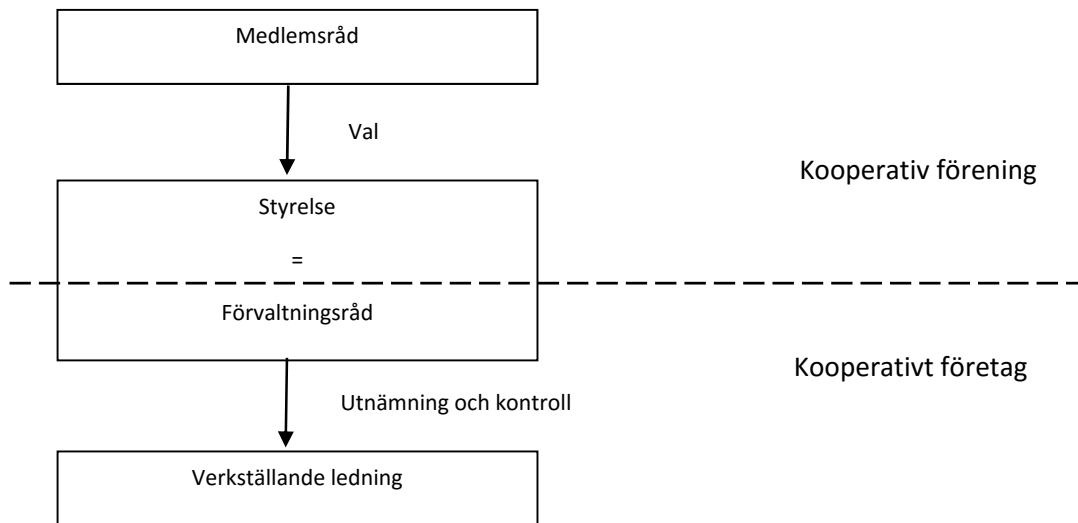


Att styra stora kooperativa företag

En studie av hur stora lantbrukskooperativa företag i Europa hanterar medlemsstyrningen

Delrapport 3 i projektet Förnyelse av Kooperationen

Av Karin Hakelius



Förord

Denna rapport är den tredje inom ramen för forskningsprojektet ”Förnyelse av kooperationen” och arbetet har finansierats av Olle Hakelius stipendiefond. Jag vill tacka för förtroendet att tilldelas medel från denna fond för att närmare studera rollen som de förtroendevalda i stora kooperativa företag har.

För att kunna genomföra studien krävdes att förtroendevalda och tjänstemän i ArlaFoods, Lantmännen och Södra skogsägarna ställde upp på intervjuer, vilket närmare 40 personer med dessa roller gjorde. Tack för detta!

Dessutom vill jag rikta ett tack till professor emeritus Jerker Nilsson, som har läst mina manus och kommenterat dessa.

Enköping den 15 november, 2017

Karin Hakelius

Sammanfattning

Problemställningen i denna studie rör om och i så fall hur det är möjligt att förändra medlemsstyrningsmodellen i stora kooperativa företag, i syfte att kunna hantera både medlems- och affärsmässiga aspekter. Detta görs genom att sju stora kooperativa företag studeras med avseende på dessas medlemsstyrningsmodeller:

- FrieslandCampina, Nederländerna (mejeri)
- Kerry, Irland (mejeri)
- Danish Crown, Danmark (slakt)
- Atria, Finland (slakt)
- DLG, Danmark (insatsvaror)
- BayWa, Tyskland (insatsvaror)
- Agrifirm, Nederländerna (multipurpose)

Det empiriska materialet inhämtas via respektive företags hemsida: årsredovisningar, broschyrer om historik, riktlinjer för olika delar av företagen, etc och följande aspekter fokuseras:

- Medlemskårens storlek, struktur och indelning
- Stämmans storlek, sammansättning och uppdrag
- Valberedningens storlek, sammansättning och uppdrag
- Styrelsens storlek, sammansättning och uppdrag
- Förvaltningsrådets storlek, sammansättning och uppdrag
- VD och dotterbolag – struktur och ansvarsområden
- Typ av styrsystem (traditionellt, utvecklat traditionellt, eller aktiebolag)

Det övergripande resultatet är att (1) de stora kooperativa företagen utanför Sverige (FrieslandCampina, Danish Crown, DLG och Agrifirm) i tre fall har valt att ha ett sk 'two-tier'-system, dvs en kooperativ styrelse som fokuserar medlemsfrågor, samt en affärsstyrelse som ägnar sig åt affärsverksamheten; samt att (2) man använder valberedningar, men dessa utses inte på stämman, som i det svenska fallet, utan redan förtroendevalda, eller i fallen Kerry, Atria och BayWa, aktieägare, utgör valberedningar.

Centrala begrepp

Bolagsordning – Articles of Association

Distrikt – Electoral Districts

Distriktsråd – District Council

Förvaltningsråd – Supervisory Board

Koncernstyrningsgrupp – Group Executive Steering Committee

Medlemsråd – Members' Council

Oberoende senior ledamot – Senior Independent Director

Ordföranderåd – Chairmen's Council

Representantskapet – Board of Representatives

Sektorsråd – Sector Council

Styrelseledamot/förtroendevald – Non-Executive Director

Verkställande direktör – Executive Director

Verkställande ledning – Executive Board

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problem	3
1.2	Syfte	4
1.3	Avgränsningar	4
2	Teori	5
2.1	Agenteori	5
2.2	Företagsstyrning i stora kooperativa företag	6
2.3	Syntes & återkoppling till företagen i de tidigare studierna	10
3	Metod	11
4	Data från europeiska lantbrukskooperativa företag.....	12
4.1	Bakgrund	12
4.2	FrieslandCampina.....	12
4.3	Kerry.....	14
4.4	Danish Crown.....	16
4.5	Atria.....	18
4.6	DLG.....	20
4.7	BayWa.....	21
4.8	Agrifirm.....	23
4.9	Syntes	25
5	Analys och resultat	29
5.1	Analys av de sju europeiska företagen	29
5.2	Analys av de svenska företagen	31
5.3	Jämförelse och resultat	34
6	Avslutande kommentarer och förslag till fortsatt forskning.....	36
	Referenser.....	37

1 Inledning

Kooperativa företag¹ ska, enligt definitionen, styras av medlemmarna, då verksamheten skapats för att lösa ett problem som medlemmarna har (se 1.1). I lantbrukskooperationens fall har medlemmarna gått samman för att samla in de produkter som framställts på gårdarna, samt att erbjuda medlemmarna prisvärda insatsvaror och maskiner. Successivt har de kooperativa företagens verksamhet utökats med olika processindustrier, i syfte att kunna tillverka konsumentprodukter, då det är där vinsterna ligger.

Små kooperativa företag styrs via *direkt demokrati*, dvs samtliga medlemmar kallas till stämman för att delta i diskussioner rörande verksamheten och rösta fram de förtroendevalda som ska sitta i styrelsen. I takt med att ett kooperativt företag växer övergår medlemsstyrningen till ett system med sk *representativ demokrati*, dvs medlemmarna utser vilka som ska delta i stämman och, i sin tur, utse styrelserepresentanterna.

Det är vanligt att kooperativa företag går igenom en utvecklingsprocess, vilken börjar med att flera, små, lokala enheter bildas, baserade på direktdemokrati. Nästa steg är att dessa lokala kooperativa företag bildar regionala enheter, för att sedan också bilda en nationell organisationsnivå. Processen leder till en *federativ struktur*, där medlemsstyrningen med nödvändighet måste övergå till ett system med representativ demokrati, då samtliga medlemmar inte kan kallas till stämman för den nationella nivån av det kooperativa företaget.

De kooperativa företag som hittills stått i fokus i detta projekt², dvs ArlaFoods (nedan kallad Arla), Lantmännen och Södra skogsägarna (nedan kallad Södra) har gått igenom den utvecklingsprocess som beskrivs ovan och i Arlas fall har man dessutom utvecklats så att man idag har medlemmar i sju länder, vilket komplicerar medlemsdemokratin ytterligare. I alla tre företagen har man kvar en regional nivå (regioner, distrikt, respektive sk skogsbruksområden), där förtroendevalda väljs under de stämmor som hålls på regional nivå, vilka bildar regionala styrelser. Dessa har en annan roll än de förtroendevalda på nationell nivå: de ska ”lyssna av” medlemmarnas åsikter, samt förklara de beslut som fattats på den nationella nivån, dvs man är en länk mellan medlemmarna och den nationella styrelsen.

Under sommaren 2016 intervjuades 22 förtroendevalda på regional nivå i Arla, Lantmännen och Södra. Syftet med dessa intervjuer 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 denna studie är att *medlemmarnas engagemang* i den demokratiska styrprocessen påverkas av företagets storlek och komplexitet, regionsstorleken, samt medlemmens kunskapsnivå då det gäller kooperativa företag (Hakelius 2016: 5, 67-68). De slutsatser som drogs då det gäller de *förtroendevaldas möjlighet att agera* i medlemmarnas intresse är att det krävs en ’plattform’ där de regionalt förtroendevalda kan träffa och öppet diskutera olika frågor med de förtroendevalda på nationell nivå, samt att valberedningens sammansättning och arbetssätt är avgörande (Hakelius 2016: 6, 68-69). Slutligen drogs den övergripande slutsatsen att det är avgörande för hur väl medlemsstyrningen fungerar vilka informationskanaler som finns, vilken typ av information som kommuniceras, samt att dialog mellan de olika nivåerna förekommer.

De som sitter som förtroendevalda på den nationella nivån har en annan roll än de förtroendevalda på regional nivå i de studerade företagen: dessa ska både ta hänsyn till medlemmarnas krav och önskemål

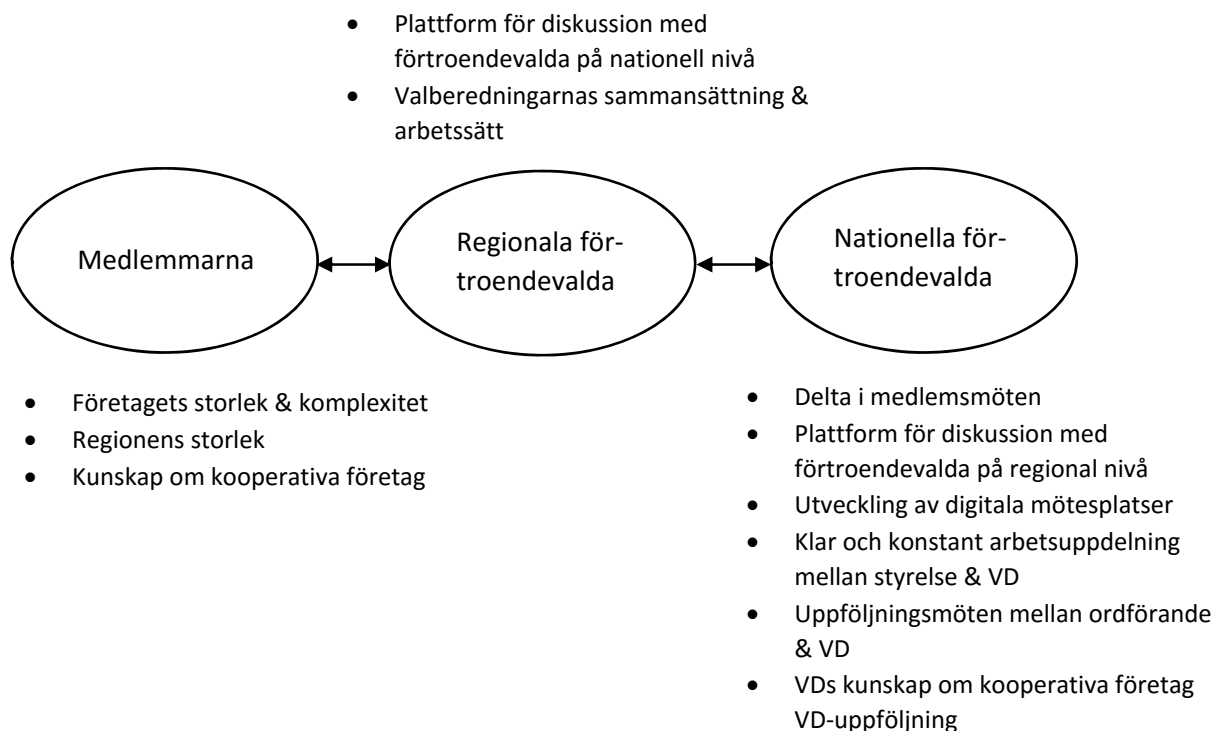
¹ Begreppet ’kooperativt företag’ används genomgående i denna rapport, även om man kan argumentera för att i vissa sammanhang skulle ’kooperativ förening’ användas istället. Huvudorsaken till att även i de fall där fokus ligger på ’föreningsdelen’ av den kooperativa samverkan (t ex val av förtroendevalda och dialog mellan dessa och medlemmarna), kan resultatet av denna samverkan sägas vara en viktig del av hur affärerna sköts och därmed hur det går för företaget som sådant.

² ”Förnyelse av Kooperationen”, projektnummer 1559002, från stiftelsen Olle Hakelius stipendiefond.

och dessutom på ett professionellt sätt vara med och driva det kooperativa företags affärsverksamhet. I en studie genomförd i början av 2017 (Hakelius 2017) fokuserades de förtroendevalda på nationell nivå i Arla, Lantmännen och Södra. Syftet med den studien var ”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” (Hakelius 2017: 8). För att nå syftet genomfördes 14 telefonintervjuer med två av styrelseordförandena, två styrelsemedlemmar per företag, samtliga VDarna, samt de tre medlemsansvariga. Slutsatserna som drogs med utgångspunkt i det *första delsyftet* var att det är viktigt att de i koncernstyrelserna deltar i medlemsmöten, att man har en ’plattform’ för dialog med de förtroendevalda på den regionala nivån, samt att man kontinuerligt måste utveckla ’digitala mötesplatser’³ (Hakelius 2017: 86). Då det gäller koncernstyrelsens möjlighet att styra VD, dvs *delsyfte två*, drogs slutsatserna att rollfördelningen mellan styrelse och VD måste vara tydlig och upprätthållas, styrelseordföranden och VDn bör ha kontinuerliga uppföljningsmöten, mellan styrelsemötena, samt att VD måste ha förståelse för hur ett kooperativt företag fungerar och återkommande VD-uppföljningar måste genomföras (Hakelius 2017: 86).

Resultaten från de två delstudierna som beskrivs ovan sammanfattas i figur 1. Nyckelfaktorer som påverkar hur väl medlemsstyrningskedjan fungerar är kunskap om kooperativa företag, möjlighet till överblick av verksamheten, möjlighet till dialog och informationsspridning, företags- och regionens storlek, samt rollfördelningar – framför allt den mellan koncernstyrelse och VD. I alla tre fallföretagen har man skapat en plattform för möten och dialog mellan de förtroendevalda på regional nivå: dvs Arlas ’Nationella råd’, Lantmännens ’Förtroenderåd’, samt Södras ’Förvaltningsråd’. Samtliga intervjuade understryker att dessa plattformar är väldigt viktiga för att den demokratiska styrprocessen ska kunna fungera, samt att valberedningarna – på såväl regional- som nationell nivå – är avgörande för hur väl företaget utvecklas.

³ Man poängterade att många av dagens medlemmar inte finner att medlemsmöten ger tillräckligt, samt att de hellre vill ha en digital plattform, där man kan söka just den information man är intresserad av.



Figur 1: Sammanfattning av delfaktorer i medlemsstyrningskedjan som är avgörande för medlemmarna, de regionalt förtroendevalda, respektive de förtroendevalda på nationell nivå (dvs det som behandlats i delstudie 1 & 2). De dubbelriktade pilarna representerar informations- och dialogflöde. Källa: Hakelius 2016 & 2017.

1.1 Problem

Kooperativa företag vilar på tre 'pelare', eller 'principer': (1) verksamheten baseras på medlemmarnas behov, (2) företaget styrs av medlemmarna, samt (3) vinsten fördelas endast bland medlemmarna. I takt med att företaget växer blir det svårare att efterleva den första och andra principen för kooperativ samverkan och i centrum för denna problematik står de förtroendevalda. De förtroendevalda som agerar på regional nivå förväntas primärt sörja för att den första principen efterlevs, då de förväntas att 'läsa av' medlemmarnas åsikter och behov och föra dessa vidare uppåt i organisationen. Dessa har också en viktig roll att fylla då det gäller den andra principen, då de är valda av medlemmarna, följer att de är en del av medlemsstyrningssystemet. Dessa har alltså främst ett medlemsfokus – se delrapport 1.

De förtroendevalda på nationell nivå har i hög grad ansvar för vinstdelningen, dvs delprincip 3, men de förväntas dessutom att engagera sig i medlemsstyrningen såväl som att 'lyssna av' medlemmarna – de har alltså ett tudelat fokus: vinstgenerering och medlemsstyrning, vilket fokuserades i delprojekt 2.

För att medlemsstyrningen ska fungera, och därmed företaget drivas med medlemmarnas behov som utgångspunkt och att vinsten fördelas på ett för medlemmarna acceptabelt sätt, är det viktigt att styrprocessen anpassas till den situation som det kooperativa företaget befinner sig i, samt det kooperativa företags organisationsstruktur och de karaktäristika som medlemskåren har.

1.2 Syfte

Med utgångspunkt i resultaten som studierna av rollen som innehas av de förtroendevalda i de tre svenska fallföretagen på regional respektive nationell nivå, kommer denna avslutande del av projektet ”Förnyelse av kooperationen” att fokusera på om och hur medlemsstyrningsmodellen kan förändras för att stora kooperativa företag ska kunna hantera såväl medlems- som affärsmässiga aspekter. För att uppnå syftet kommer några (se kapitel 4) stora europeiska lantbrukskooperativa företag att analyseras.

Förhoppningen med sammanställningen som görs i kapitel 4, rörande hur andra stora europeiska lantbrukskooperativa företag hanterat medlemsstyrningen, är att kunna komma med uppslag till hur medlemsstyrningssystemet i större kooperativa företag kan utformas så att såväl medlems- som finansiella aspekter kan hanteras i dessa företag.

