Ett år av förändring, framtidstro och full fart framåt", samt "Att utveckla vår ägarmodell och att motivera unga företagare att på sikt ta ansvar för vårt företag är ett av de viktigaste uppdragen för oss som sitter på ledande positioner idag".	Två sidor med ett framlyft citat: "Sammantaget har Lantmännens finansiella ställning stärkts avsevärt under året, vilket ger oss en mycket stabil grund att stå på – och bygga vidare på inför framtiden"
ÅR 2013: "Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord"		
CSR 2014: "Vi skapar ett livskraftigt lantbruk"	Två sidor med det framlyfta citatet "Med nya arbetsformer, fortsatta satsningar på yngre företagare och ett närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin har vi alla förutsättningar att stärka både affärer och medlemsengagemang".	Två sidor med det framlyfta citatet "Vi är väl förberedda för att skapa ytterligare tillväxt i koncernen efter en period av konsolidering".
ÅR 2014: "Vi skapar ett livskraftigt lantbruk"		
CSR 2015: "Vi skapar ett livskraftigt lantbruk"	Två sidor utan framlyft citat.	Två sidor med det framlyfta citatet "Vidareutveckling av lantbruksaffärerna är viktigt för att stärka konkurrenskraften och lönsamheten på våra ägares gårdar".
ÅR 2015: "Vi skapar ett livskraftigt lantbruk"		

Lantmännens medlemsblad Grodden är betydligt mer omfattande – i termer av antal sidor – än Arlas motsvarighet: ca 24 sidor. Vartannat nummer av Grodden inleds med en ledare av ordföranden Bengt-Olov Gunnarsson, vartannat av VD Per Olof Nyman. Exempel på rubriker och sk "stick" på dessa ledare är (Grodden nummer 4, 2015 – nummer 4, 2016):

- **Bengt-Olov Gunnarsson:** "Att verka på en internationell marknad" – "Lantmännen utvecklar lantbruket"; "Reflektioner från årets stämmor" – "Stämmor och strategier"; "Tid att skörda" – "Framtidstro och digitalisering"

- **Per Olof Nyman:** "Höststart med stärkta positioner" – "Internationella kontakter är avgörande"; "Historiskt högt resultat" – Lantmännens resultat slår alla rekord"; "Lantmännen fortsätter att göra skillnad" – "Positiv utveckling i alla divisioner"

Grodden innehåller annonser. Annonserna är t ex (Grodden nummer 4, 2015 – Grodden nummer 4, 2016):

- Agrol, vilka säljer oljor, smörjmedel och grovtvål, etc.
- Hylte jakt & lantman, vilka säljer produkter som liknar dem som Granngården säljer.
- Egendomsmäklarna, vilka erbjuder hjälp med att sälja medlemmens gård.
- Syngenta och BASF vilka säljer växtskyddsmedel.
- Olika divisioner inom Lantmännen.

Innehållet i Grodden i övrigt täcker en mängd teman, allt ifrån företagsnyheter (strukturomvandlingar, förvärv, etc), marknadsrapporter, presentation av nyanställda och längre porträtt rörande t ex styrelsemedlemmar, redogörelser från diverse möten inom organisationen – t ex under rubriken "Nytt från distrikten", rapporter från distriktnivån och gårdsreportage från Lantmännenmedlemmar. Dessutom återfinns en "emissionsskola" och reportage från olika utvecklingsprojekt som Lantmännen är med och finansierar. Till nummer 5, 2015, kommer en tjugosidig bilaga med rubriken "Grodden special – Lantmännen världen runt", där man redogör för de utlandssatsningar som Lantmännen gör och var i världen man är verksam.

## 5.3 Södra

### 5.3.1 Intervjuer med förtroendevalda på regionnivå

Som nämnts ovan har sex förtroendevalda inom Södra intervjuats. Av dessa var två kvinnor och tre av intervjuerna genomfördes "face to face", de övriga tre genomfördes på telefon.

#### 5.3.1.1 Medlemmarnas roll

En av de intervjuade med längst erfarenhet av att vara förtroendevald i Södra sammanfattar sin *roll som medlem* i Södra som bestående av två delar, nämligen (1) man får betalt för råvaran, samt (2) samtidigt äger man en industri som också ska ge en avkastning, men via insatsen, insatsemissioner, ränta och liknande. Flera av de intervjuade uttrycker en förvåning över att så få av medlemmarna förstår hur det kooperativa företaget Södra och de marknader som Södra agerar på fungerar. Det man verkar fokusera på är sig själv och sin skogsfastighet och man vill ha så höga priser som möjligt, utan att tänka på att en sådan strategi påverkar såväl Södras vinstnivå som vad konkurrenterna på marknaden ger för priser. Några av de intervjuade säger att en orsak till detta är att medlemmarna upplever många kooperativa begrepp som svårbegripliga, samt att man tänker att då dessa är så svåra att förstå, så får de som är förtroendevalda "sköta det kooperativa".

Två ytterligare orsaker till den låga kunskapsnivån bland medlemmarna, rörande kooperativt samarbete, är att många av Södras medlemmar är sk "utbor", dvs de bor inte i det SBO där deras skogsfastighet ligger. Här finns en stor skillnad, poängterar några av de intervjuade, mellan Södras medlemmar och t ex Arlas och Lantmännens: man lever inte på sin fastighet, är inte beroende av avkastningen av densamma och det kan t o m vara så att skogsfastigheten upplevs som en belastning.

Gruppen utbor är heterogen, de flesta har en annan huvudsaklig inkomst än den från skogen, några av de intervjuade säger att de har intryck av att denna grupp har en bättre förståelse för ekonomi, samt ytterst få av dem kommer på de möten som anordnas inom deras "hem-SBO". Södra har, med anledning av det sistnämnda, anordnat medlemsmöten i t ex Stockholm, för att ge en möjlighet till de utbor som bor där att agera som medlem genom att komma på möten. Generellt är det så att alla medlemmar kan se vilka möten som planeras – det finns information rörande detta på Södras hemsida – och man kan åka på möten som hålls i ett annat SBO än där man har sin skogsfastighet. Den stora stötestenen är dock, enligt några av de intervjuade, att dessa medlemmar sällan deltar vid årsmötena, trots att man kan åka till det närmaste årsmötet – alltså inte till årsmötet i det SBO där fastigheten ligger.

Även de förtroendevalda i Södra säger att de sällan eller aldrig *hör något från medlemmarna*. Ett par av dem, som har varit förtroendevalda länge, säger att medlemmarna hörde av sig oftare förr. Då medlemmar väl hör av sig, så beror det oftast på en specifik händelse, som då Södras VD fick sluta för en tid sedan. Man säger att det inte måste vara så, vilka vissa hävdar, att tysta medlemmar är detsamma som nöjda medlemmar. Man måste hela tiden försöka söka svar på vad medlemmarna tycker och ett sätt att göra det, som man diskuterat i ett par SBO:n är att lägga in en "ägarfråga" i dagordningen för medlemsmötena. Ett annat förslag som lagts fram, i syfte att engagera fler och yngre skogsägare, är att handplocka yngre blivande skogsägare och bjuda in dessa till möten där man får lära sig vad den kooperativa samarbetsformen innebär.

En av de intervjuade menar att en huvudorsak till att medlemmarna *inte kommer på års- och medlemsmöten* är att de inte får "problem presenterade för sig", dvs det mesta som tas upp på dessa möten upplevs som formalia, eller informationspunkter, men det medlemmarna skulle vilja se är att koncernstyrelsen presenterar ett eller några problem som Södra står inför och ber medlemmarna att komma med sina synpunkter och argument. Detta skulle, menar denne förtroendevalde, innebära ett större engagemang från medlemmens sida.

Flera av de intervjuade pekar på att ett stort problem i Södra är att *medelåldern* i medlemskåren är hög – ofta är de som kommer på medlemsmöten över 60 år – vilket i hög grad beror på att man blir skogsägare relativt sent i livet. Förutom den låga andelen medlemmar som kommer till Södras möten nämns under intervjuerna att de som väl kommer i hög grad är samma individer, vilket ger dessa en oproportionerlig stor vikt i föreningen. Som i Arla och Lantmännen är mönstret detsamma rörande vilka möten som medlemmarna kommer på: de som behandlar praktiska aspekter, som besök i skogen, eller uppvisande av maskiner.

Vartannat år anordnas sk "*Ägarmöten*", där en mindre grupp, ofta 8-10, medlemmar träffas för att diskutera aktuella frågor och problem, ur ett ägarperspektiv. De som deltar i dessa möten brukar vara nöjda, men problemet är att det stora flertalet medlemmar inte deltar, säger de intervjuade.

