

FÖRORD

I rask takt närmar vi oss såväl ett sekel- som ett milleniumskifte. Idag, till skillnad från för 1000 eller 100 år sedan, tvivlar väl knappast någon på att vi lever i en värld av ständig förändring; detta på gott och ont. Klassiska politiska system i Västerlandet som konservatism, liberalism och socialism lever ett alltmer undanskymt liv i skuggan av företeelser som en starkare marknadsekonomi och annalkande miljökatastrofer.

De gamla folkrörelserna har till viss del döpts om till "det civila samhället" Kooperationen också till "social ekonomi" men lever fortfarande och är ofta förvånansvärt starka. Något som också artiklar i tidigare kooperativa årsböcker visat. Även folkrörelserna måste emellertid ta hänsyn till förändringens vindar. Inte minst viktigt är det för rörelser som, liksom våra både nya och etablerade kooperativa företag, baserar sig på en ekonomisk aktivitet. En aspekt kan här speciellt lyftas fram, den allt snabbare internationaliseringen.

Ovanligt många bidrag i denna upplaga av kooperativ årsbok behandlar olika aspekter av dessa förändringar; av omvärlden och av den kooperativa identiteten. Det visar bara på att det ständigt pågår ett förändringsarbete. Vi är övertygade om att vi får anledning att återkomma till dessa processer åtskilliga gånger. FÖRÄNDRING & FÖRNYELSE är den 15:e i raden av de kooperativa årsböcker som Föreningen Kooperativa Studier ger ut sedan bildandet 1981. Kooperativ årsbok 1997 ger, tycker vi, ett betydelsefullt bidrag till den avsevärda kunskapsmassa som den omfattande utgivningen representerar.

Denna bok är, liksom de tidigare, resultatet av många enskilda personers samlade ansträngningar ... författarna, redaktörerna, statistikmedarbetarna, de

•

som via ekonomiska bidrag möjliggjort utgivningen, etc, etc. Ett varmt tack till dem alla. Utan deras engagemang hade föreningens ambition att i årsboken sprida intressanta forskningsresultat och peka på angelägna kunskapsbehov varit ouppnåelig.

Stockholm i december 1996

Föreningen Kooperativa Studiers styrelse

INLEDNING

Kooperativt företagande möter problem i vårt samhälle. Näringslivets och det offentliga samtalets förhärskande normer styrs av värderingar som får det kooperativa företaget att framstå som en andra klassens företagsform. Och förändringarna i Kooperationens omvärld tvingar kooperativa företag och organisationer till ibland smärtsam, ibland framgångsrik anpassning och förnyelse.

Paradoxalt nog ser det ut som om den största utmaningen är att leva upp till den egna företagsformen. Företagskooperativa utredningen konstaterar till exempel att den kooperativa *idén* har bättre rykte än till de kooperativa *företagen*!

Företagsekonomen *Lars Lindkvist* beskriver hur kooperativ brottas med dilemmat utifrån en modell av samspelet mellan olika legitimeringselement; initieringsorsak, incitament, initiativtagare och involvering. Etableringen av personalkooperativet Offerdalens hälsocentral får tjäna som ett framgångsrikt exempel. Sådana framgångar till trots möts dock "det avvikande" ofta av fördomar. Nyetablerad småskalig Kooperation antas vara oseriös, degenerera och exploatera medarbetarna. *Yohanan Stryjan*, sociolog och företagsekonom, har studerat personalkooperativa daghem och visar att fördomarna kommer på skam.

Eva-Marie Björklunds artikel visar istället de unika kvalitéer som just den kooperativa samarbetsformen ger. Äldringarna som bor på kooperativet Ingelsgården i Jämtland driver servicehuset tillsammans med personalen. Utifrån teorier om socialt arbete hävdar hon att vinsten av denna samarbetslösning är enorm - dels praktiskt, dels mänskligt genom att de gamlas erfarenheter och kunskaper används för att utveckla Ingelsgården. Jämtlands kooperativa kultur är stark. Bohuslänns också. Historikern *Annette Thörnqvist* visar att sammanhållningen och det sociala ansvarstagandet i den arbetskooperativa stenindustrin har rötter i bohusfiskarnas samarbetsformer.

Fyra bidrag diskuterar den etablerade lantbruks- och konsumentkooperationens anpassningar till omvärlden och hur de kooperativa särdragen skall kunna vässas till effektiva verktyg för sina medlemmar. Ekonomerna *Jörgen Nilsson* och *Jerker Nilsson* ifrågasätter tillämpningen av lantbrukskooperationens princip om lika rösträtt. Förr var regeln viktig; den mobiliserade och vitaliserade medlemmarna samtidigt som den begränsade inflytandet från de ekonomiskt starkaste

medlemmarna. Idag kan det, pläderar författarna, lika gärna vara en mer differentierad rösträtt som bäst tillvaratar organisationens intresse. En sådan rösträtt skulle kunna aktivera de större lantbruksföretagarna med mer avancerade kompetensområden och högre effektivitetskrav. Detta utan att man tummar på medlemskontrollen.

Karin Hakelius anknyter i sin uppsats till diskussionen om hur den lantbrukskooperativa demokratin bör se ut men ställer frågan: hur ser böndernas egen bild av organisationen ut? Hur har den förändrats? Det visar sig bl a att yngre jordbrukare i högre grad betonar faktorer som ekonomisk effektivitet, medan de äldre i högre grad värnar om föreningssolidaritet och demokrati.

Sven Modell och *Peter Normark* visar hur en förändrad resultatanalys kan öka det kooperativa medlemsengagemanget och medlemskontrollen. Till de traditionella nyckeltalen kan servicen till och det demokratiska inflytandet från kunder och medlemmar mätas. Ibland kan även analyser av hur föreningen påverkat sysselsättning och service i sitt geografiska område ingå. Sammantaget skulle den förbättrade resultatmätningen lyfta fram fakta som förmodligen skulle vitalisera såväl medlemsengagemanget som utvecklingen i regionen i stort.

Søren Büchmann Pedersen från Danske Andelsselskaber beskriver utvecklingstendenser i den exportfokuserade danska lantbrukskooperationen. Olika former av allianser kan vara ett alternativ till direkta investeringar i utländsk produktion, en genväg till en starkare marknadsposition. Dessa två vägar är kanske inte de enda som finns, men något måste göras för att stärka lantbrukskooperationens position inför den hårdnande internationella konkurrensen.

Ett misslyckat exempel på internationalisering beskriver *Robert Schediwy*. Författaren har på nära håll följt den österrikiska konsumentkooperationens kollaps. För att kompensera en rad felsatsningar, försökte den konsumentkooperativa ledningen i Österrike rädda vad som räddas kunde genom att inleda ett intimt samarbete med en ekonomiskt starkare part i Schweiz. Tyvärr var samarbetet alltför ogenomtänkt och påskyndade enbart den stora österrikiska konsumentkooperationens fall.

Samttaget visar bokens olika artiklar på flera olika sätt att förnya och anpassa den kooperativa verksamheten till en förändrad omvärld. Författarnas erfarenheter ger viktiga bidrag till den kunskapsbank som krävs för att det nödvändiga och ständigt pågående kooperativa utvecklingsarbetet skall bli framgångsrikt.

KOOPERATIV ÅRSBOK

utges sedan 1981 av Föreningen Kooperativa Studier,
som främjar, stöder samt informerar om
kooperativ forskning och utveckling.

De senaste publikationerna i serien är

KOOPERATIV OMPRÖVNING, Kooperativ årsbok 1993

KOOPERATIVA VÄGVAL, Kooperativ årsbok 1994

KOOPERATION & VÄLFÄRD, Kooperativ årsbok 1995

VÄRDEN & OMVÄRLDEN, Kooperativ årsbok 1996

BESTÄLLNINGAR:

FÖRÄNDRING & FÖRNYELSE

Kooperativ årsbok 1997, kostar 200 kr och kan beställas genom

Föreningen Kooperativa Studier

c/o Kooperativa Institutet

Box 200 63, 104 60 Stockholm

fax: 08-642 81 06

FÖRÄNDRING & FÖRNYELSE ☐ Kooperativ årsbok 1997

© Författarna och utgivaren

Utgivare: Föreningen Kooperativa Studier

Desk-top, grafisk form och omslag: Berith Wikström

Tryck: Scandbook AB, Falun

Upplaga: 1000 ex

ISSN 0280-4336

ISBN 91 87132 02 8

FÖRNYELSE & FÖRÄNDRING • Kooperativ årsbok 1997

FÖRÄNDRING FÖRNYELSE

REDAKTÖRER:

Peder Aléx • Sven Bartilsson • Anders Jönsson
Yohanan Stryjan • Berith Wikström

UTGIVEN AV:

Föreningen Kooperativa Studier

Stockholm 1996

INNEHÅLL

FÖRORD

INLEDNING

Den ömsesidiga relationen - ett instrument för förändring <i>Eva-Marie Björklund</i>	1
Medarbetarägd förnyelse av offentlig sektor <i>Lars Lindkvist</i>	18
Personalkooperativ - bättre än sitt rykte <i>Yohanan Stryjan</i>	45
Kooperation med tradition - arbetarproduktionsföreningar inom den bohuslänska stenindustrin <i>Annette Thörnqvist</i>	69
Flerdimensionell resultatmätning i lantbrukskooperativa företag - medlemsintresset i fokus <i>Sven Modell & Peter Normark</i>	95
Vem skall ha makten i de lantbrukskooperativa företagen - om fördelning av rösträtten <i>Jörgen Nilsson & Jerker Nilsson</i>	113
Konsum Österrikes nedgång och fall <i>Robert Schediwy</i>	131
Danske andelsselskaber i fremtiden - udfordringer og tilpasning <i>Søren Büchmann Pedersen</i>	141
Lantbrukarnas bild av Kooperationen <i>Karin Hakelius</i>	151

KOOPERATIV STATISTIK	168
Konsumentkooperationen <i>Konsum/KF, Fonus, OK</i>	169
Bostadskooperationen <i>HSB, Riksbyggen, SKB, SCB</i>	173
Producentkooperationen <i>LRF</i>	188
Finansiell kooperation <i>Folksam, KP, JAK, Landshypotek</i>	192
Ny etableringar - de ekonomiska föreningarna	196
ADRESSER	206
FÖRENINGEN KOOPERATIVA STUDIER	208

Eva-Marie Björklund

DEN ÖMSESIDIGA RELATIONEN

- ett instrument för utveckling

Den offentliga sektorn, den som både finansierar, fördelar och tillhandahåller service, vård, omsorg och rehabilitering, utsätts idag för särskild granskning och har även i sina delar ifrågasatts. I denna diskurs har det civila samhället fått en förnyad aktualitet och den sociala ekonomin har i diskussionen framträtt som ett möjligt komplement/alternativ till produktionen av de offentliga tjänsterna. Jag överläter åt andra att utröna de samhälleliga, politiska och ekonomiska aspekterna på denna förväntade utveckling och väljer själv att sätta samverkansprocessen i fokus.

Denna artikel tar sin utgångspunkt i hur ett lokalsamhälle har mött och reagerat på det samhälleliga omvandlingstrycket och tar läsaren med till Jämtlands län, Sveriges geografiska mittpunkt och växande centrum för kooperativ utveckling¹. Ur denna utvecklingsansats speglas särskilt Ingelsgården, Sveriges första äldrekooperativ, vilket erbjuder de äldre ett boende och miljö med ambitionen att låta de äldre åldras med ett bevarat inflytande över sin livssituation.

Kunskapen om åldrandet som process är ofullständig och jag vill med detta inlägg, bidra med den erfarenhets- och kunskapsspridning som en alternativ omsorgsform kan ge. Mitt fokus riktas mot hur enskilda människor i allmänhet och äldre människor i synnerhet påverkas i en förändringsprocess där både initiativet till en utveckling och den framdrivna verksamheten sprungit fram ur ett lokalt perspektiv till skillnad från ett styrt myndighetsperspektiv. Vilka är de mål som ett enskilt frivilligt utvecklingsarbete ger uttryck för? Ger det ord åt intressen och behov som inte uppmärksammas eller accepteras av samhällets myndighetsstrukturer? Vilka är i så fall dessa behov och intressen? Tanken är att en verksamhets officiella status, antingen den är formellt offentlig, semioffentlig

styrd eller frivilligt amatörledd, påverkar organisationsstrukturen och omsorgsinnehållet och därmed verksamhetens och dess aktörers legitimerings- och handlingsgrund. Den övergripande frågeställningen är vad den kooperativa omsorgsformen har för konsekvenser för de äldre och vad den i detta sammanhang kan betyda för lokalsamhällets medlemmar i övrigt.

1. *Inledning*

Låt mig inledningsvis ta med läsaren till Lövvik², platsen för utvecklingen, ett litet bondesamhälle i Ångermanland, som på sin tid var ett blomstrande centrum för sin bygd. Lövvik var det naturliga utflyktsmålet för Tåsjöbygden och från alla små och större byar strömmade det besökare till Lövviks många kulturella evenemang. Kulmen på utvecklingen kan tillskrivas slutet av 1950-talet, då Lövvik kunde erbjuda sina 129 invånare en fullt utbyggd närservice med affär, skola, biblioteksfilial, post och taxi. Denna stegvisa utveckling, som inte minst var möjlig p g a Lövvikbornas egna initiativ, kom att vändas till en motsvarande tillbakagång under några decennier av hård strukturrationalisering. I slutet av 1980-talet befann sig byn i kris, i det närmaste utarmad på både människor, service och infrastruktur. För de 37 personer som valt att stanna i byn, de flesta 60 år eller äldre, framstod det som om Lövvik skulle dö ut i takt med sina invånare.

Det skulle emellertid visa sig att utvecklingen var möjlig att vända till en utveckling, nu med initiativ och kraft av kvinnor i byn. Källor till inspiration var yttre impulser, kommunalt stöd och framför allt inre lokala krafter hämtade ur Lövviks egen historia och tradition. Denna artikel ger en liten inblick i detta förändrings- och utvecklingsarbete som tog sin början 1989 för att 1991 kulminera i öppnandet av Sveriges första äldrekooperativ³ Lövvik kan idag betraktas som en växande by. Invånarantalet har vuxit till ett 50-tal och de nyinflyttade är unga familjer eller unga ensamstående. Kooperativet har gjort det möjligt för fyra unga kvinnor att få sin utkomst i byn. Den ideella föreningen idébyn Lövvik har via lönebidrag anställt en vaktmästare som finns till för de äldre i byn. Han träder in och hjälper dem med det som den ordinarie hemtjänsten bedömer att de inte kan stå till tjänst med. En familj föder upp hästar, några familjer livnär sig på jordbruk medan andra arbetsföra pendlar till sina arbeten.

2. Samverkan

Ett grundantagande i denna artikel är att individen, som här representeras av människorna i lokalsamhället Lövvik och samhället, d v s kommunen och andra myndigheter i resurssamhället, har en sådan relation till varandra att förändringen hos den ena påverkar den andra. För att förändringarna ska bli uthålliga vill jag, inspirerad av Habermas hävda, att det är nödvändigt att kommunikationen aktörerna emellan sker på ett jämlikt, ömsesidigt och icke förtryckande sätt. Denna diskurs är förstås idealtypisk. Det råder ett spänningsfält mellan individen och samhället och den motsättningen handlar om huruvida det är människans önskemål och behov eller strukturens funktionssätt som ska vara måttstocken i en förändringsprocess. Är det då överhuvud taget relevant att spekulera om de ömsesidiga relationernas betydelse i denna typ av utvecklingssammanhang? Låt oss pröva och se.

Min analys utgår bland annat från Almås (1985) som i en övergripande teori om lokal utveckling framhåller samspelet mellan tre aktörssystem- den lokala kraften, externa katalysatorer och kommunen som förutsättningen för att få till stånd en uthållig förändring i ett utvecklingsarbete. Mitt bidrag är att även reflektera över kvalitén på samarbetsrelationen.

2.1 Det lokala initiativet

Lövvik kan beskrivas som ett exempel på ett lokalsamhälle med en kultur- och livsform som är djupt rotad i en lång tradition och som hålls samman av ett tätt socialt nätverk. Att starta en förändringsprocess som per definition satte Lövviks besluts- och maktstruktur på spel innebar en verklig utmaning.

I byn fanns det två kvinnor som, efter att ha inspirerats på ett framtidsseminarium, kom att nära en övertygelse om att Lövvik kunde utvecklas till ett framtidssamhälle, om bara de latent kraften som fanns i lokalsamhället togs tillvara. Dessa kvinnor fick sedermera eldsjälens roll som både initiativtagare och sammanhållare i utvecklingsprocessen. Under delvis hårt motstånd kunde de, genom att bland annat förmedla erfarenheter om andra lyckade byutvecklingsprojekt, visa Lövviksborna att *byutveckling var en rimlig tanke*. Kvinnornas nästa steg var att visa att utvecklingstanken även var möjlig för Lövvik. Tillsammans med ett tiotal övriga bybor genomförde de en succébetonad kabaré om Lövviks historia. Kabarén bidrog till att återskapa känslan av att det både *fanns kraft och vilja* och därmed möjlighet att vända utvecklingen i Lövvik. Denna känsla blev yttermera befast genom att den nybildade intresseföreningen för Lövviks ut-

veckling - Idébyn Lövvik - inom mycket kort tid registrerade 170 medlemmar. Gruppen av eldsjälar för att utveckla Lövvik hade nu utökats till 8 personer, 4 kvinnor och deras män. Med stöd av den nyvunna tilltron och mycket praktiskt handfast arbete, arrangerade de, tillsammans med ett fåtal bybor, en stor dragspelsfestival, vars uppmärksamhet visade att Lövvik fortfarande kunde utgöra ett kulturellt nav. Denna initiativförmåga och prov på handlingskraft väckte bidragsgivande myndigheters intresse, vilka bidrog med 700 000 för modernisering av byns samlande punkt Gläntan, Folkets Hus. Lövviksborna fick därmed en egen erfarenhet av att det var *möjligt att styra utvecklingen med egen kraft*.

Nästa steg i utvecklingen var att förverkliga idén om att de äldre skulle få åldras och sluta sina dagar i byn. Utvecklingen av ett äldreboende var ett objekt som initierats av de äldre och som stöttades av samtliga i byn.⁴ Eldsjälarnas vision var ett äldreboende som samtidigt skulle utgöra hela byns samlingspunkt.

Vad var det ytterst som gjorde att en utveckling åter kunde skönjas i Lövvik? Kvinnorna stod till en början tämligen ensamma i sin tro på att det fanns hopp om en framtida utveckling för sin by. Den patriarkala traditionen, vilken inte lämnade kvinnan utrymme att uttala sin vilja och åsikt, var en trolig starkt negativ påverkansfaktor. De två eldsjälarnas övertygelse växte sig dock så stark att de vågade överskrida och utmana kommunikations- och beslutsmönstret i sin by. Det som framstår som starkast bidragande orsak till att de fick gehör, är deras lokala förankring och i bygden egen upplevda historia. Denna förde med sig att kvinnorna kunde presentera konkreta förslag som, om viljan fanns där, var möjliga att genomföra. En lika stor betydelse ryms i det faktum att eldsjälarna utmanade den tidigare beslutsordning, som innebar att storbönderna fattade beslut åt byn. Kvinnorna visade en motsatt strategi, som byggde på förankring, väl uppbyggda relationer i en samverkan kring mångas lika värda insatser. Det förefaller föga sannolikt att en sådan utveckling skulle ha kommit till stånd om initiativet hade kommit från en för byn främmande kvinna eller ens man. Den lokala förankringen tillsammans med strategin om en bred samverkan framstår som nyckeln till förändringen och utvecklingen.

2.2 Yttre impulser

Samtidigt som vi slår fast att nätverket i Lövvik har viktiga sociala kvaliteter, måste också konstateras att det i sin täthet inte har varit så öppen för påverkan utifrån. Kvinnorna visade även i detta avseende att det var nödvändigt att bryta traditionen. Lövvik utgör därför också ett exempel på att yttre impulser behövs,

dels för att visa att förändringsambitioner både är möjliga och rimliga och dels tjäna som det kraftfält som inger uppmuntran och mod till de som står inför att initiera en förändring och utveckling. Jag vågar hävda att det inte är oväsentligt vilka de yttre förebilderna är.

I Lövvik drevs utvecklingen fram av fyra kvinnor och det var för dem viktigt att träffa kvinnliga förebilder för att stärkas i att även ett kvinnoperspektiv kan ligga till grund för förändringsansatser i ett patriarkaliskt uppbyggt glesbygdssamhälle. För kvinnorna i Lövvik var det Lantbruksnämndens kursverksamhet och Kvinnum⁵ som beredde dem tillfälle att möta kvinnliga företagare och kooperatörer. Lövvikskvinnornas självkänsla, tilltro och handlingsutrymme kom att växa i takt med kontakterna med det kvinnliga nätverket, vilket genom sitt handlingsprogram Hardda⁶ uttalat bygger på kvinnors ömsidiga relation och samverkan.

Av avgörande betydelse har också stödet från det Lokala Kooperativa Utvecklingscentrat (LKU i Ås) varit. Det var den lokala rådgivaren som gav Lövviksborna idén om ett kooperativt äldreboende. Han har sedan succesivt tydliggjort de kooperativa grundidéerna av vilka samverkan genom att ta ansvar och stödja varandra utgör en av grundprinciperna. Kvinnorna fick naturligtvis också nödvändigt stöd när det bland annat gällde att bilda en ekonomisk förening, utformningen av stadgar och kalkylering. Den nykooperativa utvecklingen, kan också tjäna som exempel på en organisationsform där jämställdheten inte utgör något problem. Kooperativen betraktas som både kvinnans och mannens gemensamma domän.

2.3 Kommunen

Välfärdssamhällets uppbyggnad stimulerar inte till lokala initiativ. Den är så komplex till sin natur att det inte är många medborgare förunnat att se sammanhangen. Genom sin väl organiserade verksamhet utgår den från att lokala problem bäst låter sig lösas med rätt organisation och god planering uppifrån. Samhället har därutöver inbyggt garantier i form av försäkringar och förordningar som gör att även den enskilde individen långsamt vant sig vid och accepterat att samhället planerar för henne. Livsvärlden har gjorts alltmer beroende av systemen, något som kan ha lett till att vi hyser större tillit till de professionella planerna och lösningarna än till den egna förmågan.

Det vore naturligtvis samtidigt helt förmätet att hävda att samhällsmedborgarna skulle klara sig utan den samhälliga organisationen. Ronnby

(1991) hävdar t ex att de lokala projekt som saknar kommunalt stöd eller befinner sig i konfliktkurs med kommunen t o m löper stora risker att misslyckas. Kommunen har således en betydelsefull roll för de lokala utvecklingsgrupperna och kan sammanfattas med att den ger de lokala förändringsprojekten goda startresurser samt att den ytterst utgör en garant för extern legitimitet.

Signaler från regeringen gav i början av 90-talet uttryck för att den gärna såg en framtida utveckling i en samverkan mellan offentlig och frivillig sektor. Socialchefen i Strömsunds kommun förutsåg att kommunen hade något att vinna på att vara föregångare och såg även marknadsvärdet i att utveckla det första projektet med en kooperativ omsorgsform för äldre. Han var dessutom övertygad om att eldsjälarna i Lövvik hade kapacitet att ro projektet iland. I samarbetet med Lövvik kom också kommunen att genom sin socialchef visa prov på ett sällan skådat engagemang. Socialchefen deltog som medlem i den lokala arbetsgruppen och genom ett omfattande, intensivt politiskt förankringsarbete och marknadsföring, lyckades han påskynda den normalt långsamma beslutstakten i kommunen så att Ingelsgården stod uppförd inom loppet av 1 år och 7 månader.⁷ Kommunen bidrog med att förbättra Lövviks vatten- och avloppsanläggning, tecknade borgen för kooperativet och slöt slutligen ett avtal med Ingelsgården, där kooperativet fick kommunens uppdrag att utföra hemvård åt de boende på Ingelsgården.

3. *Äldrekooperativet Ingelsgården*

Högt uppe på en ås, mitt i den långsträckt byn Lövvik ligger Ingelsgården, en låg rosa byggnad med två flyglar. Den breder ut sig mot en betagande utsikt över Tåsjön. Vid skogsbrynet, intill två utsnidade friggebodar, har gårdshunden Doj sin koja.

Ingelsgården rymmer 6 lägenheter på 46 kvm vardera. Lägenheterna består av en köksavdelning, dusch/toalett, sovalkov och vardagsrum. Ingelsgården har även ett stort kombinerat kök och allrum. Det är inrett med ljusa möbler och textilier i gröna, rosa och beige nyanser. Mängder av gröna växter prunkar och väggarna pryds av både tavlor och broderier. Rummet avdelas med ett stort långt och brett köksbord i trä, där de boende som så önskar intager sina måltider och umgås med varandra och i förekommande fall med andra bybor eller släktingar. Ingelsgården har också ett så kallat sviktrum för äldre i Lövvik. Det erbjuds som en tidsbegränsad plustjänst till de pensionärer, som av olika hälsoskäl behöver en mer omfattande tillsyn än den som kan erbjudas via den sedvanliga hemvården

i det egna hemmet.

Ingelsgården tar emot 8 boende och drivs av 6 kvinnor som delar på 3,5 tjänster. Till personalstyrkan måste också räknas 4 frivilligt arbetande män, vilka turas om att vara Ingelsgårdens vaktmästare och allt i allo.

Kooperativet omfattar 17 medlemmar varav 7 är boende på Ingelsgården, 8 "anställda" (de ursprungliga eldsjälarna) samt 2 externa intressenter. Verksamheten utgör ett samarbete mellan den offentligt kommunala och den frivilligt sociala ekonomin. Kommunen betraktar Ingelsgården som en form av hemboende och låter de som är anställda av kooperativet utföra den hemtjänst som kommunen annars skulle ha utfört hos pensionärerna i deras hem.

Innan vi går vidare för att närmre granska och värdera verksamhetsinnehållet på Ingelsgården, kan det vara av värde att vi funderar lite över hur vi betraktar och värderar den åldrande människan.

3.1 *Synen på den åldrande människan*

Tornstam (1992) har i sin forskning funnit att omgivningen tillskriver de äldre mer problem än vad de äldre tillskriver sig själva. Han vidareutvecklar sitt antagande genom Ofstads (1972) teori om vårt förakt för svaghet.⁸ I denna teori synliggörs konflikten mellan de produktiva och improduktiva krafterna i samhället och vårt samhälles mycket starka prestationsorientering som gör att vi fostras att se ned på de svaga, ineffektiva och osjälvständiga. Den präglar oss till den grad att vi, när vi inte själva når upp till idealen om produktivitet och självständighet, också fylls av självförakt. De äldre i vårt samhälle fyller inte samhällets effektivitetskrav och torde därför vara utsatta för samma förakt - det enligt Ofstad dolda föraktet.

Vårt sätt att värdera har många kulturella rötter och värderingarna kommer ibland i konflikt med varandra. Synen på de äldre utgör en sådan konflikt. Här står samhällets effektivitetskrav i konflikt med den hebreiska traditionen att vi ska hedra och vörda de äldre. Vi måste rationalisera föraktet för att kunna hantera konflikten, något som vårt behov av att se de gamla som både skröpliga och ömkliga kan vara ett uttryck för. Om vi gör de äldre så sjuka och svaga att vi kan ta hand om och tycka synd om dem, skapar vi ett förhållningssätt som bättre låter sig förenas med traditionen om vördnaden om de äldre. Vi legitimerar helt enkelt ett omhändertagande där vi kan kontrollera och styra de äldres liv. Myten om de äldres svaghet löser därmed enligt Tornstam problemet med vårt förakt för de äldre.

Motbilden till den svaga och borttynande människan är att se den åldrande människan i ett utvecklingsperspektiv. Här refererar Tornstam till Peck (1956)⁹ som förklarar åldrandet ur ett utvecklingspsyologiskt perspektiv, i vilket han behandlar de särskilda problem och kriser som den åldrande människan konfronteras med. Som i alla utvecklingsfaser i det vuxna livet, handlar det ytterst om att se och att göra vägval. Det första vägvalet handlar om *yrkescentrering* eller *jagdifferentiering* d v s vår tendens att koppla personligheten till yrkesrollen. Här kretsar och centreras livet till yrket på ett sådant sätt att identitet utanför yrkesjaget tappas bort. Pecks tes är därför att vi måste se och förstå att vår personlighet rymmer mer än vår yrkesroll samtidigt som vi är inne i en yrkeskarriär. Det är under ålderdomen som det verkligen ställs på prov att se att jaget har flera källor än yrket.

Det andra vägvalet visar vägen mot *kroppscentrering* eller *kroppstranscendens*. Vi blir med åldern allt svagare och våra fysiska krafter avtar. Om vi fixerar oss vid kroppsligt välmående i stället för att acceptera denna utveckling, kan det medföra att all tid till slut bara kretsar kring ohälsan (kroppscentrering). Peck varnar oss för att göra kroppen och dess funktioner så centrala i vår tillvaro. Ett motsatt förhållningssätt garanterar, menar Peck, att vi kan finna andra värden och mening i livet trots de avtagande krafterna (kroppstranscendens). Det tredje vägvalet rör *jagcentrering* eller *jagtranscendens*. Det handlar om att vi måste lära oss att hantera dödens realitet. Om vi inte accepterar den egna förestående döden, riskerar vi att hamna i en olycklig uppmärksamhet kring vårt eget personliga jag och på vår egen bortgång. En centrering som enligt Peck ytterst leder till dödsångest. Om vi istället kan nå ett överskridande av det egna jagets gränser, upplevs inte den egna döden som så skrämmande eller uppseendeväckande. Peck beskriver hur det då snarare kan uppstå en känsla av acceptans som gör att vi upplever en meningsfullhet och helhet i det liv som ytterst ger oss visdom.

3.2 Ingelsgårdens syn på den åldrande människan

För eldsjälarna¹⁰ i Lövvik framstod det tidigt som viktigt att enas om en målsättning för verksamheten på Ingelsgården. De inleder målprogrammet "En ålderdom med livskvalitet, som vi ser det" genom att lägga fast följande:

Ett meningsfullt liv är lika med att vara älskad och behövd av andra, från barndomen till livets slut.

Den ambition målprogrammet bland annat uttrycker är att kooperativet i möjligaste mån ska drivas tillsammans med de boende. Det handlar om ett samarbete med många aspekter. En önskan är att fånga upp den levande historieberättandet och att återupptaga och bevara olika traditioner och värden, som tidigare präglat en gemenskap. Det kan bland annat vara kvastristräffar i det fria, gökotta en tidig sommarmorgon för att lyssna till småfåglar eller skvaller-timmen, stunden innan lampan tänds om mörka vintereftermiddagar då skrönorna avlöser varandra.

En annan ambition rör delaktighet i verksamheten. Allt ska planeras med de boende. Var och en kan i någon mening vara delaktig om än inte i fysiska aktiviteter så kan erfarenheter delas och man kan t ex beskriva hur en maträtt ska tillagas eller ett uthus byggas. Den boende förutsätts också kunna få fortsätta att leva det liv man varit van vid och trivts med.

Programförklaringen avslutas med följande:

Vi vill som personal verka för en mycket stor lyhördhet gentemot de boende. Ingen får vara orolig för kroppslig eller själslig krämpa. Vi måste skapa ett sånt förtroende mellan oss att vi genast, eventuellt tillsammans med sjukvårdspersonal, löser problemen. Vi ska verka för ett riktigt fungerande samarbete med de anhöriga, så att de boende känner sig trygga och tillitsfulla i sin tillvaro. Det måste ju få vara roligt att bli gammal också.

3.3 *Den åldrande människans strategier*

Kunskapen om åldrandet som process kan utvecklas i förhållande till många antaganden och teorier, samtidigt som befintlig kunskap går att utveckla genom att den tillförs kvalitativa mått (Tornstam 1992). Vi låter oss alltför lätt fångas av vanföreställningen att kvantitativa mått även säger något om kvalitativa aspekter. Tornstam tar kunskapen om det sociala nätverkets betydelse för vårt välbefinnande som exempel och visar att det inte finns något som styrker att de människor som har många personer runt om sig blir lyckligare och tryggare än de som har ett mindre kontaktnät med färre personer knutna till det. Han framhåller däremot behovet av närhet och intimitet som det mest fundamentala och betydelsefulla för en människas fortsatta sociala utveckling och välmående. Flerta studier visar att vi har större förutsättningar att klara olika typer av påfrestningar om vi har tillgång till en nära relation. Vikten av den sociala relationens ömsidighet framstår här som central.¹⁾ När vi går in i en relation

eller i ett samspel bär vi med oss både rättigheter och skyldigheter och om vi satsar energi och omtanke förväntar vi oss att få motsvarande utbyte tillbaka. Erfarenheten säger oss också att relationen fungerar bäst när ett sådant utbyte finns. Om ömsesidigheten är i obalans väcker den däremot ofta ensamhetskänslor hos den som ensidigt är mottagare av olika insatser, en vanlig situation för den äldre människan.

Bland många forskare refererar Tornstam till Dowd, som funnit att de äldre har svårt att bibehålla eller uppnå ömsesidiga relationer. Detta beror enligt Dowd på att vi med stigande ålder förlorar resurser som är nödvändiga för att delta i ett ömsesidigt utbyte. Han konstaterar att ömsesidigheten begränsas av att den äldre endast kan köpslå med sin foglighet och medgörlighet som utbyte för att få stöd av andra. Om en part ensidigt visar medgörlighet och foglighet rör det sig därför inte om ömsesidig relation utan snarare om en maktrelation. Dowd kan också belägga att den part som är mest beroende d v s har minst makt i en utbytesrelation med obalans, också försöker återskapa balansen. Dessa handlingsstrategier återges och kommenteras i förhållande till Ingelsgårdens verksamhet nedan.

Ett sätt att åstadkomma balans i utbytesrelationen utgörs av *undandragandet*, d v s där den äldre helt enkelt drar sig undan för att slippa delta i obalanserade relationer. Många av de boende på Ingelsgården använde sig av denna överlevnadsstrategi i den situation de hade innan de flyttade in på kooperativet. För en del innebar det en ökad isolering i det egna hemmet och för en av de boende, som vid den tidpunkten vistades på en annan institution, gick undandragandet så långt att hon bröt all kommunikation med omvärlden.

Den andra strategin¹² att återställa balansen är att vi vidgar vårt resursområde, d v s att vi *utvecklar nya roller* som kompensation för förlorade roller.

Om vi överför denna strategi till de boende på Ingelsgården, kan vi exemplifiera med en boende, vars fysiska krafter avtagit så att han inte längre kunde utföra sysslor som medförde fysisk ansträngning. För första gången i vuxen ålder började den äldre mannen att studera och fick dela och diskutera de inhämtade kunskaperna i en studiecirkel. Detta var för honom en helt ny upplevelse, som både innebar att han fick erfara att han hade studieförmåga och att han, genom sin långa livserfarenhet, även kunde bidra med egna bilder av den historieberövning som studierna utgick från.

Den tredje balanseringsmekanismen utgörs av *statusförändringar*, vilket helt enkelt innebär att den svagare parten tillskrivs en ökad status.

Ingelsgården har en balansmekanism inbyggd i sina stadgar. Dessa är unika i sin skrivning genom att de tillförsäkrar de boende som delägargrupp större makt än övriga grupper inom kooperativet. I konkret hantering innebär det att inte något beslut får fattas om det går emot majoriteten av de boende på Ingelsgården. De äldre ges också ett inflytande i verksamheten. Det handlar inte om luftiga formuleringar, som att man vill se de äldre som en resurs, utan om ett inflytande där de äldre ingår i det reella beslutsfattandet om verksamhetens dagliga drift. Ingelsgården kan, genom att betrakta de äldre som medsubjekt, visa att även äldre åldringar har en önskan och ett behov av att aktivt deltaga i planerandet av sin dagliga tillvaro, om än det sker på olika villkor och med olika intensitet.

Det fjärde sättet att undvika obalanserade bytesrelationer utgörs av *koalitionsbildning*. Den innebär att de som befinner sig i obalanserade utbytesrelationer i stället allierar sig med personer som de känner kan ge ett ömsesidigt givande och tagande.

Projektet Gentjänsten i Nacka kommun utgör ett exempel, där de äldre i kommunen har bildat allianser i form av ett nätverk. Genom nätverket bildas ett speciellt skyddsnät, där var och en, utifrån varje persons speciella förmåga, har en uppgift att träda in i för varandra när den ordinarie hemtjänsten inte räcker till. För Ingelsgården utgör ägandeformen en allians av samma andas barn vilken överskrider generationsgränser.

4. *Ingelsgården som erfarenhets- och kunskapsförmedlare*

Låt oss nu sammanfatta erfarenheterna från Ingelsgården för att utröna vilka kunskaper kooperativet, som alternativ omsorgsform, kan tillföra diskussionen om en framtida äldreomsorg.

4.1 *Samverkan och ömsesidighet*

Begreppsparet sammanfattar egentligen avsnittet om den åldrande människans strategier. Ingelsgårdens attityd mot de äldre, vilken bygger på tanken att verksamheten endast kan drivas om de äldre har ett inflytande över sitt boende och livsinnehåll, ger oss ytterligare vägledning genom att visa att Ingelsgården genererar en positiv och förväntansfylld syn på de äldre som medsubjekt. Kooperativet undviker medvetet att tvinga in de boende i en form av mottagarsituation, som gör dem mer beroende än vad nöden kräver. Det är

ytterst ett sätt att göra relationen ömsesidig. Konkret innebär verksamhetsinnehåller i äldrekooperativet att de äldres självbestämmanderätt behandlas som en överordnad princip och inte som en omsorgsmetod som beaktas när man anser att de äldre har handlat rationellt eller i överensstämmelse med accepterade normer.

Respekt och integritet

Verksamheten på Ingelsgården överskrider det dikotoma ställningstagandet mellan en disengagemangs- eller aktivitetsteori genom att visa på ett vägval som inte gör de äldres aktivitet till ett självändamål. Den äldre förutsätts själv kunna avgöra sitt behov av påverkan och grad av engagemang utifrån egna önskemål och behov. Detta innebär att de boende inte tvingas in i kollektivets olika aktiviteter, utan att man respekterar att det hos varje människa finns ett djupt rotat behov av enskildhet och integritet.

Vi gör säkert alla olika tolkningar av de normativa begreppen respekt och integritet. För mig omfattar begreppen en förmåga att stå ut med olikheter, skilda uppfattningar och uttryck samt förmågan att skapa ett sammanhang där du som människa kan känna dig värdig för den du är.

Eneroth (1992) beskriver åldrandet som ett exempel på de processer i livet som inte låter sig åtgärdas eller behandlas bort.¹³ Han hävdar att vi står ganska tomhänta inför de äldre vårdbehövande, trots samhällets arsenal av resurser och kunskaper. Han menar att det vi kan erbjuda är vår närvaro genom att finnas till hands med ett aktivt lyssnande. Att vi finns till hands som medmänniskor, där den som behöver vår närhet inte lämnas ensam.

Ingelsgården - medboende och personal - tillåter den äldre att vara överskridande i sina tids- rums-, och objektuppfattningar. Jag låter en av de boende, Gerd 84 år, vara språkrör:

Jag tycker att Ingelsgårdens verksamhet kan sammanfattas i ordet respekt. Det handlar om respekt för att du kanske väljer att vilja vara ensam, respekt för att vi är olika och framför allt respekt för varandra. Vi är alla i den åldern att vi kan drabbas av senilitet och tillfälliga förvirringar, men vi har det inte varje dag eller varje stund. Det är inte något människan kan rå för. Man får aldrig glömma människan bakom de förvirrade orden och hennes värde får aldrig ifrågasättas.

