

Ett högt förtroende ger stabila ekonomiska föreningar

På några håll i världen har stora lantbrukskooperativa föreningar tummat på de traditionella kooperativa principerna för företagsstyrning. De kan exempelvis ha släppt in externa investerare som delägare. I så fall har de externa också fått formellt inflytande. Ibland har föreningsstämman och förtroenderådet slagits ihop till en enhet. Det förekommer också att den verkställande direktören är styrelseordförande. Allt samman är en följd av att stora och komplexa föreningar måste drivas affärsmässigt och ett starkt ledarskap kan lättare hantera motsättningar inom en heterogen medlemskår.

PRINCIPFASTA SVENSKAR

Fastän både Lantmännen och Södra Skogsägarna är mycket stora föreningar har ingen av dem ruckat på de traditionella principerna för kooperativ företagsstyrning. För att förklara detta har två SLU-forskare analyserat medlemsdemokratin inom dessa föreningar, alltså varför föreningarna klarar sig så bra utan att välja de modeller som kan ses på andra håll.

Studien bygger på en serie av personliga intervjuer via telefon med föreningarnas styrelseledamöter samt förtroendevalda på distrikts- respektive SBO-nivån. Resultaten tolkades i termer av social capital-teori.

NÄTVERK AV FÖRTROENDE

En förutsättning för att medlemsdemokrati ska fungera är förekomsten av socialt kapital, eller förtroende på kors och tvärs inom organisationen. Studien visar att det finns mycket socialt kapital inom ledningssystemen. Förtroendevalda på olika nivåer känner varandra väl. Det finns system för att slussa in nyvalda förtroendevalda. Förtroendet stärks av dubbelriktad kommunikation, både personlig och skriftlig, och numera inte minst i elektronisk form.

Det är avgörande att det finns olika nivåer i medlemsorganisationen, även om distrikten och SBO:na har blivit i största laget. Valberedningar på alla organisationsnivåer är förtroendeskapande. Även om inte alla medlemmar vill komma till tals, har de möjligheten till det och tystnaden kan också vara ett tecken på nöjdhet.

MARKNADSTÄNKANDE

De båda studerande föreningarna bejakar marknadstänkande, vilket stärker förtroendet. Den som förorsakar en kostnad för föreningen ska ersätta denna kostnad och den som skapar kostnadsbesparingar för föreningen ska belönas. Det får inte finnas subventioner från en medlemskategori till en annan. När medlemmarna accepterar detta, finns goda förutsättningar att lyckas.

En annan komponent i marknadstänkande handlar om finansieringen. En stor del av föreningarnas egenkapital ägs

individuellt av medlemmarna. Kollektivt ägande medför ju vanligen subventioner mellan olika medlemskategorier, eftersom det kollektiva kapitalet inte är underkastat någon marknadsstyrning. Det finns inget objektiva svar på hur kollektivt kapital ska införskaffas och användas.

INDIVIDUELLT ÄGANDE

Marknadstänkande kräver att föreningarna betalar en marknadsmässig ränta på alla typer av medlemskapital. Vidare får medlemmarna individuellt ägande genom att föreningarna arbetar med förlagsinsatser och emissionsinsatser. Föreningarna låter medlemmarna köpa förlagsinsatser lite då och då. En del av de pengar som kunde ha betalats ut som efterlikvid och återbäring får medlemmarna såsom emissionsinsatser.

Avgörande är att medlemmarna fritt kan handla med förlags- och emissionsinsatser, varvid priset bestäms av efterfrågan och utbud. Beroende på vilka andra investeringsalternativ medlemmar har, kan de köpa eller sälja insatser. De priser som insatserna handlas till, är en signal om vad medlemmarna tycker om föreningsledningens beslut.

MEDELMARNAS INTRESSE

Det individualiserade ägandet bidrar till det sociala kapitalet, eftersom ingen medlem rimligtvis kan ogilla att få god kapitalavkastning och dessutom själv bestämma hur mycket han eller hon vill satsa. Konstruktionen med omsättningsbara insatser utgör en anpassning till medlemmarnas intressen. Emissionsinsatserna ger medlemmarna incitament att bedriva handel med föreningarna, att investera i dem och att engagera sig i medlemsstyrningen. De gamla argumenten för Kooperation i form av solidaritet duger inte, när marknadsmekanismer styr inom hela lantbrukssektorn.

Resultaten kan ställas i relation till de utländska föreningar som har skaffat externt kapital, uteslutit steg i medlemsorganisationen, låtit direktören bli styrelseordförande och på andra sätt tubbat på den traditionella kooperativa medlemsstyrningen. Lantmännen och Södra visar att det finns alternativ, åtminstone för stora föreningar. Mindre föreningar har svårt att följa modellen, i och med att omsättningen av medlemsinsatser skulle bli så liten att prisnivån skulle fluktuera kraftigt.

Vill du läsa mera?

Hakelius, K. & Nilsson, J. (2020). *The logic behind the internal governance of Sweden's largest agricultural cooperatives. Sustainability*. 12, 9073. <https://doi.org/10.3390/su12219073>

Jerker Nilsson,
Institutionen för ekonomi, SLU Uppsala

