

Slutrapport

Att bygga bättre styrelser: Hur beror ett kooperativt företags framgång på styrelsens egenskaper?

Karin Hakelius¹

Bakgrund

Projektets övergripande syfte är att utforma rekommendationer för kooperativa företags styrelser. Avsikten är att testa om insikter från bolagsstyrningslitteraturen gäller även i lantbrukskooperativa företag. I synnerhet ska studien (1) identifiera styrelsekaraktäristika som påverkar det ekonomiska resultatet i kooperativa företag, (2) jämföra dessa variabler med resultat från studier i bolag, samt (3) undersöka huruvida olika typer av kooperativa företag – t ex branschblandade, service-, förhandlings-, marknadsförings-, eller bolagiserade kooperativa företag – kan skilja sig från varandra avseende styrelsekaraktäristika som påverkar resultaten.

Material och metoder

I detta avsnitt redogörs först för den genomförda huvudstudien (Att bygga bättre styrelser: Hur beror ett kooperativt företags framgång på styrelsens egenskaper?), följt av en redogörelse för den kompletterande studie som blev möjlig att genomföra då huvudstudien lades upp som en intervjustudie, inte som en studie baserad på postala enkäter. Denna kompletterande studie fokuserar på lantbrukares attityder till den demokratiska processen i stort, samt deras attityder till att gå på möten och att ställa upp som förtroendevalda. Dessa attityder mättes nu för tredje gången (tidigare mätningar 1993 och 2003), varför det är möjligt att analysera attitydförändringar över tid.

Huvudstudie

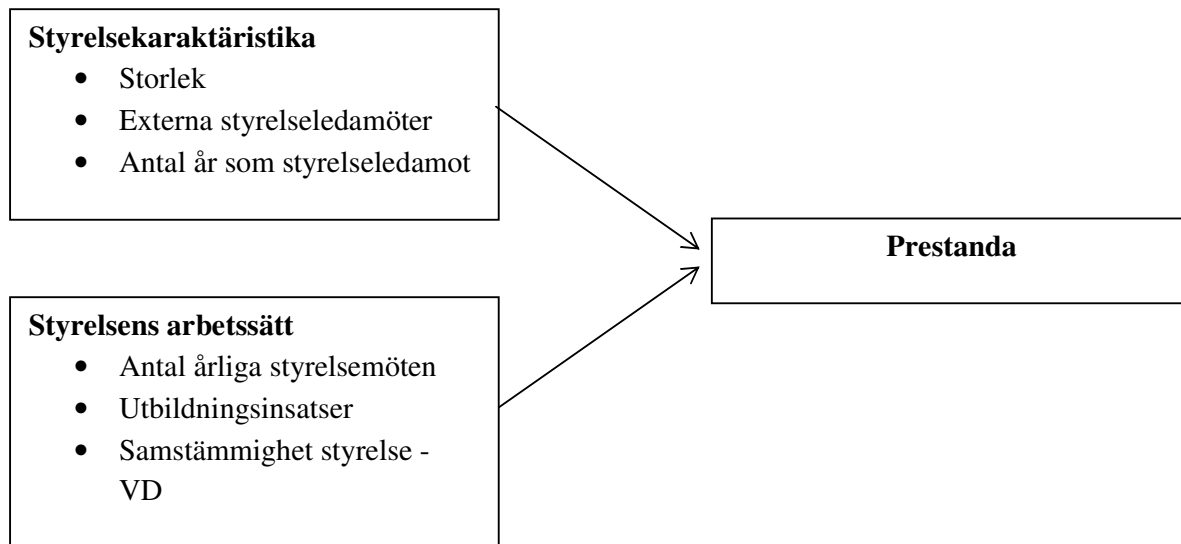
Studien inleddes med en omfattande litteraturgenomgång med avseende på bolagsstyrning, eller ”corporate governance, (CG)”. Fokus lades på faktorer som antas påverka *aktiebolags* prestanda, nämligen: Styrelsens storlek, förekomsten av externa styrelseledamöter, antal år som styrelsemedlemmarna har innehaft sina poster, antal årliga styrelsemöten, utbildningsinsatser riktade mot styrelsemedlemmar, samt grad av samstämmighet mellan styrelse och VD. De första tre faktorerna kan sägas röra styrelsekaraktäristika, medan de tre följande rör styrelsens sätt att arbeta, se figur 1 nedan.