Personalen utgår också från ett antagande om att det som ytligt kan framstå som förvirrat och oklart kanske kan röra sig om en tidsperspektivförskjutning. Genom närhet och aktivt lyssnande, försöker de få en bild av i vilken tid den boende befinner sig. Det som till en början verkar osammanhängande kan i förhållande till sitt tidsrum visa sig vara helt relevant. När den äldre befinner sig i dåtid, nutid och framtid samtidigt kan det vara svårare att följa tankecasten. Personalen har ändå fått erfara att lyssnandet och närvaron ger hjälp och lindring och att, som Eneroth beskriver, de vårdbehövande, genom att få vara i centrum för en medmänniskas lyssnande och uppmärksamhet, frigör en självläkande kraft.

Glädje och skratt

Eneroth hävdar att skrattet frigör energi, då skrattet i sig innebär att det inte går att vara kontrollerad och vaksam samtidigt. Men, fortsätter han, för att vi ska kunna förenas i skrattet måste vi kunna känna igen oss. Vi behöver ha likartade referensramar, ett gemensamt språk och symboler med gemensam mening.

Ingelsgårdens har en devis "Det måste vara roligt att bli gammal också" i sitt målprogram. Den som besöker Ingelsgården kan inte undgå att fångas av hur påfallande ofta skratten rullar. Under måltiderna finns det alltid någon som har en historia att berätta eller ett dråpligt minne att återge. Man kan enas i ett skratt om Tåsjobons speciella kynne, historier som kan göra att den utomstående kan behöva "tolkhjälp". På Ingelsgården tänjer man även gränserna och vågar skratta åt egna bekymmer och problem. Den ömsidiga respekten och varsamheten gör att man kan vara säker på att inte någon avsiktligt eller oavsiktligt skulle göra sig lustig på den andres bekostnad. Det är ett skratt som används för att befria och för att göra det möjligt att släppa fram de självläkande krafterna

Tradition och förankring

En ledstjärna i Ingelsgårdens verksamhet är att bevara eller kanske snarare återuppliva Lövviks gamla traditioner och med de äldres hjälp t ex hålla den gamla berättarkonsten vid liv. I förlängningen av denna inställning ligger idén om att de äldre ska få fortsätta att leva det liv de är vana vid.

5. Den ömsidiga relationen

Utvecklingen i Lövvik och på Ingelsgården hjälper oss förstå att samhället med dess institutioner är för komplext för att låta sig styras uppifrån och att en central

planering med otillräcklig bakgrundsinformation kan bidra till att lokalsamhällen utarmas eller att den äldre tvingas in i en ensidig mottagarsituation. Den lär oss samtidigt att samhället är för komplext för att endast låta sig styras underifrån och att det offentliga stöd och kompetens behövs för att livsvärlden ska kunna genomföra sina visioner.

5.1 *Ingelsgården*

Vi kan, vågar jag påstå, konstatera att våra attityder till äldre till stor del bygger på de olika föreställningar eller vanföreställningar vi har om åldrandet. Föreställningar som antingen väcker positiva eller negativa känslor till åldrandet som process. Våra föreställningar och de känslor de väcker gör också att vi handlar på olika sätt i mötet med de äldre. Vi kan t ex se på de äldre som mer eller mindre oförmögna eller ovilliga att delta i beslut som rör deras egen livssituation. Det ligger då nära tillhands att vi tror att vi avlastar och befriar de äldre om vi tar över och fattar beslut åt dem. Vi gör därmed de äldre till en grupp med samma behov och önskemål. Risker är stora att vi glömmer att det enda som enar gruppen äldre är att de har levt länge. Lika uppenbart är det att de äldre har levt under olika livsvillkor och livsformer och att dessa villkor och former även följer dem in i en vårdssituation. Ingelsgården har i sin målbeskrivning och i sitt verksamhetsinnehåll särskilt framhållit traditionens inverkan och betydelse. De vill visa att tradition anger både idéer, värderingar, regler, normer, koder och symboler som gör att det inte är möjligt att bara hänvisa till individuella egenheter och särdrag för att förstå en människa i ett omsorgssammanhang.

Ingelsgårdens boende och omvårdnadsform lär oss vidare se, att sociala relationer bygger på ett ömsesidigt beroendeförhållande och att en ensidig mottagarsituation krymper eller riskerar att tillintetgöra en utveckling. När det gäller de äldres villkor och möjligheter att åldras med bevarat inflytande över sin livssituation kan Ingelsgården empiriskt hävda att man inte kan förvänta sig en utveckling om de äldre inte har en reell inflytandefaktor över sin dagliga tillvaro. I detta sammanhang kan även påvisas att äldre åldringar (över 80 år) har en önskan och behov av delaktighet och inflytande. Ytterst lär oss Ingelsgården att det är fåfängt att tro att en förändring kan komma till stånd om man inte försöker förstå de äldre fenomenologiskt och gör dem till ett medsubjekt

5.2 Lövvik

Läsaren har fått en glimt av en samverkan mellan tre aktörssystem, vilka Almås funnit vara nödvändiga för att ett lokalt utvecklingsarbete ska kunna bestå. Den lokala utvecklingens grundläggande resurs är den förankring som individen har på hemorten eller i bygden. Min argumentation är att traditionen och sättet att giltighetspröva kommunikationen, har en stor betydelse för den lokala utveckling och att den i vissa avseenden har en innebörd som inte kan ges i form centrala underlag.

De centrala planeringsunderlagen bygger inte sällan på fakta som i huvudsak utgår från regions demografiska och ekonomiska förutsättningar, där fokus riktas mot regionens befintliga materiella- och naturresurstillgångar i ett tillväxtperspektiv. En plan är ofta förbehållen experter, som kan ha en förhållandevis instrumentell rationalitet och utvändig syn på människans möjlighet till utveckling. Viktiga frågor ur planerarens synvinkel blir därför hur utvecklingen ska introduceras, vilken organisationsmodell som möjliggör kontroll och styrning samt hur individerna ska motiveras för att ta till sig en förändring och anpassa sig till den.

Utvecklingen i Lövvik, vars kraftkälla ligger i den lokala kultur- och livsformen lär oss att se att det finns oanade och därmed outnyttjade resurser i lokalsamhällen som ytligt kan betraktas som demografiskt utarmade. Med en annan rationalitet kan då hävdas att utveckling handlar om krafter som verkar på olika nivåer i samhället och som sammantagna inte enkelt låter sig påverkas av politiska beslut eller styrmedel. En utgångspunkt för att bedöma utvecklingen i detta fall är den överblickbara gruppens egna kunskap, initiativförmåga och vilja till förändring, d v s ett dynamiskt synsätt, som utgår från att utveckling är en konsekvens av samspelet mellan olika krafter i ett socialt system. Viktiga frågeställningar ur detta perspektiv rör hur utvecklingsprocessen kan underlättas och vilka handlingar som kan leda till stagnation.

Utvecklingen i Lövvik kan, vill jag hävda, ytterst ses som en konsekvens och frukt av samspelet mellan olika krafter i ett socialt system, där den ömsesidiga kommunikation är en förutsättning. Med andra ord kan det uttryckas som att den i samverkan kommunicerande människan är den lokala gemenskapens medel och mål och den resurs som ska nyttjas för att skapa bättre levnadsvillkor i ett lokalsamhälle.

En annan konklusion är att den äldre människan i detta exempel framstår som nyckeln till utvecklingsmöjligheten i sin by. Genom att uppföra ett

äldreboende skapades ett flertal arbetstillfällen, vilka med säkerhet kommer att utökas eftersom kooperativet har planer att starta ytterligare kooperativ för att bli självbärande. De äldre har genom att lämna sina hus också skapat möjligheter för nyinflyttning, vilket har skett i Lövvik. Byn återtar mark där de äldre och yngre är ömsesidigt beroende av varandra.

Eva-Marie Björklund

Författaren är verksam som univ.adj på
inst för socialt arbete vid Mitthögskolan i
Östersund och doktorand i socialt arbete
med inriktning på äldrefrågor.

Referenser

- Almås, R (1985) Evaluering av lokalt utvecklingsarbete, Trodheim
Björklund, E-M (1995) Ingelsgården- omsorg om äldre, engagemang och lokal utveckling, Rapport 1995:10, Mitthögskolan, Östersund
Eneroth, B (1992) Helande tomrum- om kvalitet i frivilligt socialt arbete, Röda korset skriftserie, Medmänniska i en föränderlig värld, nr 3
Ofstad, H (1972) Vårt förakt för svaghet. Nazismens normer och värderingar och våra egna Prisma, Stockholm
Ronnby, A (1991) I skogarnas land om socialt arbete i glesbygd, Byggeforskningsrådet, Stockholm
Tornstam, L (1992) Äldrandets socialpsykologi, Rabén & Sjögren, Stockholm

Noter

- 1 Det finns idag ca 140 nybildade kooperativ varav ett 10-tal utgärs av äldrekooperativ. (R Malm, LKU, Ås)
- 2 en by i Strömsunds kommun, landets till ytan 6:e största, vilken spänner över 106 kvadratmil och har drygt 16 000 invånare. Fjällvärld, vidsträckta skogar, orörd vildmark, kalhyggen, vattenregleringar och kraftverk ryms alla inom kommunen. Jordbruket och skogsbruket sysselsätter 15 procent av de förvärvsarbetande. Andelen äldre över 64 års ålder uppgår till 25 procent medan andelen i den arbetsaktiva åldern stadigt minskar.
- 3 För utförligare läsning se vidare Björklund (1995) Ingelsgården - omsorg om äldre, engagemang och lokal utveckling, Rapport 1995:10 Mitthögskolan, 931 25 Östersund
- 4 Det skulle emellertid komma visa sig att organiseringen i den kooperativa formen möttes av misstro som även utvecklades till ett motstånd från vissa fraktioner i byn.
- 5 Kvinnum är ett samverkansprojekt mellan länsstyrelsen, lantbruksnämnden, kommunförbundets länsavdelning, utvecklingsfonden och landstinget i Jämtlands län. Det finansieras med

regionalpolitiska medel och har som uppgift att stödja kvinnors verksamhet.

- 6 Jamskans ord för hälften
- 7 Denna utveckling har naturligtvis inte enbart positiva förtecken och problematiseras vidare i rapporten Ingelsgården- omsorg om äldre, engagemang och lokal utveckling. Som en jämförelse motsvarade eldsjälarnas nedlagda frivillinsats ca 2 500 tim för att färdigställa själva fastigheten.
- 8 Lars Tornstam, 1992, Åldrandets socialpsykologi s 107
- 9 ibid s 222
- 10 Hervor och Barbro Dahlén samt Clary och Ella Ivarsson
- 11 Lars Tornstam, 1992, Åldrandets socialpsykologi s 201
- 12 Denna och följande handlingsstrategier förutsätter, vill jag påstå, en situation där relationerna är i relativ balans eftersom de alla i någon mening förutsätter en närvaro.
- 13 Bo Eneroth, 1992, Helande tomrum - Om en unik kvalité i frivilligt socialt arbete

Lars Lindkvist

MEDARBETARÄGD FÖRNYELSE AV OFFENTLIG SEKTOR - exemplet Offerdals hälsocentral

Runt om i Sverige arbetar landsting och kommuner med att förändra och förbättra sin organisation i takt med de krav som ställs av olika intressenter.

I stället för en ren privatisering upplevs på många håll ett behov av en utveckling av den offentliga sektorn i demokratiska former, där medarbetarägda företag, såsom personalkooperativ, kan vara ett lämpligt alternativ.

Kooperativet ska inte vara ett mål i sig, utan ett medel att uppnå mer övergripande mål, såsom ökat inflytande, arbetsglädje och bättre vårdkvalitet. Människorna ska ha lust och möjlighet att ta personligt ansvar. Organisationen ska bygga på verkligt engagemang bland berörda människor och inte toppstyras. Beslutsprocessen ska vara demokratisk och lokalt baserad.

(Stockholms landstings regional- och trafikplanekontor 1991)

Sedan början på 1990-talet har intresset för medarbetarägda företag inom offentlig sektor ökat. En orsak till att intresset för att personalen övertar verksamheten vuxit är att nya organisationer behövs med nya styrformer.

Utvecklingen har tilldragit sig ett allt större intresse från olika berörda grupper, däribland politiker och arbetsmarknadens parter. Även från vetenskapligt håll har den medarbetarägda formen blivit föremål för en allt intensivare uppmärksamhet, vilket åtskilliga studier vittnar om¹.

Dock finns inga djuplodande studier om vad som har hänt när medarbetarägda företag skapats inom offentlig sektor. Vårt *s k MOFFS-projekt* (Medarbetarägda företag inom offentlig sektor, se bilaga) är den första studie som söker svar på problemet: *När, hur och varför har en förändring skett från offentligt*

ägande till medarbetarägande och vad har konsekvenserna blivit för ledning, arbetsorganisation och ekonomisk utveckling? I denna artikel väljer vi att koncentrera oss på *övergången till medarbetarägande* och inleder med att definiera vad vi menar med medarbetarägda företag och personalkooperativ. Vi definierar här ett *medarbetarägt företag* som ett företag där minst en tredjedel av de anställda äger majoriteten av kapitalet. Ägandet ska dessutom vara jämnt fördelat mellan de anställda delägarna. Begreppet medarbetarägda företag ser vi synonymt med personalägda och löntagarägda företag.

En variant av medarbetarägda företag är *personalkooperativ (arbetskooperativ)*. Alla personalkooperativ är medarbetarägda medan alla medarbetarägda företag kan inte klassificeras som personalkooperativ då inte alla omfattas av kooperativa principer såsom "i princip öppet medlemskap", "en medlem - en röst" och "begränsad kapitalränta". I MOFFS-projektets delstudier beskriver vi organisationsförändringen från offentligt ägd till medarbetarägd genom att studera interna och externa intressenters uppfattningar om det legitima i en övergång till medarbetarägande.

I nykoop-företagsutredningen (SOU 1991:24) framhålls att nykooperativa etableringar har legitimitetsproblem. Omgivande intressenter ser misstänksamt på kooperativa etableringar och ifrågasätter deras riktighet:

Bristande kunskaper, missuppfattningar och ideologiska fördomar hos allmänhet, myndigheter, företag och organisationer är förmodligen den besvärligaste tröskeln för att kooperativens möjligheter i framtiden skall kunna ges en rättvis bedömning. I allmänhet förknippas i Sverige begreppet Kooperation med alldeles bestämda etablerade företag och den bild av sig själva som de har skapat under åren. Att tala om nykooperativ utveckling som ett sätt att vitalisera t ex vård, barnomsorg och landsbygd blir rätt obegripligt för många eftersom associationerna främst går till de etablerade konsument-, bostads- eller producentkooperativa företagen. (ibid, s 2)

Begreppet legitimitet uppfattar vi inte som problemfritt. (För närmare diskussion av legitimitetsproblematiken se Lindkvist 1996a). I vardagsspråk står legitimt för något som accepteras som rätt och riktigt, exempelvis ses myndigheters problem att skapa acceptans för sina beslut och åtaganden som ett legitimitetsproblem.

Legitim= (lat. legi'timus, 'laglig', 'lagenlig', 'rättmätig', 'behörig'...), ord som används dels i betydelsen erkänt "laglig" eller "lagenlig" t ex legitim

tronarvinge. I allmänt språkbruk har legitim ofta en mindre precis mening, t ex i uttryck som "ett legitimt krav". (Nationalencyclopedin, 12, 1993, s 195)

Karlsson (1991) analyserar legitimitetsproblemets innebörd och intresserar sig särskilt för legitimitetsproblemet som "ledares problem att vinna aktivt erkännande för en strategisk ny-ordning". Karlsson hävdar att det i större förändringsprocesser finns ett legitimitetsproblem som består i vad hon kallar "ifrågasättandet av det rättmätiga i förändringens riktighet".

Detta ifrågasättande, som kan omfatta förändringens motiv, innehåll och/eller konsekvenser (behovet av förändring; förändringens inriktning; förändringens innebörd för den enskilde organisationsmedlemmen) riktas inte bara emot förändringen som sådan. I kritisk belysning står likaledes förändringens upphovsman och dennes rätt till intervention. (ibid, s 4)

Detta ifrågasättande av det legitima i förändringen baserar vi vårt forskningsproblem på och studerar intressenternas uppfattningar av det legitima i den medarbetarägda förändringen utifrån *initieringsorsaken, inelitamenten* till en övergång, vem/vilka som är *initiativtagare, involvering av intressenter* och då framförallt av medarbetarna, och samspelet dessa fyra legitimeringsmoment ("De fyra I:na") emellan över tiden.

I första hand söker vi svar på dessa frågor för att belysa den interna legitimeringsproblematiken, relationen ledning - medarbetare. Vi börjar därför med att studera de fyra I:na utifrån ett internt legitimeringsperspektiv för att därefter övergå till att studera den externa legitimeringen och ledningens relationer till externa intressenter (landsting och kommuner, lokalt kooperativa utvecklingscentrum (LKUn), berörda fackorganisationer och politiska partier). Vilka föreställningar har de externa intressenterna om medarbetarägande inom offentlig sektor? Är deras inställning stödjande eller hindrande?

2. Metod och avgränsningar

2.1 Kartläggning av de medarbetarägda företagen

För att få svar på dessa frågor började vi med att göra en *kartläggning* av antalet medarbetarägda företag inom offentlig sektor. Problemet var att det saknades ett övergripande och heltäckande register över medarbetarägda företag inom den offentliga sektorn (MOFFS-företag).

De viktigaste källorna som vi använde oss av var Socialstyrelsens förteckning över privata daghem och föreningsregister 1992/93, Riksförningens för personalägda företag, (Selfmanagements) medlems- och företagsregister, föreningsregistrens gemensamma firmaregister vid länsstyrelsen i Värmlands län, ett enkätformulär till samtliga 18 lokala kooperativa utvecklingscentra med önskemål om namn och adresser på tänkbara företag, ett enkätformulär till samtliga Sveriges landsting och kommuner med samma önskemål samt projekt-deltagarnas egna kunskaper och kontakter.

Under första halvåret 1994 sändes en enkät ut till alla mycket sannolika medarbetarägda företag hämtade ur olika register, kontakter med LKU:n, landsting/kommuner och egna erfarenheter, sammanlagt 275 företag. Av dessa ströks 38 av olika skäl, främst för att de inte startats eller för att de hade upphört som företag. Av de kvarvarande 237 företagen besvarade 167 enkäten dvs. 70 %. Bortfallet var sålunda ca 30 %.

Därefter ringde vi i oktober 1994 till samtliga av de kvarvarande 237 företagen, alltså även de företag som inte besvarat enkäten, för att ytterligare kontrollera om de omfattades av vår definition. Vi ställde frågorna: Hur många arbetar i ert företag? Hur många av dessa är kvinnor? Hur många delägare är ni i ert företag? Hur många delägare arbetar inte i ert företag?

Efter genomgång tog vi bort ytterligare företag för att de var för små eller inte uppfyllde vår *definition om minimum fyra anställda och av dessa med fyra anställda måste hälften vara delägare. I företag med fem anställda eller flera måste en tredjedel vara delägare för att inkluderas i vår studie.*

Av de 237 återstod 150 medarbetarägda företag inom offentlig sektor. Genom vår telefonpåringning och vår enkät riktad till företagets styrelse har vi gjort en genomgång av dessa företag. Av de 150 företagen svarade 130 på hela eller delar av enkäten och de övriga 20 lämnade på telefon uppgifter om verksamhetsområde, antalet anställda, antalet delägare, antalet kvinnliga anställda och hemortskommun.

2.1 Kartläggning av de externa intressenternas inställning

Under hösten 1993 och våren 1994 sände vi ut enkäter till samtliga Sveriges landsting och kommuner, LKU:n (Lokala Kooperativa Utvecklingscentrum), politiska partier och fackliga organisationer för att få svar på forskningsfrågan, huruvida de externa intressenterna uppfattade en övergång till medarbetarägande som legitimt.

Svarsfrekvensen var hög även om det interna bortfallet i vissa fall var omfattande. I april 1994 hade 25 av 26 landsting svarat (96,2 %) och av 284 kommuner svarade 241 (84,9 %). Av 18 LKUn svarade 15 (83,3 %). Av 68 fackförbund som vi sände ut enkäter till inkom svar från 44 (64,7 %). Av dessa svarade 38 helt eller delvis på enkäten. Av de sju riksdagspartierna inkom svar från sex, varav fyra politiska partier svarade på hela eller delar av enkäten.

Totalt sände vi ut 404 enkäter till olika externa intressenter i den politiska och institutionella miljön, av vilka 331 svarade, vilket ger en genomsnittlig svarsfrekvens på 81,9 %.

2.3 Fallstudien av Offerdals hälsocentral

Av de 150 medarbetarägda företagen valde vi därefter ut ett antal företag som vi har gjort mer ingående fallstudier av. Det rör sig om företag inom barnomsorgen, sjuk- och hälsovården samt tandvården.

I studien av *sjuk- och hälsovården* gjordes en fallstudie av Offerdals hälsocentral i Jämtland. Utöver genomgång av arkivmaterial (möteshandlingar, styrelseprotokoll och verksamhetsberättelser) intervjuades tre personer: chefsöverläkaren, en mottagningsköterska och en distriktssköterska. Vilka läkare och sköterskor som skulle delta bestämdes av företaget. Kraven från oss var att de skulle vara medlemmar och med sedan processens början.

Intervjuerna genomfördes av Lars Lindkvist i mars och april 1995. Vid varje tillfälle intervjuades samtliga tre personer i en stafettliknande operation i enlighet med en i förväg fastställd intervjuplan. Tiden per intervju varierade mellan en och två timmar. Därutöver gjordes intervjuer med externa intressenter i omgivningen, däribland politiker och tjänstemän i Jämtlands läns landsting.

3. De medarbetarägda företagens uppkomst³

Vår kartläggning visar att det våren 1994 fanns 150 medarbetarägda företag inom offentlig sektor av vilka 11,3 % bedrev hälso- och sjukvårdsverksamhet av olika slag såsom hälsocentraler, mödravård och psykvård. 12,0 % bedrev tandvårdsverksamhet. 59,3 % bedrev barnomsorgsverksamhet av olika slag såsom daghem och fritidshem. 8,7 % bedrev äldreomsorg och handikappverksamhet. Slutligen bedrev 13,7 % verksamhet inom teknisk förvaltning och övrig service såsom trädgårdsarbete, fastighetsskötsel och storkök.

De 150 medarbetarägda företagen hade totalt 1681 anställda av vilka 1370 var delägare (81,5 %). Av de 1681 anställda var 1314 kvinnor (78,2 %). Det äldsta medarbetarägda företagets etableringsår är 1986 då 0,8 % av företagen bildades (1 st). 47,7 % av företagen etablerades 1992, 30,0 % av företagen år 1993 och 2,3 % år 1994. Sålunda etablerades 20,0 % av företagen före, mot 80,0 % efter regeringsskiftet 1992.

Den största delen, 23,8 % av företagen fanns i Stockholms stad. Därefter fanns 3,8 % av företagen i Malmö och 3,1 % av företagen vardera i Linköpings och Växjö kommuner. I övrigt fanns mellan ett och tre företag i 63 kommuner. Av de 150 företagen fanns den största delen, 38,0 %, i Stockholms län. En stor del, 12,0 % fanns också i Malmöhus län och i Kronobergs län (6,7 %). I övrigt fanns mellan ett och åtta företag i 19 län.

Fördelat på landsdel fanns flest företag, 48,0 % av företagen i Svealand. Därefter fanns 42,7 % i Götaland och 9,3 % i Norrland. Beträffande företagsformen var flest företag, 82,4 % ekonomiska föreningar. 14,6 % var aktiebolag, 1,5 % var handelsbolag och lika många, 1,5 %, angav "annan form".

Antalet anställda varierade mellan fyra och 71. Av företagen hade 26,7 % färre än sex anställda. Vidare hade 29,3 % mellan sex och nio anställda. Den största delen av företag, 44,0 %, hade fler än nio anställda. Medelvärde för de 150 företagen var 11,2 anställda. Antalet delägare varierade mellan två och 50. 28,0 % hade mellan sex och nio delägare och 31,3 % fler än nio delägare. Den största delen av företag, 40,7 %, hade fem delägare eller färre. Medelvärde för de 150 företagen var 9,1 delägare. Detta betyder att av de medarbetarägda företagens i genomsnitt 11,2 anställda var 9,1 delägare.

3.1 Intern och extern legitimitet

Vi har studerat övergången till medarbetarägande utifrån ett internt legitimeringsperspektiv och fokuserat relationen *ledning - medarbetare* genom att svara på frågorna: Hur och varför skedde *initieringen*? Vem var *initiativtagare* till den medarbetarägda förändringen? Vilka var medarbetarnas *incitament* till en förändring? Hur *involverades* medarbetarna under förändringen?

Av undersökningen av den totala populationen av företag som besvarade enkäten framgår att 83,0 % av företagen hade bildats av tidigare offentligt anställda för att driva verksamheten vidare i egen regi. De övriga 17,0 % var nyetableringar som inte övertagits för att driva verksamheten vidare. I 37,6 % av företagen var *initieringsorsaken* någon form av kris eller hot mot verksamheten

och i 62,4 % icke-kris. I 30,5 % av företagen var ledningen/huvudmannen *initiativtagare* och i 55,9 % var de anställda d v s berörd personal *initiativtagare*. I 13,6 % av företagen togs initiativet av någon extern intressent såsom föräldrar, patienter och externa konsulter.

Det *incitament* som angavs som det viktigaste vid övertagandet var det *idealistiska incitamentet*, att i ökad utsträckning tillgodose andra mer övergripande mål (t ex skapa ett företagsideal som kan stå som exempel även för andra företag). 50,1 % av företagen angav det som viktigast. 33,9 % av företagen angav det *sociala incitamentet*, att bibehålla eller öka social gemenskap, som viktigast och 15,7 % av företagen angav det *materiella incitamentet*, att upprätthålla och om möjligt förbättra den materiella standarden, som viktigast.

I 5,6 % av företagen *involverades* ett fåtal i ledningen under övergångsprocessen, i 14,4 % involverades en utvald grupp och i de övriga 80,0 % av företagen involverades i stort sett samtliga anställda.

Sålunda var de flesta företag icke-krisetableringar (62,4 %), initierade nedifrån berörd personal (55,9 %), utifrån idealistiska incitament (50,1 %) med i stort sett samtliga anställda involverade under övergångsprocessen (80,0 %).

Vad gäller den *externa legitimiteten* så visar enkätstudien att de medarbetarägda företagen inte har någon entydig uppfattning av den tidigare landstingskommunala arbetsgivarens och de berörda fackliga organisationernas inställning till att deras medarbetarägda företag bildades. Man har en mer positiv uppfattning av landstinget/kommunens inställning än fackets.

Beträffande *land.stinget/kommunens inställning* så anser 84 % av företagen att landstinget/kommunen hade en uttalad inställning till att man bildade ett medarbetarägt företag. 82,6 % av företagen anser att berörda landsting/kommuner hade en *ganska eller mycket positiv inställning till att man bildade ett medarbetarägt företag*. Vad gäller *fackets inställning* så menar 56,3 % av företagen att berörda fackliga organisationer hade en uttalad inställning till att deras medarbetarägda företag bildades. Av dessa företag anser 77,0 % av företagen att berörda fackliga organisationer hade en *ganska eller mycket negativ inställning till att man bildade ett medarbetarägt företag*.

4. De externa intressenternas inställning

Vi har också analyserat den *externa legitimiteten* genom att bl a söka svar på frågorna vilka uppfattningar av det rättmätiga i en övergång till medarbetar-

ägande som *landsting och kommuner samt berörda fackorganisationer* har. Vilka föreställningar har de om medarbetarägande inom offentlig sektor? Är deras inställning stödjande eller hindrande?

4.1 Kommuners och landstings inställning

85,2 % av de landsting/kommuner som besvarade enkäten är ganska eller mycket positivt inställda till att *personalen bildar medarbetarägda företag med syftet att ta över driften av offentlig verksamhet*. 72,3 % av landstingen/kommunerna är ganska eller mycket positivt inställda till *privatisering av offentlig verksamhet*. 41,3 % av landstingen/kommunerna anger att de *som huvudmän har en uttalad inställning till att personalen bildar medarbetarägda företag för att överta driften av offentlig verksamhet*. Av dessa anger 93,3 % att de stödjer initiativ från personal som vill bilda medarbetarägda företag. Av de landsting/kommuner som inte har en uttalad inställning anger 60,3 % att de inte har någon inställning därför att frågan aldrig diskuterats i deras landsting/kommun.

Vi har också varit intresserade av att se om det är någon skillnad i landstingens/kommunernas förhållanden och föreställningar på grund av förekomsten av företag. 25,1 % av de landsting/kommuner som besvarat frågan anger att det inom deras huvudmannaoområde finns medarbetarägda företag som bedriver verksamhet. I 74,9 % av landstingen/kommunerna finns inga medarbetarägda företag.

I 84,4 % av de landsting/kommuner där det finns företag mot i 26,6 % av de landsting/kommuner där det inte finns företag har man en *uttalad inställning* till medarbetarägande. I 90,6 % av de landsting/kommuner där det finns företag mot i 37,8 % av de landsting/kommuner där det inte finns företag *verkar man aktivt för fler företag*.

Landstingets-kommunens inställning är sålunda viktig. I endast ett landsting/kommun där man anger en avvaktande inställning till att personalen bildar medarbetarägda företag för att överta driften av offentlig verksamhet finns medarbetarägda företag. Inga företag finns i landsting/kommuner där man har en *restriktiv inställning* till medarbetarägda företag. Inte heller finns några företag i landsting/kommuner där man *motarbetar en utveckling* mot fler medarbetarägda företag.

Vad gäller landstingens/kommunernas föreställningar om medarbetarägda företags problem och möjligheter så har de *landsting/kommuner där det finns företag genomgående en mer positiv bild än de landsting/kommuner som inte har några direkta erfarenheter av medarbetarägande*. Exempelvis anser 81,8 % av de

landsting/kommuner där det finns medarbetarägda företag mot 52,1 % av de landsting/kommuner som inte har några företag att det stämmer, helt eller ganska bra, *att fler medarbetarägda företag leder till en bättre samhällsekonomi.*

4.2 Fackliga organisationers inställning

Av de fackliga organisationer som besvarat enkäten anger 27,3 % att de *har medlemmar som driver tidigare offentlig verksamhet vidare i medarbetarägd regi.* En majoritet av de fackliga organisationerna, 54,1 %, är ganska eller mycket negativa till att *personalen bildar medarbetarägda företag med syftet att ta över driften av offentlig verksamhet.*

25,7 % av de fackliga organisationerna anger att de *har en uttalad inställning till att personalen bildar medarbetarägda företag för att överta driften av offentlig verksamhet.* Av dessa som har en uttalad inställning anger 87,5 % att de *stödjer initiativ från personal som vill bilda medarbetarägda företag.* Men endast en facklig organisation med en uttalad inställning anger att man *verkar aktivt förflera företag.* Vad gäller föreställningar om medarbetarägda företags möjligheter är man skeptisk, exempelvis anser endast en mindre del, 19,2 %, av de fackliga organisationerna att det stämmer att *fler medarbetarägda företag leder till en bättre samhällsekonomi.* Vidare anser 62,9 % av de fackliga organisationerna att det stämmer att *fler medarbetarägda företag riskerar att splittra den offentliga sektorn och försämra servicen.*

Vi har också intresserat oss för om det är någon skillnad i förhållanden och föreställningar på grund av den fackliga tillhörigheten. Är det skillnader i förhållanden och föreställningar mellan tre fackliga centralorganisationer med olika erfarenheter av medarbetarägda företag?

Av de fackförbund som svarade på enkäten tillhörde 39,5 % SACO, 31,6 % tillhörde TCO och 28,9 % tillhörde LO. 38,5 % av SACOs fackförbund mot 25,0 % av TCOs och 12,5 % av LOs anger att de har medlemmar som driver tidigare offentlig verksamhet i medarbetarägd regi. *SACOs fackförbund har en mer positiv inställning till medarbetarägande än TCOs och LOs.* Inga av fackförbunden har en mycket positiv inställning men 77,8 % av SACOs fackförbund mot 33,3 % av TCOs fackförbund och 16,7 % av LOs fackförbund har en *ganska positiv inställning till att medlemmar i förbundet bildar medarbetarägda företag med syftet att överta driften av offentlig verksamhet.*

35,7 % av SACOs fackförbund mot 20,0 % av TCOs och 18,2 % av LOs har en *uttalad inställning till medarbetarägande.* Vad gäller fackförbundens före-

ställningar om medarbetarägda företags problem och möjligheter så har de fackförbund som tillhör SACO *genomgående en mer positiv bild än de fackförbund som tillhör TCO och LO*. Exempelvis anser 45,5 % av SACOs fackförbund mot inga av de övriga att det stämmer, helt eller ganska bra, att *fler medarbetarägda företag bidrar till en bättre samhällsekonomi*.

5. Medarbetarägd förnyelse av Offerdals hälsocentral⁴

I fallstudien av Offerdals hälsocentral tolkas övergången till medarbetaräggande som en dynamisk spiralprocess omfattande ett samspel med mer intressenter än vad som ingår i parvisa relationer (Lindkvist 1996a). Med hjälp av en *spiralmodell* visas på den dynamiska samverkan som finns mellan de fyra I:n och olika aktörers legitimeringsmässiga inställning till medarbetaräggande.

I modellens centrum står de fyra I:n (initieringsorsak, initiativtagare, incitament och involvering) som vi tidigare funnit vara centrala legitimeringselement som påverkar både medarbetarnas och de externa intressenternas reaktioner (Lindkvist 1994, 1996a). De fyra I:nas ömsesidiga förhållande illustreras i form av fyrsidig romb, som bör ses som en inre startspiral. Den är placerad i mitten för den (alla fyra I:n) har relation till alla intressenter.

I spiralresonemanget tar vi utgångspunkt i vad som *orsakat initieringen* av ett medarbetarövertagande, om det *är kris eller icke-kris*. Därefter fortsätter vi med vem som är *initiativtagare*, om förändringen *initierats nedifrån arbetarkollektivet eller uppifrån ledningen*, fullt medvetna om att i vissa fall går dessa två I:n hand i hand. Initiativtagaren är nära sammankopplad med initieringsorsaken. Därefter behandlas vilka *incitamenten* är för ett deltagande, om det *är materiella incitament* som att upprätthålla och om möjligt förbättra sin materiella standard, *sociala incitament* som att göra något samman med likasinnade eller *idealistiska incitament* där man strävar efter att skapa ett företagsideal som kan ses som modell även för andra företag. Slutligen beskrivs graden av *involvering*, om förändringen drivs *toppstyrt av ledningen* ensam, representativt av en utvald grupp eller *i delaktighet* med medverkan av samtliga berörda. Dessa fyra I:n tillsammans påverkar hur legitimt de interna intressenterna uppfattar övergången.

De fyra I:na påverkar också de externa intressentgruppernas agerande. Sålunda påverkas varje intressentgrupps reaktion (kommun och landsting, be-

rörda fackliga organisationer, kunder (t.ex. patienter och föräldrar) och leverantörer, banker och försäkringsförlag) av vad som är initieringsorsaken, vem som är initiativtagare, vilka incitamenten är och graden av involvering.

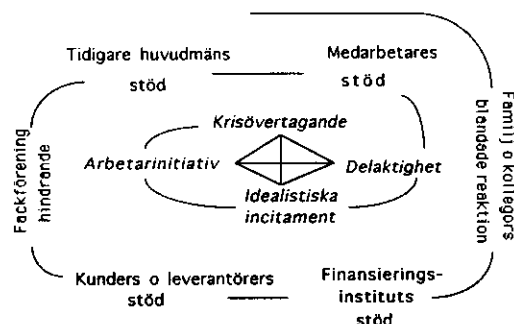
Reaktionerna från en intressentgrupp påverkar i sin tur andra intressenters reaktioner. De interna och externa intressenternas agerande analyseras utifrån tre alternativa reaktioner: om de i uttalanden och/eller agerande verkar *stödjande*, *hindrande* eller om det är en *blandad reaktion* där agerandet inom en intressentgrupp skiljer sig åt.

För dem som står i ledningen under övergången (eldsjälar och andra ledande medarbetare) är det viktigt att inse sambandet mellan de fyra legitimeringselementen och de interna och externa intressenterna, och förstå att de påverkar varandra såsom en spiral. Det är viktigt därför att det ger ett annat balans-översvägande än utifrån den dyadiska (parvisa) intressentmodellen. Men legitimeringen sker inte bara i form av rundgång mellan intressenterna, utan legitimeringen hos en intressent främjas både av ett aktivt ställningstagande till de fyra I:na och av information om den gradvisa förändring som sker i inställningen hos andra intressenter.

I figur 1 visas en modell av processen hur de medarbetarägda sjukvårdsföretagen legitimerades som den framträder utifrån studien av medarbetarägd sjuk- och hälsovård (Lindkvist 1996c). Av studien framgår att av det totala antalet sjukvårdsföretagen i vår studie (17 st) var 50 % krisföretag.

Initiativet till förändringen togs i 64 % av sjukvårdsföretagen nedifrån de anställda. Medarbetarnas incitament var i första hand idealistiska, 57 % av företagen anger idealistiska incitament som de viktigaste vid övertagandet. Vad gäller involvering var i 87 % av sjukvårdsföretagen anger att samtliga anställda involverades under övergångsprocessen.

Figur 1: Legitimering av sjukvårdsföretagen



De externa intressenterna var mer eller mindre stödjande med ett undantag, de fackliga sköterskeorganisationerna som såg övergången till medarbetarägd sjuk- och hälsovård låt oss studera medarbetarnas övertagande av Offerdals hälsocentral i Jämtland, en av de två medarbetarägda hälsocentraler som finns i Sverige.

För att närmare analysera legitimeringen av övergången till medarbetarägd sjuk- och hälsovård låt oss studera medarbetarnas övertagande av Offerdals hälsocentral i Jämtland, en av de två medarbetarägda hälsocentraler som finns i Sverige.

Offerdals hälsocentral ligger i Offerdals församling, nordost i Krokoms kommun i Jämtland. Den 27 november 1991 bildades Offerdals hälsocentral ekonomisk förening av samtlig fast anställd personal och i januari 1992 övertogs hälsocentralen i Offerdal. Syftet var att genom ett entreprenadavtal med Jämtlands Läns Landsting och Krokoms kommun driva primärvård inom hälsocentralens gamla upptagningsområde. Därigenom skulle invånarna garanteras god hälso- och sjukvård, såväl på hälsocentralen som vid sjukdom eller omvårdnadsbehov i hemmet.

Initieringen till att de skulle kunna driva verksamheten vidare i egen regi kom sålunda *nedifrån de anställda*. Initialt var det chefsöverläkaren Staffan som tog initiativet och hörde med landstingets representant om det överhuvudtaget fanns något intresse från deras sida för en avknoppning. Tydligt framträder överläkarens betydelse för att initiera tanken på ett övertagande och agera för att få med sig de tveågsna. Chefsöverläkaren hade inget problem med den interna legitimiteten när han framlade sitt förslag om ett övertagande även om en viss oro

fanns bland medarbetarna över vad det skulle innebära att lämna sin anställning inom landstinget. Men man hyste full tillit till initiativtagaren och hans förslag.

Samtlig personal förklarade sig vara intresserad. Medarbetarna anger framförallt *sociala incitament* för en förändring. Genom ett övertagande skulle möjligheterna öka att upprätthålla den sociala gemenskapen inför hotet att ädelreformen skulle medföra att personalen fick olika huvudmän och gemenskapen därmed skulle splittras upp. Dessutom fanns mer *idealistiska incitament* som att skapa en hälsocentral, där man fattade besluten själva utan att låta sig styras i detalj av landstingets önskningskrav. Något som kunde framstå som en förebild även för andra hälsocentraler.