### **5.3.1.2 De förtroendevaldas roll**

Precis som i Arla och Lantmännen så *kontaktas* de förtroendevalda av medlemmarna ganska sällan och de säger att de inte förväntas försvara investeringsbeslut som Södra fattat. Anledningen till detta är, tror de, att Södra är bra på att argumentera för de investeringar som planeras.



Flera av de intervjuade säger att det har blivit *svårare att vara förtroendevald*, beroende på att man slagit samman SBO:n. Allt färre förtroendevalda ska utföra samma uppdrag som tidigare, vilket blir betungande, säger de. Ett par av de intervjuade säger att de helst skulle se att man lät de förtroendevalda i de sammanslagna SBO:n fortsätta som tidigare, dvs att man slår ihop affärsverksamheten, för att bli effektivare och tjäna mera pengar, men låter bli att slå ihop, och därmed minska, även antalet förtroendevalda. Detta skulle, säger de, underlätta rekryteringen av nya förtroendevalda. I samband med detta är det några som poängterar vikten av att arvoda de förtroendevalda "på en rimlig nivå" – särskilt då man som förtroendevald på SBO-nivå förväntas lägga mer och mer tid på sitt uppdrag, så måste man bli ersatt för detta arbete, säger man.

Ett problem är att *medelåldern* i SBO-styrelserna är relativt hög, samt att de yngre inte visar ett intresse av att bli förtroendevalda. En orsak till detta är, säger man, att skogsinnehavet inte är en huvudinkomst för många av medlemmarna, vilket leder till ett lågt engagemang för Södra och för att bli förtroendevald där. Till detta kommer att många inte bor på sin fastighet och detta påverkar också engagemanget negativt, säger de.

Södra har på senare tid gjort en riktad satsning på att utbilda *valberedningarna*, då dessa har en väldigt viktig roll för hur väl Södra fungerar. Man måste ta hänsyn till kompetenser hos dem som sitter i en styrelse, samt också hur styrelsen är sammansatt, på ett plan som närmast kan kallas för "personkemi". Man poängterar att detta inte bara är viktigt då det gäller koncernstyrelsen, utan också för SBO-styrelserna.

Man sammanfattar *uppdraget* för SBO-styrelserna som att (1) vårda Södras varumärke, samt (2) erbjuda "medlemsservice". De flesta intervjuade skulle vilja fokusera på den senare uppgiften, för att i huvudsak överlåta den förstnämnda till tjänstemännen inom Södra.

De intervjuade säger att de under årsmötena försöker få *idéer* till vad kommande möten ska behandla, men att det sällan händer att medlemmar ger SBO-styrelsen sådana idéer.

*Förvaltningsrådsmötena* fungerar bra, säger de intervjuade. En av de intervjuade, som tidigare varit förtroendevald i Lantmännen och suttit med i Förtroenderådet, säger att det känns som "man är närmare koncernstyrelsen i Södra", men han säger att detta mycket väl kan bero på att Södra täcker en mindre geografisk yta, samt att Lantmännen är engagerad i en betydligt bredare verksamhet – allt ifrån livsmedel, till maskiner och djurfoder.

Man tycker att det är intressant och givande att träffa koncernstyrelsen 3-4 gånger per år, men förslaget kommer att koncernstyrelsen gärna skulle ha ett möte per år med de tre regionerna, vilket man tror skulle kunna förbättra länken mellan koncernstyrelsen och medlemmarna.

### **5.3.1.3 Informationskanalernas utformning och informationens innehåll och roll**

Precis som Lantmännen så har Södra en öppen *hemsida*, där vem som helst kan ladda ned *årsredovisning*, *CSR-rapport*, eller medlemsbladet *Södra kontakt*. Ett problem, just sommaren 2016, är att hemsidan har uppgraderats och att det därmed är svårt att hitta det man söker. Dessa problem hoppas man på kommer att lösa sig inom kort. Det är viktigt att det finns sökmotorer som är användbara, samt att – på ett annat plan – jobba för att medlemmarna har en OK internetuppkoppling, vilket inte är fallet nu.

Man *publicerar* en års- och en CSR-rapport årligen, samt medlemsbladet Södra kontakt från koncernnivån, samt SBO-nytt från SBO-styrelsenivå. Alla medlemmar får CSR-rapporten, säger de intervjuade, men de hävdar att de medlemmar som läser denna omfattande och detaljerade rapport är väldigt få. Några av dem säger t o m att de själva inte läser denna rapport "från pärm till pärm". Medlemsbladet Södra kontakt läses av de flesta medlemmarna, säger de intervjuade. Det är bra att man, utifrån vad man läser i Södra kontakt, kan söka mera information på Södras hemsida. En av dem kommer tillbaka till att det inte presenteras några problem eller utmaningar i Södra kontakt, vilket, enligt honom, leder till att medlemmarna inte blir engagerade i det som händer i Södra. Ett problem som några av de intervjuade nämner är att det inte är glasklart vem man som medlem ska kontakta, i de fall då man har frågor att ställa, baserade på det man läser i Södra kontakt.

Precis som i fallet med Lantmännen så säger de intervjuade Södraförtroendevalda att det kan vara hög tid för koncernledningen att initiera en *revidering av informationsstrategi* – vilken information ska presenteras, hur ska den presenteras och var?

### 5.3.2 Textanalys

Tabell 9 nedan sammanfattar ordförande- respektive VD-texterna i Södras rapporter. I rapporterna från 2013 skrev ordföranden Christer Segerstéen och VD Lars Idermark en gemensam text, baserad på frågor rörande året som gått, förväntningar inför 2014, vad den nya strategin innebär, etc. I rapporterna från 2014 presenteras var sin text, med olika rubriker och ett eller ett par utlyfta citat. Följande år har man valt att låta Segerstéen kommentera året som gått och hur man ser på framtiden på två sidor, medan Idermark endast gör en kortare kommentar rörande det ekonomiska resultatet och vinstdispositionen.

**Tabell 9:** Översikt av Södras årsredovisningar, med fokus på texter från ordföranden och VDn. Källor: Södras CSR-rapporter och årsredovisningar 2013-2015.

Rapport	Ordföranden har ordet	VD har ordet
CSR 2013 ÅR 2013	Två sidor med de framlyfta citaten "Utdelningen visar vår långsiktighet och bidrar till lönsamheten i medlemmarnas skogsbruk" (ordf), samt "Vi ska växa som företag för att inte tappa position" (VD).	
CSR 2014 ÅR 2014	Två sidor med det framlyfta citatet "Ett händelserikt år och ett starkt utdelningsförslag".	Två sidor med det framlyfta citatet "Ett bra år för svensk skogsnäring och Södras prestation bättre än väntat".
CSR 2015: "Södra visar vägen"	Två sidor med rubriken "Vi ska vara stolta över vårt Södra", samt det framlyfta citatet "Kunskapen om Södras långsiktiga arbete med ett hållbart och ansvarsfullt skogsbruk måste spridas bättre". (Ny ordf)	Två sidor med rubriken "Vi bygger framtidens skogsföretag", samt de framlyfta citaten "Södras strategiska förflyttning drivs med full kraft för att säkra fortsatt långsiktigt hållbar och lönsam tillväxt", samt "Ett historiskt starkt resultat och fortsatta framtidssatsningar".
ÅR 2015: "Vårt Södra"	Två sidor med rubriken "Vi ska vara stolta över vårt Södra". Samma text som i CSR-rapporten, men inget framlyft citat.	VD ger en kortare kommentar rörande det ekonomiska resultatet och vinstdispositionen.