Utifrån den tentativa modell som presenteras i figur 1, formulerades sex antaganden, också dessa med sin logik från studier genomförda med aktiebolag som studieobjekt:

A1: *Mindre styrelser (8-10 ledamöter) leder till en bättre prestanda.*

¹ SLU, Institutionen för ekonomi, Box 7013, 750 07 Uppsala; karin.hakelius@slu.se; 018-67 17 45

- A2:** Att ha externa ledamöter i styrelsen leder till en bättre prestanda.
- A3:** Styrelseledamöter med många år i styrelsen leder till en sämre prestanda.
- A4:** Täta styrelsemöten leder till en bättre prestanda.
- A5:** Utbildningsinsatser riktade mot styrelseledamöterna leder till en bättre prestanda.
- A6:** En hög grad av samstämmighet mellan styrelsemedlemmar och VD leder till en bättre prestanda.



Figur 1: Tentativ modell, baserad på bolagsstyrningslitteratur med fokus på aktiebolag.

Föreliggande studie baseras på en stor enkätundersökning, genomförd 2010 i USA bland de 1 000 största lantbrukskooperativa organisationerna där. Då endast 18 kooperativa företag identifierades som totalpopulation i denna svenska studie, genomfördes telefonintervjuer istället för att göra ett postalt utskick. Samma frågeformulär användes dock, vilket ledde till ganska stora insatser för att minimera risken för felaktigheter och oklarheter p g a översättningsmisstag: det amerikanska frågeformuläret skickades till en professionell översättningsbyrå, där frågorna först översattes från engelska till svenska, sedan tog en annan översättare vid och översatte tillbaka till engelska. De ursprungliga frågorna jämfördes med de som framställts av översättningsbyrån och slutsatsen blev att de svenska frågorna torde ligga så nära de ursprungliga som möjligt.

Förutom att göra översättningen så noggrant som möjligt, för att undvika fel och misstag som kan förändra respondenternas svar, användes en person med långvarig erfarenhet av förtroendemannauppdrag som kontrollant av frågornas relevans för de svenska förhållandena. Slutsatsen av detta arbete blev att vissa justeringar gjordes, framför allt beroende på att vissa svenska lantbrukskooperativa föreningar fortfarande har direktstämma.

Genomförandet av den empiriska delen av projektet ägde rum under våren och sommaren 2012, i de flesta fall i form av 13 (72% av den identifierade totalpopulationen) telefonintervjuer. De kooperativa företag vars ordförande intervjuades var: Lantmännen, Kalmar lantmän, Varaslätens lagerhus, Landshypotek, ArlaFoods, Skånemejerier, Norrmejerier, Upplandsbondens, Kaprifolkött, Södra, Mellanskog, Norrskog, samt Norra skogsägarna.

Kompletterande studie

I den ursprungliga ansökan till föreliggande projekt planerades för att använda nära 90 000 kr för ett utskick av en postal enkät. Då denna inte blev av, beroende på det låga antal kooperativa företag som identifierades, övervägdes först att skicka en enkät till någon/några ytterligare företrädare för de 18 företag som listats. Detta vägdes mot möjligheten att istället genomföra en tredje enkätundersökning rörande lantbrukares attityder till den demokratiska processen och att agera som förtroendevald. Den första studien genomfördes som en del av undertecknads doktorsavhandling år 1993, sedan genomfördes en ny omgång 2003 och nu skulle alltså ett tredje utskick kunna genomföras, vilket skulle innebära att ett världsunikt empiriskt material kunde analyseras inom ramen för föreliggande projekt.

Efter en dialog med Stiftelsen lantbruksforskningens företrädare (Kjell Ivarsson), gavs i februari 2013 klartecken till att göra ovan beskrivna enkätstudie, som ett komplement till studien som fokuserar de 13 ordförandenas syn på sin styrelse och sitt företags prestanda. På detta vis kan man få en bild av dels situationen för ordförandena och de förtroendevalda, dels vad medlemmarna anser om sättet varpå de kooperativa företagen styrs. Hela 2 250 svenska lantbrukare med mer än 2 hektar åker och skog, vilket motsvarar omfattningen av de två tidigare studierna (1993 och 2003) fick enkäten. Svarsfrekvensen blev 40%, jämfört med 39% vid den första studien och 48% år 2003.