1.3 Avgränsningar

Det empiriska materialet utgörs av skriftliga, såväl som internetbaserade källor. Endast större kooperativa företag med säte i Europa beaktas, med utgångspunkt i de kriterier som formulerats av anslagsgivaren SLF. Dessutom har endast branscher som finns i Sverige beaktats: mejeri, slakteri, insatsvaror, ’multipurpose’ (dvs kooperativa företag som hanterar flera olika insatsvaror, t ex grödor, slakt och insatsvaror). Skogsägarkooperativ finns inte representerade, då dessa i princip är icke-existerande i de flesta europeiska länder – särskilt stora skogsägarkooperativa företag.

I kapitel två sammanfattas de teorier som är relevanta för analys av styrsystemet i kooperativa företag (dvs agentteori och företagsstyrning) och i kapitel 3 redogörs kortfattat för vald metod. I det fjärde kapitlet redovisas empirin från de europeiska kooperativa företagen och i kapitel fem analyseras det insamlade materialet och resultatet redovisas. Avslutningsvis diskuteras resultatet i kapitel 6.

2 Teori

De teoretiska fundamentet för denna studie består av två huvudsakliga delar: *agentteori* (avsnitt 2.1) och *corporate governance*, eller företagsstyrning (avsnitt 2.2).

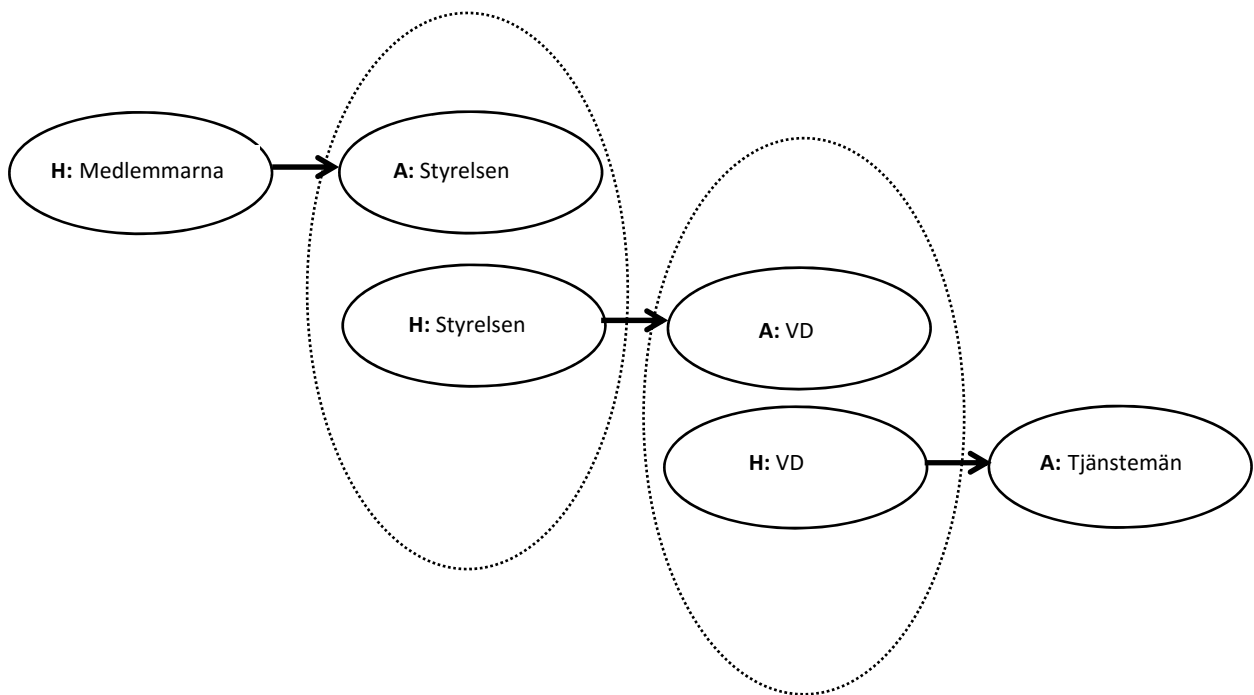
2.1 Agenteori

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*⁴, 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 av 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, (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 denne. Beroende på hur väl samarbetet mellan huvudmannen och agenten fungerar, dvs beroende på hur väl kontraktet dem emellan är skrivet, genereras sk *agentkostnader* i lägre eller högre grad.

I det kooperativa sammanhanget ses medlemmarna som huvudmannen och styrelsen är dess agent (se figur 2). Mellan medlemmarna och styrelsen finns således vad man skulle kunna kalla ett agentkontrakt (i figuren representerad av en tjock pil), vilket går att studera genom t ex stadgar och årsredovisningar. Samtidigt som styrelsen i den relationen är agent 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.

⁴ Begreppet 'kognition' kommer från psykologin och definieras av Svenska Akademiens ordlista över svenska språket som 'intellektuella funktioner'.



Figur 2: Schematisk bild över agentförhållanden i en kooperativ organisation; H = huvudman, A = agent, tjock pil = kontrakt. Källa: Egen sammanställning.

Medlemmarna går samman för att lösa ett eller flera gemensamma problem (se redogörelsen för kooperativa företags tre 'pelare' eller 'principer' i avsnitt 1.1). Man väljer det kooperativa sättet att samarbeta, vilket innebär att man väljer sk förtroendevalda (dvs agenter till medlemmarna), att driva den kooperativa verksamheten. Då det kooperativa företaget växer, blir det allt svårare och kostsammare för medlemmarna att överblicka verksamheten och utifrån detta avgöra vilka förtroendevalda som passar bäst att driva företaget (det sk *uppföljningsproblemet*), samtidigt som rollen som förtroendevald blir svårare, med avseende på att 'lyssna av' medlemmarna (det sk *beslutsproblemet*). Uppföljnings- och beslutsproblemet är, i det kooperativa sammanhanget, de främsta källorna till agentkostnader. Sammanfattas detta, kan man säga att stora kooperativa företag har behov av att se över styrsystemet, så att både medlemmar och förtroendevalda upplever en bibehållen möjlighet att föra en dialog rörande hur det kooperativa företaget kan styras, dvs att finna sätt att arbeta som minimerar agentkostnaderna.

I syfte att optimera medlemsstyrningen, dvs att minimera agentkostnaderna, kan man analysera hur styrningen går till. I avsnitt 2.2 presenteras ett teoretiskt verktyg som kan användas här.

2.2 Företagsstyrning i stora kooperativa företag

Teorier som behandlar hur ett företag styrs går under huvudrubriken 'corporate governance' – eller företagsstyrning. I fokus står hur ansvars- och rollfördelningen mellan olika aktörer i företaget gjorts, samt hur avrapportering ska ske. Uttryckt annorlunda (Bijman et al, 2013: 4):

... the governance structure of an organization defines who is in control, whose interests are represented, and who receives benefits from the organization. A standard way of defining a governance structure is to distinguish decision rights and income rights (Hansmann, 1996).

Den aktör som har rätt att bestämma över resursanvändningen, formulera strategier och policies, samt anställa och avskeda medarbetare har *beslutsrättigheterna* ('decision rights') i ett företag, medan de som har *inkomsträttigheterna* ('income rights') är de som får ta del av vinstdelningen (Bijman et al, 2013: 4-5).

I den generella företagsstyrningslitteraturen, vilken fokuserar på aktiebolag, behandlas förhållandet mellan aktieägarna och företagens styrelse. I aktiebolagsfallet fokuseras att nå så hög vinstnivå som möjligt och rollfördelningen mellan aktieägarna och styrelsemedlemmarna är väldefinierad och koncentrerad på rena företagsekonomiska målsättningar. I kooperativa företag har man att ta hänsyn till att medlemmarna både är ägare och nyttjare/kunder till det kooperativa företaget, vilket gjort att dessa företag har bildat annorlunda interna styrsystem, jämfört med aktiebolagets (Bijman et al, 2014: 644):

- De som sitter i styrelsen är medlemmar.
- Som ett komplement till en strävan att generera vinst, måste de beslut som fattas i styrelsen också inkludera vilka konsekvenser som besluten får på medlemsnivå, dvs medlemmens sk nyttjarroll måste inkluderas i beslutsfattandet.

I ett litet kooperativt företag är företagsstyrningssystemet förhållandevis enkelt (se figur 3 (a)) – rollerna som medlemmarna och de förtroendevalda har är relativt klara och renodlade, samt det är ganska lätt för medlemmarna att följa vad de förtroendevalda gör. Dessutom är kommunikationskanalerna korta, vilket gör att medlemsdemokratin i normalfallet fungerar väl (Chaddad & Iliopoulos, 2013: 6-8), via direktdemokrati. Årsmötet, eller *stämman*, är det kooperativa företagets högsta beslutande organ och denna följer bl a upp verksamheten, ger ansvarsfrihet till styrelsen, beslutar om strategiska mål och ändringar i stadgarna. I vissa fall har man ett *rådgivande organ*, vilket har som uppgift att agera 'bollplank' till styrelsen. *Styrelsen*, vilken väljs vid stämman, har ansvar för verksamheten till nästa stämma och i det traditionella kooperativa företaget är samtliga i styrelsen medlemmar (Chaddad & Iliopoulos, 2013: 7). Som en följd av att styrelsearbetet i kooperativa företag kräver att såväl ekonomiska- som medlemsrelaterade aspekter måste beaktas, hävdar många forskare att den kooperativa styrelsen med fördel kan vara relativt stor, kanske 12-15 ledamöter. Argument som framförs här är att man då lättare kan hålla en aktiv dialog med medlemmarna, bilda arbetsgrupper och representera olika medlemskategorier (Lang, 2000; Dunn et al, 2002; Reynolds, 2003; Keeling Bond, 2009; Hakelius (opublicerad)). En risk med stora styrelser är att vissa styrelsemedlemmar inte bidrar till styrelsearbetet, men detta kan en erfaren styrelseordförande hantera (Staat, 1983).

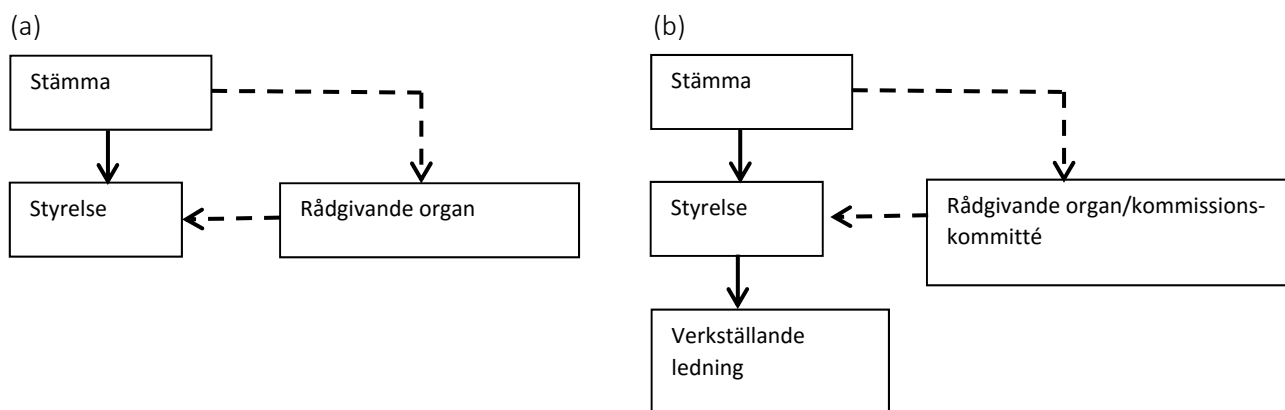
För att hantera medlemsdemokratin i stora kooperativa företag och därmed minimera kostnaderna för uppföljnings- och beslutsproblemen har en rad organisatoriska förändringar gjorts i kooperativa företag, nämligen (Chaddad & Iliopoulos, 2013; Bijman et al, 2013, 2014; Morfi et al, opublicerad):

- För att hantera en situation där samtliga medlemmar inte kan samlas till stämman kan det kooperativa företaget bilda *distrikt eller regioner*, till vilka medlemmarna hör. Varje distrikt/region har en stämma, där man väljer de förtroendevalda som ska representera distriktet/regionen på nästa nivå – vilka också sitter i distriktets/regionens styrelse – i organisationen (Birchall & Simmons, 2004a, 2004b; Kronholm & Staal Wästerlund, 2013). Bijman et al (2014) säger att de två vanligaste grunderna för att skapa ett distrikt/en region är antingen affärsverksamheter eller regioner⁵.
- Bildandet av ett '*råd*' – ofta en ganska stor församling och i de flesta fall bestående av enbart medlemmar, vilka väljs vid stämman (Chaddad & Iliopoulos, 2013: 7; Bijman et al, 2014: 649). Rådet har som huvudsakliga uppgifter att vara rådgivande inför beslut och uppföljande av fattade beslut (Chaddad & Iliopoulos, 2013: 7; Bijman et al, 2014: 649).
- Användningen av *externa styrelseledamöter* anses dels kunna tillföra kompetenser till styrelsen, vilka inte återfinns i medlemskåren, dels kunna förhindra att VD blir starkare än styrelsen (Reynolds, 2003; Hendrikse, 2007). Närvaron av en extern ledamot anses säkerställa att de beslut som fattas baseras på ekonomiskt tänkande, istället för politiskt färgade åsikter som framförs av medlemmarna (Staat, 1983; Dunn et al, 2002). Samtidigt framförs synpunkten att

⁵ I det svenska fallet motsvarar regionerna 'gamla föreningar', dvs geografiska områden vilka historiska kooperativa företag täckte.

förekomsten av externa ledamöter inte får leda till att medlemmarna förlorar den yttersta makten (Chaddad & Iliopoulos, 2013; Bijman et al, 2014).

- Bildandet av *dotterbolag* – ofta helägda av det kooperativa företaget, i syfte att kunna driva dessa dotterbolag med specifika vinstkrav, sätta av det kooperativa företags styrelse. Styrelserna för dotterbolagen utses av det kooperativa företags styrelse.
- Användandet av *valberedningar*, vilka utses på stämman, är ett sätt att på ett professionellt sätt sätta samman väl fungerande styrelser. Valberedningarna har en viktig roll att försöka sätta samman en väl fungerande styrelse, med nödvändiga kompetenser representerade.



Figur 3: Den traditionella (a), respektive utvidgade (b) medlemsstyrningsmodellen i Europa. Källa: Chaddad & Iliopoulos, 2013: 6-8.

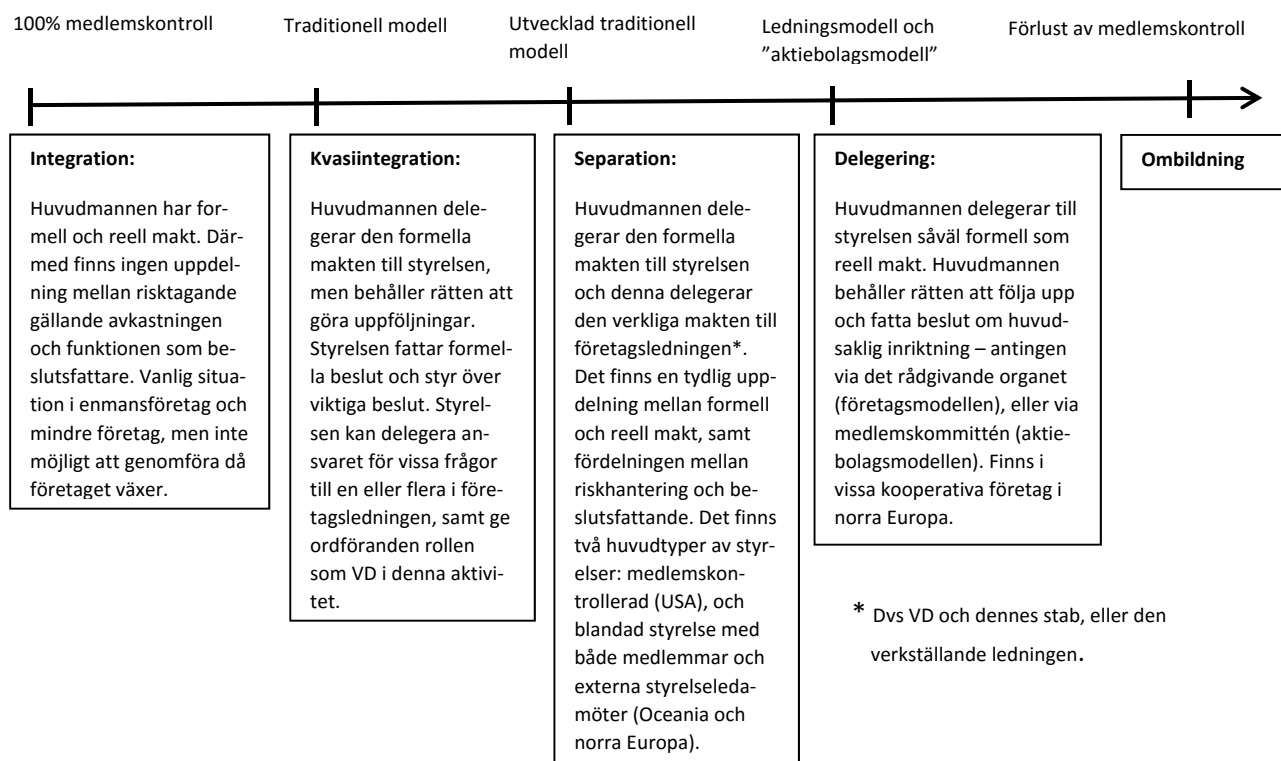
I den utvidgade medlemsstyrningsmodellen – eller (b) i figur 3 – har behovet av att det rådgivande organet vuxit sig starkare då det kooperativa företaget blivit relativt stort och man upplever ett behov av att ha 'ett bollplank' till styrelsen. Stämman förväntas även här följa upp styrelsens arbete under föregående år, men systemet med direktdemokrati har övergetts, för att ersättas av ett system med representativ demokrati. Till detta kommer att man i vissa fall – som t ex i Arla – har delat in medlemmarna i avdelningar, eller regioner med regionala styrelser, från vilkas stämmor förtroendevalda skickas till den nationella stämman. En skillnad, jämfört med den traditionella modellen är att man i princip alltid tar in icke-medlemmar i det rådgivande organet (Chaddad & Iliopoulos, 2013: 8). I den utvidgade medlemsstyrningsmodellen fattar styrelsen de övergripande besluten, men alla operationella beslut delegeras till dem som anställts att hjälpa VD att genomföra det dagliga arbetet, dvs en professionell företagsledning, eller '*verkställande ledning*' (executive board) (Chaddad & Iliopoulos, 2013: 8).