Södras medlemsblad Södrakontakt omfattar 48 sidor och utkommer fem gånger per år. Ledarna skrivs varannan gång av den nya ordföranden Lena Ek och varannan gång av VD Lars Idermark,

precis som i Lantmännens Grodden, och den är öppet åtkomlig på hemsidan. Exempel på rubriker på dessa ledare är (Södra kontakt nummer 4, 2015 – nummer 4, 2016):

- **Lena Ek:** "Skogen har ett fantastiskt erbjudande"; "Vilka möjligheter vi har!"; "Ett steg vidare med styrande hållbarhetsmål"
- **Lars Idermark:** "Det går bra för Södra"; "Förnyelse och kraftsamling"; "Sverige en skoglig stormakt"

Innehållet i övrigt rör information om aktuella händelser i och utanför Södra, texter om marknadens utveckling, skötseltips och reportage om medlemmar. Precis som i Lantmännens Grodden finns också annonser i Södra kontakt, bl a ifrån(Södra kontakt nummer 4, 2015 – nummer 4, 2016):

- Swedbank och Sparbankerna, Handelsbanken, samt Nordea.
- Hylte jakt & lantman, vilka säljer produkter som liknar dem som Granngården säljer.
- LRF Konsult.
- FTG Cranes AB och Trejon vilka säljer bl a skogskranar, samt Malwa, Rottne och Myreback maskin som erbjuder skogsmaskiner.
- Plantskydd AB och, Interagro Skog AB och Organox, vilka bl a erbjuder kemikalier som ska motverka viltskador på skogsplantor.
- Länsförsäkringar.
- Clarion Collection Hotel Planetstaden (Lund), vilket erbjuder rum till specialpris till Södramedlemmar.
- Svensk fastighetsförmedling och Landsbygdsmäklaren, vilka erbjuder hjälp med att sälja medlemmens gård och/eller skogsfastighet.

Innehållet i Södra kontakt i övrigt täcker en mängd teman, allt ifrån företagsnyheter (strukturomvandlingar, samarbeten, förvärv, utbildning av valberedningsledamöter etc), marknadsrapporter, information om nya plantsorter, kemikalier, produkter och skogsmaskiner, texter som rör finansiella frågor, t ex vinstdelning, referat från medlemsmöten, t ex de sk Ägarmötena, och skogsvandringar och praktiska kurser riktade till medlemmarna, reportage om medlemmars skogsfastigheter, texter som lär medlemmar om t ex förvärv av skog och insatsemissioner, porträtt av medlemmar. Man har också reportage om skogsinnehav i t ex Baltikum.

## 5.4 Summering av empirin

Tabell 10 sammanfattar de huvudsakliga aspekterna som lyfts av de intervjuade, med utgångspunkt i medlemsrollen, rollen som förtroendevald, samt hur informationskanalerna är utformade, deras innehåll och roll.

Då det gäller *medlemsrollen* kan man konstatera att det är ovanligt att medlemmarna hör av sig till dem som är förtroendevalda på regional nivå, vilket några av de intervjuade säger beror på att medlemmarna pratar med varandra istället, då de inte känner de förtroendevalda tillräckligt väl för att kontakta dessa. Medlemmarna uppvisar relativt låg kunskap rörande framför allt Arla och Södra, vilket ibland gör att de åsikter som förs fram avspeglar en okunskap om hur företagen fungerar. Engagemanget är lågt och de intervjuade pekar på att detta har flera olika möjliga orsaker: okunskap

om kooperativa företag, komplexiteten i företagen och då det gäller begrepp som används, tidsbrist, samt att man inte känner att man diskuterar "rätt saker". Några av Lantmännens och Södras förtroendevalda efterlyser en "stor fråga" som kan presenteras för medlemmarna för att på detta sätt öka engagemanget. Man nämner också att engagemanget kan ökas genom att anpassa informationen och informationskanalerna efter behov som olika undergrupper av medlemmar har. Till detta kommer, i fallet Södra, att många av medlemmarna inte bor på sina skogsfastigheter och i många fall inte heller är ekonomiskt beroende av sitt medlemskap i Södra.

Om man tittar på en genomsnittlig medlem i respektive företag, så är Arlamedlemmen den som är mest beroende av sitt medlemskap, medan genomsnittsmedlemmen i Södra är den som är minst beroende av medlemskapet och den genomsnittliga medlemmen i Lantmännen befinner sig mellan de andra två, i termer av beroende av sitt medlemskap. Detta påverkar t ex engagemanget i allmänhet och viljan att ställa upp som förtroendevald, säger flera av de intervjuade.

I alla företagen är det svårt att få medlemmarna att komma på de möten som rör den kooperativa samverkan, strategidiskussioner och liknande, medan uppslutningen är desto bättre då det anordnas visningar av maskiner, fält- eller skogsvandringar. Vanliga orsaker som nämns är att avstånden till mötena blir allt större i takt med att de regionala områdena växer, arbetsbelastningen på gård- en, dålig ekonomi ger minskat engagemang, samt i vissa fall hänvisar medlemmar till att de inte vill åka på möten på kvällarna då resten av familjen kommit hem

Det är problematiskt att hitta kandidater till förtroendemannaposterna, säger de intervjuade, och i takt med att föreningen växer blir det allt svårare för medlemmarna att veta vilken kandidat som passar bäst till en viss förtroendemannapost. I fallet Lantmännen framhålls att då inga egentliga beslut fattas på distriktsnivå, minskar intresset bland medlemmarna att bli förtroendevalda här. Dessutom är det så, nämner några, att då man väl valt en distriktstyrelse så är det inte ovanligt att många inte är engagerade och villiga att lägga tid på sitt uppdrag, vilket gör styrelsearbetet tungrott. Ett par av de intervjuade i Södra säger att de tror att man måste se över arvoden till dem som sitter i SBO-styrelserna.

Några av de förtroendevalda i Arla säger att de i vissa områden – t ex i Dalarna – har kunnat konstatera att andra mejeriföreningar "plockar russin ur kakan", dvs de lockar över stora mjölkproducenter nära sina anläggningar och på det viset försvagas Arla. Några av de förtroendevalda i Lantmännen nämner att det i södra Sverige finns konkurrenter som medlemmarna kan handla med, vilket dels påverkar engagemangsgraden, dels bidrar till att man inte förstår vitsen med att vara medlem i Lantmännen.

*De förtroendevalda* beskriver sin roll som en dubbel sådan – mitt emellan medlemmarna och koncernstyrelsen – vilken blir allt svårare och tar allt mera tid ju större företaget blir. Alla tre föreningarna har en församling bestående av framför allt ordförandena från den regionala nivån som ska ha dialog med koncernstyrelsen, vilket verkar fungera bra i Lantmännen och Södra medan de förtroendevalda i Arla som har intervjuats inte upplever att Representantskapet fyller denna funktion i den medlemsdemokratiska strukturen som det är tänkt att göra. Man nämner Representantskapets storlek som en huvudorsak, men också att koncernstyrelsen väljer att i princip uteslutande informera dem som sitter i Representantskapet – inte att diskutera t ex strategiska frågor med dem.

Flera av de intervjuade från Arla säger att det är väldigt svårt att få gehör för nya idéer, vilket bl a ses som en följd av Arlas storlek och att det råder en språkförbistring vid möten, och några av dem överväger att inte ställa upp för omval på grund av detta. Motsvarande församlingar i Lantmännen och Södra (Förtroenderådet, respektive Förvaltningsrådet) uppges fungera mer som tanken bakom dessa organ är: man diskuterar strategiska frågor, vid sidan av att informera varandra rörande medlemssynpunkter, respektive marknadsutvecklingen och liknande.

I samtliga tre fall säger de intervjuade att man inte vill att företaget ska växa mera just nu – detta gäller framför allt de förtroendevalda i Arla, där man säger att fokus måste vara på att alla medlemmar behandlas lika, men även de i Lantmännen och Södra. Dessutom menar flera av de intervjuade i Lantmännen och Södra att distrikten respektive SBOna inte bör slås samman ytterligare, dels för att detta innebär en större arbetsbelastning för dem som är förtroendevalda på denna nivå, dels för att länken mellan medlemmarna och koncernledningen försvagas. Dessutom för några av Arlas förtroendevalda fram att det skulle vara bra om koncernstyrelsen ”syns” mera längre ned i organisationen.

Man pekar på vikten av väl fungerande valberedningar, vilka inte bara har till uppgift att hitta nya kandidater till förtroendeuppdrag, utan också måste kunna plocka bort förtroendevalda som inte längre har tillräckligt hög aktivitets- och engagemangsgrad. I samband med detta så påpekar flera av de intervjuade på vikten av att såväl nya som sittande förtroendemän kontinuerligt utbildas – helst på basis av vad de förtroendevalda själva känner att de behöver lära sig mera om. Då det kooperativa engagemanget kräver att man förstår den kooperativa särprägel, inklusive termer såsom insatsemission och förlagsinsats.

Sammanfattas de intervjuades utsagor om *informationskanalerna*, dess innehåll och roll, kan man säga att medlemmarna generellt inte läser de längre ekonomiska rapporterna, medan de medlemsblad som produceras läses av många medlemmar. Det finns medlemmar inom såväl Arla som Lantmännen som efterlyser mer detaljerad ekonomisk information. Några av de intervjuade från Lantmännen och Södra säger att de tycker att deras företag borde ta fram en informationsstrategi och i fallet Lantmännen efterfrågas ett material som förklarar varför det lönar sig att vara medlem.