Agneta, mottagningssköterska: Avgörande händelser som påverkade övergångsprocessen var för det första att vi många gånger hade känt att vi mer direkt skulle kunna påverka vår egen situation och att det fanns många idéer som som man skulle vilja förverkliga. Idéer som dock var svårt att få gehör för, då man aldrig fick något beslut på om det var möjligt att genomföra. För det andra visste vi att i slutet av året skulle Ädelreformen träda i kraft och det skulle innebära för oss att distriktsköterskorna skulle bli kommunalanställda, vilket innebär att de skulle försvinna ur den organisation vi hade redan då. Vi skulle tappa den kontakten. Vi tyckte vi hade ett jättefint arbetslag och vi ville gärna behålla detta. Detta var de främsta skälen till att vi började att fundera i dessa banor, d.v.s. att ta över verksamheten.

Noterbart är att det materiella incitamentet, att förbättra sin materiella standard, hade minst prioritering vid övertagandet. Detta framkommer också av Rehnberg & Garpenbys (1995) studie av privat sjukvård där det påpekas att känslan av att vara självständig och medarbetarnas strävan efter större inflytande på det lokala planet är ett väl så viktigt incitament för etablering som det materiella.

Övergångsprocessen drevs vidare i form av gruppaktiviteter med samtliga medarbetare involverade för att ta reda på vilka möjligheter som fanns, vilka svårigheter och konflikter som kunde uppstå och hur dessa kunde lösas. Det startades en frenetisk aktivitet för att ta reda på vad ett övertagande skulle innebära och vilka resurser som fanns inom huset. Var personalen verkligen beredd att ta på sig ett ökat ansvar? Skulle man klara av att ta över administrationen själva? Hade man kunskaperna eller viljan att skaffa sig dessa?

Dessa gruppaktiviteter drevs under våren 1991 och omfattade organisation, administration, ekonomi, lönesättning, företagsform, etik och tänkbara konflikt-

områden. Grupparbetet förflöt utan stora motsättningar. Personalens arbete indelades i 17 ansvarsområden såsom budget, bokföring, löner, information/utbildning, bemanning/schema och prevention/hälsovård.

För vart och ett av områdena utsågs en huvudansvarig person och en delansvarig. De områdesansvariga valdes på tre år med eventuell omprövning efter ett år. Fördelningen av områden skedde i samförstånd som ett led i gruppaktiviteterna. Det som vållade diskussioner var framförallt hur man skulle förhålla sig till eventuella nedskärningar som man kunde bli tvingade till.

Samtliga medarbetares involvering i gruppaktiviteter och fördelningen på olika ansvarsområden som ingick som en del i dessa bidrog till att flera eldsjälar efterhand växte fram. Resultatet blev att den interna legitimiteten ökade.

Agneta, mottagningssköterska: Genom att ansvaret fördelats är faktiskt alla lite grann av drivande eldsjäl, fast utifrån sin egen utgångspunkt. Jag tycker att vi driver hälsocentralen tillsammans på ett annat sätt än i början. I början var det få som jobbade väldigt mycket för att starta upp men sedan har det spridit sig.

Samtidigt med arbetet att få den medarbetarägda idén legitimerad internt, inleddes i maj 1991 förhandlingar med landstinget och andra *externa intressenter* såsom kommun, bank, försäkringsbolag, revisionsbyrå, fackföreningar, KFO, databolag och diverse externa uppdragsgivare. Det finns ett starkt stöd för nykooperativt nyföretagande i Jämtland vilket gjorde att legitimiteten ökade. De kooperativa värderingarna som kännetecknade övertagandet av Offerdals hälsocentral stod i samklang med omgivningens värderingar.

Förhandlingarna med *landstinget* varade under hela 1991 då man hade ett tiotal avtalsmöten. Jämtlands läns landsting såg positivt på ett medarbetarövertagande. Man hade full förståelse för både initiativtagaren, initieringsorsaken och medarbetarnas incitament vilka uppfattades som legitima.

Ingeborg Olsson, centerpartistisk ledamot av landstingsstyrelsen: Vi kände personerna på hälsocentralen sedan tidigare och visste att det var kompetenta människor som länge jobbat på samma ställe och som inte prutar på vårdkvaliteten. Det vi såg som positivt var att den kooperativa formen är väl lämpad för vårdverksamhet. Personalen blir stimulerad. De olika yrkesgrupperna kan gå över varandras gränser och t ex lägga scheman som sträcker sig längre över dagarna om så behövs. Man ser på ekonomin på ett annat sätt när man äger det gemensamt och finner att

företagets ekonomi är beroende av en själv. Vi har från landstinget lämnat dem ifred och inte fingrat i deras interna verksamhet. Ett kooperativ går inte att etablera uppifrån utan viljan och energin måste komma nedifrån.

Landstinget var tidigt involverat i processen vilket gjorde att deras intresse ökade. De hade själva ett mer idealistiskt incitament för att delta i övertagande-processen genom att det skapades alternativa driftsformer som kunde jämföras med den egna landstingsverksamheten och i förlängningen få denna att fungera bättre.

Under hösten förhandlade personalen på hälsocentralen också med *kommunen*, gällande hemvårdsdelen och distriktssköterskornas arbete, så flera avtal var på gång samtidigt. Krokoms kommun hade sedan tidigare positiva erfarenheter av personalkooperativ. I Krokoms etablerades de första av de nu igångvarande kooperativen 1984; tre producentkooperativ som sysslade med fiskodling, trädgårdsprodukter respektive framtagning och försäljning av getost. Sedan 1989 har utvecklingen gått snabbt. 1995 fanns 24 kooperativ i Krokoms kommun. Av dessa var sex föräldrakooperativ, fyra vård- och omsorgskooperativ (utöver Offerdals hälsocentral är det tre äldreomsorgskooperativ), fyra samhällskooperativ, fyra producentkooperativ, fyra konsumentkooperativ och två övriga (medie- och rådgivningskooperativ). Sålunda fanns inom kommunen positiva erfarenheter av kooperativ, vilket gjorde ett övertagande mer legitimt.

Viola, distriktssköterska: Vi bestämde en uppvaktning hos kommunalrådet i Krokoms och åkte dit och informerade om de här tankarna. De ställde upp, både kommunalrådet och oppositionsrådet, och sedan hade de tagit dit ekonomichefen och planeringssekreteraren. Så vi kände med en gång att de tog till sig det här. Det var positivt och det var väldigt viktigt eftersom vi skulle sluta avtal med kommunen för skolhälsovården och hemvården. De stödde idén, man tyckte det var positivt.

Patienterna, befolkningen i Offerdals upptagningsområde, såg positivt på ett övertagande eftersom detta medförde att oron kunde stillas om att hälsocentralen eventuellt skulle läggas ned. Genom ett informationsmöte där allmänheten bjöds in berättade personalen om sina planer om ett övertagande och responsen blev positiv även om viss oro fortfarande fanns kvar.

Viola, distriktssköterska: .lag tror att folket här räknar att hälsocentralen är "allas vår egen". Den är Offerdalingarnas. Man får ofta frågan: "Får ni

vara kvar? Hur går det för er?”. Det känns viktigt för alla att vi finns. De känner det som en trygghet.

I övrigt spred sig legitimiteten bland de externa intressenterna som en spiral. När en intressent förklarade sig inse det riktiga i det medarbetarägda övertagandet spred sig detta också till andra intressenter.

Staffan, chefsöverläkare: Vi hade många förhandlingar det första året med många olika parter. Helt dominerande var landstinget. Vi hade även mycket förhandlingar med Krokoms kommun som valde att i stora drag följa andemeningen i landstingsavtalet. Landstinget krävde ju en bankgaranti. Vi tog därför in offerter från Handelsbanken och Föreningsbanken, vi ville ha en lokalbank. Handelsbanken var ju väldigt tveksamma. Föreningsbanken var däremot positivt inställd. Vi fick bankgaranti och ett fördelaktigt transaktionskonto. Sedan tog vi in offerter från försäkringsbolagen. Det blev Länsförsäkringar eftersom de gjorde ett personligt besök.

Både landsting, kommun, bank och försäkringsbolag påverkade varandra i sin uppfattning om det legitima i att bidra med resurser till ett medarbetarövertagande av Offerdals hälsocentral. En annan extern intressent man tog kontakt med var *Kooperativ Utveckling i Jämtland*, KUJ, som informerade om vad ett kooperativ innebar och hur andra kooperativ byggt upp sin verksamhet. Kooperativ Utveckling hade 1995 ca 70 medlemmar och finansierar sin verksamhet via serviceavgifter, stats- och projektbidrag. Under sin snart tioåriga existens har man direkt eller indirekt medverkat i bildandet av ca 130 nya kooperativa företag.

I slutet av 1994 fanns i Jämtlands län 132 nykooperativ som bildats sedan 1976. Av dessa var 46 föräldrakooperativ, 23 samhälls/bykooperativ, 16 producentkooperativ, 10 konsumentkooperativ, 8 vård/omsorgskooperativ och 29 övriga kooperativ såsom caféer, maskinringar, turistförmedling och mediekooperativ (Nya kooperativa föreningar i Jämtlands län, 1994).

Rådgivningen från Kooperativ Utveckling (KUJ) upplevdes av Offerdals hälsocentral som ett stöd, framför allt genom att de gjorde ett personligt besök och gav information om vad det innebar att bilda en ekonomisk förening, typ hur stadgarna skulle utformas.

Offerdals hälsocentrals stadgar innebär att alla fast anställda skall kunna bli medlemmar genom att betala 2 000 kronor i insatskapital var, vilket också skedde. På en extra föreningsstämma den 11 november 1991 antogs samtliga

13 anställda som medlemmar i föreningen efter att man hade haft slutna omröstning om man skulle anta det bud som lämnats av landstinget. Den 9 januari 1992 underskrevs "avtalet om primärvården vid Offerdals hälsocentral ekonomisk förening" av hälsocentralens styrelse samt landstingsdirektören och förvaltningsutskottets ordförande. Av avtalet framgår att:

Kooperativet förbinder sig att svara för primärvården inom hälsocentralens upptagningsområde (Offerdals församling)...

Kooperativet ska utse en av socialstyrelsen legitimerad person för verksamhetens medicinska ansvar. Därutöver ska kooperativet namnge den administrativt ledningsansvarige.

Kooperativet ska tillhandahålla personal som krävs för att uppfylla verksamheten där landstinget förutsätter att den person som per 911031 är fast anställd vid hälsocentralen erbjuds ny tillsvidareanställning av kooperativet...

För avtalade tjänster får kooperativet en årlig nettoersättning på 4,2 miljoner kr vilken beräknas som en summa per invånare i upptagningsområdet. Ersättningen utgår med oförändrat belopp även för 1993 och 1994, d v s någon kompensation för inflation utgår inte. Om befolkningsförändringar sker kan omförhandlingar av avtalet ske. Kooperativet uppbär själv patientavgifter men äger ej rätt att avgiftsbelägga verksamheter som landstinget tillhandahåller kostnadsfritt...

Uppföljning av verksamheten ska utföras årligen av kooperativet enligt överenskommen plan och utvärdering av verksamheten utförs av landstinget under medverkan av kooperativet. Uppföljningen sker genom en årlig verksamhetsredovisning som lämnas i anslutning till bokslutet.

På styrelsemötet den 9 januari 1992 undertecknades också kommunens hemvårdsavtal av styrelsen och representanter från Föreningsbanken gratulerade för förtroendet att man valts som bankförbindelse och överlämnar en vacker blomsteruppsättning. Detta är ett synligt tecken på att viktiga externa intressenter uppfattar medarbetarnas övertagande som legitimt.

Arbetet med att internt och externt legitimeras den medarbetarägda förändringen, där avtalen med olika externa intressenter ingår som viktiga delar, ses som en läroprocess. En process som tar tid.

Agneta, mottagningsköterska: Det är en väldig process man går igenom och det är väldigt mycket nytt man måste lära sig och ta reda på. Sedan utvecklar man verksamheten och försöker göra den så bra som möjligt.

Men sedan kommer man till ett läge där man tycker att man måste ha någon uppbackning och där tycker jag lite grann att man befinner sig idag. Just det här med företagandet som sådant behöver man få lite mer kunskaper om. Jag tänker i form av utbildning när det gäller juridiska frågor och när det gäller ekonomiska frågor och företagande över huvudtaget. Det är problem när man går över från en befintlig verksamhet till en avknoppad, att inte enbart se sig som anställd. Det är en process som tar tid.

Till skillnad från våra tidigare studier av medarbetarägda industriföretag, som agerar i en organisationsmiljö fylld av legitimeringsproblem (Lindkvist 1996a), var vår förmodan när vi inledde detta projekt, att övergången till medarbetarägande inom offentlig sektor kännetecknades av en positiv institutionell miljö. Så är också fallet, speciellt vad gäller Offerdals hälsocentral där både externa och interna intressenter har sett ett övertagande som fullt legitimt. Men också enkätundersökningen av *medarbetarägd sjuk- och hälsovård* visar att 92,9 % av de undersökta sjukvårdsföretagen uppfattar berörda landsting som positivt inställda till att det bildas fler medarbetarägda företag.

För Offerdals hälsocentrals vidkommande har Jämtlands läns landsting agerat stödjande. Redan när de inledande kontakterna togs av initiativtagaren, chefsöverläkaren på Offerdals hälsocentral, såg man ett övertagande som legitimt. Förutom att initiativtagaren respekterades hade landstinget förståelse för initieringsorsaken och medarbetarnas incitament. Genom att man dessutom från landstingets sida var involverad i ett tidigt stadium så ökade legitimiteten. När landstinget efterhand förklarade sig villig att stödja övertagandet så påverkade detta andra intressenter, såsom Krokoms kommun, bank och försäkringsbolag. Legitimiteten smittade sålunda av sig. Även kunderna, befolkningen i regionen, såg efterhand alltmer positivt på ett övertagande efter att till en början undrat över varför inte landstinget ville fortsätta driften.

Ett undantag från Offerdals Hälsocentral positiva institutioneilla miljö var de fackliga organisationerna som såg personalkooperativ "som en kvinnofälia" och fler privata medarbetarägda företag som ett hot mot den offentliga sektorn, vilket gjorde att de uppfattade personalövertaganden som mindre legitima. Detta framgår också av enkätundersökningen där 76,9 % av de undersökta sjukvårdsföretagen ansåg att berörda fackliga organisationer hade en negativ inställning till att fler medarbetarägda företag bildades.

6. Avslutning

Legitimering ses av Lindkvist (1996a) som en process som inte ständigt pågår utan tenderar att stabiliseras i ett tillstånd av legitimitet som därefter inte prövas löpande. Det sker en ny prövning vid olika kritiska händelser. Vid en övergång till en mer ovanlig organisationsform, såsom medarbetarägande, är framförallt själva övergångsprocessen förknippad med legitimitetsproblem. Även i fortsättningen inträffar legitimitetsproblem fast i mindre utsträckning. Uppfattningen av att vara ovanlig förändras över tiden.

Legitimitetsproblematiken vid övergången till en ovanlig organisationsform kan analyseras utifrån en uppdelning på de fyra I:na: Incitament, Initieringsorsak, Initiativtagare och Involvering. Vem som initierade övergången till medarbetarägande (Initiativtagare) och varför (Initieringsorsak och Incitament) samt hur övergången gick till (Involvering) påverkar huruvida interna och externa intressenter ser det medarbetarägda övertagandet som legitimt.

Spiralmodellen, som vi haft som tolkningsmodell, ser vi som en utveckling av den traditionella intressentmodellen. De interna och externa intressenterna påverkar varandra i legitimeringsavseende, därför en spiral. I figur 1 över spiralmodellen tecknar vi bara en runda över legitimeringsprocessen, inifrån och ut, men i praktiken sker flera rundor, inifrån och ut, och i motsatt riktning utifrån och in, där intressenternas värderingar och förväntningar verkar i förstärkande och försvagande riktning.

I mitten på modellen står de fyra i:na (incitament, initieringsorsak, initiativtagare och involvering) vars ömsesidiga förhållande illustreras i form av en fyrsidig romb, som bör ses som en inre startspiral. De interna och externa intressenternas uppfattningar av det legitima i övergången påverkas av de fyra I:na. Framförallt den externa legitimeringen blir till en klart framträdande, manifest process först när ramarna för medarbetarägandet, i form av de fyra I:na, framträder.

Legitimering har en tillitsskapande, ackumulerande funktion. Ju fler intressenter som uttrycker tillit, ju fler blir det ytterligare som ser den nya organisationsformen, i detta fall den medarbetarägda företeelsen som legitim, vilket förstärker möjligheten att överleva. Relationen intern/extern legitimering rymmer ofta konflikter och dilemman eftersom vissa former av agerande främjar den interna legitimiteten och belastar den externa medan andra former främjar den externa och belastar den interna. För att kunna verka med framgång måste ett företag ses

som legitimt av interna och externa intressenter: intern legitimt av medarbetare/ägare och extern legitimt av föräldrar (kunder) och leverantörer, stat och kommun, fack och arbetsgivare samt personalens familjer och kollegor.

Relationerna mellan intern och extern legitimering är beroende av varandra och kan i vissa tillfällen förstärka varandra samtidigt som de i andra tillfällen står i motsats till varandra. Vid etableringen av ett medarbetarägt företag kan det vara nödvändigt för ledningen att prioritera den externa legitimiteten för att få externa intressenter, såsom föräldrar och kommunen, att ställa upp på en övergång. Samtidigt kan en sådan prioritering av en intressentgrupp innebära problem i form av att externa grupper kommer att stödja förändringen men inte grupper internt.

Om det medarbetarägda företagen ska fungera efter medarbetarnas /ägarnas intentioner är det viktigt att ledningen också arbetar internt legitimerande för att få medarbetarnas samtycke och uppträder som en coach, som informatör och utbildare, eftersom medarbetarna ställer krav på att få veta vad som skedde.

Detta överensstämmer med andra studier, Bernsteins amerikanska (1976) och Cornforths engelska studier (1989). Cornforth beskriver olika "barriärer" som ledning och medarbetare måste komma över för att man ska kunna tala om ett demokratiskt ledarskap. En barriär *är traditionella attyder bland ledning och medarbetare* som är ovana vid att arbeta efter demokratiska principer baserad på ömsesidig tillit. Företagsledningen måste både kunna informera och vara öppen för kritik.

Of vital importance will be managers attitudes to other members of the cooperative. This must include a willingness to believe in and trust other cooperative members, irrespective of their position, and a strong commitment to develop members' competencies and skills. The manager must also be willing and able to lead by explaining their plans and activities and subjecting them to members' scrutiny; at the same time being open to suggestions, advice and criticism. (ibid, s 17)

Andra barriärer *är kompetensklyftan mellan ledning och medarbetare samt bristen på information*. För att medarbetarna ska kunna delta effektivt i styrningen av företaget, måste de ha tillräckliga kunskaper för att kunna förstå beslutsunderlag och information från ledningen. Cornforth menar därför att ledningen har ansvar för att utbilda medarbetarna och deras representanter.

Utbildning och information hänger nära samman. Å ena sidan måste medarbetarna ha tillgång till information för att kunna få inflytande över besluts-

processen, å andra sidan finns en risk för att den öppna informationen leder till att viktig information läcker ut till konkurrenter. En möjlig lösning, enligt Cornforth, är att konfidentiell information bara lämnas ut till medarbetarnas valda representanter, en annan att en tidsgräns införs efter vilken mer allmän information ges till samtliga anställda i företaget.

Ytterligare en barriär är att *individuella och kollektiva rättigheter måste tryggas*. Både Cornforth och Bernstein (1976) betonar vikten av yttrandefrihet och rätten att fritt kritisera ledning och kollegor utan att man som individ bestraffas. Detta innebär att ledningen måste lära sig att acceptera kritik, då det hör ihop med den position de har. Samtidigt måste medarbetarna lära sig att komma med positiv konstruktiv feedback till ledningen för att inte de ska tröttnas och brännas ut.

Ledarskapets utformning innebär sålunda ett dilemma. Å ena sidan gäller det att uppnå att omgivningen ser fallföretagen som attraktiva partners och att företagen kan uppnå de kvaliteter som behövs för att överleva. Därför är det viktigt att ledningsprocessen utformas så att omvärlden uppfattar både ledning och styrform som kraftfulla; att ledningen har beslutsförmåga.

Å andra sidan gäller det för ledningen att uppnå de ideologiska mål (som medinflytande i beslutsprocessen) som de medarbetarägda företagen är uppbyggda omkring. Därför gäller det att få till stånd en styrform och beslutsprocess som gör det möjligt för delägarna att låta sina röster bli hörda.

För ledningen av den medarbetarägda förändringen är det viktigt att man (individuellt eller i grupp) inser dilemmat mellan de externa och interna intressena och arbetar balanserat, mellan å ena sidan internt legitimerande som en *coach* för att få medarbetarna att sluta upp runt om en vision och åstadkomma en gemensam organisationsidentitet och å andra sidan externt legitimerande som förespråkande *ambassadör* för att få tillgång till nödvändiga externa resurser.

Det internt legitimerande identitetsskapande ledarskapet underlättas när medarbetarna varit involverade i övergången, eftersom det är lättare att få dem att identifiera sig med organisationens mål, om de själva varit med om att formulera dem. Därigenom kan de tillgodogöra sig och ta till sig visionerna och uppleva identiteten av att vara ägare till det egna företaget.

Även det externt legitimerande förespråkande ledarskapet och ledarens roll som ambassadör och språkrör underlättas av att fler varit involverade för att förespråka fördelarna med den nya organisationen. Samtidigt kan detta medföra problem i externt legitimeringsavseende, eftersom ett stort antal medarbetare /

som är involverade i beslutsprocessen och har möjlighet att komma med synpunkter och förslag, i omvärldens ögon kan ses som bevis på en trög beslutsprocess.

För ledningen gäller det att kombinera och balansera mellan interna intresser och olika externa intressentgrupper vilket i eder till att ledningen i vissa fall talar med "dubbla tungor", ett språk utåt och ett annat inåt. Det kräver en betydande insats från ledningen att inte bara engagera sig internt utan också externt för att erhålla både extern och intern legitimitet.

Ledningen kan bearbeta legitimeringsmässiga dilemman genom:

- ☐ *substansiella* förändringar, imitation av lyckosamma organisationsstrukturer och processer
- ☐ *språk* (ordval, tillbakahållande av viss information och spridning av annan)
- ☐ *symbolhandlingar* (medlemskap i intresseorganisationer, prominenta styrelsemedlemmar och professionella revisorer).

Till slut några kommentarer om vår studies generella giltighet. Våra slutsatser är att framtagna begrepp kopplade till vår enkätstudie och fallstudierna har gett oss förbättrad förståelse för de legitimeringsproblem som också kännetecknar övergången till en ovanlig organisationsform, medarbetarägande inom offentlig sektor. Genom att förmedla denna ökade förståelse ökar förhoppningsvis även andras kunskaper om hur och varför en övergång sker och vilka konsekvenserna blir. Speciellt för dem som står inför valet att överta offentlig verksamhet är denna insikt viktig.

Lars Lindqvist är verksam vid Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshögskolan i Köpenhamn

Bilaga: *MOFFS-projektets delstudier*

Moffs-projektets syfte är att kartlägga, beskriva och analysera förändringsförloppet till medarbetarägande inom skilda delar av offentlig sektor (speciellt sjuk- och hälsovård, tandvård och barnomsorg) och studera vilka följdverkningarna blir för ledning, arbetsorganisation och ekonomi. Projektet består av sju olika delar:

1. *När legitimiteten ifrågasätts. Om medarbetarägande och andra ovanliga organisationsformer* (Lindkvist 1996a, 166 sidor). I denna studie utvecklas den begreppsapparat, om legitimitet och legitimering, som utgör grund för den beskrivning och tolkning av övergången till medarbetarägande som är en viktig del av Moffs-projekter.
2. *Medarbetarägda företag inom offentlig sektor. En kartläggning av de medarbetarägda företagen och de externa intressenternas föreställningar om medarbetarägande* (Lindkvist 1996h, 164 sidor). I denna studie beskrivs och tolkas förhållandena och föreställningarna hos de 150 medarbetarägda företag som vi funnit inom offentlig sektor i Sverige. Dessutom beskrivs och tolkas externa intressenters (kommuners och landstings, LKUs, fackliga organisationers och politiska partiers) inställning till medarbetarägda företag.
3. *Medarbetarägd barnomsorg. Om intresseföreningen Drivkraften, personalkooperativa daghem i Stockholm och medarbetarägd barnomsorg i Sverige* (Lindkvist & Karlsson 1996, 253 sidor). I denna studie beskrivs och tolkas förhållandena i 89 medarbetarägda daghemsföretag. Därutöver görs djuplodande fallstudier av fem daghem där övergången till medarbetarägande och följdverkningsarna härav närmare analyseras.
4. *Medarbetarägd sjuk- och hälsovård. Om Offerdals hälsocentralek. för- och medarbetarägd sjukvård i Sverige* (Lindkvist 1996c, 162 sidor). I denna studie beskrivs och tolkas förhållandena i 17 medarbetarägda hälsooch sjukvårdsföretag. Vidare ingår en ingående fallstudie av Offerdals hälsocentral, en av de två medarbetarägda vårdcentraler som finns i Sverige.
5. *Medarbetarägd tandvård. Om personalkooperativa tandvårdskliniker i landstinget Kronoberg och medarbetarägd tandvård i Sverige* (Lindkvist 1996d, 230 sidor). I denna studie beskrivs och tolkas förhållandena i 18 medarbetarägda tandvårdsföretag runt om i Sverige, varav hälften i Kronobergs län. I studien ingår djupgående fallstudier av tre av dessa medarbetarägda tandvårdsföretag i landstinget Kronoberg.
6. *Medarbetarägda företag inom offentlig sektor. En europeisk överblick* (Olsson 1996, 70 sidor). I denna studie görs en utblick mot Europa. Europeiska erfarenheter är värdefulla för att förstå vilka faktorer som påverkar utvecklingen av medarbetarägande. I studien görs en ländergenomgång av medarbetarägandet inom offentlig sektor i Italien, Spanien, Storbritannien, Belgien och Frankrike.

7. *Medarbetarägd förnyelse av offentlig sektor.* (Lindkvist 1997, 145 sidor). I denna slutrapport av Moffs-projektet sammanfattas ovanstående delstudier och slutsatser dras om organisationsförändringar och medarbetaräggande. Vidare perspektiveras de egna forskningsresultaten och förslag anges till fortsatt forskning.

Litteraturförteckning

- Bernstein P: *Workplace Democratization: Its Internal Dynamics*, New Jersey, 1976.
- Cornforth C: *The Role of Managers in Worker Co-operatives*, *Yearbook of Co-operative Enterprise*, London, 1989.
- Jämtlands läns landsting: *Landstingets årsredovisning Fakta 95*, Östersund, 1995.
- Karlsson A: *Om strategi och legitimitet*, Lunds University Press, 1991.
- Kooperativ Årsbok 1995, *Kooperation & Valfärd*, Stockholm, 1994.
- Kooperativ Utveckling i Jämtland: *Nya kooperativa föreningar i Jämtlands län 1994, Ås*, 1995.
- Lindkvist L: *Från medbestämmande till medansvar. När medarbetarna övertar företaget.* Nyt fra Samfundsvidenskaberna, Köpenhamn/ Koopi, Stockholm, 1994.
- Lindkvist L: *När legitimiteten ifrågasätts. Om medarbetaräggande och andra ovanliga organisationsformer.* Nyt fra Samfundsvidenskaberna, Köpenhamn, 1996a.
- Lindkvist L: *Medarbetarägda företag inom offentlig sektor. En kartläggning av de medarbetarägda företagen och de externa intressenternas föreställningar om medarbetaräggande*, Ekonomihögskolan i Växjö/ Institutet för Social Ekonomi, Östersund, 1996b.
- Lindkvist L: *Medarbetarägd sjuk- och hälsovård. Om Offerdals hälsocentral ek. för. och medarbetarägd sjukvård i Sverige*, Ekonomihögskolan i Växjö/ Institutet för Social Ekonomi, Östersund, 1996c.
- Lindkvist L: *Medarbetarägd tandvård. Om personalkooperativa kliniker i landstinget Kronoberg och medarbetarägd tandvård i Sverige*, Ekonomihögskolan i Växjö/ Institutet för Social Ekonomi, Östersund, 1996d.
- Lindkvist L: *Medarbetarägd förnyelse av offentlig sektor*, Carlsson förlag, Stockholm, 1997.
- Lindkvist L & Karlsson Y: *Medarbetarägd barnomsorg. Om intresseföreningen Drivkraften, personalkooperativa daghem i Stockholm och medarbetarägd barnomsorg i Sverige*, Ekonomihögskolan i Växjö/ Institutet för Social Ekonomi, Östersund, 1996.
- Olsson J: *Medarbetarägda företag inom offentlig sektor. En europeisk överblick*, Ekonomihögskolan i Växjö/ Institutet för Social Ekonomi Östersund, 1996.
- Rehnberg C & Garpenby P: *Privata aktörer i svensk sjukvård*, Stockholm 1995.
- SOU (Statens Offentliga Utredningar) 1991:24: *Visst går det an! Tankar och förslag om kooperativa lösningar*, Stockholm, 1991.

SOU (Statens Offentliga Utredningar) 1996:31: *Attityder och lagstiftning i samverkan. Ett betänkande av Företagskooperativa utredningen*, Stockholm, 1996.

Stockholms landstings regional och trafikplanekontor: RTK:s *skriftserie om Kooperation*. Stockholm, 1991.

Noter

- 1 Rådet för arbetslivsforskning finansierar ett antal projekt som rör nya driftsformer i offentlig sektor däribland Victor Pestoffts "Arbetsmiljö och social service i kooperativ regi" och Yohanan Stryjans "Personalkooperativ på välfärdsmarknaden". Se Kooperativ Årsbok 1995.
- 2 MOFFS-projektet (Medarbetarägda företag inom offentlig sektor), finansieras av Rådet för arbetslivsforskning och löper från 1993 till 1996.
- 3 Detta kapitel är en sammanfattning av Lars Lindkvist: Medarbetarägda företag inom offentlig sektor. En kartläggning, 1996. För vidare information se denna studie.
- 4 Beskrivningen av Offerdals hälsocentral är hämtad från Lars Lindkvists Medarbetarägd sjuk- och hälsovård, 1996.
- 5 Ett tack till Kooperativt Utvecklingscentrum i Kronoberg, Växjö, Institutet för Social Ekonomi, Östersund, Ekonomihögskolan i Växjö och Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i Köpenhamn för stöd och visat intresse vid genomförandet av Moffss-projektet.

Yohanan Stryjan

PERSONALKOOPERATIV: BÄTTRE ÄN SITT RYKTE

I den svenska organisationsfloran är arbetskooperativ en udda och illa sedd art. Där begreppet 'förankring' står för goda kontakter *uppåt* i den hierarki av organisationer som bär upp samhället, blir organisationer vars enda förankring är *nedåt* betraktade som oförankrade och udda. Som sådana väcker de en naturlig misstänksamhet. Misstron mot den arbetskooperativa företagsformen delas av stora delar av den politiska högern och den politiska vänstern. Som fallet oftast är med det främmande, uppstår det en mängd rykten och fördomar.

En tillfällig uppluckring av samhälleliga gränsdragningar och begrepp i tiden kring regeringsskiftet 1991 ledde emellertid till att en i svenska mått mätt rekordstor grupp arbetskooperativ (ca 200) fick etablera sig inom vård och omsorg, främst inom barnomsorgen. En omfattande studie av ett urval personalkooperativa barnstugor genomfördes 1994-1995, i samarbete mellan projekten *Personalkooperativ på välfärdsmarknaden* under min ledning (tidigare artiklar i denna årsbok: Stryjan 1992, 1993, 1995) och projektet *Välfärdstjänster i kooperativ regi*, båda vid företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet. De två projekten finansierades av Arbetsmiljöfonden. Förutfattade meningar om arbetskooperativ kan därmed ställas mot fakta.

Fördomar mot arbetskooperativ

Innan vi går vidare, bör vi bekanta oss med en del av de gängse fördomarna om arbetskooperativ. Flertalet av påståendena nedan har drygt hundra år på nacken och har upprepade gånger motbevisats med stöd i gediget empiriskt underlag (tex Jones, 1976), eller bevisats sakna teoretiskt relevans (tex Stryjan, 1989).

Likaväl påverkar de än idag politikerna och näringslivets beslutsfattare och bör därför redovisas.

Enligt ekonomer (och näringsliv) är arbetskooperativ *oseriösa* som företagare och som marknadsaktörer. Internt sägs de lida av bristande ledningskompetens och disciplin (Webb, 1889). Utåt är de rentav skadliga för marknaden, just som en dålig förare är trafikfarlig inte bara för sig själv. Medan vanliga marknadsaktörers beteende vägleds av 'sund' egoism, poneras det att arbetskooperativ är infantilt *egoistiska*; att de därmed stör marknaden och äventyrar sin egen existens. Arbetskooperativ påstås vara benägna

- (a) att prioritera högre löner framför utveckling av verksamheten, och därför underinvestera (Vanek, 1975);
- (b) att uppvisa ett pervert marknadsbeteende: när priset på ett kooperativs produkt stiger (läs stigande efterfrågan) är man benägen att skära ner produktionen, istället för att öka den, och stör därmed marknadens balans (Vanek, 1975).

Enligt (den svenska) arbetarrörelsen uppträder personalkooperativ framför allt *osolidariskt* mot arbetarrörelsen och mot samhället i stort. Genom att arbeta för hårt i förhållande till den lön man tar ut (bl a genom att bidra med oavlönad arbetstid) gör man sig skyldig till "självexploatering". Därmed sätts fackliga avtal ur spel. Samtidigt beskylls personalkooperativ även för vinstbegär/egoism: att arbeta blott för sin egen vinning. Vinningslystnaden gör dem dessutom benägna att *degenerera* (Webb, 1891), antingen genom att övergå till mindre demokratiska styrformer för att uppnå vinst, eller genom att nyanställda förvägras medlemskap. Personalkooperativens intrång in i den offentliga sektorn ses därtill som en taktisk förtrupp för en privatisering av samhällsdomäner som borde förbli offentliga. Detta är för övrigt det enda argument som är relativt nytt.

Enligt konsumentkooperatörer, slutligen, är personalkooperativ att betrakta som 'fel sorts kooperativ' (Holmberg, 1992). Kooperativ är till för att tillvarata sina medlemmars intresse. Konsumentkooperativ per definition antas företräda allmänhetens intresse, medan arbetskooperativ enbart ser till fåtalets (d v s sina arbetande medlemmars) intresse, vilket måste (antas det) nödvändigtvis ske på bekostnad av konsumenterna.

Fördomars kraft ligger i förmågan att överbrygga logiska motsättningar. Just därför är de svåra att vare sig sammanfatta eller motbevisa. I ett samhällssystem

där samma personer cirkulerar mellan olika maktpositioner (inom facket, näringsliv, etablerad Kooperation och departement) smälter de olika fördomarna samman i en ogenomträngligt töcken. Det är möjligt att urskilja tre huvudteser:

- ☐ Olämplighets/omogenhetsteser
- ☐ Degenereringsteser
- ☐ Självexploateringsteser

Dessa tre teser kan ställas samman i ett otal kombinationer. Kontentan blir dock detsamma: den som motverkar att arbetskooperativ uppstår gör samhället- och till och med de blivande kooperatörerna själva- en tjänst. I den mån de alls accepteras stämplas kooperativ (i synnerhet arbetskooperativ) som en andra klassens företagsform som på sin höjd lämpar sig för (underförstått) 'lägre former medborgare': kvinnor, barn, handikappade, utslagna, invandrare och arbetslösa. (jfr UNO, 1995). Försöker 'vanligt folk' bilda kooperativ, så suckar ekonomerna och skakar på huvudet, medan de övriga reser borst.

Att personalkooperativ överhuvudtaget har bildats i detta ogästvänliga samhällsklimat är något av ett under. De bör betraktas som ett skarvfenomen, upkommet i skarven mellan två välfärdsideologier, politiska konstellationer och skilda konjunkturlägen (Stryjan, 1996). En tillfällig vändning i de politiska konjunkturerna inför valet 1991 förde med sig att formen fick viss acceptans (av högst skilda anledningar) från både politisk höger och vänster. Fastighetskrisen och den efterföljande bankkrisen hämmade tillfälligt näringslivets (inklusive den etablerade Kooperationens) entré, och gjorde att de 'stora pojkarna' uteblev från privatiseringsracet. Därmed skapades ett andrum och viss acceptans för mindre bemedlade aktörer. Detta var året då en ännu socialdemokratisk majoritet öppnade för etablering av personalkooperativ inom vård och omsorg, men även det året då ett moderat borgarråd i Stockholms stad firade sitt inval med att överlämna en symbolisk nyckel till personalen vid Sabbatbergs Sjukhus. Denna ovanliga konstellation, ligger bakom dagens läge.

Nyckeln till Sabbatsbergs Sjukhus var symbolisk på flera än ett sätt. Anbudet att driva Sabbatsberg gick, retoriken obeaktat, till en bättre förankrad enterprenör. Personalen fick nöja sig med en nyckelattrapp och omplaceringserbjudanden. I och med att smekåret 1991 tog slut gled elementen i denna gynnsamma konstellation snabbt isär. Även om det formellt förblev fritt fram för personalövertaganden och -etableringar blev förhandlingarna för det mesta svåra och utdragna, något som troligen bidrog till att etablerings- och övertagandevågen ebbade ut

(Stryjan, 1996). I och med valet 1994 förvärrades läget ytterligare, och på en del håll, bl a i Stockholms Stad (som är säte för landets största koncentration av personalkooperativa barnstugor) infördes det ett de facto etableringsstopp.

Öppningen 1991 förefaller således att i stort sett ha täppts till, åtminstone för tillfället. Den har dock lämnat i sina spår en levande och verksam population av personalkooperativ, och därmed en möjlighet att ställa myter om arbetskooperativ mot verkligheten.

*Olämplighet/omogenhetstesen:
vem bildar personalkooperativ och varför?*

Tron att arbetskooperativ i grund och botten bär sig oförståndigt åt, sätter en stämpel på kooperativens bildare. Beroende på vem som fällde omdömet och när, kunde bildarna av arbetskooperativ anses som 'omogna' och okunniga arbetare, klassförrädare, 'udda' alternativare, eller (i fallet privatiseringar) penningstinna yuppies. Som fallet ofta är med fördomar, tidsanpassas sakinnehållet till den för tiden gällande bilden av 'den/det ogillade' medan retorikens underliggande struktur kvarstår. I den mån som myten länge avskräckte 'anständigt' folk ifrån att bilda arbetskooperativ, har den verkat som en självuppfyllande profetia. Arbetskooperativ bildades vanligtvis antingen som sista utväg, eller av de som medvetet avvisade samhällets rådande värderingar.

90-talets personalkooperativ avviker både från den svenska arbetskooperativa traditionen och från mytbildningen kring formen främst genom sin vardaglighet. Vi har att göra med arbetskooperativ som är genuina 'svenssonkooperativ' med klar och solid medelklassprägel, inte vare sig en "udda" motkulturell/radikal ungdomsföreteelse (som en del arbetskooperativ på 70-talet) eller ett pack vinstgiriga finansvalpar (som en del av dagens mytbildning kring personalkooperativ gör gällande). En genomgång av personalens personuppgifter i vårt urval stärker detta intryck: Genomsnittsåldern är 36.7 år (median 38.0); Flertalet (69 svarande, motsv 71.1%) har barn, varav 59 har två eller fler. Hälften (50.5%) har högskoleutbildning. Enbart tre saknar gymnasieutbildning¹. Av de svarande är 90 kvinnor och 6 män, en sammansättning som är högst vanlig för branschen barnomsorg. För arbetskooperativ emellertid är detta en något ovanlig konstellation². Kvinnodominansen kan ha satt sitt prägel på kooperativens företagarstil (jfr Westerberg, 1995). Omständigheterna och samhällsklimatet spelade en viktig roll. Jämfört med övrigt nyföretagande uppfattades bildandet av personalkooperativ som ett *relativt* anspråkslöst företag (Stryjan, 1994). Som

följd av detta vågade även ytterst 'vanliga' personer utan egentliga företagambitioner bilda personalkooperativ.