Frågorna rör generella bakgrundsfakta om lantbrukaren och lantbruket, lantbrukarens generella attityder till Kooperation, lantbrukarens personliga attityder rörande engagemang i de lantbrukskooperativa föreningarnas demokratiska processer, hans uppfattning och känslighet för vad andra i hans närhet anser om engagemang i föreningarna, samt förutom detta två delar² som rör medlemmarnas svårigheter att överblicka vad som händer i företagen, respektive vad lantbrukaren tror/vet har hänt då det gäller de förtroendevaldas möjlighet att utröna vad medlemmarna vill – vad som brukar benämnas uppföljnings- respektive beslutsproblemen (se nedan).

Den generella målsättningen med denna kompletterande studie är att se om och i så fall på vilket sätt och hur lantbrukares attityder till de lantbrukskooperativa företagen har förändrats under perioden 1993-2013.

² Dessa två delar i frågeformuläret har bara funnits med 2003 och 2013, då lantbrukarna ombeds jämföra situationen då de fyller i enkäten, med den tio år tidigare.

Resultat

Huvudstudie

De tretton ordföranden som intervjuades presenteras i tabell 1, tillsammans med information rörande medlemsantal och omsättning i respektive företag 2012. I denna framgår att de flesta av de större aktörerna inom lantbrukssektorn är representerade, samt några mycket små företag dessutom. Det hade varit önskvärt att till dessa tretton även lägga åtminstone Falköpings mejeri, Gefleortens mejeri, samt Sju gårdar, men av olika anledningar gick det inte att få dessa tre att ställa upp i studien.

Tabell 1: Grunddata för de företag vars ordförande intervjuats, sifferuppgifter från 2012.

Kooperativt företag	Ordförandens namn	Antal medlemmar (ca)	Nettoomsättning, miljoner (ca)
Lantmännen	Thomas Bodén	35 000	1 331
Kalmar lantmän	Gunnar Pleijert	2 000	140
Varaslättens lagerhus	Stefan Eksvärd	1 600	66
Landshypotek	Lars Öhman	49 000	8 529
ArlaFoods	Åke Hantoft	8 000	6 612
Skånemejerier	Anders Olsson	600	433
Norrmejerier	Henrik Wahlberg	600	221
Upplandsbondens	Inger Gauffin Carlsson	90	1,7
Kaprifolkött	Bo Olsson	120	saknas
Södra	Christer Segersteen	51 000	2 191
Mellanskog	Börje Lagerquist	33 000	449
Norrskog	Gunnar Heibring	13 000	220
Norra skogsägarna	Torgny Hardselius	16 000	203

För att närma sig den tentativa modellen som presenteras i figur 1 och de antaganden som formulerats med denna som utgångspunkt, delades företagen upp i två grupper: högpresterande respektive lågpresterande företag. Det är viktigt att understryka två saker här: för det första är det ordföranden som har gjort bedömningen till vilken grupp hans företag hör, samt, för det andra, har ingen verifiering gjorts rörande huruvida denna bedömning stämmer med uppvisade resultat i t ex företagets årsredovisningar. De företag som av sin ordförande rankades som högpresterande var Lantmännen, Kalmar lantmän, Varaslättens lagerhus, Landshypotek, ArlaFoods, Norrmejerier, Södra, samt Norrskog. Följaktligen sa ordförandena för Skånemejerier, Mellanskog, Norra skogsägarna, Upplandsbondens, samt Kaprifolkött att deras företag kunde ses som lågpresterande.

Med denna uppdelning som utgångspunkt gjordes en analys av vad ordförandena sagt rörande sin företagsstyrelses storlek, förekomsten av externa styrelseledamöter, samt antal år som dels styrelseledamot, dels styrelsens ordförande (dvs styrelsekaraktäristika). Dessutom studerades antalet årliga styrelsemöten, i vad mån utbildningsinsatser görs, samt i vilken grad styrelsen och VD är överens om företagets syfte, generella mål, vikten av förändring, expansion av företaget, samt risktagandet (dvs styrelsens arbetssätt).

