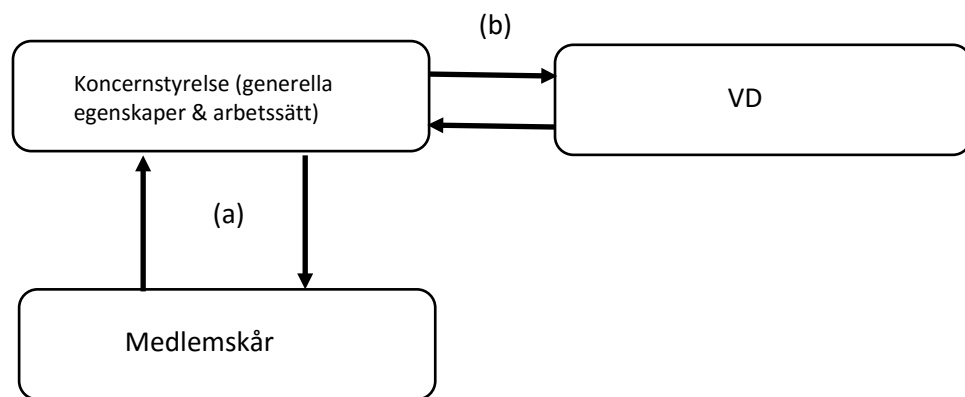


# Koncernstyrelsens roll i stora kooperativa företag

Delrapport 2 i projektet Förnyelse av kooperationen

Av Karin Hakelius



## Sammanfattning

Problemställningen i denna studie rör relationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen, samt koncernstyrelsen och koncernledningen i stora kooperativa företag. Syftet med studien är att identifiera avgörande faktorer som påverkar (a) koncernstyrelsens möjlighet att 'lyssna av' vad medlemmarna tycker att företaget ska göra, samt (b) koncernstyrelsens möjlighet att 'styra' VD.

Det empiriska materialet inhämtas från Arla Foods, Lantmännen och Södra skogsägarna genom 14 telefonintervjuer. De som intervjuats har rollerna ordförande i styrelsen, styrelseledamot (2 stycken per företag), VD, samt medlemschef. Intervjuerna kretsade runt styrelsens roll och arbetssätt, förekommande agentrelationer, samt information och kommunikation.

Resultaten kan sammanfattas med att de faktorer som påverkar koncernstyrelsens möjlighet att 'lyssna av' vad medlemmarna tycker att företaget ska göra är:

- Aktivt deltagande på medlemsmöten
- Aktiva möten i de Nationella råden, Förtroenderådet och Förvaltningsrådet
- Kontinuerlig utveckling av digitala 'mötesplatser'

De motsvarande faktorerna som påverkar koncernstyrelsens möjlighet att 'styra' VD är:

- Rollfördelningen mellan styrelse och VD måste vara tydlig och upprätthållas
- Ordföranden och VD bör ha täta uppföljningsmöten, mellan styrelsemötena
- VD måste förstå hur det kooperativa företaget fungerar och VD-uppföljning bör göras

I föreliggande studie framkommer en önskan att finna kooperativa företag att jämföra sig med. Då sådana företag inte finns i Sverige blir slutsatsen att man bör söka jämförbara kooperativa företag utanför Sverige, i syfte att inspireras till nytänkande då det gäller förändringar av det demokratiska styrsystemet i Arla Foods, Lantmännen och Södra.

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	5
1.1	Problem .....	7
1.2	Syfte.....	8
1.3	Avgränsningar.....	8
2	Teori.....	9
2.1	Generellt om styrelsen i större företag.....	9
2.1.1	Relationen mellan styrelsen och VD.....	9
2.1.2	Styrelsens storlek.....	10
2.1.3	Externa styrelseledamöter .....	11
2.1.4	Styrelsemedlemmarnas antal år i styrelsen och VD-uppföljningen .....	12
2.2	Styrelsers arbetssätt.....	12
2.2.1	Mötesfrekvens.....	13
2.2.2	Utbildning av styrelsemedlemmar .....	13
2.2.3	Grad av samsyn mellan styrelse och VD.....	13
2.3	Summering av styrelsens roll och arbetssätt .....	14
2.4	Agentteori.....	14
2.4.1	Uppföljningsproblemet .....	16
2.4.2	Beslutsproblemet .....	16
2.4.3	Agentproblemen i svenska kooperativa företag .....	16
2.4.4	Summering .....	18
2.5	Information och kommunikation i organisationer .....	18
2.5.1	Generellt om informationshantering i styrelser.....	18
2.5.2	Informationsinhämtning bland medlemmarna.....	21
2.5.3	Summering .....	22
2.6	Summering av den teoretiska utgångspunkten .....	23
3	Metod .....	24
4	Bakgrundsdata till empirin .....	25
4.1	Arla .....	25
4.1.1	Företaget .....	25
4.1.2	Finansiell status .....	26
4.1.3	Medlemsorganisation.....	27
4.1.4	Relationen och kommunikationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen .....	29
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.....	36
4.3.1	Företaget .....	36
4.3.2	Finansiell status .....	37
4.3.3	Medlemsorganisation.....	38
4.3.2	Relationen och kommunikationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen .....	39
4.4	Summering av bakgrundsdata.....	40
5	Empiri .....	42
5.1	Arla .....	43
5.1.1	Styrelsens roll .....	43
5.1.2	Styrelsens arbetssätt .....	47
5.1.3	Agentt teori.....	53
5.2	Lantmännen.....	56
5.2.1	Styrelsens roll .....	56
5.2.2	Styrelsens arbetssätt .....	59
5.2.3	Agentt teori.....	68
5.3	Södra.....	69
5.3.1	Styrelsens roll .....	69
5.3.2	Styrelsens arbetssätt .....	72
5.3.3	Agentt teori.....	77
5.4	Summering .....	78
6	Analys .....	82
6.1	Styrelsens roll .....	82
6.2	Styrelsens arbetssätt .....	83
6.3	Agentt teori.....	85
6.4	Sammanfattning.....	86
7	Avslutande kommentarer och förslag till fortsatt forskning .....	87
	Referenser .....	88
	Tryckta källor .....	88
	Internetkällor.....	92
	Personliga meddelanden.....	93
	Bilaga 1: Arlas organisationsstruktur i december 2015 .....	94
	Bilaga2: Brev utskickat till de intervjuade .....	94

# 1 Inledning

Dagens allt större kooperativa företag<sup>1</sup> för med sig utmaningar då det gäller medlemsstyrningen av dessa. Till skillnad från t ex ett aktiebolag, så bygger det kooperativa företaget på att medlemmarna, vilka samtliga har en röst var, styr verksamheten genom att rösta fram förtroendevalda och ge dessa i uppdrag att planera, styra, följa upp verksamheten och avrapportera resultaten vid årsmötet. I ett aktiebolag kan olika ägare ha olika mycket inflytande på årsmötet, beroende på respektive ägares aktieinnehav. Även här väljs en styrelse under årsmötet, vilken ansvarar för verksamheten och ska avrapportera resultaten vid nästkommande årsmöte. På många sätt styrs alltså ett aktiebolag och ett kooperativt företag på ett likartat sätt, men den stora skillnaden är att alla medlemmar har samma röststyrka i det kooperativa företaget t ex då styrelseledamöterna ska utses.

I mindre kooperativa företag sker den demokratiska styrningen via *direkt demokrati*, där alla medlemmar kallas till årsmöte och förväntas diskutera verksamheten och rösta fram vilka förtroendevalda som man vill se i styrelsen. I dessa mindre företag är det inte ovanligt att alla medlemmar känner, eller åtminstone känner till, alla andra som deltar i årsmötet, vilket gör det relativt lätt för den enskilde medlemmen att aktivt välja vilka denne vill se i styrelsen.

I större kooperativa företag har man övergått till sk *representativ demokrati*, där medlemmarna utser representanter, vilka sedan deltar i årsmötet och röstar fram en styrelse. I många fall är fortfarande de medlemmar som röstar fram de förtroendevalda som ska delta vid årsmötet bekanta med de kandidater som ställer upp för val, men ju större företaget blir desto svårare blir det för den enskilde medlemmen att göra ett insatt och aktivt val då det gäller vilken kandidat som ska utses att delta i att ta fram styrelsen.

I en studie från 2016 intervjuades 22 förtroendevalda på regional nivå i Arla Foods (nedan kallad Arla), Lantmännen och Södra skogsägarna (nedan kallad Södra), rörande relationen mellan dessa förtroendevalda och medlemmarna, men också relationen mellan dessa förtroendevalda och koncernstyrelsen i respektive företag. Syftet med denna studie var att "identifiera avgörande faktorer som påverkar (a) medlemmarnas möjlighet att styra det kooperativa företaget, samt (b) de förtroendevaldas möjlighet att agera i medlemmarnas intresse" (Hakelius 2016: 9).

Slutsatserna från ovannämnda studie är att medlemmarnas möjlighet att styra de studerade kooperativa företagen främst påverkas av hur stort och komplext företaget är, regionsstorleken, samt medlemmens kunskapsnivå då det gäller kooperativa företag. Ju större det kooperativa företaget blir, desto mer svåröverskådligt blir dess verksamhet och dessutom blir det allt svårare för medlemmen att veta vem som är bäst lämpad för att få en plats som förtroendevald (både på regional- som koncernnivå). En tendens som lätt går att urskilja är att i takt med att Arla, Lantmännen och Södra vuxit så har också regionsstorleken ökat. Detta för med sig en allt större och heterogenera medlemskår, långa sträckor att köra till medlemsmöten och en känsla att man inte har tid att åka på möten då man inte känner att de ger det som man förväntar sig.

---

<sup>1</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.

Till sist konstaterades det att dagens medlemmar – och än mer morgondagens – inte har tillräckliga kunskaper om hur ett kooperativt företag styrs och vad man förväntas bidra med som medlem.

Motsvarande slutsatser då det gäller de förtroendevaldas möjlighet att agera i medlemmarnas intresse är att uppdraget som förtroendevald på regional nivå innebär en dubbel roll: gentemot medlemmarna respektive gentemot koncernstyrelsen. Huruvida det finns en plattform för dialog med och stöd från koncernstyrelsen är centralt, samt att det är mycket viktigt att valberedningen som utses inför årsmötet är välavvägt sammansatt och följer en genomarbetad plan för hur arbetet ska bedrivas. Den dubbla rollen som förtroendevald på regional nivå i dessa kooperativa företag innebär i hög grad att vara en talesperson för medlemmarna gentemot koncernstyrelsen och samtidigt vara en talesperson för koncernstyrelsen gentemot medlemmarna. Detta upplevs ibland som frustrerande och man tvekar då det gäller hur man ska hantera denna dubbla roll. Som en viktig del i att hantera denna framhålls att det bör finnas en 'plattform' för diskussion och informationsspridning där de förtroendevalda från regionerna och koncernstyrelsen möts. Flera av de intervjuade hävdade att valberedningarna historiskt har satts samman av före detta styrelsemedlemmar – som en reträttpost – och att det inte alltid varit så att valberedningens arbete har lett fram till väl sammansatta styrelser, men att detta har förbättrats då man insett att det är avgörande för hur det går för företaget vilka som sitter i styrelsen.

En ytterligare slutsats som dras i studien från 2016 är att det är väldigt viktigt med information och dialog för att den demokratiska processen i det kooperativa företaget ska fungera, problem med *informationsasymmetri*<sup>2</sup> minskas och därmed också risken för *opportunistiskt beteende*<sup>3</sup>

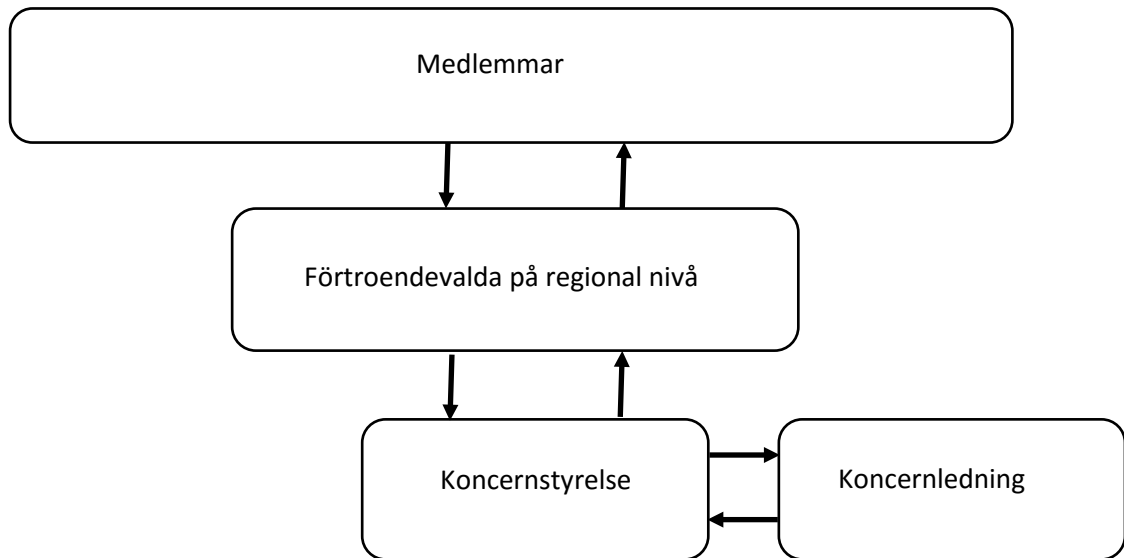
Medlemmarna förväntas avgöra vilka som ska sitta i *koncernstyrelsen*, via de förtroendevalda på regional nivå och de valberedningar som utses. Koncernstyrelsen får i uppdrag att utse VD och dennes stab<sup>4</sup>, eller *koncernledningen* (se figur 1). I studien från 2016 uttrycktes en oro för att medlemmarna inte alltid känner att de har möjlighet att göra detta, då det upplevs svårt att överblicka vad som sker i det kooperativa företaget, samtidigt som de förtroendevalda på regional nivå i intervjuerna gav uttryck för att det ibland är svårt att bestämma sig för vilka medlemmar som ska få störst genomslagskraft. Man för fram åsikten att styrsystemet i de kooperativa företagen bör förändras för att bättre hantera dagens kooperativa företag. Dessa slutsatser ligger helt i linje med de som drogs i en longitudinell studie, omfattande perioden 1993 - 2013, där två centrala faktorer identifierades: *engagemang* och *förtroende* (Hakelius & Hansson, 2016a). Engagemanget för den demokratiska processen bland de svenska lantbrukarna har ökat under perioden, medan förtroendet har minskat, vilket tolkades som att lantbrukarna tror på den kooperativa idén rörande demokratisk styrning som sådan, men anser inte att den fungerar.

---

<sup>2</sup> Informationen är ojämnt fördelad, dvs olika aktörer har olika mycket information.

<sup>3</sup> Att tillskansa sig individuella fördelar på andras bekostnad.

<sup>4</sup> Nedan kommer "VD" att innebära en syftning på såväl VD som dennes stab.



**Figur 1:** Schematisk bild över hur ett kooperativt företag styrs.

I den generella litteraturen, med fokus på aktiebolag, om sk *corporate governance*, eller företagsledning, finns ett antal idéer om hur en väl fungerande styrelse bör vara sammansatt och arbeta. I en studie från 2013 där 13 ordföranden från svenska lantbrukskooperativa företag intervjuades (Hakelius, opublicerad), blev de huvudsakliga slutsatserna att kooperativa företag med fördel kan ha större styrelser än vad den generella litteraturen rörande företagsledning säger, att det inte framkom några fördelar med att ha externa ledamöter med i kooperativa styrelser, att det är väldigt viktigt att kontinuerligt utbilda såväl nya som gamla förtroendevalda, samt att ett kooperativt företags VD måste förstå VD-rollens innebörd i kooperativa företag. Man poängterade vikten av att ha en relativt stor styrelse, dels för att man på det sättet kan få in representanter från olika medlemskategorier och regioner, dels för att man har möjlighet att bilda arbetsgrupper och liknande på ett smidigt sätt. Man såg det som absolut nödvändigt att kontinuerligt utbilda de förtroendevalda och ansåg att detta var viktigare än att ta in externa ledamöter i styrelsen. Ett problem man pekade på då det gäller VD-rollen var att antalet individer med erfarenhet av och insikt i det speciella arbetssättet som det kooperativa företaget kräver är litet.

## 1.1 Problem

Problemet i denna studie fokuseras på koncernens styrelse och lednings roll i det kooperativa företaget. Dessa två har ansvar för den löpande verksamheten mellan årsmötena och kompetensen i denna är därför avgörande för hur det går för det kooperativa företaget. I ett aktiebolag svarar styrelse och VD inför aktieägarna, vilka ger besked om hur resultatet ska hanteras och huruvida styrelsen kan ges ansvarsfrihet. Detsamma gäller i ett kooperativt företag, men det unika med denna företagstyp är att de som är medlemmar också är ägare, har samma rösttyngd och är de enda som vinsten ska delas ut till. Detta är en aspekt som de i koncernstyrelsen och koncernledningen måste vara medvetna om, likväl som att man löpande under året måste ta med i beräkningen vilka effekter olika beslut har på gårdsnivå.

Det empiriska materialet i denna studie kommer att belysa koncernstyrelsens och koncernledningens roll i tre stora kooperativa företag med utgångspunkt i frågeställningen: *hur kan företagsledningsprocessen i stora kooperativa företag förändras så att företaget drivs i enlighet med*

*medlemmarnas krav?* Med 'företagsledningsprocess' menas det strategiska arbetet som genomförs av koncernstyrelsen, inkluderande dennas information och dialog med de förtroendevalda på regional nivå och medlemmar, samt med koncernledningen.

## 1.2 Syfte

Syftet med studien är att identifiera avgörande faktorer som påverkar (a) koncernstyrelsens möjlighet att 'lyssna av' vad medlemmarna tycker att företaget ska göra, samt (b) koncernstyrelsens möjlighet att 'styra' VD. För att uppnå syftet kommer följande aktiviteter att genomföras: (1) intervjuer med ledamöter i koncernstyrelsen för att få en bild av hur dessa arbetar och upplever sin roll som företrädare för medlemmarna, samt (2) intervjuer med VD och medlemschef för att få en bild av hur dessa upplever sin roll som utförare av de strategier som slås fast av koncernstyrelsen.

Förhoppningen är att studiens resultat ska bidra dels till en förståelse för hur ledamöter i koncernstyrelser ser på sin roll i det kooperativa företaget, i relation till såväl medlemmar som VD, dels till en förståelse för hur VD ser på sin roll i det kooperativa företaget.

## 1.3 Avgränsningar

Det empiriska materialet inhämtas från Arla, Lantmännen och Södra. Dessa tre företag representerar stora svenska kooperativa företag i tre viktiga branscher, varför de har valts ut som studieobjekt. Även om företagen alla är stora finns det dock stora skillnader dem emellan, naturligtvis då det gäller deras verksamhetsinriktning, men framför allt då det gäller den relativa verksamhetsvolymen, där Arla är betydligt större än Lantmännen och Södra (se kapitel 4). För att ta hänsyn till detta har en avgränsning gjorts: huvudfokus då Arla behandlas är den svenska delen av företaget. Ett ytterligare skäl till att denna avgränsning gjorts är att det demokratiska styrsystemet i Arla ser olika ut: t ex är de svenska och danska medlemmarna direktmedlemmar i Arla, medan övriga medlemmar är knutna till Arla via en nationell organisation.

I en första delstudie (Hakelius, 2016) fokuserades hur den demokratiska processen i de tre stora kooperativa företagen kan förändras så att medlemmar och förtroendevalda upplever att de har en klarare bild av hur företaget ska drivas, dvs med fokus på relationen mellan medlemmarna och de förtroendevalda på regional nivå. Föreliggande studie fokuserar den övre delen av den demokratiska styrprocessen, dvs utgångspunkten ligger på koncernstyrelse och koncernledningsnivån, och i en kommande, avslutande, fas i forskningsprojektet "Förnyelse av kooperativiteten" kommer resultaten att sammanfattas och en internationell utblick göras.

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



## 2 Teori

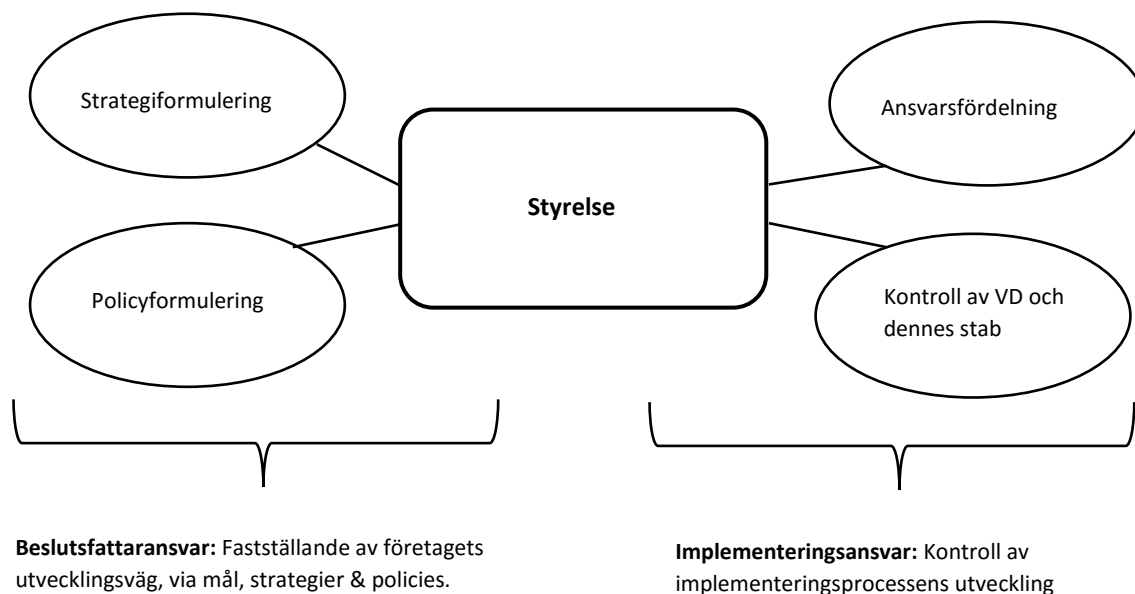
I detta kapitel kommer först teorier rörande styrelser roll och relation till VD, styrelser storlek, externa ledamöter, attityder, etc att behandlas (avsnitt 2.1), sedan redogörs för hur olika arbetsätt i styrelser kan inverka på utfallet, t ex då det gäller mötesfrekvens, utbildning av styrelsemedlemmar, samt i vilken grad styrelsens bild av hur verksamheten ska drivas stämmer med den som VD har (avsnitt 2.2). I både 2.1 och 2.2 redogörs för vad forskningen säger rörande situationen i såväl aktiebolag som kooperativa företag, då det föreligger skillnader. I avsnitt 2.3 sammanfattas styrelser roll och arbetsätt, sedan presenteras den sk agentteorin i avsnitt 2.4, vilken är ett bra verktyg att använda då man ska analysera situationer då en aktör ger ett uppdrag till en annan. Information och kommunikation i organisationer behandlas i avsnitt 2.5 och kapitlet summeras i avsnitt 2.6.

### 2.1 Generellt om styrelsen i större företag

Ett företags styrelse har det yttersta ansvaret för verksamheten inför företagets ägare. De förväntas formulera vad företagets verksamhet ska fokuseras på, tillsätta VD, definiera företagsstrukturen och ansvarsfördelningen, etc. Vid årsmötet har ägarna att bedöma om styrelsen ska få ansvarsfrihet och därmed kan anses ha förvaltat företagets drift väl. Detta generella upplägg gäller för styrelser i såväl aktiebolag som kooperativa företag och i avsnitt 2.1.1 respektive 2.1.2 sammanfattas vad som återfinns i litteraturen rörande styrelsens roll i större företag.

#### 2.1.1 Relationen mellan styrelsen och VD

**Aktiebolag:** I litteratur rörande styrelsearbete i aktiebolag och relationen mellan styrelsen och VD sägs att det är av yttersta vikt att man skiljer *beslutsfattaransvaret* som styrelsen har från *implementeringsansvaret* som VD har, vilket bl a Tricker (2012: 44) sammanfattar: "[M]anagement runs the business; the board ensures that it is being well run in the right direction". I samma bok listas de fyra huvudsakliga uppgifter som en styrelse har (se figur 2): strategi- och policyformulering, ansvarsfördelning, samt att följa och kontrollera VD (Tricker 2012: 45, 174). De första två uppgifterna syftar till att finna den bästa utvecklingsvägen för företaget, eller att skapa mål för verksamheten; medan de två senare ska skapa och upprätthålla en överensstämmelse mellan fattade beslut och verksamheten, eller hur hög måluppfyllelsen kommer att bli. En komplicerande faktor är att i verkligheten förväntas styrelsen samtidigt hantera alla fyra uppgifter.



Figur 2: En styrelses fyra huvudsakliga uppgifter. Källa: Tricker 2012: 45, 174.

En *policy* översätts som 'politik', dvs den är en grundläggande inställning till varför företaget existerar, hur man vill genomföra verksamheten och vilka mål man vill sträva mot; medan en *strategi* utgör en beskrivning rörande hur dessa mål kan uppnås, med utgångspunkt i den policy man har formulerat. Då styrelsen har slagit fast dessa två parametrar måste den fördela ansvar och strukturera organisationen så att den anpassas till vad som måste utföras. Den som har huvudansvaret för det löpande arbetet att implementera den av styrelsen fastslagna policyn och strategierna är ytterst VD.

**Kooperativa företag:** Naturligtvis har även styrelser i kooperativa företag de fyra huvuduppgifterna i figur 2 (Westphal, 1999; Bijman et al, 2013). En skillnad mot situationen i ett aktiebolag är dock att de som sitter som förtroendevalda styrelseledamöter i ett kooperativt företags styrelse dels måste ta hänsyn till vad de som valt dem anser då det gäller inriktningen på verksamheten, dels att det inte är självklart att de som sitter i en kooperativ styrelse i första hand sitter där pga sina företagsledningskunskaper (Staat, 1983; Lang, 2000; Dunn et al, 2002; Keeling Bond, 2009).

Historiskt har kooperativa styrelseledamöter valts genom kriterier såsom att de representerar ett visst geografiskt område, att de ses av andra medlemmar som föregångare, eller att de har suttit i andra kooperativa styrelser. Idag är det förmodligen inte möjligt att sitta i en styrelse i ett stort kooperativt företag utan att ha företagsledningskunskaper, dock.

### 2.1.2 Styrelsens storlek

**Aktiebolag:** Den optimala styrelsestorleken diskuteras i litteraturen och här finns i huvudsak två synsätt: stora styrelser – fler än 10 ledamöter – är bättre än små – 8-10 ledamöter (Goodstein et al, 1994; Conyon & Peck, 1998; Dehaene et al, 2001; Coles et al, 2001), då de ger möjligheten att sätta samman arbetsgrupper som kan tränga på djupet i centrala frågor, samt att sannolikheten att det finns en bred kompetens är stor och därmed kan uppföljningen av VD ske mer effektivt. I en sammanfattning av 27 studier rörande styrelsestorlek och hur väl företagets verksamhet går (Dalton et al, 1999) kunde följande sammanfattning göras, vilken visade sig gälla för såväl stora som små företag: "[H]aving more directors was associated with higher levels of firm financial performance" (Finegold et al, 2007: 868-869). Ett par nackdelar som nämnts i littera-

turen är att i stora styrelser finns en större risk för att ledamöter åker snålskjuts på övriga styrelseledamöter, eller uppvisar sk opportunistiskt beteende, vilket på sikt kan leda till att engagemangsnivån i styrelsen minskar och att därmed bli den så viktiga uppföljningen av VD blir lidande (Keeling Bond, 2009: 24).

De som förespråkar små styrelser – 8-10 styrelseledamöter – för fram att det är lättare att se till att styrelseledamöterna är engagerade och att koordinera arbetet i en liten grupp (Lipton & Lorsch, 1993; Yermack, 1996; Eisenberg et al, 1998; Hermalain & Weisbach, 2003; de Andres et al, 2005). Som ett summerande citat från förespråkarna av små styrelser kan detta återges (van den Berghe & Levrau, 2004: 462): "[A] minimum number of directors are needed to guarantee the required countervailing power and diversity".

**Kooperativa företag:** Studier gjorda på styrelser i lantbrukskooperativa företag brukar peka på att det är viktigt att en aktiv dialog äger rum och att styrelsemedlemmarna är engagerade (Lang, 2000; Dunn et al, 2002; Reynolds, 2003; Keeling Bond, 2009). Keeling Bond anser att kooperativa styrelseledamöter inte i första hand väljs för att de framför allt anses vara bra företagsledare, utan snarare att de väljs då de har visat sig vara duktiga då det gäller "agricultural production management or community leaders" (2009: 23). Detta, menar hon, leder till att kooperativa styrelser med fördel kan vara lite större än den genomsnittliga styrelsen i ett aktiebolag, vilket Hakelius (opublicerad) också fann. En fördel med en större styrelse är att det är lätt att sätta samman arbetsgrupper, vilka kan förbereda beslutsunderlag och därmed kan mer genomtänkta beslut fattas. Precis som för aktiebolagsstyrelser föreligger samtidigt en större risk för opportunistiskt beteende och att man kan komma undan med att åka snålskjuts, men då de som är förtroendevalda och vill bli omvalda måste visa att de drar sitt strå till stacken, så finns det i den kooperativa styrelsen en motvikt till denna risk (Staat, 1983).

### 2.1.3 Externa styrelseledamöter

**Aktiebolag:** Det finns forskare som hävdar att en styrelse kan bli mer effektiv genom att ta in externa, professionella, ledamöter (Mizuchi, 1983; Lorsch & MacIver, 1989; Zahra & Pearce, 1989; Rosenstein & Wyatt, 1990; Dalton et al, 1998; Hanson & Song, 2000). Å andra sidan hävdar andra forskare att det kan leda till en ineffektiv styrelse om man tar in externa ledamöter (Agrawal & Knoeber, 1996; Coles et al, 2001). Mitt emellan dessa två teser finns det även de som hävdar att det kan vara effektivt att ta in antingen många eller några få externa ledamöter, medan det kan leda till ineffektiva styrelser att ha ungefär lika många externa som interna ledamöter (Wagner III et al, 1998; Finegold et al, 2007), men andra (Barnhart et al, 1994; Barnhart & Rosenstein, 1998) hävdar motsatsen. En studie rörande detta med nytta med externa ledamöter sammanfattas med meningen: "[F]irms where boards have a clear majority of independent directors or very few independent directors had lower stock market performance" (Finegold et al, 2007: 868).

En person som sitter i flera styrelser samtidigt kan utgöra en värdefull tillgång, då man kan dra nytta av dennes informationsnätverk (Bøhren & Strøm, 2006) och det är troligt att man i sådana fall kan ha en mindre styrelse än annars (Gilson, 1990). Samtidigt visar Fich och Shivdasani (2006: 689) att i fall då flertalet i en styrelse minst innehar tre styrelseuppdrag – s k "busy boards" – leder till sämre företagsledning, mätt i termer av intresset för uppföljning av VD, svag lönsamhet och aktievärdesutveckling<sup>5</sup>, dessutom har sådana styrelsemedlemmar en tendens att lämna styrelsen om problem uppstår.

**Kooperativa företag:** Externa ledamöter i kooperativa styrelser anses medföra positiva effekter, bli i termer av att de kommer in i styrelsen med 'fräscha ögon' (Reynolds, 2003; Hendrikse,

---

<sup>5</sup> 'Market-book-ratio' = en akties marknadspris i förhållande till dess bokförda värde.

2007). Staats (1983) och Dunn et al (2002) menar dessutom att externa styrelseledamöter 'tvingar' en kooperativ styrelse att fatta beslut baserade på ekonomiskt tänkande – snarare än på politiskt färgade åsikter som framförts av medlemmarna.

#### 2.1.4 Styrelsemedlemmarnas antal år i styrelsen och VD-uppföljningen

**Aktiebolag:** Styrelsemedlemmar måste vara engagerade och aktiva för att en styrelse ska fungera bra (van den Berghe & Levrau, 2004). Huvudansvaret för detta har ordföranden, vilken måste se till att kallelse och underlag till respektive möte skickas ut i god tid och är komplett, samt att själva mötet hålls under ordnade och trevliga former, där diskussioner uppmuntras (van den Berghe & Levrau, 2004).

Styrelsens uppföljning av VD (se figur 2) är viktig, men studier visar att denna inte alltid sker fullt ut. Skäl som framförts till detta är att styrelsen och den anställda företagsledningen kan ha vaga, eller rentav överlappande roller, eller att vänskapsband finns mellan styrelsemedlemmar och VD (Kesner et al, 1986; Hill & Snell, 1988; Wade et al, 1990; Mallette & Fowler, 1992; Boeker & Goodstein, 1993; Baliga et al, 1996; Carpenter & Westphal, 2001). Andra har visat att dålig uppföljning av vad VD gör inte behöver bero på vänskapsband eller vag rollfördelning (Lorsch & MacIver, 1989; Demb & Neubauer, 1992; Westphal & Zajac, 1997; Westphal, 1999). I de fall då flera styrelsemedlemmar sitter i flera styrelser samtidigt kan en situation uppkomma där dessa inte maktar med att sätta sig in i vad VD gör och därmed inte aktivt deltar i uppföljningen (Carpenter & Westphal, 2001: 640).

**Kooperativa företag:** Eftersom kooperativa styrelseledamöter väljs av medlemmarna vill de framstå i så god dager som möjligt hos dessa, vilket leder till en tendens att inte enbart fokusera på ekonomiska aspekter då de fattar beslut (Dunn et al, 2002; Keeling Bond, 2009). Denna tendens beror inte enbart på detta att styrelsemedlemmarna väljs av medlemmarna, utan också på att den kooperativa idén innebär att man ska ta hänsyn till vad som händer på medlemsnivån då man fattar beslut (Dunn et al, 2002; Keeling Bond, 2009).

I de fall som ekonomiska aspekter inte står i fokus vid beslutsfattande finns en risk för att styrelsens uppföljning av VD blir mindre aktiv, då man inte ser vitsen – i ekonomiska termer – med att lägga tid på sådan. Det är också möjligt att uppföljningen är väldigt aktiv och Staats (1983) och Fama & Jensen (1983) menar att detta kan bero på att styrelsen vill framstå som aktiv – i syfte att bli återvalda. Andra för fram att styrelsemedlemmarna inte förmår att genomföra en tillfredsställande uppföljning pga en rädsla för bristande kunskaper rörande vad som bör följas upp och hur (Lang, 2000; Richards et al, 1998), samt att en bristande uppföljning kan bero på att det finns vänskapsband mellan styrelsen och VD (Holmstrom, 1999), vilket är särskilt vanligt i de fall då såväl VD som styrelsemedlemmar suttit länge på sina poster (jämför Cook & Burrell, 2013).

## 2.2 Styrelsers arbetssätt

För att ett styrelsemöte ska vara så effektivt och givande som möjligt måste vissa aspekter föreligga (van den Berghe & Levrau, 2004: 465-466), t ex att styrelsens ordförande tar ansvar för att övriga styrelsemedlemmar har möjlighet att komma till styrelsemötet väl förberedda – dvs att all relevant information rörande de frågor som ska behandlas finns att tillgå i god tid inför mötet – samt att mötet läggs upp på ett sådant sätt att det upplevs som en arena för öppen och respektfull diskussion. Styrelseordförande måste ta en ledarroll och agera som en drivande kraft i styrelsearbetet, inklusive att se till att ingen intressentgrupp favoriseras genom de beslut som fattas.

Tre aspekter som behandlas nedan, vilka förs fram i litteraturen, är mötesfrekvensen, om styrelsemedlemmarna utbildas, samt graden av samsyn mellan styrelsen och VD.

### 2.2.1 Mötesfrekvens

**Aktiebolag:** Vissa studier pekar på att mötesfrekvensen är viktig för företagets resultat på de marknader som de agerar på, likväl som för hur väl företagets interna verksamhet fungerar (Vafeas, 1999; Uzun et al, 2004; Jackling & Johl, 2009). Andra för fram att en hög mötesfrekvens snarare kan indikera en situation där mötena inte är väl förberedda, väl planerade och väl utförda (Cook & Burrell, 2013; se också Judge & Zeithaml, 1992; Fried et al, 1998; samt Westphal, 1999). Dessa för bl a fram att istället för att ha frekventa möten kan man uppmuntra tätare kontakter mellan styrelsemedlemmarna mellan mötena (Westphal, 1999).

**Kooperativa företag:** Sambandet mellan styrelsemötesfrekvens i kooperativa företag och verksamhetens utfall är inte närmare studerat, men det finns få skäl till att tro att de slutsatser som studier rörande aktiebolag ger skulle skilja sig markant från vad motsvarande studier på kooperativa företag skulle ge. En möjlig skillnad kan vara att det, trots allt, skulle vara en fördel i kooperativa företag att ha en högre mötesfrekvens i dessa, jämfört med i aktiebolag, då man på det sättet kan tillmötesgå att en kooperativ styrelse förutsätts inte bara fokusera på ekonomiska faktorer, utan också på relationen med medlemmarna och dessas intressen. Genom att ha styrelsemöten ofta kan man kanske lyckas med att hantera medlemsaspekten bättre?

### 2.2.2 Utbildning av styrelsemedlemmar

**Aktiebolag:** Det är viktigt att styrelsemedlemmar kontinuerligt utbildas och därmed kan sätta sig in i och hantera företaget och dess i många fall allt mer komplexa omvärld (van den Berghe & Levrau, 2004; Mallin, 2005).