Inte heller myten om personalkooperativens påstådda vinstbegär får empiriskt stöd i vår undersökning. Materiella incitament har antytts i enbart en av intervjuerna med föreståndare för personalkooperativ, och inte heller då som det främsta incitamentet. Likaledes, enbart 4.5 procent i Lindkvists (1995) studie angav materiella incitament som den viktigaste drivkraften vid etableringen³.

Grupp- och föreståndarintervjusvaren fokuserar oftast 'det viktigaste' motivet för bildandet. Enkätsvaren, som redovisas nedan, kan ge en mer sammansatt bild. Att samtliga personalkooperativ är ganska nya innebär att flertalet medverkande i undersökningen även var med och bildade respektive kooperativ. Vi har försökt fånga de olika motiven bakom dessa individuella beslut. Då antalet svarande ligger nära ett hundra (N=97) återges svardistributionens råfrekvens (respektive procentfrekvenser är något högre). Observera det extremt låga interna bortfallet.

'Varför började du arbeta i den här verksamheten'

motiv	stämmer(7)	inte alls(1)	index ⁵	bf
viktigt och meningsfullt jobb	57	2	212	0
öka inflytandet över arbetet	43	5	162	1
arbeta i liten organisation	34	8	130	2
verksamhetens specifika profil	30	12	86	2
anställningsförmåner	15	5	76	2
nära hemmet	21	27	48	1
bra arbetstider	18	16	46	0
enda sättet att få jobb	5	59	-167	3

Icke-materiella motiv väger klart tyngst bland de motiv som fick högsta betyget (7), nämligen: "viktigt och meningsfullt jobb" (av 57); "öka inflytandet över arbetet" (43); "arbeta i en liten organisation" (34), och "verksamheten har en specifik profil" (30). Som vi kommer att se längre ner, infriades dessa förväntningar av den organisation man skapat. '*Hygieniska*' motiv (jfr Herzberg, 1966) som anställningsförmåner, arbetsvillkor osv kommer först i andra hand⁶. Endast ett fåtal har valt kooperativet av rent *instrumentella* skäl: som sista utväg, i brist

på andra alternativ eller som tillfällig lösning⁷. Därmed inte sagt att instrumentella och materiella avväganden är helt ovidkommande, vilket enbart 20-25% av de svarande anser. Något förenklat är attityden att man gärna vill eftersträva icke materiella mål, fast helst inte på direkt bekostnad av anställningsvillkoren.

Det är intressant att notera att individuellt betonade aspekter lyfts upp framför de kollektivbetonade; arbetsplatsens egenskaper betraktas i hög grad genom den personliga prisma. Det mest idealistiskt/kollektivt betonade motivet 'verksamhetens specifika profil' hamnar lägst på listan av icke-materiella motiv. Bilden förstärks även av svaren nedan:

Hur viktiga är följande aspekter för dig i ditt arbete? Sätt "1" framför den viktigaste aspekten /.../ "4" skall sättas framför den minst viktiga aspekten.

	I	II	III	IV	index	bf
Större medbestämmande						
/möjlighet att förnya	21	19	28	12	209	8
Trevliga arbetskamrater	34	41	14	1	288	7
God lön/						
trygg sysselsättning	12	18	24	35	185	8
Ideologisk inriktning	27	11	20	31	212	8

Viktning: 4 för den viktigaste aspekten (I) till 1 för den minst viktiga (IV). Indexet är en summa av betygen

Som vi kan se, räknas arbetskamraterna klart högst, medan de materiella villkoren prioriteras lägst. Vikten av en ideologisk inriktning är den fråga där meningarna går mest isär. Sammanlagt avspeglar svaren en *pragmatisk* attityd och inte vare sig vinningslystnad eller en radikal asketism av äldre snitt. Detta bör knappast överraska. Det gäller en grupp svarande med familj, hushåll och (förmodligen) bostadslån att bekymra sig över. Strävan efter ökad kontroll över sin egen arbetssituation har troligtvis att göra med önskan att undvika den risk och osäkerhet som kommunalförvaltningens alltmer nyckfulla reformpolitik skapade. Den är knappast ett uttryck för en dragning till en mer risk- och fartfylld företagartillvaro. Genomgången av undersökningens övriga resultat, nedan, visar att de kooperativ man bildat lyckades med att uppfylla sina bildares förväntningar.

*Hur blev det?**Den kooperativa arbetsplatsen*

Övergången till kooperativ drift har för personalen inneburit en klar förbättring i de flesta avseenden, vilket framkommer klart och tydligt från det insamlade materialet. Så entydigt positiva svar som de som kommer att redovisas nedan kan t o m väcka misstro. För att gardera mot eventuella trovärdighetsproblem har jag nedan valt att främst förlita mig på de mest konservativa mätinstrument och tolkningssätt som finns tillhanda. Framställningen fokuserar således främst på (de anonyma) svaren i personalenkäten, snarare än på de (om möjligt, ännu mer positiva) intervjuuppgifterna⁸. Särskilt intresse ägnades negativa eller reserverade svar i den mån de alls förekom. De nyanser som på detta sätt kommer fram snarare förstärker och fördjupar den över lag positiva bilden som erhållits i intervjuerna.

Ett absolut flertal av de svarande (85.5%) anser att det är bättre att arbeta i ett kooperativ än i en kommunal stuga⁹. Stämningen på barnstugan betecknas av 87% (81) svarande som 'glad och öppen'. Övergången till kooperativ drift har medfört, enligt flertalet svarande, klara förbättringar vad gäller möjligheterna att påverka det egna arbetet (81%); att ta eget ansvar (81%); att vara delaktig i beslutsprocessen (78.3%), att pröva egna idéer (55.4%)¹⁰. Den sammanlagda andelen positiva svar på frågorna ovan (inkl 'ökat något' svar) ligger i samtliga fall över 90%; ytterst få (från 0 till högst två) anser att övergången har inneburit en försämring. Engagemanget (som var väldigt högt till att börja med) förblir högt. 84.5% är lika eller mer engagerade som när de började. 88.8% anser att deras möjlighet att förbättra sin egen arbetsmiljö har ökat. Arbetsglädjen har ökat för 82.9% av de svarande (varav 'ökat mycket' för 60.0%).

Dessa förbättringar har, enligt personalen, inte kommit på bekostnad av verksamhetens egentliga avnämare: barnen och föräldrarna. Föräldrarnas positiva uppfattning intygas indirekt även av det faktum att ingen av barnstugorna led av sviktande efterfrågan. Barnköer till personalkooperativa barnstugor förekom t o m i kommuner/statsdelar med platsöverskott. Inte heller har förbättringarna kommit på direkt bekostnad av personalens privata ekonomi. Lönerna har ökat eller ökat mycket för flertalet (42.1% resp 13.3%). För 25 svarande ligger de (enligt egen uppgift) över det vanliga.

*Degenereringstesens:**fakta om inflytande och personlig utveckling*

Enligt degenereringstesens är direktdemokrati och ekonomisk framgång ytterst svåra (om ens möjliga) att förena. Arbetskooperativ är dömda att antingen gå ett ekonomiskt misslyckande till mötes eller att ge avkall på sina demokratiska principer och 'effektivisera' sitt styrelseskick. Ökad demokrati skulle således medföra försämrad prestation (och vice-versa). Än så länge har verkligheten i vårt fall inte bekräftat dessa påståenden, vilket knappast överraskar, med hänsyn till tesens bristande logik. Av medlemmarnas uttalanden och de tillgängliga ekonomiska resultaten att döma (se bl a Onn, 1995), har övergången till kooperativ drift inte medfört någon försämring, vare sig av effektiviteten eller av den ekonomiska prestationen¹¹. Enligt degenereringstesens borde vi då förvänta oss att demokratin inte heller skulle ha ökat. Granskningen nedan fokuserar på frågan huruvida övertagandet (respektive bildandet) har bidragit till att öka medlemmarnas inflytande jämfört med det de upplevde i kommunal tjänst.

Personalkooperativ drift medför inte några dramatiska förändringar i sättet på vilket en barnstugas dagliga drift organiseras. Den snarare utvidgar redan befintliga befogenheter, både barnstugans och personalens. Den svenska barnomsorgen bedrivs i (relativt) små driftenheter, som är indelade i små arbetsgrupper med ett stort mått av självstyre. Samtidigt förutsätter den dagliga verksamheten ett stort mått av samarbete och samordning grupperna emellan. Man har således även avsevärd sammanträdesvana vad gäller personal- och planeringsmöten. I många avseende är barnstugor således ett idealobjekt för ett kooperativiseringsförsök: de grundläggande organisatoriska verktygen för ökat självstyre finns i detta fall redan på plats. Utmaningen är att fylla dem med innehåll, vilket kooperativen i fråga har lyckats rätt bra med.

Inflytande utövas i olika former och på olika nivåer. Dels har personalen ett stort mått av självstyre i de arbetsgrupper (i huvudsak barngrupper) man ingår i. Dels kan problem dryftas i direkta och informella personliga kontakter med ledning och övriga medarbetare. Slutligen avgörs en del frågor i mer eller mindre formella sammanhang: inom styrelse och dess eventuella utskott, på personalmöten (som på en del barnstugor kan ha beslutanderätt¹²) eller på föreningens årsmöte. Möjligheterna för påverkan och medbestämmande på arbetsplatsen bedöms som stora eller mycket stora av 76.3% av de svarande¹³. 68.8% av de svarande ansåg att det fanns möjligheter att utveckla sina färdigheter i sitt arbete. Samma andel deltog fö i någon utbildning under det senaste året¹⁴. 63.5% ansåg

att det klart fanns utvecklingsmöjligheter i deras arbete (betyg 6-7 på en sjugradig skala). Medlemmar har alltid eller nästan alltid varit delaktiga i viktiga beslut enligt 79.4% (77) de svarande¹⁵. Eftersom det rör sig om tämligen små organisationer är nivåerna inte klart avskilda från varann, och befogenheterna kan vara något flytande. Det är ytterst få som inte själva är, eller arbetar samman med en styrelseledamot och kommunikationslinierna är ganska korta. Sammantaget är man tillfreds med sitt inflytande. Graden av inflytande anses just rätt, varken för stort eller för litet, enligt 57.3% (55) av de svarande (motsv. mittbetyget 4 på en sjugradig skala). Genomsnittsbetyget är 4.4. Intressant nog anser hela 34.4% (33) att inflytandet är något för stort (varav två att det är absolut för stort. Bottenbetyget "1" gavs av enbart en (1) svarande.

Inflytandets innebörd och gränser

Barnstugans verksamhet, och de beslut som fattas berör en mängd områden. Det inflytande som enskilda medlemmar har varierar självklart från område till område. I undersökningen ombads personalen gradera sitt personliga inflytande över 15 nyckelområden av barnstugans verksamhet på en femgradig skala (från mycket högt till inget alls).

Att kartlägga inflytandets dimensioner är intressant ur två synpunkter. Dels ger svaren en uppfattning om organisationens uppbyggnad. Eftersom det övervägande flertalet svarande är uttryckligen nöjda med sitt inflytande, ger svaren även indirekt besked om de förväntningar man har. På flertalet områden som tagits upp i frågeformulären har åtminstone hälften av personalen ansett sig ha mycket eller ganska stort inflytande. Den andel som inte alls anser sig ha inflytande är minimal. Svaren redovisas i tabell 1 i bilagan).

De olika beslutsområden kan grupperas i tre sfärer: den som gäller vardagsinflytande och meningen med verksamheten, ekonomisfären, och individuella anställningsförhållanden. Det största flertalet anser sig ha väsentlig grad (stort eller ganska stort) individuellt inflytande vad gäller makt över vardagen och meningen med verksamheten. Drygt 80 procent av de svarande uppger att de har sådant inflytande över verksamhetens inriktning och innehåll, arbetsfördelningen och den dagliga driften.

Investeringar och överskottsfordelning är områden där kooperativets formella självständighet är som störst. Reellt är dock denna frihet starkt kringskuren av ekonomiska betingelser. Friheten att bestämma över överskottsfordelningen kan t ex knappast upplevas som betydelsefull i ett kooperativ med nollresultat eler

förluster att bekymra sig över.

Beslut om löner, utbildning och befordran berör utpräglade fördelningsfrågor, och innebärdärmed därmed prioriteringar mellan individuella anspråk inom ganska snäva ekonomiska ramar. Det individuella inflytandet bryts här mot andra viljor och uppfattas som något lägre.

Det finns ett naturligt samband mellan det inflytande som man själv anser sig ha och det inflytande kooperativet som helhet uppfattas ha: man kan påverka de beslut som kooperativet får fatta, inte de som dikteras av kommunen. Det individuella inflytandet utövas inom och genom kooperativet. Tex där kommunen (och inte kooperativet) ensidigt fastställer barntätheten kan inte personalen förväntas uppleva något personligt inflytande i denna fråga. På en del viktiga områden, nämligen personaltäthet, gruppstorlek, gruppssammansättning och intagning av nya barn, upplevs kooperativets handlingsutrymme som tämligen begränsat, antingen av kommunens regelsystem eller av ekonomiska betingelser. Uppfattningen om det egna inflytandet är följaktligen lägst. En relativt stort andel (mellan 11.6% och 23.2%) uppger att de inte har något inflytande alls.

Den fråga som man uppfattar sig ha *minst* inflytande över är dock lönen, en fråga där kooperativet formella självständighet är som störst. Dels beror detta på att ekonomiska betingelser inte lämnar något större utrymme för självständig lönesättning, dels avspeglar denna uppfattning den *relativt* låga vikt som man tillmäter egeninflytandet över lönefrågor. Detta är faktiskt det enda området där kooperativ ofta visar sig villiga att lämna ifrån sig sitt beslutanderätt till utomstående (framförallt arbetsgivarorganisationer, främst KFO).

Där kooperativets inflytande anses vara stort, uppfattas även individers inflytande som sådant. En jämförelse av individens och kooperativets upplevda inflytande återfinns i tabell 2 i bilagan. I stort sett avspeglar de två rangordningarna varann, och det förekommer inte något område där kooperativet uppfattas ha avsevärt inflytande utan att detta kommer de enskilda medarbetarna till godo. Individens inflytande uppfattas dock konsekvent som något lägre än kollektivets. Det är dock knappast fråga om ett 'demokratiskt underskott': det är ganska få som inte anser sig ha något inflytande alls, och (som redan sagts ovan) ännu färre som finner graden av inflytande vara otillräcklig. Gapet tycks snarare bevisa att helheten är mer än summan av sina delar. Därmed inte sagt att allt är frid och fröjd. Utvecklingen hittills är ett första steg i en utvecklingsprocess. "Man är beredd att ta mycket mer ansvar.. Och man växer av att ha mer ansvar". En avsevärd minoritet (21 av de tillfrågade) ser en ytterligare ökning av personalens

befogenheter som en av de (tre mest-) angelägna områden för framtida utveckling (enbart 5 därav ger frågan första prioritet).

Självexploateringsstesen 1: Stress, stöd och kontroll

En beskyllning som traditionellt riktas mot arbetskooperativ är att man är beredd att finna sig i att arbeta under orimlig arbetsbelastning. Denna beskyllning kan inte utan vidare avfärdas. Utvecklingen har faktiskt krävt sin pris i form av högre arbetsbelastning: den psykiska arbetsbelastningen har ökat enligt drygt var tredje svarande (39.5%). Flertalet svarande anser att arbetstakten har ökat eller ökat mycket (29.9% respektive 27.8%). Enbart var fjärde svarande (27.0%) anser att arbetsbelastningen är lagom (varken för stor eller för liten). De övriga utom en finner den för stor. 35% finner arbetet psykiskt påfrestande. Svaren bör dock placeras i sitt rätta sammanhang: trots den avsevärda och ökande belastningen och de stressindikationer som ges pekar uppgifterna konsekvent på en bra stämning och ökad arbetsglädje.

Det är svårt att avgöra i vilken utsträckning försämringarna har just med driftsformen att göra; kooperativen bildades och verkar i tider av omfattande åtstramningar och omorganisationer inom sektorn som helhet. Svaren kan avspegla, åtminstone delvis, trender inom den kommunala sektorn i stort. Tre problem som lyfts upp av en del svarande, nämligen otrygghet, dålig tillgång till vikarier och obetald övertid kan emellertid ha samband just med företagsformen och med personalkooperativens utsatta situation. *Otryggheten* nämns som en av de viktigaste anledningarna till vantrivsel av 31 personer. *Möjligheterna att få ersättare vid sjukdom* betecknas som små eller som obefintliga (19 respektive 22 svarande¹⁶) vilket i en del fall beror på en medveten policy från en del barnstugors sida. Arbete och uppdrag på *obetald tid* är en vanligt förekommande företeelse ('alltid' eller 'för det mesta') för 35.1% (33) av de svarande. Enbart 25.6% (24) slipper helt att bidra med obetald arbetstid. En del stressymtom rapporteras (se tabell 3 i bilagan). Insikten att arbetsbördan har ökat leder dock *inte* till missnöje med arbetsplatsen eller verksamhetsformen: medelbetyget man ger sitt eget arbete är 6.24 av 7; stämningen på barnstugan betecknas av 81 svarande som 'glatt och öppet'. Enbart 2 klagar på dålig stämning (tabell B4). Den ökade belastningen bemöts tydligen dels av ökat inflytande och möjlighet att påverka sin egen arbetssituation och fördela belastningen, och dels av möjligheter att få

hjälp och stöd från arbetskamrater. Denna bild är känd från tidigare forskning i arbetskooperativ (Hochner, 1981) som visar att högre stress *kan* gå hand i hand med hög tillfredsställelse med arbetssituationen. Helheten blir mer komplex och arbetskrävande, men samtidigt mer hanterbar, som svaren nedan antyder:

Egen kontroll och stöd

- a) Kan du delvis bestämma när olika uppgifter skall göras?
 b) Är du med och beslutar om arbets uppläggning (t ex vilka uppgifter /.../ och med vem)
 c) Har du möjlighet att få stöd och uppmuntran från arbetskamrater när arbetet känns besvärligt?
 d)...stöd och uppmuntran från barnens föräldrar...?
 e) Ställer olika grupper (arbetsledningen, styrelsen, arbetskamrater, föräldrar, egen familj) krav på dig som du tycker är svåra att förena?

	alltid	för det mesta	för det mesta inte	aldrig	bf
a) bestämma uppgifter	14	39	35	9	0
b) -uppläggning	53	39	4	1	0
c) stöd/kamrater	46	45	6	0	0
d) stöd/föräldrar	13	46	28	8	2
e) svårförenliga krav	1	5	70	18	3

Arbetsgruppen har ett nyckelroll i sammanhanget. Det är på denna nivå som det mesta av den löpande planeringen äger rum, 'vardagskriser' bemöts, och motstridiga krav jämkas samman. De minsta barnstugorna består av en enkel barngrupp. Den formella organisationen flyter i det närmaste samman med den informella stödsstrukturen. Flertalet personalkooperativa barnstugor har 2 eller fler avdelningar, vilket innebär att den formella ledningen och beslutsfattandet respektive vardagsuppgifterna (och -problemen) hanteras av skilda nätverk. Att komma bra överens med ens arbetsgrupp är av högsta vikt—och det gör tydligen flertalet svarande:

Hur kommer ni i din arbetsgrupp överens med varandra?

Mycket bra	ganska bra	mindre bra	inte bra	
63	30	1	1	(bortfall=2)

Arbetskamraterna uppges vara den främsta källan till tillfredsställelse på jobbet enl 77 av de svarande, följd av 'arbetsuppgifterna/arbetet med barnen' (63).

Det är omöjligt att ge ett entydligt svar på frågan huruvida personal som tydligt är beredd att utsätta sig för högre stress-med högre tillfredsställelse och känsla av kontroll som belöning, gör sig skyldig till "självexploatering" (medlemmar i föreningen Kooperativa Studier vars verksamhet sker på ytterst obetald söndagskväll, är ytterst jäviga i frågan). Enligt min mening ingår både uppoffringarna och fördelarna i det kooperativa arbetsättet och uppväger varann. Det är rimligt att låta den berörda personalen fälla sista ordet: på frågan "Om du kunde välja helt fritt, skulle Du återigen välja att arbeta inom en kooperativ organisation?" svarade 64 personer 'Ja, absolut' och 28 'ja, kanske'. Fyra svarade avvisande ('inte alls' resp 'knappast'). En (1) person lät bli att besvara frågan.

Självexploateringstesen 2:

Fysisk arbetsmiljö och personlig ekonomi

En ofta förekommande variant av självexploateringstesen är att arbetskooperatörer försummar sin fysiska arbetsmiljö. Den offras lätt för att rädda företaget i de kooperativ som går dåligt, och prioriteras bort i kooperativ som går bra, för att ytterligare öka (den egna) vinsten. I dagens läge kan detta påstående knappast prövas i någon egentlig mening. Personalkooperativens lokaler har tillhandahållits i samtliga fall av respektive kommun, och var antingen kommunala inrättningar som tagits över, eller lokaler som byggdes (alt. byggdes om) för ändamålet. De personalkooperativ som undersöktes huserade följaktligen i lokaler, som håller den standard som gäller för kommunens barnomsorg. Nyetablerade barnstugor hade som regel fräscha och problemfria lokaler, medan en del personalövertaganden fick 'ärva' en del problem från den kommunala tiden¹⁷. Enbart 8.4% svarande är i någon mån missnöjda med arbetsmiljön (varav en mycket missnöjd). Medelbetyget är 5.5 (av 7).

Hur nöjd eller missnöjd är du med din fysiska arbetsmiljö?

Mkt missnöjd	1	2	3	4	5	6	7	mkt nöjd
	1	3	4	8	19	32	25	b f = 2

Den fysiska arbetsmiljön är dock i behov av kontinuerligt underhåll. Det höga betyget till trots visar svarsfördelningen ovan att endast en drygt fjärdedel av de svarande är helt och okritiskt nöjda med sin nuvarande arbetsmiljö. Lokaler nämnts av 23.7% (23) svarande som en av de tre viktigaste källor för eget missnöje. Det finns ingen egentlig motsägelse mellan de två resultaten. Det ansvar man nu har för miljön ökar sannolikt uppmärksamheten för brister. Av allt att döma sopas inte problemen under mattan. Diskussioner om den fysiska arbetsmiljön och barnens lekmiljö förekommer ofta. 79% av de svarande uppger att de ofta eller mycket ofta har deltagit i sådana diskussioner (enbart tre svarande har inte någonsin gjort det). 88.8% anser att deras möjlighet att förbättra sin egen arbetsmiljö har ökat som följd.

Den fysiska arbetsmiljön är en fråga om ekonomi, och därmed om prioriteringar. Fast mycket kännbar, är arbetsmiljön inte den mest angelägna frågan på dagordningen. Uppfattningen att 'man har det bra, men vill köpa allt för mycket ändå' anslöt sig 66% (64 personer) till¹⁸. Det är intressant att se hur prioriteringsordningen ser ut:

Vilken satsning är viktigast i dagens läge

	tycker du	dina arbetskamrater
högre löner	15	17
förbättrad arbetsmiljö	22	25
barnens lekmiljö	53	46
(bortfall)	7	9

De två rangordningar stämmer ganska väl överens med varann. Två slutsatser är uppenbara, nämligen: (1) löneförstärkning anses som den *minst* angelägna förändringen; (2) investering i *barnens* miljö anses som viktigast. Enligt 63.9% av de svarande har det aldrig förekommit konflikter bland personalen i dessa prioriteringsfrågor (27.8% anger konflikter "några enstaka tillfällen", och 8.2% "ofta"). Att enkätfrågan var angelägen visas indirekt bl a av att det interna bortfallet är noll (0). Observera att prioriteringen gäller sättet att fördela eventuell *tillväxt* (t ex överskott). Det absoluta fleralet (65.3%) är *inte* beredda att *avstå* ifrån en del av sin nuvarande lön för att få igenom en förbättring av arbetsmiljön. Det är svårt att förutspå hur avvägningen blir om de ekonomiska marginalerna krymper ytterligare. Antagligen blir lönehöjningsutrymmet det första som drab-

bas. I och med att det tryck personalkooperativen utsätts för ökar, som följd av respektive kommuners politik, kan detta leda till interna spänningar. Det vore dock orättvis att lasta den förfördelade för konsekvenserna av att han blivit förfördelad.

Sammantaget är det svårt att beteckna personalens inställning som ett uttryck för egoism, och inte heller för överdrivet självupppoffrande. Snarast är detta ett uttryck för en allmänförnuftig balans mellan motstridiga krav. Barnens intressen ställs högst av flertalet. Förbättringar på denna front innebär att även personalens arbetsmiljö i viss mån förbättras. Den egna arbetsmiljön kommer i andra hand, och lönehöjningar anses som minst angelägna.

Denna attityd avspeglas i löneutvecklingen. Även om de svarandes uppfattning om sin löneutveckling är positiv i stort, är förbättringen på lönesidan mer blygsam än på övriga områden (t ex arbetsglädje, inflytande, och personlig utveckling): 46 svarande uppger att lönen har ökat, varav 11 att den 'ökat mycket'. Tar man i beräkning att den faktiska arbetstiden i själva verket har ökat, som följd av uppdrag på obetald tid, så har lönerna knappast alls ökat reelt. Som redan nämnts, ges lönefrågan en relativt låg prioritet av de svarande. Man vill självklart uppnå en (i yrkeskårens mått) anständig lön, och vill ogärna överväga en lönesänkning. Däremot är man föga intresserad av att 'maximera' lönen eller sina egna anställningsförmåner. Den traditionella 'neoklassiska' uppfattningen (se tex Vanek, 1975) att arbetskooperativ sätter maximeringen av sina medlemmars personliga inkomst främst, tycks inte bekräftas i vårt fall. Inte heller lär den andra utbredda ekonomiska vidskepelsen, att investeringar får stå tillbaka för löner, hålla. Det personalkooperativ i vårt urval som har haft de bästa ekonomiska resultaten har också varit klart mest benäget att investera, expandera sin verksamhet och ta in nya medlemmar.

Kooperativet och föräldrarna

Ett kooperativs främsta uppgift är att tillvarata sina medlemmars intressen. Den traditionella kritiken av arbetskooperativ fokuserade framförallt på tillverkningsföretag som producerar för en (enligt dåtidens synsätt) anonym marknad. Dagens personalkooperativ är emellertid tjänsteföretag, vars tjänster riktas mot en avgränsad brukargrupp. Medan den tidigare kritiken mot arbetskooperativ (som behandlades i tidigare avsnitt) hävdade att de saknar förmågan att tillvarata sina medlemmars intressen, utgår dagens kritik ifrån att de i allra högsta grad gör

just det och att detta är till men för brukarna. Ett ofta upprepat påstående i diskussionen om personalkooperativens vara eller icke vara inom välfärdstjänster är att tillvaratagandet av personalens intressen ofrånkomligen sker på brukarnas bekostnad. Personalkooperativets relationer med föräldrar skulle enligt denna 'teori' förväntas att vara sämre än vad de var under kommunal regi. Detta är helt klart inte fallet. 73.2% av de svarande i doc Pestoffs föräldraenkät¹⁹ uppger tvärt emot att personalkooperativen är *mer* öppna för föräldrarnas önskemål än man är inom den kommunala barnomsorgen (n=71; Frågan besvarades enbart av föräldrar som tidigare hade barn inskrivna i den kommunala barnomsorgen). 87.7% av de svarande vill helst ha sina barn i ett personalkooperativ om de fick välja om igen (n=177). Samarbetet med personalen ges genomsnittsbetyget 92 av 100 och driften och administrationen ges betyget 83 av 100; personalen anses vara öppen för föräldrars önskemål av 97.7% av de svarande (Pestoff 1997 i utkast).

Även personalens bedömning av relationerna med föräldrar är övervägande positiv på samtliga barnstugor. Kontakten med föräldrar har ökat jämfört med 'den kommunala tiden', enligt 73.8% av de svarande. Samarbetet med föräldrar bedöms av 85% svarande som ganska eller mycket bra. Lika andel (85.3%) anser att föräldrarna visar en hög grad av respekt/förtroende för personalen; 37% (34) anser att kontakten med barnens föräldrar har ökat personalens trivsel²⁰. 93.8% (90) bedömer att barnen trivs bra eller mycket bra på barnstugan. Kontakten med föräldrar inte har medfört avsevärda förändring i konkreta aspekter av verksamheten. Mellan 11% och 16% av de svarande uppger positiva förändringar vad gäller investeringar (16), den dagliga driften (11), det pedagogiska innehållet (15), intagning (15), finplanering (13) inriktning/målsättning (13). Enbart 3 svar anger att kontakten har lett till någon *negativ* förändring på något som helst område.

Att resultaten inte stämmer överens med prognosen överraskar knappast. Grundantagandet om en grundläggande motsättning parterna emellan bygger på en missuppfattning. Nämligen att personalkooperativa barnstugan är en arena för dragkamp mellan två (och enbart två) parter. Intressespelet är, i själva verket, betydligt mer komplicerat än så, och omfattar även barnen (vars intressen inte är helt identiska med sina föräldrars) och kommunen. Hänsyn skall dessutom tas till den lokala kvasimarknaden och de rimlighetsnormer den sätter, vad gäller utbud av tjänster, lönenivå och avgiftsnivå. En renodlad ekonomisk motsättning skulle skulle föreligga enbart i fall där föräldrar skulle vilja sänka

sina avgifter utan hänsyn till allt övrigt, och personalen skulle vilja öka sina löner på motsvarande sätt. Detta är knappast en realistisk bild av läget. Som vi har sett ovan, är löne- (eller vinst-) maximering inte kooperativets främsta mål. Inte heller är föräldrars övergripande mål att minimera sina utgifter. De två parter eftersträvar snarare en fruktbar kompromiss, medan lönefrågan oftast hänskjuts till en tredje parts avgörande. Självklart förekommer det motstridiga maktanspråk även kring andra frågor (En utförlig diskussion av denna komplexa maktbalans presenterades tidigare i Stryjan, 1994a). Både personalens och föräldrarnas eventuella 'maktanspråk' legitimeras dock (retoriskt, men även i en djupare mening) av strävan efter 'barnens bästa', vilket gör det lättare att enas kring kompromisslösningar. Den mest renodlat ekonomiskt sinnade parten i spelet är inte vare sig kooperativet eller föräldrarna utan kommunen. Det intressant att jämföra personalens utvärdering sin relation till barnens föräldrar i personal- och föräldrakooperativ (PK, respektive FK i tabellen nedan)²¹.

Hur fungerar samarbetet mellan personalen och föräldrarna generellt..?

	mkt bra	gnsk bra	varken bra el dåligt	ganska dåligt	mycket dåligt
FK, %	24.3	50.7	17.6	6.6	0.7 (N=140;bf=4)
PK, %	39.2	42.3	12.4	2.1	0.0 (N=97;bf=5).

Tycker du att föräldrar na har visat respekt/förtroende förpersonalen?

	Inte alls	1	2	3	4	5	6	7	I mkt hög grad
FK, %		1.5	3.6	6.6	8.0	9.5	39.4	31.4	N=137;bf=3
PK, %		0.0	0.0	2.1	4.1	8.2	35.1	48.5	N=97;bf=2

Relationen uppfattas inte som helt idyllisk och problemfri vare sig av personal-kooperativens- eller föräldrakooperativens personal. Intressant nog är personalens bedömning något *mer* positiv i personalkooperativen²².

Bra relationer med barnens föräldrar är en viktig komponent i personalens arbetsmiljö. Personalkooperativets ringa storlek och demokratiska uppbyggnad gör att dessa individuella kontakter och intressen får även direkt genomslag på organisationsnivån (Stryjan, 1992). Det faktum att man är direkt beroende av föräldrarnas tillslutning och kooperativets goda rykte även för sin ekonomiska överlevnad är en viktig bidragande faktor. Av allt att döma, föredrar

personalkooperativer att förekomma föräldrars krav och önskemål, snarare än följa dem. Ett drag som är ganska vanligt för tjänsteföretag.

Diskussion:

Förnyare eller systemskiftets gisslan?

Vår omvärld består alltmer av organisationer. Man föds inom, fostras av, anställs inom och får vård genom organisationer. Friheten är inte längre lika med rätten att hålla sig undan organisationsvärlden i en hydda i skogen (Thoreau 1854/1960) - om den nu någon gång varit det. I stället bestäms den av möjligheter att fritt kunna välja mellan organisationslösningar som är genuint olika varann.

Denna artikel har fokuserat på en organisationslösning och på de fördomar som gör att den systematiskt väljs bort vid beslutsskiljevägar. Jag har gått igenom flertalet påståenden som står att finna i litteraturen beträffande arbetskooperativens bristande livsduglighet. Inte ett enda av de påståenden som granskades har fått stöd i det empiriska materialet. Tvärtemot, tyder resultaten på att personalkooperativen har lyckats att förena väsentliga framgångar, vad gäller ökat inflytande och tillfredsställelse för personalen, med effektiv organisation och förbättrat kontakt med brukarna. Personalkooperativen framstår som en framgångsrik och lovande organisationsform. En rigorös prövning, i ordets egentliga mening, skulle kräva uppgiftssamling över längre tidsperiod samt jämförande studier med ett urval av jämförbara kommunala inrättningar, vilket, i sin tur, skulle kräva betydligt mer resurser. Det är dock troligt att resultaten skulle förbli desamma. Därmed är det *inte* sagt att personalkooperativ är felfria. Det förekommer problemföretag även i denna population, som i vilken företagspopulation som helst.

Enkätundersökningen som ligger till grund för denna artikel avslutades sommaren 1994. Valet 1994 har förändrat förutsättningarna för personalkooperativens verksamhet. Ändringar i socialtjänstelagstiftningen ökade kommunernas spelrum vid tolkning av lagens tillämpning²³. Enskilda serviceleverantörer blir därmed utlämnade åt kommunens goda vilja alternativt godtycke. En del kommuner (fast inte alla) har utnyttjat den återvunna handlingsfriheten för att stoppa, och i möjligaste mån vrida utvecklingen tillbaka. I dessa kommuner har personalkooperativ blivit till något av 'systemskiftets gisslan'.

Den nu pågående nyomprövningen av de icke-kommunala barnstugornas legitimitet inleddes nästan omedelbart efter att formens legitimitet till synes har

'fastställts' en gång för alla. Detta visar på legitimitetsprocessernas komplexitet och labilitet. Legitimitet uppenbarligen inte är en 'lagringsbar' tillgång, utan får ständigt *reproduceras* (Stryjan, 1993, 1988). Den innefattar anspråk över resurser. Föreställningen att legitimeringsprocessen kan "stabiliseras i ett tillstånd av legitimitet som därefter inte prövas" (Lindkvist 1995:22), gäller knappast i situationer där konkurrens om resurser råder. Tvärtom, utmanas ständigt personalkooperativens legitimitet av andra aktörer med konkurrerande anspråk på samma resurser.

Den pågående åtstramningen inom den offentliga sektorn innebär att konkurrensen om resurser skärps alltmer och revirtänkandet stärks. Verksamheter som inte har något befäst revir inom sektorn sätts därmed i en svår situation. De resurser som de kan göra anspråk på betraktas inom kommunen alltjämt som *bidrag* som kan ändras praktiskt taget ensidigt inom ramen för budgetprocessen (Stryjan, 1996). I den konkurrens för resurser som budgetprocessen således blir forum för, är offentliga 'konkurrenter' betydligt bättre rustade än kooperativen att påverka beslut och beslutsfattare betydligt mer lyhörda för 'sina' organisationers problem och behov. I dragkampen om resurser är fördomar och förutfattade meningar ett viktigt tillhugge. Risken finns alltså att fördomarna mot personalkooperativ hålls vid liv, oberoende av dess (obefintliga) sanningsvärde.

Personalkooperativen har, beroende på sin tillkomstshistoria, aldrig haft möjligheten att bygga upp sin kapitalbas. Inte heller kan de förlita sig på uppbackning av externa finansiärer. Detta gör dem extremt sårbara för politisk nyckfullhet. Om denna unga population slås ut, innebär detta att repertoaren av tillgängliga lösningar för sektorns problem blir ett viktigt alternativ fattigare. Indirekt, ökar därmed sannolikheten för att en 'vanlig' privatisering av sektorn väljs längre fram, av morgondagens beslutsfattare.

Ännu viktigare är troligen de spridningseffekter som en dylik negativ utveckling kan ha *utanför* sektorn. Parallellt med att det kommunala trycket på personalkooperativ inom barnomsorgen ökar, lanseras ambitiösa kommunala program i syfte att engagera arbetslösa i- just det- bildandet av arbetskooperativ. Barnstugor har stora kontaktytor med sin omgivning och dess öden följs av ett stort antal direkt berörda i grannskapet. För många är detta det första exempel av arbetskooperativ de någonsin kommit i kontakt med. Det de får se kan antingen bli en modell och inspirationskälla, eller ett avskräckande exempel. Valet är (respektive) kommuns.

Yohanan Stryjan är docent i sociologi, verksam vid företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, samt som gästprofessor och EU stipendiat vid fakultetet för ekonomi och ledning, CZU, Prag.