Tabell 2 sammanfattar de centrala resultaten rörande de faktorer av karaktären *styrelsekaraktäristika*, som antas påverka ett företags prestanda. Här kan man se att den genomsnittliga styrelsen har nära 12 medlemmar i de högpresterande företagen, medan de lågpresterande har tre färre i styrelsen i genomsnitt. De företag vars ordförande anger en hög prestationsgrad har en ordförande som suttit i styrelsen nära 8 år – drygt 5 år är motsvarande siffra för de företag som är lågpresterande; då det gäller antalet år som ordföranden suttit på sin nuvarande post har de med låg prestanda haft sin ordförande längre än den andra gruppen. De som säger sig höra till de lågpresterande företagen har i genomsnitt 1,7 externa ledamöter, motsvarande siffra för de högpresterande är 0,5.

Tabell 2: Genomsnitt för de hög- respektive lågpresterande företagen då det gäller styrelsekaraktäristika.

Faktor	Högpresterande	Lågpresterande
Antalet styrelsemedlemmar	11,8	9,0
Ordförandens antal år i styrelsen	7,8	5,3
Ordförandens antal år som ordförande	3,4	5,3
Antal externa styrelsemedlemmar	0,5	1,7

Om man på motsvarande sätt sammanfattar de svar som de hög- respektive lågpresterande företagens ordförande sammanfattar sin styrelses *arbetsätt* får man de resultat som återfinns i tabell 3. Här kan man se att de företag som är lågpresterande i genomsnitt har ett möte mer än de som presterar bra och att de senare satsar betydligt mera tid på att utbilda såväl nya som sittande styrelsemedlemmar. Då det gäller graden av samstämmighet mellan styrelse och VD ges relativt likartade svar³, där båda grupperna säger sig vara minst eniga om risktagandet, medan den största skillnaden grupperna emellan gäller företagets målsättning: de högpresterande företagens styrelser är helt eniga med sin VD, medan de som presterar sämre anger ”nästan eniga”, eller 5,2 i genomsnitt.

Tabell 3: Genomsnitt för de hög- respektive lågpresterande företagen då det gäller styrelsens arbetsätt.

Faktor	Högpresterande	Lågpresterande
Antal årliga styrelsemöten	7,5	8,4
Antal utbildningstimmar, nya	35,4	4,8
Antal utbildningstimmar, sittande	18,4	6,5
Samstämmighet styrelse - VD ⁴	4,8-6	4,6-6

Om dessa resultat sammanfattas i termer av de antaganden som presenterades ovan (se tabell 4) visar det sig att endast de samband som återfunnits i aktiebolagsfallet mellan vikten av utbildning av styrelsemedlemmar, samt samstämmighet mellan styrelse och VD verkar hålla även i de tretton fall studerade här. Ordförandens år i styrelsen var fler för de högpresterande företagen, medan motsatsen gällde för dennes år på ordförandeposten, varför antagande 3 får anses uppvisa tvetydiga

³ 1 = helt oeniga; 6 = helt eniga.

⁴ Gällande företagets syfte, generella mål, vikten av förändring, expansion av företaget, samt risktagande.

resultat. De återstående tre antagandena går inte att verifiera i denna fallstudie, då det visat sig att motsatta förhållanden verkar gälla här: stora styrelser, få externa ledamöter och glest mellan styrelsemötena verkar leda till bättre prestanda.

Tabell 4: Resultat, baserat på antaganden som härrör från teorier rörande aktiebolag.

Antagande	Resultat
A1: Mindre styrelser (8-10 ledamöter) leder till en bättre prestanda.	Ej verifierad
A2: Att ha externa ledamöter i styrelsen leder till en bättre prestanda.	Ej verifierad
A3: Styrelseledamöter med många år i styrelsen leder till en sämre prestanda.	Tvetydiga resultat
A4: Täta styrelsemöten leder till en bättre prestanda.	Ej verifierad
A5: Utbildningsinsatser riktade mot styrelseledamöterna leder till en bättre prestanda.	Verifierad
A6: En hög grad av samstämmighet mellan styrelsemedlemmar och VD leder till en bättre prestanda.	Verifierad