**Kooperativa företag:** Som nämndes i avsnitt 2.1.2 tillsätts styrelseledamöterna i kooperativa företag av medlemmarna och de förväntas ha mer än endast ekonomiska målsättningar och kunskaper (Cornforth, 2004). Alla beslut som fattas i den kooperativa styrelsen förväntas bygga på såväl ekonomisk logik som på en hänsyn tagen till de effekter som beslutet kan ha på gårdsnivå. Detta har lett till att forskare har framfört vikten av att utbilda styrelsemedlemmar i hur kooperativa företag fungerar och att detta kanske rentav är än viktigare än motsvarande utbildningsinsatser i aktiebolag. Då denna uppföljning fokuserar på ekonomiska resultat måste styrelsen besitta sådan kunskap, men då en kooperativ styrelse dessutom ska ta hänsyn till olika verksamhetsutfalls effekter på gårdsnivå måste den dessutom ha en förståelse för detta (Sivertsen, 1996; Cornforth, 2004).

### 2.2.3 Grad av samsyn mellan styrelse och VD

**Aktiebolag:** Som nämnts ovan är det styrelseordförandens huvudansvar att se till att det arbete som förväntas göras, i termer av formulering av mål, strategier och visioner, samt att tillse att VD utför ett arbete i överensstämmelse med styrelsebesluten. Uppdelningen mellan styrelsens strategiska arbete och VDns utförande av de beslut som fattats är viktig och i de fall som den inte vidmakthålls uppstår problem (Mace, 1971).

**Kooperativa företag:** Medlemmarnas dubbla roller som såväl ägare av det kooperativa företaget som nyttjare av dess varor och tjänster kan försvåra arbetet i den kooperativa styrelsen. Situationer kan uppkomma, där den ena medlemsrollens logik krockar med den andra. Två vanliga exempel på problem som kan uppstå är att heterogeniteten (speciellt i stora medlemskårer) gör det svårt för de i styrelsen att 'läsa av' medlemmarna och dra korrekta slutsatser rörande vilka beslut som bäst gynnar dessa. Olika medlemskategorier har t ex olika tidshorisonter med sitt kooperativa engagemang, liksom har olika attityd till risktagande. I värsta fall kan heterogena medlemskårer som är svåra för styrelsemedlemmarna att läsa av leda till att styrelsen paralyseras,

hävdar Bijman (2005), och då kan en följd bli att VD får en alltför stor makt över verksamheten. Slutsatsen blir att ansvarsfördelningen mellan VD och styrelse är väldigt viktig även i det kooperativa företaget (Cook & Burrell, 2013).

### 2.3 Summering av styrelsens roll och arbetssätt

Avsnitt 2.1 och 2.2 hör nära ihop, varför en summering av dessa två avsnitt nu görs. Med utgångspunkt i den kunskap som idag föreligger ter det sig relevant att fokusera på styrelsens storlek, vikten av externa styrelseledamöter, hur länge styrelsemedlemmarna har suttit i styrelsen, om och i så fall hur uppföljningen av VDs arbete genomförs – i syfte att få en bild av *styrelsens roll* i företaget. På motsvarande sätt kan *styrelsens arbetssätt* baseras på aspekter som mötesfrekvensen, utbildning av styrelsemedlemmarna, samt graden av samsyn mellan styrelse och VD.

För att utöka 'verktygslådan' som man kan användas vid studium av styrelsens roll och arbetssätt kan den sk agentteorin med fördel användas.

### 2.4 Agentteori

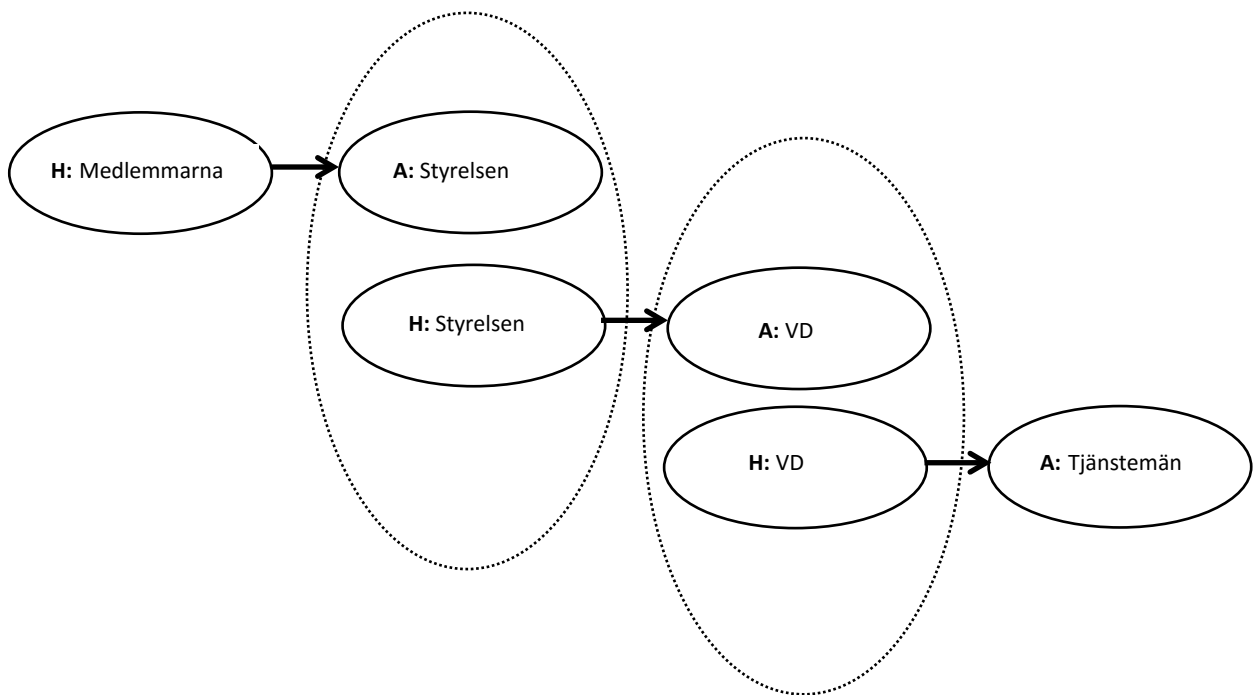
I den agentteoretiska modellen ger en aktör – *huvudmannen* – en annan aktör – *agenten* – en uppgift att utföra å hans vägnar. Det sk *kontraktet*, dvs den överenskommelse som man kommit fram till rörande vad agenten ska göra för huvudmannens räkning, står i centrum (se t ex Fama & Jensen, 1983; Hansmann, 1996). Människan ses dels som en varelse med *kognitiva begränsningar*<sup>6</sup>, vilket bl a leder till att hon inser att hon inte kan uppnå *maximal nytta* genom sitt agerande, utan nöjer sig med att nå en tillräckligt bra nyttonivå, dvs en situation som man upplever som tillräckligt tillfredsställande, eller *satisfierande*, dels tar hon gärna en chans att bete sig opportunistiskt, dvs att tillskansa sig nytta på bekostnad på andra (Powell & DiMaggio, 2012).

För att ett agentförhållande ska uppstå, måste flera steg tas: (1) huvudmannen måste hitta en passande agent, (2) de måste komma överens om vad som ska utföras 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 3). Mellan medlemmarna och styrelsen finns således vad man skulle kunna kalla ett agentkontrakt (i figuren markerad med en tjock pil), 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.

---

<sup>6</sup> Begreppet "kognition" kommer från psykologin och är "en samlingsterm för de mentala processer, normalt viljestyrda, som handlar om kunskap, tänkande och information. I klassisk psykologi talas det om kognition, emotion och volition, alltså tänkande, känsla och vilja som de tre begrepp som styr psyket" (Wikipedia)



**Figur 3:** Schematisk bild över agentförhållanden i en kooperativ organisation; H=huvudman, A=agent, tjock pil=kontrakt. Källa: Egen sammanställning.

Det eftersträvarvärda 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>7</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 2.4.1), vilket uppkommer i medlemskåren då denna inte kan följa upp vad som händer i det kooperativa företaget och därmed inte kan delta i väl genomtänkta beslutsprocesser; (2) *beslutsproblemet* (se avsnitt 2.4.2), 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.<sup>8</sup>

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

<sup>7</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>8</sup> I projektets första delrapport fokuserades det sk uppföljningsproblemet (tolkat via hur de förtroendevalda på regional nivå uppfattade att medlemmarna upplever detta), samt hur de förtroendevalda på regional nivå upplevde beslutsproblemet i sin förtroendemannaroll. I föreliggande projekt ligger fokus på beslutsproblemet – dvs hur de förtroendevalda på koncernnivå upplever detta.

dra individuella fördelar av att de har mer information än medlemmarna – något som brukar benämnas opportunistiskt beteende i litteraturen.

#### 2.4.1 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, dvs '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 medlem-en 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 agentförhållandet mellan medlemmarna och de förtroendevalda blir 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 ett kooperativt företag står för huvuddelen av omsättningen i detsamma och om man förlorar dessa så kommer inte de medlemmar som kvarstår att kunna driva föreningen vidare.

#### 2.4.2 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 situation uppkommer frågorna vilka undergrupper av medlemmar som man som förtroendevald ska lyssna på och om man ska 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.

#### 2.4.3 Agentproblemen i svenska kooperativa företag

En studie vars resultat är i högsta grad relevant i detta projekt är den där drygt 2 000 medlemmar i svenska kooperativa företag tillfrågats rörande deras attityd till den demokratiska styrprocessen. Studien är longitudinell, dvs då två mätningar genomförts (1993 respektive 2013) är det möjligt att studera *förändringar* av attityder, vilket gör studien unik. Respondenterna ombads i en postal enkät ange i vilken grad de höll med om påståenden som rör den demokratiska styrprocessen i kooperativa företag. Populationen bestod av alla lantbrukare i Sverige med gårdar med 2 hektar eller mer och svarsfrekvensen vid båda mättillfällena uppgick till ca 40%. Studiens resultat har redovisats i två vetenskapliga artiklar (Hakelius & Hansson, 2016a, b), där den första fokuserade frågeställningen om lantbrukarnas attityd till lantbrukskooperativa företag hade förändrats under perioden 1993 till 2013, medan den andra använde uppföljnings- och beslutsproblemet som möjliga förklaringar till de attitydförändringar som definierades i den första artikeln.

I den första artikeln utkristalliserades två faktorer: *engagemang* och *förtroende* och slutsatsen drogs att medlemmarna tycker att kooperativt samarbete är baserat på en bra idé, men att de



demokratiska system som idag används inte fungerar tillfredsställande. Denna slutsats ligger i linje med resultat som Bijman et al (2014) kommit fram till, nämligen att detta är en indikation på att "decisions are made without involving members to a sufficient degree and thus of a need to involve members to a higher degree" (Hakelius & Hansson, 2016a: 543). Resultaten visar också att medlemmarna värderar det demokratiska styrsystemet på olika sätt, beroende på om de tar utgångspunkt i engagemangs- eller förtroendeattityder, vilka kan exemplifieras genom följande påståenden (Hakelius & Hansson, 2016; 537-538):

Engagemang:

- Kooperation grundar sig på en bra idé.
- Om medlemmarna deltar i föreningsföretagens medlemsdemokrati kan de vara med och styra företagen.
- Om jag deltar i lantbrukskooperationens demokratiska processer kan jag vara med och påverka föreningarna.
- Om man är medlem bör man också delta i både den ekonomiska verksamheten och den demokratiska processen.

Förtroende:

- Det är idag vanligt att styrelse och VD styr föreningarna efter eget huvud, utan att bry sig om vad medlemmarna tycker.
- Idén om att alla medlemmar kan vara med och påverka sin lantbrukskooperativa förening, via den demokratiska processen, är i och för sig bra, men den går inte att genomföra i realiteten.
- 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.

Medlemmarna signalerar i studien att de inte upplever att deras demokratiska rättigheter, i egenskap av medlemmar, respekteras, eller tas på tillräckligt stort allvar, av dagens kooperativa företag och att därför huvudfokus för förbättringar av styrsystemet bör vara på att bygga och utveckla förtroendet för den demokratiska styrningen i medlemskåren.

För att undersöka huruvida uppföljningsproblemet och beslutsproblemet kan förklara den attitydförändring till det demokratiska styrsystemet som konstaterats av Hakelius & Hansson (2016a) genomfördes en analys som gav vid handen att de två agentproblemen i hög grad förklarar attitydförändringen<sup>9</sup> (Hakelius & Hansson, 2016b). Medlemmarna uttrycker en medvetenhet om att det idag har blivit svårare att vara förtroendevald och arbeta för medlemmarnas bästa, samt de ger uttryck för att medlemmarna tycker att det blivit svårare att följa upp vad som händer i de kooperativa företagen och varför de styrande fattar vissa beslut.

Störst påverkan på såväl uppfattningen om svårigheten att följa upp, som bilden av de förtroendevaldas möjlighet att ta tillvara medlemmarnas intresse hade medlemmarnas egna erfarenheter av hur styrsystemet fungerar (attityddimensionen 'förtroende'). Vi såg också en tendens till att medlemmarna fortsätter att vara engagerade i det demokratiska styrsystemet, trots att agentproblemen ökar och trots att förtroendet för systemet minskar.

---

<sup>9</sup> 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).

Den huvudsakliga slutsatsen som drogs med anledning av dessa resultat är att man i de kooperativa företagen bör försöka att förbättra det demokratiska styrsystemet så att medlemmarnas förtroende för detta förbättras och därmed också så att deras engagemang ökar, eller "it is vital to work to reduce agency problems in order to influence members' attitudes to agricultural cooperatives and thus their behavior to these" (Hakelius & Hansson, 2016b: 33). Detta har även Barraud-Didier et al (2012) fört fram som en nödvändighet: dvs att man kan öka medlemmars grad av lojalitet till det demokratiska styrsystemet i kooperativa företag genom att fokusera på dessas förtroende för detsamma "possibly by using the tools of changing the governance structure and shortening the distance between members and directors" (Hakelius & Hansson, 2016b: 33). Ytterligare aspekter som kan vara viktiga i sammanhanget är att förändra ägarstrukturen och/eller organisationsstrukturen.

#### 2.4.4 Summering

Idéer från den agentteoretiska skolan är användbara i föreliggande projekt – inte minst grundtanken att en huvudman (medlemmarna) ger en agent (styrelsen i första hand) ett uppdrag (att driva det kooperativa företaget). Dessutom visar tidigare forskningsresultat att medlemmarna upplever uppföljningsproblemet och är medvetna om att de förtroendevalda upplever svårigheter att avgöra hur verksamheten ska läggas upp.

## 2.5 Information och kommunikation i organisationer

I ett litet familjeföretag är såväl ledning som informationshantering och kommunikation relativt lätt. I dessa finns istället andra utmaningar och problem, vilka härrör ur att företaget är litet och har små och begränsade resurser. I föreliggande studie står tre stora företag i fokus, varför ledningen av dessa, såväl som hur information och kommunikation hanteras, är relevanta aspekter att behandla. I avsnitt 2.1-2.4 har teorier och resultat som rör styrning av företaget fokuserats, men i detta avsnitt kommer fokus att ligga på information och kommunikation i stora organisationer.

I takt med att ett företag växer kommer man att nå en punkt då en uppdelning av ansvar och uppgifter måste göras. I stora organisationer är det avgörande att organisationsstrukturen och ansvarsfördelningen är anpassad till omgivningen. Som en följd av att en och samma person inte kan inta alla rollerna som krävs för verksamheten, kommer att kommunikation och informationsinsamling och informationsspridning att bli allt viktigare. Detta är bakgrunden till att avsnitt 2.5 behandlar just detta.

### 2.5.1 Generellt om informationshantering i styrelser

Information är viktig 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 företagets kvalitetsmärkning 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> <li>• Detaljer rörande juridiska handlingar</li> </ul>

\* 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 genom *sporadiskt*, icke rutinmässigt, sätt. Information som når styrelsen via inofficiella och informella källor och är av rutinkaraktär är t ex då man bett 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 ifrågasätter 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 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, opublicerad): (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 generell 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 förväntar 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 separat och genomföra förändringar.

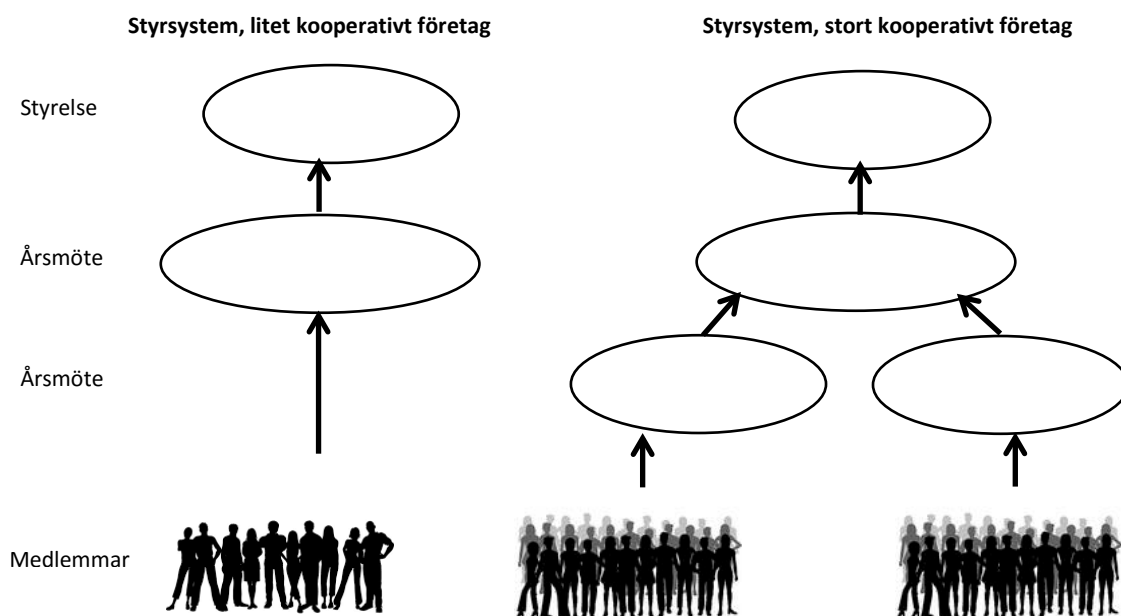
I det kooperativa fallet är den viktigaste intressenten medlemmarna/ägarna. I vissa fall har man även kunder som inte är medlemmar och dessa kan också ses som en viktig intressentgrupp, liksom t ex leverantörer, intresseorganisationer och förstås även stat och kommun. I ett aktiebolag har man att ta 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 den kooperativa föreningen 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. Häri 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 en kooperativ förening kan man 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) – se avsnitt 2.4.1. 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.

### 2.5.2 Informationsinhämtning bland medlemmarna

Medlemmarna i ett kooperativt företag förväntas att 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. I lite större företag, med en federativ struktur, måste man rationalisera styrsystemet på så sätt att medlemmarna får utse representanter – förtroendevalda – vilka deltar på årsmöten på t ex regional nivå. Skillnaderna i dessa två styrsystem åskådliggörs i figur 4 nedan. Som förstås av figuren är situationen inte densamma vare sig om man är en av medlemmarna eller en i styrelsen i respektive typföretag, dvs liten, eller stor/federativ.

Förutom skillnaderna i styrsystemen i de två typerna av kooperativa företag i figur 4 är det i många fall dessutom så att det större företaget 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 4:** Styrsystemet i en litet kooperativt företag, samt i ett stort kooperativt företag med federativ struktur. 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. I en studie i form av ett sk självständigt arbete<sup>10</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.

### 2.5.3 Summering

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 hitills i avsnitt 2.5 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

<sup>10</sup> Tidigare benämnt 'examensarbete'.

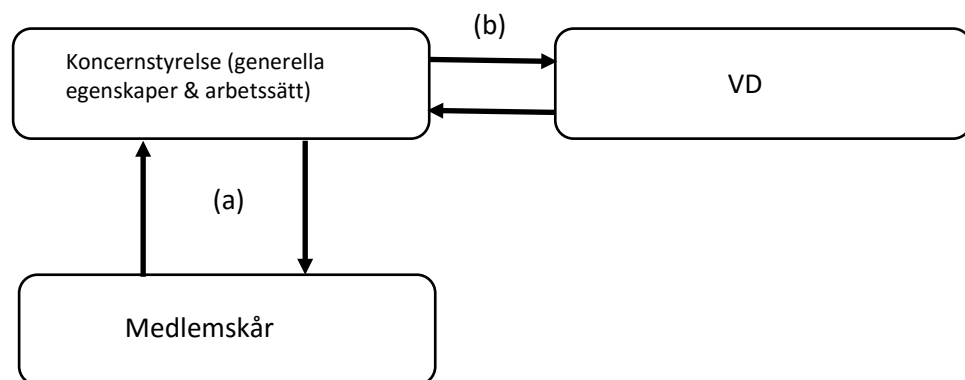
detta att olika undergrupper av medlemmar efterfrågar olika typ och mängd information, samt via olika kanaler, vilket man i möjligaste mån bör försöka tillmötesgå från företagsledningens sida.

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'.

## 2.6 Summering av den teoretiska utgångspunkten

Studien kommer att analysera de faktorer som påverkar (a) koncernstyrelsens möjlighet att sprida information till medlemmarna samt att ha en dialog med dessa, samt (b) koncernstyrelsens möjlighet att 'styra' VD, samt att ha en dialog med denne. Detta görs genom att använda agentteorins beslutsproblem som en huvudsaklig utgångspunkt, samt att komplettera denna med teorier rörande styrelsens sammansättning och arbetssätt, samt relationen mellan styrelsen och VD.

Den teoretiska utgångspunkten sammanfattas i figur 5. Koncernstyrelsens generella egenskaper och arbetssätt är centralt – både för medlemsstyrningen och för affärsverksamheten. Styrelsen ingår i ett agentförhållande (som agent) med medlemmarna och detta ställer speciella krav på att ta hänsyn till medlemmarna och att informera och kommunicera med dessa. Samtidigt ingår styrelsen i ett annat agentförhållande (som huvudman) med VD och detta ställer också krav på styrelsen: information och kommunikation är viktigt, men i denna relation är fokus i huvudsak affärsmässighet.



**Figur 5:** Studiens teoretiska utgångspunkt; a och b symboliserar att det finns ett agentförhållande och att information och kommunikationsflöden existerar.

I kapitel 3 beskrivs och problematiseras metodvalet i föreliggande studie.

### 3 Metod

Som i alla forskningsprojekt avgörs metodvalet av (1) studiens problemformulering och syfte, (2) teorival, samt (3) faktiska begränsningar i t ex finansiella termer och tidstermer. I föreliggande studie har finansiärens önskan om en redovisning i mitten av april 2017 gjort att en mindre intervjustudie har valts, istället för en mer omfattande informationsinsamlingsprocess.

De delsyften som presenterades i avsnitt 1.2, dvs att identifiera avgörande faktorer som påverkar (a) koncernstyrelsens möjlighet att 'lyssna av' vad medlemmarna tycker att företaget ska göra, samt (b) koncernstyrelsens möjlighet att 'styra' VD, har lett till att en intervjustudie i vilken tre styrelseledamöter, VD samt medlemschef i de tre studerade företagen tillfrågades om att ingå i studien. I bilaga 2 återfinns det brev som skickades ut inför intervjuerna.

De frågor som används under intervjuerna är sk 'öppna frågor', dvs de är mer att betrakta som ämnesområden att diskutera fritt för att på detta sätt undvika att intervjuaren påverkar de svar som ges av de intervjuade. Exempelvis kommer frågorna att kretsa kring:

- Rollfördelningen mellan styrelse, VD och medlemschef.
- Styrelsens storlek, sammansättning och arbetsätt.
- Informationstillgång och -hantering, samt kommunikation.
- Viktiga aspekter som vägs in då styrelsen fattar beslut och tar fram strategier.
- Om och hur VD-uppföljning görs, hur den görs och hur denna i så fall uppfattas av de inblandade.
- Hur VD implementerar styrelsens beslut.

Av de 15 tillfrågade kunde 14 ställa upp på en telefonintervju, vilka ägde rum under perioden 23 februari – 31 mars 2017. Efter intervjun skickades en summering till den intervjuade, för godkännande. Dessa intervjusammanfattningar utgjorde underlaget för kapitel 5, där empirin redovisas. Då en av styrelseledamöterna i Arla önskade vara anonym har båda styrelseledamöterna i Arla anonymiserats. Övriga intervjuade namnges.

De resultat som presenteras i slutet av rapporten kan inte generaliseras, då de baseras på ett fåtal intervjuer gjorda med personer i tre företag, men detta är heller inte syftet med en studie som den föreliggande. Idén bakom en sk kvalitativ intervjustudie är att tränga så djupt som möjligt in i situationen i de företag som studeras för att på så sätt nå en större förståelse för förhållandena i just dessa företag, inte minst genom att göra jämförelser mellan företagen.

Innan intervjuerna sammanfattas och analyseras, samt resultaten presenteras görs i kapitel 4 en företagspresentation. För de läsare som tagit del av den första delrapporten "Relationen mellan medlemmar och förtroendevalda i stora kooperativa företag" (Hakelius, 2016) ges kommentaren att kapitel 4 i föreliggande rapport och kapitel 4 i den tidigare rapporten i hög grad är identiska.



## 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 i koncernstyrelserna, samt företagets VD och medlemschef (vilket görs i kapitel 5) krävs först en presentation av företagen som studeras. Presentationerna görs utifrån de tre fokus som nämnts ovan: företaget som sådant (dvs beskrivning av verksamheten i stort och organisationsstrukturen), finansiell status (dvs strategi, ekonomiskt utfall, samt nyckeltal), samt medlemsorganisationen. Dessutom kommer ett avsnitt per företag att ägnas åt relationen mellan medlemmarna och den högsta ledningen, samt de kommunikationskanaler som finns i företaget mellan dessa.

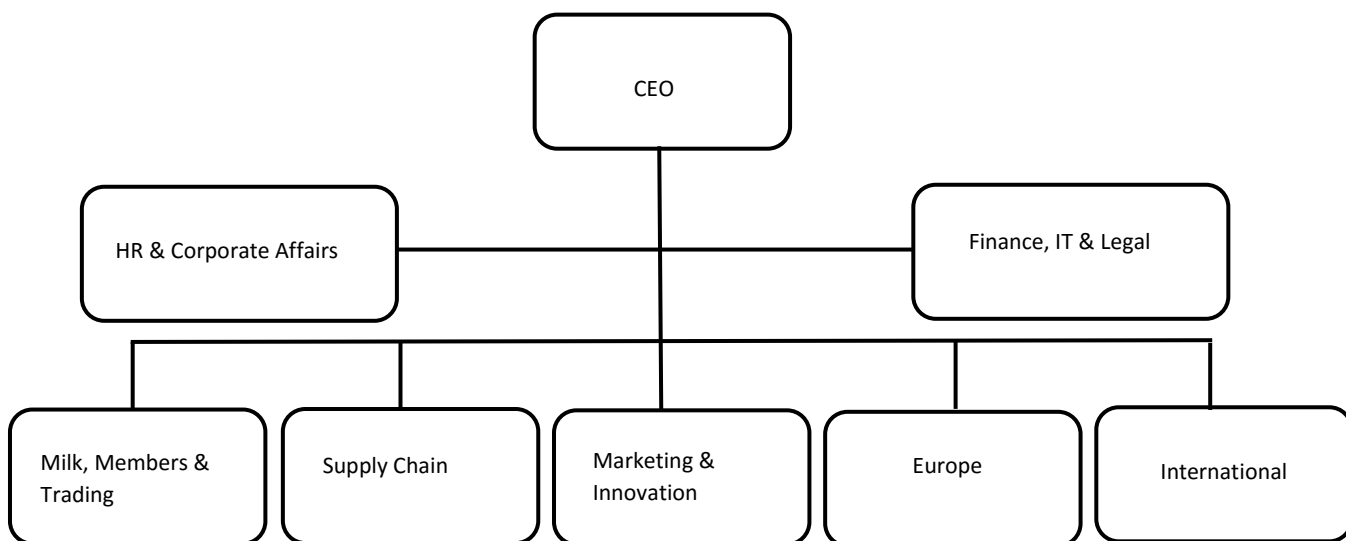
### 4.1 Arla

#### 4.1.1 Företaget

Arla har medlemmar i sju länder: Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Nederländerna, Belgien och Luxemburg (CSR rapport 2015: 8). År 2016 hade man 11 922 medlemmar (12 650 medlemmar 2015 och 13 413 medlemmar 2014) (CSR rapport 2016: 7). Av dessa finns 49% i Sverige och Danmark, medan 30 % av medlemmarna finns i Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna och 21% i Storbritannien.

Enligt CSR-rapporten från 2016 sjönk mjölkinvägningen mellan 2015 och 2016 med 2%, till totalt 13 874 miljoner kilo (CSR rapport 2016: 6). Enligt koncernredovisningen från 2016 är Arla världens fjärde största mejeriföretag, om man har mjölkinvägningen som utgångspunkt (s 53). Omsättningen 2016 var 9,6 miljarder euro (10,3 miljarder euro år 2015, CSR rapport 2015:8). Nettoomsättningen per varugrupp var 45% på mjölk, yoghurt, mjölkpulver och matlagningsprodukter, 26% ost, 14% smör- och matfettsprodukter, samt övriga produkter motsvarade 15% (CSR rapport 2016: 6).

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 struktur som återfinns i bilaga 1. För att bättre passa den nya strategin har man blivit 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), vilket kommer att bli 14 förtroendevalda och 3 arbetstagarrepresentanter under 2017 (pers komm, Hantoft). Styrelseordförande är Åke Hantoft, vice ordförande Jan Toft Nørgaard, VD heter Peder Tuborg och vice VD är Povl Krogsgaard (Koncernredovisningen 2016: 36-39). I normalfallet sammanträder styrelsen 7-8 gånger per år.



**Figur 6:** Arlas organisationsstruktur. Källa: Arlas CSR-rapport 2016: 7.

#### 4.1.2 Finansiell status

I CSR-redovisningen för 2016 konstateras att mjölkpriset varit lågt under såväl 2015 som första halvåret av 2016 pga mjölköverskott (CSR rapport 2016: 1), vilket påverkat såväl Arla som dess medlemmar. Arla har genomfört kostnadsbesparingar och effektiviseringar "för att säkra företagets lönsamhet och en långsiktig konkurrenskraftig betalning till våra ägare", vilket bl a inneburit att man infört "arbetssättet LEAN<sup>11</sup> på mejerierna", samt man har "sålt juiceföretaget Rynkeby Foods för att fokusera på vår kärnverksamhet" (CSR rapport 2016: 6).

Under 2015 presenterades Arlas nya strategi, med sikte på 2020: "Good Growth 2020". Strategin är en vidareutveckling av de tidigare två strategierna, med fokus på 2013 respektive 2017. Med strategin vill man beskriva "hur vi ska öka verksamheten inom åtta globala mejerikategorier och sex marknadsregioner i världen som ETT effektivt och enat kooperativ" (Koncernredovisning 2016: 15).

Good Growth 2020 har följande vision: "Att skapa framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt" (Koncernredovisning 2016: 18). Denna vision vill man uppnå genom att (ibid: 18-19) "briljera inom åtta kategorier": mjölk- och mjölkpulver, mjölkbaserade drycker, mjukost/färskost, yoghurt, specialostar, mozzarella, ingredienser (ibid: 18-19); "fokusera på sex regioner": Europa, Mellanöstern, Kina, Sydostasien, Afrika söder om Sahara, men även Nordafrika och Americas (ibid: 19); samt "vinna som ett Arla och skapa ett globalt, enhetligt och effektivt företag" (ibid: 19): genom att "ena Arla över affärsfunktioner och kommersiella områden" (ibid: 24).

En annan viktig åtgärd som genomfördes under 2016 var 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 införde den nya avräkningsmodellen 1 januari 2017 och modellen "premierar god mjölk kvalitet och priset baseras främst på mängden protein och fett i mjölken" (Arlas CSR-rapport 2016; 11).

<sup>11</sup> En effektiviseringsmetod med sitt ursprung i Toyota, med syfte att identifiera de faktorer i en produktionsprocess som inte ger slutkunden ett mervärde, samt eliminera dessa.

I tabell 2 sammanfattas några centrala nyckeltal. Nettoomsättningen ökade med 8% mellan 2013 och 2014, men sjönk sedan med drygt 3%, respektive med 7% under de följande två åren. Rörelseresultatet sjönk med 13% mellan 2013 och 2014, för att sedan öka med 9%, respektive hela 26% de följande åren. Årets resultat ökade med 7% mellan 2013 och 2014, för att sedan ligga kvar på 320 MEUR 2015 och sedan öka med 9% mellan 2015 och 2016. Soliditeten låg på 27-28% under de första två åren, för att sedan stiga till 31% 2015 och till 34% 2016 – dvs en ökning med 26% under perioden. Antalet medlemmar ökade med 6% mellan 2013 och 2014, för att sedan minska med 6% såväl 2015 som 2016 och medelantalet anställda har minskat med 4% under perioden. Kanhända är en rättvis sammanfattning att Arla är ett solitt mejeriföretag som under perioden 2013-2016 haft några svåra år liksom dess medlemmar, där många av medlemmarna tvingats sluta som mjölproducenter

**Tabell 2:** Finansiella nyckeltal 2013-2016 (koncernen). Källor: Arlas årsredovisningar för 2013, 2014, 2015 och 2016.

Nyckeltal	2013	2014	2015	2016
Nettoomsättning (MEUR)	9 870	10 614	10 262	9 567
Rörelseresultat (MEUR) <sup>12</sup>	425	368	400	505
Årets resultat (MEUR)	300	320	320	350
Soliditet (%)	27	28	31	34
Antal medlemmar (st)	12 629	13 413	12 650	11 922
Medelantal anställda (st)	19 577	19 155	19 025	18 765

#### 4.1.3 Medlemsorganisation

Medlemsorganisationen i Arla beskrivs i figur 7. Som framgår av figuren 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*. Arlas högsta beslutande organ, *Representantskapet*, väljs vartannat år och består av 179 medlemmar och 12 medarbetarrepresentanter, vilka väljer Arlas *styrelse*, där 15 förtroendevalda<sup>13</sup> sitter, samt 3 medarbetarrepresentanter. Under 2017 kommer antalet årliga möten med Representantskapet att minska från tre till två, som ett led i implementeringen av den nya ägarstrategin – förutom vartannat år, då val ska ske, då man kommer att ha ett möte i maj. Sedan några år tillbaka har fyra sk *Nationella råd* bildats, vilka bl a ska utgöra 'bollplank' till styrelsen i medlemsnära frågor.

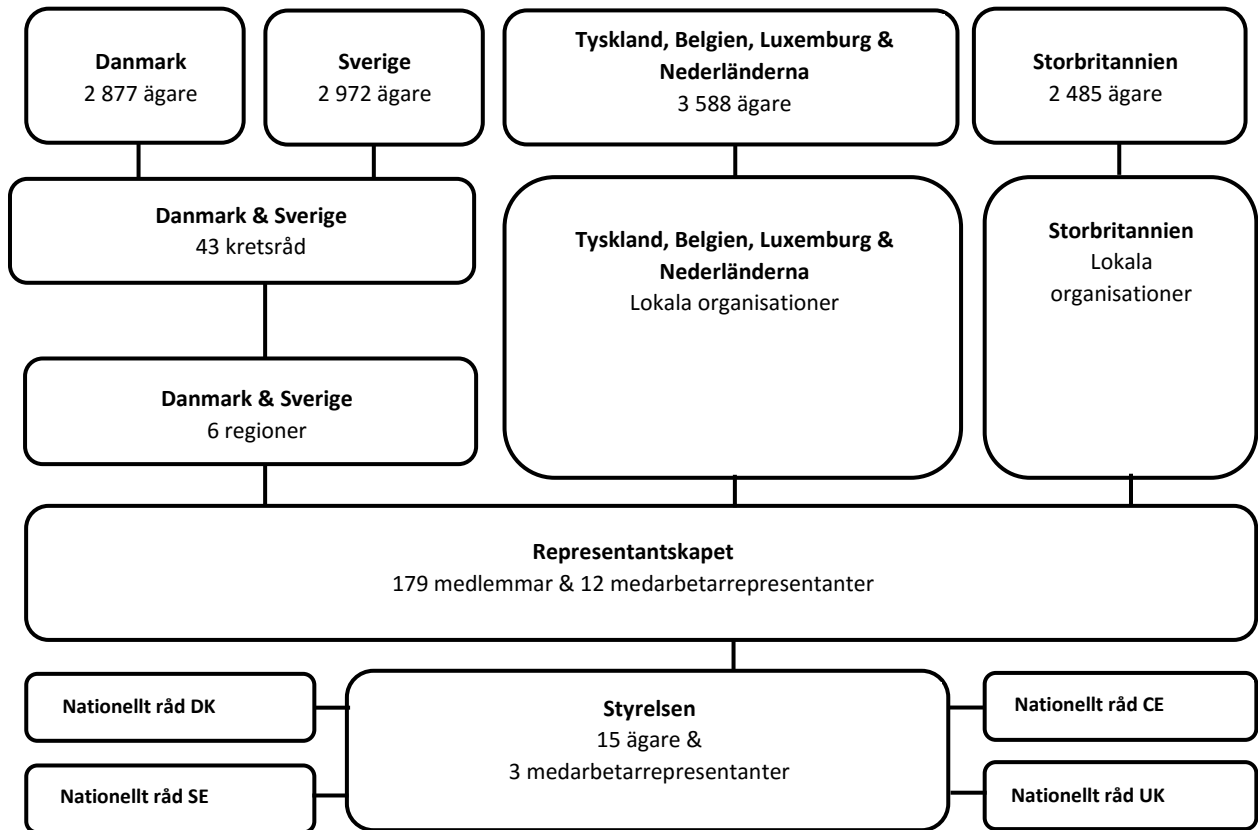
Som en följd av att man har fusionerat och nu har medlemmar i sju länder har man med start i oktober 2015 börjat arbeta fram en ny Ägarstrategi, vilken togs i oktober 2016 för att sedan implementeras under slutet av 2016 och början av 2017. I Ägarbladet för veckorna 22 och 23, 2015, presenterar Åke Hantoft 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?