Bilaga

Tabell B1: *Individens inflytande över aspekter av verksamheten*

Hur anser du att ditt eget inflytande är på följande områden...

	mycket stort	ganska stort	ganska litet	mkt litet inte alls	bf
<i>Vardagsinflytande och mening</i>					
Inriktning av/målsättning					
med verksamheten	53	31	6	5	2
Det pedagogiska innehållet	51	30	10	4	2
Finplanering, metoder					
i barnarbetet	50	32	7	6	2
Arbetsfördelning	42	37	11	5	2
Personalanställning	41	36	7	3	7
Den dagliga driften	42	36	7	8	4
<i>Ekonomi</i>					
Investeringar	43	27	12	9	5
Överskottsfordelning	40	25	13	5	7
<i>Anställningsförhållanden</i>					
Personalplanering	38	32	12	13	2
fortbildning	35	42	8	10	2
Lönen	21	31	14	26	5

Tabell B2: Individens inflytande och kooperativets

Medelvärden på kooperativets och individens inflytande; svar på frågor:

A) *Hur stort inflytande anser du att kooperativet har respektive*B) *Hur uppfattar du ditt eget inflytande på följande områden..*

mycket stort=4; ganska stort=3; ganska litet=2, mkt litet=1, inte alls=0

	A	B
Verksamhetens inriktning /målsättning	3.74	3.36
Det pedagogiska innehållet	3.81	3.33
Personalanställning	3.89	3.07
Arbetsfördelning	3.72	3.21
Den dagliga driften	3.60	3.19
Investeringar	3.54	3.05
Överskottsfordelning	3.66	2.96
Personalplanering	3.50	2.89
fortbildning	3.40	3.02
Lönen	3.03	2.41
Intagning av nya barn	3.10	2.67
dagisavgiften	2.13	1.66
personaltäthet	1.63	1.18
gruppstorlek	1.65	1.35

Tabell B3: Stressindikatorer

	varje dag/- dag per vecka	en/par dagar/mån	sällan inte alls	bortfall
uttröttad i kroppen	46	30	21	0
inte kan koppla av tankarna	52	23	21	1
känner dig illa till mods				
och misströstar	15	17	64	1
varit trött och håglös	19	40	36	2
svårigheter att sova	11	28	58	0

Tabell B4: Stämningen på daghemmet

Glad och öppen	(81)
ordning och reda	(3)
stressigt	(6)
bråk och dålig stämning	(2)
(Bortfall=4)	

Litteratur

- Hochner, A. (1981): 'The mentality of worker ownership: reflections on some anomalous research findings'. Paper presented at the international conference on producer cooperatives, Gilleleje, Denmark.
- Holmberg, P. (1992): 'Kooperationens bidrag till den svenska modellens upplösning'. I Stryjan, Wikström, Jobring (red): *Kooperationens Gränser*. Kooperativa Studier, Stockholm.
- Jones, D. C. (1976): 'British Producer Co-operatives' i Ken Coates (red): *The New Worker Co-operatives*. Spolesman Books, Nottingham.
- Onn, G. (1995): 'Budget Study: an analysis of accounting figures for some Swedish day-care cooperatives. A report in the WACS project. Stencil, Stockholm School of Business.
- Pestoff, V. (1996, i utkast): *Social Enterprises and Civil Democracy in Sweden*. Seminarieutkast för projektrapport. Stockholm School of Business.
- Stryjan, Y. (1989): *Impossible Organizations. Self-management and organizational reproduction*. Greenwood Press, New York, London.
- Stryjan, Y. (1992): Personalkooperativ eller brukarkooperativ- ett framtida vägsval. In Stryjan et al (eds) *Kooperationens Gränser*. Kooperativ Årsbok 1992. Kooperativa Studier, Stockholm.
- Stryjan, Y. (1993): 'Personalkooperativ på välfärdsmarknaden: personalansvar, arbetsorganisation och vårdkvalitet', I *Kooperativa Vägval*. Kooperativ årsbok (Cooperative Yearbook) 1994. Kooperativa Studier, Stockholm.
- Stryjan, Y. (1994a): 'Personalkooperativa barnstugor: de första åren'. I Alx, Normark, Schörling, Stryjan (red) *Kooperation och välfärd*. Kooperativa Studier, Stockholm.
- Stryjan, Y. (1995): 'Making Ends Meet: Cooperative Reproduction in Changing Environments'. Paper presented at the XII EGOS Colloquium, Istanbul, July.
- Stryjan, Y. (1996): *Systemskiftets irrgångar*. Forskningsrapport 1996:1, Stockholm School of Business, Stockholm.
- Thoreau, H. D. (1854/1960): *Walden, or Life in the Woods*. New American Library, New York.
- UN Department for Policy Coordination and Sustainable Development (1995): *Co-operative Enterprise in the Health and Social Care Sectors* (first draft, November 1995). Geneva and New York.

- Vanek, J (1975): 'The Basic Theory of Financing of Participatory Firms'. I Jaroslav Vanek (red): *Self-Management: the Economic Liberation of Man*. Penguin, Hammondsworth.
- Webb (Potter) B. (1891): *The Cooperative Movement in Britain*. Swan Sonnenschein & Co., London; Charles Scribners Sons, New York.

Noter

1. Det interna bortfallet i samtliga frågor som redovisas i detta stycke är högst 1 (ett), och beror mest på tekniska problem (otydligt markerade svarsalternativ, o s v).
2. Kvinnodominerade arbetskooperativ har tidigare uppstått i krisdrabbade 'kvinnliga' industribranscher, t ex textilindustrin. I många fall har dock företagsledningen varit mansdominerad. Renodlade kvinnokooperativ har för det mesta haft en medveten radikal framtoning.
3. Det viktigaste incitamentet för etablering av personalkooperativa och medarbetarägda barnstugor var, enl Lindkvist, 'idealistiskt' i 60.6% av fallen respektive 'socialt' i 34.8% procent. Vår undersökning tyder på att gränserna dessa två kategorier emellan är ganska flytande (Stryjan, 1994, 1995).
4. Personalen i de undersökta arbetskooperativen fick betygssätta en rad tänkbara motiv på en sjugradig skala (1=stämmer inte alls; 4=varken eller; 7=stämmer mycket bra). Frågorna ställdes var för sig, d v s att de svarande inte tillfrågats att prioritera bort något avvägande.
5. Svaren viktats som följer: "1"=-3; "2"=-2; "3"=-1; "4"=0; "5"=1; "6"=2; "7"=3.
6. intressant nog, rankas motivet 'hade kamrater/anhöriga som arbetade här' tämligen lågt i detta fall (30 resp 37, index -12). Möjligtvis beror detta på formuleringsproblem. Vikten av kamratskap bevisas tydligt av svar på andra frågor
7. Som fallstudierna visar, har flertalet kooperativbildare faktiskt fått avstå från en tillsvidare anställning för att få starta kooperativt. Följaktligen tar ett rekordstort antal svarande (59) avstånd från påståendet. (
8. En viss positiv bias kan tänkas uppstå i intervjusituationer där föreståndaren/initiativtagarna är närvarande). Intervjumaterialet har i första hand utnyttjats i studier av kooperativens externa relationer, samt i kvalitativa bedömningar av organisationsproblem.
9. Tre svarande anser att det är sämre. Två av dessa tre svar härstämmer från ett och samma kooperativ med sammanlagt fyra medarbetare. Kooperativet i fråga var ett klart problemfall och lades så småningom ned).
10. Observera att enbart 'ökat mycket' svar redovisades.
11. En utvärdering av den ekonomiska prestationen försvåras av problem med att få fram uppgifter för samtliga medel som jämförbara kommunala barnstugor erhåller från kommunen (se Finanskontorets utredning: *Likvärdiga villkor* Stockholm Stad, 1995).
12. Denna form av direktdemokrati är egentligen inte förankrad i den gällande lagstiftningen.
13. 34.0% respektive 42.3% för betyg 6 och 7. Betygen satts på en sjugradig skala där 7

- motsvarar 'mycket stora möjligheter och 4 betecknades som 'neutral'. Respektive frekvenser från 1 till 7 är 0,5,6,10,33,41. Observera att ingen (0) har gett sämsta betyget, "1". En (1) person har inte besvarat frågan.
14. För det mesta är det tal om korta, endags- eller tvådagsutbildningar (genomsnitt 3.1 dagar, median 2 dagar).
15. Den egna delaktigheten betygssåts likadant av 78.49%, ett marginellt lägre andel.
16. Betyg 1, resp 2-3 på en sjugradig skala där 7 står för bra tillgång; genomsnittsbetyget är 3.72.
17. I ett fall var lokalen ganska nersliten, beroende på hyresvärdens eftersläppning med periodisk underhåll; medelbetyget i detta fall var 4.4. I två (andra) fall hade man problem med utelekplats
18. Svarsalternativen i denna fråga är inte helt täckande. Procenttalet ovan räknades därför utifrån det totala antalet svarande (inklusive bortfall). Enbart 4 personer anslöt sig till uppfattningen att 'man har det dåligt, men vill inte satsa pengar'.
19. Se inledningen. Föräldraenkäten besvarades av ett urval av personal kooperativ som omfattades av personalenkäten. Uppgifterna är preliminära och ställdes till mitt förfogande av doc Pestoff.
20. Ingen (0%) anser att den har medfört en försämring i detta avseende
21. Föräldrakooperativen studerades inom projektet 'Socialservice i kooperativ regi'. De preliminära uppgifterna ställdes till mitt förfogande av projektledaren doc Pestoff. Smärre rättelser kan förekomma i detta projekts slutrapport.
22. Vad föräldrars uppfattning i respektive kooperativtyp beträffar, är bilden mer sammansatt: jämfört med föräldrakooperativ, får personalkooperativen både mer beröm och mer kritik. Skillnaderna är dock små, och kan inte tas som belägg för någondera formens överlägsenhet.
23. Innebörden av lagändringen sammanfattades på ett utmärkt sätt av Stockholms stads finanskontor: "Fr o m den 1 januari 1995 har socialtjänstlagen ändrats så att kommunernas *skyldighet* att ge bidrag till enskilda förskolor upphör. Den nya regeln innebär istället att kommunen "kan" lämna bidrag.. (Tjänsteutlåtande av finanskontoret, Stockholms stad, 1995-05-09. Min kursivering; citationstecknen sattes av finanskontoret).

Annette Thörnquist

KOOPERATION MED TRADITION

Arbetsproduktionsföreningar
inom den bohuslänska stenindustrin

På försommaren 1926 bildades Andelsföreningen Bohusläns Kooperativa Stenindustri u p a (ABKS) av arbetslösa stenhuggare i Hovenäset, beläget i nuvarande Sotenäs kommun. Initiativtagare var ortens syndikalistiska och reformistiska (socialdemokratiska) fackliga organisationer bland stenindustriarbetarna. Kooperativet startade till följd av att arbetsgivarna på hösten året innan hade aviserat om kraftiga lönesänkningar och permitteringar, vilket också kom att leda till en storkonflikt på stenindustrins arbetsmarknad. ⁽¹⁾

Den svenska granitindustrin var sedan sekelskiftet 1900 koncentrerad till mellersta och norra Bohuslän. Under 1900-talets första tre årtionden fanns här flera hundra större och mindre stenhuggeriföretag med en sammanlagd arbetsstyrka på som mest ca 7 000 man. I och med 1930-talets ekonomiska världsdepression kom branschen in i en långvarig kris, som blev början till en genomgripande strukturomvandling. ⁽²⁾ Idag är ABKS det enda kvarvarande företaget i regionen och det helt dominerande inom gat- och kantstensbranschen i Sverige. Kooperativet sysselsätter numera ett fyrtiotal personer. I år firar företaget sitt 70-årsjubileum. Stadgarna är i allt väsentligt desamma som vid bildandet 1926. Företaget är en ekonomisk förening, där alla arbetande är delägare. Medlemsskapet är öppet. Företaget styrs demokratiskt enligt de arbetskooperativa grundsatserna. Varje medlem, som arbetar eller har arbetat i företaget under något av de två senaste verksamhetsåren, har rösträtt på föreningens stämma. Principen en man en röst gäller oavsett hur många andelar man har satsat i föreningen. ⁽³⁾

Vid sin tillkomst var ABKS en tämligen ovanlig företeelse i landet som helhet, men däremot inte i det bohuslänska stendistriktet. Stenhuggarna hade

sedan senare delen av 1800-talet brutit sten för egen räkning i kooperativt organiserad elag. Ännu under 1920-talet var flera arbetarproduktionsföreningar verksamma inom stenindustrin.

1. Inledning

Den internationella och svenska forskningen om arbetskooperationen har varit mycket livaktig och den har främst bedrivits inom ämnena företagsekonomi och sociologi. Några forskare har närmat sig problemet utifrån ett idéhistoriskt perspektiv.⁽⁴⁾ Arbetstlivshistoriska studier har däremot inte varit vanliga. I ett pågående forskningsprojekt undersöker jag varför arbetskooperativ har uppkommit och blivit varaktiga inom vissa branscher och regioner, bl a inom den bohuslänska stenindustrin, samt vilka följder de har fått för arbetslivet. Jag arbetar utifrån ett långsiktigt regionalt utvecklingsperspektiv, där företeelsen arbetskooperation sätts in i sitt ekonomiska, sociala, politiska och kulturella sammanhang.

Syftet med denna uppsats är att undersöka uppkomsten och utvecklingen av arbetarproduktionsföreningar inom den bohuslänska stenindustrin samt att diskutera vad som har varit bestämmande för valet av en arbetskooperativ handlingslinje? ABKS' tidiga utveckling är det exempel som närmare studeras. Liksom många av sina föregångare har föreningen utvecklats från ett enkelt kooperativt stenhuggarlag till ett arbetskooperativ enligt dagens vedertagna definition. Jag använder därför i konkreta fall termen arbetarnas kooperativa produktionsföreningar eller arbetarproduktionsföreningar, som de också benämndes inom arbetarrörelsen under den tid som främst behandlas här, d v s fram till 1930-talets slut.

ABKS har bevarat den ursprungliga principen att vara självfinansierande. Ägar- och arbetarintressen är i allt väsentigt desamma. Syftet med företaget har aldrig varit största möjliga räntabilitet på satsat kapital, utan tryggad sysselsättning på hemorten. Medlemmarna har därför varit beredda till uppoffringar för företagets överlevnad. En sådan inställning har ibland framhållits som förklaring till att småföretag inte utvecklas i tillräcklig grad för att bli konkurrenskraftiga. I det konjunkturläge som stenindustrin befunnit sig i sedan mellankrigstiden, har dock kooperativets principer för företagande visat sig vara mycket ändamålsenliga, eftersom de har givit goda möjligheter till att vänta in en gynnsammare marknadssituation. Dessutom har yrkeskunnandet bevarats inom kooperativets fasta arbetarstam, vilket har varit en förutsättning för en kontinu-

erlig utveckling av verksamheten. Branschens osäkra framtid har tidvis medfört brist på yrkeskunniga stenhuggare. Sedan 1960-talet har företagen därför anlitat portugisiska arbetare. Det gjorde även ABKS, i samband med att rörelsen utvidgades. Under 1990-talet har efterfrågan på natursten ökat och företaget har varit mycket lönsamt. ⁽⁵⁾

Enligt Dick Svanberg, medarbetare i företaget sedan 1950 och föreståndare under perioden 1959 till 1994, har föreningens förankring i den fackliga och kooperativa rörelsen upplösts, efter hand som den gamla arbetarstammen har dött ut. Dessutom agerar företaget numera på en hård internationell marknad, vilket skärper kraven på ett lönsamhetstänkande. Ännu fortlever dock en stark tradition av sammanhållning och socialt ansvarstagande inom företaget, vilken inte enbart synes vara knuten till arbetarrörelsen. ⁽⁶⁾

Vari bottenar då denna tradition? Om denna samverkansforms ursprung och särprägel kan blottläggas, kan man bättre avgöra dess betydelse för det lokala och regionala arbetslivets fortsatta utveckling. I dagens internationaliserade ekonomi är det kanske mer än någonsin angeläget att ta vara på de historiskt förankrade resurserna i arbetslivet.

Kooperationen som modern folkrörelse växte fram som en följd av det industrikapitalistiska samhällets utveckling. De gamla husbondestyrda samhällets upplösning skapade behov av nya sammanslutningsformer bland människor för att ta tillvara sina intressen. Det skedde utifrån individuella beslut i motsats till tidigare, då man föddes in i en härdvunnen kollektiv gemenskap, som sedan blev ens trygghet och begränsning livet ut. Med näringsfrihetens genomförande kring mitten av 1800-talet kunde också den kooperativa företagsformen - med både ett ekonomiskt och socialt syfte - utvecklas som alternativ till den privata.

Kooperationen som en form av samverkan är däremot inte bunden till det industrikapitalistiska samhällets utveckling. Kooperativa samarbetsformer fanns i det förkapitalistiska samhället, inom t ex byalaget och bergsmanslaget. Det är främst om Kooperationen som kulturell struktur och dess möjligheter att överleva i ekonomins och arbetslivets fortlöpande förändring denna uppsats skall handla. Eftersom dramat utspelar sig på stenindustrins arbetsmarknad, kräver framställningen en översikt över industrins utveckling i Bohuslän.

2. *Den bohuslänska granitindustrins utveckling*

Den moderna svenska stenindustrin började växa fram i Blekinge och längs västkusten vid mitten av 1800-talet, då den begynnande industrialiseringen skapade ökad efterfrågan på granitprodukter till byggnader, väg-, kanal- och kajanläggningar. Under de första årtiondena försiggick tillverkningen rent hantverksmässigt i småbrott. Arbetet bedrevs säsongvis, under sommarhalvåret. Stenhuggarna svarade för alla led i arbetsprocessen, dvs de tog både ut blocken ur brotten och bearbetade stenen till den färdiga produkten. De ägde sina verktyg och fungerade mer som entreprenörer än som lönearbetare. Rätten att bryta sten i bergsområden, som tidigare mest hade betraktats som otjänlig mark, var till en början, liksom företagandet, mycket lösligt reglerad. Stenbrotten anlades efter hand i bergsområden, som stenhuggeriföretagen arrenderade av bönder eller andra markägare. I mindre omfattning köptes mark för ändamålet. Företagen betalade en årlig bergslega samt ett visst pris per kubikmeter huggen sten. Bönderna hade också företrädesrätt till de nödvändiga stenkörsloren från brotten till lagerplatserna och utskeppningshamnarna.⁽⁷⁾

Under 1880- och 1890-talen ökade såväl den inhemska som utländska efterfrågan på gat- och kantsten kraftigt till följd av urbaniseringen. Den förhållandevis lättarbetade bohusgraniten lämpade sig särskilt väl för produktion av gatsten. Bohuskusten, med sina lättillgängliga granittillgångar och med goda transportmöjligheter sjöledes ut i världen, blev den ledande stenindustriregionen i Sverige före Blekinge och Halland. I den mellersta delen av Bohuslän, på Sotenäset och Stångenäset, etablerade sig svenska och tyska företag, som tillverkade främst gatsten, men även byggnadssten. I den norra delen, kring Idefjorden, slog sig många norska stenhuggeriföretag ner och inriktade sig på tillverkning av kantsten. Arbetarkåren utgjordes först till stor del av vandringsarbetare från de sydsvenska stendistrikten, men efter hand blev stenhuggarna bofasta och rekryterades i högre grad bland Bohusläns fiskare och bönder. Många stenarbetare rörde sig över den svensk-norska gränsen, vilket bl a ledde till ett visst fackligt samarbete.⁽⁸⁾

Stenindustrin växte snabbt. Värdet av exporterade granitprodukterna gatsten, kantsten och byggnadssten var år 1875 ca 60 000 kr, 1880 ca 700 000 kr och 1900 ca 8 000 000 kr. Med några kortare avbrott fortsatte de mycket goda konjunkturer för den svenska stenindustrin fram till första världskriget. År

1913 blev ett toppår, då exportvärdet av granitprodukter närmade sig 16 miljoner kr. Tyskland var det dominerande avnämnarlandet, men även Danmark och Frankrike importerade stora mängder gatsten och England köpte framför allt kantsten.⁽⁹⁾

Den växande efterfrågan på sten gav förutsättningar för en ökad industrialisering och rationalisering av produktionen med övergång till drift året runt i storbrott, där stenbrottsarbetare och stenhuggare åtskildes som yrkeskategorier. De förra blev dagsverkare, dvs arbetade på tidlön, medan de senare fortfarande arbetade på ackord. En viss mekanisering inleddes vid sekelskiftet 1900. Brotten elektrifierades och tryckluft började användas för att driva borrar- och kilmaskiner. Enstaka företag införde stenklyvningsmaskiner för tillverkningen av gatsten, vilket dock försämrade både produkten och arbetsmiljön. Det visade sig vara mycket svårt att ersätta den yrkesskicklige stenhuggaren och arbetet förblev därför väsentligen ett hantverk.⁽¹⁰⁾

Koncentrationstendenserna ökade under 1900-talets första årtionde. Företagen blev större och färre samt samverkade i exportorganisationer. Under åren kring sekelskiftet organiserade sig också parterna på arbetsmarknaden. Fackföreningsrörelsen bland de bohuslänska stenhuggarna fick sitt genombrott vid mitten av 1890-talet. Efter det att de svenska stenarbetarna under ett par år hade varit anslutna till Skandinaviska Stenhuggareförbundet, bildades år 1898 Svenska Stenhuggareförbundet (1913 ändrat till Svenska Stenindustriarbetareförbundet). Västsvenska Stenindustriförbundet bildades 1905 och anslöt sig till SAF 1907.⁽¹¹⁾

Tillverkningen i småbrott fortlevde emellertid i mycket hög grad vid sidan av den mer industrialiserade driften. Ett av de största bolagen, J o A Nielsen, upprätthöll t ex år 1900 drift vid drygt 60 småbrott. C A Kullgrens Enka hade, vid sidan av sina storbrott på Malmön, även 25 småbrott. Med de fackliga genombrotten kom anställningsförhållandena även inom detta driftssystem att regleras i avtal. Den växande marknaden för gatsten - som var förhållandevis lätt att tillverka - bidrog dock till att många småproducenter idkade någon form av stenhuggerirörelse. Bönderna arrenderade t ex inte bara ut berg, utan tillverkade också själva gatsten. Även stenarbetarna högg gatsten för egen räkning - ensamma eller i kooperativa produktionslag. De sålde sina produkter till bolagen eller direkt till någon utländsk uppköpare. Företagsstrukturen förändrades mycket lite under de följande årtiondena.⁽¹²⁾

Under första världskrigets början avstannade så gott som all stenexport och tillverkningen upphörde. Staten grep nu in för att lindra arbetslösheten bland

landets ca 14 000 stenindustriarbetare. Det skedde främst genom offentliga beställningar, men också genom nödhjälpsarbeten för arbetare med egna hem i stendistriktet. Omkring 60 procent av stenindustriarbetarna lämnade yrket. Branschen återhämtade sig dock tämligen snabbt efter kriget. Deflationskrisen i början av 1920-talet medförde endast ett tillfälligt avbrott i tillväxten. Den bohuslänska stenindustrin gynnades fortfarande främst av den stora västeuropeiska - särskilt den tyska - efterfrågan på gatsten, men även utomeuropeiska länder som Argentina, Cuba och Egypten blev importländer. Arbetstillgången var god och det krävdes nyrekrytering av stenhuggare. ⁽¹³⁾

Läget ändrades drastiskt på hösten 1925, då att den tyska regeringen tillfälligt stoppade importen av sten från Sverige. Detta och den därav uppkomna drygt halvårslånga strejken ledde till en kraftig inskränkning av produktionen under 1926. Det var då ABKS bildades. Under de följande åren förbättrades exportmöjligheterna åter, men priserna var förhållandevis låga. Svenska och norska företagare inom branschen bildade nu en gemensam försäljningsorganisation, en gatstenskartell under svensk ledning och en kantstenskartell i norsk regi. År 1929 nåddes 1913 års toppnotering i exportvolymen av granitprodukter. När den ekonomiska krisen året därpå hade nått Tyskland, inleddes en långvarig period av nedgång för den svenska stenindustrin, särskilt beträffande gatstensproduktionen. Problemen inom stenindustrin berodde inte bara på de dåliga konjunkturerna, utan var också en följd av att branschen var överetablerad och i stort behov av strukturrationalisering ⁽¹⁴⁾

Arbetslösheten blev naturligtvis åter förödande i Bohusläns stendistrikt, inte endast bland dagsverkare och stenhuggare, utan även bland andra yrkeskategorier, som var indirekt beroende av stenindustrin. Bönderna miste sina bergarrenden samt inkomsterna från stenkörslorna och de lokala skepparna förlorade intäkterna från stenfrakterna. Branschens bekymmersamma läge skulle under hela 1930-talet komma att bli förmål för olika typer av statliga stödåtgärder och regleringar: beredskapsarbeten, statliga beställningar samt reglering av arbetskraftsutbud, produktion och export. Under 1932 inställdes all export från de till den svensk-norska försäljningsorganisationen hörande företagen och denna upplöstes. Kort därefter nedlades all tillverkning inom dessa företag. Arbetslösheten bland Svenska Stenindustriarbetareförbundets medlemmar var i början av 1932 över 40 procent. ⁽¹⁵⁾

I detta läge började allt fler småproducenter att sälja gatsten. En del av dem utgjordes av arbetslösa stenhuggare, som bildade kooperativa produktionslag.

De högg i de s k "fria bergen", dvs berg som inte arrenderades av bolagen eller som hade övergivits av dem. Stenen såldes främst till utländska uppköpare, som i många fall genom underbudskonkurrens såg till att priserna ständigt sänktes. Många stenhuggare arbetade enligt det s k "köpeprissystemet", vilket liknade det ursprungliga sättet att organisera arbetet i småbrotten. Det innebar att arbetarna förband sig att leverera stenen direkt till uppköparnas lager- eller lastningsplatser och de fick själva stå för alla kostnader i samband med produktionen. Oorganiserade stenhuggare, som inte arbetade enligt de särskilda bestämmelserna för "köpeprissystemet" i de fackliga avtalen, tog ofta beställningar till grova underpriser. Detta ledde till en allmän pris- och lönepress inom stenindustrin. Följden blev att importländerna efter hand införde restriktioner av införseln för att skydda sin egen industri, vilket ytterligare försämrade marknaden.

I Norge hade under senare delen av 1920-talet kooperativa stenhuggarlag bedrivit produktion på liknande sätt. Lagen hade sålt till underpriser, men de hade fått ett visst bidrag från kommunerna, som på detta sätt hoppades slippa fattigvårdskostnaderna för de annars arbetslösa stenhuggarna. På sikt hade den viktiga engelska marknaden för kantsten förstörts och arbetslösheten hade i stället ökat. De norska myndigheterna ådrog sig därför hård kritik från arbetsmarknadsorganisationerna både i Norge, Sverige och andra berörda länder. Tonen skärptes också inom den nordiska arbetarrörelsen mot arbetarproduktionsföreningar i gemen.⁽¹⁶⁾

På hösten 1932 gjorde Svenska Granitindustriförbundet och Svenska Stenindustriarbetareförbundet en gemensam framställan till regeringen för att få till stånd en reglering av exporten. Parterna ville också förhindra den rovdrift av berg, som man menade följde i "köpeprissystemets" spår. Från augusti 1933 förbjöds all utförsel av gat- och kantsten annat än sådan, som regeringen givit tillstånd till. Regeringen gav den för ändamålet bildade Sveriges granitindustriers exportförening rätt att organisera exporten. Liknande regleringar infördes i Norge och Finland. Den utländska efterfrågan var emellertid minimal. Genom statliga beställningar av främst gatsten, avsedda för inhemskt bruk, upprätthölls en viss produktion för den fast boende stenhuggarkårens sysselsättning. Städer och andra tätorter fick gatsten gratis av de statliga lagren fram till 1953, då stenindustrin började avregleras.⁽¹⁷⁾ Från mitten av 1930-talet agerade staten även för en avveckling av företag inom den överetablerade branschen. En viss ljusning av konjunkturläget mot slutet av 1930-talet avbröts strax innan andra världskrigets utbrott, varefter exporten av granitprodukter åter avstannade.⁽¹⁸⁾

3. *Arbetsproduktionsföreningar inom den bohuslänska stenindustrin*

När ABKS bildades, hade som nämnts stenarbetarna sedan länge ägnat sig åt egen produktion av främst gatsten. Det finns dock få uppgifter om denna verksamhet i den vetenskapliga litteraturen. Historikern Lennart K Persson nämner, att stenhuggarna allt sedan 1880-ralet högg gatsten för egen räkning i de "fria bergen". År 1900 drevs i mellersta Bohuslän åtminstone 11 av 211 stenhuggerier av kooperativt av stenhuggare, som sedan sålde stenen till de närliggande bolagen. Sådana självständigt verkande produktionslag fanns också i norra Bohuslän.⁽¹⁹⁾

Vid sekelskiftet 1900 hade fackföreningsrörelsen börjat engagera sig i kooperativa stenhuggerier. I samband med en arbetskonflikt inom stenindustrin 1900-1901 bildades Kooperativa Föreningen Granit i Hunnebostrand av ortens avdelning av Svenska Stenhuggareförbundet. Kooperativet upplöstes redan 1904, varvid tillgångarna lades som grundplåt till en folketshusförening i Hunnebostrand.⁽²⁰⁾

Den likaså år 1900 bildade Kooperativa Föreningen Sten blev däremot mer livskraftig och utvecklades till en större organisation av kooperativa arbetslag i Svenska Stenhuggareförbundets regi. Föreningen hade bildats efter det att förbundsstyrelsen hade gjort en utredning om den s k "egnabergs-frågan". Flera avdelningar hade visat sitt stora intresse för kooperativ drift. Kooperativa Föreningen Sten både ägde och arrenderade områden i Askum-Hålebergen på Sotenäset. År 1905 hade föreningens stenhuggerier i mellersta Bohuslän 41 arbetare och ett tillverkningsvärde av 95 000 kr, vilket kan jämföras med medelstora företag i distriktet.⁽²¹⁾ Kooperativet existerade fram till 1920, men verksamheten hade krympt betydligt under 1910-talet. När föreningen trädde i likvidation, donerades de överblivna medlen, cirka 11 000 kronor, till bildandet av Stenhuggarnas Tuberkulosfond.⁽²²⁾

Hovenäsets arbetare valde från början att bilda en egen kooperativ stenhuggerirörelse, vilken startades 1900 och varade i några år. Förmodligen gjordes ett nytt kortvarigt försök strax före första världskriget. Dessa föreningar kan sägas ha varit föregångare till ABKS, som alltså startades i samband med arbetskonflikten 1926. Då bildades också det närbelägna Hunnebostrands Kooperativa Stenhuggeri av ortens avdelning av Svenska Stenindustriarbetareförbundet. Företaget existerade fram till 1960-talet. Ett samgående mellan de båda kooperativen

diskuterades i början av 1930-talet, men tanken övergavs. Tillverkningen vid Hunnebostrands Kooperativa Stenhuggeri var främst inriktad på byggnadssten, i motsats till ABKS, som tillverkade gat- och kantsten. ⁽²³⁾

På 1920-talet fanns också en kooperativ produktionförening bland stenhuggarna i Hällestrand i norra Bohuslän, vilken år 1931 gick upp i ABKS. Bland de fackligt organiserade arbetarna fanns dessutom under mellankrigstiden kooperativa stenhuggerier i Göteborg, Halmstad och i Klippan. Produktionskooperativ var, som nämnts, mycket vanliga bland de norska stenhuggarna och i Danmark fanns det vid denna tid åtminstone ett, på Bornholm. ⁽²⁴⁾

De kooperativa stenhuggarlag, som här nämnts, är förmodligen bara ett axplock av alla dem som funnits. De bildades företrädesvis i lågkonjunkturer och i samband med konflikter, för att arbetarna skulle kunna klara sin försörjning. Endast ett fåtal blev varaktiga. En fackföreningsavdelning kunde tillfälligt fungera som en kooperativ produktionsförening. Så gjorde t ex Svenska Stenindustriarbetareförbundets avdelning i Gravarne under arbetskonflikten 1926, då man levererade sten från sina arrenderade berg till ett närliggande bolag. Avdelningen arbetade då enligt bestämmelserna för "egna berg", som fanns i avtalet för stenindustrin inom det västra distriktet. Sådana överenskommelser hade funnits med i avtalen från början och kunde i tillämpliga delar även användas för "köpeprissystemet", där dock ofta köparen arrenderade bergen. Priserna räknades fram utifrån gällande prislista. Verktyg och ammunition tillhandahölls i det här fallet av köparen, som också skulle hålla arbetarna olycksfallsförsäkrade. ⁽²⁵⁾

Kontraktet var således en märklig blandning av köpeavtal och anställningsavtal. På detta sätt kunde emellertid de fackligt organiserade stenarbetarna motverka den pris- och lönepress, som annars kunde bli följden.

Bakgrunden till det komplicerade avtalssystemet inom stenindustrin skall sökas i den tidiga ekonomiska och sociala organiseringen av arbetet i småbrotten, där stenhuggarna ofta mer agerade som småproducenter än som lönearbetare och där rätten att nyttja bergen ofta var oklar. Under dåliga tider sökte sig således stenhuggarna gärna tillbaka till ett tidigare arbetssystem. Genom att som småproducenter exploatera sig själva blev de inte lika sårbara vid konjunkturvållningar, som de skulle ha varit i egenskap av lönearbetare. Som jämförelse kan nämnas, att bruket av arbetsränta (det förkapitalistiska dagsverkssystemet) aktiverades under 1920-talet bland torpare och småarrendatorer i Bergslagen, då de hade svårt att tjäna ihop kontanter till det mer tidsenliga penningarrendet. ⁽²⁶⁾

Detta handlingssätt kunde naturligtvis komma i direkt motsättning till de fackliga principerna. Vid Kooperativa Föreningen Stens bildande 1900 hade Svenska Stenhuggareförbundet därför antagit en resolution om att förbundsmedlemmar, som arbetade i kooperativa stenhuggarlag inte fick arbeta under avtalsenliga priser. I så fall skulle de uteslutas ur förbundet. De kooperativa produktionsföreningar, som drevs i de syndikalistiska eller reformistiska arbetarorganisationernas regi, krävde för övrigt att medlemmarna skulle vara organiserade. Men det fanns som visats gott om stenhuggarlag, som inte var organiserade och som verkade utanför de fackliga riktlinjerna i "egna-bergs-frågan".⁽²⁷⁾ Låt oss nu på lite närmare håll följa ABKS tillkomst och tidiga verksamhet.

4. *Andelsföreningen Bohusläns Kooperativa Stenindustri*

Hur gick det då till, när ABKS bildades? Hur organiserades företaget och enligt vilka principer drevs verksamheten under den första tioårsperioden?

Den direkta upprinnelsen till ABKS var ett kooperativt stenhuggarlag på ca tio personer, som startades år 1925. Företaget gick under namnet Richter & Svanberg efter Herman Richter och Gustav Svanberg, som var initiativtagare och administrerade företaget. De ansåg sig vara trakasserade av arbetsgivarna och ville på detta sätt göra sig oberoende av dem. Kooperativet började med att hugga en last gatsten till Göteborg. På hösten samma år knöt man genom en skeppare från trakten kontakt med en dansk uppköparfirma, Pedersen & Hagensen, som ville ha anbud på en betydligt större beställning av gatsten.

Det stod nu klart att en lågkonjunktur var att vänta inom stenindustrin. Arbetsgivarna hade sagt upp avtalet och lagt ett förslag, som innebar i genomsnitt 30-procentiga lönesänkningar, samt varslat om permitteringar. I detta läge samlades ett femtiotal stenhuggare från såväl Svenska Stenhuggareförbundet som SAC till ett möte i Folkets hus i Hovenäset för att diskutera situationen. Herman Richter och Gustav Svanberg deltog i mötet och informerade om sitt kooperativ, som nu behövde fler medlemmar för att kunna ta den danska beställningen. Intresset var stort bland arbetarna. Efter en längre debatt beslöt man att gemensamt ta den danska ordern och ombilda företaget till en produktionskooperativ andelsförening, där även andra än de i företaget arbetande medlemmarna kunde teckna andelar. En interimsstyrelse tillsattes för att organisera de

närmast följande månadernas arbete. En kommitté utsågs också för att utarbeta föreningens stadgar, vilket gjordes utifrån bland annat medlemmarnas erfarenheter av de kooperativa handelsföreningarna och folketshusföreningarna i trakten. Så började man hugga i de "fria bergen" kring Hovenäset.⁽²⁸⁾

Den 2 juni 1926 inregistrerades Andelsföreningen Bohusläns Kooperativa Stenindustri u p a. Avsikten var att föreningen genom den egna stenhuggeriverksamheten skulle tillvarata medlemmarnas ekonomiska och sociala intressen. Medlemsskap vanns genom teckning av andelar i föreningen om tio kronor per styck. Både enskilda personer och organisationer kunde bli medlemmar. Saknade arbetarna kontanter, kunde de göra dagsverken åt företaget, vilka betalades i form av andelsbevis. Räntan på insatt kapital var låg och utgick överhuvud taget inte under de första åren. Tio procent av överskottet avsattes till en reservfond. Företagets kontor inrymdes i Gustav Svanbergs föräldrahem strax intill hamnen i Hovenäset.⁽²⁹⁾

I styrelsen var syndikalister och reformister lika representerade. Några personalia om några av föreningens första styrelsemedlemmar belyser såväl samverkan över de ideologiska skrankorna som kooperativets förankring i ortens breda föreningsrörelse.⁽³⁰⁾

Kooperativets förste kassör och föreståndare, Gustav Svanberg, var född i Hovenäset 1898. Han hade huvudsakligen arbetat med stenhuggning, men tidvis också med fiske. Han var organiserad i Svenska Stenindustriarbetareförbundet och hade där haft flera fackliga förtroendeposter. Han var styrelsemedlem i Hovenäsets Folketshusförening samt aktiv i ortens kooperativa handelsförening och i arbetarkommunen. Han var också en eldsjäl bakom nykterhetsarbetet och bildningsverksamheten i Hovenäset samt hade ett eget bibliotek om ca 30 band. Gustav Svanberg var kassör och föreståndare från 1925 till 1927 och senare 1950 till 1959, då han efterträddes av sin brorson, Dick Svanberg.

ABKS' förste styrelseordförande var Karl Blomkvist, född 1904 i Bohuslän. Han hade varit fackligt organiserad i Svenska Stenhuggareförbundet, men gick över till SAC när han 1911 slog sig ner som stenhuggare på Malmö. Under kriget vistades han mest på sjön. Blomkvist hade varit medlem i Sveriges Ungsocialistiska Parti och var senare politiskt aktiv, men ej organiserad, till vänster om socialdemokraterna. Han tillhörde styrelsen i Hovenäsets Kooperativa Handelsförening och var aktiv i ortens studiecirkelverksamhet.

Styrelsens äldste medlem var Iwan Andersson, född 1887 i Bohuslän av föräldrar inflyttade från Småland. Han var stenhuggare sedan barnsben och

hade arbetsvandrat i Halland och Bohuslän. Även han hade lämnat Svenska Stenhuggareförbundet för SAC. Han hade också varit politiskt organiserad i Sveriges Kommunistiska Ungdomsförbund. Vid sitt inträde i ABKS styrelse var han aktiv i nykterhetsrörelsen och esperantist sedan ett tjugotal år tillbaka. Han ansågs vara mycket beläst och hade ett bibliotek omfattande ca 300 band. Iwan Andersson hade skaffat sig utbildning i ritning och målning vid en teknisk yrkesskola i Halmstad samt vid Hermods korrespondensinstitut och blev med tiden en erkänd konstnär.

Under 1926 bildades ett femtontal produktionslag längs Bohuskusten, vilka högg gatsten i de "fria bergen" eller i berg, som de arrenderade av bönderna. Lagen bestod av stenhuggare, som svarade för hela arbetsprocessen. I gruppen ingick också en smed och en sk mätare, som mätte och kontrollerade stenen samt fungerade som lagbas. Tidvis hade ABKS även ett särskilt lastarlag. När nya order flöt in fördelades arbetet bland de olika grupperna. Drygt ett par hundra medlemmar arbetade inom kooperativet under dess första verksamhetsår. En del av dem som hade strömmat till under konflikten 1926 begärde utträde, när läget på arbetsmarknaden hade stabiliserat sig.⁽³¹⁾

Den danske uppköparen, Pedersen & Hagensen, blev ABKS' fasta ombud under åren fram till världskrisen. Det var en väl fungerande relation, som stärkte kooperativet i konkurrensen med de svenska bolagen. Dessa motarbetade till en början kooperativet, bland annat genom att försvåra anskaffandet av berg. Senare sålde emellertid kooperativet en del sten till bolagen och efter hand utvecklades ett visst samarbete dem emellan.⁽³²⁾

Under de första tre verksamhetsåren fungerade varje produktionsgrupp mycket självständigt i förhållande till ABKS' styrelse i Hovenäset. Frågor rörande bergarrenden, drift och löneuttag sköttes lokalt. Huvudmotivet med anslutningen till ABKS var att kunna hävda sig bättre i konkurrensen med de privata företagen.⁽³³⁾ Organisationen tyder på att ABKS byggde på de traditionella kooperativa produktionslagen bland stenhuggarna i regionen, dock med den viktiga skillnaden, att man genom andelsföreningen samarbetade om beställningar, prissättning och distribution.

Produktionsgrupperna startade med mycket lite kapital. ABKS' finansierades till en början genom andelskapitalet och genom lån. Föreningen lyckades bland annat få ett lån från LO på 3 000 kr mot ränta och ett räntefritt från SAC på 20 000 kr. Det senare blev med tiden även amorteringsfritt. Ekonomin var till en början dålig och dröjde betalningen av en leverans, kunde arbetarna bli utan

lön.