Sammanfattas dessa resultat med utgångspunkt i den målsättning som formulerats för huvudprojektet står det klart att de studier som genomförts på aktiebolag och som ligger till grund för bolagsstyrningsteorier inte verkar vara applicerbara på kooperativa företag. Det är också oklart om de faktorer som nämns som avgörande framgångsindikatorer för aktiebolag är identiska med dem som ett kooperativt företag bör fokusera på, vilket gäller både faktorerna i sig och huruvida olika faktorer spelar en viktig roll för olika typer av kooperativa företag. Framtida studier rörande detta är mycket viktiga för att ledningarna i våra kooperativa företag ska få klarhet i vad de bör satsa på för att nå framgång.

Kompletterande studie

Som nämnts tidigare var målsättningen för den kompletterande studien att analysera eventuella attitydförändringar bland medlemmarna under perioden 1993-2013, gällande den demokratiska processen i de lantbrukskooperativa företagen, viljan att gå på medlemsmöten samt att ställa upp som förtroendevald. Här har vi (min kollega Helena Hansson och undertecknad) valt att fokusera på två frågeställningar, för vilka åtminstone en artikel vardera kommer att skrivas och publiceras i någon akademisk tidskrift:

1. Har lantbrukares attityder till den demokratiska processen i lantbrukskooperativa företag förändrats mellan 1993 och 2013 och i så fall hur?
2. Har lantbrukarnas attityder till de kooperativa företagens beslutsprocesser förändrats på grund av upplevda agentproblem och i så fall hur?

Preliminära resultat rörande attityden till den demokratiska processen

Generellt kan sägas att lantbrukarna 2013 ger uttryck för en större skepsis då det gäller hur de kooperativa företagen fungerar i verkligheten. Man säger att dessa företag inte är trogna mot de kooperativa idéerna, att medlemmarna inte kan påverka vad som händer, via den demokratiska processen, då det är VD och styrelse som bestämmer utan att lyssna in vad medlemmarna vill och att de förtroendevalda fokuserar på att se till att företagen ska växa.

En sk faktoranalys genomfördes på materialet och två distinkta faktorer definierades: en faktor som kan beskrivas som ”inlärda svar” och en som kan beskrivas som ”upplevd verklighet”. Vad dessa faktorer innefattar ges exempel på i tabell 5 nedan. Som framgår av tabellen verkar misstron mot den demokratiska processen i de lantbrukskooperativa organisationerna ha vuxit under perioden 1993-2013: man tror på själva idén, men uppskattar inte vad som händer i verkligheten.

Tabell 5: Beskrivning av innehållet i de två faktorerna, baserad på vad lantbrukarna ansett som viktigt både 1993 och 2013.

Faktor 1: Inlärda svar	Faktor 2: Upplevd verklighet
Är man medlem ska man delta i den demokratiska processen.	Idag styr VD och styrelse, utan att ta hänsyn till vad medlemmarna tycker.
Om jag deltar i den demokratiska processen förbättras alla medlemmars ekonomiska situation	Idén att medlemmarna kan styra via den demokratiska processen är bra, men går inte att genomföra i realiteten.
Om jag deltar i den demokratiska processen förbättras sammanhållningen	Medlemmarna kan inte påverka verksamheten eftersom det är VD och de förtroendevalda som styr.
Det är viktigt för mig att så många som möjligt deltar i den demokratiska processen	Då man blivit förtroendevald tappar man snart verklighetsförankringen och tänker mest på föreningens tillväxt.
Om en stor andel av medlemmarna deltar i den demokratiska processen kommer föreningen att fungera bättre.	
Om du är en medlem bör du delta i både den ekonomiska verksamheten som den demokratiska processen	

Preliminära resultat rörande överblicks- och beslutsproblemen

Med utgångspunkt i faktor 1 och 2, beskrivna ovan, har en analys gjorts med avseende på om medlemmarna tycker att de kan följa vad som händer i de lantbrukskooperativa företagen (det sk uppföljningsproblemet), respektive om de tror, eller i de fall de varit eller är förtroendevalda, vet att det är svårare att förstå vad medlemmarna vill 2013, jämfört vad de svarade 2003 (det sk beslutsproblemet). De mest signifikanta ($p \leq 0.05$) resultaten gavs för följande påståenden:

Faktor 1: Inlärda svar

- Systemet med förtroendevalda innebär alltför många problem och skulle därför behöva bytas ut mot ett annat sätt att styra de lantbrukskooperativa föreningarna. ($p = 0,000$)
- Ålder ($p = 0,032$), spelar in på så sätt att de yngre är mer kritiska mot idén bakom kooperativ samverkan.