<sup>12</sup> Resultat före räntor och skatt (EBIT).

<sup>13</sup> Under 2017 kommer styrelsen att krympa med en plats.

- Kommunikation – hur kan relevant information och dialog säkras över hela kooperativet?



**Figur 7:** Arla Foods medlemsorganisation. Antalet ägare anges per den 31 december 2016. Källa: Arlas CSR-rapport: 2016: 7.

För att börja implementeringen med den nya ägarstrategin tog Representantskapet de första stegen, vilka trädde i kraft den 1 januari 2017.

- Fyra sk "Area Forum" skapas, i syfte att "förbättra kommunikationen mellan alla förtroendevalda och Arlas styrelse och företagsledning" (Ägarbladet 2016, vecka 41-42: 1). I dessa Area Forum, vilka ska ha sammanträde två gånger per år, sitter samtliga förtroendevalda i respektive geografiskt område, dvs:
  - Centraleuropa
  - Danmark
  - Storbritannien
  - Sverige
- De första stegen i en standardisering av "valbarhet och val i de olika organen" (Ägarbladet 2016, vecka 41-42: 2) tas inför valen 2017, "både när det gäller tidpunkten för val, valperioder, vem som är valbar, vem som nominerar och vem som väljer" (Ägarbladet 2016, vecka 41-42: 2).
- Den sk "Årscykeln" blir enhetligare, i syfte att förbättra snabbheten i kommunikationen "från styrelsen och högsta ledningen till de valda bönderna" (Ägarbladet 2016, vecka 41-42: 2). Tidigare har olika områden haft olika årscyklar – det har t o m förekommit att man använt olika årscyklar i samma område.

Under 2017 kommer man att arbeta vidare med implementeringen av den nya ägarstrategin ”med fokus på frågor som kooperativets struktur (juridisk struktur och stadgar), företagsstyrning (styrelsens sammansättning och kompetenser), Arlagården®<sup>14</sup> och kommunikation” (Ägarbladet 2016, vecka 41-42: 2). Under 2017 kommer Arlas demokratiska organisation att förändras genom att man inför kretsar och regioner i Storbritannien och Centraleuropa, så att medlemsstyrningens struktur blir mer likartad i hela Arla (Ägarbladet 2016, vecka 51-52:1). Man säger också i Ägarbladet (vecka 41-42:2) att man döper om de fyra Nationella råden till ”Area Councils” – fortfarande fyra till antalet och fortfarande med ett antal förtroendevalda från Representantskapet, samt två styrelsemedlemmar som deltagare. De nya Area Councils har dels ”samma ansvarsområden som de nationella råden idag (diskutera och presentera bonderelaterade frågor för styrelsen) men ansvarsområdet utökas till att även hitta kollegor som är intresserade av att bli förtroendevalda” (Ägarbladet 2016, vecka 41-42: 2).

Man satsar på att finna och utbilda medlemmar som kan komma att vilja ställa upp som förtroendevalda inom ramen för utbildningsprogrammet *Arla NEXT* (Ägarbladet 2016, vecka 45-46:1). Programmet inriktas på att sätta medlemmarna in i vad det innebär att vara förtroendevald. Den utbildningsomgång som pågick under vintern 2016/17 omfattade 60 deltagare (12 från Sverige, 12 från Danmark, 18 från Storbritannien och 18 från Centraleuropa). Utbildningen omfattar två tvådagarsmöten i respektive område (genomfördes under hösten 2016), då man bl a gör studiebesök, följt av ett tvådagarsmöte då alla träffas (2017 ägde detta rum i Arlas brittiska huvudkontor i Leeds i januari). ”Inför varje möte har deltagarna ett antal uppgifter som ska göras, och det sista mötet (i Leeds) genomförs på engelska” (Ägarbladet vecka 45-46:1). Förutom kursdeltagarna själva deltar dessutom ledamöter från Representantskapets globala utbildningskommitté, samt olika Arlamedarbetare med kompetenser inom områden som kan vara relevanta för framtida förtroendevalda (Ägarbladet 2016, vecka 45-46:1).

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 informationsåtgärder: *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).

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

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

Då fokus för denna studie bl a ligger på koncernstyrelsens möjlighet att agera i medlemmarnas intresse, kan man konstatera att i Arlas fall måste man hantera många medlemmar i flera länder. Styrelsen strävar efter att samtliga medlemmar ska behandlas på samma sätt – oavsett i vilket land de hör hemma. Denna inriktning medför förstas en del problem, men man har för avsikt att försöka nå dithän – med hjälp av den nya ägarstrategin Good Growth 2020.

Ägarnätet är sidor som endast medlemmar kommer åt. Där finns t ex data om medlemmens egen gård, kallad ”Min gård”, där man kan följa upp statistiken rörande mjölk kvaliteten och t ex lägga

---

<sup>14</sup> Arlagården® kallas Arlas kvalitetsprogram, där ett stort fokus läggs på dokumentation av kvalitetsdata på gårdsnivå.

in gränsvärden för olika kvalitetsvärden, vilket leder till att man får ett "se upp-meddelande" (Ägarbladet 2017, vecka 4-5:2).

I Ägarbladet vecka 49-50 diskuteras kring "Nya digitala tag", där man säger att både ägarna och Arlas tjänstemän har diskuterat hur man kan utveckla digitala mötesplatser, där t ex ägarna kan mötas och utbyta information och kommunicera rörande frågor som intresserar dem (s 1). Man säger i detta ägarblad att Arla ska undersöka om och i så fall hur man skulle kunna skapa "ett nytt globalt ägarnät för alla Arlabönder" (Ägarbladet vecka 49-50:1). Arlas styrelse fattade i november 2016 beslutet att sätta samman en arbetsgrupp med förtroendevalda från Arlas olika områden, utsedda av respektive Nationellt råd – numera kallade Area Councils (se ovan).

För de svenska Arlabönderna finns det en app som kallas "Arla Ägare", där initialt medlemmens "invägning, kvalitetsdata och avräkning" finns (Ägarbladet vecka 49-50:4), senare lades dessutom funktionerna "Arlanyheter och Kalender" (Ägarbladet 2016, vecka 51-52: 2). Denna app har blivit mycket populär och planer finns på att även medlemmarna i de andra länderna ska kunna ladda ned en sådan app.

I Ägarbladet 2017, vecka 8-9 får medlemmarna information om styrelsens förslag till utdelning, årets ekonomiska resultat, samt en kortfattad genomgång av innebörden i olika begrepp och nyckeltal som återfinns i årsredovisningen. Dessutom presenteras var och när de olika kretsmötena hålls (i Sverige) under perioden 15 – 29 mars. I Ägarbladet 2017, vecka 10-11 redogörs sedan för beslutet rörande utdelningen (i enlighet med förslaget från styrelsen), VDs sammanfattning av året 2016, de nya gemensamma villkor som kommer att gälla för nya medlemmar i Arla, nyheter rörande Arlas arbete med digitaliseringen, samt fördelningen av antalet förtroendevalda i såväl Representantskapet som 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 2016 hade Lantmännen ca 25 000 medlemmar (2015 hade man ca 27 000 medlemmar) (Lantmännens årsredovisning 2016: 4, respektive 2015: 15). Nettoomsättningen var 37 244 miljoner kronor (att jämföra med 35 660 miljoner kronor 2015 och 32 666 miljoner kronor 2014), eller ca 357 542 miljoner Euro<sup>15</sup> (Lantmännens årsredovisning 2016:2, respektive 2015 och 2014).

Den största marknaden som Lantmännen är aktiv på är den svenska, där 46% av koncernens omsättning härrör från, ytterligare 23% av omsättningen härrör från Danmark, Norge och Finland (Lantmännens årsredovisning 2016:21). Den tyska marknaden utgör 15% av koncernens omsättning och dessutom är man aktiv i Storbritannien, Baltikum och Polen, samt i "Övriga Europa" (9%), samt "Övriga världen" (3%) (Lantmännens årsredovisning 2016:21). Jämfört med 2015 har endast marginella förändringar skett då det gäller hur stor andel av omsättningen som kommer från olika marknader.

Figur 8 beskriver Lantmännens organisationsstruktur. Man har en *styrelse* där 9 förtroendevalda sitter – stadgarna anger att styrelsen ska ha 7-11 förtroendevalda, samt tre arbetstagarrepresentanter (Lantmännens årsredovisning 2016: 60). I Lantmännens CSR rapport (2016: 139)

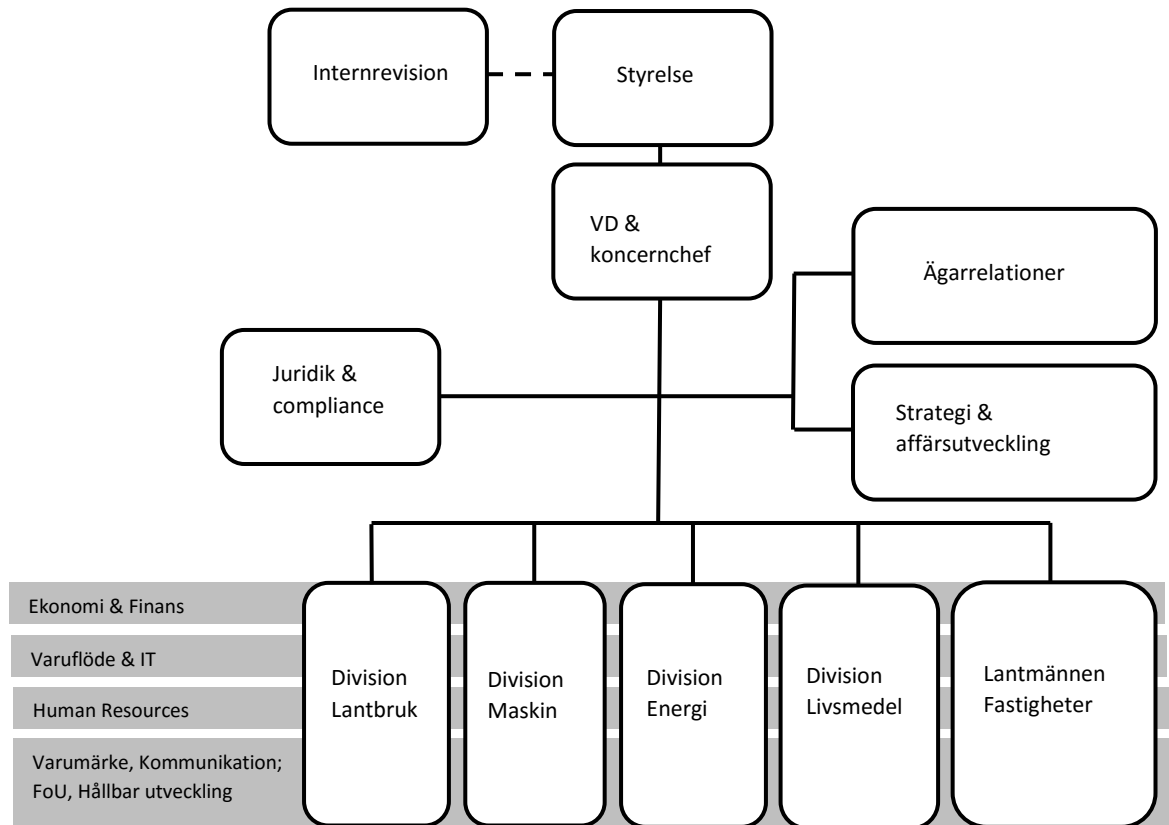
---

<sup>15</sup> Beräknat på en växelkurs om 9,60 (april 2017).

beskrivs styrelsens övergripande uppgift som "att för medlemmarnas räkning förvalta föreningens angelägenheter så att medlemmarnas ekonomiska intressen tillgodoses på bästa möjliga sätt". Som en av styrelsens viktigaste uppgifter nämns att "utöva tillsyn över vd och att fortlöpande utvärdera koncernledningen" (Lantmännens CSR rapport 2016: 139). Då stämman valt de förtroendevalda som ska sitta i styrelsen avgör styrelsen vid sitt konstituerande möte vem som ska vara ordförande respektive vice ordförande (Lantmännens CSR rapport 2016: 139). Styrelsens sekreterare är "chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik" (Lantmännens CSR rapport 2016: 139). Under 2016 har Lantmännens styrelse sammanträtt 18 gånger (Lantmännens CSR rapport 2016: 139), av dessa styrelsemöten utgjorde 13 möten ordinarie styrelsemöten, ett var det konstituerande mötet i samband med stämman i maj och övriga möten utgjordes av extra styrelsemöten.

Jämfört med organisationsstrukturen 2015 har staben, eller avdelningen "Ägerrelationer" bildats, man har lagt till "compliance" till namnet på den juridiska staben och slagit samman funktionerna "Kommunikation & R&D" med "Hållbar utveckling" och skapat "Varumärke, Kommunikation, FoU, Hållbar utveckling". Den nya avdelningen Ägarrelationer hade under 2016 åtta anställda: "sex medlemsansvariga, redaktören för tidskriften Grodden och medlemschefen" (Lantmännens CSR rapport 2016: 138). I samband med bildandet av distriktet Kalmar-Öland (se avsnitt 4.2.3) har ytterligare en medlemsansvarig anställts.

Som framgår av figur 8 så har man fyra divisioner och en fastighetsverksamhet: *Division Lantbruk* motsvarar 27% (29% år 2015) av koncernens omsättning och leds av Elisabeth Ringdahl; *Division Maskin* motsvarar 29% (27% år 2015) av omsättningen och leds av Håkan Pettersson; Carl von Schantz ansvarar för *Division Energi*, vilken motsvarar 7% (8% år 2015) av den totala omsättningen och Per Olof Nyman ansvarar för *Division Livsmedel*, motsvarande 36% (35% år 2015) av omsättningen (Lantmännens årsredovisning 2016: 4-5). Fastigheterna ägs av *Lantmännen Fastigheter* och leds av Joachim Haas vilket motsvarar 1% (1% år 2015) av koncernens omsättning (Lantmännens årsredovisning 2016: 4, Lantmännens årsredovisning 2015: 138).



**Figur 8:** Lantmännens organisationsstruktur. Källa: Lantmännens årsredovisning 2016: 4.

#### 4.2.2 Finansiell status

Man har fortsatt att arbeta efter "Strategi 2020" under 2016, vilken har lantbruksföretaget som utgångspunkt och man säger att man här vill "utveckla användningen av ny teknik, digitalisering och nya tjänster för att underlätta och effektivisera arbetet på den enskilda gården" (Lantmännens årsredovisning 2016: 17). På det generella planet säger man att strategin ska göra "Lantmännen till den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet" (Lantmännens årsredovisning 2016: 17). Man sammanfattar strategin genom att presentera vad man kallar "projektströmmar" (Lantmännens årsredovisning 2016: 17):

- Lantmännens spannmålsstrategi, där man fokuserar än mera på spannmålsvärdekedjan, dvs kedjan från lantbrukarnas fält via Lantmännens industrier till slutkonsumenten.
- Affärsutveckling med lantbruksföretaget i centrum, vilket handlar om att tillsammans med lantbrukarna utveckla nyttjandet av jordbruksmarken för att på så sätt skapa en bättre lönsamhet.
- Varumärkesposition från jord till bord, dvs att stärka och utveckla Lantmännens varumärken på marknaden.
- Innovation som stödjer Strategi 2020 genom att satsa på forskning och utveckling.
- Utveckling av portföljstrategin, nya marknader och marknadskanaler.
- Kompetens, ledarskap och organisationseffektivitet anges som centrala aspekter som krävs för att utveckla företaget.
- Strategi- och ägardialog kring morgondagens Lantmännen: En Ägardialogprocess har dragit igång, i syfte att "i en nära medlemsdialog förankra och framförallt vidareutveckla Strategi 2020".



Lantmännens vinst för 2016 är den största någonsin: rörelseresultatet uppgick till 1 606 miljoner kronor (1 351 miljoner kronor år 2015). Som en följd av detta har styrelsen beslutat att ”höja återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverirge med 0,5 procent, till 2,5 procent” (Lantmännens årsredovisning 2016: 2). Dessutom kommer 0,5% återbäring på medlemmarnas handel med Lantmännen Maskins verksamhet i Sverige. Detta gör att 232 miljoner kronor kommer att betalas ut i efterlikvid och återbäring (188 miljoner kronor år 2015) (Lantmännens årsredovisning 2016: 2).

Till detta kommer att Lantmännens styrelse föreslår till stämman att betala 9% på insatskapitalet (samma som 2015), samt en insatsemission uppgående till 70 miljoner kronor (50 miljoner kronor 2015), vilket motsvarar en insatsutdelning och insatsemission om 12% av Lantmännens insatskapital (11% år 2015) (Lantmännens årsredovisning 2016: 2). Uttryckt i kronor motsvarar det 509 miljoner kronor (431 miljoner kronor 2015) (Lantmännens årsredovisning 2016: 2). Man föreslår också en utdelning på förlagsandelar på 7,25% (6,5% år 2015), vilket motsvarar 18 miljoner kronor (16 miljoner kronor 2015) (Lantmännens årsredovisning 2016: 2).

Tabell 3 sammanfattar några centrala nyckeltal. Under de fyra år som står i fokus här så minskade nettoomsättningen med 3% mellan 2013 och 2014, för att sedan öka med 9% året därpå och ökningen var 4% mellan 2015 och 2016. Rörelseresultatet ökade rejält mellan 2013 och 2014: ca 15,3%, för att sedan minska med 7% och återigen öka under 2016 med 19%. De fyra årens resultat visar på motsvarande sätt först en ökning på ca 11,3%, följt av en minskning med 11% och en ökning med 17%. Soliditeten har under perioden legat relativt stabil, runt 42-43% (i genomsnitt 42,8%). Antalet medlemmar har minskat gradvis: först med 11%, sedan med ytterligare 6% och 7% år 2016. Medelantalet anställda minskade mellan 2013 och 2014 med 9%, sedan har medelantalet anställda ökat med 7 respektive 11%. Sammanfattningsvis borde man kunna säga att Lantmännen är ett solitt företag och man har kunnat generera en god vinst till sina ägare.

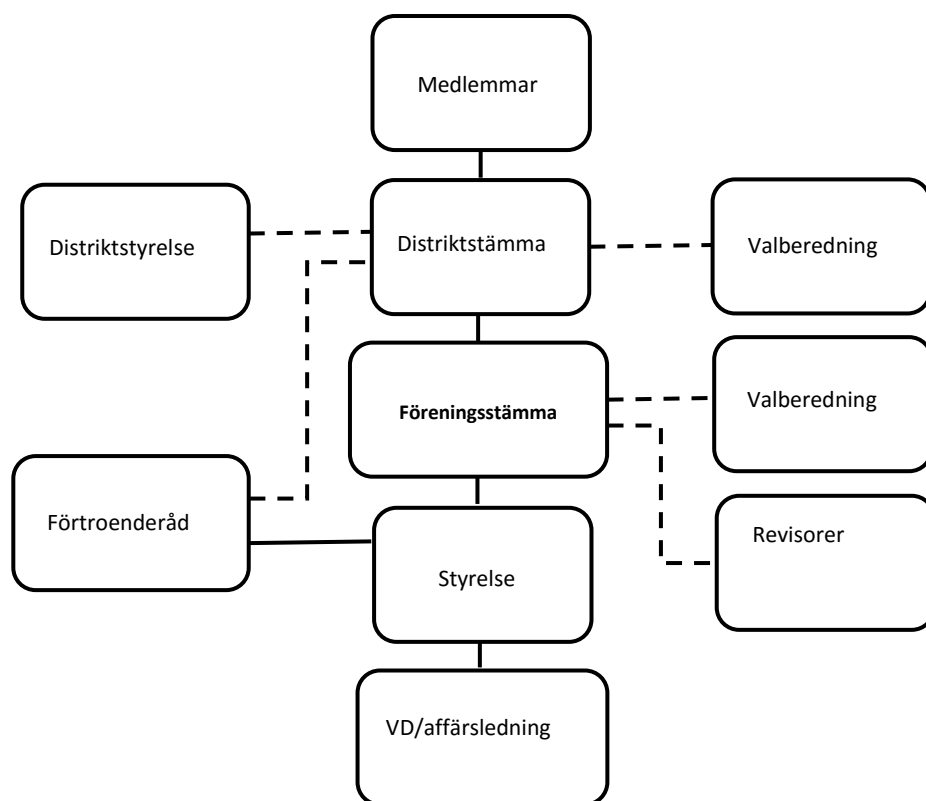
**Tabell 3:** Finansiella nyckeltal 2013-2016 (koncernen). Källa: Lantmännens årsredovisningar 2013, 2014, 2015 & 2016.

Nyckeltal	2013	2014	2015	2016
Nettoomsättning (MSEK)	33 802	32 666	35 660	37 244
Rörelseresultat (MSEK)	89	1 453	1 351	1 606
Årets resultat (MSEK)	100	1 225	1 090	1 274
Soliditet (%)	42,5	43,8	42,2	42,7
Antal medlemmar (st)	32 082	28 617	27 032	25 159
Medelantal anställda (st)	9 133	8 311	8 911	9 880

#### 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 företaget och är bas för medlemmarnas inflytande och ägarroll” (Lantmännens årsredovisning 2016: 14). Under 2016 slog man ihop distrikt, så att antalet minskade från 28 till 19. Nyligen – i samband med att Swedish DLA Agro AB förvärvade Kalmar lantmän i februari 2016 – skapades ett distrikt i Kalmarområdet (Kalmar-Öland), så nu har man 20 distrikt till vilka medlemmarna hör. Man höll en sk Distriktsstyrelsekonferens den 9-10 november 2016 och man hade ett fokus på

sociala medier och digitalisering och man diskuterade fram "en skiss till temaområden och genomförande av Ägardialogen", samt man presenterade "ett projekt för att öka andelen förtroendevalda kvinnor" (Lantmännens årsredovisning 2016: 14).



**Figur 9:** Lantmännens medlemsstruktur. Källa: Lantmännens årsredovisning 2016: 14.

Under 2016 initierades ett arbete med sk regionala "Framtidsgrupper", vilka till antalet är fem. Syftet med dessa grupper är att "engagera flera unga lantbrukare", samt att "öka kunskapen och intresset för Lantmännen" (Lantmännens årsredovisning 2016: 14).

I det sk *Förtroenderådet*, sitter alla ordföranden i distriktsstyrelserna, samt organisationsmedlem (Lantmännens CSR rapport 2016:138). Till dessa "kan koncernstyrelsen utse ytterligare ledamöter (Lantmännens CSR rapport 2016: 138) och i Förtroenderådet 2016 har "två representanter för lokalföreningarna, samt valberedningens ordförande" utsetts av styrelsen (Lantmännens CSR rapport 2016:138). Då man håller möte deltar också koncernstyrelsen och föreningens revisorer. Under 2016 höll man tre möten (Lantmännens CSR rapport 2016: 138).

I årsredovisningen beskrivs Förtroenderådets roll: "Lantmännens förtroenderåd är ett stöd för styrelsen i dess förvaltning av föreningen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen" och som exempel ges att man under 2016 har arbetet med "nya arbetsordningar för bland annat de förtroendevalda revisorerna, distriktsvalberedningar och koncernvalberedning för att synliggöra arbetet och tydliggöra uppgifterna" (Lantmännens årsredovisning 2016: 14). Dessutom har Förtroenderådet "till uppgift att ta del i beredning av principiella frågor och att till föreningsstämman nominera ledamöter till föreningens valberedning" (Lantmännens CSR rapport 2016: 138).

*Föreningsstämman* är Lantmännens högsta beslutande organ med, enligt stadgarna, minst 100 ledamöter – alla med en röst vardera och vid stämman 2016 fanns 101 fullmäktige, varav 100

deltog (Lantmännens CSR rapport 2016: 137). Organisationsmedlemmen Kalmar lantmän deltog inte vid stämman 2016 "beroende på nya ägarförhållanden" (Lantmännens CSR rapport 2016: 137). Utgångspunkten för vilka som deltar vid föreningsstämman beskrivs på s 137 i CSR-rapporten för 2016: "Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet medlemmar i distrikt och organisationsmedlem. Ordförande i distriktsstyrelse och styrelseordförande ska vara fullmäktige.". Stämman väljer *Lantmännens styrelse*, vilken ansvarar för verksamheten under året och också utser VD. Under stämman i maj 2016 behandlades flera motioner: "digitala stämmor, en eko-strategi för Lantmännen och önskemål om att påbörja en ny ägardialog om strategi och framtidsfrågor" (Lantmännens årsredovisning 2016: 14). Samtliga dessa motioner togs av stämman.

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 Lantmännens styrelse och valberedningarna ska, enligt stadgetexten, "bestå av 7-9 ledamöter och väljas av ordinarie föreningsstämma". I dagens valberedning sitter nio ledamöter. Vidare beskrivs vilken utgångspunkt som Lantmännens valberedning ska ha, vilken är (Lantmännens CSR rapport 2016: 138):

... en bedömning av huruvida styrelsen är ändamålsenligt sammansatt vad gäller samlad kompetens utifrån föreningens aktuella situation och framtida inriktning. Underlag för bedömningen är bland annat en utvärdering av styrelsens arbetsmetoder och beslutsprocesser, utförd av oberoende part på styrelseordförandens uppdrag och i samråd med valberedningen. Eventuell nyrekrytering till styrelsen sker utifrån en av valberedningen framtagna specifikation.

Valberedningen föreslår också vilka som ska agera revisorer och ger förslag till ersättningar till de som de föreslår (Lantmännens årsredovisning 2015: 133). Under det konstituerande sammanträdet med den valberedning som valdes vid 2016-års stämma fattades beslutet att en upphandling av revisionsbyrå skulle initieras (Lantmännens CSR rapport 2016: 138).

4.2.4 *Relationen och kommunikationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen*  
Som nämnts ovan använder man inom Lantmännen distriktens styrelser som en viktig länk mellan medlemmarna och koncernstyrelsen och koncernledningen. De som sitter i distriktsstyrelserna förväntas 'läsa av' medlemmarnas åsikter och föra dessa vidare uppåt i företaget. Samtidigt förväntas distriktsstyrelserna agera 'språkrör' å koncernstyrelsens och koncernledningens vägnar. För att göra detta arbete mer effektivt har man skapat det sk Förtroenderådet, där en öppen diskussion kan föras om för Lantmännen viktiga frågor.

Precis som i Arlafallet har Lantmännen en medlemssida på nätet och man har successivt utvecklat medlemssidans så att den ska innehålla så mycket information som möjligt, t ex "digitala tjänster som e-handel för foder och reservdelar, prisbevakning på spannmål, kassatjänst och rådgivning för växtodlare" (Grodden nummer 3, 2016: 7). Under 2016 testkördes en ny portal, under vilken man avser att samla "alla digitala tjänster i en portal" (Lantmännens årsredovisning 2016: 7) för medlemmar som kallas "LM<sup>2</sup>" och denna kommer under våren 2017 att öppnas för alla medlemmar och vara anpassad "för olika mobila enheter" (Lantmännens årsredovisning 2016: 7). LM<sup>2</sup> "kommer att erbjuda tjänster från både lantbruksaffären men också ekonomitjänster och information till ägare och förtroendevalda" (Grodden nummer 3, 2016: 7) och man säger att portalen i framtiden kommer att inkludera "driftsinformation på maskinerna och digitala växtodlingsplaner" (Grodden nummer 4, 2016:6).

Man har medlemstidningen Grodden, vilken ligger öppet på Lantmännens hemsida. Grodden kommer sex gånger per år och är ett betydligt mer omfattande 'medlemsblad' än Arlas mot-svarighet (2-4 sidor): 28 sidor<sup>16</sup>. Man redovisar den ekonomiska utvecklingen, presenterar medlemmar eller andra personer som har en nära relation med Lantmännen, förklarar begrepp och finansiella verktyg – som emissionsinsatser – och presenterar nya produkter, sammanfattar vad som hänt i distrikten etc.

## 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 års- och hållbarhetsredovisning (ÅHR) 2016: 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 (pers meddelande, 5 november 2015) 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 uppdrag från ägarna att (Södras ÅHR 2016: 2):

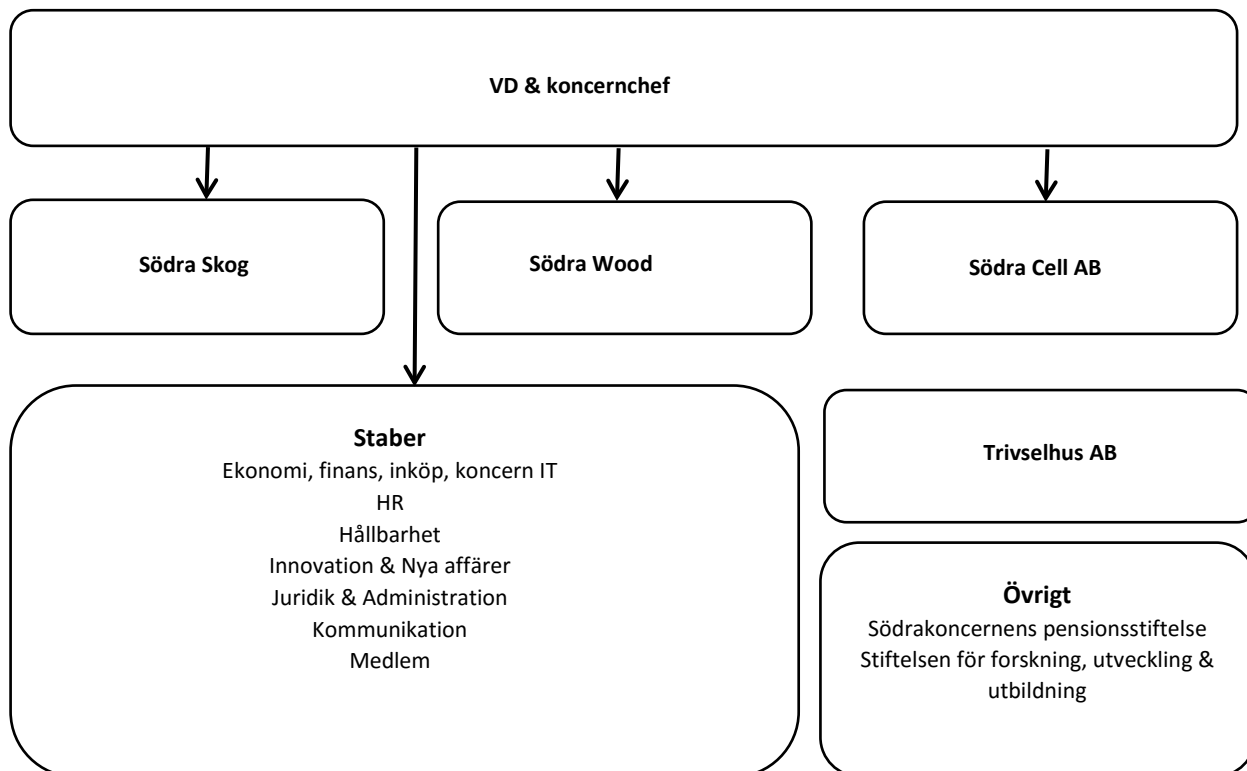
... främja skogsgårdens lönsamhet genom råd och stöd för ett ansvarsfullt och hållbart skogsbruk samt att bidra till en marknadsmässig avkastning på skogsråvaran.

År 2016 omsatte Södra 18 482 miljoner kronor (18 267 miljoner kronor år 2015). Den största andelen av verksamheten, 42%, (48% år 2015) sker inom Södra Cell, dvs pappersmassatillverkning, Södra Wood står för 30% (27% år 2015) och Södra Skog står för 21% (19% år 2015) (Södras ÅHR 2016: 2, 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 & Storbritannien), Södra Interiör A/S (Danmark), samt Södra Metsad OÜ (Estland) (Södras ÅHR 2016: 95).

---

<sup>16</sup> Ägarbladet skickas ut till medlemmarna varannan vecka, till skillnad från Grodden.



Figur 10: Södras organisationsstruktur. Källa: Södras ÅHR 2016: 118.

#### 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 ÅHR 2016: 10):

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.

Strategin fokuserar på tillväxt, lönsamhet och kassaflöde, fokus på kärnverksamhet (skogs- och massaproduktion), växa på rätt marknader (främst Europa), nya produkter och innovationer, samt hållbarhet (Södras ÅHR 2016: 11). Man har satt upp tre finansiella mål (Södras ÅHR 2016: 10):

- Avkastningen på sysselsatt kapital ska långsiktigt vara minst 10 procent.
- Soliditeten ska långsiktigt vara minst 55 procent.
- Långsiktigt ska den samlade vinstdelningen motsvara minst 50 procent av resultatet före skatt.

Dessutom har man satt upp tre hållbarhetsmål (Södras ÅHR 2016: 11):

- Södras produktion är fossilfri 2020 och transportererna 2030.
- Skogstillväxten 20 procent högre 2050 än 2015.
- Nollvision för arbetsskador och arbetsskadefrekvensen mätt som LTAR<sup>17</sup> minskar med 15 procent per år till 2020.

I tabell 4 presenteras några centrala nyckeltal och man kan se att nettoomsättningen ökat med 5% mellan 2013 och 2014, samt med 5% mellan 2014 och 2015, för att sedan endast ökat med 1% under 2016. Rörelseresultatet och årsresultaten var båda negativa 2013, men redan 2014

<sup>17</sup> LTAR står för Lost Time Accident Rate, dvs antal arbetsskador med sjukfrånvaro per miljon arbetade timmar.

uppvisade dessa positiva siffror för att åter sjunka 2016. Soliditeten har i medeltal varit 59% och antalet medlemmar har legat över 50 000 stycken under perioden och den totala medlemsarealen har ökat med 3,0% mellan 2013 och 2016. Medelantalet anställda har fluktuerat under perioden, men totalt sett har medelantalet anställda minskat med 5%. Sammanfattas det finansiella läget för Södra kan man lyfta fram den höga soliditetsgraden och att man har lyckats komma på fötter efter ett riktigt dåligt 2013.

**Tabell 4:** Finansiella nyckeltal 2013-2016 (koncernen). Källa: Södras årsredovisningar 2013, 2014, 2015 & 2016.

Nyckeltal	2013	2014	2015	2016
Nettoomsättning (MSEK)	16 580	17 339	18 267	18 482
Rörelseresultat (MSEK)	-417	1 516	2 162	1 005
Årets resultat (MSEK)	-532	1 302	1 871	827
Soliditet (%)	59	61	62	55
Antal medlemmar (st)	50 296	50 227	50 360	50 771
Ansluten medlemsareal (1 000 ha)	2 368	2 392	2 440	2 481
Medelantal anställda (st)	3 776	3 524	3 599	3 594

#### 4.3.3 Medlemsorganisation

I figur 11 beskrivs Södras medlemsorganisation. De ca 50 000 medlemmarna är fördelade på 36 SBO:n. I varje SBO utses under årsmötet ett sk *Förtroenderåd*, vilket i normalfallet ska ha fem till tolv ledamöter, men som kan ha 15 förtroendemannaposter i de stora SBO:na (Södras ÅHR 2016: 119), vilka har som huvudsaklig uppgift att ansvara "för den kooperativa aktiviteten i skogsbruksområdet" (Södras ÅHR 2016: 119), vilket bl a innefattar "bevakning av lokal näringspolitik, utbildningar och medlemsaktiviteter (Södras ÅHR 2016: 119). Man poängterar särskilt att de som sitter i Förtroenderåden "har en viktig roll i dialogen med de enskilda medlemmarna" (Södras ÅHR 2016: 119). Varje förtroenderåd bestämmer själv hur många möten man ska ha och det vanligaste är att man har sex möten per år (Södras ÅHR 2016: 119).