Hemsidorna används också av relativt många medlemmar, men man påpekar att dessa måste vara logiskt uppbyggda och innehållet sökbart för att vara till stor nytta för såväl medlemmarna som för de förtroendevalda på regional nivå. Några av de förtroendevalda inom Arla och Lantmännen säger att de gärna såg att de får information rörande nyheter och förändringar ett dygn innan medlemmarna får densamma – som det nu är hinner de förtroendevalda inte sätta sig in i information av detta slag, då de får den kort tid innan medlemmarna.

Utbildningsmaterialet Arlaseminarierna nämndes av några av de intervjuade inom Arla. Det är ett bra material, men det är för många delar – medlemmar är inte beredda på att lägga sju träffar på materialet. De intervjuade understryker vikten av bra informations- och utbildningsmaterial, till såväl de förtroendevalda som till medlemmarna, men dessa material måste vara kortfattade – annars läses de inte. För dem som vill gå vidare inom något område kan man lägga till länkar till ytterligare material eller hemsidor av olika slag.

Man skulle gärna se att vissa fysiska möten skulle kunna ersättas av, eller kompletteras med, nät-baserade möten. På det sättet kan medlemmar som t ex de utbor som finns i Södra delta i medlemsmöten och de medlemmar som tycker att det är för långt att åka till mötena kan stanna hemma och ändå ta del av och bidra till diskussionerna.

Några av de förtroendevalda i Arla sa att de gärna hade velat bemöta den stundtals kraftiga kritik i pressen mot Arla, men dels säger de att det skulle ta för mycket tid, dels hade en av de intervjuade fått svaret av en journalist att det inte är någon idé, då läsarna inte mår med att läsa längre texter om kooperativt företagande.

De texter som kommer från koncernledningen till medlemmarna är relativt lika. Alla tre företagen har såväl en vanlig årsredovisning och en CSR-redovisning, men det är få – om ens några – medlemmar som läser dessa publikationer. Lantmännen har valt att sätta samman ett sk årssammandrag med de viktigaste ekonomiska data som medlemmarna bör känna till, vilket läses av många medlemmar. Föga förvånande så är ett genomgående mönster att ordföranden i sin kommentar i årsrapporterna fokuserar på vad man kan kalla "kooperativa aspekter", såsom att samarbete är bra, stämmorna och andra medlemsmöten är viktiga och att det är viktigt att tillsammans arbeta för att generera en vinst som kan komma alla medlemmar till del. På motsvarande sätt fokuserar VD på finansiella kommentarer, som t ex rörande det ekonomiska resultatet, konkurrenssituationen, eller hur olika delar av företaget klarat sig ekonomiskt.

De medlemsblad som produceras har många likheter – inte minst då det gäller vad som behandlas, t ex, strukturförändringar, marknadssituation, rapporter från medlemsmöten och information om nya produkter. Den kanske största skillnaden är antalet sidor som medlemsbladen omfattar: 2-4 sidor i fallet Arla, Lantmännen mellan 24 och 28 sidor, samt Södra använder 48 sidor. En annan skillnad är frekvensen med vilken medlemsbladen ges ut: Arla sprider 26 nummer av sitt medlemsblad Ägarbladet, medan Lantmännen sprider Grodden fyra till fem (2015) gånger per år och Södras Södra kontakt kommer fem gånger per år. Ser man till antal sidor – och räknar med att Arla i genomsnitt skriver sina nyheter på tre sidor – innebär detta att Arla årligen publicerar 78 sidor, Lantmännen (om man räknar med fyra nummer per år) publicerar drygt 106 sidor årligen (plus 20 sidor om "Lantmännen världen runt" år 2015), Södras motsvarande siffra är 240 sidor.

Naturligtvis kan man inte dra några slutsatser rörande vad som kan vara bra eller mindre bra, baserat på hur många sidor som publiceras årligen. För att kunna dra väl underbyggda slutsatser rörande detta måste en mer detaljerad textanalys genomföras. Man kan i alla fall konstatera att Groddens sidantal är 1,4 gånger så stor som Ägarbladets, och Södra kontakts antal sidor är tre gånger så många som Ägarbladets. En viktig skillnad att ta hänsyn till här är att både Lantmännen och Södra har öppnat upp för annonser i sina medlemsblad, vilket naturligtvis påverkar mängden redaktionell text.

**Tabell 10:** Sammanfattning av medlemsrollen, rollen som förtroendevald, samt hur informationskanalerna är utformade, deras innehåll och roll i Arla, Lantmännen och Södra. Källa: egen sammanställning.

Aspekt	Arla	Lantmännen	Södra
Medlemmarnas roll	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktar sällan de förtroendevalda och då de gör det är de missnöjda och kontaktar helst någon de känner</li> <li>• Dålig kunskap om Arla</li> <li>• Lågt engagemang</li> <li>• Låg mötesnärvaro (30-40%) – utom på praktiska möten (70%)</li> <li>• Svårt veta vem man ska rösta på – medlemmar frågar ibland de förtroendevalda om detta</li> <li>• Konkurrenter ”plockar russinen ur kakan” ibland, t ex i Dalarna</li> <li>• Oftast beroende av affärerna med Arla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktar sällan de förtroendevalda och då de gör det är de missnöjda</li> <li>• Relativt god kunskap om Lantmännen</li> <li>• Engagemanget lägre efter borttagandet av MOna och distriktssammanslagningar</li> <li>• Om en ”stor” fråga presenteras, skulle engagemanget öka</li> <li>• Låg mötesnärvaro – utom på praktiska möten – och mest äldre och lågaktiva</li> <li>• Viktigt att låta medlemmarna komma till tals under möten</li> <li>• I de fall det finns konkurrenter setr inte medlemmarna vitsen med att vara medlem</li> <li>• Oftast beroende av affärerna med Lantmännen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktar sällan de förtroendevalda och då de gör det är de missnöjda</li> <li>• Många medlemmar är ’utbor’, vilket påverkar kunskapen och engagemanget</li> <li>• Dålig kunskap om Södra</li> <li>• Låg mötesnärvaro – utom på praktiska möten (gäller främst icke-utbor)</li> <li>• Hög medelålder</li> <li>• Vissa är beroende av affärerna med Södra, medan andra inte är det (ofta ’utbor’)</li> </ul>
De förtroendevaldas roll	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppdraget tar mycket tid, är ensamt och innebär dubbel roll</li> <li>• Det är svårt att veta vad medlemmarna tycker</li> <li>• Representantskapsmötena är inte öppna för diskussion, delvis då det är för stort</li> <li>• Svårt att få gehör för nya idéer</li> <li>• Vill inte ha fler fusioner</li> <li>• Koncernstyrelsen borde synas mer nere i organisationen</li> <li>• Problem att bara Sverige har valberedningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativt kort avstånd mellan distriktstyrelserna och koncernstyrelsen</li> <li>• Uppdraget innebär dubbel roll: roligt, men tungrott och ibland svårt avgöra vad man får säga till medlemmarna</li> <li>• Viktigt att utbilda de förtroendevalda</li> <li>• Förtroenderådet fungerar bra</li> <li>• Antalet förtroendevalda minskar, vilket kan leda till problem att finna kandidater till högre positioner och gör att uppdraget tar allt mera tid</li> <li>• Valberedningarna har en mycket viktig roll – både att hitta nya och ta bort överksamma styrelsemedlemmar</li> <li>• Svårt få engagerade distriktstyrelser, då man inte fattar några beslut. Detta borde förändras</li> <li>• Viktigt att de förtroendevalda förstår kooperativa företag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det har blivit svårare att vara förtroendevald efter SBO-sammanslagningar</li> <li>• De förtroendevaldas medelålder är relativt hög</li> <li>• Svårt intressera yngre medlemmar för att bli förtroendevalda</li> <li>• Valberedningarna har en mycket viktig roll – både att hitta nya och ta bort överksamma styrelsemedlemmar</li> <li>• Förvaltningsrådsmötena fungerar bra</li> </ul>

(Fortsättning, tabell 10)