Under de första åren kunde lagen inom ABKS inte heller ta ut avtalsenliga löner. Det visar hur svårt det kunde vara för ett kooperativ att leva upp till de fackliga normerna för arbetsförhållandena. Efter ett par år omorganiserades ABKS på så sätt, att de olika produktionsgrupperna blev avdelningar av föreningen och ekonomin samordnades. Arbetarna fick nu sina löner genom huvudstyrelsen i Hovenäset. Denna valdes vid föreningens årsmöte och bestod av fem ledamöter, som skulle förnyas växelvis två och tre vartannat år. En avgående styrelsemedlem kunde dock omväljas. En centralkommitté bestående av representanter för de olika avdelningarna tillsattes också för att biträda huvudstyrelsen i det löpande arbetet. ⁽³⁴⁾

Mot slutet av 1920-talet, när problemet med småproducenternas dumpning av priserna på allvar började diskuteras inom stenindustrin, beslöt ABKS, att allt arbete skulle avlönas enligt avtalet. Företagets ekonomi hade förbättrats under högkonjunkturen, samtidigt som antalet arbetare hade minskat. ⁽³⁵⁾

ABKS agerade även för att samordna priser och löner bland de utanför föreningen stående stenhuggarlagen, så att de med sin ofta oreglerade verksamhet inte förstörde marknaden. Flera av de under världskrisen bildade lagen ville sälja sin sten till eller - som var vanligare - via kooperativet, eftersom de saknade egna försäljningsorganisationer. I den mån ABKS köpte sten av dem, betalades den i enlighet med gällande avtal och prislistor. Handlade det om att hjälpa till vid försäljningen, kunde naturligtvis ABKS se till att priserna inte dumpades. ⁽³⁶⁾

En annan grundtanke med ABKS' verksamhet var, att arbetslösa medlemmar skulle ha företräde till arbete. Bland dem prioriterades också de som var familjeförsörjare. För att nå största möjliga rättvisa i turordningen upprättade avdelningarna noggranna register. De arbetare, som under dåliga tider tvingades söka sig till den fria marknaden, hade dock rätt att återinträda i lagen så snart arbetsstillgången blev bättre. ⁽³⁷⁾

Hur utvecklades då relationen mellan de ideologiska riktningarna inom ABKS? Kooperativet förblev ett projekt där syndikalister och reformister samarbetade, i huvudstyrelsen såväl som ute i avdelningarna. Den ursprungliga huvudstyrelsen blev länge tongivande, eftersom flera av ledamöterna ständigt omvaldes. Samarbetet synes ha varit gott, trots att klyftan mellan LO och SAC växte under mellankrigstiden. Visserligen kunde diskussionerna bli häftiga utanför ABKS, tex då de båda organisationerna höll sina gemensamma möten i Hovenäsets eller Hamburgsunds Folkets Hus, men detta hotade aldrig sammanhållningen

inom kooperativet.

En annan fråga var förhållandet mellan den fackliga och produktionskooperativa verksamheten. Kooperativet hade startats av de fackliga organisationerna. När verksamheten väl hade kommit igång, blandades dock inte företagets inre angelägenheter ihop med det fackliga arbetet. ABKS hade inte heller anställda, som inte var delägare i föreningen. På så sätt blev kooperativet inte heller kontroversiellt inom fackföreningsrörelsen, i motsats till de byggnadsgillen, som de syndikalistiska lokalorganisationerna bildade under 1920- och 1930-talen.⁽³⁸⁾

ABKS var under den första tioårsperioden i allt mån om att markera sin lojalitet med arbetarrörelsen. Därför vägrade man tex att delta i den försäljningsorganisation, som de svenska och norska bolagen bildade under högkonjunkturen i slutet av 1920-talet. Den däri ingående svenska gatstenskartellen skulle också fungera som samarbetsorgan mellan parterna på arbetsmarknaden. Man skulle samråda om produktion, arbete och löner samt organisera en gemensamt finansierad arbetslöshetskassa. Förslaget hade utarbetats gemensamt av Svenska Granitindustrieförbundet och Svenska Stenindustriarbetareförbundet. Det avvisades inte oväntat av de syndikalistiska stenarbetarna, som menade att den "mondistiska" samarbetspolitiken skulle göra facket maktlöst. Men även majoriteten av de reformistiska arbetarna var skeptiska till idén, som därmed rann ut i sanden.⁽³⁹⁾

Under världskrisen ingick ABKS däremot i den av staten initierade exportföreningen, vilket de flesta företag, som fick statliga beställningar gjorde. Även om ABKS fick flera statliga beställningar var tillverkningen tidvis minimal. Trots allt överlevde företaget mellankrigstidens svåra depressionsår, liksom senare krigstidens påfrestningar. Under 1930-talet fanns tidvis sten för ca 300 000 kronor i lager, men den kunde inte säljas. Arbetarna delade på de arbeten som fanns, vilket naturligtvis inte gav så mycket i lönekuvertet, men gjorde att kooperativet inte upplöstes. Under kriget var driften nedlagd vid många av kooperativets brott. Många medlemmar lämnade under denna tid föreningen.⁽⁴⁰⁾

I början av 1945 kom emellertid produktionen igång igen och under 1950-talet expanderade verksamheten, gynnad av en periodvis stark efterfrågan. År 1965 köpte ABKS upp det nedläggningshotade företaget, Lysekils Stenindustri AB, och fick på så sätt ett storbrott i Ävja, några mil nordost om Kungshamn. Det visade sig vara en god affär. Kooperativet expanderade, medan det ena företaget efter det andra inom branschen avvecklades.⁽⁴¹⁾

5. *Arbetskooperationens grundvalar i Bohuslän*

Varför valde då stenhuggarna att i så stor utsträckning bilda kooperativa produktionsföreningar? Naturligt nog startades sådana företag i första hand inom lättetablerade och föga kapitalkrävande industrier, där arbetet baserades på hantverkskunnande. Sambandet mellan arbetarproduktionsföreningar och oro på arbetsmarknaden i form av arbetslöshet och konflikter är också känt.⁽⁴²⁾

Produktionsbetingelserna inom stenindustrin utgjorde självklart den materiella basen för de bohuslänska arbetarproduktionsföreningarna. Råvaran var lättillgänglig, arbetarna var yrkeskunniga och de behärskade hela arbetsprocessen i småbrotten. Steget över till att gå samman och driva egna företag var därför inte stort och det togs främst vid arbetsbrist. Dessa socio-ekonomiska förutsättningar för arbetarproduktionsföreningarnas utveckling förklarar dock inte grunden för arbetarnas val av handlingslinje. Vad betydde då de ideologiska faktorerna i sammanhanget?

Arbetskooperationens ursprung har i litteraturen främst sökts i de moderna ideologiernas framväxt under det industrikapitalistiska samhällets formering, från de liberala och socialistiska utopierna till den moderna arbetarrörelsens och kooperationens idéutveckling. Under 1800-talet startades arbetarproduktionsföreningar inom många yrkesfackförbund. Motiven var att bevara yrkeskunnandet och att stärka arbetar- och konsumentintressena. Den internationella kooperativa rörelsen verkade också för arbetskooperation. Det gjorde till en början också det 1899 bildade svenska Kooperativa Förbundet, som dock snart såg mer problem än fördelar med verksamheten. Vid mitten av 1910-talet hade tanken på arbetarproduktionsföreningar definitivt övergivits. Det västsvenska distriktet av Kooperativa Förbundet, som är av särskilt intresse för denna studie, hade en sedan gammalt dokumenterat negativ inställning till arbetarproduktionsföreningar.⁽⁴³⁾

I början av 1900-talet fanns också ett utbrett intresse inom den framväxande breda fackföreningsrörelsen för arbetarproduktionsföreningar som fackliga stödorgan, inte minst vid arbetskonflikter. På så sätt skulle arbetarna bli mindre beroende av arbetsgivarna och de privata producenterna. I takt med att förhandlingssystemet konsoliderades mellan de två huvudparterna på arbetsmarknaden, inriktade sig den reformistiska arbetarrörelsen på lönekampen. För syndikalisterna var däremot arbetarnas övertagande av produktionen både en

långsiktig målsättning och en del av den fackliga strategin, att prioritera en ekonomisk-facklig kampmetod i stället för en politisk-parlamentarisk. Efter första världskriget ingick arbetskooperation även i vänstersocialisternas och kommunisternas program för den fackliga verksamheten, men här var den politiska verksamheten överordnad.⁽⁴⁴⁾

Arbetskooperationen kunde, som nämnts, komplicera arbetsmarknadsrelationerna på många sätt. Inom den reformistiska fackföreningsrörelsen befarade man bl a, att kooperativen skulle pressa priser och löner samt få arbetarna att lämna facket och ställa sig på arbetsgivarnas sida i arbetskonflikter. I början av 1920-talet hade flera svenska fackförbund inspirerats av den sk gillesocialismen i England och Tyskland. Enligt denna skulle olika yrkesorganisationer även verka som producenter och på så sätt kunna gynna både arbetar- och konsumentintressen. Frågan diskuterades främst i samband med den allmänna debatten om ekonomisk demokrati. Landsorganisationen - liksom många enskilda förbund, däribland Svenska Stenindustriarbetareförbundet - tog principiellt avstånd från en direkt ekonomisk inblandning i denna verksamhet. Däremot kunde man tänka sig att enskilda fackföreningar engagerade sig för bildandet av fristående kooperativa företag. SAC resonerade ungefär på samma sätt. Efter hand som konjunkturerna förbättrades under 1920-talet, blev frågan om gillesocialism och arbetarägda företag i övrigt inaktuell inom den reformistiska arbetarrörelsen. Svenska Stenindustriarbetareförbundet blev under decenniet alltmer kallsinnigt inställt till saken.⁽⁴⁵⁾

Bland Stenindustriarbetareförbundets lokalavdelningar i Bohuslän levde, som visats, intresset för arbetarproduktionsföreningar kvar under 1920-talet och även senare, vilket det också gjorde inom de syndikalistiska lokala samorganisationerna. Arbetskooperationen blev en bred och från centrala arbetarorganisationer tämligen oberoende rörelse bland de bohuslänska stenindustriarbetarna för att kunna få arbeta på hemorten på sina egna villkor.

Berodde då detta på arbetarrörelsens ideologiska inriktning i regionen? I början av 1900-talet hade ungsocialisterna, som var föregångare till syndikalisterna, fått en stark ställning bland stenhuggarna i Bohuslän och flera arbetarkommuner upplöstes därmed. Efter SAC:s tillkomst 1910 bildades många Lokala Samorganisationer bland stenhuggarna. Flera av Svenska Stenhuggareförbundets avdelningar övergick också till SAC. Under första hälften av 1910-talet var Bohuslän SAC:s främsta region och så gott som alla syndikalister arbetade inom

stenindustrin. Ungefär en tredjedel av den organiserade stenhuggarkåren tillhörde SAC. ⁽⁴⁶⁾

Lennart K Persson förklarar radikalismen bland de bohuslänska stenhuggarna utifrån främst deras villkor i arbetet. Friheten i stenhuggaryrket och arbetarnas relativt stora självbestämmande i arbetsprocessen gick i linje med ungsocialisternas frihetsbetonade socialism och syndikalisternas decentralistiska organisationsprinciper. Han betonar betydelsen av att arbetet huvudsakligen försiggick i småbrott och nämner, om än mer i förbigående, att stenhuggarna också ägnade sig åt egen produktion. ⁽⁴⁷⁾

Även om den reformistiska arbetarrörelsen flyttade fram sina positioner i regionen under mellankrigstiden, hade syndikalisterna här fortfarande ett av sina allra starkaste fästen. Utan tvekan var också de lokala samorganisationerna mycket pådrivande för de arbetarproduktionsföreningar, som bildades i Bohuslän, särskilt under 1920-talet. Men även de reformistiska fackföreningsavdelningarna var aktiva i frågan. ⁽⁴⁸⁾

Enligt min mening utgjorde dock varken den syndikalistiska eller reformistiska arbetarrörelsens förankring i regionen grundvalen för att de bohuslänska arbetarna i så hög grad valde att bilda kooperativa produktionsföreningar. Inte heller var de frukter av den organiserade kooperativa rörelsen, även om arbetarna drog nytta av sin erfarenhet därifrån. Konsumentkooperationen kom igång sent i Bohuslän, bland annat därför att den - i likhet med arbetarrörelsen - motarbetades av de starka kyrkligheten i kustbygden. Självständigt verkande kooperativa stenhuggarlag fanns bevisligen innan den moderna föreningsrörelsens framväxt i regionen. ⁽⁴⁹⁾ Många lag stod också långt senare utanför arbetarrörelsen. Det faktum att reformister och syndikalister samarbetade utan svårigheter inom ABKS, tyder dessutom på att den kooperativa organisationsformen byggde på andra grunder än de ideologiska.

6. *Stenhuggarnas och yrkesfiskarnas lagorganisationer*

Fanns det då möjligen någon traditionell associationsform i det bohuslänska arbetslivet - före stenindustrin och före folkrörelserna - som bidrog till att stenhuggarna valde att bilda koöpertativ? Jag vill hävda, att det finns en klar koppling mellan yrkesfiskarnas urgamla lagorganisationer som småproducenter och stenhuggarnas produktionsföreningar.

Etnologen Olof Hasslöf har i sin avhandling *Svenska Väst kustfiskarna. Studier i en yrkesgrupps näringsliv och sociala kultur* (1949) ingående behandlat organiseringen av produktion och arbete bland yrkesfiskarna på västkusten från medeltiden och fram till slutet av 1940-talet. Han visar, att fiskerinäringens organisatoriska stomme på västkusten var de olika fiske- och båtlagen, vilka sedan århundranden tillbaka varit uppbyggda efter demokratiskt-kooperativa principer. Denna lagordning har vilat på folklig grund, utan skrivna regler och har återskapats genom hävd och sedvana. Olika fångsmetoder, t ex vadfiske och garnfiske hade sina bestämda organisationer med båt- och arbetslag.

Grundvalen för västkustfiskarnas ekonomiska och sociala organisering av produktion och arbete var att de fiskade i fria hav. Till skillnad från på östkusten fanns det på västkusten inga feodala jordägare, som hade lagt under sig rättigheterna till fiskevattnen. Därför var fiskarna fria och jämställda småproducenter och deras lagorganisation byggde på likvärdiga deltagare och samverkan i folkligt kooperativa former. På östkusten skapade de patriarkala relationerna på land inte samma goda förutsättningar för en på jämlikhet grundad lagorganisation på sjön.

Väst kustfiskarnas produktionsorganisation blev också mycket mer motståndskraftig mot konkurrens från kapitalistiska fiskeriföretag. Ännu på 1940-talet var "bolagsbåtar" ovanliga i kustfisket. Fiskarna hade också sällan egna anställda. "Ekonomisk och social frihet och självbestämmanderätt på jämlikhetens grund har varit den bärande organisationsprincipen i garnlagen som i andra fiskares lag", menar Hasslöf. Medlemsskapet i ett lag har sedan gammalt varit starkt sammankopplat med heder och ansvar.⁽⁵⁰⁾

Hur fungerade då en sådan lagorganisation i praktiken bland fiskarna? Garnlagen kan utgöra exempel, eftersom grunderna för de olika fångstlagens organisation var desamma, även om de varierade i storlek och fångstinriktning. Ett garnlag bestod av självständiga delägare som tillsammans bedrev fiske med garn för egen räkning. Storleken på laget var två till nio man beroende av vilken sorts fisk man skulle fånga. Båten ägdes gemensamt eller av någon eller några i laget eller också kunde den hyras, ofta mot en lott i förtjänsten. Redskapen i övrigt, dvs garnen samt andra tillbehör ägdes eller hyrdes av de enskilda fiskarna. Varje man motsvarade en lott i intäkterna, om båten ägdes gemensamt, annars tilldelades båten en till två lotter, som tillföll båtägaren. För att få fullt medlemskap i laget som sk hellottsman, krävdes att varje man satsade dels kapital, dels

arbete. Medan kapitalinsatsen i äldre tid utgjordes av redskap, utgjordes den i nyare tid av pengar eller del i lagets gemensamma skuldförbindelser.

Ledaren för laget hade en ställning som den främste bland likställda och han åtnjöt inga materiella fördelar av sin förtroendepost. "Kapital och arbete har bibehållits vid demokratiskt-kooperativ likställdhet" i denna organisation, som Hasslöf uttrycker det. Lagen kunde vara tillfälliga, men det vanliga var att lagmedlemmarna höll ihop hela sitt yrkesverksamma liv och att laget fortlevde genom deras söner ⁽⁵¹⁾

Det är rimligt att förutsätta, att dessa traditionella former för samverkan i ägande och arbete, som fortfarande praktiserades bland västkustens yrkesfiskare, togs över av stenhuggarna. Många stenarbetare var samtidigt fiskare, hade varit det tidigare, eller kom från fiskarehem. ⁽⁵²⁾ Fiskarnas traditionella kooperativa organisation existerade som den naturliga företagsformen bland småproducenter, som behövde samarbeta för att kunna utöva sin näring framgångsrikt. När nu förutsättningarna fanns för övergång till egen produktion bland lönearbetarna inom den ännu till stora delar hantverksmässigt drivna stenindustrin, låg det naturligtvis nära till hands att ta över de samverkansformer som praktiserades bland fiskarna. Möjligheten att bryta sten för egen räkning i de "fria bergen" gav - liksom havet - goda förutsättningar för småproducenterna att samarbeta i demokratiskt-kooperativa organisationer, även om tillgången på "fria berg" efter hand minskade.

Med den lokala arbetarrörelsens stora engagemang i stenhuggarnas produktionsföreningar, blev företagandet organiserat enligt den moderna kooperationens principer, där det också kunde finnas andelsägare som inte arbetade i föreningen. Verksamheten kunde därmed drivas i större skala. Arbetsförhållandena blev dessutom reglerade enligt avtalen, åtminstone formellt. Inordnad i de industrikapitalistiska produktionsförhållandena och arbetsmarknadsrelationerna fick en gammal samarbetsform bland småfolket i Bohuslän en ny ideologisk överton och en ny roll i förhållandet mellan arbete och kapital.

7. *Avslutning*

Undersökningen har visat att stenhuggarna började producera gatsten för egen räkning i kooperativa lag, redan innan fackföreningsrörelsen hade fått sitt genombrott inom stenindustrin. I den tidiga småbrottsdriften var företagandet lösligt organiserat och övergången till egen produktion för stenhuggarna synes ha varit glidande.

De bohusländska stenhuggarnas intresse för produktionsföreningar sträckte sig också långt utöver de perioder, då frågan var aktuell inom arbetarrörelsen i allmänhet. I samband med lågkonjunkturen och strejken inom stenindustrin 1926 utvecklades, vad man skulle kunna kalla, en arbetskooperativ rörelse bland stenarbetarna, både inom och utom fackföreningsrörelsen. Flera stenhuggarlag anslöt sig till ABKS, som också i övrigt verkade för en anpassning av de fristående gruppernas pris- och lönesättning till avtalen. Avsikten var att få till stånd bättre arbetsförhållanden för de berörda stenhuggarna, motverka rovdrift av berg och skydda stenindustrins marknad mot underbudskonkurrens.

Denna breda och från centrala arbetarorganisationer tämligen oberoende arbetskooperativa verksamheten i det bohusländska stenhuggardistriktet under mellankrigstiden kan givetvis förklaras på olika sätt. Den kan t ex ses som ett uttryck för en facklig särart, skapad av arbetarrörelsens ideologiska inriktning i regionen. Jag vill dock i stället betona, att produktionsbetingelserna inom stenindustrin gav stenhuggarna möjligheter att vid behov återgå till ett gammalt arbetssystem med drift i "egna berg", varigenom de kunde driva egen stenhuggerirörelse och försörja sig på hemorten. Den naturliga och av traditionen givna samarbetsformen för småproducenter var här den kooperativa lagorganisationen. Denna form för samverkan hade dock inte skapats genom stenindustrins etablering i regionen, utan hade sina rötter i den urgamla lagorganisationen bland fiskarna.

Den moderna kooperationens släktskap med förkapitalistiska associationsformer, som byalag, bergsmanslag och fiskarlag har berörts flyktigt i litteraturen⁽⁵³⁾. Sambandet har dock inte problematiserats i konkreta historiska studier. Undersökningar med denna inriktning kan synliggöra de äldre traditionella arbetsformerna som en kulturell resurs för utveckling av det lokala och regionala arbetslivet. Här finns ett stort och spännande forskningsfält.

De kulturella och sociala strukturerna i samhället har visat sig vara mer seglivade än de ekonomiska och politiska. Gamla förkapitalistiska livsmönster har t ex återfunnits i lönearbetarnas överlevnadsstrategier under industrisamhällets lågkonjunkturer.⁽⁵⁴⁾ Kanske är den bohusländska arbetskooperationens förankringen i de traditionella folkligt-demokratiska samarbetsformerna en viktig orsak till att ABKS har överlevt den synnerligen dramatiska strukturuomvandlingen inom stenindustrin.

Annette Thörnquist är fil dr i historia och är verksam som forskarassistent vid Historiska institutionen, Göteborgs universitet. Hon har också ett pågående projekt vid Historiska institutionen i Uppsala om löntagarägda företag. Huvudinriktningen i forskningen är arbetslivets och arbetsmarknadsrelationernas utveckling i Sverige under 1900-talet.

Noter:

1. Bertil Quirin, *Stenhuggare. En berättelse om stenindustri och Kooperation i Bohuslän*. Uddevalla 1986. Boken bygger på intervjuer med ABKS' första styrelsemedlemmar; Harald Hjern, *Stenarbetare. Till minnet av Svenska Stenindustriarbetareförbundets 40-åriga fackliga arbete*. Göteborg 1937, s 233 ff.
2. SOU 1939:11, kap II, s 14 ff.
3. *Stadgar för Bohusläns Koopertiva Stenindustri, ekonomisk förening*. Munkedal 1988; *Arbetaren* den 20/6 1980 (intervju med Evert Arvidsson, som var med vid ABKS' bildande); Numera tillverkar ABKS ingen gatsten, utan den importeras från framför allt Asien, enligt intervju med Dick Svanberg, föreståndare för ABKS 1959-1994, den 17/5 1996 i Kungshamn.
4. Om arbetskooperationens historiska utveckling i Sverige se Åke Gabrielsson, "Löntagarägda företag. Kartläggning av förekomst och några problem och deras lösning". SOU 1980:36, s53 ff. Christer Lundh *Den svenska debatten om ekonomisk demokrati 1919-1924. I. Debatten i Sverige*. Skrifter utgivna av Ekonomisk-historiska föreningen vol. XLIX, särskilt kapitel 2. 5, 11 och 12.3; Ove Jobring, "Arbetskooperativ utveckling 1897-1937" i *Arbetskooperativa villkor och möjligheter i ett historiskt perspektiv. Resultat tolkningar och framtidsperspektiv*. Kooperativa Institutet. Stockholm 1985, s 13 ff, särskilt fig 1 s 13; Jan-Åke Dellenbrant, *Kooperation och samverkan*. Falköping 1985, s 10 ff och s 163 ff.
5. SOU 1949:44 s 74 ff. Quirin, s 90 ff, 108 ff.
6. Intervju med Dick Svanberg den 17-18/5 1996 i Kungshamn.
7. Avsnittet bygger på SOU 1939:11, kapitel II, s 14 ff; SOU 1949:44, kapitel II s 10 ff; Lennart K Persson, *Arbete, Politik, Arbetarrörelse. En studie av stenindustrins Bohuslän*. Meddelanden från Historiska institutionen i Göteborg, nr 26. Kungälv 1984, främst del I, kapitel 2.
8. SOU 1939:11, kapitel II, s 14 ff; SOU 1949:44, kapitel II, s 10 ff. Oscar Hörmander, *Stenhuggare i Hunnebostrand 1896-1940* (odaterad stencil). Bohusläns Föreningsarkiv i Uddevalla; *Bohusläns samhälls- och näringsliv. 2. Stenindustrin*. Projekt rapport, Bohusläns Museum 1979; Persson 1984, del III, kapitel 9, s 306 ff.

9. SOU 1949:44 s 11; Persson 1984, s 31 ff. Persson hävdar, att den officiella statistiken rörande produktions- och exportvärden av stenindustrins produkter anger minimivärden, eftersom primärmaterialet ofta var bristfälligt.
10. Persson 1984, s 59 ff, 85 ff, 94 ff.
11. SOU 1939:11, s 21 ff. Persson 1984, s 94 ff, 305 ff.
12. Olof Hasslöf, *Sotenäs. Gränsbygd vid havet*. Munkedal 1984, s 126 f; Persson 1984, s 46.
13. SOU 1939:11, s 21 ff.
14. SOU 1939:11, 5 ff, s 23 ff, fig 2, s 24.
15. Ibid. s 25 f; Hjern, s 263 ff.
16. Stenindustriarbetareförbundets sextonde ordinarie kongress den 21-24 maj 1933. Göteborg 1933, s 102 ff; Protokoll förda vid Sverges Arbetares Centralorganisations nionde kongress i Stockholm den 23 juni-1 juli 1935; Stockholm 1935, s 45 ff, 188 ff, 377 ff; *Stenarbetaren*, nr 3 1928.
17. SOU 1939:11 s 25 f; *Stenarbetaren*, dec. 1928.
18. SOU 1939:11, s 26 ff; SOU 1949:44, s 14 ff.
19. Persson 1984, s 46, 56 f, 93, 104.
20. Föreningen Kooperativ upa Hunnebostrands avdelningsprot. 10/12 1904. Volym A1:1. Avdelningens arkiv. Bohusläns föreningsarkiv i Uddevalla; Oscar Hörmander, *Stenhuggare i Hunnebostrand 1896-1940*; Hjern, s 112.
21. Motioner och dess motiveringar till Svenska Stenhuggareförbundets tredje kongress i Halmstad 1900. Göteborg 1900, s 11 ff; Svenska Stenhuggareförbundets tredje kongress i Halmstad den 17-22 april 1900, Protokoll och styrelseberättelse. Göteborg 1900, s 9 ff; Hjern, s 112 ff; Persson 1984, s 56 ff, 64.
22. Hjern, s 293.
23. Svenska Stenhuggareförbundets avd. 12 i Nässets prot. 27/11, 30/11, 4/12 1900; Svenska Stenindustriarbetareförbundets avd. 21 i Hunnebostrands mötesprot. 31/5, 8/6, 11/6, 30/6, 8/7, 3/8, 7/9 1926, 3/5 1927. Avdelningarnas arkiv i Bohusläns Föreningsarkiv, Uddevalla.
24. ABKS' styrelseprot. 22/6 1931. ABKS' arkiv i Kungshamn; *Stenarbetaren* nr 1 1926, nr 3 1928; *Såningsmannen*, nr 43 1926; Persson 1984, s 93.
25. Svenska Stenindustriarbetareförbundets avd. 143 i Gravarne mötesprot. 12/11 1926. Avdelningens arkiv i Bohusläns Föreningsarkiv i Uddevalla. Hjern, 85 ff.
26. Annette Thörnquist, *Lönearbete eller egen jord? Den svenska lantarbetarrörelsen och jordfrågan 1908-1936*. Uppsala 1989, s 157 ff.
27. *Stenarbetaren* nr 1 1901, nr 11 1904; Hjern, s 114 f.
28. AKBS' föreningsstämmoprot. 14/3 1926, 3/3 1927; ABKS' styrelseprot. 17/3, 21/3, 22/3, 29/3 1926. ABKS' arkiv i Kungshamn; Quirin, s 60 ff.
29. Quirin, s 63.
30. *Såningsmannen*, nr 43 1926.

31. ABKS' styrelseprot. 21/3, 22/3, 26/3, 29/3, 7/8, 2 1927, 6/5 1930.
32. ABKS' föreningsstämmoprot. 24/3 1929, 24/3 1929; ABKS' styrelseprot. 15/7 1930; Quirin, s 63.
33. Se t ex Föreningen Näsinge Kooperativa Stenhuggeris mötes- och styrelseprot. 1926-1929. ABKS' arkiv i Kungshamn.
34. ABKS styrelseprot 1/6 och 1/7 1930; *Arbetaren* 20/6 1980; Quirin, s 70.
35. ABKS' föreningsstämmoprot. 18/3 1927, 24/3 1929, 29/3 1931.
36. ABKS' föreningsstämmoprot. 30/3, 1/7 1930, 27/1 1931; *Arbetaren* nr 28/10 1952 (intervju med Gustav Svanberg).
37. Se Föreningen Näsinge Kooperativa Stenhuggeri mötesprot. 15/3, 24/3 1926; ABKS' styrelseprot. 21/3, 26/9 1932.
38. Protokoll förda vid Sveriges Arbetares Centralorganisations sjätte kongress i Stockholm den 31 maj-9 juni 1925. Stockholm 1925, 184 ff. Protokoll förda vid Sveriges Arbetares Centralorganisations åttonde kongress i Stockholm den 4-12 sept. 1932, s 256 ff. *Stenarbetaren* nr 5-6 1932. Lund, kapitel 11-13.
39. ABKS' föreningsstämmoprot. 24/3 1927; Hjern, s 253; Uttrycket "mondism" kommer av den engelske industriledaren Alfred Mond, som verkade för samarbete mellan parterna på arbetsmarknaden i sitt hemland.
40. Se t ex ABKS' styrelseprot. 26/9 1932, 19/4 1933, 26/2, 7/3, 24/5, 22/11, 8/12 1940, 23/12 1941, 26/11 1942; *Arbetaren* 20/6 1980.
41. ABKS' styrelseprot och föreningsstämmoprot. 1926-1929; Intervju 16/4 1996 med Dick Svanberg, föreståndare i företaget 1959-1994; Quirin, s 90 ff. (Dick Svanbergs berättelse).
42. SOU 1980:36, s 11 ff. Ove Jobring, "Arbetskooperativ utveckling 1897-1937" i *Arbetskooperativa villkor och möjligheter i ett historiskt perspektiv*, s 13 ff; Dellenbrant s 163-190; Lundh, särskilt kapitel 2:5 och 11 samt tabell 11:1, s 374.
43. Sambandet mellan de liberala arbetarföreningarna och den kooperativa rörelsen har betonats av Axel Pahlman och Walter Sjölin i *Arbetsföreningarna i Sverige 1850-1900. En undersökning av den liberala arbetarrörelsens historia och kooperationens första skede*. Stockholm 1944, särskilt s 196 ff; Kenth Ottermark, "Debatten vid sekelskiften" och "Attityder från KF" i *Arbetskooperativa villkor och möjligheter i ett historiskt perspektiv*, s 25 ff, s 41 ff.
44. Protokoll förda vid Sveriges Arbetares Centralorganisations nionde kongress i Stockholm den 23 juni-1 juli 1935. Stockholm 1935, s 45 ff, 188 ff. 377 ff; Ottermark, kapitel 3 och 4 i *Arbetskooperativa villkor och möjligheter i ett historiskt perspektiv*; Om arbetskooperativa försök inom lantarbetarrörelsen se Annette Thörnquist 1989, s 64 ff, 132 ff; Dellenbrant, s 169 ff och där anförd litteratur. Lundh, kapitel 4 och 13.
45. Protokoll fört vid Landsorganisationens i Sverige åttonde ordinarie kongress i Stockholm den 28 augusti-4 september 1922. Stockholm 1922, s 290 ff. Protokoll

- förda vid Sveriges Arbetares Centralorganisations sjätte kongress i Stockholm den 31 maj-9 juni 1925. Stockholm 1925, 184 ff. Protokoll förda vid Sveriges Arbetares Centralorganisations åttonde kongress i Stockholm den 4-12 sept. 1932, s 256 ff. Protokoll fört vid Svenska Stenindustriarbetareförbundets fjortonde ordinarie kongress i Göteborg den 9-13 maj 1926. Göteborg 1926, s 97 ff; Protokoll fört vid Svenska Stenindustriarbetareförbundets sextonde kongress i Göteborg den 21-24 maj 1933, s 102 ff; Persson 1984, s 306 ff.
46. B Schiller, *Storstrejken 1909. Förhistoria och orsaker*. Studia Historica Gothoburgensia IX. Göteborg 1967, s 149 ff, s 261 ff; Evert Andersson 1980, s 16 ff. Lennart K Persson, *Syndikalismen i Sverige 1903-1922*. Kungälv 1975, s 305 ff; Persson 1984, kapitel 13-15.
47. Persson 1984, kap. 15.
48. Persson 1984, s 449 ff, 455 ff; Quirin (Carl Blomkvists, Evert Arvidssons och Linus Johanssons berättelser), s 30 ff, 42 ff, 58 ff.
49. Pahlman och Sjölin, 187; Oscar Hörmander, *Schartaunismen och samhället. En studie i religiösa och politiska idémotsättningar 1890-1933*. Uddevalla 1980, s 155 ff. Persson 1984, s 46 not 13.
50. Olof Hasslöf, *Svenska västkustfiskare. Studier i en yrkesgrupps näringsliv och sociala kultur*. Skrifter utgivna av Bohusläns museum och Bohusläns hembygdsförbund. Nr 18. Uddevalla, faksimil 1985 (första utgåvan 1949), s 81 ff, 101 ff, 152 ff, 202 ff.
51. Hasslöf 1985(1949), s 202 ff, citat s 209.
52. Hasslöf 1985 (1949), s 435 ff (om den yrkesmässiga rörligheten mellan stenhuggare och fiskare).
53. Herman Stolpe, *Konsument- och producentkooperationen. Tillhör de samma rörelse?* Lund 1976, kapitel 6. Ulla Hellitz (red) ERU-rapport nr 44. Industridepartementet Stockholm 1984.
54. E P Thompson, "Massans moraliska ekonomi" i *Herremakt och folklig kultur*. Malmö 1983; Birgitta Skarin Frykman, *Arbetarkultur - Göteborg 1890*. Surte 1990; Thörnquist 1989, kapitel V, VI; Annette Thörnquist, *Gammal företagskultur och nya partsrelationer. Arbetskonflikterna vid Skjällbergs bruk under 1920-talet*. Del I. 1918-1928. Örebro Studies nr 9, 1994, kapitel VII.

Källor

De otryckta källornas art, arkivbildare och förvaringsplats framgår av noterna, liksom de tryckta källornas bibliografiska uppgifter.

Litteratur:

Arbetaren, 28/10 1958, 20/6 1980.

Argidsson, Evert, "Varför blev Bohusläns stenhuggare syndikalismens främsta företrä-

- dare?", i *Meddelanden från Arbetarrörelsens Arkiv och Bibliotek*, nr 14-125 1980. Stockholm 1980, 16 ff.
- Bohusläns samhälls- och näringsliv. 2. Stenindustrin*, Projekttrapport. Bohusläns Museum 1979.
- Dellenbrant Jan-Åke, *Kooperation och samverkan*. Falköping 1985
- Åke Gabrielsson, "Löntagarägda företag. Kartläggning av förekomst och några problem och deras lösning". SOU 1980:36.
- Hasslöf Olof, *Svenska västkustfiskare. Studier i en yrkesgrupps näringsliv och sociala kultur*. Skrifter utgivna av Bohusläns museum och Bohusläns hembygdsförbund. Nr 18. (Första utgåvan 1949). Faksimil, Uddevalla 1985.
- Hasslöf Olof, *Sotenäs. Gränsbygd vid havet*. Munkedal 1984.
- Herlitz Ulla (red), *ERU-rapport nr 44*. Industridepartementet Stockholm 1984.
- Hjern Harald, *Stenarbetare. Till minnet av Svenska Stenindustriarbetareförbundets 40-åriga fackliga arbete*. Göteborg 1937.
- Hörmander Oscar, (odaterad stencil), *Stenhuggare i Hunnebostrand 1896-1940*. Odaterad stencil. Bohusläns Föreningsarkiv i Uddevalla.
- Hörmander Oscar, *Schartaunismen och samhället. En studie i religiösa och politiska idéomsättningar 1890-1933*. Uddevalla 1980.
- Jobring Ove, "Arbetskooperativ utveckling 1897-1937" i *Arbetskooperativa villkor och möjligheter i ett historiskt perspektiv. Resultat, tolkningar och framtidsperspektiv*. Kooperativa Institutet. Stockholm 1985.
- Jobring Ove & Ottermark Kent, *Arbetskooperativa villkor och möjligheter i ett historiskt perspektiv. Resultat, tolkningar och framtidsperspektiv*. Kooperativa Institutet. Stockholm 1985.
- Lundh Christer, *Den svenska debatten om ekonomisk demokrati 1919-1924. I. Debatten i Sverige*. Skrifter utgivna av Ekonomisk-historiska föreningen. Vol. XLIX. Lund 1987.
- Ottermark Kent, "Debatten vid sekelskiftet" och "Årtityder från KF" i *Arbetskooperativa villkor och möjligheter i ett historiskt perspektiv. Resultat, tolkningar och framtidsperspektiv*. Kooperativa Institutet. Stockholm 1985.
- Persson Lennart K, *Syndikalismen i Sverige 1903-1922*. Kungälv 1975.
- Persson Lennart K, *Arbete, Politik, Arbetarrörelse. En studie av stenindustrins Bohuslän*. Meddelanden från Historiska institutionen i Göteborg, nr 26. Kungälv 1984.
- Påhlman Axel och Sjölin Walter, *Arbetsföreningarna i Sverige 1850-1900. En undersökning av den liberala arbetarrörelsens historia och kooperationens första skede*. Stockholm 1944.
- Quirin Bertil, *Stenhuggare. En berättelse om stenindustri och Kooperation i Bohuslän*. Uddevalla 1986.
- Schiller Bernt, *Storstrejken 1909. Förhistoria och orsaker*. Studia Historica Gothoburgensia IX. Göteborg 1967.
- Skarin Frykman Birgitta, *Arbetarkultur - Göteborg 1890*. Surte 1990.
- FÖRNVELSE & FÖRÄNDRING • Kooperativ årsbok 1997

- SOU 1939:11. "1937 års Granitutredning". Stockholm 1939.
- SOU 1949:44 "1946 års Stenindustriutredning". Stockholm 1949.
- SOU 1980:36. "Kooperationutredningen". Stockholm 1980.
- Stenarbetaren*, nr 1 1901, nr 11 1904, nr 1 1926, nr 3 1928, nr 2-3 och 5-6 1932.
- Stolpe Herman, *Konsument- och producentkooperationen. Tillhör de samma rörelse?* Lund 1976.
- Såningsmannen*, nr 43 1926.
- Thompson E P, "Massans moraliska ekonomi" i *Herremakt och folklig kultur*. (Red. Thompson E P). Malmö 1983.
- Thörnquist Annette, *Lönearbete eller egen jord? Den svenska lantarbetarrörelsen och jordfrågan 1908-1936*. Uppsala 1989.
- Thörnquist Annette, *Gammalföretagskultur och nya partsrelationer. Arbetskonflikterna vid Skyllbergs bruk under 1920-talet. Del I, 1918-1928*. Örebro Studies nr 9, 1994.

Sven Modell & Peter Normark

FLERDIMENSIONELL RESULTATMÄTNING I LANTBRUKSKOOPERATIVA FÖRETAG - medlemsintresset i fokus

Synen på organisationer som målorienterade system har länge varit en grundpelare inom organisationsteorin. Barnard (1938) talar exempelvis om organisationer som drivna av ett gemensamt "syfte", vilket begränsar olika aktörers valmöjligheter vad beträffar den långsiktiga strategiska inriktningen.

Nära kopplad till förekomsten av organisatoriska mål är således tanken att organisationer även kan styras mot dessa. Litteraturen kring ekonomisk styrning av organisationer har emellertid i stor utsträckning bortsett från komplexiteten i de målstrukturer som bildar basen för styrning (Abernethy & Stoelwinder, 1991; Otley, 1980). Även om hela spektrat av målsättningar som underbygger förekomsten av organisatoriska mål sällan är helt tydligt för en utomstående betraktare, medför en alltför förenklad syn på de senare betydande risker (Etzioni, 1961).