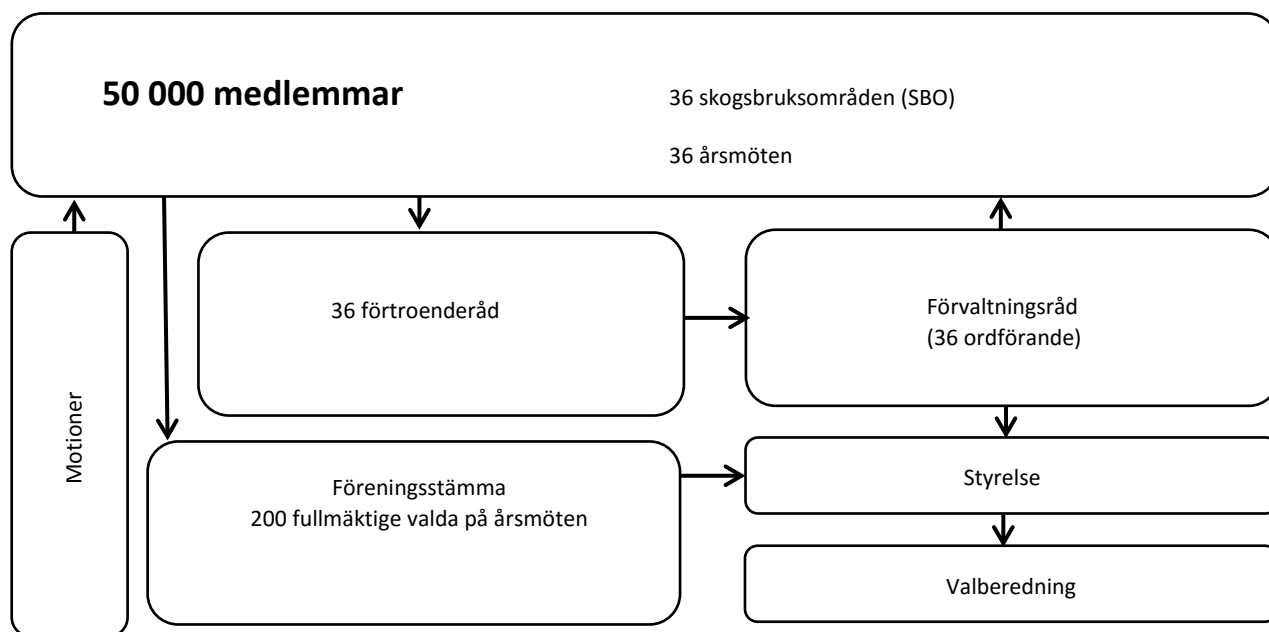
De 36 ordförandena i Förtroenderåden utgör det sk *Förvaltningsrådet*, vilket bl a innebär att man utgör ett rådgivande organ till styrelsen och föreningsstämman, men också att man har i uppgift att "verka för att Södras strategiska mål och beslut är förankrade hos medlemmarna" (Södras ÅHR 2016: 119), vilket bl a sker genom att man ber Förvaltningsråden att lämna yttrandet i vissa fall. Under 2016 har Förvaltningsrådet haft fyra möten och de vanligaste ärendena under olika delar av ett år är (Södras ÅHR 2016: 119):

- Aktuella näringspolitiska frågor och redogörelser för affärsläget.
- Årets första möte fokuserar oftast "frågor inför skogsbruksområdenas årsmöten".
- Mötet inför föreningsstämman fokuserar de "ärenden som tas upp vid denna".
- Vid det första höstmötet fokuseras "virkesmarknadsfrågor".

*Föreningsstämman* är Södras högsta beslutande organ och består av 200 fullmäktige (Södras ÅHR 2016: 119). Som brukligt är fastställer stämman bokslut och vinstdisposition, utser revisorer, valberedning och styrelse. *Föreningsstyrelsen* bestod 2016 av 9 förtroendevalda, samt 3 arbetstagarrepresentanter (Södras ÅHR 2016: 120). Enligt stadgarna kan Södras styrelse ha som mest 13 ledamöter, samt tre arbetstagarrepresentanter (Södras ÅHR 2016: 120). Södra har i normalfallet 7-8 möten per år, plus det konstituerande mötet i samband med stämman.

Södras *valberedning*, i vilken fem till sju ledamöter ska sitta och vars ”sammansättning ska spegla medlemskåren och om möjligt hela medlemsområdet” (Södras ÅHR 2016: 120). Valberedningen ”ger förslag på styrelseledamöter, revisorer och föreningens ombud till LRFs riksförbundsstämma. Dessutom föreslår valberedningen ekonomisk ersättning till styrelse, förvaltningsråd, fullmäktige, förtroendevalda och revisorer” (Södras ÅHR 206: 120).

Valberedningen förväntas sätta sig in i hur utvecklingen för Södra ter sig och vilka framtidsutsikter man kan tänka sig, dessutom förväntas valberedningen att genom samtal med styrelsens ordförande och VD, samt med styrelsemedlemmarna ”informerar sig om hur styrelsearbetet fungerar” (Södras ÅHR 2016: 120). I detta arbete spelar ordförandens utvecklingssamtal och den utvärdering av styrelsen som görs en viktig roll (Södras ÅHR 2016: 120). Då valberedningen inhämtar dessa basfakta förväntas de fokusera vilka behov som kan finnas för att ändra styrelsens sammansättning, men dessutom också arvodeskrav och vilka möjliga individer som kan tänkas föreslås till poster i styrelsen (Södras ÅHR 2016: 120).



**Figur 11:** Södras medlemsorganisation. Källa: Södras ÅHR 2016: 119.

#### 4.3.2 Relationen och kommunikationen mellan medlemmar och koncernstyrelsen

Södras 36 Förtroenderåd fyller motsvarande uppgift som Lantmännens Distriktsstyrelser: de utgör en länk mellan medlemmarna, å ena sidan, och koncernstyrelsen och koncernledningen, å den andra. Man förväntas ’läsa av medlemmarna’ men också att diskutera de beslut som fattats på koncernnivå. Dessutom har man fördelat olika roller på dem som sitter i ’SBO-styrelserna’, t ex säkerhet i skogen och miljöfrågor.

Förvaltningsrådet har bildats för att koncernstyrelsen och koncernledningen upplevt ett behov att ha en dialog med representanter från medlemmarna. Alltså fyller Förvaltningsrådet i Södra i princip samma roll som Förtroenderådet i Lantmännen och de fyra Nationella råden i Arla.

Man har en väl utbyggd hemsida, medlemsbrevet Södra kontakt publiceras fem gånger per år och 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.

Södra har dessutom en app, vilken medlemmarna kan ladda ned och på det sättet alltid ha tillgång till information om sin skogsfastighet och om vad som händer inom Södra.

#### 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, vilka i sin tur utser förtroendevalda till nästa nivå i företaget, en organisationsstruktur som kan betecknas som representativ demokrati.

De tre företagen agerar alla på internationella marknader vilka uppvisar specifika egenskaper, t ex i termer av hur logistikkedjorna är utformade, 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 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. Man har inlett ett arbete för att skapa en mer likartad medlemsstyrningsmodell. Lantmännen har en medlemsstruktur med 20 distrikt mellan koncernstyrelsen och medlemmarna och Södra har en liknande struktur: man har 36 stycken 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): Nationella råd, Förtroenderådet, respektive Förvaltningsrådet.

Då det gäller kommunikationskanalerna som används är de i princip identiska: Års- och hållbarhetsredovisningar, hemsida, samt medlemsblad. Södra har dessutom en app, där medlemmarna lätt kan komma åt t ex data som rör deras skogsfastigheter, även Arlas svenska medlemmar har sedan 2016 möjligheten att ladda ned en app, så att de t ex ständigt kan komma åt data om mjölkleveranserna. Lantmännen satsar på att ha en app till sina medlemmar under 2017.



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

Aspekt	Arla	Lantmännen	Södra
Antal medlemmar (ca)	12 000	225 000	51 000
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>18</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 drygt 30%.	Relativt stabil, med en soliditet på ca 42%.	Hade ett dåligt år 2013. Soliditet på ca 55% och har haft betydligt bättre resultat 2014-2016.
Strategi	Har lanserat "Good Growth 2020", vilken fokuserar på marknader och produktkategorier. 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, för att sedan lägga till Kalmar-Öland.	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 och en medlemsapp (i Sverige).	Årsredovisningar, hemsida, medlemsblad från koncernen, medlemsblad i distrikten och under 2017 lanseras en medlemsapp.	Årsredovisningar, hemsida, medlemsblad från koncernen, medlemsblad i respektive SBO, samt en medlemsapp.

<sup>18</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).

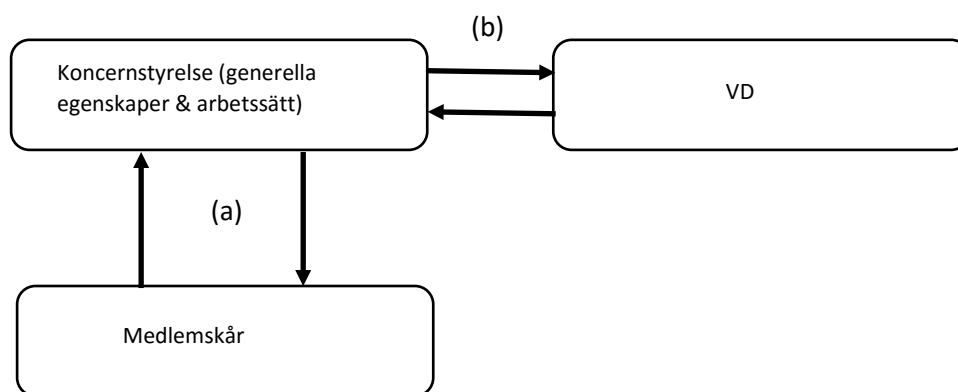
## 5 Empiri

I detta kapitel sammanfattas resultatet från intervjuerna som genomförts för att uppnå syftet som presenterades i avsnitt 1.2: " Syftet med studien är att identifiera avgörande faktorer som påverkar (a) koncernstyrelsens möjlighet att 'lyssna av' vad medlemmarna tycker att företaget ska göra, samt (b) koncernstyrelsens möjlighet att 'styra' VD." Genom att försöka finna dessa faktorer är förhoppningen dels att bidra till en förståelse för hur ledamöter i koncernstyrelser ser på sin roll i det kooperativa företaget, i relation till såväl medlemmar som VD, dels till en förståelse för hur VD ser på sin roll i det kooperativa företaget.

Som nämndes i kapitel 3 har 14 telefonintervjuer genomförts. Två av de tre företagens ordförande, två ytterligare styrelseledamöter i respektive styrelse, samt företagens VD och medlemschef. Av de intervjuade är 13 män och en kvinna. Intervjuerna genomfördes under perioden 23 februari - 31 mars (2017) och tog mellan 37 och 53 minuter, eller i genomsnitt ca 43 minuter. Samtliga intervjuade har getts tillfälle att läsa igenom och revidera en sammanfattning av intervjun.

Precis som i delprojekt 1, då intervjuer med förtroendevalda på regional nivå i de tre företagen genomfördes, användes inte heller i detta andra delprojekt ett strikt frågeformulär. Inför intervjuerna skickades det introducerande brev som återfinns i bilaga 2 som förberedelse till intervjuerna. I detta kan man se de övergripande syftet med projektet, vilka företag som inkluderas i studien, samt vilka huvudsakliga aspekter som kommer att behandlas.

I slutet av kapitel 2 presenterades nedanstående figur (figur 5). Denna visade på ett övergripande plan två centrala relationer: mellan medlemmar och koncernstyrelsen, respektive mellan koncernstyrelsen och VD. Båda dessa relationer är agentrelationer och båda kräver god kommunikation och informationsspridning. Det som presenterades som centralt var att analysera de faktorer som påverkar (a) koncernstyrelsens möjlighet att sprida information till medlemmarna samt att ha en dialog med dessa, samt (b) koncernstyrelsens möjlighet att 'styra' VD, genom att använda agentteoriens beslutsproblem som en huvudsaklig utgångspunkt, samt att komplettera denna med teorier rörande styrelsens sammansättning och arbetssätt, samt relationen mellan styrelsen och VD.



Figur 12: Studiens teoretiska utgångspunkt.

De tre centrala teoretiska områdena som presenterades i kapitel 2 var:

- **Styrelsens roll i större företag:** t ex relationen mellan styrelsen och VD, styrelsens storlek, förekomsten av externa styrelseledamöter, samt styrelseledamöternas antal år i styrelsen och VD-uppföljningen.
- **Styrelsens arbetsätt:** t ex mötesfrekvens, utbildning av styrelsemedlemmar, samt grad av samsyn mellan styrelse och VD.
- **Agentteori,** dvs medlemmarna som är huvudman till agenten 'koncernstyrelsen', samt koncernstyrelsen som är huvudman till agenten 'VD'. Dels är relationerna i sig intressanta, dels ger de upphov till de sk *uppföljnings- och beslutsproblemen*, vilka tenderar att öka då det kooperativa företaget blir större (se avsnitt 2.4.1 och 2.4.2).

I avsnitt 5.1 – 5.3 sammanfattas den insamlade empirin med utgångspunkt i det teoretiska ramverket.

## 5.1 Arla

Arlas styrelse är har 15 förtroendevalda, vilket kommer att bli 14 under 2017. Under 2016 satt 7% kvinnor i styrelsen, men ingen av dessa har intervjuats. Arlas ordförande Åke Hantoft, två förtroendevalda i koncernstyrelsen, Arlas VD Peder Tuborgh och medlemschefen Henrik Damholt Jørgensen har intervjuats.

### 5.1.1 Styrelsens roll

#### *Att ta fram styrelsen*

De som sitter i koncernstyrelsen är valda på två år och alla mandattider går ut samtidigt för samtliga i styrelsen – man byter alltså ut samtliga förtroendevalda i koncernstyrelsen vartannat år. Denna princip är genomgående i hela Arla, säger en av de två styrelsemedlemmar som intervjuats. Vem som ska bli Arlas ordförande och vice ordförande avgörs vid det konstituerande styrelsemötet efter det att styrelsen valts under stämman. Åke säger att detta sätt att hantera de olika posterna är detsamma som i "andra affärsdrivande organisationer", i t ex ideella föreningar och politiska partier väljs ordföranden, vice ordföranden, sekreterare och kassör under årsmötet.

Vartannat år väljs alltså alla i styrelsen om "hela vägen från kretsråd, till Representantskapet och koncernstyrelsen", sammanfattar en av de intervjuade styrelsemedlemmarna. I Danmark, säger denne styrelsemedlem, används en metod att ta fram vilka som ska vara förtroendevalda, kallad 'prioriteringsmetoden' och den är i grunden till för att skydda minoriteter från att bli helt exkluderade från att påverka, säger han, och tillägger att denna metod inte fungerar om man bara byter ut halva styrelsen. Dessutom, säger han, omväljs alltid några av styrelsens medlemmar, så i praktiken byts inte alla i styrelsen ut samtidigt.

Då fusionen mellan Arla och MD Foods genomförts fattade man ett principbeslut: om ordföranden kom ifrån det ena landet skulle vice ordföranden komma från det andra, säger en av styrelsemedlemmarna som intervjuats. Han säger att man har en liknande princip nu, men numera med utgångspunkt i Arlas fyra valområden. Han säger vidare att en fördel med denna princip är att "det blir en bättre fördelning mellan länderna i presidiet", medan en nackdel är att det inte är

säkert att den bästa kandidaten blir vice ordförande, utan att vem detta blir avgörs bara pga dennes nationalitet. Han sammanfattar genom att säga att den principen bör man "tillämpa med ganska mycket förstånd".

Valberedningar förekommer endast i den svenska delen av Arla och Åke säger att "det är känsligt att tala om 'nomination committees'" inom Arla. Trots att det är så kommer man efter årets stämma att lansera 'Learning and Development Committees' (LDCs), vilka kommer att arbeta med frågor som svenska valberedningar hanterar: att identifiera potentiella förtroendevalda, utvärdera dessas kompetenser, lära upp dem och på det sättet förbereda dem för framtida förtroendeuppdrag, säger han. Åke tror att svenska Arla kommer att sluta att utse en valberedning för att istället också satsa på LDC-verktyget. Han säger att beslutet att införa LDCs togs i oktober 2016, efter att ha diskuterat frågan i ett och ett halvt år, vilket han sammanfattar: "detta har varit en lång resa att få igenom". Han säger att huvudskälet till att man till slut fick igenom införandet av LDCs är att man är medveten om att Arla är ett komplext företag och kräver att de som sitter i koncernstyrelsen måste ha vissa kvalifikationer. Dessutom, säger Åke, är det viktigt att man kontinuerligt jobbar med att på ett genomtänkt sätt få fram potentiella kandidater till styrelseposterna. Han poängterar att det inte bara behövs kandidater med 'rätt' kvalifikationer, utan också att man måste lägga till aspekten att kandidater till styrelseposter också måste komplettera varandra. Åke säger att de räknar med att bara ett fåtal - kanske 15% - av de som LDC identifierar som möjliga framtida förtroendevalda verkligen kommer att nå in i koncernstyrelsen, men han ser inte detta som ett problem, då man ju 'på köpet' ökar kunskapsnivån inom organisationen, vilket är jättebra.

Peder säger att han är noga med att inte ha några åsikter om hur de förtroendevalda utses, men att han konstaterar att detta sker på olika sätt, beroende på "djupa kulturella skillnader" rörande hur man anser att valet ska gå till. Han har inställningen att man, helt enkelt, får finna sig i att det är så och inte "harmonisera bara för harmoniseringens skull". Det viktigaste, säger han, är ju att medlemmarna är nöjda med sättet som deras representanter röstas fram.

#### *Relationen mellan styrelsen och VD*

En av de som sitter som ledamot i koncernstyrelsen säger att det är helt avgörande för hur väl företaget utvecklas hur relationen mellan styrelsens ordförande och VD utvecklas.

Att i ett stort företag som Arla ha en styrelse som inte kan lägga all sin tid på styrelsearbetet medför att man måste "tillsätta rätt VD", säger Åke. Lyckas man med detta och till VD knyter en bra grupp med tjänstemän, så kan man uppnå en situation där företaget drivs så effektivt som möjligt, säger han.

#### *Styrelsens storlek*

En av de intervjuade styrelsemedlemmarna säger att Arlas styrelse är "i största laget", men att det i Arlas fall beror på de fusioner som gjorts: man måste, säger han, komma ihåg att man förväntas 'i rimlig grad' vara representativa för, om inte sju länder, så i alla fall fyra 'areas'. Eftersom det är så är det inte så konstigt att Arlas styrelse är relativt stor. Han poängterar också att man för ca ett år sedan hade 24 styrelseledamöter, så man har minskat ner på styrelsestorleken, trots allt. Han säger att styrelsens storlek blir en kompromiss mellan en önskan om representativitet och storleken i sig. Han tillägger att Friesland Campina och Fonterra kan vara intressanta

att studera närmare då det gäller styrelser: "man har en mindre styrelse som sköter det kommersiella och följer upp affärsverksamheterna och en större styrelse som sköter kontakterna med ägarna – vad man skulle kunna kalla för en 'kooperativ styrelse'", säger han.

Peder säger att fördelen med en stor styrelse är att man har representanter från ägarna i Arlas alla medlemsländer, vilket är viktigt. En nackdel är att mötena förstås blir långa (de hålls mellan klockan 8 och 16) då många ska ges tillfälle att komma till tals och då alla i Arlas styrelse är mycket engagerade. Han sammanfattar den stora skillnaden mellan Arlas styrelse och aktiebolagsstyrelser (han har erfarenhet av att sitta i sådana) som att "det personliga engagemanget i Arlastyrelsen". Detta med att man representerar ägarna tas på stort allvar av de förtroendevalda i styrelsen, säger han.

I Arla får varje land inflytande i såväl Representantskapet som i koncernstyrelsen baserat på hur mycket kapital man har satsat i Arla. År 2016 satt fyra svenskar, sex danskar, tre tyskar (varav en egentligen är belgare, säger Åke) och två engelsmän i styrelsen. Åke säger att man under kommande år kommer att se över organisationsstrukturen på koncernnivå, så att år 2019 – då denna översyn förväntas vara klar – kommer Arlas styrelsestorlek och sammansättning att se helt olika ut än idag. Han säger att målet är att "ha ett ägaransvar i hela det bondeägda företaget", men att det svåra är att hitta en modell för att alla medlemmar ska få den information de behöver och att de är representerade i styrelsen på ett sätt som accepteras. En annan viktig faktor som Åke nämner inför arbetet hur Arlas framtida styrelse ska te sig är att man kan ha en "vettig mötesfrekvens och en bra kommunikation med ägarna". Styrelsens storlek, i sig, är inte det viktigaste, utan kan man finna en lösning som uppfyller ägaransvar i hela Arla, en effektiv mötesfrekvens och bra kommunikationskanaler med ägarna så är detta det avgörande, säger han.

#### *Externa styrelseledamöter*

Peder säger att Arlas stora styrelse kan ses som ett sätt att kompensera för att man inte har någon extern ledamot.

#### *Styrelseledamöternas antal år i styrelsen*

Som nämndes ovan väljs alla (på alla nivåer) förtroendevalda i Arla vartannat år. De som sitter i styrelsen nu har i genomsnitt innehaft sin position i 8,8 år, med en spannvidd från 1 till 17 år.

#### *Övrigt*

En skillnad mellan att vara styrelsemedlem i Arla, jämfört med i ett aktiebolag av samma storlek, säger Åke, är att medlemmarna förväntar sig att även de i styrelsen ska vara aktiva bönder och att man och att man i och med detta inte kan bli ett "styrelseproffs" på samma sätt som många är som sitter i aktiebolagsstyrelser. Detta, i sin tur, är också en delförklaring till att Arlas styrelse är relativt stor, säger han. Åke själv jobbar ca 200 dagar per år hemma på sin gård, trots att han som ordförande förväntas lägga mera tid på styrelsearbetet än de andra.

Idag, säger Åke, representerar de sex danska styrelsemedlemmarna ca 3 000 danska medlemmar – medan de brittiska ca 3 000 medlemmarna representeras av endast två förtroendevalda i styrelsen. Detta upplevs av många som ologiskt och det är därför som man behöver se över styrelsen. Huvudorsakerna till att det ser ut så idag är, som nämndes ovan, att antalet styrelseposter avgörs av hur mycket kapital som satsats i Arla, men en ytterligare orsak är "gamla fusionsavtal", säger Åke.

En av styrelsemedlemmarna säger att man kan se på detta ur två huvudsakliga synsätt: "påverkansmöjligheten", respektive "förankringsmöjligheten". Beroende på vilket synsätt man använder sig av så kan man nå olika slutsatser, säger han, och tillägger att han tycker att det nuvarande sättet att fördela styrelseposter är ologiskt – oavsett vilket synsätt man använder.

De nyligen inrättade Nationella råden (eller Area Councils) ser medlemschefen Henrik Damholt Jørgensen som "helt avgörande" för att koncernstyrelsen ska kunna få en bättre kontakt med de förtroendevalda och samtidigt är råden en viktig länk mellan medlemmarna och koncernstyrelsen, säger han. Henrik säger att Arlas strategi är ett exempel på en fråga som man diskuterar i de Nationella råden. Han säger också att en viktig förutsättning för att arbetet i de Nationella råden ska kunna nå 'full effekt' är att man bestämmer vilka frågor som ska behandlas konfidentiellt.

En av styrelsemedlemmarna är inne på samma linje: de Nationella råden håller på att finna sin roll. Inledningsvis, säger han, hanterade de de frågor som de sk 'Medlemsutskottet' som fanns innan de Nationella råden: rena medlems- och leverantörsfrågor, t ex "betalningsmodellen för miljö- och kvalitetsprogram och sådana saker". Nu håller en utvecklingsprocess på att definiera vad de Nationella råden ska ha för uppgifter. En uppgift som man vill råden ska hantera är att hålla i "en evalueringsprocess", vilken syftar till att ta fram potentiella kandidater till olika förtroendemannaposter med utgångspunkt "i en profil som man har satt upp", dvs liknande arbete som görs av svenska valberedningar, säger han.

Denne styrelsemedlem säger att om man jämför Arlas Nationella råd med Förtroenderådet och Förvaltningsrådet så har de Nationella råden "en mer avgränsad uppgift". Han säger att likheten är större mellan Förtroenderådet och Förvaltningsrådet, å ena sidan, och den dialog som äger rum mellan den svenska delen av koncernstyrelsen och den svenska delen av Representantskapet – dvs "bollplanksrollen". Man träffas tre till fem gånger per år och på liknande sätt har danskarna i koncernstyrelsen möten med danskarna som sitter i Representantskapet.

Den andre styrelsemedlemmen säger också att de Nationella råden håller på att finna sin form med fokus på "de mera medlemsnära frågorna". Han säger att det kanske skulle vara klokt att låta koncernstyrelsen sköta affärsverksamheten och de Nationella råden sköta de mera medlemsnära frågorna. Han säger att det inte går att bara minska koncernstyrelsens storlek, utan i så fall måste man finna en lösning så att man inte tappar de medlemsnära frågorna, säger han. Han konstaterar att alla de tre kooperativa företagen i denna studie har inrättat ett 'råd', vilket har till uppgift att vara ett 'bollplank' till styrelsen och att detta förmodligen beror på att avståndet mellan medlemmarna och koncernstyrelsen vuxit. Han säger att om man väljer att ge de Nationella råden ansvaret för medlemskontakterna så måste man också ge dem lite mera "att säga till om". Avslutningsvis säger han att behovet av de Nationella råden har vuxit fram både hos medlemmarna och hos koncernstyrelsen.

Peder kommenterar också de Nationella råden och han säger att det blev uppenbart efter fusionen med England och Tyskland att Arlas 15 styrelsemedlemmar inte både kan styra Arlas affärsverksamhet och samtidigt föra en aktiv medlemsdialog och delta på medlemsmöten. Bildandet av de Nationella råden har inneburit en stor lättnad för koncernstyrelsen och ledningen, då man på det viset blir flera individer som kan dela på arbetet, säger han.

Peder säger vidare att Arla haft ett typiskt "skandinaviskt 'governance system'", det sk 'one-tire'-systemet, dvs att man har bara en styrelse som ska hanteras såväl affärsverksamheten som medlemskontakterna. I Tyskland, däremot, har man traditionellt använt ett sk 'two-tire'-system med en liten styrelse som sköter affärerna och en större styrelse som arbetar med medlemsfrågor. Att bilda de Nationella råden innebär att dessa har den funktionella rollen att ha huvudansvaret för medlemskontakterna, även om de inte – formellt sett – har den legala rollen att hålla i detta, säger Peder.

Peder säger att ett problem i samband med bildandet av de Nationella råden är att man också har Representantskapet och dess roll att ta hänsyn till. Representantskapet har en legal roll i Arlas styrmodell, säger han, och de har heldagsmöten tre gånger per år och består av väldigt aktiva medlemmar. Eftersom det är så är det svårt att också ge de Nationella råden en legal roll i Arla – i alla fall utan att först diskutera hur man ska göra med medlemmarna.

### 5.1.2 Styrelsens arbetssätt

#### *Mötesfrekvens, mötesupplägg och informationshantering*

Som nämnts i kapitel 4 hålls 7-8 styrelsemöten per år i Arla. Medlemschefen Henrik Damholt Jørgensen är sekreterare såväl i koncernstyrelsen som i Representantskapet. Orsaken till att detta är så är att man har tyckt att det är rimligt, logiskt och bra att den som har huvudansvaret för medlemskontakterna också är den som sitter som sekreterare under de viktigaste mötena inom Arla.

I vissa kooperativa styrelser finns traditionen att styrelsens ordförande låter samtliga styrelsemedlemmar yttra sig i diskussionen av viktiga frågor, men detta förekommer ytterst sällan i Arlas styrelse, säger Åke. Han nämner två huvudskäl till detta: styrelsens storlek i sig gör att ett sådant sätt att arbeta skulle förlänga mötestiden avsevärt, dessutom är hans erfarenhet att de som yttrar sig sist inte har så mycket mer att tillägga.

Ett sätt att hantera det faktum att Arlas styrelse är stor är att se till att styrelsemötena är väl förberedda. För att nå dithän diskuterar Arlas presidium, i vilket Åke, Peder, vice VD och Arlas finanschef sitter, bl a dagordningen för kommande styrelsemöten och de frågor som ska tas upp under styrelsemötena ska vara väl förberedda. Ett ytterligare skäl till att man har gett presidiet i uppdrag att förbereda kommande styrelsemöten är att man på det sättet säkerställer att de frågor som ska behandlas är förankrade i ledningen, säger Åke. Förutom att förbereda kommande styrelsemöten så gör man också avstämningar och diskuterar frågor som kommit upp och som löpande måste hanteras.

Åke säger att styrelsemedlemmar ibland hävdar att Arlas presidium har för stor makt, då de arbetar fram och förbereder styrelsemötenas dagordningar. Denna kritik har man tagit till sig och därför låter de i presidiet de andra styrelsemedlemmarna stå för i princip alla diskussioner under själva styrelsemötena.

En av styrelsemedlemmarna säger att Arla måste ha ett presidium som förbereder styrelsemötena. Om man inte hade ett sådant, säger han, så skulle man inte få lika mycket gjort i styrelsen.

I styrelsearbetet följer man det fastställda årshjulet, för att se till att viktiga frågor behandlas rätt i tiden, samt att man gör uppföljningar kontinuerligt. Han beskriver hur styrelsemötena är uppbyggda i tre moduler:

- Först ägnas ca fyra till fem timmar åt 'supervision', där man bl a diskuterar strategi, affärsverksamheten och investeringsfrågor.
- Sedan tas 'corporate governance'-frågor upp, inte minst frågor som rör 'HR<sup>19</sup>' – t ex ersättningsfrågor.
- Till sist ägnar man tid åt ägarfrågor, dvs hur arbetet går till då det gäller den kooperativa styrelsen, medlemskapet i sig, hur man behandlar medlemmar med olika produktionsriktning, etc.

Han poängterar att den sista modulen är väldigt viktig i ett kooperativt företag och att denna utgör den enda skillnaden mellan Arlas styrelsemöten och ett motsvarande aktiebolags styrelsemöten.

Man har sedan några år tillbaka samlat alla dokument till styrelsesammanträdena i portalen 'Director's desk', vilket Åke säger är "fantastiskt bra". Under själva styrelsemötena har alla var sin 'padda' och Åke har, förutom sin 'padda' endast ett par ark papper: ett med den detaljerade dagordningen, samt ett där han skriver upp talarordningen på. Han har intrycket att alla i styrelsen tycker att det är bra att ha alla dokument samlade i en portal och han sammanfattar införandet av detta som att det var "förvånansvärt lite" 'knorr' från styrelsemedlemmarna då man införde Director's desk, även om det fanns någon i styrelsen som initialt skrev ut samtliga dokument. Nu, säger Åke, hörs 'knorr' då någon glömt sitt lösenord och därför inte kommer in i portalen.

En av styrelsemedlemmarna säger att han tycker att det är jättebra med portalen, men att han saknar möjligheten att söka på en viss fråga. Som det nu är, säger han, så måste man veta under vilket sammanträde frågan diskuterades för att hitta det dokument man söker och det är inte alltid lätt att dra sig till minnes exakt när frågan var aktuell, säger han.

Den andra styrelsemedlemmen säger också han att han uppskattar Director's desk. Han har erfarenheter av andra digitala lösningar, som sk 'webinars' och tror att man måste utveckla de digitala lösningarna vidare.

I Arlas fall finns många dokument på alla nationella språk – särskilt de dokument som utgör underlag till beslut, eftersom det är viktigt att alla i styrelsen förstår vad beslutet handlar om, så man kan delta i förankringsprocessen på ett initierat sätt.

Man håller på att utrusta även dem som sitter i de Nationella råden med 'paddor', samt ge även dem underlaget digitalt.

Åke tror att nätet kommer att användas än mer i framtiden. Kanske t o m för att nominera till förtroendemannauppdrag, vilket redan görs i England. Han säger att det är lätt att kommunicera

---

<sup>19</sup> Human Resources, dvs frågor som rör personal.



idag, men att detta är både på gott och ont: det är lätt att få ut information, men det finns samtidigt en risk för att någon 'läcker' konfidentiell information t ex från hållna möten.

Åke poängterar att det är väldigt viktigt att man i ett företag som Arla har en strategi som sträcker sig fem till sju år framåt. Generellt gör man så att man utgår från den strategi man haft och sedan genomför man en omvärldsanalys och gör justeringar som kan behövas med anledning av analysen. Han säger att detta sätt att arbeta är bäst, då man känner till hur mycket mjölk man har att hantera, så då finns inte något skäl till att börja från början varje gång en ny strategi ska tas fram, säger han. Strategin ligger till grund för alla affärsplaner som tas en gång per år, vilket är väldigt viktigt, säger Åke. Han pekar på att det är väldigt lätt att glömma bort att stämma av samtliga beslut mot gällande strategi.

En av de intervjuade styrelseledamöterna säger att strategiarbetet inleds med att VD och de andra tjänstemännen tar fram ett förslag, vilket diskuteras i styrelsen för att sedan revideras av VD och tjänstemännen. Han säger att Arlas mission och vision därför i hög grad också formuleras av VD och de andra tjänstemännen, för att sedan diskuteras i styrelsen. Han säger att detta med att VD och de andra tjänstemännen har ett så stort inflytande i processen då strategi, mission och vision ska tas fram "är på gränsen" till att tjänstemännen har för stort inflytande, men menar att detta inte är ett problem så länge som VD förstår vilket företag han leder, vilket den nuvarande VDn gör.

Peder säger att det inte går till så att ledningen presenterar ett mer eller mindre färdigt strategiförslag för styrelsen, vilket diskuteras, revideras och 'klubbas', utan i Arla diskuteras alltid strategiförslag med Representantskapet. Man för dessa diskussioner, trots att stadgarna inte säger att man måste göra det. I stadgarna står det att Representantskapet ska kontrollera räkenskaperna, samt tillsätta styrelsen, men man anser att strategier måste diskuteras på detta sätt. Han poängterar att detta med att styrelse, VD och Representantskapet ska diskutera utformningen av strategier är viktigt och att detta arbetssätt är något som skiljer kooperativa företag och aktiebolag åt. Samtidigt säger han att de inte för en diskussion med Representantskapet om själva implementeringen av strategin – detta skulle, helt enkelt, inte fungera säger han.

En av styrelsemedlemmarna säger att det inte finns så många skillnader mellan hur Arlas strategi tas fram, jämfört med hur en strategi i ett aktiebolag tas fram. Han säger att det är helt naturligt att VD har en aktiv roll i framtagandet av strategin, dels då denne har mest information om verksamheten, dels för att det är VD som ska hålla i implementeringen av strategin. Om VD inte skulle vara med i processen så förloras dennes förståelse för varför vissa mål satts upp för verksamheten. Det är dock viktigt, säger han, att styrelsen definierar ramarna för strategin – inte minst i termer av hur stor riskexponering man ska utsätta sig för.

Man har ett tvådagars strategiuppföljningsmöte i oktober och sedan tar man upp frågan igen vid styrelsemötet i maj/juni, säger Åke. Ett problem för Arla är att man saknar ett företag att jämföra sin verksamhet med, men man gör vissa jämförelser med andra stora mejeriföretag i Europa.

En av styrelseledamöterna säger att den nya strategin skiljer sig ganska avsevärt från den man hade tidigare. En följd av detta är att man har delvis andra nyckeltal att stämma av nu, jämfört med tidigare. "Nästan alla företag kan ta fram en strategi, men det som skiljer ett framgångsrikt

[företag från ett mindre framgångsrikt företag] är förmågan att genomföra strategin”, säger han. I Arlas fall, säger han, har VD Peder Tuborgh sett till att de nyckeltal som behövs för att följa upp Arlas strategi är definierade och att man också beräknar dessa. Genomförandet innebär att målen måste brytas ned i hanterbara och till verksamheten anpassade mål, med relevanta nyckeltal som mått på hur nära delmålen man är.

Vid sidan av strategin och affärsplanerna gör man i styrelsen dessutom en sk 'Årsplan' för de frågor som styrelsen ska behandla. Man gör detta för att undvika att någon fråga "tappas mellan stolarna", säger Åke.

#### *Utbildning av styrelsemedlemmar*

Åke poängterar att det är väldigt viktigt att utbilda såväl de som sitter som förtroendevalda i Arla, som de som är potentiella förtroendevalda. Arla satsar på utbildningar på alla nivåer i organisationen, säger han – "från medlemsnivån och uppåt". Han påpekar att utbildning är väldigt viktig ur förtroendesynpunkt: om inte VD och ledningen i övrigt känner att de i koncernstyrelsen har tillräckliga kunskaper sjunker förtroendet. Åke sammanfattar: "Detta är inte bara en röd tråd, utan snarare en röd linje – eller kanske snarare en vit linje."

De övriga intervjuade ger samma bild då det gäller utbildningssatsningarna som erbjuds styrelsemedlemmarna. Flera poängterar att man som styrelsemedlem också har ett eget ansvar att söka fakta och kunskap.

#### *Grad av tydlig rollfördelning mellan styrelse och VD*

En av styrelsemedlemmarna säger att styrelsestorleken i Arla är en utmaning, då storleken i sig påverkar rollfördelningen mellan styrelsen och VD. Dels är en stor styrelse mera "svårjobbad", dels är det ju så att VD och de andra tjänstemännen har ett övertag, då det gäller information om verksamheten. Det är helt avgörande, säger han, att det finns ett förtroende mellan styrelse och VD. Han säger vidare att det förstås är försvarbart att Arlas styrelse är relativt stor, då de förtroendevalda förväntas hålla kontakt med medlemmarna och då måste man ha förtroendevalda från de flesta medlemsländerna. Det är dock, säger han, ett problem att styrelsen är stor då man ska hantera strategiska och affärsmässiga frågor och i termer av gruppdynamik så är det inte lätt då man kommer från olika länder.

Åke karaktäriserar sitt samarbete med Arlas VD Peder Tuborgh som ett mycket väl fungerande samarbete. Han tillägger att Peder är "en VD som levererar" och att den ledningsgrupp man nu har fungerar väldigt bra – trots att man har haft många tunga och svåra frågor att hantera: fusioner, omstruktureringar, effektiviseringar av olika administrativa system, etc.