Förutom dessa två huvudtyper vad gäller medlemsstyrningsmodeller presenterar även Chaddad & Iliopoulos (2013) en modell de kallar '*ledningsmodell*' (managerial model), där de förtroendevalda i föreningsstyrelsen ersatts av professionella företagsledare, vilka inte är medlemmar. Stämman hanterar i denna modell fortfarande frågor som ansvarsfrihet, vinstdelning och viktiga investeringsbeslut (Chaddad & Iliopoulos, 2013: 8), men i övrigt hanterar styrelsen de strategiska och operationella besluten. I denna styrmodell efterhandsgranskar det rådgivande organet (eller kommissionskommittén i större kooperativa företag) styrelsens arbete. Den fjärde styrmodellen som Chaddad & Iliopoulos presenterar (2013: 8-9) påminner i mångt och mycket om ett aktiebolags⁶ – kallad '*företagsmodell*' (corporate model), där styrelsen och företagsledningen smälts samman och det är relativt vanligt att de som fattar beslut inte är medlemmar, även om det fortfarande är så att stämman genomför uppföljningen, ger ansvarsfrihet och fattar de 'stora' strategiska besluten (Chaddad & Iliopoulos, 2013: 8-9).

⁶ 'Managerial model' (Chaddad & Iliopoulos, 2013).

Chaddad & Iliopoulos (2013: 12-13) sammanfattar sitt budskap genom att ange ett medlemsstyrningsspektrum (se figur 4). Här kan man se på vilka sätt de olika medlemsstyrningsmodellerna skiljer sig åt. Skalan i figur 4 går från en situation där medlemmarna har 100% kontroll över verksamheten, till en situation då medlemmarna helt har förlorat kontrollen över det kooperativa företaget. Då medlemmarna har kontrollen över företaget har de ansvar för beslutsfattandet, nivån på risktagandet och vinstdelningen – *integrationen* är närvarande. Då antalet medlemmar når en viss nivå, övergår man till representativ demokrati och medlemmarna följer upp verksamheten i efterhand och styrelsen har huvudansvaret för verksamheten – det Chaddad & Iliopoulos (2013) kallar *kvasiintegration*. I nästa steg *separeras* ägandet från kontrollen och medlemmarna överlåter den formella makten till styrelsen, vilken i sin tur överlåter makten över den dagliga verksamheten till VD och dennes anställda. Då delegeringen går ett steg längre får VD och dennes anställda både den formella och reella makten och de som förväntas genomföra uppföljningen av verksamheten är primärt de som sitter i det rådgivande organet (Chaddad & Iliopoulos, 2013: 12-13).

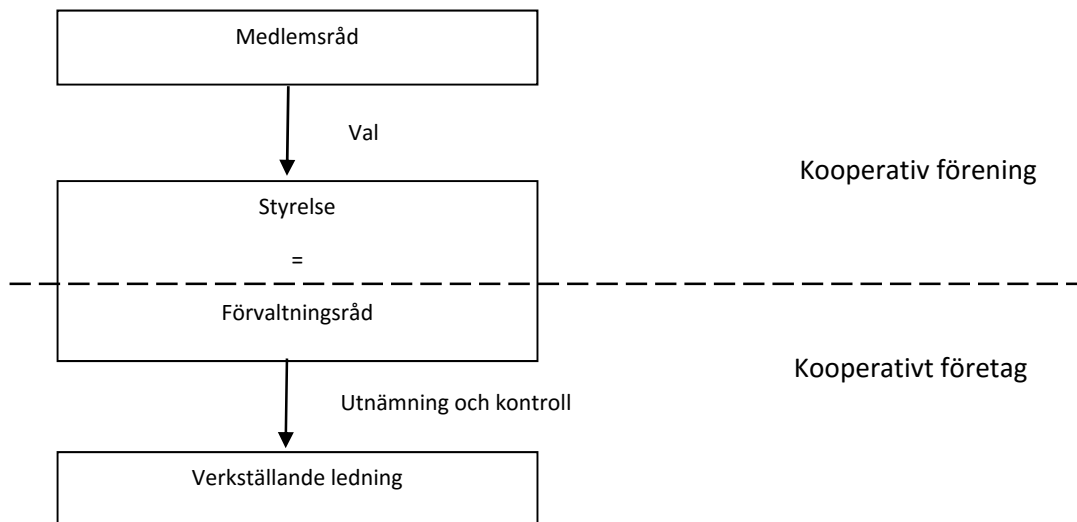
Relationen mellan medlemmarna, å ena sidan, och den regionala- och nationella styrelsen, å den andra, avgör nivån på agentkostnaderna – uttryckta i termer av uppföljnings- och beslutsproblemen. Med utgångspunkt i figur 4 kan sägas att agentkostnaderna är låga då medlemmarna har 100% kontroll över verksamheten, medan de är höga då medlemmarna förlorat sin kontroll över företaget.



Figur 4: Skillnader mellan olika styrsystem i kooperativa företag. 'Huvudmannen' = medlemmarna. Källa: Chaddad & Iliopoulos, 2013: 12 – fritt översatt från engelska.

Bijman et al (2014) presenterar sju olika 'innovationer', liknande de som listas ovan, och drar slutsatsen att den vanligaste strukturen i dag är en där den kooperativa föreningen, dvs medlemmarna och stämman, ses som en del med medlemsfokus, medan affärsverksamheten drivs i aktiebolagsform, som figur 5 visar. De benämner denna schematiska modell '*bolagsmodellen*' (corporation model) (Bijman et al 2014: 655). Styrelsen i den kooperativa föreningen utgör samtidigt det kooperativa företagets förvaltningsråd. Man säger att denna modell kan se något olika ut, t ex beroende på i vilket land eller

bransch det kooperativa företaget befinner sig i. Man beskriver orsakerna till ombildandet av det traditionellt strukturerade kooperativa företaget mot en struktur som kan beskrivas med modellen i figur 5 genom följande citat (Bijman et al, 2014: 658): ”... strategic re-orientation towards more customer focus, diversification and innovation, will lead to changes in the decision-making structure”.



Figur 5: Schematisk bild av den moderna kooperativa organisationen – kallad 'bolagsmodellen'. Källa: Bijman et al, 2014: 655 – fritt översatt från engelska.

2.3 Syntes & återkoppling till företagen i de tidigare studierna

Genom att kombinera agentteori med företagsstyrningsteori kan man analysera dels hur ett företag styrs, dels jämföra olika företags struktur och styrsystem, då man fokuserar på relationen mellan medlemmen och olika styrelsenivåer.

De centrala aspekter som kommer att stå i fokus då empirin presenteras och analyseras är den *generella styrstrukturen*, vilken inkluderar följande aspekter:

- Medlemskårens storlek, struktur och indelning
- Stämmans storlek, sammansättning och uppdrag
- Valberedningens storlek, sammansättning och uppdrag
- Styrelsens storlek, sammansättning och uppdrag
- Förvaltningsrådets storlek, sammansättning och uppdrag
- VD och dotterbolag – struktur och ansvarsområden
- Typ av styrsystem⁷ (traditionellt, utvecklat traditionellt, eller aktiebolag)

⁷ Se figur 4.

3 Metod

Föreliggande rapport utgör slutfasen i projektet ”Förnyelse av Kooperationen”, vilket hittills har resulterat i två delrapporter (se inledningen av kapitel 1):

- ”*Relationen mellan medlemmar och förtroendevalda i stora kooperativa företag*”, där det empiriska materialet baseras på intervjuer med 22 förtroendevalda på regional nivå, med fokus på dessas roll som ’mellanhand’ mellan medlemmar och de förtroendevalda på nationell nivå i Arla, Lantmännen och Södra.
- ”*Koncernstyrelsens roll i stora kooperativa företag*”, där empirin utgörs av intervjuer med 14 aktörer⁸ i de nationella styrelserna för Arla, Lantmännen och Södra, med fokus på rollfördelningen mellan styrelse och VD/medlemschef, samt de förtroendevaldas relation till medlemmar såväl som de förtroendevalda på regional nivå.

I syfte att dra lärdomar från andra europeiska lantbrukskooperativa företag, rörande hur medlemsstyrningssystem kan utformas, väljs sju stora europeiska kooperativa företag ut, från de som presenteras i Cogecas (Europeans agri-cooperatives) rapport ”*Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*” (2010: 37-40):

- FrieslandCampina, Nederländerna (mejeri)
- Kerry, Irland (mejeri)
- Danish Crown, Danmark (slakt)
- Atria, Finland (slakt)
- DLG, Danmark (insatsvaror)
- Bay Wa, Tyskland (insatsvaror)
- Agrifirm, Nederländerna (multipurpose)

Cogecas rapport sammanfattar bl a de tio största lantbrukskooperativa företagen i branscherna mejeri, slakteri, insatsvaror, samt ’multipurpose’. Urvalet har gjorts i syfte att få en så bred spridning framför allt vad gäller typ av bransch, samt land. Dessutom baseras urvalet på att företagets verksamhet ska kunna relateras till de som agerar på den svenska marknaden. Förhoppningen att göra ett urval som detta är att de eventuella skillnader i medlemsdemokratisystem lättare ska kunna definieras och förslag till hur förändringar i Arlas, Lantmännens och Södras styrsystem kan göras.

De huvudsakliga källorna är hämtade på respektive företags hemsida: årsredovisningar, broschyrer om historik, riktlinjer för olika delar av företagen, etc.

Som nämnts tidigare ingår inget skogsägarkooperativt företag i föreliggande studie, då sådana företag är ovanliga utanför Norden – särskilt som stora företag.

⁸ Två styrelseordförande, sex förtroendevalda, de tre VDarna, samt de tre medlemscheferna.

4 Data från europeiska lantbrukskooperativa företag

4.1 Bakgrund

I detta kapitel kommer de sju stora lantbrukskooperativa företag som nämndes i kapitel 3 att presenteras, med utgångspunkt i de aspekter som behandlades i teorikapitlet:

- Medlemskårens storlek, struktur och indelning
- Stämmans storlek, sammansättning och uppdrag
- Valberedningens storlek, sammansättning och uppdrag
- Styrelsens storlek, sammansättning och uppdrag
- Förvaltningsrådets storlek, sammansättning och uppdrag
- VD och dotterbolag – struktur och ansvarsområden
- Typ av styrsystem⁹ (traditionellt, utvecklat traditionellt, eller aktiebolag)

I avsnitt 4.9 sammanfattas de data som insamlats, i syfte att ligga till grund för analysen och presentationen av resultaten i kapitel 5 och för den diskussion som förs i kapitel 6.

4.2 FrieslandCampina

FrieslandCampina var det största mejerikooperativet i Europa år 2008 (Cogeca 2010: 37). I slutet av år 2016 hade man 13 300 ”member dairy farms”, 18 906 medlemmar och nära 22 000 anställda (ÅR¹⁰ 2016: 7). Förutom i Nederländerna är man också verksam i övriga Europa, Asien, ’Oceanien’, Afrika, Mellanöstern, samt Nord- och Sydamerika (ÅR 2016: 9).

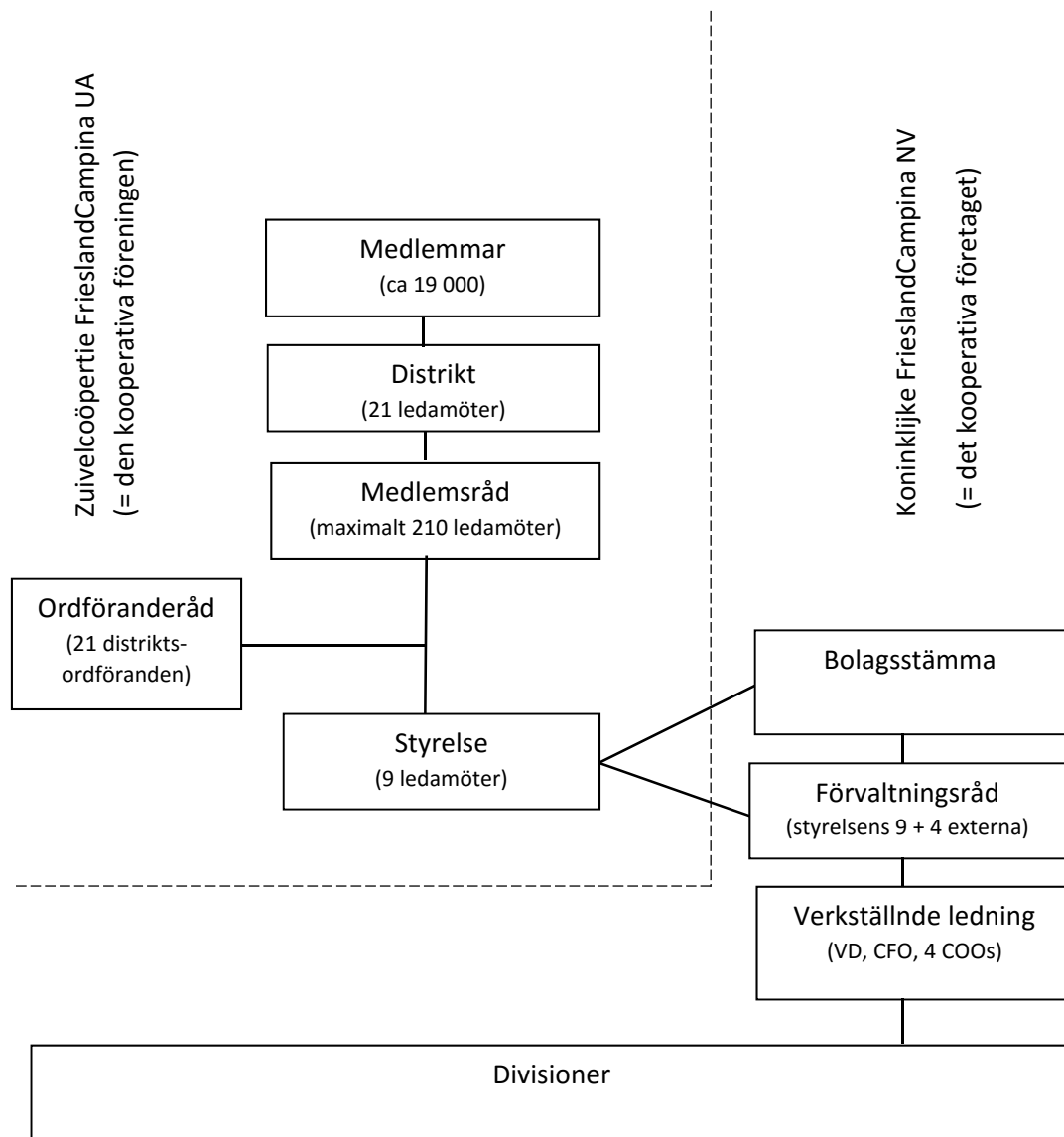
Företaget har en del, kallad *Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.*¹¹, vilken utgör den kooperativa moderorganisationen (se figur 6). De nära 19 000 medlemmarna tillhör ett av de 21 distrikten, där de sk ’District Councils’, eller *distriktsråd* och dessas distriktsstyrelser har som huvuduppgift att ha direktkontakt med medlemmarna i respektive distrikt och att arrangera minst två årliga medlemsmöten och dessutom olika medlemsaktiviteter för att informera och diskutera med medlemmarna och hålla uppe deras engagemang.

Från de 21 distrikten skickas som mest tio representanter till den sk ’Members’ Council’, eller *medlemsråd*, vilket utgör det högsta beslutande organet i FrieslandCampina. Vissa typer av beslut, fattade av den kooperativa styrelsen, ska godkännas av medlemsrådet och detta har en viktig roll i att följa upp företagets verksamhet. I medlemsrådet har samtliga förtroendevalda en röst och denna ”is weighted according to the amount of milk in that member’s district” (Internet 30 augusti 2017): för varje 10 miljoner levererade kilon mjölk (under det senaste året) får den förtroendevalde i medlemsrådet en röst. Medlemsrådet utser nio styrelsemedlemmar till den kooperativa styrelsen. Den kooperativa styrelsen har som huvuduppgift att styra den kooperativa verksamheten och ta ansvar för vad som händer där. De 21 ordförandena från distriktsnivån bildar det sk ’Chairmen’s Meeting’, eller *ordföranderådet*, vilken utgör ett ’bollplank’ för den kooperativa styrelsen.

⁹ Se figur 4.

¹⁰ ’ÅR’ är en förkortning av ’årsredovisning’.

¹¹ ’Zuivel’ betyder ’mejeriprodukter’.



Figur 6: FrieslandCampinas organisationsstruktur. Källa: FrieslandCampinas årsredovisning, 2016: 70.

Den kooperativa delen av FrieslandCampina äger till 100% företaget *Koninklijke FrieslandCampina N.V.*¹², dvs företaggsdelen, vilket leder till att den har hela kontrollen över bolagsstämman i företagsdelen av FrieslandCampina. Styrelsen för den kooperativa delen använder sin rätt att rösta å kooperativets vägnar – ibland efter att ha fått godkännande av medlemsrådet.

Bolagsstämman har rätt att ta ställning till vissa typer av beslut som den verkställande ledningen vill fatta, t ex då det gäller hur den finansiella informationen ska redovisas, hur vinstdelningen ska gå till, avsättande av ledamöter i den verkställande ledningen och förvaltningsrådet, ersättningsnivåerna till ledamöterna i den verkställande ledningen och förvaltningsrådet, samt stadgeändringar (ÅR 2016: 72).