Aspekt	Arla	Lantmännen	Södra
<p>Informationskanalernas utformning och informationens innehåll och roll</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ägarbladet bra, men innehåller mest positiva nyheter om Arla</li> <li>• Många medlemmar läser Ägarbladet</li> <li>• Utbildningsmaterialet Arlaseminarierna är bra, men medlemmarna orkar inte komma på sju träffar</li> <li>• Bör överväga nätbaserade möten, som komplement till fysiska möten</li> <li>• Hemsidan bra, men saknar sökmotor på Ägarsidan</li> <li>• Information till de förtroendevalda på regionnivå kommer för nära inpå tidpunkten så medlemmarna får informationen</li> <li>• Årsredovisningarna, och framför allt CSR-rapporterna läses av få medlemmar och inte ens av de förtroendevalda på regionnivå</li> <li>• Vissa medlemmar efterlyser mer detaljerad ekonomisk information</li> <li>• Svårt bemöta kritik i pressen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganska få läser årsredovisningen och CSR-rapporten, men många läser årsammandragen</li> <li>• Vissa medlemmar efterlyser mer detaljerad ekonomisk information</li> <li>• Grodden bra och läses av många</li> <li>• Lantmännen bör ta fram en informationsstrategi</li> <li>• Information till de förtroendevalda på regionnivå kommer för nära inpå tidpunkten så medlemmarna får informationen</li> <li>• Hemsidan och andra nätbaserade plattformar kommer att användas mer i framtiden</li> <li>• Lantmännen borde ta fram ett material om vitsen med att vara medlem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganska få läser årsredovisningen och CSR-rapporten</li> <li>• Medlemsbladet Södra kontakt läses av de flesta av medlemmarna</li> <li>• Södra bör ta fram en informationsstrategi</li> </ul>
<p>Textanalys</p>	<p>Årsredovisningar &amp; CSR-rapporter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordföranden: kooperativa aspekter</li> <li>• VD: finansiella aspekter</li> </ul> <p>Ägarbladet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-4 sidor</li> <li>• Åtkomligt endast för medlemmar</li> <li>• Olika språk</li> <li>• Innehåller koncernnyheter, pridfakta, information om nya varumärken &amp; produkter, jämförelser med konkurrenter, referat från möten, nyheter på hemsidan, samt presentationer av medlemmar som fått utmärkelser</li> </ul>	<p>Årsredovisningar &amp; CSR-rapporter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordföranden: kooperativa aspekter</li> <li>• VD: finansiella aspekter</li> </ul> <p>Ägarbladet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 sidor</li> <li>• Öppen åtkomst</li> <li>• Bilaga till #5 om den internationella verksamheten</li> <li>• Innehåller koncernnyheter, marknadsrapporter, personpresentationer, referat från möten, gårdsreportage, utbildande texter, reportage om utvecklingsprojekt i fattiga länder</li> </ul>	<p>Årsredovisningar &amp; CSR-rapporter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordföranden: kooperativa aspekter</li> <li>• VD: finansiella aspekter</li> </ul> <p>Ägarbladet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 48 sidor</li> <li>• Öppen åtkomst</li> <li>• Innehåller koncernnyheter, marknadsrapporter, information om nya plantor, kemikalier, produkter och skogsmaskiner, texter om finansiella frågor, referat från medlemsmöten och skogsvandringar, information om kurser riktade till medlemmarna, reportage om medlemmar och dess skogsfastigheter, samt reportage om södras ägande och verksamhet utomlands</li> </ul>



## 6 Analys

I detta kapitel görs först en återknytning till teorin som behandlades i kapitel 2. I avsnitt 6.1 fokuseras uppföljnings- och beslutsproblemet och i avsnitt 6.2 information och kommunikation i organisationer. Utgångspunkten i analysen är de slutsatser som presenterades i avsnitt 2.2.3, respektive 2.3.3.

Sedan kommer en återknytning till studiens problem och syfte att göras i avsnitt 6.3 för att på det viset summera ihop resultatet.

### 6.1 Uppföljnings- och beslutsproblemet

I avsnitt 2.2.3 presenterades följande fyra slutsatser, baserade på agentteorin och då särskilt uppföljnings- och beslutsproblemet:

- Då kooperativa företag växer måste styrsystemet förändras – från direktdemokrati till representativ demokrati.
- För att agentförhållandet i ett kooperativt företag ska fungera måste medlemmarna (huvudmannen) och styrelsemedlemmarna (agenten) vara överens om hur företaget ska drivas.
- För att stävja uppföljningsproblemet är det viktigt med informations spridning till och medlemmarna och en dialog mellan medlemmarna och de som sitter i styrelsen.
- För att stävja beslutsproblemet är det viktigt med en dialog mellan de som sitter i styrelsen och medlemmarna.

I alla tre företagen har man ändrat såväl sin organisations- som medlemsorganisationsstruktur i takt med att företagen växer. Ett aktuellt exempel är att Arla ändrade företagsstrukturen i början av 2016 (se figur 6 och bilaga 1). För ett aktiebolag räcker det med att man anpassar företagsstrukturen till marknaden, då ägarna inte är inblandade i driften av företaget på samma sätt som ägarna i ett kooperativt företag. Eftersom den senare företagsformen utgör ett specialfall, då man ser till ägandet och styrningen, måste man förutom en väl anpassad företagsstruktur också ta fram en medlems- eller en demokratisk struktur som är anpassad till rådande omständigheter. Även här är Arla ett typiskt exempel: man har under det senaste året arbetat med att ta fram en ny ägarstrategi, som en följd av alla de fusioner man gjort.

Ursprungligen hade alla tre företagen – eller snarare föregångarna till de tre företag vi ser idag – en demokratisk struktur av typen ”direktdemokrati”, men ingen av dem har kvar den strukturen idag.

Agentteorin säger att det är viktigt att huvudmannen – dvs medlemmarna – och agenten – dvs koncernstyrelsen – är överens om hur företaget ska styras. Om man inte är det spills mycket tid på diskussioner, medlemmarna blir missnöjda och på längre sikt kan nyttan med det kooperativa samarbetet försvinna och t o m förvandlas till en kostnad, sett ur medlemmarnas synvinkel. I samtliga tre företag finns det problem med att medlemmarnas syn på vad som ska göras inte stämmer överens med vad koncernstyrelsen vill göra. Ett skäl till detta är att medlemmarna har svårigheter med att

följa upp vad som händer i de tre stora företagen. Störst problem föreligger i Arla, men även medlemmarna i Lantmännen och Södra verkar inte helt nöjda med vad deras företag gör.

En viktig aspekt i detta sammanhang är att få medlemmar lägga ned tid på att sätta sig in i verksamheten som de tre företagen har. Man ser det som komplicerat och alltför tidskrävande att sätta sig in i detta, vilket leder till att man inte alltid framför åsikter som är relevanta för verksamheten som helhet. Här spelar informationskanaler och innehållet i den information som sprids en avöran- de roll: om information sprids på ett genomtänkt sätt – med avseende på informationens innehåll och informationskanalerna – kan detta leda till att fler medlemmar blir intresserade av verksamheten och därmed bidrar med mer genomtänkta förslag på åtgärder för att förbättra verksamheten.

Informationsspridning och dialog är centrala i kooperativa företag. De som är förtroendevalda på den regionala nivån har en nyckelroll här – en roll som de upplever som intressant och rolig, men också frustrerande, ensam och tidskrävande. Man förväntas dels samla in medlemmarnas åsikter och föra dem vidare till koncernledningen, dels förklara och argumentera för de beslut som koncernledningen fattar. Flera av de intervjuade säger att de är medvetna om denna roll, men att de inte vill eller kan föra vidare alla åsikter som kommer från medlemmarnas sida, ej heller helt försvara de beslut som fattas av koncernledningen gentemot medlemmarna. Här finns ett centralt problem att analysera och förbättra, så att länkrollen som de förtroendevalda på regional nivå har. Ett förslag som förts fram är att inte minska antalet förtroendevalda på regional nivå, då arbetsbelastningen ökar om man väljer att göra det och det negativt påverkar intresset för att ta denna typ av förtroendeuppdrag. Ett annat problem i dagens situation, vilket nämns av många av de intervjuade inom framför allt Lantmännen, är att man på distriktsnivå inte har som uppgift att fatta beslut, utan ägna sig åt sin roll som länk mellan medlemmar och koncernledning. Man befärar att detta också kommer att påverka intresset för att bli förtroendevald på regional nivå negativt. Ett förslag till att hantera detta är att ge medlemmarna en "tung fråga" att diskutera och att på så vis öka engagemanget i medlemskåren, samt att ge de förtroendevalda på regional nivå rätt att fatta vissa typer av beslut.

