

Nya villkor ökar kraven på föreningsföretagens styrelser

Dagens lantbrukskooperativa företagsfår är väldigt olik den som fanns vid EU-inträdet, för att inte tala om hur strukturen såg ut i kooperationens barndom. På fars och morfars tid kunde föreningarna omfatta en enda by så att alla medlemmar kunde träffas vid årsstämmorna och en betrodd bybo skötte affärerna. Man kan fråga sig hur det är möjligt att företagsledandet fungerar enligt någotsånär likartade förutsättningar nu som då.

Dagens medlemsorganisationer har en hierarkisk uppbyggnad. Tiden är länge sedan förbi, då det räckte med personlig kommunikation. Med växande medlemskårer uppstår stor heterogenitet vad gäller medlemmarnas intressen och förutsättningar, vilket innebär ständiga avvägningar mellan olika medlemskategorier. Numera finns det oftast direktörer, som är toppkvalificerade men som inte alltid har erfarenhet av primärproduktion. Samtidigt gäller att ansvaret ligger på styrelser. Det ställer stora krav på styrelseledamöterna och hos dessa måste det givetvis finnas goda kunskaper om näringen.

KRAVEN PÅ STYRELSEN

Genom att alla delägare i ett "vanligt" vinstmaximerande företag har samma målsättning, nämligen största möjliga kapitalavkastning, förenklas ledningen av företaget. I ett kooperativt företag, som ska åstadkomma medlemsnytta, är det svårare. Efterhand som föreningen växer ställs allt större krav på styrelsen.

Styrelsernas kontroll över dagens stora kooperativa föreningar behandlas i några aktuella rapporter, författade av Karin Hakelius vid Ultunas ekonomiinstitution. Hon har studerat ledningsfunktionerna i Arla Foods svenska gren, Lantmännen och Södra Skogsägarna. Dessutom har hon gjort utblickar mot ett urval av andra stora lantbrukskooperativa föreningar i Europa.

KOSTNADEFFEKTIVISERING DRIVER

Att en del kooperativa föreningar har blivit mycket stora kan förklaras med att den hårdnande konkurrensen i alla steg av förädlingskedjan medför behov av kostnadseffektivitet och en stark marknadsposition. Föreningar har expanderat in på mera lukrativa marknader framåt i förädlingskedjan, varvid deras verksamheter har blivit komplexa, samtidigt som vissa grenar har endast en indirekt betydelse för medlemmarnas egna företag.

Den stora och komplexa verksamhetsstrukturen innebär att många beslut är beroende av varandra. Därför finns ett stort behov av samordning, vilket är liktydigt med att dagens stora kooperativa företag måste ha en hög grad av toppstyrning. Det krävs en stark ledning.

MÅSTE MATCHA VD

För att en förening ska kunna få en verkligt duglig direktör måste

också styrelsen vara mycket duglig. Styrelsekompetensen måste svara till direktörskompetensen. Den höga graden av professionalitet i styrelserna gynnas av att medlemskåren har blivit både stora och heterogena. Det ökar sannolikheten att föreningarna hittar dugliga förtroendevalda. Även det faktum att medlemskåren innehåller deltidbönder förbättrar möjligheterna att föreningen får styrelseledamöter som har erfarenhet av ledandet av stora företag.

De verksamhetsgrenar som inte är medlemsnära är mera beroende av produktionsfaktorn kapital än produktionsfaktorn råvara. Således har Lantmännen och Södra Skogsägarna utöver det gängse insatskapitalet infört andra finansieringsinstrument, som är fritt omsättningsbara inom medlemskåren. I Arla Foods finns ännu inte motsvarande ägarbevis, som medlemmarna kan handla med till marknadspriser. Mycket tyder på att medlemmarna får ökat engagemang genom större individuellt ägande, förutom att föreningarnas finansiella ställning stärks.

VÄXANDE AVSTÅND TILL MEDLEMMARNA

I stället för gångna tiders direktstämmor har dagens stora föreningar regionala stämmor. Där väljs representanter, som är fullmäktige till nästa nivå i den medlemsdemokratiska organisationshierarkin. De regionala enheterna kan ha olika benämningar, kretsar, skogsbruksområden eller distrikt. Genom dessa regionala enheter är det möjligt att vaska fram duktiga medlemmar, som kan beträda styrelseposter.

Avgörande för att man hittar duktiga förtroendevalda är förekomsten av valberedningar. När Arla Foods bildades, fick svenskarna igenom att det skulle finnas valberedningar inom den svenska föreningsgrenen. På den senaste tiden har de i Arla Foods samlade verksamhet beslutat om någon organisationsenhet som liknar valberedningar.

Avståndet mellan medlemmarna och koncernstyrelsen kan upplevas stort, vilket kan medföra att medlemmarnas förtroende sjunker. För att motverka detta har föreningarna skapat en mötesplats för de regionala förtroendevalda och koncernstyrelsen. Sådana kan kallas Nationella råd, Förtroenderåd och Förvaltningsråd. Dessa medför inte bara att medlemmarnas inflytande blir starkare utan de medför också att koncernstyrelsen får informationskanaler till medlemmarna.

Du kan fördjupa dig i Karin Hakelius forskningsprojekt genom att ladda ner fyra rapporter från denna länk: www.lantbruksforskning.se/valkommen-till-slutseminariet-stiftelsen-olle-hake/

Jerker Nilsson, Institutionen för ekonomi, SLU Uppsala