Faktor 2: Upplevd verklighet

- Det har blivit svårare att veta om de förtroendevalda agerar i medlemmarnas intresse, jämfört med 2003. ($p = 0,024$)
- Det har blivit svårare att följa upp vad de förtroendevalda gör, jämfört med situationen 2003. ($p = 0,039$)

- Systemet med förtroendevalda innebär alltför många problem och skulle därför behöva bytas ut mot ett annat sätt att styra de lantbrukskooperativa föreningarna. (p = 0,000)
- Det skulle vara bra för medlemmarna att externa styrelseledamöter användes i större utsträckning än idag. (p = 0,007)
- Besluten som fattas i dagens lantbrukskooperativa föreningar ligger längre ifrån mina önsknings, jämfört med 2003. (p = 0,001)

Sammanfattningsvis kan man således säga att det bland svenska lantbrukare finns inlärd attityder till de kooperativa företagens sätt att styras (vilka är relativt stabila), samt att dessa skiljer sig från de attityder som lantbrukare ger uttryck för, baserat på egna erfarenheter. Under perioden 1993-2013 har den senare typen av attityder genomgått störst förändring. Med utgångspunkt i uppföljnings- och beslutsproblemen, vilka utgör viktiga förklaringsvariabler till den attityd-förskjutning som ägt rum under den studerade perioden, visar undersökningen att framförallt de attityder som formas av den upplevda verkligheten påverkas av agentproblemen. Uttryckt annorlunda verkar lantbrukarna uppleva att de kooperativa företagen inte lever upp till deras idealbild, samt att huvudorsakerna till detta verkar vara att de upplever att det är svårt att överblicka vad som händer i företagen, samt att de anser att de förtroendevalda har svårigheter att väga samman olika medlemsgruppers önskemål och krav.

Diskussion

Det finns klara paralleller mellan de två projekt som presenterats i denna rapport: båda rör det sätt varpå kooperativa företag styrs – huvudprojektet utifrån ordförandepositionen och det kompletterande projektet från medlemmarnas sida. Förhoppningsvis kan resultat från dessa båda projekt användas till att förbättra styrelsearbetet, men det står helt klart att mera kunskap måste fram på detta område, då det verkar som om de ”sanningar” som bolagsstyrningslitteraturen ger, inte går att applicera fullt ut på kooperativa företag.

Naturligtvis är det så att det hade varit önskvärt att lägga upp de två projekten samtidigt, för att kunna utgå ifrån samma teoriram och därmed kunnat få än högre grad av kompletteringseffekt mellan de två. Trots att detta inte varit möjligt kan man konstatera att det finns intressanta beröringspunkter i resultaten av de två studierna, t ex:

- Det verkar som om dagens medlemmar vill ha flera externa styrelsemedlemmar. I huvudstudien hade de styrelser med bäst prestanda endast 0,5 extern styrelseledamot (vilket motsvarar 4,2% av styrelsen), medan de styrelser som hade sämre prestanda hade 1,7 (vilket motsvarar 18,9% av styrelsen).
- Lantbrukarna i den kompletterande studien ger uttryck för att de förtroendevalda fokuserar på tillväxt och inte bryr sig särskilt mycket om vad medlemmarna tycker. Om man tittar på resultat från den större studien, med fokus på i vilken grad styrelse och VD är överens om expansion av företaget (gällande både de hög- och lågpresterande) finner man att de är överens rörande detta. Båda grupperna är också överens, säger ordföranden i fråga, rörande det övergripande syftet med den kooperativa organisationen. De högpresterande företagens styrelser sågs också vara helt överens med sin VD rörande de generella målen och vikten av

förändring. Det som båda gruppernas ordförande pekar ut som ett område där samstämmigheten mellan styrelse och VD är låg, rör risktagandet.