De nio förtroendevalda i den kooperativa styrelsen sitter också i företagets förvaltningsråd. Till dessa kommer fyra externa ledamöter, vilka sitter i förvaltningsrådet pga expertkunskaper som de innehar. En av dessa fyra måste en vara finansiell expert (ÅR 2016:70). Företagets förvaltningsråd har en övervakande roll, i relation till företagets verkställande ledning och har huvudansvar för företagets policier och affärsverksamhetens utveckling. Förvaltningsrådet utser den verkställande ledningen, men både

¹² 'Koninklijke' betyder 'kungliga'.

vid tillsättande som vid avsättande av ledamöter i den verkställande ledningen krävs att bolagsstämman godkänner detta (ÅR 2016: 69). Idag utgör sex personer företagets verkställande ledning: VD, 'Chief Financial Officer' (CFO), samt fyra 'Chief Operating Officers' (COOs) (ÅR 2016: 68).

Nyligen tillsatte förvaltningsrådet dels en *revisionskommitté*, där fyra representanter från förvaltningsrådet sitter, samt en kombinerad *ersättningskommitté och valberedning* – där två representanter från ordföranderådet, en representant från medlemsrådet, samt två representanter från den kooperativa styrelsen sitter (Internet: FrieslandCampinas hemsida). Ersättningspolicyn föreslås av förvaltningsrådet för godkännande av bolagsstämman, samt följs årligen upp av de förtroendevalda i medlemsrådet (ÅR 2016: 69).

Både de förtroendevalda i förvaltningsrådet och tjänstemännen i den verkställande ledningen utvärderas årligen individuellt av förvaltningsrådet. Mandattiden för dem som sitter i förvaltningsrådet är fyra år och man kan som mest omväxlas två gånger – med undantag för ordföranden, som kan sitta i fyra mandatperioder om fyra år (ÅR 2016: 71). Den förvaltningsrådsmedlem som också sitter som ledamot i den kooperativa styrelsen måste avgå från förvaltningsrådsuppdraget då mandattiden i den kooperativa styrelsen löper ut (ÅR 2016: 71). Man tillåter inte att någon förvaltningsrådsmedlem innehar mer än fem ytterligare förvaltningsrådsposter eller andra "supervisory functions with Dutch stock exchange listed companies or other large companies and foundations" (ÅR 2016: 70). Då man genomför denna kontroll har man som princip att om en ledamot innehar en ordförandepost, utanför FrieslandCampina, räknas detta som två poster (ÅR 2016: 70).

Förvaltningsrådet följer upp verksamheten via mål- och strategiformulering, man följer vinstutvecklingen och dessutom sociala aspekter i företagets verksamhet. FrieslandCampinas förvaltningsråd har alltså en liknande roll och ansvarsområden som i andra företag (av aktiebolagstyp) i samma storleksklass, men det som är unikt är att nio av de 13 representanterna är mjölkbönder. Då vissa typer av investeringar ska göras, eller försäljningar av olika verksamheter, fusioner, etc diskuterar FrieslandCampinas verkställande ledning detta med ordföranderådet. Den verkställande ledningen har huvudansvaret för den löpande affärsverksamheten, samt att säkerställa att denna följer lagstiftning i de länder man är verksam i, samt att hantera risker och finansieringsfrågor.

4.3 Kerry

Kerry, eller "the Kerry Group", är en komplex företagsgrupp, i vilken en kooperativ verksamhet ingår. I dokumentet "Kerry group corporate history" (u.å) beskriver man att man har tre huvudsakliga "corporate entities" (företagsenheter): "Private Dairy Processor", "Dairy Co-operative", "Public company" (s 2). Företaget bildades 1972 av tre aktieägare (s 2):

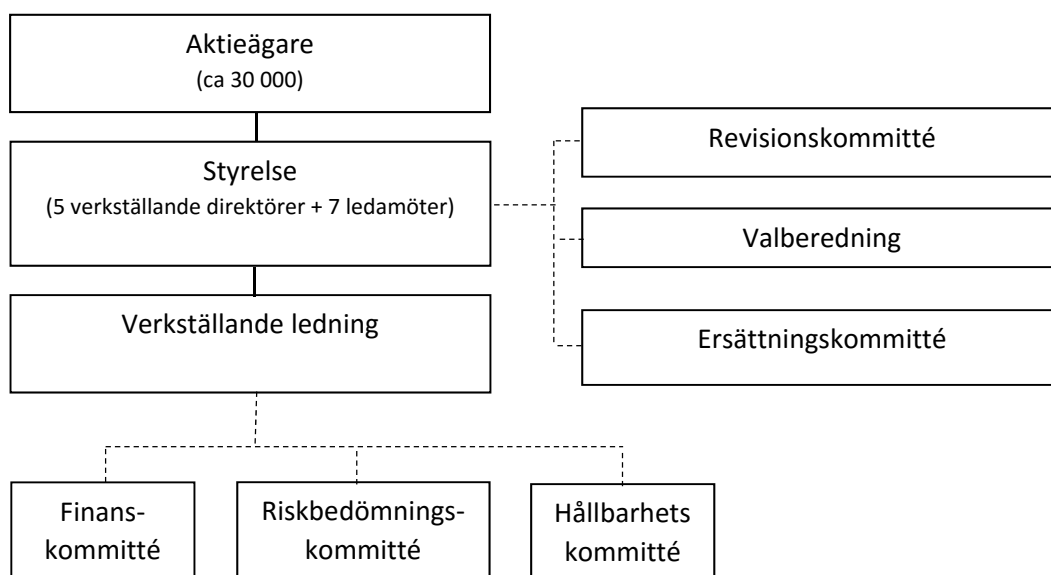
... the state owned Dairy Disposal Company, a Federation of eight small farmer Co-operatives in Kerry and the Erie Casein Company Inc. from the US

Man upplevde problem med finansieringen i början av 1980-talet och detta ledde till att aktiebolaget "Kerry Group plc" bildades (Kerry group corporate history, u.å.: 6) genom att ta över ansvaret för kooperativets tillgångar, fasta tillgångar och åtaganden – samtidigt som kooperativet blev ägare till 90 miljoner aktier i Kerry Group plc (s 6). Då detta var gjort börsnoterades företaget.

I Cogecas rapport listas Kerry på plats tre bland de kooperativa mejerierna i Europa (2010: 37). År 2016 fanns ca 30 000 aktieägare (Kerry Group Corporate History, u.å.: 2), 23 000 anställda och företaget var verksamt i 28 länder (ÅR 2016: 4). Marknaderna i Europa, Mellanöstern och Afrika svarar för 45% av försäljningen, försäljningen i Nord- och Sydamerika står för 43% och resterande 13% av försäljningen äger rum i Asien (Kerry group corporate history, u.å.: 2).

Kerrys aktieägare väljer *styrelsen*, där fem 'executive directors', eller *verkställande direktörer* (t ex VD och CFO) och sju 'non-executive directors', eller *styrelseledamöter* sitter (ÅR 2016: 70-71) – se

figur 7. En av styrelseledamöterna har en speciell roll – att vara en sk 'Senior Independent Director', eller *oberoende senior ledamot*, vilken ska agera 'bollplank' till ordföranden, vid behov agera som en mellanhand mellan andra styrelseledamöter, ansvarar för den kontinuerliga utvärderingen av ordförandens arbete, samt att träffa aktieägare som har ärenden att diskutera och inte kan lösa dessa genom en diskussion med t ex ordförande eller VD (ÅR 2016: 79). Man för särskilt fram i sin årsredovisning vikten av att ha en bra relation med sina ägare – både genom möten och dialoger och via årsredovisningar och delårsrapporter, t ex (ÅR 2016: 82).



Figur 7: Kerry Groups organisationsstruktur. Källa: Kerry Groups årsredovisning 2016: 80.

Styrelsens roll beskrivs som att de förväntas sträva efter att ge bästa möjliga långsiktiga värde till aktieägarna och detta förväntas man göra genom att hantera risker och ta fram målsättningar och strategier (ÅR 2016: 79). Det finns ett "schedule of matters reserved for the board" (ÅR 2016: 79), där bl a laglydighet, framtagande av policier och uppföljningar ingår. Styrelsen genomför årliga utvärderingar och vart tredje år görs en utvärdering av en extern aktör (ÅR 2016: 80).

Man poängterar i årsredovisningen för 2016 (s 79) att det är viktigt att hålla isär ordföranderollen och VD-rollen. För att säkerställa detta har man tagit fram ett dokument som beskriver de olika rollernas innehåll:

The chairman is responsible for leadership of the Board and ensuring its effectiveness in all respects. The Executive Directors of the Company, led by the Chief Executive, are responsible for the management of the Group's business and the implementation of Group strategy and policy.

Som framgår av figur 7 har man tre kommittéer som är knutna till styrelsen: *revisionskommitté*, *valberedning* och *ersättningskommitté*. Den verkställande ledningen har en *finanskommitté*, en *riskbedömningskommitté* och en *hållbarhetskommitté* (ÅR 2016: 78 & 80). I valberedningen satt 2016 tre personer: styrelsens ordförande, den oberoende seniora ledamoten, samt "independent external consultants" (ÅR 2016: 78).

Som nämnts tidigare anser man att relationen med aktieägarna är viktig och har ett 'Investor Relations Team' (ÅR 2016: 82). Styrelsens ordförande och den sk oberoende seniora ledamoten har ett särskilt ansvar för att hålla en öppen och tät kontakt med aktieägarna, dessutom är alla i styrelsen tillgängliga under stämman – för såväl institutionella ägare som aktieägande privatpersoner (ÅR 2016: 79 och 82).

För att ytterligare vara tillgängliga för sina aktieägare har man dessutom en ”Investor App” (ÅR 2016: 82).

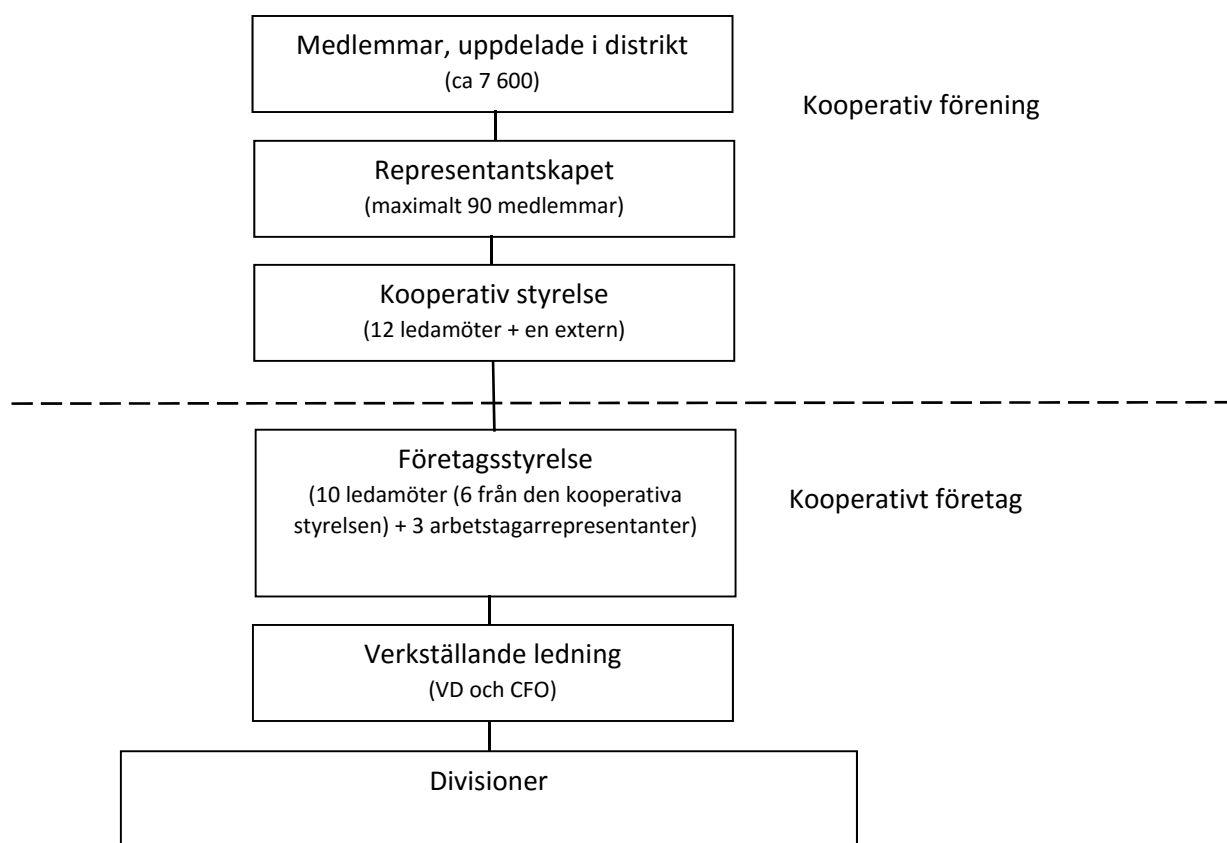
4.4 Danish Crown

Danish Crown är ett danskt kooperativt företag i slakteribranschen och hade 2016 ca 7 600 medlemmar (ÅR 2016: 6). Enligt Cogeca intog Danish Crown andraplatsen bland europeiska kooperativa slakteriföretag – efter VION (2008: 38). Man har nära 26 000 anställda och är aktiv över hela världen, men är marknadsledande på marknaderna i Danmark, Sverige, Polen och Storbritannien (ÅR 2016: 6).

Danish Crowns drygt 7 600 medlemmar hör till sk ’Electoral Districts’, valkretsar, eller *distrikt*, vilka tar fram kandidater till ’Board of Representatives’, eller *representantskapet*, där som mest 90 förtroendevalda sitter, valda på två år (ÅR 2016: 42). Representantskapet utgör det högsta beslutande organet för Danish Crown och de huvudsakliga ansvarsområdena är att arrangera möten i distrikten, i syfte att informera om verksamheten och att presentera och diskutera Danish Crowns årsredovisning, samt att hålla en kontinuerlig dialog med medlemmarna – inte minst via elektroniska veckobrev (ÅR 2016: 42). Representantskapet får, i sin tur, information rörande verksamheten kvartalsvis (ÅR 2016: 42).

Representantskapet har ansvar för den övergripande strategiska planen för Danish Crown, dess kapitalstruktur, årsredovisningen, vinstfördelningen ut till medlemmarna, samt ändringar i bolagsordningen [the Articles of Association] (ÅR 2016: 42). Detta arbete görs i dialog med/samarbete med den *kooperativa styrelsen*, vilken har ansvar för – ”the overall management of the company and elects a chairman and a vice-chairman once a year” (ÅR 2016: 42). Styrelsen har högst 12 ledamöter, samt “one observer” och mandattiden är två år (ÅR 2016: 43). Tio ledamöter “are elected at regional and national electoral meetings among the members of the Board of Representatives” (ÅR 2016: 42). Man har förutom dessa 12 ledamöter möjlighet att välja in två externa styrelseledamöter. Tio av de 12 förtroendevalda väljs vid regionala och nationella valmöten bland de som sitter i representantskapet och förutom dessa tio kan representantskapet utse två externa representanter till den kooperativa styrelsen, dvs representanter som vare sig är medlemmar eller anställda (ÅR 2016: 43).

Styrelsen föreslår kandidater till *företagsdelens styrelse* under företagsdelens stämma (ÅR 2016: 43). Förutom detta fastställer den kooperativa styrelsen de generella vinstdelningsprinciper som ska följas, samt de strategiska riktlinjer som ska gälla för den kooperativa delen, samt för gruppen som helhet (ÅR 2016: 43). Dessutom överväger den kooperativa styrelsen olika strategiska initiativ som har en inverkan på gruppen som helhet, samt alla frågor som rör de kooperativa medlemmarna (ÅR 2016: 43).



Figur 8: Danish Crowns organisationsstruktur. Källa: Internet: Danish Crown, 31 augusti, 2017.

Danish Crowns företagsdel ägs till 100% föreningsdelen. Man är inte listade på börsen (ÅR 2016: 42). Företagets styrelse väljs på ett år och ansvarar för den löpande verksamheten och utser årligen inom sig en ordförande och en vice ordförande (ÅR 2016: 43). Företagets styrelse får enligt stadgarna ha mellan sex och 15 ledamöter och under verksamhetsåret 2015/16 satt 13 ledamöter i styrelsen, varav tio var valda av föreningens styrelse, där sex ledamöter också sitter i den kooperativa styrelsen och fyra är 'oberoende' (ÅR 2016: 43). Utöver dessa tio sitter också tre arbetstagarrepresentanter i företagsdelens styrelse (ÅR 2016: 43).

Man säger i årsredovisningen (s 43) att då den löpande verksamheten sköts av Danish Crowns företagsdel så har man valt att lägga relevanta och behövliga utskott under aktiebolagsstyrelsen, samt att man lagt många företagsledningsuppgifter inom företagsstyrelsens ansvarsområde. Man har en *revisionskommitté* och en *valberedning* (ÅR 2016: 43-44), vilken dels tar fram kandidater till styrelsen, dels kandidater till "the different boards of directors and committees of the group as well as their remuneration" (ÅR 2016: 43). Förutom dessa två kommittéer har företagsstyrelsen också bildat "two sub-committees for the more in-depth consideration of certain business aspects of Pork and Beef, respectively" (ÅR 2016: 44).

Danish Crowns 'Executive Board', eller *verkställande ledning* består av gruppens VD och CFO och deras arbetsuppgifter styrs av en sk 'Executive Board Manual', vilken skrivs av företagets styrelse (ÅR 2016: 44). Arbetet mellan den verkställande ledningen och företagets styrelse utvärderas återkommande (ÅR 2016: 43). Den verkställande ledningen rapporterar regelbundet till denna styrelse, rörande det finansiella läget (månads- och kvartalsvis), budgets, stora investeringar, viktiga strategiska initiativ; strategiska planer och årsredovisningar presenteras för styrelsen, för beslut; företagets affärsrisker

bedöms återkommande och rapporteras till styrelsen, så att denna kan göra risknivåbedömningar och bestämma hur riskerna ska hanteras (ÅR 2016: 43).