Peder säger att han upplever rollfördelningen mellan styrelsen och honom som VD "generellt är riktigt bra", rollerna är väl definierade och han säger att rollfördelningen i Arla är väldigt lik den i andra stora bolag – kooperativa såväl som aktiebolag. Man har ett dokument som beskriver vad de olika aktörernas roller innehåller och detta känner de inblandade väl till, säger han. Detta är viktigt, säger Peder: rollerna måste vara klart definierade och de inblandade måste hålla sig till respektive roll – annars fungerar inte företaget.

Peder säger att han är helt klar över vilken typ av företag han leder och han säger också att han upplever Arlas styrelse som stark. Man har styrelsemöte mellan klockan åtta och fyra var sjätte

vecka och dagordningen är väl förberedd, samt man följer en årsplan i vilken det t ex framgår när affärsplaner ska tas, när man ska göra uppföljning av strategin, årsredovisningen, investeringar, etc. ”Styrelsen har ett gott grepp om ledningen, samtidigt som ledningen har goda möjligheter till dialog med styrelsen”, säger han. Han understryker att det är väldigt viktigt att man håller isär styrelsens och VDns roller.

#### *Medlemmarnas informationsinhämtning*

De svenska medlemmarna har sedan en tid kunnat ladda ned en Arlaapp, vilket har blivit en succé och man ska införa appar även o övriga medlemsländer, säger Åke.

Tidigare år har Arla presenterat en tjock hållbarhetsrapport och en tunnare årsredovisning, men i år har man valt att göra tvärt om. Åke förklarar detta med att man ville göra en mer professionell årsredovisning, i vilken man beskriver verksamheten utförligare i ord, vid sidan av de siffror som redovisas.

Han påpekar också att man har rapporterna på alla medlemsspråk, vilket är en nödvändighet, men samtidigt finns en risk för att översättningsmissar görs. Åke säger att man har bestämt att rapporterna som är skrivna på engelska är de som är de ’officiella’, vilka t ex skickas till Bolagsverket. Bakgrunden till det beslutet är att engelska är arbetspråket i Arla, säger han.

En av de två intervjuade styrelsemedlemmarna säger att det är ett problem att översättningen av t ex årsredovisningstexten inte är 100% korrekt, då den som anlitas för att översätta texten inte till fullo behärskar mejeribranschens terminologi, varför det oundvikligen blir så att det finns språkliga felaktigheter i de olika versionerna av årsredovisningen, säger han.

Peder berättar att man årligen skickar ut ett frågeformulär till medlemmarna för att se vad de tycker om den information man får som medlem. Han säger att man i framtiden kommer att satsa mera på digitala lösningar, inklusive den app man har testat i Sverige sedan i höstas. Han ser ingen större skillnad vad gäller informationsspridningen i Arla och i ett aktiebolag – de går alla mot allt fler digitala lösningar.

Peder deltar vid alla Representantskapsmöten, samt också vid de sk Area forum-mötena, vilka hålls i respektive land. Dessa möten hålls två gånger per år. Möten som dessa är viktiga, säger han, då ägarna har krav på Arla och vi i ledningen vill veta vad ägarna tycker. Dialog och avstämningar måste ständigt förekomma i ett kooperativt företag, säger han.

#### *Övrigt*

En av Arlas styrelses förtroendemän poängterar att det är ett stort steg att gå ifrån att vara förtroendevald i Representantskapet till att bli förtroendevald i koncernstyrelsen: ”Det är ju inget litet företag vi pratar om – Arla har över 100 miljarder i omsättning”, säger han. Han fortsätter med att säga att mängden information ökar i hög grad då man går från att vara med i Representantskapet till att sitta i Arlas koncernstyrelse. Till detta kommer att ansvaret i hög grad ökar, samt att man måste kunna fler språk än sitt modersmål då man blir förtroendevald i koncernstyrelsen: då man väljs in i koncernstyrelsen förväntas man kunna engelska så pass bra att man kan delta aktivt under styrelsemötena. Man har, i och för sig, simultantolkning i en ’snäcka’, men naturligtvis är det att föredra att man åtminstone behärskar koncernspråket engelska tillräckligt bra för att inte helt förlita sig på en tolkad version av vad som sägs, säger han.

Då man har styrelsemöte i Arla är man ett tjugotal personer i styrelserummet, då man oftast har kallat tjänstemän till mötet som föredragande. I Arlas fall är det också så att man måste hantera det faktum att många språk är företrädda. Man har bestämt att engelska är koncernspråket, men under styrelsemötena måste man ha simultantolkning "mellan engelska och tyska". Han säger att man är väldigt noga med att säkerställa att samtliga förstår de förslag till beslut som man arbetat fram, då man vill undvika att någon i styrelsen efter ett beslut är fattat inser att han/hon har missuppfattat innebörden i beslutsförslaget. Ett led i denna strävan är att man "lägger fram alla beslut skriftligt", säger Åke.

En av styrelsemedlemmarna säger att de som sitter i Representantskapet ibland får kommentaren att de "bara sitter där och nickar bifall till allt som koncernstyrelsen säger", men vad den genomsnittlige medlemmen inte känner till är att en dialog har pågått i minst ett år innan beslut fattas, säger han. "En klok styrelse lyssnar ändå in vad medlemmarna tycker innan den fattar avgörande beslut", säger han – likadant som "en klok VD lyssnar in stämningen i styrelsen innan han fattar avgörande beslut".

En styrelsemedlem konstaterar också att man i Sverige verkar ha lite problem med att skilja på vem som ska ha ansvar för de operativa frågorna och vem som ska ha ansvar för ägarfrågorna. Han pekar på att detta är bekymmersamt, inte minst ur ansvarssynpunkt: "om styrelsen blandar sig i det operativa för mycket, så kan de ju inte sedan komma och begära ansvar" av tjänstemännen. Denne styrelseledamot tar upp exemplet hur man tidigare i såväl Arla som Lantmännen satte förtroendevalda i dotterbolagsstyrelser. Detta gjorde att "det blir en otydlig ägarstyrning", säger han, då de förtroendevalda i ena stunden är en del av koncernstyrelsen och bli "ska hålla koll på VDn", för att i nästa stund sitta i en styrelse vilken ska rapportera till denne. Samtidigt, säger han, finns det en fördel med att ha förtroendevalda i dotterbolagens styrelser, nämligen att man kan testa potentiella förtroendemän i dessa styrelser – innan man tar steget och väljer in dem i koncernstyrelsen.

Styrelsearbetet påverkas inte av att någon "lyfter specifika länderfrågor", säger Åke, och tillägger att alla i styrelsen har "ett starkt fokus på Arlas affärsverksamhet". Arlastyrelsens storlek i sig bidrar till att man har detta fokus, säger han och dessutom påpekar Åke att han i sin roll som ordförande har huvudansvaret för att diskussionerna och besluten i styrelsen fokuserar på affärsverksamheten.

Peder säger att det är väldigt viktigt att man i ett kooperativt företag skiljer på frågor som bygger på 'ägarlogik' och de som bygger på 'affärslogik'. Han säger att i de fall som man blandar ihop dessa logiska sätt att tänka finns en stor risk för att tex frågor som rör företagets affärer fattas på grundval av vilket beslut som "känns bättre". Han fortsätter med att säga att det naturligtvis är viktigt att man i har empati och känslor, men samtidigt ska man ha respekt för den ekonomiska logik som måste styra de beslut som man fattar då det gäller affärsverksamheten, menar han. Den största skillnaden mellan ett kooperativt företag och ett aktiebolag, säger han, är "hur man värderar vad som är bra och inte bra ekonomi". Han säger att då man driver själva affärsverksamheten så måste man utgå från ekonomiska samband, men då man värderar hur det går, så måste man väga in och ta hänsyn till att man ägs av medlemmarna. Man måste, säger han, ha en prissättningsmodell som utgår ifrån ägarnas perspektiv.

Peder säger att detta med ägarperspektivet är utgångspunkten för många resonemang man för inom Arla, inte minst efter de fusioner man gjort. Det är ju inte, säger han, acceptabelt att medlemmar i ett land får ett pris, medan andra medlemmar får ett annat pris för mjölk av samma kvalitet. Samtidigt måste man vara konkurrenskraftig i alla länder – i alla fall över tiden – annars fungerar det inte, säger han och tillägger att det är detta som är det svåra.

Styrelsen utvärderas via en webbaserad självvärdering, säger en av styrelseledamöterna. När denna självvärdering är gjord så kommer valberedningen med en individuell återföring till styrelsemedlemmarna. Valberedningen inhämtar information om styrelsen och dess sätt att arbeta genom samtal med ordföranden och VD och kanske även med andra ur styrelsen, säger han. Han tycker att denna återföring är "ganska värdefull" för honom – inte minst då det ju är så att valberedningen är "min uppdragsgivare", då de är medlemmarnas förlängda arm och därmed viktiga att lyssna på.

Peder säger att han utvärderas på två sätt: uppföljningen av den affärsmässiga verksamheten sker kontinuerligt som en första punkt vid styrelsemötena var sjätte vecka (den som han kallar 'supervision'), till detta kommer att han avger skriftliga månadsrapporter rörande hur affärsverksamheten utvecklar sig. Dessutom utvärderas VDs arbete och relationen mellan styrelsen och VD också utvärderas en gång per år, i samband med att styrelsen utvärderas.

En av styrelsemedlemmarna berättar att Arla vartannat år genomför en medarbetarundersökning, med fokus på medarbetarnas syn på Arlas ledning. Denna medarbetarundersökning hanteras av tjänstemännen och dessa hanterar också de finansiella resultatens om presenteras för styrelsen. Han säger att detta arbetssätt kräver förtroende mellan styrelsen och VD, men att det knappast finns något annat sätt att arbeta på.

### 5.1.3 Agentteori

#### *Relationen mellan huvudmannen och agenten*

En av de intervjuade styrelsemedlemmarna säger: "det finns inga stordriftsfördelar i medlemsdemokrati", utan man måste ständigt jobba med de frågor som är relaterade till den demokratiska styrprocessen i kooperativa företag.

Arlas medlemschef Henrik Damholt Jørgensen säger att han ser på demokrati som en balans mellan inflytande och styrka att leda. Han menar att det inte är oproblemiskt med små mejeriföretag heller, då dessa oftast har en svag position på marknaden och därmed påverkas medlemmarnas möjlighet att styra sitt företag. Han exemplifierar detta med situationen för de många och små mejerier som finns i Centraleuropa, vilka har några få detaljister att 'hantera' och dessa spelar ofta ut mejerierna mot varandra. Han säger att "Arla representerar ju en form av lösning på en sådan situation", även om man i Arla också har problem med medlemsstyrningen – men då beroende på att avståndet mellan medlemmen och koncernstyrelsen är stort. Han säger att Arla är ett stort företag därför att man har bestämt sig för att man vill vara en stor marknadsaktör som kan tjäna pengar till sina medlemmar. Han påpekar också att det är enkelt att idag 'träffas' på olika sätt – naturligtvis fysiskt, men inte minst digitalt. Det är viktigt, säger han, att medlemmarna känner att de är de som äger Arla och för att få den känslan är mötesplatser och dialog väldigt viktiga inslag. Han sammanfattar detta med att "man måste förstå sig själv", dvs varje företag måste förstå sin situation och försöka hantera denna på bästa sätt.

Henrik säger att den demokratiska strukturen i Arla är väldigt viktig för hans kontakt med medlemmarna. Han liknar sig själv och de av hans medarbetare som arbetar med medlemskontakterna som ett "sekretariat till" den demokratiska medlemsstrukturen. Han säger också att strukturen med kretsar, regioner och 'areor'<sup>20</sup>, där det finns förtroendevalda, samt de förtroendevalda i Representantskapet, medför att det finns goda möjligheter att ha en dialog med medlemmarna. Han säger att man inom Arla under ett år har uppåt 2 000 möten inom organisationen, vilket ger medlemmarna en möjlighet att träffas, diskutera och rösta fram de personer som de vill ska representera dem.

Rent formellt så är VD Peder Tuborgh Henriks närmsta chef och Peder har huvudansvaret för medlemsrelationerna, förklarar Henrik. Henriks roll är att ta ansvar för de löpande medlemskontakterna. Det är viktigt att man i ett kooperativt företag både har en väl genomarbetad verksamhetsstrategi och en väl genomarbetad ägarstrategi, samt att båda är "väl kommunicerade, för annars kan inte medlemmarna förstå 'vad det handlar om'", säger Henrik.

Henrik säger att man minst tre gånger under de senaste tio åren har lyft frågan till medlemmarna om de vill att Arla ska omvandlas till ett aktiebolag, men att de då sagt att de inte vill att så ska ske. Han sammanfattar detta som att detta torde vara ett tecken på att medlemmarna, trots allt, tycker att Arla fungerar relativt bra.

För att nyanställda tjänstemän ska få en känsla för det företag som de kommer att jobba i skickas de ut dessa till en gård, där de under ett dygn får en kort inblick i den verklighet som Arlas medlemmar befinner sig i. Han konstaterar att detta är viktigt, då allt färre har erfarenhet av livet på en mjölkgård, och han säger också att denna aktivitet är väldigt uppskattad. Han sammanfattar detta med att det är viktigt att alla som jobbar inom Arla känner till "sällskapets DNA", dvs att Arla ägs och styrs av medlemmarna.

### *Uppföljningsproblemet*

En annan viktig kanal mellan Henrik och medlemmarna är medlemsbladet, där man ju varannan vecka har möjlighet att informera om vad som händer i Arla. Ägarbladet har Kommunikationsavdelningen på Arla ansvar för, men Henrik bidrar ofta med texter till denna. Han säger att Ägarbladets första sida är likadan i alla sju länderna, medan sida två är riktad till de olika 'areorna' och där tar man upp frågor som rör den area som medlemmen tillhör. Dessutom finns hemsidan och i Sverige och Danmark finns också sk 'servicetelefoner', till vilka ca 10 000 medlemmar ringer årligen. Han sammanfattar detta med att han och hans närmaste kollegor har "en eller annan form av kontakt med varje medlem under ett år".

Efter den senaste fusionen hade man att hantera att sex kooperativa företag skulle smältas samman till ett och den viktigaste aspekten var då att få hanteringen av medlemmarna att se likadan ut i hela företaget, till detta kom att det var viktigt att så snart som möjligt få 'avräkningsmodellen' och textsynen på antibiotikaanvändning att harmonieras. Det var dessa frågor man fokuserade på först och det har tagit några år, men nu känner man sig ganska nöjd med hur det fungerar, så nu går man vidare med att se över hur Arla finansieras. Han säger att allt detta harmoniseringsarbete har som huvudmålsättning att medlemmarna ska känna att de behandlas på samma sätt – oavsett i vilket land de har sina gårdar. Detta innebär inte, understryker Henrik, att alla

---

<sup>20</sup> Areor finns i t ex Danmark och Sverige.

medlemmar ska få exakt samma pris för sin mjölk – oavsett vilken typ av produktion man har eller vilken kvalitet mjölken har. Att t ex prisskillnader finns är naturligt, men det viktiga är medlemmarna förstår varför man har olika pris och att alla som t ex lägger om till produktion av ekologisk mjölk får samma pris. Det viktiga är alltså att samma regler måste gälla för alla medlemmar och skillnaderna måste byggas på logiska resonemang, sammanfattar Henrik.

Arlas hemsida och officiella ekonomiska rapporter presenteras på fyra språk och ibland översätts vissa texter även till franska och holländska. Henrik säger att detta är viktigt: medlemmarna måste informeras på ett språk som de kan förstå, säger han – ”detta är priset man får betala då man har ett sällskap i Europa”, säger han.

### *Beslutsproblemet*

För att undvika att agentproblemen uppstår är det viktigt med en väl fungerande informations-spridning och kommunikation och Åke poängterar att detta är lättare att hantera i ett litet land, jämfört med i ett stort. En nyhet i Arla är att man för några år sedan skapade fyra Nationella råd, vilka ”ligger direkt under styrelsen”, säger Åke. Tanken är att styrelsen ska kalla de Nationella råden till möte ca tre till fyra gånger per år. I dagsläget sitter sex förtroendevalda (från Representantskapet) i respektive råd, men Åke tror att det om några år kommer att sitta åtta till tio förtroendevalda där. Han jämför rollen som de Nationella råden har med rollen som Lantmännens Förtroenderåd och Södras Förvaltningsråd. Han ser det som mycket givande att kunna ’lyssna av’ vad medlemmarna tycker och att kunna diskutera vissa frågor mera ingående än vad som är möjligt under t ex Representantskapsmöten, säger han. För att verkligen kunna dra största möjliga nytta av diskussionerna med de Nationella råden kommer man, tror Åke, att behöva bestämma att diskussionerna som förs där måste ske konfidentiellt.

De Nationella råden är så pass nya att de ännu inte fullt ut har hittat vilken roll de kan komma att spela, men Åke säger att han ser råden som en viktig arena för diskussion och också som ett bra sätt att få kontakt med medlemmarna. Dessutom tror han att råden i framtiden kan avlasta koncernstyrelsen i arbetet att åka ut till medlemmarna, så att styrelsen kan koncentrera sig mera på affärsverksamheten.

Man har i början av mars fattat beslutet att två gånger om året träffa alla förtroendevalda i Arla – i de fyra områdena/areorna. VD och någon ytterligare tjänsteman kommer till mötet och informerar om ’läget’ vid dessa möten. Som en följd av detta, säger Henrik, kommer alla Arlas 6-700 förtroendevalda alla träffat någon ur ledningen och fått direkt information från dessa. Orsaken till att man introducerar detta är, säger Henrik att man vill ”minska avståndet mellan” ledningen och de förtroendevalda.

### *Övrigt*

Nära besläktat med behovet av att Arlas tjänstemän har en förståelse för hur företaget ägs och drivs, är det faktum att skapa en förståelse bland konsumenterna varifrån mjölken kommer och att Arla är bondeägt, säger Henrik. Dagens konsumenter uppskattar att större delen av mjölkens värdekedja ägs av mjölkbönderna och detta är något som Arla både vill och kan satsa på att ’dra nytta av’.

## 5.2 Lantmännen

Lantmännens styrelse har 9 förtroendevalda och av dessa var 22%, eller två personer, kvinnor under 2016. De intervjuade är ordförande Bengt Olov Gunnarsson, vice ordförande Per Lindahl, den externa styrelseledamoten Ulf Gundemark, Lantmännens VD Per Olof Nyman, samt medlemschefen Anna Carlström.

### 5.2.1 Styrelsens roll

#### *Att ta fram styrelsen*

Den nya styrelsen bestämmer vem som ska bli ordförande, vice ordförande och sitta i presidiet vid ett konstituerande möte efter att alla blivit valda, berättar Ulf. Man konstituerar sig varje år. Vem som blir ordförande och vice ordförande brukar inte vara ett svårt beslut, tillägger han, då man innan det konstituerande mötet har haft diskussioner rörande rollfördelningen som lett till att man känner till var och ens inställning.

Bengt Olov säger att traditionen i de kooperativa företagen har varit att ordföranden inte deltar i eller diskuterar valberedningens arbete, men numera har man börjat ha en dialog och det tycker Bengt Olov är bra. Dessutom, säger han, är det viktigt att det också sker en omsättning i valberedningen, så att nya nätverk kan undersökas i jakt på förtroendevalda.

Valberedningens roll är mycket viktig, säger Per. Förtroenderådet tar fram förslaget till valberedning och detta presenteras på stämman. Pers intryck är att valberedningen är professionell: man följer upp de förtroendevalda och är noga med att ha diskussioner och att ta reda på egenskaper och erfarenheter hos de potentiella förtroendemännen. Ett problem för valberedningen är att få inblick i hur arbetet och samspelet i styrelserummet går till. Bengt-Olov har haft en dialog med valberedningen och detta är viktigt, säger han, samtidigt som det är lite problematiskt då även ordföranden är förtroendevald. Per tror dock att vikten av att ordföranden för en dialog med valberedningen är större än risken man löper att ordföranden skulle vilja påverka valberedningens förslag.

Ulf tycker att man i framtiden skulle ha de som sitter i Förtroenderådet som bas för rekryteringen av potentiella styrelsemedlemmar – det vore logiskt, säger han. "Det vore en naturlig 'trappa' att man gör den karriärvägen", säger Ulf, och man får möjlighet att testa om man klarar av uppdraget.

En viktig fråga som man har full samsyn på i Lantmännens styrelse är att valberedningen är totalt avgörande för hur väl det går för Lantmännen framöver. "Att få in de rätta människorna i styrelsen och också i ledningen" är avgörande, säger Ulf, och en viktig sak då det gäller ledningen är att de bör vara ödmjuka i termer av "att förstå att man jobbar i en Kooperation". Om man når en situation då detta existerar, så blir effekten positiv och Ulf menar att Lantmännen idag har en bra styrelse, samt en bra ledning och ett bra samarbete dem emellan

#### *Relationen mellan styrelsen och VD*

Per säger att uppföljningar förstås är viktiga, men minst lika viktigt är att det löpande arbetet mellan styrelsen och VD fungerar väl. Man har infört en punkt på vissa styrelsemöten: "VD informerar" och då ägnas tiden åt att just VD får möjlighet att informera styrelsen om viktiga aktuella händelser etc. Denna punkt på dagordningen ger VD möjlighet att stämma av med styrelsen hur



man tycker att han ska agera i olika pågående processer, vilket är värdefullt – både för honom och för oss i styrelsen.

Per Olof säger att han uppskattar att man i Lantmännen "kan träffa levande ägare – inte bara försäkringsbolag och liknande". Per Olof säger att han inte tycker att det var direkt svårt att lära sig att förstå hur ett företag som Lantmännen fungerar, men att han på en gång insåg att "man måste ha hjärtat med sig", dvs man träffar 'riktiga människor' då man träffar ägarna och detta medför bl a att "man måste ha tålamod och försöka förstå den individuella lantbrukarens situation". Dessutom, säger han, är det viktigt att jag är tillgänglig. Han säger att han ägnade mycket tid åt att åka på medlemsmöten, särskilt de första åren, men han åker på många även nu, t ex höstmöten och distriktsstämmorna. Han säger att detta med medlemskontakterna är en viktig skillnad mellan att vara VD i ett aktiebolag och att vara VD i Lantmännen. Man måste vara beredd på att 'hantera' många olika frågor och olika åsikter – "det kräver sin man eller kvinna", säger han. Han har själv levt efter principen at "ärlighet varar längst", vilket t ex innebär att om en medlem har en kritisk åsikt så kan han ibland, helt enkelt, säga att man inte har lyckats så bra med att hantera just den frågan, men att man tänker rätta till problemet. En sådan attityd förstår och accepterar i princip alla medlemmar, då de ju också driver företag och vet att man ibland kan fatta felaktiga beslut, säger han.

Man har gjort upp en rollfördelning mellan styrelsen och VD, men Bengt Olov säger att "man måste ständigt repetera den", säger han – inte minst för att det kommer in nya styrelsemedlemmar och tjänstemän. Han säger att det är väldigt viktigt att man vet vilken roll man har: styrelsen fokuserar på strategiska frågor och VD på operationella, säger han, och tillägger att det måste vara så. En aspekt som Bengt Olov för fram är att VD "sitter på alla resurser", så därför är det viktigt att styrelsen tar de strategiska besluten.

Per poängterar vikten av att tjänstemännen förstår vilka värderingar som är utgångspunkten för kooperativa företag och inte minst detta med att medlemmarna är de som äger företaget och därmed hanteras på ett annat sätt än t ex aktieägare – "man måste förstå kopplingen mellan lantbrukaren och Lantmännen", säger han. Om tjänstemännen inte har denna insikt så finns det en risk för att de underlag som de presenterar för styrelsen innehåller fel och konstigheter, vilka bygger på en logik från aktiebolags sätt att fungera. I ett sådant läge kan 'felaktiga' beslut fattas och på sikt kommer förtroendet mellan styrelse och ledning att påverkas negativt, säger Per.

### *Styrelsens storlek*

Tidigare satt elva förtroendevalda i styrelsen (samt tre arbetstagarrepresentanter) och denna styrelse upplevdes som för stor. Att ha en styrelse som är för stor innebär att "det blir svårt att komma till tals" under styrelsemötena och att dessa tenderar att bli 'tungrodda' och långa. Man har som tradition i Lantmännen att 'gå runt bordet' så att alla styrelsemedlemmar får säga sin mening och är man många blir detta tidskrävande.

Man har också varit åtta förtroendevalda (samt tre arbetstagarrepresentanter), pga ett dödsfall, men den styrelsen upplevdes som för liten, vilket bl a ledde till "en enorm arbetsbelastning" på styrelsemedlemmarna.

Per har "alltid hävdat att en styrelse inte ska vara större än sju" förtroendevalda, men han tycker att nio förtroendevalda kan vara vettigt att ha i ett företag av Lantmännens storlek och komplexitet. I en stor styrelse finns det en risk för att alla inte är lika aktiva som de hade varit i en liten

styrelse, men samtidigt måste man i Lantmännens styrelse "täcka in olika kompetenser", vilket gör det försvarbart att man har nio förtroendevalda.

Per Olof säger att han tycker att den är "relevant för vårt bolag" och han tycker att det är en optimal styrelsestorlek. "Har vi rätt personer där, så funkar det väldigt, väldigt bra", säger han. Det går att ha en dialog med alla i styrelsen och mötena "blir inte alltför långgrandiga" – även då Bengt Olov ibland använder principen att 'gå runt bordet' för att höra allas åsikter, säger han. Det som kan vara ett problem är då man får in nya i styrelsen, då det tar tid för dessa att sätta sig in i Lantmännens verksamhet, dvs "25 affärer i 5 divisioner".

Ett sätt att hantera en stor styrelse är att bilda arbetsutskott, "men det har vi till varje pris försökt att undvika", säger Bengt Olov. Man har ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott och ett ägarutskott, men dessa är tillsatta för att löpande hantera väldigt specifika frågor och i övrigt vill man ha all diskussion i styrelserummet, så att "alla ska känna sig delaktiga och ta ansvar".

### *Externa styrelseledamöter*

Då det gäller externa styrelsemedlemmar så säger Per att de som genom åren har insett vilken organisation de är med i styrelsen för har varit väldigt 'nyttiga' att ha med. De externa ledamöter som är intresserade av att vara med och driva ett kooperativt företag, att tycka att det är roligt att åka på distriktsstämmor och prata med medlemmarna, trots att de själva inte är medlemmar är till stor nytta för styrelsearbetet, säger Per. Det är viktigt att inte bara titta på vad en potentiell extern ledamot har gjort i yrkeslivet – det är minst lika viktigt att utvärdera personens kunskap om och inställning till kooperativa företag. Per tycker att man ibland har velat ta in en extern ledamot för att denne är kritisk till kooperativt företagande. Tanken som då förs fram som argument är att det är 'nyttigt' att ha någon i styrelsen som är kritisk till hur kooperativa företag fungerar, men Per tror inte att detta är så bra för styrelsearbetet.

En av de två externa ledamöterna, Ulf Gundemark, intervjuades och han är inte lantbrukare utan civilingenjör med specialisering i starkström. Innan han rekryterades hade han bl a arbetat ca 25 år på ABB, följt av IBM och Elektroskandia. Lantmännen använde sig av ett rekryteringsföretag för att hitta honom. Då Lantmännen söker externa ledamöter har de upprättat en kravprofil med såväl krav på utbildnings- och arbetsbakgrund som på personligheten. Ulf tror att det är avgörande att man också tar med 'mjukare' aspekter i kravprofilen då man söker styrelseledamöter i Lantmännen – man måste ha en personlighet som passar in i det kooperativa företagets sätt att fungera, säger han.

Ulf säger att även om han är en extern styrelseledamot så förväntas han kunna svara på frågor som medlemmarna har, då han är med på distriktsmöten. Om han på rak arm inte kan svara på en fråga, så förväntas han kunna hänvisa till någon annan, eller ta reda på svaret och återkomma. Det är att visa respekt för medlemmarna att alltid se till att de får svar på de frågor de ställer – antingen av Ulf eller av någon annan från Lantmännen.

Han säger att man under hela Bengt Olovs tid som ordförande har haft två externa styrelseledamöter, vilket han "också tror är ett framgångsrecept", då de "kan bidra med kunskap rörande vår industriella verksamhet, dvs den verksamhet som inte är lantbruksnära". Han understryker att lantbrukarna i styrelsen har ett "väldigt bra affärssinne", som gör att de förstår affärerna som

Lantmännens industrier gör, men att de förstås "inte kan alla tekniska detaljer" inom industrierna. Han säger att det fungerar väldigt bra att man i styrelsen har två som kan dessa detaljer, samt att alla i styrelsen "har en mycket god känsla för affärerna", samt, understryker han, att styrelsen under Bengt Olovs tid har lagt ett större fokus på medlemmarnas intressen.

#### *Styrelseledamöternas antal år i styrelsen*

I Lantmännens styrelse har ledamöterna suttit i styrelsen mellan ett och som mest 12 år. I genomsnitt har man suttit som förtroendevald i drygt sex år. Bengt Olov säger att man ska "undvika att passera tio år" som förtroendevald, kanske med undantag för ordföranden, då man lätt "blir lite mätt och däst" efter några år. Dessutom, säger han, är det viktigt att få in nya styrelseledamöter som har en annan syn på de frågor som tas upp.

Ulf säger att han tycker att uppdraget som styrelseledamot i Lantmännen är det roligaste uppdraget han har – främst pga medlemsdialogen – men att han anser att man inte bör sitta mer än sex år (tre mandatperioder). Han säger att efter två till tre år är man 'varm i kläderna', men då man varit med i en styrelse sex till sju år så är man "mest ett hinder".

#### *Övrigt*

Per har erfarenheter av att sitta i andra styrelser (bl a i Hushållningssällskapet och Stärkelsen) och han säger att den största skillnaden mellan dessa andra styrelser och Lantmännens styrelse är att den senare är en koncernstyrelse, vilket ställer speciella krav på dem som sitter i denna: man är inte lika nära verksamheten och man måste ha en annan inställning då man sitter i en sådan styrelse, säger han. Bland annat så måste man 'släppa' att man ska kunna "alla detaljer om verksamheten", vilket Per tyckte var "lite knepigt" i början: "man tog beslut om en massa saker som man egentligen inte hade någon aning om" – någon rapporterar till styrelsen hur det ligger till och sedan förväntas man fatta beslut. Samtidigt säger Per att det är så här som det måste vara, då det inte är möjligt för en koncernstyrelse om Lantmännens att vara insatt i detaljer i alla 25 verksamheter som bedrivs.

Per Olof säger att "Lantmännen idag fungerar som vilket bolag som helst": tittar man på hur styrningen går till så är skillnaderna små, menar han. Det som skiljer är förstås medlemsstyrningen, med distriktsstyrelser och Förtroenderådet.

#### 5.2.2 Styrelsens arbetssätt

##### *Mötesfrekvens, mötesupplägg och informationshantering*

Lantmännens styrelse sammanträder i normalfallet 13 gånger per år, plus det konstituerande mötet i samband med stämman i maj. I Lantmännen sitter den högste juristen som sekreterare, vilket är vanligt i de lantbrukskooperativa företagen. En huvudorsak till detta, säger Anna Carlström, är att det är bra att ha någon med under styrelsemötena som kan juridiska frågor.

Man har ett presidium, men detta fungerar bara som ett beredningsutskott – inte som ett arbetsutskott. I detta sitter ordförande, vice ordförande, sekreterare, VD och CFO och man har ett möte inför alla styrelsemöten och bereder vilka frågor som ska tas upp vid det kommande mötet. Inga beslut fattas i presidiet.

Ett problem som fanns då Per Olof kom till Lantmännen var att man "var lite långt borta från 'lantbruksaffären", säger han, och man drev "livsmedelsdelen väldigt starkt under en period". Nu, menar Per Olof, är man tillbaka "där man ska vara", dvs man har ett särskilt fokus på lantbruksverksamheten och på att "skapa ett mervärde på gårdsnivå". Samtidigt har man som mål "att skapa en bra avkastning på de pengar som medlemmarna har i föreningen" – vilket handlar om närmare 13 miljarder kronor, "så det är ju ganska mycket pengar", säger han. Man har också gjort om systemet för hur vinstmedel betalas tillbaka till medlemmarna, så att hela vinsten som genereras i lantbruksdelen återförs till medlemmarna och 40% av vinsten som genereras i industridelen. Dessutom är det så att vinsten från lantbruksdelen inte "belastas av finanskostnaderna", säger Per Olof.

Per säger att det är väldigt viktigt att det råder ett öppet klimat i en styrelse, eftersom det leder till att alla känner att man kan föra fram sina åsikter, vilket är jätteviktigt. I vissa frågor – t ex av stor strategisk vikt – kan man behöva 'gå bordet runt' och lyssna av vad alla i styrelsen tycker. Detta har man som en tradition i Lantmännen och Per tycker att detta är ett bra sätt att arbeta, då allas åsikter "kommer upp på bordet" och ingen kommer i efterhand och säger att han hade en annan åsikt.

Då en strategi ska tas fram tar ledningen fram underlaget, t ex omvärldsanalyser, och summerar sin inställning till 'läget' och vad som bör göras. Styrelsen diskuterar detta underlag och sedan brukar ärendet gå tillbaka till ledningen för justeringar och vidareutvecklingar. "Och på slutampen så är det viktigt att också diskutera igenom med Förtroenderådet", säger Per – särskilt då det gäller "övergripande strategier". Per tycker att strategiprocessen fungerar bra och säger att det resultat som Lantmännens verksamhet uppvisat under de senaste två åren i hög grad beror på att man har varit klar över vad strategin innehåller och att man vid varje beslut under verksamhetsåret tar hänsyn till strategin. En styrka har varit att strategin har varit känd av alla inom Lantmännen – inte bara av styrelse och ledning.

Lantmännens sätt att ta fram en ny strategi – inkluderande diskussion mellan såväl styrelse och VD, som mellan dessa och Förtroenderådet gör att strategin är väl förankrad då väl beslutet tas i styrelsen. Dessutom, säger Ulf, "håller man just nu på att starta upp en ny ägardialog". Det är ingen slump att ägardialogen dras igång just nu, säger Ulf, utan det hänger ihop med att det är viktigt att inte "sätta sig tillbaka och vara nöjd" nu då det går så bra för Lantmännen. Det är viktigt att man diskuterar med ägarna vad som kan förbättras och vad man ska satsa på framöver, då verksamheten kan förbättras, trots att resultatet 2016 är så bra.

Ulf, som sitter med i flera styrelser, förutom Lantmännens, säger att den största skillnaden är "förankringsprocessen – utan tvekan". Han säger att Lantmännens strategi är den bästa i alla de företag som han sitter med i styrelsen, då det gäller "att få fram en strategi och förankra den i styrelsen". Förankringsprocessen fyller en viktig funktion då den ger möjlighet för medlemmarna att förstå hur styrelsen har tänkt – även i de fall som man inte håller med. Han tar exemplet med att Lantmännen har verksamheter utanför Sverige, något som en del medlemmar har ifrågasatt. Då de får klart för sig varför man har satsat på dessa verksamheter och vilka fördelar satsningarna ger så är det vanligtvis så att medlemmarna inser varför man gjort dessa satsningar.

Ulf säger att Bengt-Olov gör ett väldigt bra arbete – han lyssnar på alla, men vet vad han vill och är inte rädd för att fatta beslut. Det är viktigt, säger Ulf, att ordföranden lyssnar på alla i styrelsen, men inte är svag då det gäller att fatta beslut. Per Olof säger att Lantmännens ”governance-struktur” är ”välfungerande” och han trivs väldigt bra med att arbeta i Lantmännen. Han säger att Bengt Olov är en ”fantastisk ordförande” och att de i styrelsen är ”väldigt duktiga.

Lantmännen använder systemet Admin Control, samt en app, där all information inför styrelsemötena finns. Bengt Olov tycker att detta fungerar fantastiskt bra, men att det initialt fanns de som inte gillade detta nya sätt att arbeta. Bengt Olov pekar på två fördelar med att ha alla dokument inför styrelsemöten på nätet: materialet kan distribueras snabbare och man kan vara helt säker på att alla har tillgång till materialet. Under styrelsemötena delas inga papper ut, utan alla i styrelse har var sin ’padda’.

Per tycker att de digitala lösningar som introducerats är ”toppen” och att han var en av dem som var med och drev frågan att det var på detta sätt som information skulle hanteras. ”Jag gillar att ha alla papper på ett ställe, lätt tillgängliga, att kunna gå tillbaka och på ett enkelt sätt söka efter olika dokument – det är skönt att slippa hantera en massa papper”, säger Per. Vissa gillade inte då den digitala lösningen infördes, men nu är det accepterat. De som vill skriva ut vissa dokument kan ju göra det.

Lantmännens system Admin control använder Ulf också i arbetet i tre andra styrelser som han sitter i. Han har erfarenhet av ett annat system, men är nöjd med att Lantmännen valde Admin control. Systemet är ett väldigt bra hjälpmedel att hålla ordning på allt material och två viktiga aspekter är sekretessnivån och tillgängligheten. Då man lägger ut allt styrelsematerial i systemet så är det absolut nödvändigt att alla i styrelsen kan komma åt systemet och att man kan lita på att materialet inte sprids utanför styrelsen. Det är jättebra att ”alla har allt material samtidigt” och att man kan söka efter gamla dokument, etc. Ulf säger att det fanns de i styrelsen som ’knorrade’ lite då systemet infördes, men att han tycker att protesterna var betydligt mindre och färre i Lantmännen, jämfört med då sådana system infördes i andra styrelser där han sitter. Han tror att ett huvudskäl till att ’knorret’ blev så pass litet är helt säkert att man erbjöd några timmars utbildning i systemet, säger han.