- Två intressanta områden där mer forskning också skulle göra stor nytta rör huruvida styrelsemedlemmar som suttit länge är en för- eller nackdel för prestandan, samt vilken roll (i flera bemärkelser) som utbildningsinsatser har för prestandan. Huvudstudien visade att de företag med högst prestanda hade en ordförande som varit styrelsemedlem i nära åtta år och ordförande drygt tre; motsvarande siffror för de lågpresterande företagen var drygt fem år som styrelsemedlem och lika länge som ordförande. Frågan är om och i så fall vilken effekt detta har på prestandan: spelar det någon roll hur länge ordföranden har varit styrelsemedlem respektive ordförande? Kombinerar dessa frågor med resultaten att de högpresterande företagen satsade betydligt mer på utbildning av såväl nya som sittande styrelsemedlemmar (35,5, respektive 18,4 timmar – att jämföras med 4,8 respektive 6,5 timmar), kan man t ex fråga sig vad denna utbildning fokuserar och huruvida den leder till de förbättringsförslag som framfördes som önskvärda i den kompletterande studien, bl a i termer av att förändra sättet varpå företagen styrs, så att besluten ligger bättre i linje med medlemsopinionen, samt kanske också i högre grad använda externa ledamöter.

Publikationer

Totalt planeras åtminstone tre publikationer i vetenskapliga artiklar som resultat av detta forskningsprojekt, än finns inga definitiva titlar, men de beskrivs kortfattat nedan:

- Artikel som sammanfattar den genomförda studien med tretton ordföranden i fokus. Ett utkast till denna artikel presenterades vid en konferens i Agadir i november 2013. Under våren 2014 ska detta utkast omarbetas och skickas till en tidskrift.
- Artikel som redogör för de attitydförändringar rörande den demokratiska processen som ägt rum mellan 1993 och 2013. Här läggs fokus på de två faktorerna ”inlärda svar”, respektive ”upplevd verklighet” och dessas förändring under den studerade tidsperioden.
- Artikel som utgår ifrån de två faktorerna som definierats i artikeln ovan och som undersöker i vad mån uppföljnings- och beslutsproblemen kan användas för att förklara faktorernas förändring under perioden 1993-2013.

En huvudorsak till att dessa planerade publikationer ännu ej blivit publicerade är att resultaten från den kompletterande studien först under senhösten 2013 fanns till hands. Förhoppningen är dessutom att det ska gå att kombinera intervjuundersökningen med den longitudinella studien, baserad på enkäten till medlemmarna. Då undertecknad är examinator för de sk självständiga arbetena/examensarbetena vid SLUs institution för ekonomi har inga sådana arbeten kunnat skrivas inom ramen för föreliggande projekt, vilket är beklagligt, men examinator tillåts inte handleda de arbeten som denna ska examinera.

Övrig resultatförmedling till näringen

Förutom två öppna seminarier på Institutionen för ekonomi (SLU), i november 2012 och juni 2013 har undertecknad varit på ett kooperativt forum i Jönköping anordnat av bl a Coompanion, Riksbyggen och HSB den 28 november 2013, samt ytterligare ett i samma stad med HSB som värd

den 29 augusti 2013, där jag diskuterat olika frågeställningar dels av generell, dels av mer specifik karaktär rörande styrning av företag av olika slag. Den 27 februari 2014 kommer undertecknad att delta i ett seminarium på temat "Att äga och driva företag tillsammans", arrangerat av Partnerskap Alnarp.

I maj 2014 kommer professor Michael L Cook att besöka Sverige för att delta i seminarier och andra aktiviteter som syftar till att jämföra huvudstudien som beskrivits i detta dokument med den som genomförts i USA. Förhoppningen är dessutom att resultat från en systerstudie som genomförts nyligen i Holland också ska kunna inkluderas.

Avslutande kommentarer

Då professor Cook inte har haft möjlighet att komma till Sverige innan detta projekt skulle slutredovisas har undertecknad fått tillstånd i januari 2014 av SLFs VD Christian Nyrén att använda medel från projektet i maj, även om det avslutas nu i februari. Dessutom har han gett tillstånd till att medel från projektet används för deltagande i en konferens på Capri i början av juni. Dessa båda aktiviteter har i den ekonomiska redovisningen angetts som planerade utlägg.