För att förstå varför organisationer utformar sin interna styrning på ett visst sätt, krävs i korthet en fördjupad insikt i vilka intressentgrupper som dominerar organisationens strategiska val (jfr. Child, 1972).

Inledning

Inte minst i kooperativa organisationer bör denna frågeställning uppmärksammas. I den kooperativa grundfilosofin och så som denna omsatts i praktiken, har förekomsten av mångfasetterade målsättningar av både överlappande och konflikterande art tydliggjorts (t.ex. Bateman m.fl., 1983; Briscoe m.fl., 1982; Normark, 1994).

Kooperationens roll sågs tidigt ur ett vidare samhällligt perspektiv, utöver den snävare medlemsnyttan. Dessutom ligger i den kooperativa ideologin en syn

på medlemmar/ägare som inte enbart ekonomiska agenter, utan även som aktörer med vidare behov och intressen. Vissa forskare menar dock att kooperativa organisationers demokratiska beslutsordning i flera fall leder till en utpräglad tendens till undertryckande av intressekonflikter, genom att dominerande grupperingars målsättningar blir förhärskande för hela organisationens strategiska val (Anderson, 1987). Utifrån teorin kring styrning av konventionella kapitalistiska företag, kan de mål som vinner störst inflytande inom en organisation i sin tur ses som en indirekt indikation på en eller flera intressentgruppers relativa dominans (Donaldson & Lorsch, 1983). Ett företag med stark betoning på lönsamhetsrelaterade nyckeltal (t.ex. avkastning på investerat kapital) före marknadsbaserade dito (t.ex. försäljningsutveckling, relativ marknadsandel) antas exempelvis domineras av ett kapitalmarknadsperspektiv eller interna organisatoriska intressen snarare än ett fokus på produktmarknader.

På senare år har den problematik som skisserats ovan accentuerats i anslutning till de utmaningar som lantbrukskooperationen i olika europeiska länder ställts inför. Ökad internationell konkurrens till följd genomförandet av den inre europeiska marknaden, har medfört ett betydande omvandlingstryck (se Michelsen, 1995). Lantbrukskooperationens konkurrenskraft på konsumentmarknader, som domineras av globalt verksamma storkoncerner, har setts som ett allvarligt hot mot den lantbrukskooperativa rörelsens långsiktiga överlevnad och i slutändan råvaruproducenternas kontroll över vidareförädling, marknadsföring och distribution. Samtidigt menar vissa att den kooperativa ideologin i stort genomgår en legitimitetskris, till förmån för ett mer traditionellt ledningstänkande (Jonnergård, 1992). Vad som i ökande grad uppmärksammas i detta sammanhang, är konsekvenserna för det vidare medlemsintresset kontra de krav på marknadsanpassning och kapitalförsörjning som en internationell konkurrensstrategi ställer. Forskningen kring utvärdering av lantbrukskooperativa föreningars effektivitet är dock begränsad (Normark m.fl., 1996).

Vi fokuserar i detta kapitel medlemmarnas/ägarnas roller och målsättningar i lantbrukskooperativa organisationer samt hur dessa kan tydliggöras i den interna styrningen. En central utgångspunkt är att lantbrukskooperationens funktion, oavsett strategival, förutsätter ett synliggörande av medlemmarnas roller för att bevara dessas långsiktiga lojalitet. Kapitlets syfte är att med utgångspunkt i den lantbrukskooperativa sektorn i ett europeiskt land, nämligen Irland, diskutera dels bakomliggande faktorer för observerade styrmönster, dels hur den formella interna styrningen kan förändras för att tydliggöra medlemsintresset.

Mer specifikt behandlar vi utformningen av resultatmätning, som i sin tur kan ses som en central del av det totala styrsystemet, för att bättre reflektera medlemmarnas roller och relationer med de medlemsägda organisationerna. Speciell tyngdpunkt läggs på att vidga den traditionellt förhärskande synen på medlemmar som primärt råvaruproducenter, till att med resultatmätningens hjälp försöka operationalisera deras vidare behov och intressen i utbytet med organisationen. Vidare kan man med stöd av Michelsen (1984) operationalisera lantbrukskooperativa organisationers effektivitet i enlighet med fyra övergripande dimensioner. Dessa är:

- Ekonomisk effektivitet, uttryckt i termer av föreningens finansiella ställning och resultat samt medlemmarnas ekonomiska utbyte med denna.
- Serviceeffektivitet, eller hur väl föreningen tillgodoser medlemmarnas behov av service och samhandel.
- Effektivitet i termer av demokrati och inflytande, eller hur väl olika strukturer och system avspeglar och förmår säkra medlemmarnas demokratiskt baserade inflytande över föreningen.
- Effektivitet i främjandet av lokal utveckling i den region där föreningen är verksam.

Som illustreras av diskussionen nedan aktualiseras alla dessa effektivitetsdimensioner i debatten kring lantbrukskooperativa föreningars medlemsrelationer, även om inte samtliga fyra alltid reflekteras i den interna styrningen.

Strategi och styrning inom irländska mejeriföreningar

Den lantbrukskooperativa sektorn i Irland domineras av mejerinäringen. Denna näringsgren svarar för runt 40% av det totala produktionsvärdet inom landets jordbrukssektor. Även om ett visst inslag av internationellt och inhemskt privatäggande historiskt funnits är detta idag av ringa omfattning i branschen (Modell, 1993; O'Leary, 1983), medan det fortfarande är dominerande inom exempelvis köttindustrin. Framställningen nedan uppehåller sig således huvudsakligen kring organisationer verksamma inom vidareförädling, marknadsföring och försäljning av mejeriprodukter. Flertalet av de drygt 30 medlemsägda organisa-

tionerna i mejeribranschen tillhandahåller dock ett varierande utbud av tjänster till medlemmarna (t.ex. försäljning av insatsvaror, utrustning och dagligvaror samt maskinservice, finansiella tjänster och rådgivning). Sedan senare hälften av 1980-talet är också en tendens mot ökad diversifiering av produktionen märkbar, med betydande företagsförvärv inom framförallt den inhemska griskött-industrin.

Internationalisering

En parallell trend är den kraftigt ökande internationaliseringen av verksamheten sedan mitten av 1980-talet (Modell, 1993, 1995a). Den internationella expansionen har delvis drivits av den begränsade inhemska råvarubasen, i synnerhet sedan införandet av de europeiska mjölkkvoterna 1984, men har underlättats av en traditionell exportorientering inom branschen, främst riktad mot den brittiska marknaden. Tillväxten har huvudsakligen ägt rum genom internationella företagsförvärv, som till största delen genomförts av de fyra dominerande föreningarna, vilka redan innan expansionen tog fart kontrollerade runt 40% av landets tillgång på mjölkkråvara. För att finansiera tillväxtstrategierna har samtliga dessa överfört större delen av sin verksamhet till börsnoterade aktiebolag, om än med ett dominerande ägarinflytande representerat av lantbrukarintressen (Jacobsson & O'Leary, 1990). Koncentrationsgraden i branschen har även ökat successivt till följd av viss strukturomvandling. Vid en internationell jämförelse framstår dock branschen fortfarande som relativt småskalig (Modell, 1993).

De internationella förvärven har i huvudsak omfattat producenter av ost och livsmedelsingredienser samt i någon mån grossistföretag. Satsningarna mot verksamheter närmare konsumentledet har inskränkts till en större marknadsandel inom flaskmjölksegmentet i Storbritannien. Expansionen har således skett inom områden där de irländska mejeriföreningarna traditionellt haft en stark ställning. Den historiskt sett dominerande inriktningen av den inhemska produktionsstrukturen mot stapelvaror som smör och skummjölkspulver har förstärkts av garanterade minimipriser för dessa produkter via Europeiska Unionens interventionssystem.

Råvaruorientering

Mjölkkvoterna i kombination med det relativt stora antalet närliggande aktörer inom vidareförädlingsledet, skapar en hård priskonkurrens om den inhemska mjölkkråvaran. Samtidigt spelar det absoluta avräkningspriset en betydande roll som bestämmelsefaktor för mjölkproducenternas lönsamhet, då bonusar i för-

hållande till utbytet med de medlemsägda föreningarna är mycket begränsade (Jacobson & O'Leary, 1990). Fokuseringen på avräkningspriser för mjölk manifesteras inte minst genom de årliga jämförelser av priser (med hänsyn tagen till fett- och proteininnehåll) mellan mejeriföreningarna, som utförs av en oberoende revisionsfirma sedan 1986. Deltagande i dessa "mjölkprisrevisioner" sker på frivillig basis, men den hårda konkurrensen om mjölkråvara gör ett högt mjölkpris jämfört med konkurrenterna till ett viktigt marknadsföringsvapen gentemot befintliga och potentiella leverantörer. Likaså kan ett uteblivande från revisionen ge viss negativ uppmärksamhet; revisionerna omfattar normalt runt 70% av landets mjölkleveranser.

Den reglerade marknadssituationen i kombination med den kraftiga fokuseringen på råvarupriser har enligt vissa kritiker lett till en kortsiktig attityd inom branschen. Mer betydande satsningar på produktutveckling riktade mot varor med högre förädlingsvärde startade exempelvis först i mitten av 1980-talet och har huvudsakligen genomförts av de större företagen i branschen (Modell, 1993). En omfattande studie av Mohn och Buckley (1990) kring beslutsprocesser och styrning inom fyra medlemsägda föreningar av varierande storlek stöder till stor del dessa uppfattningar. Studien påvisar en tämligen utbredd användning av traditionell ekonomisk information och nyckeltal i kombination med ett utpräglat fokus på avräkningspriser för mjölk. Däremot förekom mer långsiktig strategisk planering endast i mycket begränsad omfattning. Dessutom framkom indikationer på att även marknadsplaner med en medellång tids-horisont spelade en relativt undanskymd roll i styrningen av organisationerna.

Mycket tyder således på att den relativt kortsiktiga strategiska inriktningen även reflekteras inåt i organisationerna i deras interna styrning. Vidare finns indikationer på att fokus i resultatutvärdering och styrning ligger på lönsamhets- och råvarurelaterade snarare än på marknadsrelaterade aspekter. Resultaten tyder med andra ord på att medlems- och ägarintresset dominerar över det kund- och marknadsbaserade perspektivet. Föga förvånande visar Mohn och Buckley's studie vidare att styrelseledamöter (som huvudsakligen representerar medlemsintresset) fäster större relativ vikt vid avräkningspriser för mjölk, priser på insatsvaror samt servicegrad, jämfört med organisationens lönsamheten, medan ledningspersoner prioriterar lönsamhet före de förra aspekterna i samband med resultatutvärdering. Liknande observationer har gjorts i studier av strukturomvandling inom den lantbrukskooperativa sektorn i olika delar av landet (Modell, 1994; Ward, m.fl. 1982).

Personalrelaterade mått för resultatutvärdering förekom mycket sparsamt i de fyra organisationer som ingick i Mohn och Buckley's studie. De irländska mejeriföreningarna har också kritiserats för att inte i tillräcklig utsträckning ta hänsyn till personalintresset i enlighet med grundläggande kooperativa principer (Briscoe m.fl., 1982; Ward m.fl., 1982).

Ökande ledningsinflytande

Vissa författare menar att ledningarna har ett dominerande inflytande i flera av de mer betydande mejeriföreningarna i landet (Harte, 1990), inte minst inom de föreningar som övergått till aktiebolagsform (Boyd, 1993; Jacobson & O'Leary, 1990). En förklaring till ledningsdominansen som framförts, är storleken på styrelser och andra beslutande organ som väljs av medlemmarna (Mohn & Buckley, 1990; Ward m.fl., 1982). Det är inte ovanligt med styrelser med över 30 ledamöter. Detta har ansetts försvåra kollektivt beslutsfattande och innebär inte sällan en koncentration av inflytandet till ett fåtal ledamöter (ofta styrelseordföranden), eller att styrelsen överlåter en stor del av beslutsfattandet i strategiska frågor till ledningspersoner.

Ledningsdominansen i de föreningar som nu verkar i aktiebolagsform har bland annat inneburit en något mindre riskaversiv hållning, vilket avspeglas i markant högreskuldssättningsgrad än branschgenomsnittet (Jacobson & O'Leary, 1990). Även om en relativt väl avvägd balans mellan kapitalmarknadens krav på utdelning och värdetillväxt och nivån på mjölkpriser upprätthållits, finns indikationer på att övergången till aktiebolagsform missgynnat vissa medlemsgrupperingar. Boyd's (1993) studie av situationen i en av dessa organisationer, visar att så i synnerhet är fallet vad beträffar småbrukare utan större intressen inom mjölkproduktion. Vissa typer av medlemservice hade också begränsats i takt med koncentrationen till kärnverksamheten inom vidareförädlingsledet. Vidare fokuserade de intervjuade medlemmarna och ledningspersonerna i endast obetydlig utsträckning på organisationens vidare samhällseliga roll i form av partnerskap i regionala utvecklingsprogram. Samtidigt bör man hålla i minnet att flera ledningspersoner också tilldelats aktieposter i det börsnoterade företaget. Detta gör att deras intressen till viss del rimligtvis kan antas överensstämma relativt väl med vissa medlems-/ägargrupper.

En annan fallstudie, genomförd av Modell (1994), pekar dock mot att den ovan beskrivna problematiken inte är unik för de föreningar som överfört verksamhet till aktiebolag. Bland annat visar studien att den växande lednings-

dominansen inom ett dotterbolag ägt av en federation av fyra mindre mejeriföreningar var starkt förknippat med ett tydligare fokus på produktutveckling, internationell marknadsföring och långsiktig strategisk utveckling. Internt återspeglades detta i en mer uttalad styrning av produktutvecklingen samt ökad fokusering på kvalitetskontroll. De mått som användes för kvalitetskontroll var dock av en relativt teknisk art och återspeglade i mindre utsträckning konsumentattityder. Detta kan delvis vara en konsekvens av företagets huvudsakliga roll som underleverantör till andra livsmedelstillverkare och grossister, vilka ställer höga krav på kvalitetsspecifikationer och -kontroll i produktionsledet. Man kan emellertid inte utesluta att dominansen av tekniker inom ledande positioner i den irländska mejeriindustrin leder till ett internt fokus i den alltmer utbredda kvalitetsmedvetenheten, snarare än betoning på kundbaserade attitydmätningar. Samtidigt framträdde i Modells (1994) studie en viss konflikt mellan det mer långsiktiga ledningstänkandet och intresset för det kortsiktiga avräkningspriset på mjölk bland vissa medlemsgrupperingar.

Modells (1994) studie ger också en indikation om vilka resultatfaktorer som kan tänkas uppfattas som väsentliga ur ett medlemsperspektiv förutom råvarupriser. Konflikten mellan mejeriföreningarnas ekonomiska effektivitet och konkurrenskraft å ena sidan och det vidare medlemsintresset å den andra tydliggjordes i samband med ett misslyckat fusionsförsök mellan federationens fyra självständiga föreningar 1992. Fusionsförslaget skulle inneburit en betydande rationalisering av i synnerhet mjölktransporter och allokering av mjölkråvara till olika produktslag, men även medlemsservice genom bland annat nedläggning av foderkvarnar och omstrukturering av föreningarnas detaljhandelsverksamhet. Betydande personalnedsskärningar antogs följa i fusionens spår. Även om de förväntade positiva konsekvenserna för mjölkprisutvecklingen spelade en framträdande roll i diskussionerna kring fusionsförslaget, höjdes kritiska röster i medlemsleden. Förutom en försämrad servicenivå, kretsade huvudargumenten mot en fusion kring personalnedsskärningarnas negativa konsekvenserna för regionens ekonomi samt en utbredd oro för sämre kontakt mellan medlemmar och ledningen i den nya organisationsstruktur. Vissa motståndare till fusionen menade exempelvis att fokuseringen på mjölkpriser fick en alltför överskuggande roll i fusionsdiskussionerna på bekostnad av föreningarnas vidare samhällsroll. I sammanhanget bör nämnas att endast runt hälften av medlemmarna i de fyra föreningarna är aktiva mjölproducenter, vilket bidrog till motståndet mot fusionen.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan sägas att styrningen av irländska mejeriföreningar länge präglats av en dominans av vissa grupperingar av medlemmar/ägare, men i ökande utsträckning också av ledningsintressen. De senare har visat sig sammanfalla med vissa medlemsgrupperingars intressen, vilket i sin tur skapat förutsättningar för strategisk omorientering. Styrningen av föreningarna ger dock intryck av att ha antagit en relativt fådimensionell karaktär, med huvudsakligt fokus på inflytelserika medlemsgrupperingars intressen (via mjölkpriser) och ett mer utpräglat ledningsintresse (finansiellt resultat och i någon mån marknadsorienterade mått), om än i viss överensstämmelse med vissa medlemsgruppers målsättningar. Relevansen i denna styrning för att återspegla det bredare medlemsintresset kan dock ifrågasättas, med tanke på flera mejeriföreningars kompletterande roll som tjänsteleverantörer gentemot de bredare medlemsleden och mjölkproducenternas minskande andel i förhållande till det totala medlemsantalet. Samtidigt indikerar Modells (1994) studie att medlemsintresset delvis kan vara starkare kopplat till kooperativa organisationers bredare roll i samhället, som exempelvis tillskapare av arbetstillfällen, än vad som kanske tidigare antagits.

Vad som härutöver framträder som en väsentlig förklaringsfaktor bakom de observerade styrmönstren är förekomsten av relevanta jämförelsebaser, tack vare årliga nationella mjölkprisrevisioner och i vissa fall marknadsvärdering genom börsintroduktion. Detta torde underlätta resultatutvärdering, medan frånvaron av lättillgängliga jämförelsegrunder för exempelvis servicenivå till medlemmar kan vara del av förklaringen till bristen på fokusering på dylika aspekter i resultatmätningen. Förslag till en mer balanserad och flerdimensionell resultatmätning har utarbetats (Garoyan & Mohn, 1984), men dessa har inte vunnit någon mer utbredd acceptans i branschen. På ett mer övergripande plan torde dock problematiken kunna härledas till hur dominerande aktörsgrupperingar definierar de lantbrukskooperativa föreningarnas strategiska inriktning. Trots en alltmer diversifierad struktur ses fortfarande mejerinäringen som föreningarnas kärnverksamhet, vilket delvis kan förklara de observerade styrmönstren.

Medlemmarnas flerdimensionella roll

Som observationerna från den lantbrukskooperativa sektorn i Irland visar, är en relativt endimensionell syn på medlemmarnas roll som främst ägare och råvaruleverantör förhärskande. Vi menar att man utöver dessa också kan tänka sig

medlemmarna i ytterligare två roller av betydelse. För det första visar den föregående diskussionen att många medlemmar fungerar som *kunder* i form av avnämare av varor och tjänster som erbjuds av föreningen. Kundbegreppet i sig är dock mångtydigt och kan dessutom studeras på flera olika nivåer (se Felleson m.fl., 1995). En alltför snäv fokusering på kunden som enbart direkt avnämare eller nyttjare av de varor och tjänster som erbjuds förbiser dennes roll som resurs i produktionen av dessa. Inte minst tjänster karaktäriseras ofta av att kunden deltar i själva produktionsprocessen och därmed kan liknas vid "deltidsanställd medarbetare" (Mills & Morris, 1986). Då kunden i denna egenskap förser den säljande organisationen med insatser i form av exempelvis eget arbete eller information, kan det krävas viss kompensation i form lägre priser, rabatter eller andra förmåner för att uppmuntra kunden att åta sig denna roll (Bowen, 1986). En lantbrukare kan exempelvis förväntas sköta delar av servicen på utrustning som han hyr från en lantbrukskooperativ förening eller åta sig vissa transporter av förnödenheter inhandlade från föreningen. För detta krävs kanske kompensation i form av lägre priser eller återbäring eller stöd i form av regelbundet underhåll och tillgång till snabb och kvalificerad hjälp då fel och brister som lantbrukaren inte själv kan avhjälpa uppstår. Mot denna bakgrund anser vi det rimligt att även betrakta medlemmen i dennes roll som *medarbetare* i anslutning till den lantbrukskooperativa föreningen.

För den enskilde medlemmen torde intressen kopplade till den ena eller andra rollen dominera beroende på dennes produktionsstruktur och andra ekonomiska intressen. Till exempel betonar kanske en lantbrukare med omfattande mjölkproduktion sin roll som råvaruleverantör till "sin" mejeriförening, medan medlemmar med mindre utpräglade intressen som leverantörer ändå kan se föreningen som en värdefull tillgång som tjänsteleverantör. Det är dock viktigt att hålla i minnet att en och samma medlem kan ha intressen kopplade till samtliga tre rollerna. Man kan heller inte bortse från att medlemmarnas övergripande roll som ägare underbygger de tre rollerna och att ledningen i lantbrukskooperativa föreningar därför är beroende av att i någon mån tillfredsställa de behov som är kopplade till samtliga dessa samt att finna någon form av balans mellan dem. För att underlätta detta krävs troligtvis mer utvecklade modeller och verktyg för att relatera de lantbrukskooperativa organisationernas resultat till dels de olika roller som medlemmarna kan tänkas spela, men också de olika resultatdimensioner som behandlades i inledningen av detta kapitel. I det nedanstående diskuteras utformningen av en sådan modell.

Flerdimensionell resultatmätning i lantbrukskooperativa företag - en modell

Figur 1 återger en modell för multidimensionell resultatmätning som relaterar medlemmarnas olika roller som ägare till de effektivitetsdimensioner som tidigare härletts från Michelsen (1984). Beroende på vilken av de tre rollerna som betonas framträder olika målsättningar som i sin tur kan operationaliseras i termer av resultatmått kopplade till de olika dimensionerna. Detta diskuteras vidare i det nedanstående. Vi ger också exempel på olika typer av mått som kan användas för att återspegla de olika resultatdimensionerna.

Figur 1 Klassificeringsmodell för multidimensionell resultatmätning i lantbrukskooperativa föreningar samt exempel på måtttyper.

Medlemmarnas roll som:			
Resultat-dimension	Leverantörer	Kunder	Medarbetare
Ekonomi	Traditionella nyckeltal Avräkningspriser Bonusar	Traditionella nyckeltal Jämförpriser på insatsvaror	Traditionella nyckeltal Marknadsvärde av egenarbete
Service	Frekvens och pålitlighet i intransporter	Sortiment- och kompetenssammansättning Tillgänglighet	Tillgänglighet av strukturer och system (t.ex. stödtjänster)
Demokrati/ inflytande	Innehållsmässig klassificering av motioner	Innehållsmässig klassificering av motioner	Innehållsmässig klassificering av motioner
Lokal utveckling	Sysselsättningseffekter av olika produktions- typer	Vidare tillgänglighet till service p.g.a medlemsnyttjande	Tillfälle till deltidsysselsättning

Ekonomi

Den ekonomiska resultatdimensionen innefattar monetära mått som återspeglar föreningens effektivitet i förhållande till målsättningar kopplade till de tre medlemsrollerna. Traditionella ekonomiska nyckeltal som reflekterar lönsamhet, soliditet och likviditet kan tänkas vara av intresse för medlemmarna oavsett vilken roll som fokuseras. Medlemmarnas kan antas ha ett intresse av föreningens långsiktiga överlevnad och funktion som "partner", vare sig det gäller garanterade avsettningsmöjligheter för lantbruksprodukter, tillhandahållande av insatsvaror och tjänster eller system och strukturer som underlättar utförande av ett visst egenarbete i samband med transaktioner mellan lantbrukarna och föreningen.

Traditionella ekonomiska nyckeltal måste dock kompletteras för att återspegla hur väl föreningen tillmötesgår medlemmarnas olika intressen i finansiella termer. Som noterats i det föregående är det inte ovanligt att traditionella ekonomiska nyckeltal kombineras med information rörande avräkningspriser och eventuella bonusar kopplade till leveransvolymen. Förutsatt att dylik information ställs i relation till motsvarande data från antingen konkurrerande föreningar och/eller utvecklingen för den egna föreningen över tiden, kan detta ge meningsfull kompletterande resultatinformation till medlemmarna i dessas roll som leverantörer. Det är också väsentligt att på ett systematiskt sätt jämföra denna information med föreningens lönsamhet och likviditet, då det ofta råder ett nära samband mellan avräkningspriser och dessa parametrar och föreningen har behov av en långsiktig avvägning mellan dessa. Vidare ger föreningens ekonomiska ställning en indikation om dess långsiktiga betalningsförmåga. Det kan dock vara av vikt att tillhandahålla kompletterande information som återspeglar denna, exempelvis genom att ge prognoser över den förväntade prisutvecklingen förutsatt olika yttre förhållanden.

För att spegla medlemmarnas roll som kunder bör också motsvarande information kring priser på de viktigare insatsvaror och tjänster som föreningen tillhandahåller ges, för att medlemmarna ska kunna avgöra prisvärdheten jämfört med vad andra föreningar erbjuder eller hur priserna utvecklats över tiden. Vi menar att detta är ett område med förutsättningar för betydande förbättringar i flera föreningar. Förutom faktiska prisnivåer kan det vara meningsfullt att komplettera dessa med information om betalningsvillkor med uppgift om hur förmånliga dessa är, exempelvis i termer av intjänad ränta.

Vad beträffar det egenarbete som medlemmarna utför, kan det vara av intresse att tydliggöra de ekonomiska konsekvenserna av överflyttning av arbete mellan föreningen och medlemmarna. Exempel på mått på detta är uppskattningar av den marknadsmässiga ersättning som en medlem skulle erlagga för den maskinservice han själv utför med stöd av föreningen, om en extern tjänsteproducent anlitas eller om föreningen tillhandahöll denna service. Härigenom erhålls ett ekonomiskt värde på medlemmarnas egenarbete som kan ställas i relation till föreningens lönsamhet. Det kan också vara meningsfullt att särredovisa de kostnader som föreningen bär för att underhålla de strukturer och system som hjälper medlemmarna att påta sig rollen som "deltidsmedarbetare" och eventuellt ställa dessa i relation till besparingar som görs genom att medlemmarna utför vissa uppgifter på egen hand.

Service

Resultatdimensionen "service" återspeglar huvudsakligen kvalitativa aspekter kopplade till medlemmarnas olika roller. Fitzgerald m.fl. (1991) har genom en kartläggning av resultatmått använda i vinstdrivande tjänsteföretag i Storbritannien identifierat en lång rad kvalitetsfaktorer som kan tänkas påverka det ekonomiska resultatet. Vi menar att det är väsentligt att ställa de lantbrukskooperativa föreningarnas ekonomiska effektivitet sett utifrån medlemmarnas olika målsättningar i relation till kvalitativa aspekter, för att utröna om den ena resultatdimensionen betonas på bekostnad av den andra. Samtidigt som ledningen i en lantbrukskooperativ förening bör balansera olika ekonomiska aspekter mot varandra, är det väsentligt att finna en avvägning mellan den ekonomiska effektiviteten som helhet och en servicenivå som medlemmarna finner godtagbar.

Som leverantörer kan medlemmarna ha intresse av mått på exempelvis frekvensen och pålitligheten i hämtning och intransporter av lantbruksprodukter samt på vilka tider detta sker. Detta underlättar deras beslut om extra resurser kanske bör satsas på att bygga ut föreningens transportsystem. Genom att jämföra denna typ av mått med exempelvis ekonomisk information kring transportkostnader och dessas effekt på föreningens lönsamhet kan man över det längre tidsperspektivet avgöra önskvärdheten av att utöka eller reducera transportfrekvensen.

Som kunder har medlemmarna intresse av mått som speglar det sortiment av varor och tjänster som erbjuds av föreningen och utvecklingen i detta sammanhang över tiden. Vad beträffar de tjänster som föreningen tillhandahåller kan det vara meningsfullt att också använda mått på tillgänglighet. Detta kan innefatta öppettider i butiker och serviceställen, hur många butiker och serviceställen som finns totalt och per medlem samt den genomsnittliga körsträckan mellan dessa och medlemmarnas gårdar. Andra relevanta mått kan avse svarstider, eller hur snabbt efterfrågad service levereras. Härutöver bör föreningen systematiskt söka och tillhandahålla information om den kompetens som efterfrågas samt om befintlig kompetens kan tänkas motsvara medlemmarnas behov. Dessutom bör informationen spegla vilka åtgärder som vidtas för att förbättra och/eller säkerställa föreningens tillgång på "rätt" kompetens. Detta kan uttryckas i personalrelaterade mått som exempelvis antalet rådgivare med viss inriktning, eventuellt ställt i relation till total personalstyrka eller antal tjänstemän. Det senare kan ge medlemmarna en indikation på föreningens "administrativa effektivitet", eller

hur stor del av föreningens tjänstemän som ägnar sig åt aktiviteter som är direkt riktade mot medlemmarna respektive interna uppgifter.

För att kunna genomföra det egenarbete som förknippas med medlemmarnas transaktioner med föreningen krävs som nämnts vissa strukturer och system som underlättar detta. Mått som reflekterar denna resultat aspekt kan exempelvis vara antal utbildningsdagar per medlem, tillgängligheten på stödtjänster som underlättar medlemmarnas egenarbete och antal medlemmar som utnyttjar viss typ av utrustning som tillhandahålls av föreningen.

Demokrati och inflytande

Resultatdimensionen "demokrati/inflytande" återges idag ofta i kvantitativa termer, som exempelvis antal stämmodeltagare, antal medlemmar "i rådslag" samt antal motioner vid olika medlemssammankomster. Vi menar att denna typ av mått i många fall endast ger en grov indikation på hur väl föreningars demokratiska struktur fungerar och/eller bör kompletteras. För att spegla medlemmarnas olika roller kan exempelvis ett försök göras till innehållsmässig klassificering efter vilka intressen som motionerna företräder (d.v.s. leverantörs-, kund- och/eller medarbetarintresset). En sådan analys kan även följas upp med statistik som speglar antalet antagna respektive nedröstade förslag i de olika kategorierna. Härigenom tillkommer en mer kvalitativ dimension, som delvis återspeglar vilka medlemsintressen som gör sig gällande och dominerar föreningens verksamhet. Detta kan vara meningsfullt att jämföra med de föregående resultatdimensionerna (ekonomiskt resultat och service) för att kartlägga eventuella förklaringar till observerade tendenser i olika resultatdimensioner och/eller obalanser.

Föreningens ekonomiska storlek och tillväxt, avspeglad i exempelvis balansomslutning, kan ställas i relation till mått på demokrati/inflytande fördelade över medlemmarnas olika roller för att utröna om föreningen lyckas vidmakthålla en livaktig dialog med medlemmarna vid organisatorisk tillväxt eller om en medlemsgrupp gynnas på andras bekostnad. Man kan också komplettera den senare resultatdimensionen med mått som återspeglar tillgängligheten på kanaler för medlemsinformation och kommunikation.

Lokal utveckling

Resultatdimensionen "lokal utveckling" torde vara den för vilken det är svårast att finna relevanta och meningsfulla mått. Det kan vara vanskligt att avgöra

vilken effekt en förenings insatser på det lokala planet har för bygdens utveckling. Icke desto mindre är detta faktorer som bör lyftas fram som komplement till de övriga resultatdimensionerna. Mått kan exempelvis tas fram för föreningens åtaganden i regionala utvecklingsprogram, exempelvis investeringar i infrastruktur och åtgärder för diversifiering av lantbruksstrukturer (Michelsen, 1984; Ward m.fl., 1982). Samtidigt är förekomsten av bärkraftiga ekonomiska strukturer på det lokala eller regionala planet ofta en förutsättning för att medlemmarna ska kunna uppfylla de tre olika rollerna.

Medlemmarnas roll som leverantörer kan exempelvis fångas i effekterna för bygden i stort (exempelvis sysselsättning i transportverksamhet, djurskötsel och andra stödtjänster) som förknippas med att en viss typ av lantbruksproduktion bibehålls. Likaså kan ett frekvent nyttjande av de tjänster (exempelvis detaljhandel) som föreningen tillhandahåller till medlemmarna, leda till att en för icke-medlemmar värdefull servicenivå upprätthålls om än på andra villkor. Detta kan i sin förlängning bidra till bygdens livskraft och motverka tendenser till utflöde av monetära resurser från regionen. Vad beträffar medlemmarnas roll som "medarbetare" kan man tänka sig mått som reflekterar tillkomsten av möjligheter till deltidssysselsättning för medlemmarna eller deras närstående. Denna resultatfaktor kan vara särskilt väsentlig i ekonomiskt missgynnade regioner, med starka säsongsmässiga variationer i medlemmarnas primära utkomstkällor.

Användning och implementering av modellen

Avslutningsvis bör något nämnas om användningen och implementeringen av modeller för flerdimensionell resultatmätning. Vi har i det ovanstående avstått från att ge alltför precisa och detaljerade riktlinjer för hur olika resultatmått bör utformas. Vi vill understryka att varje lantbrukskooperativ förening i detta sammanhang bör följa sin egen väg och i dialog med medlemmarna avgöra vad som utgör lämpliga resultatmått för den situation man befinner sig i. Modellen bör därför primärt betraktas som idéskiss och ett verktyg för att på ett mer systematiskt sätt ta sig an uppgiften att utforma kooperativa resultatmått. Vi betonar vidare att det är modellen som helhet och den relativa balansen mellan olika resultatdimensioner, snarare än enstaka dimensioner eller mått, som bör fokuseras (jfr. Kaplan & Norton, 1992). Den bakomliggande tanken vid flerdimensionell resultatmätning är att utröna hur utfallet i en viss resultatdimension

förhåller sig till andra samt vilka avvägningar som organisationer måste göra på kort och lång sikt (Brignall & Ballantine, 1996). Syftet är att besvara frågor av typen om det kortsiktiga ekonomiska utfallet betonas på bekostnad av exempelvis försämrade service. Modellen som presenterats i det föregående vidgar detta synsätt till att på ett mer systematiskt sätt identifiera måttkategorier som också kan hjälpa lantbrukskooperativa föreningar att balansera målsättningar kopplade till medlemmarnas olika roller.

Identifieringen av relevanta resultatmått bör baseras på en bred dialog med olika medlemsgrupper, vilket förutsätter omfattande deltagande i processen varigenom nya resultatmodeller utarbetas. Samtidigt bör man hålla i minnet att de mått som tenderar att få störst genomslagskraft är sådana där jämförelser kan göras gentemot externa referenspunkter. Detta återspeglas exempelvis i den nationella mjölkprisrevisionen i Irland. Vidare har användningen av traditionella ekonomiska nyckeltal denna fördel. Även om dessa sällan ger en helt rättvis bild av kooperativa organisationers ekonomiska resultat (Bateman m.fl., 1983), kan den vitt spridda användningen av dessa spåras till andra intressentgrupper (t.ex. långivare), vars krav organisationen måste tillfredsställa (Johansson & Östman, 1992). Fördelarna med att skapa jämförbara resultatmått, talar för att den lantbrukskooperativa sektorn kan ha behov av branschövergripande initiativ i denna riktning. Utmaningen i detta sammanhang torde dock ligga i att klara av balansen mellan centralt samordnade initiativ och lokalt inflytande.

Troligtvis krävs även väl anpassade och kanske även integrerade informationssystem för att hantera de avsevärda datamängder som en utvidgad och av flerdimensionell resultatmätning innebär (Modell, 1995b). Vi menar dock att en stor del av den information som kan användas för att mäta lantbrukskooperativa organisationers resultat ur flera dimensioner ofta finns tillgänglig i olika befintliga informationssystem. En framgångsrik användning av modeller av den typ som presenterats ovan kan därför ta sin utgångspunkt i dessa system, varefter kompletterande informationsbehov identifieras och operationaliseras i mått som bedöms vara relevanta. Detta torde vara en mer kostnadseffektiv strategi, som också har större förutsättningar att öka användningen av nya resultatmått, än att hantera problematiken kring datafångst och informationshantering genom att införa helt nya informationssystem.

Ur ett analytiskt perspektiv kan modellen användas för både deskriptiva syften och för att formulera mer normativa utsagor om hur lantbrukskooperativa organisationer kan eller bör förändra sin styrning. Genom att klassifi-

cera och beskriva befintliga resultatmått utifrån de olika medlemsrollerna och resultatdimensionerna kan man få en första indikation på vilka intressen och medlemsgrupperingar som dominerar organisationen (jfr, Donaldson & Lorsch, 1983; Etzioni, 1961). Den ansats som vi valt i presentationen ovan är i stort sett normativ, men baseras på observerade styrproblem som uppstått vid försök till strategisk omorientering i lantbrukskooperativa organisationer. Vi baserar denna utgångspunkt på modellens roll som hjälpmedel för lantbrukskooperativa organisationer att identifiera eller omdefiniera sin strategiska inriktning och sina relationer med medlemmarna. Ekonomiska och andra formella styrsystem kan i vissa fall kan ses som en bidragande drivkraft bakom strategiska förändringar (Dent, 1990; Dermer, 1990; Simons, 1995) och resultatmätningen kan spela en väsentlig roll som komponent i ett komplext ledningssystem vid försök till strategisk nydaning. Av denna anledning kan det vara värdefullt att ta den ovan presenterade modellen som utgångspunkt vid diskussioner kring förändrad styrning av lantbrukskooperativa organisationer.

Sven Modell är doktorand i företagsekonomi vid Lunds universitet och verksam som forskare vid Centrum för tjänsteforskning, CTF, vid Högskolan i Karlstad.

Peter Normark är konsult inom strategi och organisation på Consultus AB samt associerad forskare vid Handelshögskolan i Stockholm och styrelseledamot i Föreningen Kooperativa Studier.