Även kallelsen sker digitalt – per mail – och Per konstaterar att han väldigt sällan får brev som har att göra med Lantmännens styrelsemöten. Ett undantag är att han får årsredovisningen i pappersform, vilket han tycker är bra då den är ganska tjock och det känns lättare att få den i pappersform och kunna bläddra i årsredovisningen. Det är en omställning att gå från papperskallelser och pappersdokument till att ha allt material digitalt, men Per gillar denna förändring och försöker ha så många digitala lösningar som möjligt även på sitt lantbruksföretag. ”Då man väl kommit in i det och fått ordning på allt så är det ett väldigt bra hjälpmedel”, sammanfattar Per.

Eftersom Anna inte sitter med i styrelsen så har hon heller inte tillgång till styrelsedokumentet, men tjänstemännen under VD har en liknande plattform med t ex månadsrapporter och ekonomiska rapporter. Man mailar mycket med varandra och lägger ut mycket information på ”Mina sidor för förtroendevalda”, vilka riktar sig till de förtroendevalda, där man t ex kan hitta senaste ppt-presentationen från bokslutskommunikén, ”frågor och svar” och hur upplägget för den kommande Ägardialogen kommer att läggas upp, förklarar Anna. Man försöker att lägga allt som kan

tänkas vara av intresse för de förtroendevalda på Mina sidor – sidor som koncernstyrelsen också har tillgång till.

I dagsläget har man bara en digital lösning för koncernnivån – i distrikten används fortfarande papper. Man lägger dock upp protokoll och liknande från distriktsstyrelsemöten på den sida på nätet som nås av alla Lantmännens förtroendevalda. Där ligger också alla policier och olika styrdokument, säger Per. Huvudorsaken till att det är så är att de tekniska lösningarna är relativt dyra, men Bengt Olov tror att man kommer att införa den digitala lösningen även på distriktsnivå, när väl kostnaderna sjunkit.

Implementeringen av fattade beslut följs upp mer eller mindre löpande, säger Per Olof. Man stämmer av mot budgeten och strategin, t ex. Förutom den fortlöpande uppföljningen görs också en årlig uppföljning av Per Olofs arbete. Man har några "framgångsfaktorer" som man stämmer av bl a Per Olofs arbete mot. I dessa ingår inte bara rent affärsmässiga aspekter, utan också t ex hur kontakten med medlemmarna skötts. Per Olof säger att han tycker att VD-uppföljningen fungerar "mycket bra" och att den återföring som Bengt Olov ger en gång per år uppskattar han.

Varje kvartal skriver Per Olof och hans stab en avrapportering om ca 40 sidor till styrelsen i vilken man inte enbart fokuserar på det ekonomiska resultatet. Till dessa rapporter kommer "en månatlig resultatrapport". Han säger att vid samtliga 12-14 årliga styrelsemöten så har alltid Per Olof de första ca 30-60 minuterna till att gå igenom 'läget'. Det är viktigt, säger han, att de i styrelsen hålls informerade om vad som händer, så att de inte behöver läsa i tidningen om t ex nedläggningar. Han har som princip att alltid vara "så transparent som möjligt". Man har fyra möten per år med Förtroenderådet och även här är man så transparent man bara kan och "dessutom så har vi ju medlemsbladet Grodden", säger han. Per Olof säger att man kanske aldrig kan "överkommunicera", men han tycker att Lantmännen idag har "de informationskanaler som behövs". Han understryker vikten av att var och en som är engagerad i Lantmännen också har ett eget ansvar att ibland söka information.

#### *Utbildning av styrelsemedlemmar*

Bengt Olov säger att det är väldigt viktigt att utbilda de förtroendevalda, då det är mycket som de måste sätta sig in i: "det är en lång startsträcka i sådana här företag och man måste korta ner den till varje pris, så att man så fort som möjligt får ut mesta möjliga av dessa". Man måste utbilda både de förtroendevalda på distriktsnivå och de i koncernstyrelsen, säger han. Nu har man dessutom börjat diskutera en utbildning för styrelsemedlemmar i kooperativa företag, men att denna satsning går lite trögt, då det inte är helt lätt att hitta kooperativa företag som liknar Lantmännen i så måtto att de driver en likartad verksamhet i volymtermer, säger han.

Per säger att man inom Lantmännen nog borde bli lite bättre på att göra utbildningssatsningar, såväl för de nya i styrelsen som för de som redan sitter där; "det bör vi som företag uppmuntra" (dvs att man kontinuerligt försöker att utveckla sig själv). Dels är det viktigt att fokusera utbildningssatsningar på detta med att man sitter i en koncernstyrelse då man kommer till Lantmännens högsta styrelse (se ovan), dels är det nyttigt och intressant om det ges möjlighet att träffa andra förtroendevalda i liknande roller – det är viktigt med erfarenhetsutbytet och 'nätverkan-det', säger Per. Ett problem är att gruppen individer som sitter i liknande styrelser som Lantmännens koncernstyrelse inte är så stor. Detta är en ny situation, säger Per: tidigare fanns det många likartade kooperativa företag och därför en ganska stor grupp med förtroendevalda att lära av och 'nätverka med', men nu är situationen en helt annan och frågan är, säger Per, om det

inte är så att många kooperativa företags styrelser följer vad Lantmännens koncernstyrelse gör. Peter Normark, som agerat konsult för Lantmännens styrelse och ledning, säger att han ser att detta är fallet (dvs att andra kooperativa styrelser sneglar på Lantmännens). Detta, säger Per, "ställer helt andra krav på oss i Lantmännen – att göra saker och ting rätt".

Ulf säger att man får ta huvudansvaret själv för att sätta sig in i Lantmännens verksamhet då man kommer ny. Man får läsa på och åka till diverse anläggningar. Till detta kommer att styrelsen åker på studieresor varje år i januari: vartannat år en hel vecka, vartannat år 3-4 dagar. Man besöker verksamheter som har relevans för Lantmännens verksamhetsområden. En fördel med dessa studiebesök – t ex att besöka Lantmännens spannmålsanläggningar i Baltikum – är att man lär sig om verksamheten, en annan är att man blir en 'tightare' grupp då man umgås med de andra i styrelsen några dygn. Förutom hela styrelsen så deltar "de som är berörda i ledningen" i dessa studiebesök.

Lantmännen satsar på utbildning av nya (och gamla) styrelsemedlemmar, samt man anordnar/uppmanar till att de åker ut på studiebesök i de industrier man har, för att de nya styrelsemedlemmarna ska kunna sätta sig in i verksamheten. Trots dessa satsningar så tar det ofta 2-3 år innan de "är varma i kläderna", säger Per Olof. Två 'saker' som han pekar på att nya styrelsemedlemmar inser då de suttit i styrelsen ett tag är dels att det inte går att genomföra snabba förändringar i ett kooperativt företag, dels att det är väldigt viktigt att det finns en väl genomarbetad strategi som man 'håller sig till' och "inte vänder kappan efter vinden". Han säger att om man inte har en strategi som är genomarbetad finns en risk i kooperativa företag att "det blir väldigt mycket politik" istället, vilket inte är bra för företaget och dess affärer.

#### *Grad av tydlig rollfördelning mellan styrelse och VD*

Per säger att rollfördelningen "har blivit bättre och bättre", men han tillägger att det är lättare att hålla fast vid rollfördelningen "då det gäller industrifrågor", men det är betydligt svårare att inte engagera sig i frågor som rör lantbruksverksamheten, "då vi ju trots allt själva är lantbrukare". Han kallar det för en balansgång att inte som styrelsemedlem ta sig an de rent operativa frågorna, samtidigt som han märker att medlemmarna förväntar sig att styrelsen är lite mera engagerad i operativa frågor som rör lantbruksverksamheten i Lantmännen.

Per är mycket nöjd med den nuvarande VDn (Per Olof Nyman): han kom inte från den kooperativa sfären då han kom till Lantmännen, men han har satt sig in i hur företaget fungerar och arbetar helt i linje med hur kooperativa företag bör drivas och bidrar till "en väldig stabilitet för Lantmännen". Den förra VDn (Per Strömberg) var "mer av en visionär" och hade en annan utstrålning och "jobbade inte lika mycket inåt i Lantmännen som Per Olof gör". Dessutom skiljer sig den nuvarande och förra VDn åt då det gäller hur de förmodligen ser på framtiden: Per Olof har fyllt 60 och Per tror inte att "han ser sig om efter några andra VD-jobb", medan Per är betydligt yngre och ville ta sig an nya utmaningar "han hade andra ambitioner och ville profilera sig själv på ett helt annat sätt", säger Per. Det ena är inte mer rätt än det andra, utan vad som är viktigt är att 'para ihop' företagets 'läge' med egenskaperna och ambitionerna hos VD.

Ulf säger att rollfördelningen är glasklar och understryker att Per Olof "är en lagspelarare – han har inget stort ego" och han ser alltid till att "hans divisionschefer levererar det de ska", säger Ulf. Samarbetet mellan honom och styrelsen fungerar väldigt bra. En mycket bra sak är att det

väldigt sällan blir 'låsningar' i styrelsen och en viktig orsak till detta är att ärendena är väl förberedda, säger han. Detta gör att vi inte "känner oss motade in i ett hörn då beslut väl ska fattas", utan vi känner oss väl förberedda och informerade för att kunna fatta ett beslut. Detta "är i grunden [ett bevis för] en respekt för varandra och varandras roller", sammanfattar Ulf.

Ett viktigt ställningstagande, säger Ulf, som vi har fått lov att förklara för medlemmarna är att det finns de som tycker att styrelsen ska "bli exekutiv och fixa till saker". Man har fått lov att förklara att om styrelsen börjar på att lägga sig i det operativa så har man tagit över ledningens roll och detta är förödande för verksamheten – det är centralt att rollfördelningen mellan styrelsen och ledningen är klar och hålls fast.

Ulf säger att hans käpphäst är att "kooperationen blir tjänstemannastyr", då "ägarna är så många och då det är så svårt att aggregera medlemmarnas vilja upp till styrelsen". Styrelsen måste vara stark, samtidigt som det är viktigt att styrelsen och ledningen arbetar väl tillsammans, säger han. Det finns många exempel på att ett kooperativt företag fungerar bra, pga att man har en stark ledare, men då denne slutar så kan det gå fort utför, säger Ulf.

Rollfördelningen är tydlig, säger Anna, samtidigt så "hämtar vi ju inspiration och råd av varandra", säger hon: Anna stämmer av med Bengt Olov rörande vissa frågor och tvärt om. "Rollfördelningen är tydlig, men det finns också ett förtroligt samarbete", sammanfattar hon.

Per Olof säger att han tycker att "rollfördelningen är väldigt tydlig" i Lantmännen. Han säger också att ordförandens roll i ett kooperativt företag skiljer sig från rollen en ordförande i ett aktiebolag har: Bengt Olov och Per Olof har uppföljningsmöten varje vecka, vilket Per Olof upplever som ett "väldigt bra stöd" i hans arbete. I början, säger han "var det många 'lantbrukspolitiska' frågor" t ex rörande hur 'medlemskollektivet' ska hanteras. Han säger att det är viktigt att man har en dialog i styrelsen och att man inkluderar VD i denna dialog också, vilket man gjorde i Lantmännen. Samtidigt, understryker han, är det viktigt att man håller sig till den ansvarsfördelning som 'är tänkt' för styrelse, respektive VD.

Bengt Olov har en telefonavstämning med VD en gång i veckan, vilket Bengt Olov tycker är bra. Det är viktigt att få en bild av verksamhetens utveckling, säger han, samtidigt som det ger en möjlighet för VD att stämma av med ordföranden rörande hur olika frågor ska/kan hanteras.

#### *Medlemmarnas informationsinhämtning*

Per Olof säger att han tycker att det är bra att man har en dialog med medlemmarna rörande t ex vinstdelningen och han säger också att han hoppas att den kommande Ägardialogen ska leda till många intressanta diskussioner med medlemmarna. Ägardialogen är ju en del av Lantmännens strategiprocess, så den är jätteviktig, säger Per Olof.

Då Ulf kom in i styrelsen gick lantbruksverksamheten inte med vinst, vilket av medlemmarna uppfattades att Lantmännen inte "gjorde sitt jobb", då den mest centrala verksamheten inte gick med vinst. Det är en viktig signal att sätta lantbruksverksamheten i centrum i ett företag som Lantmännen. Efter det att styrelsen insett att de måste se till att lantbruksverksamheten går med vinst och kommunicerat denna insikt till medlemmarna så blev dialogen mellan medlemmarna och styrelsen mycket bättre, säger Ulf.

Alla de förtroendevalda – även de på distriktsnivå – får samtliga Lantmännens pressmeddelanden och sms. Anna försöker alltid att se till att de i Förtroenderådet får all relevant information,



under rubriken "Lantmännen informerar", så att de inte står svarslösa om de får frågor från medlemmar: "de ska alltid vara de som alltid har all tillgänglig information", sammanfattar Anna.

Ulf tror att de som är förtroendevalda på distriktsnivå 'har koll på' vad medlemmarna tycker. Distriktsstyrelserna och Förtroenderådet fungerar bra, men "att förankra, driva och diskutera förändring är det svåra", säger Ulf. "Det som kommer från medlemsleden är till 95% då något har gått fel eller kunde göras bättre", säger han. Att däremot fokusera på framtidsutvecklingen i stort är svårare. En stor utmaning är att "hantera avståndet mellan styrelse och ledning (avståndet mellan dessa två är just nu kort, säger Ulf), å ena sidan, och Förtroenderådet, å den andra. Det är viktigt, säger han, att vi inte lever i olika världar och styrelsen tittar framåt, medan de i Förtroenderådet (och alla medlemmarna) tittar bakåt. Det är viktigt att "vi förstår våra olika roller, men att vi hittar en balans så att vi tittar mera framåt", säger Ulf.

Kommunikation med medlemmarna är väldigt viktigt i kooperativa företag och Ulf säger att Lantmännen är väldigt snabba på att lägga ut information till medlemmarna på 'Mina sidor', via pressreaser och artiklar i Grodden. Man har inställningen att det är "bättre att överkommunicera än underkommunicera", så att risken för att vissa medlemskategorier missar viktig information är så liten som möjligt.

Anna säger att det vore bra om man kunde kommunicera enklare "digitalt med våra förtroendevalda" framöver. Anna lyfter fram medlemstidningen Grodden som en kommunikationskanal "som fyller en väldigt viktig funktion" och för vilken Anna är ansvarig utgivare – på delegation från styrelsen. Förutom Grodden så har ju distrikten informationsblad, vilka också uppskattas av många medlemmar. Från koncernledningen skickas årsredovisningen och delårsrapporter till medlemmarna och från distrikten och t ex Lantbruk och maskin så skickas informationsblad ut till medlemmarna. Till detta kommer att medlemmarna enkelt kan komma i kontakt med de förtroendevalda.

De pratar mycket om "hur man attraherar framtida förtroendevalda" och hur man bäst kommunicerar med "den nya generationen". Denna diskussion har bl a resulterat i portalen som kallas "LM<sup>2</sup>", samt att man kommunicerar på Facebook och i andra sociala medier. Detta är ett dilemma, men man ska också ha klart för sig, säger Anna, att utvecklingen i lantbrukssektorn leder till allt färre bönder och därmed också färre medlemmar, vilket gör det omöjligt att t ex hålla kvar vid gamla medlemsorganisationsstrukturer, utan man måste t ex slå ihop regionala, för att samtidigt satsa på moderna, digitala lösningar vad gäller medlemsdemokrati och medlemskommunikation.

Anna berättar att på tre av de kommande distriktsstämmorna så kommer man från två av dem att 'streama' och från den tredje kommer man att använda sig av satellit, så att medlemmar kan delta på distans. Förhoppningen med denna satsning är bl a att medlemmarna kommer att bli mer intresserade av att delta, säger Anna. En sak som man måste komma ihåg, poängterar Anna, är att man måste tänka igenom hur dessa stämmor läggs upp, då delvis andra krav ställs på en stämma där en del av deltagarna inte sitter med i rummet. Anna säger slutligen att de måste jobba med denna typ av frågor.

Anna säger att "försörjningen av [potentiella] förtroendevalda är jätteviktig" och att det är en annan situation nu, då man har allt färre regionala föreningar (distrikt) och då "om du ska sitta med i Lantmännens koncernstyrelse och göra ett bra jobb, så måste du ha en ganska bred erfarenhet". Detta har lett till att numera är det "väldigt ovanligt att du har en spikrak Lantmännen-

karriär”, utan du har erfarenheter från andra delar i samhället – ”ska du upp på de högre nivåerna så måste du ha en omvärldsbevakning också [förutom en förståelse för kooperativa företag och Lantmännen]”, säger Anna. I detta har Lantmännen också ett ansvar, genom att de bör försöka hjälpa och stötta individer som är duktiga, men som behöver lite extra utbildning, eller liknande.

Den andra viktiga delen i kommunikationsverksamheten är det personliga mötet och det krävs av koncernstyrelsen och ledningen att de deltar vid distriktsmöten. En ur styrelsen och en från ledningen presenterar vad man gjort och framför allt vad man avser att göra. Sedan kommer man till den så viktiga frågestunden, säger Ulf. Ett problem är att de som kommer på medlemsmötena ofta är de äldre medlemmarna, ibland inte längre aktiva medlemmar till och med. Detta är ett problem som man försöker lösa, dvs hur man ska nå de yngre, aktiva, medlemmarna. Man undersöker t ex vilka elektroniska lösningar som skulle kunna användas här.

### Övrigt

Ulf tycker att den stora styrkan med Lantmännen är att man är så klar och tydlig med att det övergripande målet med all verksamhet som man bedriver är att öka lönsamheten på medlemmarnas gårdar. Det näst viktigaste målet, säger Ulf, är att medlemmarnas kapital i Lantmännen ska förvaltas så väl som möjligt – på det mest optimala sättet (inte maximala). ”De två teserna är kristallklara” och alla i styrelsen förstår dem fullt ut, vilket är nödvändigt, säger Ulf.

Ulf understryker att det är väldigt viktigt att även lantbrukare har ekonomiska mål uppsatta för sin verksamhet och att Lantmännen är ett sätt för dem att nå sina mål. De som sitter i Lantmännens styrelse måste inse att de har i uppdrag att hjälpa lantbrukarnas målsättningar – om de inte inser detta så anstränger de sig inte tillräckligt mycket, säger Ulf. Via Lantmännen ges lantbrukarna en möjlighet att nå ut på marknaden och tjäna pengar där. Lantmännens utdelningspolicy<sup>21</sup> ”är kristallklar”, säger Ulf och den signalerar väl hur styrelsen ser på verksamheten.

En gång per år följer man upp VDs arbete – under ett internt styrelsemöte (bara de förtroendevalda och arbetstagarrepresentanterna deltar). Man går igenom vad som skett under de gångna året och resultatet av utvärderingen tar sedan Bengt Olov med sig till det utvecklings- och lönesamtal som han i sin egenskap som ordförande ska ha med VD.

”Ordföranden har dialogen med VD”, säger Per, och vice ordföranden har ’hållt i’ utvärderingsprocessen och styrelsen diskuterar VD under ca en timme. Man har använt sig av ett utvärderingsformulär, vilket styrelsemedlemmarna får fylla i. Formuläret rör t ex VDs kommunikation med ägarna respektive styrelsen, VDs omvärldsbevakning och hur VD jobbar i förhållande till strategin. Resultatet av detta utvärderingsformulär resulterar i en poäng för VDs arbete. Efter detta har man en ”diskussion runt bordet” för att få ’lite mera kött på benen’. Efter detta så ”tar ordföranden dessa synpunkter med sig till det utvecklingssamtal som han har med VD”, säger Per.

Ulf säger att han inte upplever några skillnader i hur VD-uppföljningen går till i Lantmännen, jämfört med i de andra styrelser han sitter i. Det ingår i ett styrelseuppdrag att en gång per år

---

<sup>21</sup> 100% av vinsten från lantbruksverksamheten förs tillbaka till lantbrukarna, medan 40% av vinsten från industriverksamheten förs tillbaka.

delta i utvärdering av VD. I Lantmännen går Per Olof igenom vad han tycker om sin ledningsgrupp och hur han tycker att denna kan utvecklas, säger Ulf. Per Olof presenterar dessutom vilken i hans ledningsgrupp som kan ersätta vem – på såväl kort som lång sikt – och den informationen ger styrelsen en bra bild av hur ledningsgruppen fungerar. Förutom detta så gör styrelsen en utvärdering av VD, med tre fokus: hur har det gått, vad ska vi göra framöver, samt hur kan VD utveckla de som jobbar närmast honom? Denna utvärdering ger ett utfall som styrelsen enas om och som Bengt-Olov – i egenskap av ordförande – tar med sig då han ska ha utvecklings-samtal med Per Olof.

Även styrelsen utvärderas en gång per år, säger Ulf. Vartannat/vart tredje år tas en extern utvärderare in, men vid övriga tillfällen så håller man i utvärderingen själv. Huvudskälet till att man gör så här är att det är dyrt med externa utvärderare. Resultatet av utvärderingen är 'poäng' för olika aspekter av styrelsens arbete etc och resultatet presenteras dels för styrelsen, dels för valberedningen.

VD, i sin tur, genomför utvecklings- och lönesamtal med övriga tjänstemän i ledningsgruppen, vilka i sin tur genomför samtal med sina underlydande. Denna process följs upp i Lantmännens ersättningsutskott, där bl a Bengt Olov sitter.

Anna upplever att uppföljningen är "jättebra" – det är nödvändigt och inte det minsta besvärligt/jobbigt. Två mål för den senaste tiden var att etablera ett distrikt för Kalmar/Öland (i samband med DLAs förvärv av Kalmar lantmän), samt att planera för en ny Ägardialog. Det centrala i detta arbete är att "hitta mål som är tydliga och dessutom mätbara", säger Anna.

Ägardialogprocessen är upplagd så att man kommer att ha ett möte under våren med fokus på strategi och utdelning/finansiering, följt av ett möte i höst om ägarstyrning och lokal affärsverksamhet, förklarar Anna. De första heldagsmötena hålls i Stockholm vid åtta olika tillfällen. Anna deltar på alla åtta mötena och man använder moderatorer för vart och ett av programpunkterna:

- strategi – koncernstyrelsen
- utdelning och finansiering – tjänstemän som jobbar med ekonomiska och finansiella frågor
- ägarstyrning – distriktsordförandena
- lokal affärsverksamhet – regioncheferna

Man har valt detta upplägg för att 'täckas in' olika medlemskategoriers intressesfärer, säger Anna. Att genomföra en Ägardialog har som huvudsyfte att utbilda de förtroendevalda på distriktsnivå (så att de kan utbilda/diskutera med medlemmarna), samt att ge en möjlighet för de förtroendevalda på distriktsnivå att ge återföring till koncernstyrelsen, säger Anna. "Det är ju styrelsens ägardialog – inte min ägardialog", understryker Anna. Ägardialogen kommer att kompletteras med Ägarmöten, som hålls av de förtroendevalda på distriktsnivå, där man träffar medlemmar. Anna säger att den största skillnaden mellan denna Ägardialog och de tidigare är att man nu fokuserar mer på distriktsstyrelserna och de fyra teman som man preciserat (se ovan). "Förut har man haft ett mera allmänt anslag", sammanfattar Anna.

Anna säger att det är "otroligt viktigt att fånga upp de åsikter som finns", samt att diskutera strategiska frågor – "så att man inte hamnar i ett limbo, där medlemmarna går åt ett håll och Lantmännen åt ett annat". Till sist konstaterar Anna att processer som Lantmännens Ägardialog är unika för kooperativa företag – dvs inget som ett aktiebolag måste lägga tid och möda på.

### 5.2.3 Agentteori

#### *Relationen mellan huvudmannen och agenten*

Det finns "inbyggda konflikter i Lantmännen", säger Ulf och ger som exempel att olika medlemskategorier kan ha helt olika uppfattningar om spannmålspriset – beroende på om de är spannmålsproducenter eller köttproducenter. Han tycker att detta går att hantera – så länge som medlemskategorierna känner att de "har en representant i styrelsen", säger han. Att fokusera på att de som sitter i styrelsen representerar olika geografiska områden är förödande, då styrelsemedlemmarna blir "schackpjäser", utan det som man ska fokusera på är att de som sitter i styrelsen "representerar olika fackområden", säger han. Bara under de senaste fem åren har detta blivit mycket bättre och det är i hög grad ett resultat av valberedningarnas arbete.

Medlemschefen Anna Carlström har en mycket viktig roll då det gäller relationen mellan medlemmarna och koncernstyrelsen och koncernledningen. Hon upplever sitt arbete som mycket givande och intressant – särskilt nu då Lantmännen uppvisar så goda ekonomiska resultat. Medlemmar kontakter Anna numera för att fråga om det finns "möjligheter att investera eller utveckla sitt ägande i Lantmännen", vilket naturligtvis beror på att Lantmännen har kunnat betala så hög utdelning på det inbetalda och emitterade kapitalet, samt att man kunnat betala så bra återbäring och efterlikvid, säger Anna. "Man ser att mycket pengar söker en bra avkastning." Köp av emissionsinsatser, eller att fylla på "upp till sitt insatstak" är de två möjligheter som finns nu. Dessutom kan man "placera sina pengar på Lantmännen finans", tillägger Anna.

#### *Uppföljningsproblemet*

Eftersom det kooperativa samarbetet bygger på likabehandling av medlemmarna så är det också viktigt då det gäller informationsspridningen att denna sker lika för alla medlemmar, säger Anna – detta gäller inte minst då man har "noterade papper", dvs obligationen, vilken regleras av bl a börsreglerna, enligt vilka man måste informera alla medlemmar på samma sätt.

"Förtroenderådet får inte informationen innan vi går ut med bokslutskommunikén", tillägger Anna. De får informationen ca 30 minuter efter det att kommunikén gått ut av Bengt Olov och Per Olof. Man gör så, "då börsreglerna stipulerar att alla ska ha informationen samtidigt", förklarar Anna. Man skulle, förstås, kunna ha ett telefonmöte samtidigt som kommunikén går ut, men man har kommit fram till att det är bättre att Förtroenderådet hinner titta igenom materialet – "då kan det ju till och med bli en bättre diskussion", säger Anna.

#### *Beslutsproblemet*

Under Förtroenderådsmötena lyssnar man av medlemmarnas åsikter, säger Bengt Olov, och han säger att Förtroenderådet fungerar väldigt bra – särskilt efter att man införde sekretess rörande det som tas upp under mötena. Det är väldigt värdefullt för styrelsen att ha Förtroenderådet att diskutera viktiga frågor med. Man använder Förtroenderådet som en "förankringsprocess".

Lantmännens vice ordförande Per Lindahl säger att Förtroenderådet är en jättebra arena för att kunna 'känna av' vad medlemmarna tycker, men nämner samtidigt att ett problem är att många i Förtroenderådet skulle vilja "vara med i diskussionerna och fatta beslut", säger han. Han tillägger att det inte skulle fungera om man skulle behöva diskutera de affärer som man planerar att göra med Förtroenderådet, men att rådet ger möjlighet för koncernstyrelsen att hålla kontakt med gräsrotterna, vilket är jätteviktigt, samt att man kan diskutera övergripande strategiska frågor där. Då man införde sekretess rörande det som diskuteras i Förtroenderådet ledde detta till

att "styrelsen kan lyfta frågor i ett tidigare skede", samt att deltagarna inte behöver fundera över vad de får berätta om utanför mötet och inte.

Per säger också att det är viktigt att Förtroenderådet "har rätt storlek". Tidigare, då man hade betydligt fler distrikt än idag, var Förtroenderådet lite för stort, säger han. Han säger att det är svårt att hålla en öppen dialog om man är för många, samt att risken för att någon 'talar bredvid mun' är större, ju större rådet är.

Per Olof konstaterar att "från mitt perspektiv så fungerar Förtroenderådet väldigt, väldigt bra". Eftersom Förtroenderådet har tystnadsplikt så får de ta del av information som är betydligt mer detaljerad än vad som t ex publiceras i årsredovisningen och i och med detta så kan man föra diskussioner som är till stor hjälp för såväl Per Olof som koncernstyrelsen, säger han.

### Övrigt

Anna poängterar att medlemmarnas inställning/förtroende för kooperativa företag också påverkas av hur andra företag än Lantmännen klarar sig och hanterar sina medlemmar. Ett exempel är frågan om man som medlem får ut sin insats till nominellt värde vid utträde. Ett problem, ur medlemssynpunkt, är att det finns färre och färre svenska kooperativa företag att jämföra med – i Lantmännenfallet är det väl endast Södra som man kan jämföra sig med.

## 5.3 Södra

Södras styrelse har 9 förtroendevalda och av dessa var tre, eller 33%, kvinnor under 2016. De intervjuade är vice ordförande Paul Christensson och styrelseledamoten Ulf Johansson, Södras VD Lars Idermark, samt medlemschefen Magnus Berg.

### 5.3.1 Styrelsens roll

#### *Att ta fram styrelsen*

Valberedningarnas roll är viktig, så att styrelsen blir en väl sammansatt grupp (med eller utan externa ledamöter). Paul säger att "Södras valberedning har varit oerhört offensiv under några år" och "de gör ett grundligt jobb". Tidigare kunde det nog hända att valberedningar 'satte fart' först då någon aktivt sa att han ville avgå, men numera tittar valberedningen på alla vars mandattid går ut, vilket är bra för föreningen som helhet.

Valberedningarnas roll att hitta bra kandidater till olika styrelseposter och att se till att styrelsen blir ett klokt sammansatt lag är avgörande. Långt tillbaka i tiden var det ibland så att de som satt i valberedningarna gjorde det som ett sista uppdrag innan pensionering och då kunde det ibland bli så att de bästa kandidaterna till styrelseposterna inte föreslogs. Detta har dock helt ändrats nu och valberedningarna i Södra gör ett proffsigt jobb. Ulf "var inne och vände" i valberedningen 2009/2010, men avsåg sig detta uppdrag, då tiden inte räckte till. Han säger att det då var så att "om ingen i styrelsen avsa' sin post, så gjorde man ingenting", men att man nu har en mycket aktiv valberedning som har en plan för hur de arbetar. Det är viktigt med såväl nya styrelseledamöter som med 'gamla', så att man både har nytt blod och en kontinuitet i styrelsen, säger Ulf. Ulf säger att Södras styrelse har "en bra bredd" och är "öppen", vilket gör att arbetet flyter på bra. En annan viktig sak som Ulf nämner är att alla i styrelsen står för sina åsikter.

Valberedningarna har framför allt i uppdrag att finna individer som "har styrelseperspektiv", samt naturligtvis också kompetens och att de fungerar i samspel med andra, säger Magnus. En ytterligare viktig egenskap hos de förtroendevalda är att de "fattar på vilken nivå de ska/förväntas arbeta på", säger Magnus. Ett problem är att man i styrelsen klarar av att 'släppa' en generell frågeställning. Man tenderar att gärna fortsätta engagera sig i generella frågor, då man känner ett personligt engagemang i dessa.

### *Relationen mellan styrelsen och VD*

Lars tycker att hans erfarenheter som styrelsemedlem (han har suttit i ca 50 styrelser genom åren) hjälper honom i hans arbete som VD för Södra. Dessutom har Lars brukat sitta i 1-2 styrelser då han varit VD för olika företag och detta har absolut varit positivt för arbetet som VD, säger han. Lars säger att han är medveten om att man som styrelseledamot inte kan vara lika insatt i alla frågor som t ex VD, vilken jobbar med frågorna dagligen. Det ingår för övrigt inte heller i rollen, lägger han till. Eftersom det är så här, säger Lars, så är det väldigt viktigt att den agenda som finns till varje styrelsemöte "innehåller rätt frågor". Om det blir så eller inte beror i hög grad på "avcheckning mellan ordförande och VD", säger Lars, och han lägger stor vikt vid att det material som finns inför varje styrelsemöte är relevant och så heltäckande som möjligt. Ledningen presenterar aldrig ett underlag i form av enbart en PowerPoint (ppt)-presentation, utan man skriver oftast kompletta PM. "Man ska ha respekt för sin styrelse", säger Lars: i en PM kan man vara tydligare än i ett ppt-material, vilket "man kan tolka på olika sätt".

Lars säger att han brukar förklara relationen mellan styrelsen och VD genom att säga att "en bra VD kan kompensera en dålig styrelse, men en bra styrelse kan inte kompensera en dålig VD". Om man har en situation där både VD och styrelse är bra, samt att det finns en bra relation framför allt mellan styrelseordföranden och VD så har man en väldigt bra situation. I just fallet med kooperativa företag är det väldigt viktigt att VD förstår vilken organisation hen är med och leder. Lars pappa var aktiv i Södra och Lars själv har jobbat i bl a LRF, så han känner att han vet vad ett kooperativt företag är. Samtidigt är det så att VD har att i första hand tänka på den ekonomiska verksamheten, men man kommer inte ifrån att VD bör vara medveten om vad ett kooperativt företag innebär och inte se det som jobbigt att ha en dialog med medlemmar, utan snarare se det som en tillgång, säger Lars.

### *Styrelsens storlek*

Södras styrelse består för närvarande av nio förtroendevalda, plus tre arbetstagarrepresentanter. Stadgarna ge en möjlighet att ha en styrelse på tio förtroendevalda. Under styrelsemötena deltar såväl Magnus (i sin egenskap av sekreterare) som VD. Dessutom har man tre ordinarie arbetstagarrepresentanter och tre suppleanter till dessa. Alla sex tillåts delta vid styrelsemötena (bara tre har rösträtt). Detta leder till att man är 17 personer närvarande vid styrelsemötena och i de flesta fall dessutom en eller några föredragande.

Magnus säger att det har varit en diskussion under stämman, rörande antalet förtroendevalda i koncernstyrelsen. Styrelsen gav förslaget att man skulle kunna minska antalet förtroendevalda i koncernstyrelsen till åtta, men det som fördes fram som motförslag till detta var att då sex arbetstagarrepresentanter för det mesta sitter med vid styrelsemötena (även om bara tre har rösträtt) så kan man inte minska antalet förtroendevalda till åtta.

Karin frågar om det fortfarande är så att idén att det är viktigt med en geografisk representation är viktig, men det säger Magnus att det inte är. Generellt ses det som positivt om de i styrelsen 'täcker' Södras område, men att man måste ha vissa geografiska områden representerade i styrelsen är inte viktigt idag, säger Magnus: "det är väldigt lite diskussion om det", säger han. Dessutom säger Magnus att då åtta medlemmar och (i dagsläget) en extern ledamot ska väljas, så blir det "per automatik" en geografisk spridning.

Den tanke som varit förhärskande i många kooperativa föreningar: att samtliga regioner måste vara representerade i koncernstyrelsen säger Paul att man måste komma bort ifrån och att man får lösa detta med att alla regioner inkluderas i arbetet på andra sätt, t ex genom att ha möten och andra aktiviteter.

Lars säger att det kanske – ur ett dynamiskt perspektiv – kunde vara bra med en mindre styrelse, men med tanke på att det sitter tre arbetstagarrepresentanter i styrelsen, så kanske det ändå är bra med nio förtroendevalda. Dessutom så kan man argumentera för nio ledamöter "ur ett representationsperspektiv", säger han, samt att man gärna ser att man har minst en extern ledamot i styrelsen. Sammanfattningsvis så tycker Lars att styrelsearbetet fungerar mycket bra och ett viktigt skäl till detta är att ordföranden aktiverar styrelseledamöterna och att det är 'högt i tak' under styrelsemötena.

#### *Externa styrelseledamöter*

I Södras styrelse finns en extern ledamot idag (Ola Hildingsson). Paul säger att han "generellt sett" har "väldigt goda erfarenheter" av externa ledamöter. Det är viktigt att "de nyttjas på rätt sätt" och att man förstår att externa ledamöter "delvis har en annan roll i styrelsen än de andra". "Oftast bidrar de med väldigt bra perspektiv", säger Paul – perspektiv "som inte alltid går att hitta bland medlemmar". Paul understryker att det inom Södras medlemskår finns väldigt mycket olika perspektiv och kompetenser, så "det är inget självändamål att ta in en icke-medlem – absolut inte", men Paul menar att det är en stor fördel att stadgarna ger möjlighet att ha två externa ledamöter, av de nio i styrelsen.

Också Ulf tycker att det är "väldigt nyttigt" att ha externa ledamöter i styrelsen, då de ser på saker med andra ögon och ofta kommer med kunskaper som behövs i styrelsen, t ex kunskaper rörande de tekniska processerna i sågverk och pappersbruk, som i Olas fall. Det är bra då någon i styrelsen inte har en direkt personlig koppling till vad som händer i Södra, utan kan komma med synpunkter som bygger på erfarenheter utanför Södra. Ulf understryker dock att det är viktigt att "den övervägande delen i styrelsen förstår Kooperationen", samt helst också "affären". Ett problem som ibland nämns är att om det bara finns en extern ledamot i en styrelse finns det en risk att denne kan betraktas som 'för ensam' och riskera att frysas ut/marginaliseras. Ulf tror att den risken är liten så länge som den externa ledamoten har pondus och integritet och är trevlig och resonabel, vilket är fallet med Ola, säger han.