En viktig plattform i kooperativa företag med representativ demokrati är skapandet av ett rådgivande organ till styrelsen – i de fallen som studeras här detsamma som Arlas Representantskap, Lantmännens Förtroenderåd och Södras Förvaltningsråd. Som framgått av redogörelsen för de genomförda intervjuerna är intrycket bland dessa förtroendevalda att Representantkapet inte når upp till de förväntningar man har, medan Förtroenderådet och Förvaltningsrådet gör det. Det som är "kruxet" här är att man bör nå ett läge där diskussionerna i det rådgivande organet är öppna och givande, men det kräver att de som deltar i dessa är medvetna om att vissa ämnen som diskuteras inte får spridas vidare utanför mötesrummet.

Så, till sist, är informationen och informationskanalerna mycket viktiga för att nå till en punkt där informationsspridningen och dialogen inom företaget är så optimal att såväl uppföljningsproblemet som beslutsproblemet minimeras. En utförligare diskussion om detta följer i avsnitt 6.2.

## 6.2 Information och kommunikation i organisationer

I avsnitt 2.3.3 presenterades följande två slutsatser, baserade på teori rörande informationsinnehåll och informationskanaler i organisationer:

- För att vårda kontakten mellan medlemmarna och koncernstyrelsen måste koncernledningen hitta en väl fungerande informations- och kommunikationsstrategi.
- För att medlemmarna ska hållas välinformerade måste de erbjudas olika typer av information, genom olika informationskanaler.

I alla tre företagen har man som målsättning att hålla en dialog med medlemmarna aktiv – med hjälp av de förtroendevalda på regional nivå. Av de intervjuade från Lantmännen och Södra har förslaget framförts att dessa företag bör ta fram en informationsstrategi, där man försöker anpassa vad man informerar om och hur man informerar om detta till olika medlemskategoriers behov och önskemål. Ett exempel på detta är att Lantmännen har börjat med att distribuera ett sk årssammandrag till medlemmarna, då man fått klart för sig att dessa inte läser årsredovisningen och/eller CSR-rapporten.

Ett ytterligare sätt att sprida information och att kommunicera med medlemmarna är att bjuda in medlemmarna till medlemsmöten av olika slag. Ett problem här är att medlemmarna tenderar att inte komma till möten som fokuserar på kooperativa frågor, medan uppslutningen är bättre då man visar maskiner eller fält och skogsfastigheter. Intervjuerna har gett några förslag till förbättringar härvidlag: samordna möten mellan olika företag, t ex att samordna möten med LRF, eller Arla- och Lantmännenmedlemmar, eller Lantmännen- och Södramedlemmar. Att hålla möten med en viss tid till öppen diskussion har också framförts som ett sätt att locka medlemmar – att ha en strikt och lång dagordning upplevs inte som intressant av många medlemmar. Till sist: flera av de intervjuade har pekat på att man måste utnyttja den moderna tekniken (vilket också görs), dvs videolänksmöten, chattar och andra Internetbaserade mötesplatser.

Att ha skraddarsydda informationskanaler och att erbjuda olika nivåer då det gäller information, i termer av detaljrikedom t ex, är viktigt, säger de flesta av de intervjuade. Man måste, å ena sidan, acceptera att vissa medlemmar inte vill engagera sig mera än de gör, men samtidigt måste man, å andra sidan, göra vad man kan för att anpassa den information som sprids, hur den sprids, samt vilka dialogfora som erbjuds till de önskemål som de medlemmar som vill bli mer engagerade efterfrågar.

### **6.3 Centrala faktorer i den demokratiska processen**

I kapitel 1 presenterades problemställningen i denna första delstudie: hur kan den demokratiska processen i stora kooperativa företag förändras så att medlemmar och förtroendevalda upplever att de har en klarare bild av hur företaget ska drivas?

Med detta problem som utgångspunkt formulerades också syftet: identifiera avgörande faktorer som påverkar (a) medlemmarnas möjlighet att styra det kooperativa företaget, (b) de förtroendevaldas möjlighet att agera i medlemmarnas intresse.

Efter att i kapitel 2 presenterat den teoretiska utgångspunkten, med fokus på uppföljnings- och beslutsproblemet, samt information och kommunikation i organisationer, genomfördes 22 intervjuer med förtroendevalda på regional nivå, vilka sammanfattades i kapitel 5. De faktorer som kan sägas påverka medlemmarnas möjlighet att styra den kooperativa företaget är:

- företagets storlek och komplexitet i sig
- regionens storlek
- kunskapsnivån rörande kooperativa företag

De intervjuade menar att medlemmarna har problem med att överblicka dels de kooperativa företagens struktur, dels de affärer som görs. Man skulle kunna hävda att detta kan avhjälpas genom att läsa årsredovisningar och CSR-rapporter, men detta är det få som mäktar med. Sammanfattande PM och liknande är däremot intressant för många medlemmar, gärna med länkar till hemsidor som kan ge mer detaljerad information.

I alla tre företagen har trenden varit att regionerna vuxit och detta för dels med sig att medlemmarna känner allt färre – såväl bland övriga medlemmar som de förtroendevalda, dels att medlemsmötena förläggs långt bort från vissa medlemmar. Avståndet till mötena nämns som ett skäl till att man inte kommer, dessutom säger man att orsaken kan vara att man inte hinner, att den ekonomiska situationen på gården gör att man inte orkar lägga en kväll på ett möte, eller att man inte vill åka på ett möte då övriga familjemedlemmar har kommit hem. I detta sammanhang har idén framförts under intervjuerna att man bör revidera sin informationsstrategi och i högre grad anpassa informationskanaler och vad man informerar om till olika medlemskategoriers behov, samt också använda digitala möten i större utsträckning.

Flera av de intervjuade säger dels att det inte finns så många bland medlemmarna idag som "har ett föreningstänk", dvs är insatta i hur kooperativa företag fungerar. Till detta kommer att många medlemmar känner att de inte förstår vissa begrepp (t ex insatsemission och förlagsinsats nämns) och tvekar därför att bli mer aktiva. Återigen är information viktig för att motverka detta problem, liksom utbildningar av olika slag. Ett annat förslag som framförts i detta sammanhang är att föra ned en "stor fråga" till medlemsnivån, i syfte att öka intresset och engagemangsgraden där.

De motsvarande faktorerna som påverkar de förtroendevaldas möjlighet att agera i medlemmarnas intresse är:

- uppdragets dubbla roll
- plattformen för dialog med och stöd av koncernstyrelsen
- väl fungerande valberedningar

En av de intervjuade beskrev den dubbla rollen som förtroendevald på regional nivå som att vara en avvägningsakt mellan att bidra till att ha tillräckligt många engagerade och intresserade medlemmar och att samtidigt bidra till att driva företaget på ett lönsamt vis. I detta ligger att både lyssna på och diskutera med medlemmarna och att delta i de strategiska diskussionerna med koncernstyrelsen och sedan förklara och argumentera för de beslut som fattats. Det verkar som om den slutsats som Hind (1999a) drog, dvs att medlemmarna i första hand har ett medlemsfokus, i andra ett finansiellt fokus och i tredje hand har ett företagsfokus, medan den omvända ordningen måste följas av de förtroendevalda (se s 22).

Man säger också att takt med att regionerna blir större och därmed antalet förtroendevalda färre, ökar arbetsbelastningen på de som kvarstår som förtroendevalda, vilket kan påverka intresset att bli förtroendevald negativt i framtiden.

Man tycker att de plattformar för dialog med koncernstyrelsen, dvs Representantskapet, Förtroendedådet och Förvaltningsrådet, är viktiga för att klara av sitt uppdrag. Dels handlar det om att vara med och diskutera strategiska frågor, dels att känna att koncernstyrelsen stödjer de förtroendevalda då de återvänder till sina regioner. Av de tre plattformar som studerats här upplever många av de intervjuade i Arla att Representantskapsmötena borde läggas upp på ett sätt som mer fokuserar dialog och strategidiskussioner. En viktig detalj i detta är att man efterfrågar att vissa beslut skulle få tas på den regionala nivån – inte minst för att göra förtroendeuppdragen på denna nivå mer intressanta.

I stort sett alla intervjuade kommer in på detta med valberedningarnas viktiga roll i kooperativa företag. Dessa ska hitta nya kandidater att bli förtroendevalda, samt plocka bort förtroendevalda som inte utför en helhjärtad insats längre, samtidigt som de ska sätta samman en väl fungerande grupp. Valberedningarna i sig måste vara en väl sammansatt grupp med olika kompetenser som kompletterar varandra – inte bestå av några som motvilligt ställde upp vid senaste årsmötet. Dessutom är det viktigt, säger man, att valberedningarna utbildas så att de kan utföra sitt uppdrag så bra som möjligt.