Man beskriver i årsredovisningen för 2016 tankarna bakom företagsledningslogiken i den kooperativa- respektive affärsdrivande bolagsdelen av Danish Crown, där fokus i den kooperativa delen ligger på interaktion med föreningens ägare och leverantörer (dvs medlemmarna), samt att sälja det som medlemmarna levererar så bra som möjligt och på det sättet skapa värde för medlemmarna – både på kort och lång sikt (s 42). Företagsledningslogiken i aktiebolagsdelen fokuserar på att optimera ”the value creation from the group’s Danish and foreign business activities” (s 42), i syfte att generera största möjliga avkastning för ägarna – på såväl kort- som lång sikt. Till detta kommer att man vill öka gruppens värde och dessutom fortsätta att utveckla positiva relationer med företagets kunder, anställda, leverantörer och andra intressenter.

4.5 Atria

Atria, eller ”the Atria Group”, är ett av Nordens största slaktföretag och rankades av Cogeca som det sjätte största slakteriföretaget i Europa år 2008 (s 38). Man har drygt 4 300 anställda (ÅR 2016: 3). Man är en relativt stor aktör i Norden, ’Europeiska Ryssland’ och Estland (ÅR 2016: 3 & 49), men man är också verksam i USA och Kina (ÅR 2016: 9).

Moderföretaget för gruppen (Atria Plc) är listat på Helsingforsbörsen sedan 1991 (ÅR 2016: 49). Atria Plc har två aktietyper: A-aktier och KII-aktier. Två av Atrias aktieägare är kooperativa företag: *Lihakunta* och *Itikka*. Dessa har skrivit ett avtal, där man kommit överens om att båda är representerade i *förvaltningsrådet*, i proportion till deras aktieinnehav i Atria Plc (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 4). Den aktietyp som är central här är aktier i ”Series KII” – vilket leder till att aktieinnehav av A-aktier beaktas då det gäller de två kooperativa företagens inflytande i Atria Plc (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 4).

Dessutom avtalas att ordföranden i förvaltningsrådet och vice ordförande i styrelsen utses av ett av de kooperativa företagen, medan det andra utser vice ordförande i förvaltningsrådet och ordföranden i styrelsen (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 4). Lihakunta och Itikka kan nominera tre ledamöter och dessas suppleanter till styrelsen vardera.

Förutom avtalet mellan Lihakunta och Itikka finns ett avtal mellan dessa och *Pohjanmaan Liha*, vilket är ytterligare ett kooperativt företag som äger aktier i Atria Plc (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 4). I detta avtalas bl a att Pohjanmaan Liha ska utse en ledamot i förvaltningsrådet, samt hur många aktier som Pohjanmaan Liha får inneha (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 4).

Bolagsstämman är företagets högsta beslutande organ (Internet: General Meeting). Under stämman beslutar aktieägarna bl a om huruvida de finansiella rapporterna ska godkännas, hur vinstdispositionen ska gå till, av- och tillsättningar av styrelsemedlemmar – såväl i *styrelsen* som i *förvaltningsrådet*, VDs framtid, hur många som ska sitta i styrelsen respektive i förvaltningsrådet, hur dessa ska väljas och ersättas, samt val av en eller flera revisorer och dessas ersättningsnivå (Internet: General Meeting).

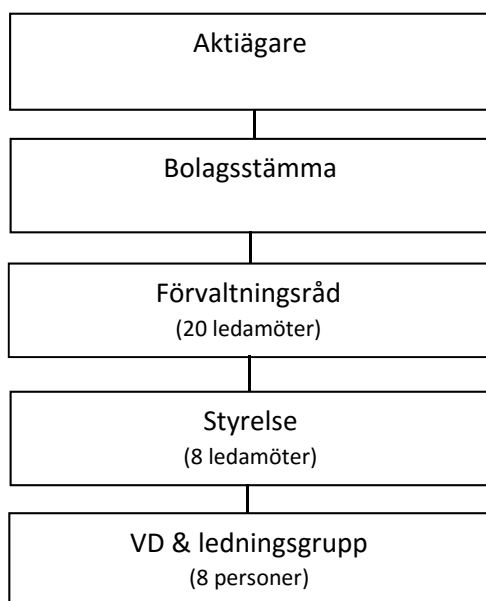
Under 2016 satt 20 personer i förvaltningsrådet¹³ (ÅR 2016: 36), med en treårig mandattid, där man väljer ordförande och vice ordförande inom sig. De 20 ledamöterna i förvaltningsrådet år 2016 representerar alla något av de tre kooperativa företagen (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 8). Man har en åldersgräns på 65 år för de som ska sitta i förvaltningsrådet (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 7). I Atria Plcs ”Corporate Governance Statement 2016” presenteras ansvarsområdena för förvaltningsrådet (s 7):

¹³ Förvaltningsrådet ska, enligt bolagsordningen, ha mellan 18 och 21 ledamöter (Internet: Supervisory Board).

- Supervising the company's administration which is under responsibility of the Board of Directors and the CEO.
- Providing instructions to the Board of Directors on matters that are of far-reaching consequence or important in principle; and
- Submitting its statement on the financial statements and the auditors' report to the Annual General Meeting.

Bolagsstämman fattade också beslutet att styrelsen ska ha åtta ledamöter¹⁴ och sitta på tre år (ÅR 2016: 36), vilket förklaras med att man vill ha en styrelse "med långsiktighet" (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 8). År 2016 var fem av styrelsemedlemmarna lantbrukare och tre icke-lantbrukare: VD:ar för andra företag och för ett sjukhus (Internet: Board of Directors of Atria Plc). Även styrelsen utser inom sig såväl ordförande som vice ordförande (ÅR 2016: 36). Varje år avgår mellan en och tre ledamöter, i syfte att "ensure that the uninterrupted term of office of each member ends at the conclusion of the third Annual General Meeting following the election" (Internet: Company's Articles). Även om en styrelseledamot ska avgå, efter att ha fullgjort sin mandatperiod, kan denne återväljas, med undantag för personer över 65 år (Internet: Company's Articles).

Styrelsen utser VD och formulerar vad denne har ansvar för: den långsiktiga planeringen av verksamheten, organisationsstrukturen, samt den löpande uppföljningen av den verkställande ledningen. Man presenterar på sidorna 8 och 9 en 18 punkter lång lista med ansvarsområden som styrelsen har att ta hand om, t ex fastställa mål, budgets och affärsplaner för alla verksamheter i Atriagruppen, samt investeringsplanering, presentera ekonomiska rapporter, förbereda stämman, samt följa upp VD:s arbete. Varje år görs en självvärdering av styrelsen, då man utvärderar om man har lyckats uppfylla de krav som ställs på dem (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 9).



Figur 9: Atrias organisationsstruktur. Källor: ÅR 2016 & Internetdokument.

Sedan maj 2012 har Atria Plc en *valberedning- och ersättningskommision*, vilken ger förslag till ledamöter i styrelsen och förvaltningsrådet, samt ger förslag till ersättningsnivåer (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 5). Detta presenteras och diskuteras under stämman, vilket också fattar beslut rörande detta (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 5). I val- och ersättningskommittén sitter tre ledamöter, varav en är extern, och samtliga sitter i styrelsen (Corporate

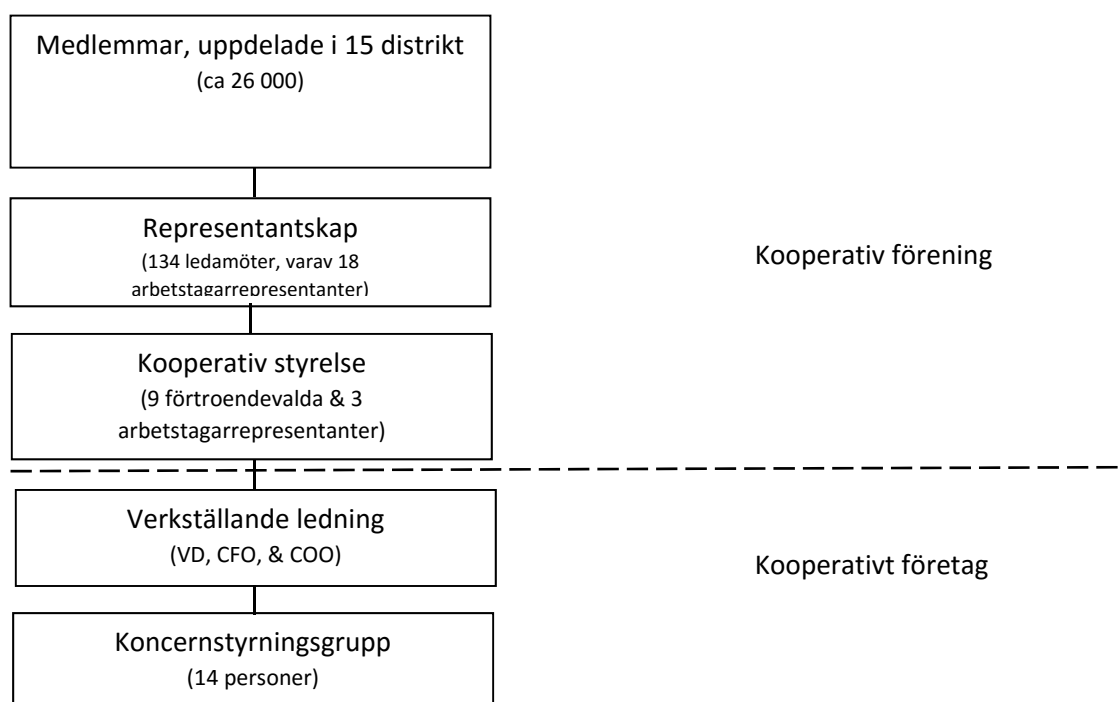
¹⁴ Styrelsen ska, enligt bolagsordningen, ha mellan fem och nio styrelsemedlemmar (Internet: Board of Directors of Atria Plc).

Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 3). De aktieägare som innehar KII-aktier, samt de största ägarna av A-aktier avgör vilka som sitter i valberedningen (Corporate Governance Statement 2016 Atria Plc, 2016: 6).

4.6 DLG

DLG är ett danskt kooperativt företag i 'lantmannabranschen' och hade 2016 ca 26 000 medlemmar (ÅR 2016: 31). Enligt Cogeca intog DLG fjärdeplatsen bland europeiska kooperativa 'lantmannaföretag' (2010: 39) – efter Bay Wa, AGRAVIS och Union IN VIVO. DLG har 7 000 anställda (ÅR 2016: 31) och är aktiv på den Europeiska marknaderna, samt Ryssland och Kina (ÅR 2016: 21).

DLGs 26 000 medlemmar, vilka är uppdelade i 15 valområden, eller *distrikt*, väljer 116 förtroendevalda (ÅR 2016: 31), på två år (s 30), till *representantskapet* – se figur 10. Av dessa 116 är 113 medlemsvalda och 3 "appointed individuals" (ÅR 2016: 30) och till detta kommer 18 arbetstagarrepresentanter, vilket leder till att hela representantskapet består av 134 personer (ÅR 2016: 31). Representantskapet väljer DLGs *kooperativa styrelse*, vilken har nio förtroendevalda och tre arbetstagarrepresentanter. Man har till uppgift att både ta tillvara ägarnas intressen och samtidigt ta hänsyn till övriga intressenter (ÅR 2016: 30). I detta ingår att planera affärsverksamheten och styra hur kapitalet används, se till att lagar och regler efterlevs, se till att räkenskaperna görs korrekt, samt utse den *verkställande ledningen* (ÅR 2016: 30). Då strategier utarbetas görs detta i samarbete med representantskapet (ÅR 2016: 30).



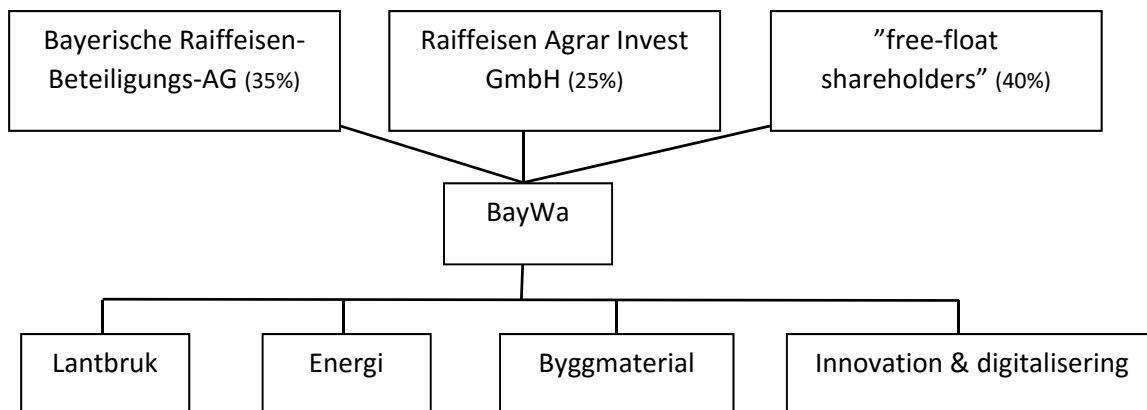
Figur 10: DLGs organisationsstruktur. Källa: ÅR 2016: 30-31.

I den verkställande ledningen sitter VD, CFO och COO (ÅR 2016: 31) och denna leder den dagliga verksamheten via 14 personer i *koncernstyrningsgruppen* ('Group Executive Steering Committee') – alla tillhörande antingen DLGs ledning eller något av dotterbolagen (ÅR 2016: 31).

4.7 BayWa

BayWa, eller 'the BayWa Group', är ett tyskt börsnoterat företag i 'lantmannabranschen' med verksamhet inom lantbruks-, energi- och byggmaterial (Growing together 2017: 9). Den största andelen av företagets avkastning står lantbrukssegmentet för (71%), därefter energisegmentet (19%) och byggmaterialsegmentet (10%) (Growing together 2017: 30). Enligt Cogeca intog BayWa förstaplatsen år 2008 bland de europeiska kooperativa företagen som är av typen "supplies sector cooperative" (2010: 39). År 2016 hade man drygt 16 700 anställda (Growing together, s 0) och man är verksam bl a i Europa, Nordamerika och Australien (Growing together 2017: 18).

I skriften "BayWa AG – Successful in the markets of the future" (s 12) sägs att BayWa grundades i januari 1923 "as a public limited company (Aktiengesellschaft) with cooperative imprints". Idag, säger man vidare, tillhör BayWa AG Tysklands 100 största börsnoterade företag. I samma källa beskrivs företagets aktieägarstruktur (andelarna avrundade): 35% av aktierna ägs av *Bayerische Raiffeisen-Beteiligungs-AG*, 25% av aktierna ägs av *Raiffeisen Agrar Invest GmbH* (Wien) och 40% av aktierna ägs av "free-float shareholders" – se figur 11. De två ägarna Bayerische Raiffeisen-Beteiligungs-AG, respektive Raiffeisen Agrar Invest GmbH är företag inom finansbranschen (Bloomberg.com; listings.findthecompany.com, 19 oktober 2017), vilka grundades 1893, respektive 2008.



Figur 11: BayWas organisationsstruktur. Källa: Growing together 2017: 9.

Man har som princip att informera alla aktieägare rörande verksamheten inför *stämman* (Corporate Governance Report 2015). Man säger i företagsledningsdokumentet att alla aktieägare som är listade bland aktieägarna och som har anmält sig i tid till stämman är välkomna till detta. Man nämner de viktigaste ärendena som behandlas under stämman: vinstdelning, ansvarsfrihet för förvaltningsrådet och styrelsen, nomineringen av företagets revisor, samt ändringar av stadgar och andra styrdokument.

BayWas aktiestock består av 96% av typen 'restricted transferability' och 4% av typen 'registered shares' och i de fall en aktieägare vill handla med aktier av den förstnämnda typen, måste detta godkännas av styrelsen, vilket hittills alltid varit fallet. Båda aktietyperna ger samma rösträtt och samma rätt vid vinstdelningen – man säger att man tillämpar principen "one share, one vote, one dividend" (Corporate Governance Report 2015).

I BayWas *förvaltningsråd* ('Supervisory Board') sitter 16 personer och enligt tysk lag¹⁵ ska en styrelse representeras i lika delar av ägarna och arbetstagarna (Corporate Governance Report 2015). Dessa ansvarar bl a för att tillsätta styrelsemedlemmar, fastställa deras mandatid och sätta nivån för dessas arvoden (Corporate Governance Report 2015: punkt 2). Man har ingen övre åldersgräns eller övre

¹⁵ Codetermination Act (MitbestG).

gräns för mandattiden för dem som sitter i förvaltningsrådet, med huvudargumentet att sådana begränsningar gör att fokus inte ligger på kompetens och kunnande, samt att antalet möjliga kandidater till förvaltningsrådet skulle bli litet (Corporate Governance Report 2015: punkt 7). Man säger att det är viktigt att förvaltningsrådet "is composed of what considers a sufficient number of independent members" (Corporate Governance Report 2015) och man definierar 'oberoende' som att ledamoten inte ska ha någon kommersiell eller personlig relation till företaget, dess verkställande- respektive förvaltande ledning, en stor aktieägare eller företag som ingår i eller samarbetar med BayWa (Corporate Governance Report 2015). Man har tagit fram ett särskilt stadgedokument, vilket beskriver de ansvarsområden som förvaltningsrådet har, hur dess interna organisation ska se ut, samt vilka frågor som styrelsen måste förankra med förvaltningsrådet (Corporate Governance Report 2015).