#### *Styrelseledamöternas antal år i styrelsen*

Genomsnittet för antal år som styrelsemedlem är nära fyra år, med en spridning från två till sju år. Magnus säger att Södras styrelse just nu "genomgår en generationsväxling". Tidigare, säger Magnus, hade man förtroendevalda som suttit väldigt länge, men nu är Paul Christensson den i styrelsen som suttit längst (invalid i styrelsen 2010). Magnus säger också att det är en fördel om det finns styrelsemedlemmar som 'har koll på historiken' i en fråga som kommer upp – inte minst då det gäller vinstdelningsmodellen – så att dessa frågor får en kontinuitet.

#### *Övrigt*

Magnus säger att det inte är det vanliga i kooperativa företag att medlemschefen sitter med under styrelsemötena som sekreterare, men att han upplever det som en mycket bra "koppling" mellan styrelsen och ledningen. Magnus säger att man i Södra har 374 förtroendevalda och 3 600 anställda och att styrelsen är valda av medlemskåren, vilket gör det naturligt att medlemschefen sitter som sekreterare vid styrelsemötena. "Jag blir som en länk mellan de två delarna i Södra", säger Magnus (dvs medlemmarna och de anställda). Även Magnus företrädare satt som

sekreterare i styrelsen "det har varit en naturlig del i uppdraget som medlemschef i Södra", säger Magnus. Han poängterar att det är en stor fördel att han både deltar i ledningens arbete och sitter med på styrelsemötena.

Ulf säger att det tar mera tid att sitta som förtroendevald i Södras styrelse, jämfört med i t ex aktiebolagsstyrelser, och att detta i hög grad beror på att man i den rollen både måste kunna och förstå marknader och ta hänsyn till medlemmarnas intressen. Han bedömer att hans styrelseuppdrag i Södra och LRF skogsägarna tar ca halva hans arbetstid i anspråk och att ett motsvarande uppdrag i ett aktiebolags styrelse skulle ta ca hälften så mycket tid i anspråk.

Paul tycker att elva möten per år, varav 7 'fysiska möten' (som man t ex höll 2016) är lagom och påpekar att om behov för ytterligare ett möte skulle uppstå, så "fixar vi det". Man följer en arbetsordning som reglerar vad som ska stå i fokus vid de olika styrelsemötena under ett år, t ex att affärsplaner diskuteras under decembermötet.

En viktig aspekt att ta med i beräkningen då man planerar årsmöten på SBO-nivå är att "det finns en gräns för hur långt en medlem är beredd att åka för att delta i ett årsmöte". Man har kontinuerligt en diskussion rörande hur man bäst hanterar det faktum att man har 36 årsmöten att hantera på SBO-nivå och var dessa ska hållas för att attrahera så många medlemmar som möjligt, säger Magnus.

### 5.3.2 Styrelsens arbetssätt

#### *Mötesfrekvens, mötesupplägg och informationshantering*

Södras koncernstyrelse sammanträder i normalfallet 7-8 gånger per år, plus det konstituerande styrelsemötet i samband med stämman. Karin frågar Paul om vad han tycker om Södras styrelsestorlek (9 + 3 arbetstagarrepresentanter) – allmänt och i jämförelse med hans erfarenheter från andra styrelser som han suttit i. Paul tycker att Södras styrelse är lagom stor – han förordar en styrelse om 9 ledamöter "plus minus en". Han har genom åren varit med om såväl större som mindre styrelser. Han poängterar att det under styrelsemötena deltar 'extra' personer, som styrelsesekreteraren (Magnus Berg, medlemschef), både de tre ordinarie löntagarepresentanterna och deras tre suppleanter, VD, föredragande tjänstemän, etc, så att ha en större styrelse skulle innebära problem att hålla mötet.

Medlemschefen (Magnus Berg) sitter också alltid med vid styrelsemötena i sin egenskap av styrelsens sekreterare, säger Ulf. Ulf säger att detta är jätteviktigt, då VDs och medlemschefens närvaro under styrelsemötena ger en möjlighet för styrelsen att ställa frågor etc till dem som har en mer kontinuerlig insyn i den dagliga verksamheten. Dessutom är VD länken mot affärsverksamheten och marknaderna och Magnus länken mot medlemmarna, så båda två är värdefulla att ha med under styrelsemötena. Dessutom är Magnus länken från medlemmarna till koncernstyrelsen, poängterar Ulf och tillägger att Magnus har en väldigt nära och bra kontakt med Södras medlemmar, samt en stor "kooperativ kunskap" – två mycket viktiga inputs till styrelsens arbete! Magnus kan ofta ge "en uppdatering för varför det är som det är", dvs ge en historisk bakgrund till att vissa beslut fattats tidigare (ur ett medlemsperspektiv).

Lars sitter med på styrelsemötena (utom när man t ex gör utvärderingar av hans arbete och vid ett fåtal andra tillfällen). Man tog fram en omfattande strategi då Lars just hade kommit till Södra. Man jobbade ihop med "en extern managementfirma" den gången och processen inleddes med att Lars berättade för styrelsen om huvuddragen i strategin och hur han skulle vilja jobba med att ta fram den. Huvudanledningen till att använda den externa managementfirman var inte att de skulle få huvudansvaret för att ta fram strategin, utan man använde dem främst för att de har "stora kunskapsbanker" och bra omvärldsbevakning och kan ta fram underlagsdata mycket



snabbare än vad Södra hade kunnat göra. Lars styrde managementkonsulterna "ganska mycket" och han hade ca 20 personer (tjänstemän) som jobbade med strategin. Lars gjorde löpande avstämningar med styrelsen och diskuterade centrala delar i den framväxande strategin med dem. Man hade dessutom "ett antal seminarier och övningar", säger Lars och sammanfattar hela processen som "en interaktiv process som jag höll i" där även Förvaltningsrådet deltog "ett par gånger i slutet av processen". En sådan process leder till att såväl styrelse som ledning "är väldigt överens", vilket är jättebra.

Magnus säger att det är avgörande att strategiprocesser läggs upp så att ledningen presenterar ett utkast till strategi, vilket diskuteras i styrelsen och även förankras i medlemskåren. Magnus säger att han tror att här finns en skillnad med avseende på hur det går till i ett aktiebolag: styrelsen i ett aktiebolag och styrelsen i ett kooperativt företag har olika roller – inte minst baserat på att "Södras yttersta uppdrag inte är största möjliga avkastning på sysselsatt kapital", och detta leder till att det som alltid måste stå i centrum för styrelsen i det kooperativt företag är effekter som olika beslut har på skogsfasighetsnivån.

Paul säger att man i de flesta kooperativa styrelser som han suttit i har upplevt att man utvecklat strategier på ett liknande sätt som man gjorde i Södra då Lars hade börjat, men han har också erfarenhet av att ledningen tar fram en strategi och att styrelsen bara 'köper denna' och detta sätt att arbeta tror han är mycket olyckligt, då styrelsen förr eller senare tappar kontrollen över verksamheten. På motsvarande sätt är det heller inte bra om styrelsen arbetar fram en strategi och säger åt ledningen att genomföra denna. I ett sådant fall "fås inget ägarskap från ledningen" då det gäller vad som står i strategin och detta gör att de inte kommer att anstränga sig för att uppnå de mål som satts upp för verksamheten.

Uppföljningar av det aktuella strategidokumentet görs årligen. Man ber VD att "ta fram underlag till en strategi", säger Ulf, "sedan blir det en diskussion i flera led i flera omgångar i styrelsen" – detsamma gäller då man planerar nedläggningar av verksamheter. Då man planerar nedläggningar tillåts styrelsen att diskutera frågan så länge som det behövs, då man måste vara säker på att rätt beslut kommer att fattas.

Lars försöker planera styrelsemötena i god tid: nu håller han på att arbeta fram agendan till styrelsemötet i juni, t ex, dvs han försöker börja planera ett styrelsemöte 3-4 månader innan det ska hållas. Två huvudorsaker till detta är att det kan behövas PM som underlag till vissa punkter och andra viktiga och aktuella frågor och ibland kan man behöva bjuda in externa föredragande/gäster.

Man har portalen 'Director's desk', med tillhörande app, för tillhandahållande av dokument inför och efter styrelsemöten, t ex. Den lösningen innebär en snabb och konfidentiell kommunikation med styrelsen. Många vill bara ha materialet i digital form, men det finns de som "fortfarande vill ha det hemskickat", säger Lars. Lars tycker att portalen fungerar utmärkt och säger att "man skulle inte kunna vara utan den idag" och att den innebär en avlastning och ger en snabbhet som inte går att jämföra med ett postalt utskick.

Portalen "blir allt mer komplett", säger Paul. Man lägger ut samtliga styrelsehandlingar, arbetsordningar, protokoll, samt material som behövs inför årsmötena, etc. Paul säger att Södra inte längre skickar ut material inför styrelsemötena, utan alla i styrelsen förväntas att använda den digitala lösningen. Det har varit några i styrelsen som inte gillat detta, men nu fungerar det. En orsak till detta är att portalen är väldigt användarvänlig och att man inser att det är mycket lättare att söka efter information på en sådan, jämfört med att leta igenom sina pärmar.

Ulf tycker att portalen fungerar bra. Dels kommer man åt materialet var man än är, dels slipper man känka på en massa pärmar och man tappar inte bort viktigt material. Ulf hoppas på att alla i

styrelsen kommer att använda appen, så att ingen behöver lägga tid på att kopiera upp 400 sidor till någon enstaka styrelsemedlem.

Ulf tycker inte att det finns ett behov av att be om extramaterial, då det material som alla får ut är väldigt heltäckande och att man snarare ibland har fått be om att Södra skickar lite mindre omfattande material. Det som kan vara ett problem om man får ut ett väldigt omfattande material är att hitta de väsentliga detaljerna i detta. Då alla affärsplaner ska tas – i december – blir det väldigt mycket text att gå igenom, säger han. Materialet som tillhandahålls innan styrelsemötena är väldigt bra och genomarbetat och ofta är det så att en fråga belyses och beskrivs vid ett möte för att sedan tas upp till beslut vid ett senare möte, så man har god tid på sig att sätta sig in i frågan innan man kommer så långt som till beslut.

#### *Utbildning av styrelsemedlemmar*

Paul säger att hur man har jobbat med utbildning av de förtroendevalda har "skilt sig lite år för år – delvis beroende på vilka det är som har kommit in i styrelsen", men numera har man en omfattande introduktionsutbildning om företaget för de som kommer nya till styrelsen. Man har också använt utbildningar om t ex styrelsearbete som LRF gett. Södras styrelse har en tradition av att åka på studieresor – både i Sverige och utomlands och under de senaste två åren har man "gjort djupdykningar" i specifika ämnen och då använt antingen egna experter, eller externa. Paul tycker att detta är bra, då man kan sätta sig in i aspekter av verksamheten som är centrala just för tillfället – istället för att utforma ett slentrianmässigt utbildningsprogram.

Nya förtroendevalda får en introduktion och sedan genomförs utbildningsdagar för alla i styrelsen. Ulf nämner att man kommer att få gå en utbildning om kooperativa styrelser framöver, vilken riktar sig till olika kooperativa styrelser. Han säger att en sådan utbildning är bra och nödvändig, då det är 'speciellt' att sitta i en kooperativ styrelse, jämfört med t ex en aktiebolagsstyrelse. Ulf säger att det inte går att avgöra om de utbildningssatsningar som görs är tillräckliga, men säger även här att det är upp till den enskilde styrelsemedlemmen att förkovra sig också – genom att t ex åka på möten, olika seminarier och besöka industrier, etc.

Magnus säger att Södra alltid har ägnat sig mycket åt olika utbildningssatsningar. Exempel på detta är att man anordnar 'skattekvällar' och kurser i hur motorsågen används säkert. I varje SBO-styrelse har olika ansvarsområden fördelats ut på ledamöterna, t ex miljöfrågor, säkerhetsfrågor och viltfrågor. Dessa individer håller kurser och kortare utbildningssatsningar riktade till medlemmarna – Magnus beskriver detta som "en tvåstegsraket".

De som sitter i Förvaltningsrådet får en grundläggande utbildning om förtroendemannarollen. De som är nyvalda in i koncernstyrelsen genomgår också utbildning, bl a rörande Södra som företag – inte minst den demokratiska styrningen, t ex vilken roll Förvaltningsrådet spelar. De som är medlemmar och har varit aktiva på SBO-nivå kan förstås redan mycket av detta, säger Magnus, men de som är externa ledamöter i styrelsen behöver lära sig detta.

Även tjänstemännen utbildas och ofta är utbildningsmaterialet till styrelsen respektive tjänstemännen lika – med vissa anpassningar gjorda till målgruppens behov. Magnus säger att det inte är några problem för t ex honom att gå en kurs om han känner behov av det, men att det som är ett problem är att tiden inte finns.

'Skogsgården i centrum' har man som ett mantra i Södras styrelse, vilket innebär att de "ser Södra som ett redskap för skogsgården". Paul säger att "om man har den diskussionen levande, så stävjar ju den en del saker" och han tillägger att detta är jätteviktigt i alla typer av organisationer – dvs att fundera över vilket uppdrag man har. Det är också viktigt att "hålla det levande för organisationen också", dvs att diskussionen om uppdraget inte bara pågår i styrelsen.

### *Grad av tydlig rollfördelning mellan styrelse och VD*

Paul säger att han tycker att arbetsfördelningen mellan styrelsen och tjänstemännen "är ganska klar i Södra", men det är en fråga som man kontinuerligt måste diskutera, så att man är överens om vad som är strategiska frågor och vad som är operativa frågor. De tar ibland upp gränsdragningar rörande arbets- och ansvarsfördelningen i styrelsen, då vissa frågor kan "ligga i ett gränsland".

Paul menar att då det gäller "det rent affärsmässiga operativa", så är rollfördelningen väldigt tydlig. Han påpekar också att de som styrelse "går lite djupare in i" vissa frågor som rör medlemmarna – något som en styrelse i ett aktiebolag av naturliga skäl inte gör. Han säger att "det är en sällsynt viktig fråga" att jobba med, så att man hela tiden är klar över vilken roll som styrelse respektive tjänstemännen har.

Magnus tycker att rollfördelningen mellan styrelsen och ledningen är klar, men att en stor skillnad mellan Södras styrelseledamöter och aktiebolags styrelseledamöter är att "man kan fatta ett beslut på tisdagen och sedan förväntas förklara detta för medlemmarna vid ett medlemsmöte på onsdagskvällen". Magnus summerar detta som att en styrelsemedlem i ett kooperativt företag förväntas 'ta' mer av medlemsdialogen än en styrelsemedlem i ett aktiebolag förväntas ha dialog med aktieägarna.

Lars tycker att rollfördelningen mellan honom och hans ledning, å ena sidan, och styrelsen är klar. Samtidigt är det så att ibland kan rollerna överlappa varandra lite, säger han. Tidigare så var uppdraget som ordförande mer eller mindre ett heltidsjobb, men numera är det mera begränsat, ett mer traditionellt styrelseuppdrag, säger Lars. Den som ska "sköta firman" löpnade är ju VD. Medlemmarna förväntar sig lite mer av sin ordförande än vd ägare i "vanliga" företag gör, säger han.

VD och ordförande har möten mellan styrelsemötena och inför dessa gör Lars en agenda. Mötena brukar ta ca två timmar och hålls ca en gång i månaden, eller då Lars känner att det finns ett behov av ett sådant möte. Vi dessa möten går ordförande Lena Ek och Lars även igenom agendan till nästkommande styrelsemöte.

### *Medlemmarnas informationsinhämtning*

Magnus säger att i Södra är det så att ibland kontaktar medlemmar Magnus och ibland 'sina' förtroendevalda, vilket på sätt och vis gör att rollerna mellan de förtroendevalda och en av tjänstemännen (=Magnus) överlappar varandra. Magnus ser inte detta som ett problem, utan mera som ett resultat av den företagsform som man tillhör. I Södras fall fyller dessutom de förtroendevalda på SBO-nivå en viktig roll då det gäller medlemsdialogen.

Man har bestämt att styrelserepresentanter och ledningsrepresentanter ska delta vid SBO-årsmötena, vilket är ett beslut som man tog strax innan Magnus började som medlemschef för snart 15 år sedan. Innan dess var det inte ens alltid så att det fanns ett årsbokslut för Södra då årsmötena på SBO-nivå hölls. Beslutet som togs strax innan Magnus började som medlemschef innebär att en styrelsemedlem och en representant från ledningen alltid närvarar vid SBO-årsmötena, vilket gör att de som kommer till dessa möten kan få svar på sina frågor rörande vad som händer på koncernnivå.

Södra har "aktiviteter både i Stockholm och Göteborg" för att de medlemmar som har sina skogsfastigheter i Södras område, trots att de inte bor där, ska kunna gå på möten och sätta sig in i vad som händer och att delta i diskussionerna. I Stockholm har man t o m en anställd som jobbar

med de utbor som finns där. Man har över 2 000 medlemmar som bor i Stockholmsområdet, så det är nödvändigt att ha verksamhet också där.

Ulf säger att detta med hur utborna ska hanteras innebär en "vändig utmaning" för Södra att framför allt inför framtiden. En effekt av hur det ser ut med 'utborna' är att de i framtiden kanske inte i första hand strävar efter att få så hög ekonomisk avkastning som möjligt från sitt skogsinnehav, utan att det blir "mer naturvård, jakt och rekreation" i fokus. För Södra kan en sådan utveckling i värsta fall leda till problem med tillförsel av virke till Södras industrier.

En viktig aspekt i sammanhanget, som man som styrelseledamot måste hålla i minnet, är att om man inte tycker att relationen med VD fungerar så är det styrelsens ansvar att avskeda denne och hitta en ny som bättre svarar upp mot de krav styrelsen har – "det är styrelsens yttersta ansvar", sammanfattar Paul.

Paul säger att det finns många arenor där medlemmarna och styrelsen kan utbyta information, t ex hemsidan, medlemsbladet, SBO-blad, pressmeddelanden som publiceras i lantbrukspressen, inslag i lokalmedia och förstås vid möten. Södras 'fältorganisation' är viktig här – de som jobbar i denna träffar i princip samtliga medlemmar åtminstone en gång per år "i någon form av affärskontakt". Årsmöten, höstmöten och andra möten är också viktiga, likaså sk 'skogsdagar'.

Medlemmarnas synpunkter når dem i styrelsen via olika kanaler: direktkontakter, via SBO:na, under höstmötena och via tjänstemännen. Man hade nyligen en Framtidsdag och då var det många medlemmar som uttryckte att de var mycket nöjda med Södra. Detta tyckte Ulf var roligt att höra, då man inte hör positiv återföring vid vanliga medlemsmöten, utan på sådana är det ofta någon eller några som tar upp mycket tid under mötet för att berätta hur dåligt de tycker Södra sköts. Detta är ett problem: man måste låta alla komma till tals, säger han, men om någon får ta för mycket plats vid ett medlemsmöte så finns det en risk att andra medlemmar inte kommer till nästa möte, då de inte känner att de får komma till tals. Ulf tycker att det är roligt då medlemmar hör av sig och lyfter olika frågor "för då får man en möjlighet att förklara hur vi har resonerat i styrelsen", säger han. Nyligen ringde t ex en medlem och ville diskutera att Lars sedan 2016 är ordförande i Swedbank och då kunde Ulf redogöra för hur styrelsen har resonerat rörande detta.

Södra jobbar mycket med att digitalisera informationen till medlemmarna, delvis beroende på att en del medlemmar inte bor på sina fastigheter. Man har t ex en 'skogssägarapp' där t ex skogsbruksplanen finns och via den appen kommer också information om t ex aktiviteter och nyheter. Man kan också ha dialog med 'sin' tjänsteman eller inspektor via appen. Digitaliseringen är bra för alla medlemmar, men inte minst för utborna, då appen inte är avhängig av att medlemmen befinner sig i ett visst geografiskt område.

### Övrigt

"Skogsgårdens lönsamhet" är den "övergripande idén" för Södras styrelse. Man använder denna om 'avstamp' för alla diskussioner och beslut i styrelsen. Denna inställning/utgångspunkt skiljer sig från den som t ex ett aktiebolag skulle ha: alla 'aktiebolagsbeslut' har som utgångspunkt hur mycket pengar som det går att tjäna på ett visst beslut. Varje medlem kan, från fall till fall, bedöma hur han/hon vill agera, men "som förtroendevald i koncernstyrelsen så försöker jag att tänka mig in i hur olika beslut 'slår' på medlemsnivå", säger Ulf.

"Lönsamheten på skogsgården" är det som står i centrum för alla inblandade i Södras styrsystem, säger Magnus, samtidigt som det förstås är så att en VD i t ex Södra måste fokusera på en så hög vinst som möjligt. Styrelsen har som uppdrag (från medlemmarna/ägarna) att se till att VDs arbete (vilket fokuserar på att generera en så hög vinst som möjligt) genomförs så bra som möjligt, säger Magnus.

Paul säger att VD-utvärderingar har gjorts på olika sätt: man har gjort "mera djupgående utvärderingar" vid några tillfällen och man har åtminstone årligen ett möte där VD inte närvarar då man diskuterar hans jobb. Dessutom är det ju så att arbetsprocessen som styrelsen och VD ägnar sig åt är "en ständig utvärdering", säger Paul, där ordföranden har det största ansvaret. Om styrelsemedlemmar ifrågasätter VDs arbete eller de underlag till beslut som han levererar, "så måste ju ordföranden ta i det" och Paul säger att det är hans uppfattning att det är så det har skett också.

I just fallet med Lars har hans styrelseuppdrag gjort att Södras styrelse har sett det som nödvändigt att diskutera dessa, i kombination med hans VD-uppdrag på Södra, då detta har ifrågasatts av bl a medlemmar efter att media har tagit upp frågan. I detta läge har Södras styrelse känt att det är viktigt att de har en klar uppfattning rörande hur de ser på detta. Eftersom styrelsen är ytterst ansvarig för att tillsätta och avsätta VD, så har man gjort så här och "de diskussionerna är förstås en form av utvärdering".

För några år sedan genomfördes en grundlig utvärdering av såväl styrelse som VD. Denna utvärdering gjordes av externa utvärderare. Det är ett annat sätt att göra utvärderingar, säger Paul och tillägger att han tror att det kan vara klokt att variera hur utvärderingar går till.

Lars tror att det är "bra att stanna upp lite då och då" och genomföra en utvärdering av nyckelpersonerna i ett företag (styrelse och VD). Att då och då fundera över sin roll och hur samspelet mellan nyckelaktörerna går till är nyttigt. Lars erfarenhet av sådant arbete är att "det kokar ner till 'trust' mellan VD och styrelse/ordförande" - om inte förtroende finns mellan dessa så spelar det ingen roll hur många styrdokument och utvärderingar man har, säger Lars.

Magnus följs upp av sin chef, dvs VD - inte av styrelsen. Lars och Magnus har utvecklings- och lönesamtal (ibland separata möten, ibland följer man upp hur det har gått och diskuterar lönen under samma möte). VD, i sin tur, följs upp av styrelsen och huvudansvaret för denna uppföljning ligger på ordföranden. Dessutom har ordföranden ansvar för att följa upp hur styrelsen fungerar och i det arbetet så inkluderas förstås även Magnus (då han är sekreterare i styrelsen). Uppföljningarna görs en gång per år.

### 5.3.3 Agentteori

#### *Relationen mellan huvudmannen och agenten*

Ulf säger att Södras revisionsutskott har en central roll då det gäller att, å ägarnas/huvudmannens vägnar kontrollera agenten, då detta organ bl a gör uppföljningar av olika beslut som fattats. Ofta är det ju så att t ex ett beslut om nedläggning av en större industri fattas och att man i beslutet lägger till att detta ska ske "då det är lämpligt" - man kan ju t ex behöva flytta över vissa verksamheter till andra industriverksamheter och det kan vara svårt att i förväg avgöra när detta kan ske. Man får acceptera att "större saker" inte alltid går att planera i detalj exakt när och hur de ska genomföras, men Ulf menar att sådana beslut ändå bör genomföras under ordnade former och "inte blir en överraskning för oss i styrelsen". Ibland - då det går att planera genomförandet i tid - bör anges en deadline för när återrapportering till styrelsen ska ske, men i vissa fall så måste man acceptera att det inte går att sätta ett exakt återrapporteringsdatum, men då får man lägga in i beslutet att då man nått en viss punkt i genomförandet så ska man återrapportera till styrelsen, säger Ulf.

#### *Uppföljningsproblemet*

Tidigare var det så i Förvaltningsrådet att material delades ut under själva mötet, men numera har man andra rutiner: material delas ut inför mötena och man ges tid till diskussion och reflektion innan en fråga avgörs. Ulf säger att Förvaltningsrådet fungerar bra och är ett stöd för de

som är förtroendevalda på SBO-nivå. Om man inte hade Förvaltningsrådet skulle frustration och irritation lätt uppstå bland medlemmarna och leda till "vi och dom-mentalitet" och därmed fungerar inte det kooperativa samarbetet. Förtroende är väldigt viktigt, säger han – på alla plan.

Medlemmarna har problem med att följa upp vad som händer i Södra, vilket exemplifieras av Ulf med anekdoten att det ibland har hänt att en medlem undrar varför en av de regionala tjänstemännen kan lägga ned ett sågverk, eller liknande. Ulfs svar på den frågan kan vara att detta är inget som den tjänstemannen fattat beslut om på egen hand, utan att han bara genomför det beslut som Södras styrelse fattade för flera månader sedan.

Ulf håller med och säger att då han t ex satt som förtroendevald på SBO-nivå kände han ibland att han hade "svar på alla frågor", men att han nu – sedan han blivit invald i koncernstyrelsen – inser att ju mer man vet om situationen så blir beslutsfattandet allt mer komplicerat. På 'lägre nivåer' i organisationen får man inte all relevant information (av naturliga skäl), men då kan man inte heller få en helhetsbild och därmed inte heller fatta för kollektivet genomtänkta beslut. Ulf konstaterar att det kooperativa samarbetet vilar på att man litar på varandra: medlemmarna måste lita på de förtroendevalda på SBO-nivå, vilka i sin tur måste lita på de förtroendevalda på koncernnivå. Dessa, i sin tur, måste lita på VD och dennes stab.

#### *Beslutsproblemet*

Paul säger att Förvaltningsrådet är väldigt värdefullt för de förtroendevalda. Han säger, för det första, att "en sådan arena är väldigt viktig i ett företag som Södra" och han tillägger att han tycker att Förvaltningsrådet fungerar väldigt bra. Han understryker att styrelsen "är oerhört öppna mot Förvaltningsrådet" och man diskuterar samtliga typer av frågor där. Det står i stadgarna att Förvaltningsrådet ska vara ett rådgivande organ och det försöker styrelsen verkligen ta fasta på, säger han. Man kan förstås inte diskutera detaljer i frågorna som tas upp, men det är viktigt att de regionalt förtroendevalda känner att de "får en känsla för" vad som händer och varför. Mötena är jätteviktiga "som informationskanal där vi känner av gräsrötterna" och vice versa, dvs att de som är förtroendevalda får en förståelse för varför beslut tagits, etc. "Rätt använt så är Förvaltningsrådet en väldigt viktig arena", sammanfattar Paul.

#### *Övrigt*

Magnus säger att han brukar hänvisa till styrelsen i de fall en medlem vill diskutera en viss fråga, medan han gärna svarar på direkta frågor rörande vilka beslut som har fattats av styrelsen.

## 5.4 Summering

Avslutningsvis i detta kapitel görs i tabell 6 en sammanfattning av det som framkommit under de 14 intervjuerna.

Tabell 6: Sammanfattning av intervjuerna. Källa: egen bearbetning.

Område	Aspekt	Arla	Lantmännen	Södra
Styrelsens roll	Att ta fram styrelsen	Valberedningar i Sverige. LDCs ska ta fram potentiella förtroendemän. Samtliga förtroendevalda väljs samtidigt - på 2 år. Bl a ordföranden väljs under det konstituerande mötet.	Valberedningar används & numera förs dialog mellan dessa och respektive ordförande. Förtroenderådet tar fram förslag till valberedning, vilket klubbas på stämman. Bl a ordföranden väljs under det konstituerande mötet.	Valberedningar används & man har en kravprofil både då det gäller kunskaper och att styrelsen som grupp ska komplettera varandra och arbeta bra tillsammans.
	Relationen mellan styrelse & VD	Då de förtroendevalda förväntas vara aktiva bönder är det viktigt med en VD som förstår företaget. Rollfördelningen styrelse – VD är definierad.	VD uppskattar kontakten med medlemmarna & att de & koncernstyrelsen förväntar sig att han förstår företaget. Rollfördelningen styrelse – VD är definierad, men måste repeteras för att inte glömmas bort.	Viktigt med en bra relation mellan styrelse & VD. Hänsyn måste tas till att VD besitter mer detaljinformation & därför är dagordningen viktig. Rollfördelningen styrelse – VD är definierad.
	Styrelsens storlek	Stor styrelse pga fusioner. Storleken har gått från 24 som mest till 15 idag (14 under 2017). Fördelar med stor styrelse: representativitet & lägre arbetstryck. Nackdelar med stor styrelse: långa styrelsemöten & risk för 'free riding'.	Nio förtroendevalda, vilket "är i största laget", men nödvändigt, för att "täcka in olika kompetenser" <sup>22</sup> Ordföranden 'går runt bordet' ganska ofta.	Nio förtroendevalda. Viktigt att dessa 'täcker' Södras område. Då 3 arbetstagarrepresentanter, samt 3 suppleanter deltar i mötena ses det som en fördel att kvarstå vid 9 förtroendevalda.
	Externa styrelseledamöter	Inga externa styrelseledamöter – är stor styrelse en kompensation?	Två externa ledamöter, vilka rekryterats via rekryteringsföretag. De tillför viktiga kunskaper, men det är viktigt att de inser vilket företag de agerar i.	En extern ledamot, vilket man har goda erfarenheter av. De tillför viktiga kunskaper, men det är viktigt att de inser vilket företag de agerar i.
	Styrelseledamöternas antal år i styrelsen	Alla väljs vartannat år. Dagens styrelse har i genomsnitt suttit i nära nio år.	Ca hälften väljs årligen. Dagens styrelse har i genomsnitt suttit i drygt sex år.	Just nu pågår en generationsväxling. Ca hälften väljs årligen. Dagens styrelse hr i genomsnitt suttit i nära fyra år.
	Övrigt	Medlemmarna förväntar sig att styrelsen är aktiv på sina gårdar. De Nationella råden/Area Councils avlastar styrelsen & utgör en länk till medlemmarna. Viktigt att klargöra relationen mellan Nationella råden och Representantskapet.	Lantmännen är en koncernstyrelse, vilket ställer speciella krav på styrelsemedlemmarna & tar ett tag att vänja sig vid.	Att medlemschefen är styrelsens sekreterare är en bra 'länk' mellan styrelsen och medlemmarna. Det är mer tidskrävande att sitta i en kooperativ styrelse, då både affärer och medlemmar måste förstås. Förr: holdingbolag – nu: koncern, vilket är bättre.

<sup>22</sup> Citat av Per Lindahl.

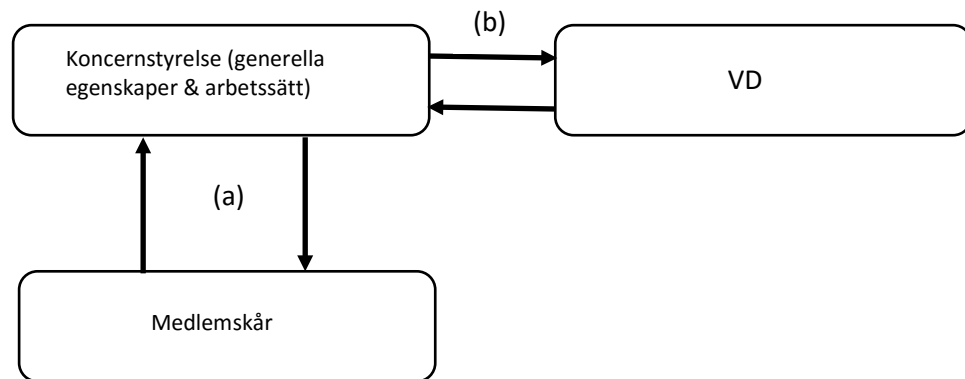
Område	Aspekt	Arla	Lantmännen	Södra
Styrelsens arbetsätt	Mötesfrekvens, upplägg & informationshantering	Ca 7-8 styrelsemöten. Medlemschefen sekreterare. Åke 'går sällan runt bordet'. Presidiet detaljförbereder dagordningen. Använder Director's desk-portalen. Portalen endast för koncernstyrelsen (än). Engelska är huvudspråk, men även de andra språken används. Viktigt att ha strategi 5-7 år framåt och att denna är förankrad i ffa Representantskapet.	Ca 13 styrelsemöten. Högste juristen sekreterare. Har ett presidium, vilket fungerar som ett arbetsutskott för att ta fram dagordningen. Har fokus på lantbruksverksamheten. Viktigt med ett öppet klimat i styrelsen & ordföranden har ansvar för detta. Använder portalen Admin control, men endast för koncernstyrelsen (än). Strategi tas fram via dialog styrelse - VD, men också via diskussioner med Förtroenderådet.	Ca 7-8 styrelsemöten. Medlemschefen sekreterare. VD planerar dagordningarna i god tid innan mötena & stämmer av dessa med ordföranden. Använder Director's desk-portalen. Portalen endast för koncernstyrelsen (än). Strategi tas fram via dialog styrelse - VD, men också via diskussioner med Förvaltningsrådet.
	Utbildning av styrelsemedlemmar	Utbildningssatsningar i hela organisationen – viktigt inte minst för att upprätthålla förtroende mellan olika aktörer i företaget.	Väldigt viktigt med utbildning & man satsar mycket på detta. Genom utbildningar kan de förtroendevalda snabbare bli 'varma i kläderna'.	Väldigt viktigt med utbildning & man satsar mycket på detta. Södra har dessutom som tradition att åka på studieresor. Utbildningar på SBO-nivå är också viktiga.
	Grad av samsyn mellan styrelse och VD	Hög grad av samsyn och förståelse för de olika rollerna. Ordförande och VD har avstämningsmöten mellan styrelsemötena.	Hög grad av samsyn och förståelse för de olika rollerna. Lättare hålla fast vid rollfördelningen i frågor om affärerna, jämfört med frågor som rör medlemmarna. Ordförande och VD har avstämningsmöten mellan styrelsemötena.	Hög grad av samsyn och förståelse för de olika rollerna. Lättare hålla fast vid rollfördelningen i frågor om affärerna, jämfört med frågor som rör medlemmarna. Ordförande och VD har avstämningsmöten mellan styrelsemötena.
	Medlemmar nas informationsinhämtning	Hemsida, årsrapporter, Ågarbladet och i Sverige en app. Dessutom möten. De förtroendevaldas kontaktuppgifter öppet redovisade, så medlemmar kan kontakta dem personligt. Gör uppföljning bland medlemmarna om informationsutbudet.	Hemsida, årsrapporter, Grodden och under 2017 en app. Dessutom möten. De förtroendevaldas kontaktuppgifter öppet redovisade, så medlemmar kan kontakta dem personligt. Man testat t ex streamade möten för att möjliggöra mötesdeltagande.	Hemsida, årsrapporter, Södra kontakt och en app. SBO-blad och dessutom möten på olika nivåer. De förtroendevaldas kontaktuppgifter öppet redovisade, så medlemmar kan kontakta dem personligt. Anordnar heldagsmöten med speciella teman.
	Övrigt	Stort steg att gå från Representantskapet till koncernstyrelsen. Alla i styrelsen fokuserar på affärsverksamheten. Tolkning krävs under mötena & man är noga med att se till att alla förstår det förslag till beslut som föreligger. Webbaserad självvärdering av styrelsen & VD utvärderas.	Viktigt att man är tydlig med att det övergripande målet är att öka lönsamheten på medlemmarnas gårdar. Utdelningspolicyn är också viktig. Beslut rörande affärerna utgår ifrån ekonomisk logik. Styrelse & VD utvärderas och ordföranden har huvudansvaret för dialogen med VD. Ägardialog ska äga rum under 2017.	Övergripande fokus: 'skogsgårdens lönsamhet'. Samspelet mellan styrelsen och VD fungerar väldigt bra. Styrelse & VD utvärderas och ordföranden har huvudansvaret för dialogen med VD.



Område	Aspekt	Arla	Lantmännen	Södra
Agentteori	Relationen mellan huvudmannen & agenten	Medlemsdemokratin mycket viktig, men tidskrävande. Nyanställda tjänstemän måste utbildas om hur kooperativa företag styrs.	Inbyggda konflikter i medlemskåren, beroende på produktionsinriktning. Går att lösa genom att olika produktionsinriktningar representeras i styrelsen.	Viktigt att någon oberoende utvärderar om styrelsen agerar i medlemmarnas intresse. Södras revisionsutskott har en central roll här.
	Uppföljningsproblemet	Medlemsbladet viktigt, liksom hemsidan & möten. Årsrapporter också viktiga. I Sverige & Danmark finns sk 'servicetelefoner'.	Viktigt att alla medlemmar hanteras på samma sätt – inte minst då det gäller informationen. Medlemmarna får bokslutet innan Förtroenderådet.	Tidigare delades materialet till mötena med Förvaltningsrådet ut under själva mötet, men nu delas det ut inför mötena. Medlemmar har svårt att följa verksamheten. Då man kommer med i koncernstyrelsen inser man komplexiteten att driva ett företag som Södra. Avgörande är att de olika aktörerna litar på varandra.
	Beslutsproblemet	De Nationella råden hjälper styrelsen att 'lyssna av' medlemmarna och diskutera viktiga frågor. Införandet av sekretess ett viktigt steg. Andra möten också viktiga.	Förtroenderådet hjälper styrelsen att 'lyssna av' medlemmarna och diskutera viktiga frågor. Införandet av sekretess ett viktigt steg. Andra möten också viktiga.	Förvaltningsrådet hjälper styrelsen att 'lyssna av' medlemmarna och diskutera viktiga frågor. Andra möten också viktiga.
	Övrigt	Viktigt att skapa kunskap om kooperativt företagande bland konsumenterna.	Medlemmarnas inställning till Lantmännen påverkas av hur andra företag agerar. Ett problem är att det finns så få kooperativa företag att jämföra med.	Medlemschefen hänvisar till styrelsen om en medlem vill diskutera en specifik fråga, men om det gäller frågor rörande fattade beslut så besvarar han gärna dessa.