## 7 Avslutande kommentarer och förslag till fortsatt forskning

Sammanfattningsvis så kan man säga att denna första delstudie ger en bild av att medlemmarnas engagemang påverkas negativt av företagets storlek och komplexitet, de allt större medlemskårerna i de växande regionerna, samt att man inte mår med att sätta sig in i hur det kooperativa företaget fungerar och därmed inte känner ett intresse att gå på möten och än mindre att bli förtroendevald. De förtroendevalda ser sin dubbla roll mellan medlemmar och koncernstyrelse som rolig, men också arbetskrävande och bitvis jobbig att inneha, man uppskattar dialogen med koncernstyrelsen och stödet från densamma och man ser det som helt avgörande inför framtiden att valberedningarna gör ett bra arbete.

Genomgående under intervjuerna poängteras att information och dialog är avgörande för att det kooperativa företaget ska fungera. Genom att sprida information och hålla en dialog minskas risken för informationsasymmetri och opportunistiskt beteende. Man menar att mycket kan göras, med hjälp av modern IT-teknik, som ett komplement till fysiska möten och tryckta texter.

Föreliggande studie har fokuserat relationen mellan de som är förtroendevalda på regional nivå och medlemmarna, samt de förtroendevaldas syn på den relation de har med koncernstyrelsen i respektive företag. Då en slutsats är att Representantskapet i Arla inte fungerar fullt ut som Förtroenderådet respektive Förvaltningsrådet i de två andra företagen gör, skulle det vara intressant att studera detta närmare, i kombination med intervjuer med de som sitter i koncernledningarna på Arla, Lantmännen och Södra, dvs såväl koncernstyrelsemedlemmar som VD och tjänstemännen. Att dessutom samla in data rörande hur de i koncernledningen ser på medlemmarna och de förtroendevalda på regional nivå skulle också vara intressant. I samband med en sådan studie skulle det vara mycket intressant att genomföra närmare textanalyser av nyckeldokument som årsredovisningar, CSR-rapporter, medlemsblad, etc.

## Referenser

### Tryckta källor

- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179-211.
- Ajzen, I. 2005. *Attitudes, Personality, and Behavior*. Andra upplagan. Maidenhead: Open University Press.
- Ajzen, I & M Fishbein. 2000. Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European Review of Social Psychology*, 11: 1-33.
- Bijman, J., Hanish, M., & van der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641-661.
- Bijman, J, G Hendrikse & A van Oijen. 2013. Accommodating two worlds in one organization. *Managerial and decision economics*, 34: 204-217.
- Birchall, J & R Simmons (2004a). What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3): 465-495.
- Birchall, J & R Simmons (2004b). The involvement of members in the governance of large-scale co-operative and mutual businesses: A formative evaluation of the Co-operative Group. *Review of Social Economy*, 62(4): 487-514.
- Chaddad, F & C Iliopoulos. 2013. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1): 3-22.
- Cechin, A; J Bijman; S Pascucci & O Omta. 2013a. Decomposing the member relationship in agricultural cooperatives: Implications for commitment, *Agribusiness*, 29(1): 39-61.
- Cechin, A; J Bijman; S Pascucci; D Zylbersztajn & O Omta. 2013b. Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: Evidence from Brazil. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(4): 443-468.
- Cook, ML. 1995. The future of US agricultural cooperatives: a neo-institutional approach, *American Journal of Agricultural Economics*, 77:1153-1159.
- Cook, ML & MJ Burress. 2009. *A cooperative life cycle framework*. Opublicerat paper.
- Fama, EF & MC Jensen. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-326.
- Fazio, RH & MA Olson. 2003. Attitudes: Foundations, functions, and consequences. I MA Hogg & J Cooper (redaktörer), *The Sage Handbook of Social Psychology*. London: Sage, ss 139-160.
- Freeman, RE. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fulton, M & B Hueth. 2009. Cooperative conversions, failures and restructurings: an overview, *Journal of cooperatives*, 23: i-xi.
- Gaurwitsch, S. 2008. *Årsredovisningen i kooperativa föreningar – Läser medlemmarna Lantmännens årsredovisning? Självständigt arbete #522*. Uppsala: Institutionen för ekonomi, SLU.
- Ghosh, R; J Nilsson & H Österberg. (ännu ej publicerad). The role of ward committees in the governance of a large agricultural cooperative.

- Hakelius, K. (ännu ej publicerad). Corporate governance and performance of Swedish cooperatives. Board composition and interaction patterns.
- Hakelius, K & H Hansson. 2016. Measuring changes in farmers' attitudes to agricultural cooperatives: Evidence from Swedish agriculture 1993-2013, *Agribusiness*.
- Hakelius, K & H Hansson. (ännu ej publicerad). Members' Attitudes towards Cooperatives and their Perception of Agency Problems. Kommer i *The International Food and Agribusiness Management Review*.
- Hansmann, H. 1996. *The ownership of enterprise*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hendrikse, G. 2005. Contingent control rights in agricultural cooperatives, kapitel i *Strategies for cooperatives*. Redaktörer T Theurl och AC Meyer, Maastricht: Shaker Verlag.
- Hind, AM. 1997. The changing values of the cooperative and its business focus, *American Journal of Agricultural Economics*, 79: 1077-1082.
- Hind, AM. 1999a. Cooperative performance – Is there a dilemma?, *Journal of Cooperatives*, 30-43.
- Hind, AM. 1999b. Co-operative life cycle and goals, *Journal of Agricultural economics*, 50(3): 536-548.
- Hill, CWL & TM Jones. 1992. "Stakeholder-agency theory". *Journal of Management Studies*, 29: 131-154.
- Hirschman, AO. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Jussila, I; D Roessl & T Tuominen. 2014. Should I stay or should I go? Normative member commitment in co-operatives. *International Journal of Marketing Studies*, 6(6): 26-33.
- Keeling Bond, J & S Bhuyan. 2011. Industry leaders' perspectives on communicating the cooperative value package. *Choices*, 26(3).
- Klepper, S. 1996. Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle. *The American Economic Review*, 86(3): 562-583.
- Kronholm, T & D Staal Wästerlund. 2013. District council members and the importance of member involvement in organizational renewal processes in Swedish forest owners' associations. *Forests*, 4:404-432.
- Lamprinakis, L & ME Fulton. 2011. Does acquisition of a cooperative generate profits for the buyer? The Dairyworld case, *Agricultural Economics*, 42 (Bilaga): 89-100.
- McGahan, AM. 2000. How Industries Evolve. *Business Strategy Review*, 11(3): 1-16.
- Miller, N & PH. Friesen. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, 30(10): 1161-1183.
- Morfi, C; P Ollila; J Nilsson; L Feng & K Karantininis. 2015. Motivation behind members' loyalty to agricultural cooperatives. I *Interfirm Networks – Franchising, Cooperatives and Strategic Alliances*. Redaktörer: J Windsperger, G Cliquet, T Ehrmann & G Hendrikse. Heidelberg: Springer International Publishing AG, ss 173-190.
- Nilsson, J; A Kihlén & L Norell. 2009. Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement, and trust. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(4): 103-123.
- Nilsson, J & LW Lind. 2015. Institutional changes in the Swedish meat industry. *British Food Journal*, 117(10): 2501-2514.



- Nilsson, J & C Rydberg. 2015. Factors behind the Fonterra shareholders' rejection of the board's capital restructuring plan of 2007. *Journal of Cooperatives*, 30: 1-27.
- Olson, M. 1965. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- O'Rand, AM & ML Krecker. 1990. Concepts of the life cycle: Their history, meanings, and uses in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 16: 241-262.
- Powell, WW & PJ DiMaggio (redaktörer). 2012. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Pozzobon, DM; D Zylbersztajn & J Bijman. 2012. How can cooperatives reduce democratic costs without incurring excessive agency costs? *Journal of Rural Cooperation*, 49(2): 119-144.
- Trechter, DD, RP King & L Walsh. 2002. Using communications to influence member commitment in cooperatives. *Journal of Cooperatives*, ss 14-32.
- Tricker, B. 2012. *Corporate Governance – Principles, Policies, and Practices*. 2<sup>nd</sup> edition. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Österberg, P & J Nilsson. 2009. Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25(1): 112-132.