Förvaltningsrådet har satt samman sex kommittéer, där experter sitter och tanken med kommittéerna är att arbetet i och med dessa ska bli mer effektivt (Corporate Governance Report 2015¹⁶):

- *Revisionskommitté*: ansvarar för att följa upp revisorernas rapporter och vid behov lyfta frågor av ekonomisk karaktär i förvaltningsrådet. Förvaltningsrådets ordförande, två aktieägarrepresentanter, samt två arbetstagarrepresentanter ingår i revisionskommittén.
- *Styrelsekommitté*: ansvarar för individuell uppföljning av styrelseledamöternas villkor, inkluderande bl a ersättningsnivå och bisysslor. Förvaltningsrådets ordförande, en aktieägarrepresentanter, samt en arbetstagarrepresentant ingår i styrelsekommittén.
- *Strategikommitté*: ansvarar för förberedandet av förvaltningsrådets möten, samt att följa upp företagets strategiska riktning. Förvaltningsrådets ordförande, tre aktieägarrepresentanter, samt tre arbetstagarrepresentanter ingår i strategikommittén.
- *Lån- och investeringskommittén*: ansvarar för att de finansiella beslut som ska förankras i förvaltningsrådet tas upp där, samt övervakar investeringarna som företaget gör. Förvaltningsrådets ordförande, tre aktieägarrepresentanter, samt tre arbetstagarrepresentanter ingår i lån- och investeringskommittén.
- *Valberedning*: ansvarar för att ta fram förslag till förvaltningsrådet rörande aktieägarrepresentanter till förvaltningsrådet – att lägga fram vid stämman. Förvaltningsrådets ordförande, samt två aktieägarrepresentanter ingår i valberedningen.
- *Medlingskommitté*, vilken är en kommitté som man måste ha, enligt tysk lagstiftning. Denna kommitté sammankallas endast i händelse av "during the voting process on the appointment or dismissal of a member of the Board of Management, the required two-thirds majority of the votes by the Supervisory Board is not attained in the first round of voting". Förvaltningsrådets ordförande, en aktieägarrepresentant, samt två arbetstagarrepresentanter ingår i medlingskommittén.

Styrelsen utgörs av fem ledamöter: VD, CFO, cheferna för lantbruks- och energidivisionen, samt VDn för ett österrikiskt dotterföretag. Man har inte satt någon övre åldersgräns för styrelsens ledamöter, med argumentet att det som är viktigt är att de som sitter i styrelsen är kunniga, samt att om man inför en övre åldersgräns för styrelseledamöterna minskas flexibiliteten rörande t ex antalet möjliga kandidater (Corporate Governance Report 2015: punkt 5).

Bland styrelsens ansvarsområden nämns att man är huvudansvarig för att driva verksamheten, ta fram förslag till strategier och förankra dessa med förvaltningsrådet, samt se till att strategin implementeras (Corporate Governance Report 2015). Förutom detta har styrelsen också ansvar för att ta fram ekonomiska rapporter och att säkerställa att lagar och regler följs (Corporate Governance Report 2015). Dessutom ska styrelsen ha en kontinuerlig dialog med förvaltningsrådet. Det poängteras i dokumentet 'Corporate Governance Report' (2015) att styrelsen är gemensamt ansvarig för dess arbete och beslut – särskilt beslut som måste förankras i förvaltningsrådet.

¹⁶ Saknar sidnumrering.

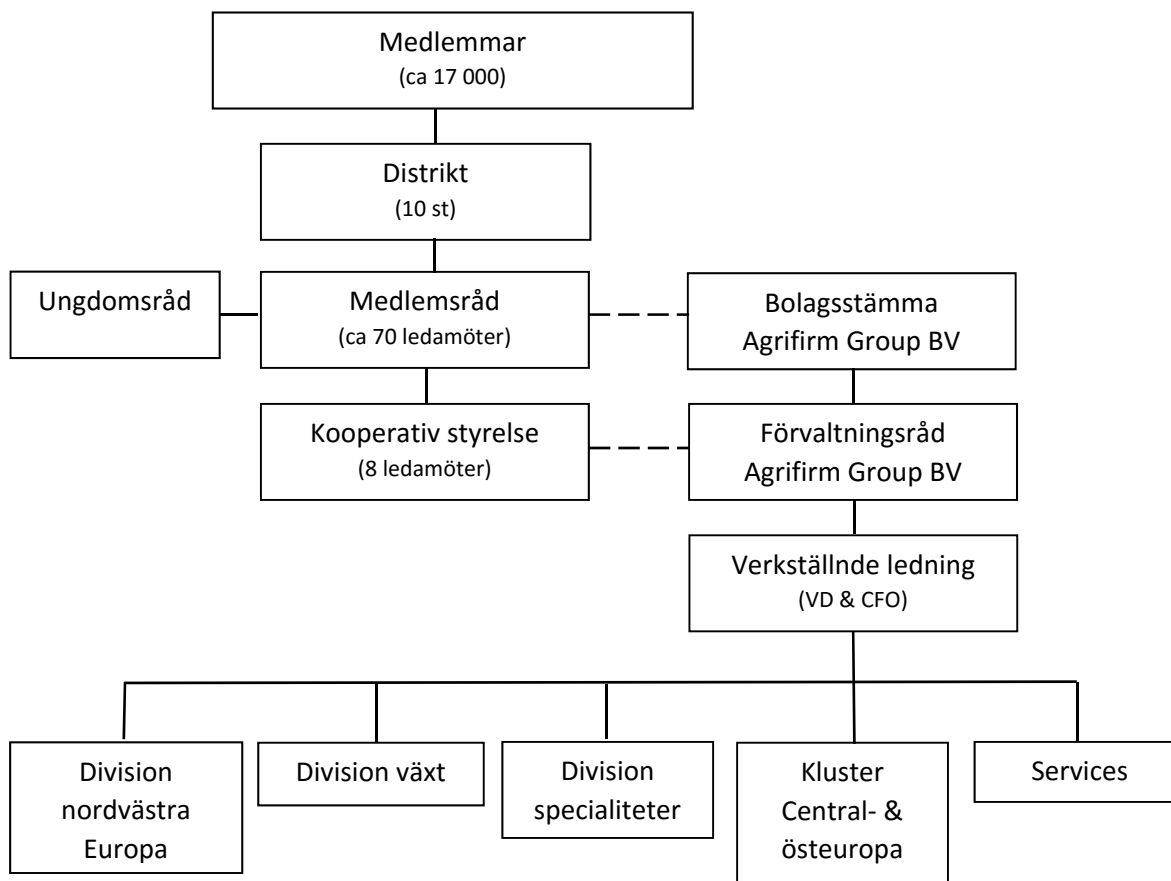
4.8 Agrifirm

Agrifirm är ett holländskt kooperativt sk 'multipurposeföretag' och har verksamhetsgrenarna grödor, ägg & fjäderfä, samt boskap. År 2008 intog Agrifirm en åttondeplats i Europa, enligt Cogeca (2010: 40). Man hade 2016 ca 17 000 medlemmar (ÅR 2016: 13) och ca 3 000 anställda (ÅR 2016: 5). Man är aktiv på många internationella marknader, men framför allt på de europeiska marknaderna.

Medlemmarna är indelade i tio *distrikt*. Den *kooperativa styrelsen* fördelar medlemmarna till distriktet med utgångspunkt i medlemmarnas intäkter och man gör en genomgång av de olika distriktens intäktsmassa vartannat år (ÅR 2016: 12) – se figur 12. Distriktet väljer representanter till 'Council of Members', eller *medlemsråd* vilken är en församling med ca 70 förtroendevalda. Dessa utgör Agrifirms deltagare under *bolagsstämman* för aktiebolagsdelen 'Agrifirm Group BV'. Knuten till medlemsrådet är ett sk *ungdomsråd* (se nedan).

Den kooperativa styrelsen utses av medlemsrådet, efter att styrelsen har nominerat kandidater som de anser lämpliga (ÅR 2016: 14). Medlemsrådet kan också avsätta styrelsemedlemmar (ÅR 2016: 14). Församlingen ska också godkänna de finansiella rapporterna, långsiktiga strategiplaner, vinstdelningsprinciperna, samt bevilja ansvarsfrihet till den kooperativa och affärsdrivande styrelsen (ÅR 2016: 12). De förtroendevalda i medlemsrådet sitter på fyra år och kan bli omvalda två gånger, medan de externa styrelsemedlemmarna endast kan omväljas en gång (ÅR 2016: 16). Man har som princip att alla lantbruks- och hortikulturella sektorer måste finnas representerade i medlemsrådet (ÅR 2016: 12). Totalt fanns det 79 förtroendevalda den 1 april 2016. Man har för avsikt att minska antalet förtroendevalda (ÅR 2016: 12).

Som nämndes ovan har man ett ungdomsråd och dessa har som en huvudsaklig uppgift att anordna möten med unga medlemmar och unga potentiella medlemmar (ÅR 2016: 14). I årsredovisningen för 2016 nämns att man anordnade 'Agrifirm Young People's Day' i januari och att nära 450 "young entrepreneurs" deltog (ÅR 2016: 14).



Figur 12: Agrifirms organisationsstruktur. Källa: Agrifirms årsredovisning 2016: 13.

I den kooperativa styrelsen sitter åtta personer, vilka också utgör *förvaltningsrådet* för aktiebolaget "Agrifirm Group BV". Styrelsemedlemmarna utses av medlemsrådet och mandattiden för de förtroendevalda är fyra år, med möjlighet att omväljas två gånger (ÅR 2016:14). En utvärdering görs efter varje mandatperiods utgång. Fem av de åtta styrelsemedlemmarna kommer från lantbruks- och hortikultursektorerna och väljs av medlemmarna. De övriga tre styrelseledamöterna sitter i styrelsen för att de är experter på finansiella och strategiska frågor – med fokus på stora företag och dessa kan bara återväljas en gång (ÅR 2016: 14). Den kooperativa styrelsen har ansvar för all kooperativ verksamhet, vilket bl a innebär att bevaka medlemmarnas intressen i företagsdelen av Agrifirm (ÅR 2016: 14).

Förvaltningsrådet "forms a personal union together with the Board of the Cooperative" (ÅR 2016: 14) och denna utser dem som sitter i den *verkställande ledningen* (på tillsvidarebasis) och fastställer den- nas åtaganden, samt följer upp arbetet denna styrelse (ÅR 2016: 14-15). I den verkställande ledningen sitter sedan 1 januari 2016 VD och CFO och dessa är ansvariga för strategier, policies och den löpande verksamheten i företagsdelen (ÅR 2016: 15). Dessutom har förvaltningsrådet rätt att godkänna vissa typer av beslut som den verkställande ledningen ska fatta, t ex den långsiktiga strategiska planen, potentiella samarbeten och större fastighetsinvesteringar, samt då banklån ska tas (ÅR 2016: 14). Förvaltningsrådet har tre kommittéer knutna till sig: en *ersättningskommitté*, en *valberedning* och en *revisionskommitté*, vilka inte har "any independent decision-making authorities and report to the full Supervisory Board" (ÅR 2016: 14).

Man har sk 'Sector Councils', eller *sektorsråd*, för mjölk-, svin-, värphöns-, broiler-, samt växtodlingssektorerna och dessa har en rådgivande roll för de verkställande styrelserna inom 'Agrifirm Feed'- och 'Agrifirm Plant'-företagen (ÅR 2016: 14).

4.9 Syntes

I tabell 1 återges grundläggande fakta, med utgångspunkt i följande aspekter från kapitel 2:

- Medlemskårens storlek, struktur och indelning
- Stämmans storlek, sammansättning och uppdrag
- Valberedningens storlek, sammansättning och uppdrag
- Styrelsens storlek, sammansättning och uppdrag
- Förvaltningsrådets storlek, sammansättning och uppdrag
- VD och dotterbolag – struktur och ansvarsområden
- Typ av styrsystem¹⁷ (traditionellt, utvecklat traditionellt, eller aktiebolag)

De sju företagens styrsystem har beskrivits i termer av figur 4 och 5 och diskussionen rörande dessa. Centrala aspekter då det gäller ett styrsystem i ett företag behandlades i avsnitt 2.2 och dessa rör vilken aktör som har rätt att fatta beslut, t ex att formulera strategier och policies, samt att anställa och avskeda medarbetare, dvs vem som har beslutsrättigheterna, samt vem som har rätt att ta del av vinsten, dvs innehar inkomsträttigheterna. Som beskrevs i kapitel 2, samt illustrerades i figur 4, kan man 'sortera' kooperativa företag genom att analysera graden av medlemskontroll (Chaddad & Iliopoulos, 2013: 12):

- **Integration:** Medlemmarna har både formell och reell makt, vilket leder till att det inte finns någon 'konflikt' mellan beslutsrätten och inkomsträttigheten.
- **Kvasiintegration:** Medlemmarna delegerar den formella makten till styrelsen, men behåller rätten att göra uppföljningar. Styrelsen fattar de formella besluten och styr över viktiga beslut, t ex arbetsfördelning och delegering av arbetsuppgifter.
- **Separation:** Medlemmen delegerar den formella makten till styrelsen, vilken i sin tur delegerar makten över den löpande verksamheten till den verkställande ledningen. Detta leder till en tydlig uppdelning mellan formell och reell makt, såväl som mellan riskhantering och beslutsfattande. Det är i Europa ganska vanligt att man tar in externa ledamöter i styrelsen i denna typ av företag.
- **Delegering:** Medlemmen delegerar till styrelsen både formell som reell makt, men behåller rätten att följa upp och fatta beslut om huvudsaklig inriktning - ofta via det rådgivande organet (se figur 3), eller via någon form av medlemsråd.
- **Ombildning:** Då medlemmarna har förlorat såväl rätten att fatta beslut som rätten att ta del av vinstdelningen har man nått en situation då en ombildning utgör det bästa handlingsalternativet.

Genom att sammanfatta styrsystemet för de sju kooperativa företag som behandlats här (se tabell 1), kan man konstatera att inget av dem är exempel på företag med integrerat styrsystem, dvs där medlemmarna har fullständig makt över verksamheten. De representerar inte heller företag med sk 'kvasiintegration', utan snarare kan företagen bäst beskrivas i termer av 'separation', 'delegering' och 'ombildning' och att flera av dem kan beskrivas i termer av figur 5, vilken sammanfattar egenskaperna i den sk 'bolagsmodellen': man har ett medlemsråd/representantskap, vilket väljer den kooperativa styrelsen, som ibland också utgör förvaltningsrådet, vilket utser och följer upp den verkställande ledningen.

FrieslandCampina, Danish Crown, DLG och Agrifirm utgör typiska exempel på den sk 'bolagsmodellen' och då det gäller medlemskontrollen i dessa kooperativa företag torde den bäst beskrivas som 'delegerad'. I alla fyra företagen har medlemmarna delegerat både den formella och reella makten

¹⁷ Se figur 4.

över företaget till den kooperativa styrelsen, men man har behållit rätten till uppföljning och till att formulera långsiktiga mål och strategier. I FrieslandCampina och Agrifirm utgör det sk medlemsrådet det högsta beslutande organet, i Danish Crown och DLG innehar representantskapet samma roll. Den enskilde medlemmen kan, naturligtvis, följa verksamheten via t ex årsredovisningar, medlemsblad och företagets hemsida, men i realiteten har denne delegerat styrningen av det kooperativa företaget till medlemsråd/representantskap, samt den kooperativa styrelsen.

De tre företag som idag är aktiebolag – dvs Kerry, Atria och BayWa – kan i termer av figur 4 beskrivas som 'ombildade' kooperativa företag: man har gått från att vara kooperativt till att bli ett aktiebolag.

Tabell 1: Sammanställning av de sju företagens nyckelkaraktäristika.

Företag	Medlemskår (2016)	Stämma	Valberedning	Styrelse(r): kooperativ/ affärsdrivande	Förvaltningsråd	VD & bolag	Styrssystem
FrieslandCampina	18 906 medlemmar, 21 distrikt & distriktråd.	Medlemsråd, 10 representanter per distrikt, gängse stämmoroll, samt godkänner vissa styrelsebeslut.	6 ledamöter: 2 från ordföranderådet, 1 från medlemsrådet, 2 från den kooperativa styrelsen, samt 2 från förvaltningsrådet.	9 ledamöter, utsedda av medlemsrådet, ansvar för den kooperativa verksamheten & affärsverksamheten. / De 9 styrelsemedlemmarna + 4 utgör förvaltningsråd, vilken utser den verkställande ledningen som har ansvar för policies & affärsverksamheten.	13 ledamöter (styrelsens 9 + 4 externa ledamöter), följer upp verksamheten vi mål- & strategiformulering, följer vinstutvecklingen & sociala aspekter.	6 direktörer utsedda av förvaltningsrådet och man ansvarar för den dagliga affärsverksamheten, lagefterlevnad, riskhantering & finansieringen av verksamheten.	Delegerad
Kerry	Ca 30 000 aktieägare	Bolagsstämman utser styrelsen, gängse stämmoroll.	3 ledamöter: styrelseordföranden, den seniora oberoende ledamoten & en extern.	12 ledamöter, utsedda av aktieägarna: 5 direktörer & 7 ledamöter varav en senior oberoende ledamot med medlande & kommunikativ roll.	Finns ej.	Styrelsen utser den verkställande ledningen, vilken ansvarar för den dagliga affärsverksamheten, lagefterlevnad, riskhantering & finansieringen av verksamheten.	Ombildad, dvs aktiebolag (spritt ägarskap)
Danish Crown	7 600 medlemmar, 12 distrikt ¹⁸	90 medlemmar från distrikten, gängse stämmoroll.	Styrelsen utser valberedning.	12 ledamöter & 1 extern, ansvarar för verksamheten, inklusive risktagande, att sätta mål & formulera strategier. / 10 (6 från den kooperativa styrelsen), har ansvar för policies & affärsverksamheten.	Finns ej.	2 direktörer, där vissa beslutsförslag ska förankras i den kooperativa styrelsen. Generellt: ansvarar för den dagliga affärsverksamheten, lagefterlevnad, riskhantering & finansieringen av verksamheten.	Delegerad
Atria	3 huvudägare, ligger på Helsingforsbörsen.	Bolagsstämman har gängse stämmoroll.	3 ledamöter, alla från styrelsen, inklusive den externa styrelsemedlemmen.	8 ledamöter: 5 lantbrukare & 3 externa, ansvarar för verksamheten, inklusive risktagande, att sätta mål & formulera strategier.	20 ledamöter, valda av bolagsstämman, ska övervaka verksamheten, ge riktlinjer till styrelsen i vissa fall, samt kommentera de finansiella rapporterna på bolagsstämman.	8 direktörer i ledningsgruppen, vilken ansvarar för den dagliga affärsverksamheten, lagefterlevnad, riskhantering & finansieringen av verksamheten.	Ombildad, dvs aktiebolag

¹⁸ Sex distrikt med svinuppfödare och sex för nötpuppfödare.