## 6 Analys

I detta kapitel görs en återknytning till teorin i kapitel 2 och den teoretiska utgångspunkt som presenterades i figur 5 och återges i figur 13: i avsnitt 6.1 fokuseras styrelsens roll och i avsnitt 6.2 styrelsens arbetssätt. I avsnitt 6.3 sammanfattas resultatet av agentrelationen (a och b i figur 13) och uppföljnings- respektive beslutsproblemen. Aspekterna 'kommunikation' och 'informationsspridning', vilka också diskuterades i kapitel 2, inkluderas där de är relevant i avsnitt 6.1 – 6.3.



Figur 13: Studiens teoretiska utgångspunkt.

### 6.1 Styrelsens roll

Styrelsens roll i ett företag är, som diskuterats i kapitel 2, avgörande för hur bra det går för företaget. Styrelsen har fått i uppdrag av ägarna att planera verksamheten, fördela ansvar och göra uppföljningar av verksamheten och tjänstemännens arbete. I avsnitt 2.1 presenterades några viktiga aspekter rörande styrelsens roll, vilka har använts som en utgångspunkt för intervjuerna och hur resultatet har presenterats i kapitel 5. Även i detta analyskapitel kommer utgångspunkten att vara de aspekter som använts.

Med utgångspunkt i det som framkommit i intervjuerna kan man säga att alla tre företagens representanter poängterar att det är viktigt med valberedningar – särskilt för koncernstyrelsen. Man poängterar att det är väldigt viktigt att valberedningarna har en väl genomarbetad kravprofil på de som de söker – en kravprofil som leder till att man hittar individer med de kompetenser som man behöver och kan sätta samman en grupp som fungerar. Lantmännen och Södra har sedan länge använt valberedningar och det har den svenska delen av Arla också. De övriga medlemsländerna i Arla har inte haft traditionen att använda valberedningar och man har inte kunnat diskutera införandet av sådana, men man kommer efter årets stämma att lansera sk Learning and Development Committees (LDCs), vilka har till uppgift att identifiera potentiella förtroendevalda, utvärdera dessas kompetenser, lära upp dem och förbereda dem inför framtida förtroendeuppdrag, dvs de kommer i princip att agera som valberedningarna i svenska kooperativa företag gör.

I Lantmännen och Södra används systemet att bara ca hälften av styrelsen står till omval på stämman, medan man i Arla väljer samtliga förtroendevalda vartannat år. I praktiken görs ofta omval, så det är inte så att man i Arla vartannat år har endast nya förtroendevalda i styrelsen,

vilket naturligtvis skulle vara olyckligt, då det tar tid att sätta sig in i att sitta i Arlas koncernstyr-else. Som redovisats i kapitel 5 är medeltiden som koncernstyrelsernas ledamöter innehavt sina positioner nära nio år i Arla, drygt sex år i Lantmännen och nästan fyra år i Södra.

Företrädarna för alla tre företagen säger att det är väldigt viktigt att relationen mellan styrelsen och VD är bra. Medlemmarna förväntar sig att de som sitter som förtroendevalda i styrelsen också är aktiva lantbrukare och ledamöterna själva vill inte bli 'styrelseproffs', säger de intervjuade. Detta gör att VD måste ta huvudansvaret för den löpande driften av företaget, samtidigt som styrelsen måste lägga stor vikt på uppföljning av verksamheten och VD då de väl har möte. Ordföranden i de tre företagen har ofta veckouppföljningar med VD, där man framför allt diskuterar dagsaktuella frågor och hur man ska hantera olika uppkomna situationer. En viktig aspekt i relationen mellan styrelse och VD är att VD måste vara medveten om hur kooperativa företag fungerar och uppskatta kontakten med medlemmarna.

Alla tre koncernstyrelserna upplevs av de intervjuade som 'i största laget' – framför allt Arlas styrelse med 15 förtroendevalda och tre arbetstagarrepresentanter. Man säger att det nog är så att kooperativa styrelser bör vara större än aktiebolagsstyrelser, då styrelsemedlemmarna inte är 'styrelseproffs', vilket bl a gör att arbetsbelastningen måste hållas på en nivå som möjliggör arbete på den egna gården, och många kompetenser behöver täckas och då man vill att styrelsen ska avspegla medlemskåren med avseende på t ex driftsinriktning.

Både Lantmännen och Södra har externa ledamöter (två respektive en). Man säger att dessa tillför viktiga kunskaper, men att det är viktigt att dessa förstår hur det kooperativa företaget fungerar och uppskattar medlemskontakterna. Arla har ingen extern ledamot och en av de intervjuade säger att detta kanske är en av förklaringarna till att Arlas styrelse är stor.

Alla tre företagen har inrättat arenor där koncernstyrelsen och koncernledningen kan möta förtroendevalda från den regionala nivån: Nationella råd, Förtroenderåd och Förvaltningsråd. Orsaken till att ett behov att skapa dessa råd uppstått anges framför allt vara att man på koncernnivån vill 'stämna av' vad medlemmarna tycker och att förankra t ex framväxande strategier med de som har en tätare kontakt än de på koncernnivå med medlemmarna. Även medlemmar och de förtroendevalda på regional nivå har önskat en arena där de regionala förtroendevalda och koncernstyrelsen/koncernledningen kan mötas.

## 6.2 Styrelsens arbetssätt

Styrelsens arbetssätt är också centralt då det gäller hur bra det går för företaget, vilket diskuterades i avsnitt 2.2.

Ett normalår har Arla och Södra ca sju-åtta ordinarie styrelsesammanträden, medan Lantmännen har 13. I Arla och Lantmännen förbereds styrelsemötena av ett presidium, där bl a ordförande och VD sitter med. I Södra förbereds dagordningarna av VD, vilka sedan stäms av med ordföranden. Sekreteraruppdraget sköts av medlemschefen i Arla och Södra, medan man i Lantmännen valt att den högste juristen ska ha detta uppdrag. I alla tre företagen har man infört en digital lösning vad gäller kallelse och tillhandahållande av material att läsa inför styrelsemötena. Arla och Södra har en portal som kallas 'Director's desk', medan Lantmännens motsvarighet heter

'Admin control'. Samtliga intervjuade uppger att det är väldigt bra att man inte längre behöver få hemskickat materialet till styrelsemötena per post.

Eftersom de tre studerade företagen alla är stora och komplexa är utbildning – på alla nivåer – viktig. Dels handlar det om att de som agerar som förtroendevalda måste ha 'rätt' kompetens och kunna ta sig an sitt uppdrag så snart det är möjligt, dels framhålls det att förtroendet mellan olika aktörer i det kooperativa företaget stärks då de olika aktörerna besitter nödvändiga kunskaper. Förutom utbildningar för de förtroendevalda håller alla tre företagen utbildningar riktade till medlemmarna.

Man nämner att man gärna skulle kunna jämföra sig med och utbyta erfarenheter med styrelseledamöter i liknande företag, men att detta har visat sig vara svårt att genomföra, då de tre studerade företagen inte har så många motsvarande företag (i Sverige).

Samsynen mellan styrelsen och VD anses vara hög i alla tre företagen, vilket man ser som avgörande för att driften av det kooperativa företaget ska vara så effektiv som möjligt. I alla tre fallen har ordföranden och VD avstämningar – ofta veckovis. Några av de intervjuade i Lantmännen och Södra säger att man har lättare att hålla fast vid rollfördelningen då det gäller frågor som rör affärerna, jämfört med då det gäller medlemsrelaterade frågor.

Alla tre företagen informerar medlemmarna med hjälp av hemsida, medlemsblad, årsrapporter och möten. Södras medlemmar har sedan en tid en app som de kan ladda ned och t ex ha tillgång till skogsbruksplaner och andra viktiga dokument, Arlas svenska medlemmar har haft en liknande app sedan 2016 och Lantmännens medlemmar kommer att få en app att ladda ned under 2017. I Lantmännen har man under våren testat att hålla bl a 'streamade' möten, så att medlemmar inte behöver åka långt till möten som hålls. Alla de intervjuade säger att man i framtiden måste finna nya lösningar för information till och kommunikation med medlemmarna – lösningar som är av digital karaktär.

I Arlafallet är ett problem att man under styrelsemöten diskuterar på olika språk, med simultantolkning. Man har bestämt att koncernspråket är engelska, så t ex de officiella ekonomiska rapporterna är på engelska, men trots detta har man fortfarande dessa rapporter och annat material på (minst) fyra språk. Åke Hantoft säger att det är väldigt viktigt att alla i styrelsen helt säkert förstår innehållet i de beslutsförslag som diskuteras fram, varför man alltid skriver ned dessa och säkerställer att samtliga i styrelsen förstår innehållet.

Alla tre företagen har som huvudmålsättning att driva företaget så att medlemmarnas ekonomi på gårdsnivå blir så bra som möjligt. Man talar i termer av att det finns två typer av logik som man följer: en affärslogik då man behandlar affärsverksamheten och en medlemsfokuserad logik då man t ex diskuterar vinstdelningspolicy.

Såväl styrelse som VD utvärderas i alla tre företagen och valberedningarna i respektive företag tar del av dessa utvärderingar. Denna aspekt av styrelsens arbetssätt (dvs uppföljningen av styrelse och VD) utgör en bra länk till detta med de agentförhållanden som finns i det kooperativa företaget, vilket behandlas i avsnitt 6.3.

### 6.3 Agentteori

I avsnitt 2.4 diskuterades agentförhållandet mellan en huvudman och agent – i fallet med det kooperativa företaget medlemmarna och styrelsen, respektive styrelsen och VD. I figur 3 presenterades att det i ett kooperativt företag finns flera agentrelationer, i vilka en aktör kan vara agent i en relation för att samtidigt vara huvudman i en annan. I figur 13 indikeras de två centrala agentrelationerna i detta projekt med (a) respektive (b). De dubbelriktade pilarna i figuren symboliserar dels agentrelationen, t ex: medlemmarna ger styrelsen i uppdrag att driva företaget (den uppåtriktade pilen) och gör uppföljningar rörande hur företaget 'går', bl a baserade på årsrapporter (den nedåtriktade pilen). Dessutom symboliserar de dubbelriktade pilarna i figur 13 att informationsspridning sker och en dialog förs.

Agentrelationen mellan styrelsen och VD behandlas relativt utförligt i avsnitt 6.1 och 6.2, men sammanfattningsvis kan man säga att detta agentförhållande är centralt för hur det kooperativa företaget drivs och lyckas. I de tre studerade företagen är man medveten om att det är viktigt dels med en bra relation mellan styrelsen och VD, dels att rollfördelningen måste vara tydlig. Dessutom säger man att det är avgörande för agentförhållandet att VD är insatt i hur kooperativa företag fungerar. Uppföljningar av VDs arbete görs i alla tre företagen.

Då det gäller agentrelationen mellan medlemmarna och styrelsen har även denna behandlats i avsnitt 6.1 och 6.2, men inte lika utförligt som agentrelationen mellan styrelsen och VD, varför några ytterligare summerande kommentarer rörande denna följer nedan.

Man säger att medlemsdemokratin är viktig, men samtidigt ibland svår att utforma och tidskrävande. Det nämns att det finns konflikter inom medlemskåren – t ex mellan Lantmännen-medlemmar med enbart spannmålsproduktion, respektive de som dessutom har slaktsvinsproduktion och köper foder från Lantmännen. Konflikter som denna är en orsak till att den kooperativa styrelsen med fördel är större än den genomsnittliga aktiebolagsstyrelsen, säger en av de intervjuade: man kan hantera konflikten genom att ha båda medlemstyperna företrädna i styrelsen.

I Södra ser man det som viktigt, ur ett medlemsperspektiv, att revisionsutskottet följer upp styrelsens arbete och även i de andra företagen ses uppföljning av styrelsen som central. Uppföljningsproblemet är stort i de tre studerade företagen, men man anstränger sig från koncernnivån att informera medlemmarna via olika kanaler. De flesta medlemmarna inser att det är mycket tidskrävande att sätta sig in i hela verksamheten, så man verkar inte uppleva det som ett problem att medlemmarna är missnöjda med hur företagen drivs. I detta sammanhang nämns att det är viktigt att alla medlemmar behandlas lika och att de olika aktörerna i det kooperativa företaget litar på varandra.

Som nämnts tidigare har alla tre företagen bildat olika 'råd' i vilka förtroendevalda från den regionala nivån sitter. I alla tre företagen ses dessa råd som en väldigt bra arena för styrelsen att 'lyssna av' medlemmarnas åsikter och att diskutera viktiga frågor. En aspekt som framhålls är att det är en stor fördel om man inför en sekretessregel, så att det som diskuteras i råden stannar i mötesrummet. Då man inför sekretess kan frågor diskuteras i ett tidigare skede än annars, samt detaljnivån i diskussionerna kan vara större än annars. Man poängterar att även andra medlemsmöten är viktiga för att minimera bestlutsproblemet.

## 6.4 Sammanfattning

Syftet för studien presenterades i avsnitt 1.2: "Syftet med studien är att identifiera avgörande faktorer som påverkar (a) koncernstyrelsens möjlighet att 'lyssna av' vad medlemmarna tycker att företaget ska göra, samt (b) koncernstyrelsens möjlighet att 'styra' VD." Som en sammanfattning av de resultat som framkommit skulle följande faktorer kunna lyftas fram då det gäller (a) och (b) i syftet:

Faktorer som påverkar koncernstyrelsens möjlighet att 'lyssna av' vad medlemmarna tycker att företaget ska göra:

- Aktivt deltagande på medlemsmöten.
- Aktiva möten i de Nationella råden, Förtroenderådet och Förvaltningsrådet.
- Kontinuerlig utveckling av digitala 'mötesplatser'.

Faktorer som påverkar koncernstyrelsens möjlighet att 'styra' VD:

- Rollfördelningen mellan styrelse och VD måste vara tydlig och upprätthållas.
- Ordföranden och VD bör ha täta uppföljningsmöten, mellan styrelsemötena.
- VD måste förstå hur det kooperativa företaget fungerar och VD-uppföljning bör göras.

I kapitel 7 görs några avslutande reflektioner och förslag till fortsatta studier ges.

## 7 Avslutande kommentarer och förslag till fortsatt forskning

I takt med att företag förändras måste man anpassa sin organisationsstruktur och i kooperativa företag måste man också förändra det demokratiska styrsystemet. I denna rapport har detta diskuterats på ett flertal ställen: då det kooperativa företaget bildas är det vanligt med en relativt enkel organisationsstruktur, med direktdemokrati. Då man når en viss storlek på verksamheten måste man införa en mer 'komplicerad' organisationsstruktur, med representativ demokrati som grund. Det visar sig, dock, att avståndet mellan medlemmarna och koncernstyrelsens förtroendevalda i vissa fall kan bli alltför stort och detta för med sig att förtroendet för den kooperativa samverkan sjunker bland medlemmarna. För att motverka detta kan man förbättra det demokratiska styrsystemet, t ex genom att bilda en mötesplats för de förtroendevalda på regional nivå och koncernstyrelsen.

Som konstaterats i denna studie har Arla, Lantmännen och Södra gjort just detta, genom att bilda Nationella råd, Förtroenderåd, respektive Förvaltningsråd. Genom att införa råd såsom dessa kan man minska uppföljnings- och beslutsproblemen, vilket leder till att medlemmarnas förtroende för den demokratiska processen ökar och därmed deras engagemang, samtidigt som de förtroendevalda i koncernstyrelsen kan känna att de har en bättre 'direktkontakt' med medlemmarna och därmed att de har en bättre möjlighet att styra det kooperativa företaget på det sätt som medlemmarna vill.

Ett problem som nämndes av några av de intervjuade är att det är svårt att finna likande företag att jämföra sig med, samt utbyta erfarenheter med. Förmodligen är det så att de tre företag som fokuserats i denna studie måste finna liknande kooperativa företag utanför Sverige att jämföra sig med och lära av. Ett par av de intervjuade nämnde att man t ex i Tyskland har två styrelser i många kooperativa företag: en relativt liten, som sköter affärsverksamheten, och en större styrelse som handhar medlems- och ägarfrågor. Detta kommer att utgöra fokus för den tredje och sista delen i forskningsprojektet "Förnyelse av Kooperationen".

## Referenser

### Tryckta källor

- Agrawal, A & CR Knoeber. 1996. Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31: 377-397.
- de Andres, P; V Azofra & F Lopez. 2005. Corporate boards in OECD countries: Size, composition, functioning, and effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2): 197-210.
- Baliga, BR; C Moyer & RS Rao. 1996. CEO duality and firm performance: What's the fuss? *Strategic Management Journal*, 17: 41-53.
- Barbaud-Didier, V; MC Henninger & A El Akremi. 2012. The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: The role of organizational commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15: 1-24.
- Barnhart, S; MW Marr & S Rosenstein. 1994. Firm performance and board composition: Some new evidence. *Managerial and Decision Economics*, 15(4): 329-340.
- Barnhart, S & S Rosenstein. 1998. Board composition, managerial ownership, and firm performance: An empirical analysis. *Financial Review*, 33(4): 1-36.
- van den Berghe, LAA & A Levrau. 2004. Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance*, 12(4): 461-478.
- Bijman, J; G Hendrikse & A van Oijen. 2013. Accommodating two worlds in one organization: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5): 204-217.
- Bijman, J; M Hanish & G van der Sangen. 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. 2005. Network and hierarchy in Dutch co-operatives: a critical analysis. *International Journal of Co-operative Management*, 2(2): 16-24.
- Boeker, W & J Goodstein. 1993. Performance and successor choice: The moderating effects of governance and ownership. *Academy of Management Journal*, 36: 172-186.
- Bøhren, Ø & Ø Strøm. 2006. Aligned, informed, and decisive: Characteristics of value-creating boards. Unpublished working paper, BI-Norwegian School of Management.
- Canyon, MJ & SI Peck. 1998. Board size and corporate performance: Evidence from European countries. *The European Journal of Finance*, 4: 291-304.
- Carpenter, MA & JD Westphal. 2001. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 4(4): 639-660.
- Chaddad, F & I 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.
- Coles, JL; VB McWilliams & N Sen. 2001. An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*, 27: 23-50.
- Cook, ML & MJ Burrell. 2013. The impact of CEO tenure on cooperative governance. *Managerial and Decision Economics*, 34: 218-229.
- Cornforth, C. 2004. The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75(1): 11-32.
- Dalton, DR; CM Daily; AE Ellstrand & JL Johnson. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19: 269-290.
- Dalton, D; C Daily; C Johnson & A Ellstrand. 1999. Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6): 674-686.
- Dehaene, AV; V Vuyst & H Ooghe. 2001. Corporate performance and board structure in Belgian companies. *Long Range Planning*, 34: 383-398.
- Demb, A & F Neubauer. 1992. *The Corporate Board*. New York: Oxford University Press.
- Dunn, JR; AC Crooks; DA Frederick; TL Kennedy & JJ Wadsworth. 2002. Agricultural cooperatives in the 21<sup>st</sup> century. Washington DC: USDA, Rural Business Cooperative Service Cooperative Information Report 60.
- Eisenberg, T; S Sugden & MT Wells. 1998. Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics*, 48: 35-54.
- Fama, E & M Jensen. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 27: 355-388.
- Fich, EM & A Shivdasani. 2006. Are busy boards effective monitors? *The Journal of Finance*, LXI(2): 289-724.
- Finegold, D; GS Benson & D Hecht. 2007. Corporate boards and company performance: Review of research in light of recent reforms. *Corporate Governance*, 15(5): 865-878.
- Freeman, RE. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Fried, VH; GD Bruton & RD Hisrich. 1998. Strategy and the board of directors in venture capital-backed firms. *Journal of Business Venturing*, 13(6): 493-503.
- Gaurwitsch, S. 2008. *Årsredovisningen i kooperativa föreningar – Läser medlemmarna Lantmännens årsredovisning? Självständigt arbete #522*. Uppsala: Institutionen för ekonomi, SLU.
- Gilson, S. 1990. Bankruptcy, boards, banks and blockholders. *Journal of Financial Economics*, 27: 355-388.
- Goodstein, J; K Gautam & W Boeker. 1994. The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15: 241-250.

- Hakelius, K. Opublicerad. *Corporate governance and performance of Swedish cooperatives – Board composition and interaction patterns.*
- Hakelius, K. 2016. *Relationen mellan medlemmar och förtroendevalda i stora kooperativa företag*, Opublicerad delrapport 1 i projektet Förnyelse av Kooperationen, SLF.
- Hakelius, K & H Hansson. 2016a. *Measuring Changes in Farmers' Attitudes to Agricultural Cooperatives: Evidence from Swedish Agriculture 1993-2013*. *Agribusiness*, 32(4): 531-546.
- Hakelius, K & H Hansson. 2016b. *Members' attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems*. *International Food and Agribusiness Management Review*, 19(4): 23-36.
- Hansmann, H. 1996. *The ownership of enterprise*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hanson, RC & MH Song. 2000. Managerial ownership, board structure, and the division of gains in divestiture. *Journal of Corporate Finance*, 6: 55-70.
- Hendrikse, G. 2005. *Contingent control rights in agricultural cooperatives*, kapitel i *Strategies for cooperatives*. Redaktörer Theurl & Meyer, Maastricht: Shaker Verlag.
- Hendrikse, G. 2007. Two vignettes regarding boards in cooperatives versus corporations. In K Karantininis & J Nilsson (eds), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*, pp 137-150. Dordrecht: Elsevier.
- Hermalin, BE & MS Weisbach. 2003. Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9(1): 7-26.
- Hill, CWL & TM Jones. 1992. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29: 131-154.
- Hill, C & S Snell. 1988. External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries. *Strategic Management Journal*, 9: 577-590.
- Hirschman, AO. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Holmstrom, B. 1999. Managerial incentive problems: A dynamic perspective. *The Review of Economic Studies*, 66(1): 169-182 (special issue).
- Jackling, B & S Johl. 2009. Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4): 492-509.
- Judge, WQ & CP Zeithaml. 1992. Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, 35:766-794.
- Keeling Bond, J. 2009. Corporate financial performance and board of director characteristics: A quantitative investigation. *Journal of Cooperatives*, 22: 22-44.
- Keeling Bond, J & S Bhuyan. 2011. Industry leaders' perspectives on communicating the cooperative value package. *Choices*, 26(3).
- Kesner, IF; B Victor & BT Lamont. 1986. Board composition and the commission of illegal acts: An investigation of Fortune 500 companies. *Academy of Management Journal*, 29: 789-799.
- Klepper, S. 1996. Entry, exit, growth and innovation over the product life cycle. *The American Economic Review*, 86(3): 562-583.

- Lang, MG. 2000. Strengthening agricultural cooperatives: An inquiry into expert beliefs. Report 43. Center for Cooperatives, University of California, Davis.
- Lipton, M & JW Lorsch. 1993. A modest proposal of improved corporate governance. *The Business Lawyer*, 48: 59-77.
- Lorsch, JW & E MacIver. 1989. *Pawns and Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Mace, ML. 1971. *Directors: Myth and Reality*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mallin, C. 2005. Directors: How training and development can enhance their role. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6): 729.
- Mallette, P & K Fowler. 1992. Effects of board composition and stock ownership on the adoption of poison pills. *Academy of Management Journal*, 35: 1010-1035.
- 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.
- Mizruchi, MS. 1983. Who controls whom? An examination of the relation between management and board of directors in large American corporations. *Academy of Management Review*, 8: 426-435.
- Morfi, C; P Ollila; J Nelsson; L Feng & K Karantininis. 2015. Motivation behind members' loyalty to agricultural cooperatives. I *Interfirm Networks – Franchising, Cooperatives and Strategic Alliances*. Redaktörer: Windsperger, Cliquet, Ehrmann & Hendrikse. Heidelberg: Springer International Publishing AG, ss 173-190.
- Nilsson, J; A Kihlén & L Norell. 2009. Are traditional cooperatives an endangered species? About shirking satisfaction, involvement, and trust. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(4): 103-123.
- 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.
- Reynolds, B. 2003. Recruiting and selecting cooperative directors – survey summary. Washington DC: USDA, Rural Business. Cooperative Services, Unpublished report.
- Richards, TJ; KK Klein & A Walburger. 1998. Principal-agent relationships in agricultural cooperatives: An empirical analysis from rural Alberta. *Journal of Cooperatives*, 13: 21-34.
- Rosenstein, S & JG Wyatt. 1990. Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 26: 175-191.
- Sivertsen, S. 1996. Governance issues seen from a management perspective. *Review of International Co-operation*, 89(4): 34-36.
- Staatz, JM. 1983. The cooperative as a coalition: A game theoretic approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 65: 1084-1089.

- Tretcher, DD; RP King & L Walsh. 2002. Using communications to influence member commitment in cooperatives. *Journal of Cooperatives*, ss 14-32.
- Tricker, R. 2012. *Corporate Governance. Principles, policies, and practices*. Andra upplagan. Oxford: Oxford University Press.
- Uzun, H; S Szewczyk & R Varma. 2004. Board composition and corporate fraud. *Financial Analysis Journal*, 60(3): 33-43.
- Vafeas, N. 1999. Board meeting frequency and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 53(1): 113-142.
- Wade, J; SC O'Reilly & I Chandratat. 1990. Golden parachutes: CEOs and the exercise of social influence. *Administrative Science Quarterly*, 35: 587-603.
- Wagner III, JA; JL Stimpert & EI Fubara. 1998. Board composition and organizational performance: Two studies of insider/outsider effects. *Journal of Management Studies*, 35(5): 655-677.
- Westphal, JD. 1999. Collaboration in the boardroom: The consequences of social ties in the CEO/board relationship. *Academy of Management Journal*, 42: 7-24.
- Westphal, JD & E Zajac. 1997. Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity, and the diffusion of board independence in US corporations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 161-183.
- Yermack, D. 1996. Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40: 185-211.
- Zahra, SA & JA Pearce. 1989. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15: 291-334.
- 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.
- Årsredovisningar och CSR-rapporter från Arla, Lantmännen och Södra, åren 2013-2016.

#### Internetkällor

ArlaFoods: [www.arla.se](http://www.arla.se)

Lantmännen: [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)

Södra skogsägarna: [www.sodra.com](http://www.sodra.com)

Wikipedia: [www.wikipedia.se](http://www.wikipedia.se)

## Personliga meddelanden

Då en av styrelsemedlemmarna i Arla önskade vara anonym har båda de intervjuade Arla-styrelsemedlemmarna hanterats anonymt.

Magnus Berg, medlemschef i Södra, intervjuad den 6 mars 2017.

Anna Carlström, medlemschef i Lantmännen, intervjuad den 7 mars 2017.

Paul Christensson, vice ordförande i Södra, intervjuad den 27 februari 2017.

Ulf Gundemark, styrelseledamot i Lantmännen, intervjuad den 7 mars 2017.

Bengt Olov Gunnarsson, ordförande i Lantmännen, intervjuad den 1 mars 2017.

Åke Hantoft, ordförande i Arla, intervjuad den 8 mars 2017.

Lars Idermark, VD för Södra, intervjuad den 7 mars 2017.

Ulf Johansson, styrelseledamot i Södra, intervjuad den 23 februari 2017.

Henrik Damholt Jørgensen, medlemschef i Arla, intervjuad den 9 mars, 2017.

Ledamot 1, Arla, intervjuad den 15 mars 2017.

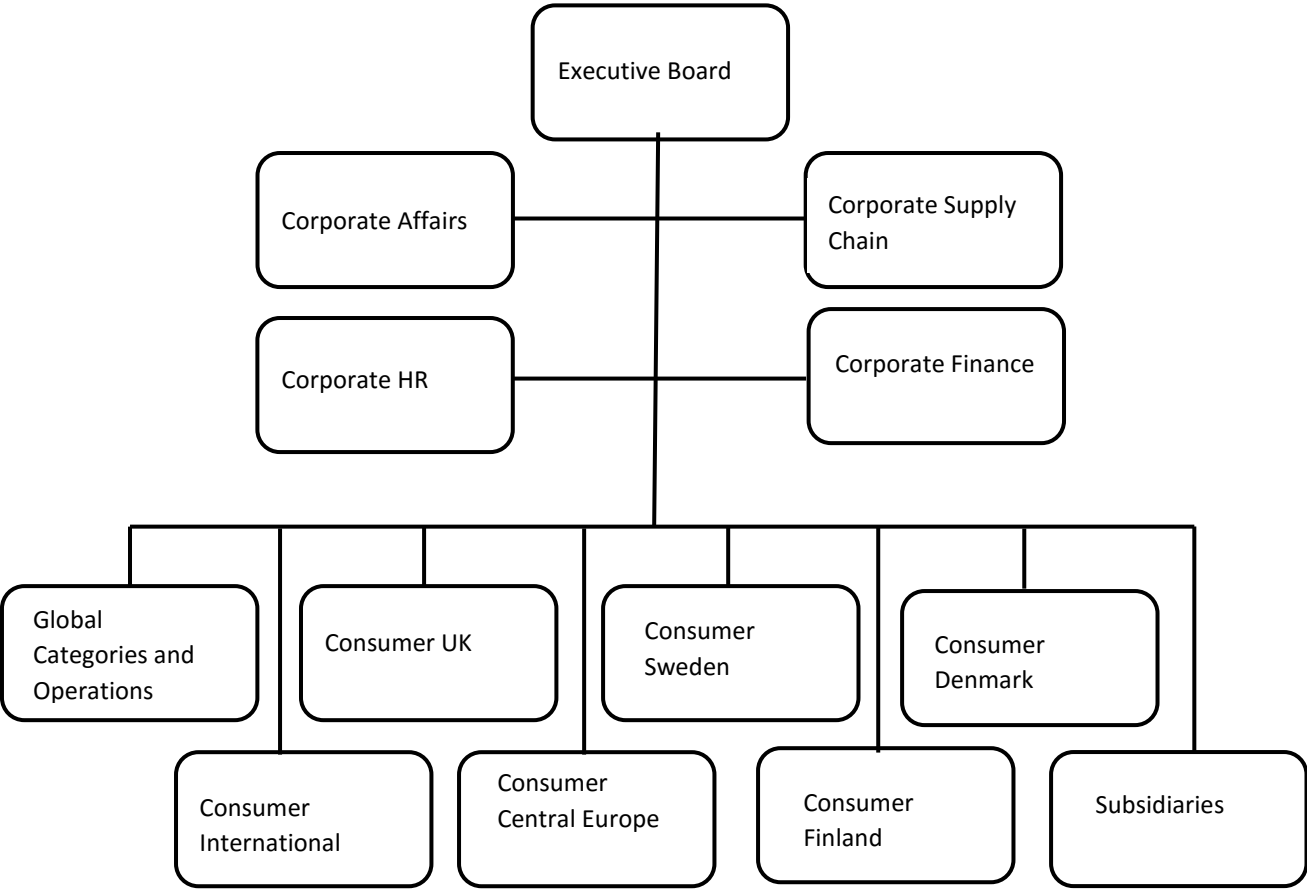
Ledamot 2, Arla, intervjuad den 15 mars 2017.

Per Lindahl, vice ordförande i Lantmännen, intervjuad den 3 mars 2017.

Per Olof Nyman, VD för Lantmännen, intervjuad den 22 mars 2017.

Peder Tuborgh, VD för Arla, intervjuad den 31 mars 2017.

Bilaga 1: Arlas organisationsstruktur i december 2015



Källa: Arlas CSR-rapport 2015: 63

## Bilaga2: Brev utskickat till de intervjuade

### Förfrågan om deltagande i en intervjustudie

#### *Bakgrund – delstudie 1*

Undertecknad arbetar med ett forskningsprojekt kallat "Förnyelse av Kooperationen", vilket är finansierat av SLF. Under förra året fokuserades rollen som förtroendevald på regional nivå i ArlaFoods, Lantmännen och Södra skogsägarna. I samband med detta delprojekt genomfördes 22 intervjuer med förtroendevalda på regional nivå och de huvudsakliga slutsatserna är:

- *Medlemmarnas* möjlighet att styra det kooperativa företaget avgörs främst av företagets storlek och komplexitet, regionens storlek, samt medlemmarnas kunskapsnivå rörande kooperativa företag.
- De *förtroendevaldas* möjlighet att agera i medlemmarnas intresse avgörs av utformningen av den dubbla rollen som de förtroendevalda på regional nivå har, om det finns en plattform för dialog med styrelsen och hur denna fungerar, samt i vilken grad som valberedningarna arbetar strukturerat för att få fram väl fungerande styrelser (på såväl regional- som på koncernnivå).

Denna första delstudie sammanfattades i rapporten "Relationen mellan medlemmar och förtroendevalda i stora kooperativa organisationer", vilken jag kan skicka till de av er som är intresserade av att ta del av denna.

#### *Delstudie 2*

Under våren 2017 ska fokus läggas på *koncernledningarna* (styrelse, VD och dennes stab) för ovan nämnda företag. Jag har kontaktat era respektive ordföranden rörande att kunna genomföra intervjuer med dem, samt ytterligare två förtroendevalda i koncernstyrelserna, samt respektive företags VD och medlemschef och samtliga ordföranden har gett ett positivt besked rörande detta.

Intervjuerna kan antingen göras genom ett fysiskt möte, eller per telefon, och förväntas ta ca 40 minuter. Intervjuerna kommer att vara av en "öppen" karaktär, dvs det kommer inte att finnas ett strikt frågeformulär att följa, utan jag vill diskutera fritt och öppet med er rörande följande områden:

Generellt:

- **Rollfördelningen mellan styrelse, VD och medlemschef:** Vilka frågor hanteras av vem och varför? Hur bestäms och bibehålls ansvarsuppdelningen? I hur hög grad finns en överlappning mellan styrelse och VD/medlemschef, vad gäller mål och motiv för verksamheten? Fokuserar styrelsen, VD/medlemschef på olika aspekter (medlemmar, finansiella frågor, respektive företaget som helhet, t ex)?
- **Formulering av mål och strategier:** Hur tas mål och strategier fram och av vilka?
- **Styrelsers storlek, sammansättning och arbetssätt,** inklusive synen på externa ledamöter, antal år i styrelsen, mötesfrekvens och utbildning av styrelsemedlemmar.
- **Informationstillgång och -hantering:** Hur, när och av vem/vilka inhämtas information om vad medlemmarna vill? Hur tillgänglig är relevant och nödvändig information (om allt som behövs för att fatta beslut)? Hur, när och av vem sprids information t ex inför styrelsemöten? Vilken typ av information används mest (t ex officiell eller intern)?
- **Kommunikation:** Hur (källor och kanaler) sker kommunikationen inom styrelsen, mellan styrelse, VD och dennes stab, respektive gentemot medlemmarna? Finns en kommunikationspolicy? Till vem/vilka riktar denna sig till och vilka är huvuddragen i denna?

Ordförande- och styrelseledamotsrollen:

- **Aspekter att väga in i beslut:** Vad är viktigast – strikt ekonomiska faktorer för företaget, eller faktorer som rör effekter på gårdsnivå – görs sammanvägningar mellan dessa och i så fall hur? Hur ”lyssnas medlemskåren av” och varför har detta sätt valts? Hur gör ni för att få en bild av vad medlemmarna anser?
- **Aspekter rörande valprocesser:** Hur ser processernas struktur ut? Vilka är för- respektive nackdelar med de processer som finns? Vilken är valberedningarnas roll? Hur har valberedningarnas sammansättning och arbetssätt förändrats de senaste tio åren? Vilka kunskapskrav ställs på styrelsemedlemmar?
- **Uppföljningen av VD och dennes stab:** Görs uppföljningar? Av vem? Vad fokuseras? Hur ofta görs uppföljningar? Hur upplevs dessa (av er i styrelsen och av VD och dennes stab)?

Rollen som VD respektive medlemschef:

- **Implementering av styrelsens beslut:** Vilken är er syn på er roll som de som ska implementera av styrelsen fattade beslut – utmaningar, fördelar, etc?
- **Aspekter att väga in i beslut:** Vad är viktigast – strikt ekonomiska faktorer för företaget, eller faktorer som rör effekter på gårdsnivå – görs sammanvägningar mellan dessa och i så fall hur?
- **Styrelsens uppföljning av ert arbete:** Gör styrelsen uppföljning? Hur görs uppföljningen? Av vem? Vad fokuseras? Hur ofta görs uppföljningar? Hur upplever ni dessa?

Jag undrar om du skulle vilja/kunna ställa upp på en intervju i enlighet med det jag beskriver ovan? Jag skulle vilja genomföra intervjuerna så snart det är möjligt och jag styr själv över all arbetstid fr o m tisdagseftermiddagar och resten av arbetsveckan.

Uppsala den 16 februari 2017

Karin Hakelius