### **Internetkällor**

Arla: <http://www.arla.se/>

Lantmännen: <http://lantmannen.com/>

Södra skogsägarna: <https://www.sodra.com/sv/>

World Values Survey. <http://www.worldvaluessurvey.org>

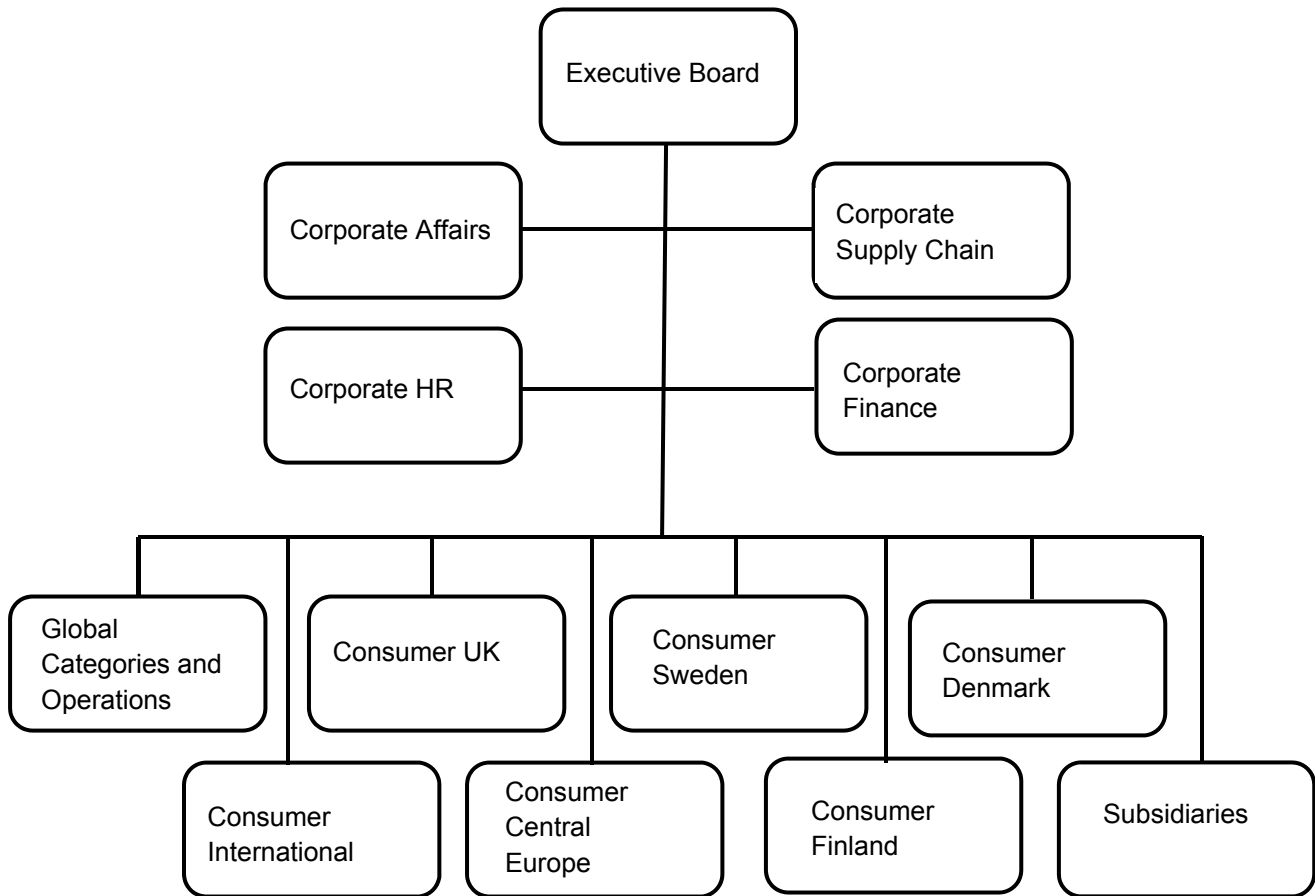
### **Personliga meddelanden**

Magnus Berg, medlemschef Södra skogsägarna.

Anna Carlström, medlemschef Lantmännen.

Peter Kofoed, medlemschef Arla Foods.

## Bilaga 1: Arlas organisationsstruktur i december 2015



Källa: Arlas CSR-rapport 2015: 63

## Bilaga 2: Följebrev inför intervjuerna

### Förslag till aspekter att diskutera kring under intervjuerna sommaren 2016

Ni som får detta brev har alla ombetts delta i en intervjuundersökning i forskningsprojektet ”Förnyelse av Kooperationen”. En sammanfattning av projektet har skickats per mail till er, men här kommer den igen, något reviderad:

\*\*\*\*\*

”Förnyelse av Kooperationen” är ett 2-årigt projekt, finansierat av Stiftelsen lantbruksforskning, som kommer att göras i *minst* två steg och slutredovisas den 30 juni 2018.

Denna studie fokuserar på relationen mellan medlemmar och förtroendevalda i stora kooperativa företag. Empirin, dvs det insamlade datamaterialet, kommer att belysa denna relation dels ur medlemsperspektiv, dels ur de förtroendevaldas perspektiv (både på distrikts-/regionnivå och på nationell nivå). För båda perspektiven gäller problemställningen: *hur kan den demokratiska processen i stora kooperativa företag utvecklas så att medlemmarna kan välja de mest lämpade förtroendevalda, baserat på en förståelse för vad som händer i företaget och vad företaget gör på marknaden?*

Det empiriska materialet inhämtas från Arla Foods, Lantmännen och Södra. Att just dessa tre kooperativa företag valts ut som studieobjekt beror på att de representerar stora kooperativa företag i tre viktiga branscher. En viktig del av studien är intervjuer med förtroendevalda på regional-/distrikts-/SBO-nivå. Under intervjuerna kommer fokus att ligga på dels dessa förtroendevaldas roll i organisationen – som en länk mellan medlemmarna och riksstyrelsen – dels på den bild som man har rörande medlemmarnas syn på möjligheterna till överblick av vad som händer i företaget och på de marknader som respektive kooperativt företag agerar på. Dessutom kommer texter i form av medlemsblad, delar ur årsredovisningar av typen ”Ordförande har ordet” att analyseras med avseende på bland annat ägarstyrning, informations- och dialogkanaler, samt organisationsstruktur.

Resultatet av det första steget i studien kommer att presenteras i en rapport, vilken beräknas bli klar under oktober 2016. Efter denna rapport kommer åtminstone en delstudie till att genomföras, vilkens fokus kommer att avgöras av de resultat som presenteras i ovan nämnda rapport.

\*\*\*\*\*

Undertecknad, som genomför projektet, är lärare och forskare på SLUs institution för ekonomi. Jag har ett särskilt intresse för ledarskapsfrågor och framförallt sådana i kooperativa företag, varför jag ser detta projekt som mycket intressant!

Jag vill så lite som möjligt påverka exakt vad vi kommer att diskutera, utan istället låta *er* styra vad vi pratar om i syfte att få fram aspekter som *ni* vill lyfta fram och därmed förhoppningsvis finna nya intressanta uppslag till förbättringar av den demokratiska processen i stora kooperativa företag. Icke desto mindre är det förstås viktigt att ni får en känsla för vilka aspekter som jag ser som centrala att diskutera, med utgångspunkt i projektbeskrivningen ovan, nämligen:

- *Medlemmarnas* roll och situation i stora kooperativa företag – dessa förväntas delta i styrningen av företaget, bl a genom att välja ”rätt” förtroendevalda, men i takt med att företaget växer blir det allt svårare att se och följa upp dess verksamhet, vilket försvårar medlemmarnas möjlighet att styra.
- De *förtroendevaldas* roll och situation i stora kooperativa företag – med särskilt fokus på er på regions-/distrikts-/SBO-nivå – vilka förväntas företräda medlemmarna, men också vara en kanal mellan riksstyrelsen och medlemmarna.
- I stora organisationer är *informationskanalernas* utformning viktig, liksom vilken information som skickas i dessa. I kooperativa företag, där medlemmarna har den yttersta makten, är det extra viktigt att informationen som kommer till dem är relevant, möjlig att förstå och sprids på sätt som passar medlemmarna.

Förutom dessa tre aspekter, vilka jag tror är viktiga i sammanhanget, ser jag gärna att ni pekar på ytterligare aspekter, vilka som ni ser som centrala och inte täcks av de tre punkterna ovan.

Karin Hakelius

070-767 08 44

karin.hakelius@slu.se