Företag	Medlemskår (2016)	Stämma	Valberedning	Styrelse(r): kooperativ/ affärsdrivande	Förvaltningsråd	VD & bolag	Styrsystem
DLG	26 000 medlemmar, 15 valområden.	116 förtroendevalda + 18 arbetstagarrepresentanter i representantskapet, gängse stämmoroll.	Oklart om valberedning finns.	9 ledamöter + 3 arbetstagarrepresentanter, ansvarar för verksamheten & utse direktionen.	Finns ej.	3 direktörer, vilka leder den dagliga verksamheten via 14 st i koncernstyrningsgrupp.	Delegerad
BayWa	3 huvudägare, börsnoterat.	Bolagsstämman har gängse stämmoroll	3 ledamöter: förvaltningsrådets ordförande & 2 aktieägare.	5 ledamöter (alla direktörer) ansvarar för verksamheten, inklusive risktagande, att sätta mål & formulera strategier.	16 ledamöter, tillsätter styrelsemedlemmar & fastställer deras mandattid & arvoden.	5 ledamöter, vilka leder den dagliga verksamheten.	Ombildad, dvs aktiebolag (spritt ägarskap)
AgriFirm	Ca 17 000 medlemmar, 10 distrikt.	Medlemsrådet (ca 70 förtroendevalda) väljer den kooperativa styrelsen & utgör bolagsstämman, vilken har en gängse stämmoroll.	Har en valberedning & revisionskommitté.	8 ledamöter i den kooperativa styrelsen, ansvarar för verksamheten, inklusive risktagande, att sätta mål & formulera strategier.	De 8 styrelseledamöterna, tillsätter styrelsemedlemmar & fastställer deras mandattid & arvoden.	VD & CFO.	Delegerad

5 Analys och resultat

Frågeställningen för detta projekt rör om det är möjligt att förändra medlemsstyrningsmodellen, så att både medlems- och affärsmässiga aspekter kan hanteras (se avsnitt 1.2). Innan denna fråga behandlas närmare kommer först ett avsnitt där de sju europeiska företagen analyseras (avsnitt 5.1), med utgångspunkt i de teorier som presenterades i kapitel 2. Detta avsnitt följs av ett avsnitt där Arlas, Lantmännens och Södras medlemsstyrningsmodell sammanfattas (avsnitt 5.2), för att sedan en jämförelse mellan de svenska exemplen och de utländska kommer att göras i avsnitt 5.3, samt de övergripande resultaten presenteras.

5.1 Analys av de sju europeiska företagen

Av de sju företag som studerats har fyra av dessa definierats som exempel på företag med ett delegerat styrsystem (se figur 4 och avsnitt 4.9), medan tre definieras som ombildade – i dessa fall till aktiebolag. De kooperativa företagen FrieslandCampina, Danish Crown, DLG och Agrifirm har alla en organisationsstruktur med en 'föreningsdel' och en 'aktiebolagsdel' (se tabell 1):

- **FrieslandCampina** har distrikt, medlemsråd, ordföranderåd och en föreningsstyrelse där nio förtroendevalda sitter. Den affärsdrivande delen kontrolleras helt av föreningsdelen, via ett förvaltningsråd, och den verkställande ledningen består av sex direktörer. Man har en valberedning med sex ledamöter, där två kommer från ordföranderådet, en från medlemsrådet, två från den kooperativa styrelsen och två från förvaltningsrådet. Den kooperativa styrelsen har nio förtroendevalda, vilka också utgör stommen i förvaltningsrådet till vilket man dessutom tagit in fyra externa ledamöter.
- **Danish Crown** har distrikt, vilka väljer förtroendevalda till det sk representantskapet, vilket i sin tur väljer den kooperativa styrelsen. Man har en valberedning, men tyvärr har detaljer rörande denna inte kunnat tas fram. Det kooperativa företaget styrs av en styrelse med 10 förtroendevalda, varav sex kommer från den kooperativa styrelsen, och tre arbetstagarrepresentanter och den dagliga verksamheten ansvarar den verkställande ledningen för: VD och CFO.
- **DLG** har distrikt, vilka väljer förtroendevalda till representantskapet. I den kooperativa styrelsen sitter nio förtroendevalda och tre arbetstagarrepresentanter och den verkställande ledningen ligger organisatoriskt direkt under styrelsen och består av VD, CFO och COO. Man har ingen valberedning och alltså heller inget förvaltningsråd.
- **Agrifirm** har distrikt, medlemsråd med ett 'ungdomsråd' kopplat till sig, samt en kooperativ styrelse med åtta ledamöter. Medlemsrådet utgör företagets bolagsstämma. Man har en valberedning, men tyvärr har detaljer rörande denna inte kunnat tas fram. Det kooperativa företaget har ett förvaltningsråd, där samtliga åtta ledamöter i den kooperativa styrelsen sitter.

Om man med utgångspunkt i avsnitt 2.1 och figur 2 analyserar hur många agentrelationer som finns mellan medlemmen och den kooperativa styrelsen har de fyra kooperativa företagen tre steg mellan dessa: medlem – distrikt – medlemsråd/representantskap – kooperativ styrelse. Beroende på hur väl dessa 'steg' fungerar – i termer av agentrelationer, agentkostnader och besluts- samt inkomsträttigheterna – nås olika nivåer av agentkostnader, både av typen 'uppföljningsproblem' som 'beslutsproblem' (se avsnitt 2.1).

Till dessa tre agentteoretiska steg mellan medlemmarna och den kooperativa styrelsen kommer antalet agentrelationer mellan den kooperativa styrelsen och den operativa verksamheten, representerad av

VD och liknande aktörer. I FrieslandCampina har man tre agentförhållanden (kooperativ styrelse – bolagsstämma – förvaltningsråd – verkställande ledning), Danish Crown och Agrifirm har två agentförhållanden (kooperativ styrelse – företagsstyrelse/förvaltningsråd – verkställande ledning), medan man i DLG har endast en agentrelation här: kooperativ styrelse – verkställande ledning.

Som nämndes i avsnitt 2.2 genereras agentkostnader i varje agentrelation. Det är viktigt att poängtera att dessa kostnader är svåra att mäta, vilket gör att det inte är säkert att en organisation med sex agentförhållanden mellan medlemmarna och den operativa ledningen har högre agentkostnader än den organisationen som har fyra agentrelationer. Här konstateras därför endast att det finns olika antal agentrelationer i de fyra kooperativa företagen.

Slutligen kan konstateras att de fyra kooperativa företag som studerats här alla har valt att organisera sig i enlighet med figur 5: man har kvar den traditionellt 'kooperativa' ledningsstrukturen mellan medlemmarna och den kooperativa styrelsen, medan man driver affärsverksamheten i aktiebolagsform – med all sannolikhet för att hantera konkurrensen på marknaden så bra som möjligt. En skillnad mellan de fyra företagen är att DLG har valt att den kooperativa styrelsen har den verkställande ledningen direkt under den kooperativa styrelsen, medan de tre övriga företagen har en affärsdrivande styrelse mellan den kooperativa styrelsen och den verkställande ledningen.

Styrstrukturen i de tre företag som är aktiebolag, dvs Kerry, Atria och BayWa kan sammanfattas genom följande punktlista:

- **Kerry** har en styrelse med fem verkställande direktörer och sju ytterligare ledamöter, utsedda av bolagsstämman med hjälp av en valberedning bestående av tre ledamöter: styrelseordföranden, den sk seniora oberoende ledamoten, samt en extern ledamot. Den seniora oberoende ledamoten i styrelsen har en unik roll att fylla då denne förväntas att vara 'bollplank' till ordföranden, vid behov medla mellan styrelsemedlemmar, samt vara en person som aktieägare kan kontakta vid behov. Direkt under styrelsen återfinns den verkställande ledningen.
- **Atria** har ett förvaltningsråd bestående av 20 ledamöter, utsedda av de kooperativa företagen Lihakunta och Itikka, vilka också utser ordförandena och vice ordförandena i förvaltningsrådet och styrelsen. Till dessa storägare kommer ett tredje kooperativt företag – Pohjanmaan Liha – vilket har rätt att utse en ledamot i förvaltningsrådet. Man har nyligen skapat en valberedning och ersättningskommitté, vilken ska komma med förslag på personer till förvaltningsrådet och styrelsen och dessutom ge förslag till ersättningsnivåer. Styrelsen har åtta ledamöter och under denna återfinns VD och ledningsgrupp, bestående av åtta personer.
- **BayWa** har tre huvudägare, varav två har 'kooperativa rötter': Bayerische Raifeisen Beteiligungs AG, samt Raifeisen Agrar Invest GmbH. Man har ett förvaltningsråd med 16 ledamöter, vilka tillsätter styrelsemedlemmar och fastställer dessas mandattid. Man har en valberedning bestående av tre ledamöter: förvaltningsrådets ordförande och två aktieägare. I styrelsen sitter fem ledamöter med ansvar för verksamheten, inklusive att sätta upp mål för verksamheten och att formulera strategier.

Antalet agentrelationer är lägre i dessa 'aktiebolagiserade' kooperativa företag: Kerry har tre steg mellan aktieägarna och den operationella ledningen (aktieägare – bolagsstämma – styrelse – operationell ledning), medan Atria och BayWa har fyra steg (aktieägare – bolagsstämma – förvaltningsråd – styrelse – operationell ledning). Orsakerna till att man har antingen tre eller fyra steg mellan aktieägarna och den operationella ledningen är säkert många och i hög grad beroende på olika historiska orsaker, men även i dessa fall kan man inte säga hur stora agentkostnaderna är för dessa företag – endast konstatera att även i dessa tre fall finns skillnader i antalet agentrelationer och att detta med all sannolikhet påverkar hur väl dessa företags styrsystem fungerar.

5.2 Analys av de svenska företagen

Arla: År 2016 hade Arla 11 922 medlemmar (Arlas CSR-rapport 2016: 7) i sju länder. De olika medlemskåren var 2016 organiserade på delvis olika sätt (se figur 13): de danska och svenska medlemmarna tillhör sk *'kretsråd'*, vilka utgör sex *'regioner'*, medan övriga medlemmar är organiserade i sk *'lokala organisationer'*. Arlas högsta beslutande organ – representantskapet – har 179 förtroendevalda, och 12 arbetstagarrepresentanter och man har en kooperativ styrelse som 2016 bestod av 15 ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter (Hakelius, 2017: 27-29). De som sitter i den kooperativa styrelsen har en mandattid på två år och alla mandattider utlöper samtidigt¹⁹, vilket gör att man byter ut samtliga i styrelsen vartannat år (Hakelius, 2017: 43). Man har utformat principer för hur styrelsesammansättningen ska vara, i syfte att de olika medlemsländerna i största möjliga mån ska vara representerade (Hakelius, 2017: 43). Man har som princip att varje medlemslands inflytande i såväl representantskapet som styrelsen baseras på hur mycket kapital som satsats i Arla (Hakelius, 2017: 45). Under 2016 satt sex danskar, fyra svenskar, tre tyskar²⁰ och två engelsmän i styrelsen (Hakelius, 2017: 45). Arlas ordförande Åke Hantoft berättade under en intervju, våren 2017, att man har som mål att såväl minska antalet styrelsemedlemmar som styrelsens sammansättning. Han nämnde tre huvudprinciper för detta arbete: (1) att ”ha ett ägaransvar i hela det bondeägda företaget” (Hakelius, 2017: 45), (2) att hitta en medlemsstyrningsmodell som säkerställer att medlemmarna kan få den information de behöver, samt att de är nöjda med sättet de representeras i styrelsen, samt (3) att man hittar en lösning som gör att medlemskommunikationen fungerar väl och att mötesfrekvensen för styrelsen optimeras (Hakelius, 2017: 45).

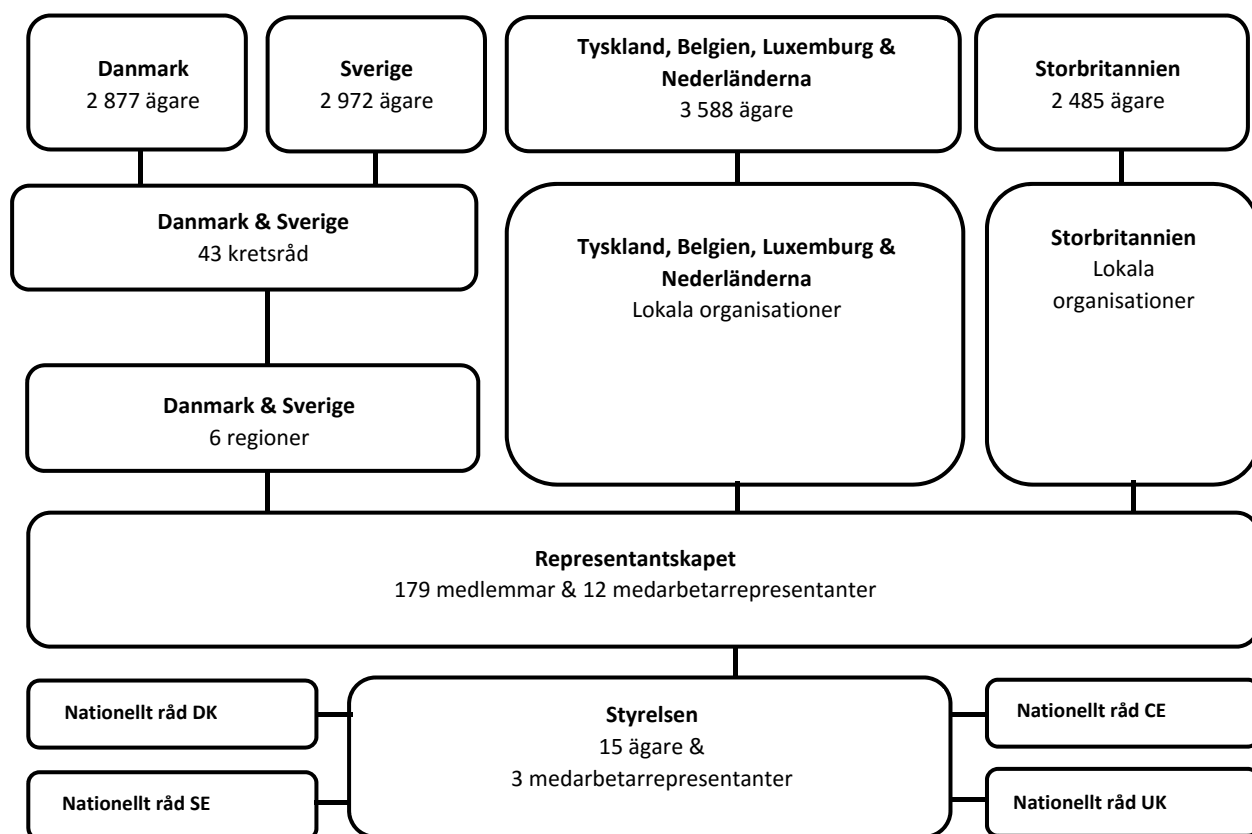
Man har sk *'nationella råd'* sedan några år tillbaka och syftet med dessa är att utgöra *'bollplank'* till styrelsen rörande frågor som är medlemsnära. Medlemschefen Henrik Damholt Jørgensen ser de nationella råden som en ovärderlig möjlighet för styrelsen att dels få en bättre kontakt med de förtroendevalda, dels via de nationella råden få en bättre medlemskontakt (Hakelius, 2017: 46). Han säger vidare att styrelsen bl a diskuterar Arlas strategi med de nationella råden, men att man måste bestämma vilka typer av frågor som måste diskuteras konfidentiellt för att nå ännu längre i dialogen. VD Peder Tuborgh förklarar bildandet av de nationella råden i termer av att Arlas styrelse fann det omöjligt att både driva affärsverksamheten och dessutom hålla medlemsdialogen igång och delta på medlemsmötet (Hakelius, 2017: 46). Han ser bildandet av de nationella råden som ett sätt för Arla att efterlikna hur t ex kooperativa företag i Europa har löst att både kunna driva affärsverksamheten och arbeta med medlemsfrågor, dvs att ha en relativt stor kooperativ styrelse, vilken arbetar med medlemsfrågor och en liten styrelse som fokuserar på affärsverksamheten (Hakelius, 2017: 47).

Vid stämman 2017 infördes sk *'Learning and development committees'*, vilka kommer att ta den roll som en svensk valberedning har (Hakelius, 2017: 44). Innan detta beslut förekom valberedningar bara i den svenska delen av Arla. Huvudorsaken för att införa dessa kommittéer är att säkerställa att man får fram bra potentiella förtroendevalda, vilka kan utbildas och vara redo att ta förtroendeuppdrag inom Arla.

Antalet agentrelationer mellan medlemmen och den kooperativa styrelsen är fyra för de danska och svenska medlemmarna: medlemmen – kretsråd – region – representantskap – kooperativ styrelse. För övriga medlemskategorier finns tre agentrelationer: medlemmen – lokala organisationer – representantskapet – kooperativ styrelse. Den operationella ledningen ligger direkt under den kooperativa styrelsen och denna agentrelation är också central – särskilt som det i Arlafallet handlar om att medlemmar från sju länder ska styra företaget.

¹⁹ Detta gäller genomgående för alla förtroendevalda inom Arla: i kretsråd, representantskap och koncernstyrelse (Hakelius, 2017: 43).

²⁰ Varav en egentligen är belgare, enligt Åke Hantoft (Hakelius, 2017: 45).



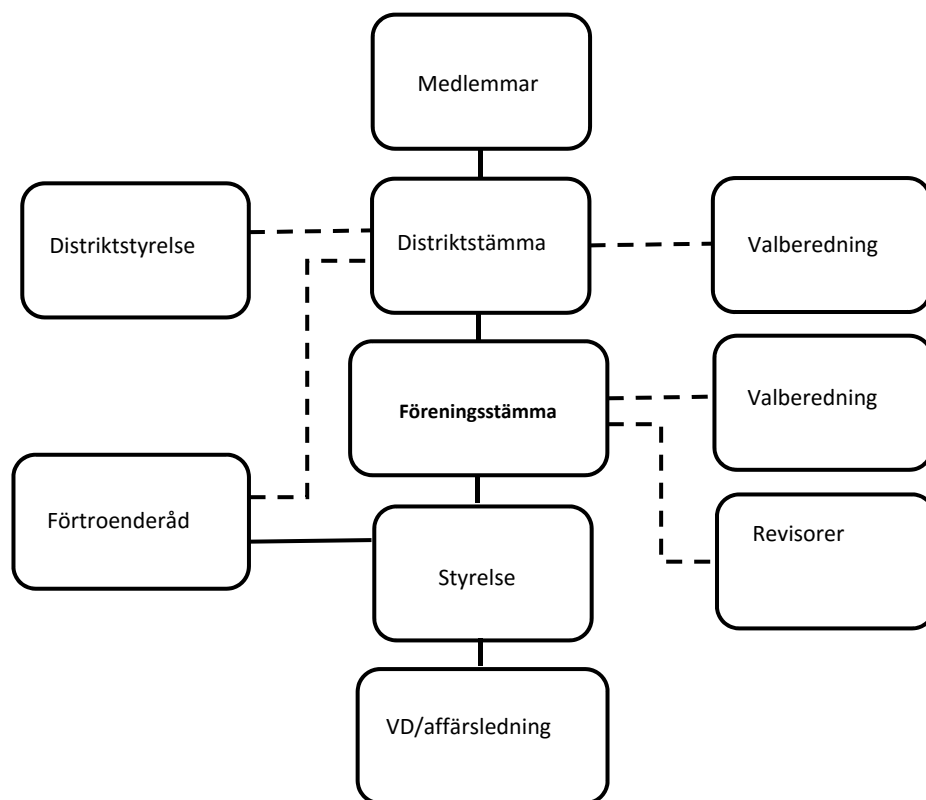
Figur 13: Arla Foods medlemsorganisation. Antalet ägare anges per den 31 december 2016. Källa: Arlas CSR-rapport: 2016: 7.

Lantmännen: Figur 14 sammanfattar Lantmännens medlemsorganisation år 2016, då man hade ca 25 000 medlemmar (ÅR 2016: 4). Medlemmarna är indelade i *distrikt*, vilka, i årsredovisningen beskrivs som "en viktig länk mellan medlemmarna och företaget och är bas för medlemmarnas inflytande och ägarroll" (ÅR 2016: 14). Antalet distrikt gick från 28 till 19 år 2016, men man har nyligen bildat ett distrikt i Kalmar, så antalet distrikt är nu 20. Vid de distriktsstämmor som hålls väljs distriktsstyrelser och vid *föreningsstämman* väljs den kooperativa styrelsen. Föreningsstämman hade 101 ledamöter år 2016 (Hakelius 2017: 34) och denna valde en styrelse med nio förtroendevalda och tre arbetstagarrepresentanter. Styrelsen ansvarar för den löpande verksamheten och utser dessutom VD.

Lantmännens styrelse har det sk '*förtroenderådet*' som sitt 'bollplank' och där sitter alla distriktsstyrelseordförandena, en organisationsmedlem, "två representanter för lokalföreningarna, samt valberedningens ordförande" (Lantmännens CSR-rapport 2016: 138). Cirka tre gånger årligen träffas koncernstyrelsen och förtroenderådet och vid dessa möten deltar också föreningens revisorer (Lantmännens CSR-rapport 2016: 138). Man diskuterar frågor som rör förvaltningen av föreningen – som exempel nämns att man under 2016 arbetat med "nya arbetsordningar för bland annat de förtroendevalda revisorerna, distriktsvalberedningar och koncernvalberedningar för att synliggöra arbetet och tydliggöra uppgifterna" (ÅR 2016: 14). Till detta nämns också att förtroenderådet har till uppgift att ta fram nomineringsförslag till valberedningen och presentera detta på stämman, samt att delta då frågor av strategisk karaktär behöver diskuteras.

Valberedningar används både på distrikt- och nationell nivå och dessa väljs vid respektive stämma. Under 2016 satt nio ledamöter i Lantmännens valberedning som valdes vid föreningsstämman.

Mellan medlemmarna och den kooperativa styrelsen finns tre agentrelationer: medlem – distriktsstämma – föreningsstämma – kooperativ styrelse. Även här ligger den operationella ledningen direkt under den kooperativa styrelsen. Lantmännens medlemsstyrningssystem beskrivs i figur 14.



Figur 14: Lantmännens medlemsstruktur. Källa: Lantmännens ÅR 2016: 14.

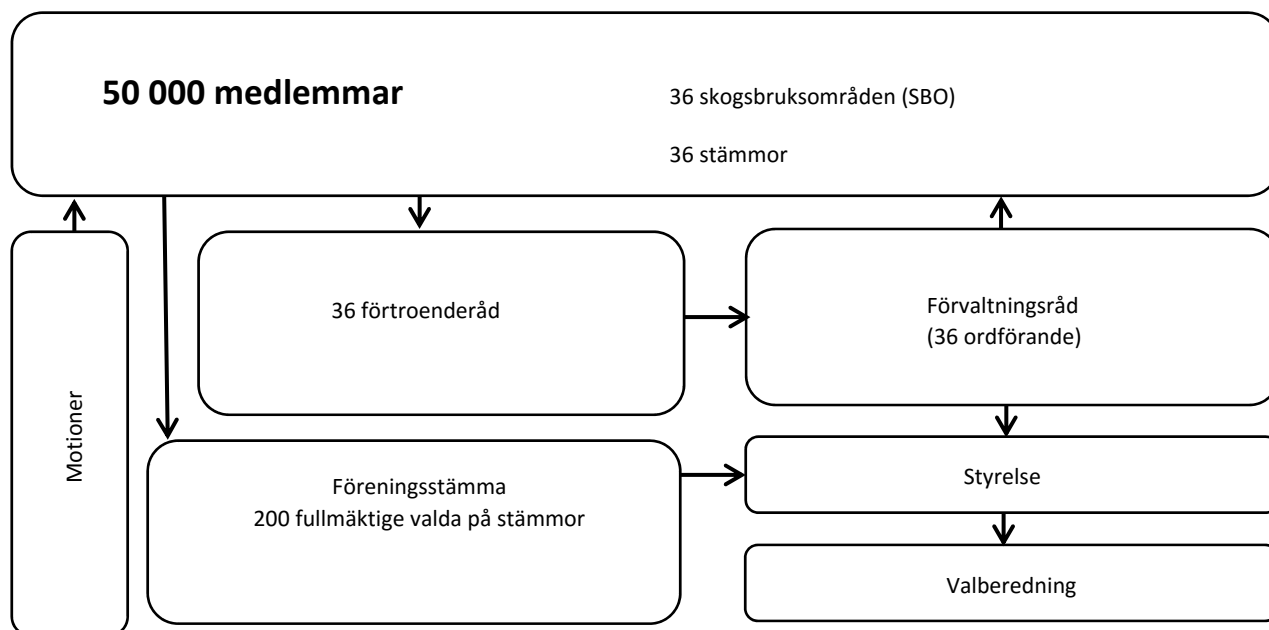
Södra: De ca 50 000 medlemmarna tillhör ett av totalt 36 sk 'skogsbruksområden', eller 'SBO' (se figur 15). Vid varje SBOs stämma utses ett sk *förtroenderåd*, vilket i normalfallet ska ha mellan fem och tolv ledamöter (i de största SBO:na kan man ha upp till 15 förtroendevalda) (ÅR 2016: 119). Förtroenderådets huvuduppgift är att ansvara "för den kooperativa aktiviteten i skogsbruksområdet", vilket bl a innefattar medlemsmöten, medlemsaktiviteter, utbildning av medlemmar vad gäller skogs-skötsel, "bevakning av lokal näringspolitik" (ÅR 2016:119).

Förtroenderådets ordförande bildar det sk *förvaltningsrådet*, vilken har rollen som 'bollplank' till styrelsen och föreningsstämman, samt också att ansvara för att Södras strategier och beslut "är förankrade hos medlemmarna" (ÅR 2016: 119).

Föreningsstämman hade 200 fullmäktige år 2016 och i *styrelsen* satt nio förtroendevalda och tre arbetstagarrepresentanter (ÅR 2016: 119-120). Även i detta fall ansvarar styrelsen – på ett övergripande plan – för uppföljning av verksamheten och till- och avsättning av t ex VD. Antalet agentrelationer mellan medlemmarna och den kooperativa styrelsen är fyra: medlemmarna – skogsbruksområde – förtroenderåd & förvaltningsråd – föreningsstämma – kooperativ styrelse. Södras medlemsstyrningssystem beskrivs i figur 15.

I Södras *valberedning* ska fem till sju ledamöter sitta och man säger i sin årsredovisning 2016 att dennas "sammansättning ska spegla medlemskåren och om möjligt hela medlemsområdet" (s 120).

Valberedningen förväntas genomföra gängse valberedningsarbete och föreslå styrelsemedlemmar, revisorer ”och föreningens ombud till LRFs riksförbundsstämma, men också att föreslå den ekonomiska ersättningen till styrelse, förvaltningsråd, fullmäktige, förtroendevalda och revisorer” (ÅR 2016: 120).



Figur 15: Södras medlemsorganisation. Källa: Södras ÅR 2016: 119.

Slutsatsen blir att även de tre svenska företagen är av den sk delegerade typen (se figur 4). De tre svenska kooperativa företagens medlemsstyrningsmodeller har många *likheter* – i termer av att medlemmarna väljer representanter till föreningarnas stämmor, där den kooperativa styrelsen väljs, samt att styrelsen har huvudansvaret för att se till att VD och dennes stab på bästa sätt driver affärsverksamheten. Förutom dessa likheter har alla tre företagen en församling med förtroendevalda, vilken ska agera 'bollplank' gentemot styrelsen i viktiga, strategiska frågor, bl a. Då Arla under stämman 2017 införde de sk 'Learning and development committees' har alla tre företagen dessutom valberedningar, vilka utses av stämman.

5.3 Jämförelse och resultat

En stor *skillnad* mellan de svenska företagen och de fyra europeiska som inte ombildats till aktiebolag är att de svenska inte har en 'affärsdrivande styrelse', som t ex FrieslandCampina, Danish Crown och Agrifirm har – något som brukar benämnas 'two-tire'-struktur, syftandes på att man har två styrelser med olika fokus då det gäller arbetsuppgifterna. I tabell 2 sammanfattas de olika styrelsernas antal ledamöter (arbetstagarrepresentanterna är inte medräknade). I FrieslandCampina sitter samtliga från den kooperativa styrelsen med i den affärsdrivande styrelsen, samt fyra externa styrelseledamöter där en ska vara en 'finansiell expert' (se avsnitt 4.2); i Danish Crown sitter sex ledamöter från den kooperativa styrelsen i den affärsdrivande styrelsen, samt ytterligare fyra förtroendevalda; samt i Agrifirm utgör den kooperativa styrelsen förvaltningsrådet, dvs den affärsdrivande styrelsen.

Tabell 2: Antalet ledamöter i den kooperativa- respektive affärsdrivande styrelserna för FrieslandCampina, Danish Crown och Agrifirm.

Företag	Ledamöter i kooperativa styrelsen	Ledamöter i den affärsdrivande styrelsen
FrieslandCampina	9	9 + 4 externa
Danish Crown	12 + 1 extern	6 + 4
Agrifirm	8	8

Ytterligare en skillnad mellan de svenska och utländska företagen är sammansättningen av och storleken på valberedningarna som används. Även om inte fullständig information har kunnat inhämtas rörande antalet valberedningsledamöter i de sju utländska företagen, så verkar traditionen vara att de som sitter i valberedningarna kommer från t ex den kooperativa styrelsen, medlemsråd, och/eller en aktieägarrepresentant. Att stämman utser valberedningen, som i det svenska fallet, verkar inte vara tradition utanför Sverige.

Då det gäller de tre företag som idag inte längre är kooperativa, dvs Kerry, Atria och BayWa, har Kerry en organisationsstruktur som kan beskrivas som 'enkel', jämfört med Atria och BayWa: de ca 30 000 aktieägarna väljer en styrelse, vilken har den verkställande ledningen 'under sig'. De två övriga företagen har ett förvaltningsråd, utsedd av bolagsstämman, vilket utser styrelsen som har den verkställande ledningen 'under sig'. Förvaltningsrådets ledamöter utses av storägarna till respektive företag – vilka alla är eller har varit kooperativa företag.

6 Avslutande kommentarer och förslag till fortsatt forskning

Användandet av sk 'two-tier'-modellen har fördelen att man kan koncentrera sig på antingen medlemsrelaterade frågor, eller affärsmässiga frågor. I den svenska delen av studien har det framkommit att de som sitter i Arlas, Lantmännens och Södras styrelser ibland upplever att det kan vara svårt att väga samman de medlems- respektive affärsaspekter som förväntas av en styrelseledamot i ett kooperativt företag. Å andra sidan kan man ställa sig frågan om det gör en stor skillnad att använda sig av en kooperativ- och en affärsstyrelse, då man i hög grad har samma individer i de båda styrelserna?

De svenska kooperativa företagens stämmor väljer de valberedningar som ska arbeta fram ett förslag till ledamöter att väljas in i styrelsen vid nästa stämma. Valberedningarnas avgörande roll för att få fram en väl fungerande styrelse, där de kompetenser som är nödvändiga finns representerade, har poängterats av de flesta av de nära 40 personer som har intervjuats i projektets två första steg (se inledningen av kapitel 1, samt kapitel 3). Även om ingen heltäckande studie rörande hur kooperativa företag i övriga Europa hanterar valberedningar, eller andra sätt att rekrytera förtroendevalda, gjorts i detta projekt verkar det som att traditionen är att man sätter samman valberedningar med representanter från styrelsen, medlemsråd och/eller aktieägare. En fördel att göra så kan vara att dessa personer känner till vad som krävs av de förtroendevalda i styrelsen, men man riskerar att inte få de personer som har störst och bäst lämpat kontaktnät då man har en valberedning med redan engagerade förtroendemän.

I avsnitt 2.2 nämndes att kooperativa styrelser med fördel kan vara relativt stor, kanske 12-15 ledamöter, då detta möjliggör att man då lättare kan hålla en aktiv dialog med medlemmarna, bilda arbetsgrupper och representera olika medlemskategorier (Lang, 2000; Dunn et al, 2002; Reynolds, 2003; Keeling Bond, 2009; Hakelius (opublicerad)).

Styrelsestorleken i de tre svenska kooperativa företagen är 2017: 15 st (Arla), 9 st (Lantmännen), respektive 10 st (Södra)²¹. Som framgår t ex av tabell 1 och 2 ligger styrelsestorleken för de utländska studerade företagen i föreliggande studie mellan åtta och tretton ledamöter (exklusive arbetstagarrepresentanter). Med detta som bakgrund kan man inte dra slutsatsen att det finns belägg för idén att kooperativa företag tenderar att ha relativt stora styrelser.

Avslutningsvis blir slutsatsen att det finns många intressanta aspekter att fokusera på i framtida forskningsprojekt, t ex användandet av två styrelser med olika fokus, hur valberedningar utses och arbetar, samt hur kooperativa styrelser bäst sätts samman och arbetar.

²¹ Till de förtroendevalda kommer tre arbetstagarrepresentanter.

Referenser

Tryckta källor:

- Bijman, J; G Hendrikse & A van Oijen. 2013. Accommodating two worlds in one organization. *Managerial and Decision Economics*, 34:204-217.
- 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.
- Birchall, J & R Simmons. 2004a. "What motivates members to participate in cooperative and mutual businesses? A theoretical model and some findings", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3): 465-495.
- Birchall, J & R Simmons. 2004b. The involvement of members in the governance of large-scale cooperative and mutual businesses: A formative evaluation of the Co-operative Group. *Review of Social Economy*, 62(4): 487-514.
- Chaddad, F & I Iliopoulos. 2013. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1): 3-22.
- Cogeca. 2010. *Agricultural Cooperatives in Europe. Min issues and trends*. Belgien: Cogeca.
- Dunn, JR; AC Crooks; DA Frederick; TL Kennedy & JJ Wadsworth. 2002. Agricultural cooperatives in the 21st century. Washington DC: USDA, Rural Business Cooperative Service Cooperative Information Report 60.
- Fama, E & M Jensen. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 27: 355-388.
- Hakelius, K. 2016. *Relationen mellan medlemmar och förtroendevalda i stora kooperativa företag*. Delrapport 1 i SLF-projektet Förnyelse av Kooperationen.
- Hakelius, K. 2017. *Koncernstyrelsens roll i stora kooperativa företag*. Delrapport 2 i SLF-projektet Förnyelse av Kooperationen.
- Hakelius, K (opublicerad). Understanding boards of Swedish farmer cooperatives – Cases focusing board composition and interaction patterns. Inskickad till *Journal of Co-operative Organization and Management*.
- 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.
- Hansmann, H. 1996. *The ownership of enterprise*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Keeling Bond, J. 2009. Corporate financial performance and board of director characteristics: A quantitative investigation. *Journal of Cooperatives*, 22: 22-44.
- Kronholm, T & D Staal Wästerlund. 2013. District council members and the importance of member involvement in organizational renewal processes in Swedish forest owners' associations. *Forests*, 4:404-432.

- Lang, MG. 2000. Strengthening agricultural cooperatives: An inquiry into expert beliefs. Report 43. Center for Cooperatives, University of California, Davis.
- Morfi, C; J Nilsson & H Österberg. Opublilcerad. Why farmers involve themselves in co-operative district councils. Inskickad till *Annals of Public and Cooperatives Economics*.
- 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.
- Staatz, JM. 1983. The cooperative as a coalition: A game theoretic approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 65: 1084-1089.

Internetkällor:

Dokument nedladdade från följande företags hemsidor:

Agrifirm: www.agrifirm.nl
Atria: www.atria.fi
BayWa: www.baywa.com
Danish Crown: www.danishcrown.com
DLG: www.dlg.dk
FrieslandCampina: www.frieslandcampina.com
Kerry Group: www.kerrygroup.com
Lantmännen: www.lantmannen.com

Övriga internetkällor:

www.bloomberg.com
www.listings.findthecompany.com

Personliga meddelanden:

Åke Hantoft, ordförande i Arla, intervjuad den 8 mars 2017
Henrik Damholt Jørgensen, medlemschef i Arla, intervjuad den 9 mars 2017
Peder Tuborgh, VD för Arla, intervjuad den 31 mars 2017