Litteratur

- Abernethy, M.A. & Stoelwinder, J.U., 1991, Budget Use, Task Uncertainty, System Goal Orientation and Subunit Performance: A Test of the "Fit" Hypothesis in Not-for-Profit Hospitals, *Accounting, Organizations and Society*, 16: 105-120
- Anderson, B. L., 1987, Democratic Control and Cooperative Decision Making: A Conceptual Framework, *Journal of Agricultural Cooperation*, Vol. 2, 1-15
- Barnard, C.I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bateman, D. T., Edwards, J. R. & LeVay, C., 1983, Agricultural Cooperatives and the Theory of the Firm, i Kennedy, L., (red) *Economic Theory of Cooperative Enterprises*, The Plunkett Foundation for Cooperative Studies, Oxford

- Bowen, D.E., 1986, Managing Customers as Human Resources in Service Organization, *Human Resource Management*, 25: 371-383
- Boyd, K.M.B., 1993, *Adjustment to Change in a Large Dairy Agricultural Co-operative*, MSc-avhandling, Department of Food Economics, University College Cork
- Brignall, S. & Ballantine, J., 1996, Performance Measurement in Service Businesses Revisited, *International Journal of Service Industry Management*, 7(2): 5-31
- Briscoe, B., Grey, S., Hunt, P., Linehan, M., McBride, H., Tucker, V & Ward, M., 1982 *The Cooperative Idea*, Bank of Ireland Centre for Cooperative Studies, University College Cork
- Child, J., 1972, Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6: 1-22
- Dent, J.F., 1990, Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research, *Accounting, Organizations and Society*, 15: 3-25
- Dermer, J., 1990, The Strategic Agenda: Accounting for Issues and Support, *Accounting, Organizations and Society*, 15: 67-76
- Donaldson, G. & Lorsch, J.L., 1983, *Managing at the Top*, Basic Books, New York
- Etzioni, A., 1961, *A Comparative Analysis of Complex Organisations*, The Free Press, New York
- Fellessen, M., Kullén, H. & Norling, P., 1995, *Var finns kunden?*, CTF, Högskolan i Karlstad, Karlstad
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R. & Voss, C., 1991, *Performance Measurement in Service Businesses*, CIMA, London.
- Garoyan, L. & Mohn, P.O., 1984, *Cooperative Performance*, Working Paper Series (1), Bank of Ireland Centre for Cooperative Studies, University College Cork
- Harte, L. N., 1990, *Growth by Merger: Motives, Performance and Strategy in the Context of Agribusiness*, paper presenterat vid ICOS konferens.
- Jacobson, R.E & O'Leary, C., 1990, *Dairy Co-op Issues in Ireland. With Special Reference to PLC Activities*, Bank of Ireland Centre for Cooperative Studies, University College Cork
- Johansson, S-E. & Östman, L., 1992, *Lönsamhetskrav -redovisningsmått - styrning. En helhetsansats för extern och intern användning av redovisningsmått*, Studentlitteratur, Lund.
- Jonnergård, K., 1992, *Going PLC: An analysis of cooperative companies' tendency to transform into public limited companies*, Working Paper Series (11), Institutet för Ekonomisk Forskning, Lund
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992, The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1): 71-79
- Michelsen, J., 1984, *Hvad mener andelshaverne?*, Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg
- Michelsen, J. (red.), 1995, *Andelselskaberne i den internationale konkurrence*, Foreningen for Andelsstudier, Albertslund

- Mills, P.K. & Morris, J.H., 1986, Clients as "Partial Employees" of Service Organizations: Role Development in Client Participation, *Academy of Management Review*, 11: 726-735
- Modell, S., 1993, *Market Entry Strategies for Irish Cheese*, opublicerad rapport, Department of Food Economics, University College Cork
- Modell, S., 1994, *Cooperation between Cooperatives - A Comparative Study with Particular Reference to Mergers and Acquisitions*, MSc-avhandling, Department of Food Economics, University College Cork
- Modell, S., 1995a, Internationalisering og strukturforandring i Irlands mejeriindustri, i Michelsen, J., (red.), *Andelselskaberne i den internationale konkurrence*, Foreningen for Andelsstudier, Albertslund
- Modell, S., 1995b, A Three-Dimensional Approach to Management Control Systems, *Journal of Business and Management*, 2(2): 35-73
- Mohn, P.O. & Buckley, J., 1990, *Decision Processes in Irish Dairy Co-ops*, Bank of Ireland Centre for Cooperative Studies, University College Cork
- Normark, P., 1994, *Medlemsägda företag. Organisering av strategiska förändringar.*, EFI, Stockholm
- Normark, P., Danielsson, L., Larsson, A. & Lundblad, P., 1996, *Kooperativa Nyckeltal*, EFI, Stockholm
- O'Leary, C., 1983, Agricultural Cooperatives since Knapp, i Keating, C. (red.), *Plunkett and Co-operatives - Past, Present and Future*, Bank of Ireland Centre for Cooperative Studies, University College Cork
- Otley, D. T., 1980, The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5: 413-428
- Simons, R., 1995, *Levers of Control*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Ward, M., Briscoe, R. & Linehan, M., 1982, *Co-operation between Co-operatives. A case study of agricultural cooperatives in the north east of the Republic of Ireland*, Bank of Ireland Centre for Cooperative Studies, University College Cork

Jörgen Nilsson & Jerker Nilsson

VEM SKA HA MAKTEN I DE LANTBRUKSKOOPERATIVA FÖRETAGEN

Om fördelning av rösträtten

Principen om demokratisk medlemsstyrning har ansetts vara så grundläggande att den har sagts tillhöra den "hårda kärnan av kooperativa principer" (Schaars 1957, s 191). Att det är medlemmarna som ska ha kontroll över den kooperativa verksamheten är självklart, eftersom dess syfte är att tillgodose medlemmarnas intressen. Argumentet är vidare att eftersom kooperativa föreningar är person-associationer, måste det råda likabehandling vad gäller medlemskontroll. (Robotka 1957). Således ska medlemskontroll uppnås genom principen en medlem, en röst.

Emellertid har också differentierat inflytande ansetts stämma överens med kooperationsbegreppet (Abrahamsen 1976, s 58; Nilsson 1994, s 32ff). Om demokrati tolkas helt generellt – dvs såsom medlemskontroll – kan en differentiering av rösträtten accepteras "på basis av omsättning med det kooperativa företaget ... eftersom det beaktar skillnader i medlemmarnas ekonomiska intressen och volymernas betydelse för en förenings effektivitet på marknaden." (Schaars 1957, s 192.)

Detta sätt att se på differentierad rösträtt är dock inte invändningsfritt. Det är inte självklart att differentierad rösträtt ryms inom begreppet demokrati. Även om rösträtten utövas av personer och det är enskilda medlemmars synpunkter, som förmedlas in i styrelsen och i företaget, är det inte personbaserat inflytande. Schaars synsätt avfärdas också av de, som kräver att ett "sant kooperativ" ska styras utifrån principen en medlem, en röst.

Frågan är således: hur ska man se på differentiering av rösträtten i kooperativa företag? Ska en modell för medlemskontroll utformas utifrån önskemålet "att bevara Kooperationen kooperativ, ... en demokratisk organisation" eller ska

syftet vara "att bevara kooperativet kooperativt, ... en effektiv organisation"? (Gray & Butler 1991, s 85)

Denna fråga, såsom den ter sig ur ett lantbrukskooperativt perspektiv, är föremål för en analys i föreliggande artikel.¹ Diskussionen omfattar endast ekonomisk-teoretiska resonemang om rösträttsdifferentiering, medan t ex sociala och juridiska aspekter lämnas därhän – bl a medlemmarnas syn på en förändring av röstetalen respektive de rättsliga problemen med att ändra rösträttsfördelningen.

Lika eller differentierad rösträtt?

En av de viktigaste kooperativa principerna är demokratiskt beslutsfattande. I merparten av den kooperativa litteraturen nämnes denna princip utan ytterligare diskussion. Andra nämner principen en medlem, en röst såsom bevis för att det finns demokrati. (Ollila 1984, s 113.)

Principen en medlem, en röst tillser att medlemmarna har inflytande såsom personer (även juridiska). Detta hänger samman med att de *kooperativa värdena*, såsom solidaritet, lika värde och frihet, vanligen anses vara nödvändiga för kooperativ verksamhet (Laurinkari & Brazda 1990; Nilsson 1994, s 43ff; Hakelius 1996). Medlemmarna ska kunna påverka såsom individer, eftersom de ska kunna bevara sin självständighet gentemot andra medlemmar, kunna påverka företaget utifrån sina egna förutsättningar och kunna påverka på sätt som de tycker är rättvist (Nilsson 1991, s 95). Med lika rösträtt blir medlemmarna behandlade lika beträffande formell möjlighet att påverka.

Således ger personbaserat inflytande god representativitet vad gäller medlemmar (Nilsson 1994, s 107). Emellertid finns också brister i att fördela rösterna lika: "En medlem, en röst är inte tillräckligt för att tillförsäkra demokrati och rättvisa i kooperativa företag." (Ollila 1984, s 125.)

För det första är principen en medlem, en röst *ingen nödvändig förutsättning* för att medlemmarna ska kunna kontrollera verksamheten. Det är inte självklart att medlemskontrollen ska bygga på demokrati och inte heller att demokrati ska tolkas såsom lika inflytande åt alla. Det generella begreppet *medlemskontroll* ställer inte krav på likabehandling. Det uttrycker bara att det uteslutande är medlemmarna som ska styra verksamheten och att rätten till kontroll ligger i medlemskapet. En nödvändig förutsättning för kontroll över den kooperativa

verksamheten är därför medlemskapet. Medlemskapet kvalificerar för rösträtt. Vilka är då de nödvändiga förutsättningarna för medlemskontroll?

För att kunna styra något måste *kunskap* finnas om detta. Medlemmarna måste ha kunskap om verksamheten. Med sin kunskap kan en engagerad medlem utöva inflytande i organisationen (Dunn 1988, s 85f). Engagemang i form av mötesdeltagande och kontakt med förtroendevalda och företagsledning krävs för att som enskild medlem kunna förmedla idéer och intressen samt för att tillse att ens intressen blir företrädade av de förtroendevalda. Engagerade medlemmar minskar risken för filtrering i ett system med indirekt representation. Detta gäller inte minst i en förening med en stor och geografiskt spridd medlemskår, där direkta kontakter med andra medlemmar och företaget förekommer mera sällan.

De förutsättningar, som den kooperativa verksamheten arbetar under, ställer krav på medlemskontrollen. En stor organisation och hård konkurrens har konsekvenser för medlemmarnas inflytande och kraven på de förtroendevalda. För att kunna möta medlemmarnas krav på företaget såsom en effektiv och konkurrenskraftig samhandelspartner är det inte nog att medlemmarna har kunskaper utan även deras *vilja att fatta beslut* är avgörande (Dunn 1988, s 85f).

Särskilt i en situation, där marknadsberoendet begränsar frihetsgraderna för besluten, måste medlemmarnas kunskaper tillvaratas. Annars hotas inte bara många medlemmars engagemang utan också det kooperativa företags möjligheter att främja medlemsintressena. Det kooperativa företaget ska kunna vara effektivt så att det ger förutsättningar för konkurrenskraftiga medlemsföretag. För medlemmarna är det avgörande att det kooperativa företaget är en *effektiv samhandelspartner* för alla medlemsföretag (Phillips 1957, s 143–145). Detta förutsätter att enskilda medlemmar med kunskap, som kan bidra till effektiva företag, kan påverka.

En kooperativ förening kan ses inte endast såsom en personassociation utan lika fullt som en organisation av självständiga ekonomiska enheter. Dunn (1988, s 88) menar att kooperativet bör anses vara organiserat kring "enheter av individuellt nyttjande" istället för "enheter av individuella nyttjare". Att betrakta medlemmarna såsom nyttjare av det kooperativa företaget kan till följd av motstridiga intressen i medlemskåren försvåra för beslutsfattandet. Om istället företaget bygger på medlemmarnas *nyttjande* av verksamheten, måste rationella beslut fattas för att det kooperativa företaget ska kunna bidra till effektiva medlemsföretag. Att vissa medlemsföretag kommer att slås ut i effektivitets-

strävandet är naturligt, när både det enskilda lantbruksföretaget och det kooperativa företaget är konkurrensutsatta – och det är också nödvändigt för att näringen ska bli konkurrenskraftig.

Således ska enskilda medlemmar kunna påverka verksamheten, men inte för att medlemmarna ska ha lika inflytande eller för att tillgodose enskilda behov, utan för att den kooperativa organisationen ska kunna styras på ett så effektivt sätt som möjligt. Medlemmarnas kunskaper måste utnyttjas och effektivitetsfrämjande åtgärder bli vidtagna, oberoende av om alla medlemmar upplever detta som rättvist.

För det andra är en medlem, en röst är inte heller en *tillräcklig förutsättning* för att tillförsäkra medlemmarna kontrollen över företaget. En stor kooperativ organisation medför en rad konsekvenser: komplexiteten i organisationen ökar och större krav ställs på de som ska styra verksamheten; heterogeniteten i medlemskåren ökar och med den skillnaderna mellan medlemmarnas mål; den enskilde medlemmens betydelse och inflytande minskar relativt sett; etc. Med större komplexitet och ökande heterogenitet i medlemskåren kan medlemmarnas kontroll över verksamheten bli försvagad. En konsekvens av en demokratiprincip kan bli att motstridiga signaler från medlemmarna skapar handlingsförlamning, vilket möjliggör att den anställda företagsledningen eller andra intressenter får starkare kontroll över verksamheten. Därmed blir företaget mindre intressant som samhandelspartner.

Vad krävs då för att medlemmarnas inflytande inte ska minska? En förutsättning är *aktiva och engagerade medlemmar*. En annan är att de kan utöva inflytande, som svarar mot deras *beroende av medlemskapet och betydelse för den kooperativa verksamheten* (Kuhn enligt Ollila 1984, s 115). Inflytandet kan i sin tur utgöra incitament för fortsatt engagemang i den kooperativa verksamheten.

Medlemmar, som har intresse av att det kooperativa företaget är effektivt och främjar effektiviteten i medlemsföretagen samt som har kunskap som kan bidra till denna effektivitet, bör få ökat inflytande. Medlemskontrollen ökar genom att aktiva och betydelsefulla medlemmar kan påverka, vilket stimulerar till ytterligare höjt engagemang. När dessutom allt fler medlemmar har möjlighet att "rösta med fötterna", är det viktigt att dämpa denna deras benägenhet genom att det ges incitament för fortsatt engagemang. Annars kan föreningen förlora både kompetens och viktiga bidrag till en effektiv verksamhet.

Minoritetsskydd har använts som argument för rösträttsprincipen en medlem, en röst; rösterna ska fördelas lika för att medlemmarna ska kunna värna om

sin självständighet. Självständigheten ska inte gå förlorad genom att en grupp av medlemmar kan uppnå majoritet pga flera röster. De förra gruppen (minoriteten) skulle i så fall bli beroende av den senares beslut. Men hur ska minoriteten skyddas och vilka medlemmar utgör denna minoritet i lantbrukskooperationen?

Principen en medlem, en röst utvecklades under en period med relativt homogena medlemskåror och ett växande antal storbönder. De kooperativa värdena solidaritet, lika värde och frihet utgjorde grunden för verksamheten och principen en röst per medlem ansågs självklar. På detta sätt kunde man neutralisera hotet från storbönderna – den lika rösträtten skulle skydda de små bönderna.

Idag är medlemskåren i den svenska lantbrukskooperationen mycket heterogena beträffande omsättning med de kooperativa företagen men också vad gäller engagemang och beroende av medlemskapet. I regel är storbönderna, som har upplevts som ett hot vid en differentiering av rösträtten, en liten minoritet. Å andra sidan är det ofta medlemmar med en betydande omsättning och ett starkt intresse av att det kooperativa företaget drivs effektivt. Den ofta nämnda 80/20-regeln är numera ibland 90/10, dvs nio tiondelar av det kooperativa företagets omsättning härrör från de största medlemmarna, som är en tiondel av medlemskåren.

Många fruktar att proportionellt röstande kan leda till att små producenter blir dominerade av de stora. Men denna situation skulle inte kunna vara mindre acceptabel eller rättvis än att stora producenter domineras av små, vilket är möjligt med lika rösträtt. Om kooperativa företag ska svara upp till behoven hos de stora producenter, som i vissa situationer kan vara betydelsefulla för organisationens fortlöpande framgång, måste röstande fördelas efter samhandeln. (Royer 1992, s 81f.)

Således måste man inse att vissa medlemsgrupper är särskilt betydelsefulla i lantbrukskooperationen. När vissa medlemmar är mera beroende av medlemskapet eller av särskilt stor betydelse för det kooperativa företaget, när de mindre medlemmarna är beroende av de större samt när företaget är beroende av marknadskrafterna, bör differentierad rösträtt ses som en relevant rösträttsprincip.

Differentierad rösträtt

Differentierad rösträtt är inte någon idé av senare datum. Enligt Roy (1981) och Barton (1989) har tanken sitt ursprung i Tyskland och Robert Liefman vid

sektlets början. Han tros ha influerat Ivan Emilianoff, som hävdade att lika rösträtt inte var nödvändig för kooperativ verksamhet. En medlem, en röst var ett specialfall, som var tillämpligt endast när medlemmarnas ekonomiska situation var ungefär lika. I annat fall vore det mera rättvist att fördela rösterna i proportion till omsättningen med det kooperativa företaget.

Kooperatörerna röstar lika i sina föreningar, därför att de av olika praktiska skäl är ekonomiskt likvärdiga och inte därför att de strävar efter ekonomisk jämlikhet. Det kan inte finnas något mera slående och övertygande exempel på detta faktum än Rochdalepionjärerna själva. De var fullständigt lika i sin fattigdom. (Emilianoff 1942)

Emilianoffs uppfattning om proportionell fördelning av olika "kooperativa aktiviteter" (rösträtt, finansiering, överskottsfördelning) kom att påverka andra kooperationsteoretiker, såsom Frank Robotka och Richard Phillips. Phillips får anses ha varit en av de mera framstående, som förordade proportionalitet i de kooperativa principerna. I artikeln "Economic Nature of the Cooperative Association" från 1953 riktar Phillips stark kritik mot principer, som behandlar alla medlemmar lika. Han för fram kooperativet som "en proportionell enhet och inte en jämlik enhet" (Roy 1981, s 260):

De deltagande företagen delar i regel inte sin gemensamma anläggning lika. ... Sett ur den ekonomiska strukturens perspektiv kommer röstandet i den kooperativa föreningen inte att fördelas på företagsbasis (en medlem, en röst) utan på proportionell basis. Det ekonomiska användandet av den gemensamma anläggningen fördelas proportionellt. Alla kostnader, inklusive riskkostnaderna, kommer att delas proportionellt. Osäkerheten kommer inte att bäras på företagsbasis utan på proportionell basis. Det finansiella ansvaret (dvs att antingen bidra med kapital eller betala räntor och stå för den nödvändiga säkerheten för att erhålla den) kommer att fördelas proportionellt. Och det ekonomiska utfallet, om det blir något, av den gemensamma verksamheten fördelas av de deltagande företagen på en proportionell basis. (Phillips 1957, s 146.)

Proportionell finansiering och överskottsfördelning har fått starkare gehör i kooperativa kretsar än vad differentierad rösträtt fått. Schaars (1971), Abrahamson (1976) och Cobia m fl (1982) ställer sig positiva till proportionellt ägande med motiveringen att det är de aktiva medlemmarna, som ska äga det kooperativa företaget.

Rösträtten i lagstiftning och i praktik

I den svenska lantbrukskooperationen har både överskottsfordelningen och medlemmarnas finansiering av föreningen i princip alltid gjorts på basis av deras omsättning med föreningen. I kooperationens barndom och i enstaka föreningar ända in på 70-talet förekom det att också rösträtten fördelades enligt samma princip (Nilsson 1994, s 191). I dagens Sverige finns det emellertid ingen förening, som tillämpar differentierad rösträtt. Visserligen tillåter lagstiftningen att man differentierar rösträtten, men konsekvensen blir en skattemässig diskriminering, varför detta är ointressant av ekonomiska skäl. Därtill måste läggas att de traditioner, som den svenska kooperationen har och därmed också lagstiftningen om kooperation, favoriserar en princip om lika rösträtt.

Lagstiftning om kooperativa företag har funnits i Sverige sedan "Lag, om registrerade föreningar för ekonomisk verksamhet" fastställdes år 1895. Lagen var uppbyggd efter tyska förebilder, medan Rochdaleprinciperna endast var små inslag. Den föreskrev inte någon fördelningsprincip för rösträtten, annat än att alla aktiva medlemmar skulle ha rösträtt: "Der ege hvarje medlem, som behörigen anmäler sig till deltagande i förhandlingarne, rösträtt ..." (SFS 1895:66 – 16 §)

Föreningslagen från 1911 föreskrev "att hvarje medlem äger deltaga i handhafvandet af föreningens angelägenheter; att hvarje medlem äger en röst; ..." (SFS 1911:55 – 36§). Men detta var dispositivt: "... där ej annorlunda finnes bestämdt i stadgarna".

Även 1951 års föreningslag medgav alternativa fördelningsprinciper av rösträtten. Lagen föreskrev att den kooperativa föreningen skulle vara en personsammanslutning, öppen för nya medlemmar och med verksamheten byggd på kooperativa principer (IKA) (Mallmén 1987, s 150ff). Även om en medlem, en röst och andra kooperativa principer markerades tydligare, fick lagtexten behålla sin dispositiva utformning vad gäller rösträttsfördelning: "... gälle, där ej annorlunda finnes bestämt i stadgarna ... att varje medlem äger en röst; ..." (SFS 1951:308 – 56 §)

Vid tillkomsten av "Lagen om ekonomiska föreningar" (EFL) från 1987 ville KF och LRF att IKA:s kooperativa grundsatser skulle slås fast i ändamålsparagrafen. Det var dock svårt att i texten förena ideologi och praktik, varför de flesta kooperativa markeringar blev oförändrade från 1951 års lag. (Mallmén 1987, s 150ff; Fregidou-Malama 1994) Lagen förblev dispositiv vad gäller rösträtts-

fördelning: "... Varje medlem har en röst, om inte annat anges i stadgarna." (SFS 1987:667 – 7 kap §)

Lagens dispositivitet möjliggör alltså rösträttsdifferentiering liksom tidigare föreningslagar, men pga skattelagstiftningen är alternativet reellt ointressant. För att verksamheten inte ska diskrimineras skattemässigt genom dubbelbeskattning av efterlikvid och återbäring, måste föreningen svara mot de i EFL uppställda kriterierna på kooperativa företag: en ekonomisk förening, som är öppen och tillämplar lika rösträtt. Lagen om statlig inkomstskatt (SIL 2§ 8 mom) kräver nämligen lika rösträtt för att efterlikvid och återbäring ska vara avdragsgill kostnad hos föreningen.

I april 1996 lade Företagskooperativa utredningen fram sitt betänkande, som innehåller en rad förslag till modernisering och liberalisering av lagstiftningen rörande kooperativa företag. (SOU 1996:31) Ett förslag är ta bort den ovannämnda klausulen i skattelagen då det gäller producentkooperativa föreningar. Om utredningens lagförslag accepteras av riksdagen, kommer alltså den svenska lagstiftningen inte längre att resa hinder att differentiera rösträtten i lantbrukskooperationen – oavsett rösträttsfördelning blir alla föreningar lika behandlade. Således är ämnet differentierad rösträtt just nu högaktuellt i Sverige.

Det proportionella synsättet är idag allmänt accepterat i USA, och i många delstater möter differentierad rösträtt inga hinder. I mer än hälften av staterna föreskriver dock lagarna lika rösträtt, och även där som differentiering är tillåtet, är en medlem, en röst den vanligaste principen. Det finns alltså inget entydigt krav på att varje medlem ska ha en röst. Den federala lagen tillåter delstaterna och de kooperativa föreningarna att differentiera rösträtten på basis av t ex insatskapitalet (Ward m fl 1979, s 2). Capper-Volstead-lagen från 1922, som är den legala basen för de amerikanska bönderna att organisera sig kooperativt, föreskriver att ett eller båda av följande krav ska vara uppfyllda:

- ☐ ingen medlem får ha fler än en röst oberoende av antalet andelar eller det insatskapital medlemmen har i den kooperativa organisationen
- ☐ organisationen får inte ge en högre utdelning än 8 procent på andels- eller insatskapitalet.

Med utgångspunkt i lantbrukskooperationen i USA behandlar Ward m fl (1979) olika principer för rösträttsfördelning samt direkt respektive indirekt representation i två avseenden – dels huruvida medlemmarna röstar direkt till styrelsen eller på representanter, som ska företräda dem i detta val, och dels om

omröstningen sker med alla medlemmarna eller representanterna samlade eller om varje distrikt avlägger en röst. Flera alternativ till en medlem, en röst förs fram, t ex proportionell fördelning efter samhandel eller på basis av inbetalt kapital. Kooperativen får själva bestämma om det ska finnas någon övre gräns för antalet röster en medlem kan ha. Det finns flera sätt att förhindra maktkoncentration. Som exempel kan nämnas maximigränser på fem till tolv röster per medlem, eller högst tre eller fem procent av det totala antalet röster.

I *Tyskland* tillåter kooperationslagen att en medlem får ha högst tre gånger så många röster som någon annan medlem. (Thiemeyer 1990, s 328). Emellertid är differentierad rösträtt mycket sällsynt i den tyska lantbrukskooperationen.

De *belgiska* och *nederländska* lagstiftningarna medger differentiering av rösträtten, och sådan förekommer också allmänt i de lantbrukskooperativa föreningarna. (COGECA 1990; Ott 1995, s 118 & s 218) Den anses självklar för att få effektivitet i de kooperativa företagen liksom inom primärproduktionen. Det uppges att bönderna inte skulle acceptera en princip om en röst per medlem. Rösträtten är kopplad till omsättningen; t ex en medlem som levererar 100 000 kg mer mjölk får en extra röst. I Belgien finns ingen övre gräns för antalet röster som en medlem kan ha, utan risken för maktkoncentration minskas genom en frivillig regel om att ingen kan rösta för mer än 10% av alla de röster, som finns närvarande vid en årsstämma eller annat beslutsorgan – denna regel uppges aldrig bli aktuell. I Nederländerna har man en maximigräns för antalet röster hos en medlem, t ex att ingen kan ha mer än tio röster.

I *Irland* och i *Danmark* finns inga lagar om kooperativt företagande, och därmed är rösträttsdifferentiering tillåten. I Irland, "ett kooperativt sorgebarn" i flera hänseenden, är medlemsengagemang ofta så svagt att rösträttsreglerna har liten reell betydelse. Differentierade röstetal förekommer inte, utan lika rösträtt användes inom alla föreningar.

Differentierade röstetal förekommer knappast alls i Danmark – kanske är svampodlarkooperativet det enda exemplet. Men de danska motiven för en medlem, en röst är genomtänkta. Föreningarna är specialiserade, och hård konkurrens har bidragit till tämligen homogena medlemskåror. Medlemmarnas avhängighet av föreningarna medverkar till ett starkt medlemsengagemang. Till följd av dessa förhållanden finns mindre anledning att frångå principen en medlem, en röst. De goda rationaliseringsåtgärderna blir vidtagna, samtidigt som den lika rösträtten sänker transaktionskostnaderna i medlemskåren. Enligt en opinionsundersökning vill bara 9% av bönderna ha differentierad rösträtt,

medan 72% vill behålla den lika rösträtten. Endast bland storbönderna är önskemålet om differentierad rösträtt starkare, med lika många anhängare av båda lösningarna. (Andelsbladet 1996, s 198).

“En medlem, en röst är inte något problem. Det visar sig ju att det är de lantbrukare, vars produktion är av stor betydelse för ekonomin, som engagerar sig i förhållandena och blir därför också valda. ... Om man räknade ut de förtroendevaldas omsättning i samtliga lantbrukskooperativa företags fullmäktigeförsamlingar och styrelser, skulle det troligen ge samma bild, som om man skulle rösta efter omsättning. ... Man får en bättre samlad uppbackning från alla genom att hålla fast vid principen, och får i alla fall samma effekt ...” (Bent Claudi Lassen, ordförande i Danske Andelsselskaber [danska LRF] intervjuad i Andelsbladet 1995, s 192).

Vem?

Kontrollbegreppet måste avse effektiv och aktiv kontroll. Själva förekomsten av kontrollmekanismer är meningslös såvida dessa mekanismer inte användes. Det kooperativa företagets nyttjare måste ha information, vilja, och nödvändiga redskap för att fatta kunniga beslut. (Dunn 1988, s 85.)

Det är skillnad mellan att vara “*kvalificerad för medlemskap*” i den kooperativa föreningen och att vara “*kvalificerad för medlemskontroll*” av föreningens verksamhet. Även om medlemskapet kvalificerar för rösträtt, är det inte självklart att medlemmen har tillräcklig kunskap för att kunna fatta beslut, som främjar effektiviteten. Många gånger är också medlemmen svagt motiverad att se till alla medlemmars bästa.

För effektiv medlemskontroll och konkurrenskraftiga kooperativa företag krävs bl a aktiva, engagerade medlemmar, som har kunskap om företagets verksamhet och som är motiverade att fatta rationella beslut. Insikt om att vissa medlemmar i högre grad bidrar till företagets framgång är en annan förutsättning för att det kooperativa företaget ska kunna bidra till att medlemsföretagen blir konkurrenskraftiga. Allt detta kräver medlemskontroll i bemärkelsen “... en individs eller en grups förmåga att påverka en organisations målsättningar och de strategier, som användes för att nå dessa mål” (Dunn 1988).

Medlemmar, som för sin utkomst är beroende av medlemskapet och som är betydelsefulla för helheten, bör därför ges incitament för fortsatt engagemang

och inflytande. De aktiva och viktiga medlemmarnas förmågor i form av kunskaper och strävan efter effektivisering bör också utnyttjas för att tillförsäkra medlemmarna kontrollen (Dunn 1988, s 87). Rösträttsdifferentiering skulle kunna vara ett medel. Till det kommer att i heterogeniteterna i medlemskåren beaktas genom differentierad rösträtt.

Speciellt viktiga är de medlemmar, som pga sin storlek starkt bidrar till det kooperativa företagets verksamhetsvolym och därmed de övriga medlemmarnas ekonomi. Dessa är också centrala såtillvida att de har större möjlighet och benägenhet att rösta med fötterna. Ett inflytande, som svarar mot dessas betydelse för den kooperativa verksamheten, skulle kunna bidra till att de står fast vid sitt engagemang i föreningen och inte lämnar föreningen såsom medlemmar och leverantörer. "...lika rösträtt kan komma att utesluta de, som kan känna att deras intressen inte på så sätt tillvaratas på ett lämpligt sätt." (Robotka 1957, s 139.)

Motståndarna till differentierad rösträtt invänder att en sådan inte bara skulle ge de stora medlemmarna större inflytande – den skulle göra det omöjligt för de små att göra sin röst hörd. De små medlemmarnas röster skulle bli nästan betydelselösa för de förtroendevalda, varför deras intressen kanske inte blir företrädda. De stora skulle automatiskt utgöra en majoritet, och det skulle inte löna sig för de små att rösta, eftersom de ändå skulle bli "överkörda". Sådan oro är emellertid sällan befogad. Inom praktiskt taget alla lantbrukskooperativa föreningar är de små medlemmarna i stabil majoritet, och de stora är en liten minoritet. Dessutom är det inte troligt att någon förening gör en differentiering av rösträtten utan att ta hänsyn till medlemsstrukturen.

Lika rösträtt innebär god representativitet vad gäller medlemmar men dålig representativitet beträffande medlemsaktiviteter, eftersom heterogeniteter inte beaktas. Med differentierat inflytande blir representativiteten god avseende medlemsaktiviteter (Nilsson 1994, s 107). De differentieringsbaser, som ger bäst representativitet avseende medlemsaktiviteter, är således medlemmarnas omsättning med det kooperativa företaget eller andra utifrån omsättningen fastställda mått, t ex insats. Vissa kooperationsteoretiker, t ex Schaars (1971) och Dunn (1988), menar att differentierad rösträtt även ger god representativitet med avseende på personer. "Både en medlem, en röst och proportionellt röstande tillfredsställer att den kooperativa kontrollen förblir hos nyttjaren." (Dunn 1988, s 88.)

När?

Frågan om när differentierad rösträtt bör användas har inget generellt svar. Klart är att varken lagstiftaren eller "cooperative intellectuals" bör ange principer, som ska gälla för all kooperativ verksamhet. Detta beslut ska fattas av medlemmarna och föreningarna utifrån vars och ens förutsättningar. Några synpunkter kan dock ges.

- ❑ *Organisationsstorlek.* Komplexiteten i organisationerna ökar ständigt samtidigt som de enskilda medlemmarna får relativt sett minskad betydelse för de kooperativa företagen. Detta kräver stimulans till fortsatt engagemang samt att "en individs eller en grups förmåga att påverka en organisations mål användes för att söka uppnå dessa mål" (Dunn 1988). Medlemmarna måste tillförsäkras kontroll, och sannolikheten för rationella beslut måste öka. I alla föreningar är medlemmarnas exit-möjlighet ett hot, men speciellt är små föreningar beroende av de stora medlemmar, som har möjlighet att "rösta med fötterna". (Kuhn enligt Ollila 1984, s 111) Differentierad rösträtt kan motverka detta. Förlusten av kompetens, insatskapital och leveransvolymen kan medföra att både kontrollen och konkurrenskraften går förlorad för medlemmarna. Därmed blir företaget mindre intressant som partner för samtliga medlemmar – även de som är beroende av föreningen och inte kan lämna den.
- ❑ *Medlemsstruktur.* Med ökad heterogenitet i medlemskåren blir lika rösträtt mera tvivelaktig. De skillnader, som finns mellan medlemmar avseende t ex syfte med och beroende av medlemskapet, är svåra att hantera med en rösträttsprincip, som inte beaktar heterogeniteter. Eftersom differentierad rösträtt bättre motsvarar medlemmarnas beroende av och betydelse för det kooperativa företaget, får medlemmarna starkare kontroll över företaget.
- ❑ *Minoriteter.* Med hårdare konkurrens ökar nödvändigheten av rationaliseringsåtgärder. Medlemmar, som har starkt intresse av effektivitet i det kooperativa företaget och i medlemsföretagen, bör därför ges reellt inflytande. Likaså bör medlemmar, som är kunniga och som bidrar med stora leveransvolymen, spöras till engagemang (Roy 1981; Knutson 1985). Dessa medlemmar upplevs ofta som ett hot av en majoritet av medlemskåren. Som en minoritet till både antal och röstetal vid lika rösträtt riskerar gruppen av större medlemmar att bli "överkörd" (Kuhn enligt Ollila, 1984, s 115; Staatz 1987, s 50). Majoriteten av småmedlemmar kan förhindra en rationalise-

ringsåtgärd, samtidigt som de storas exit-möjlighet kan vara beskuren. Med differentierad rösträtt blir företaget styrt "av de medlemmar, som har intresse av att det styres effektivt och att det verkar så att medlemmarna blir effektiva. I annat fall riskeras det kooperativa företags fortlevnad och därmed också samtliga medlemmars situation." (Nilsson 1994, s 106.)

Större medlemmar har pga sin storlek en stark förhandlingsposition och därmed inflytande, vilket skulle bli ännu större med differentierad rösträtt.

Övriga medlemmar kan tänkas uppleva detta som ett hot, men endast på kort sikt. På längre sikt begränsas möjligheten till ett dominant och osolidariskt beteende av den konkurrens som råder mellan medlemmarna samt det faktum att vissa medlemmar aldrig skulle tillåtas få dominerande inflytande genom differentierad rösträtt.

- *Representation.* Det säges ofta att med indirekta val har det mindre betydelse hur rösträtten är fördelad, eftersom medlemmarna endast använder sin röst till att välja representanter. Detta gäller emellertid främst när medlemskåren är liten och homogen. I en större förening med heterogen medlemskår är risken stor att de förtroendevalda blir bortröstade av den breda gruppen av små medlemmar.

Om styrelseledamöterna tror att de för att bli omvalda är beroende av det stora antalet små medlemmar, som var och en riskerar endast lite i det kooperativa företags investeringsbeslut, kan styrelsen komma att hantera dessa beslut mera lättvindigt än om rösträtten var proportionell mot kapitalinsatserna. (Staat 1987, s 50.)

Hur?

Det finns olika sätt att differentiera rösträtten. Den differentieringsbas som kooperationsteoretikerna oftast föreslår är medlemmens omsättning med det kooperativa företaget – den aktuella, estimerade eller potentiella samhandeln (Ward m fl 1979; Møgelhøj 1980; Roy 1981). Omsättningen anses utgöra ett bra mått på medlemmens beroende av medlemskapet och medlemsengagemanget. För att få representativitet ska kontrollen ligga hos medlemmar, som är aktiva företagare och kontinuerligt nyttjar kooperativet. Ekonomisk risk (finansiell och affärsmässig) har också nämnts som en bas för differentiering:

Ur en strikt ekonomisk synvinkel bör rösträtterna fördelas enligt burna risker, och eftersom dessa i ett kooperativt företag bäres i proportion till samhandeln, bör röstandet baseras på samhandeln, om än ej nödvändigtvis strikt proportionellt till denna. (Robotka 1957, s 112f.)

Denna slutsats delas av bl a Phillips (1957) och Royer (1992) – det är det enda effektiva och rättvisa sättet att hantera medlemskontrollen i ett kooperativ med en heterogen medlemskår.

Argumenten att rösträtterna ska fördelas på basis av samhandeln är övertygande ur både teoretiskt och praktiskt perspektiv. Det är inte mer än rättvist att de medlemmar, som riskerar mera kapital och har större intresse i det kooperativa företagets verksamhet, ska ha mera att säga till om i beslutsfattandet. (Royer 1992, s 81)

Insatskapitalet föreslås ibland såsom bas för rösträttsdifferentiering. Detta förutsätter emellertid en proportionell insatsskyldighet för att ge samma logik som ett system baserat på medlemmarnas omsättning. Den större finansiella risk, som större medlemmar tar med ett proportionellt insatssystem (rak insatsskala), anses enligt vissa kooperationssteoretiker, t ex Phillips (1957) och Royer (1992), rättfärdiga att rösträtten differentieras efter insatsbeloppen.

Gray (1988) och Kappelman (1990) menar att när antalet medlemmar blir stort, har en röst mer eller mindre ingen större betydelse för den enskilde medlemmen. Denna synpunkt präglas av uppfattningen att medlemmarna ska påverka företaget utifrån sina egna intressen och inte utifrån helhetens bästa. Mot detta kan invändas att den "extra" rösten inte avses ha något direkt värde för den enskilde medlemmen – värdet ligger i den betydelse som flera "extra" röster kan ha för hela medlemskåren.

De i teorin och praktiken vanligaste rösträttsdifferentieringarna är:

- ❑ Differentierad rösträtt i förhållande till *omsättning* med det kooperativa företaget. Denna fördelningsnyckel ger aktiva medlemmar större inflytande.
- ❑ Differentierad rösträtt i förhållande till *insats*. Det är alltså inbetald insats och inte insatsskyldighet som är underlag för differentieringen. Eftersom denna fördelning ger större inflytande åt medlemmar med ett större ägande i det kooperativa företaget, skulle äldre medlemmarna bli mera röststarka än yngre. Även medlemmar, som endast nyttjar det kooperativa företaget i mindre utsträckning, skulle kunna få ett större inflytande. Om man vill

förhindra denna snedfördelning av rösterna kan röstfördelningen göras på basis av en beräknad insatsskyldighet i stället för faktiskt inbetalda belopp, men i så fall skulle rösterna lika gärna kunna fördelas direkt utifrån omsättningen, eftersom denna troligen ligger till grund för beräkningen av insatsskyldigheten.

För att undvika maktkoncentration kan och bör de olika alternativen också ha en maximigräns för det antal röster, som en medlem kan ha. Kombinationer av de tre principerna – lika rösträtt, differentierad rösträtt på basis av omsättning respektive insats – förekommer i både teorin och praktiken (Ward m fl 1979; Roy 1981; McBride 1986):

- ☐ En medlem, en röst plus ytterligare röster på basis av omsättningen.
- ☐ En medlem, en röst plus ytterligare röster på basis av insatsen.
- ☐ En medlem, en röst plus ytterligare röster i förhållande till både omsättningen och insatsen. Alla medlemmar är garanterade en röst. Inflytandet tillkommer därefter de, som engagerar sig i kooperativet genom stor omsättning och stort insatskapital.
- ☐ Differentierad rösträtt i förhållande till omsättning och insats. Syftet är detsamma som ovan.

Även andra differentieringsbaser har förekommit i kooperationens historia. McBride (1986, s 90) nämner några. Dessa ger emellertid inte en lika representativ fördelning av rösterna med avseende på engagemang och nyttjande som de övriga.

- ☐ Differentiering i förhållande till medlemmarnas innehav av produktionsfaktorer (t ex röstetal efter antalet kor),
- ☐ Differentiering efter typer av medlemmar, medlemskategorier,
- ☐ Differentiering efter olika typer av frågor som behandlas i föreningen.

Avslutning

Hur rösträtten i kooperativa föreningar ska fördelas är inte självklart. Oftast faller valet på lika rösträtt, men ibland har medlemskåren valt att differentiera rösträtten. Det måste finnas förklaringar till dessa skillnader. Fram till dess att någon har gjort en jämförande studie av föreningar med olika rösträttsprinciper är vi hänvisade till teoretiska resonemang med hjälp av vissa empiriska observa-

tioner.

Valet av rösträttsprincip måste bero på vilka förutsättningar som föreligger. En viktig skiljelinje synes att gå mellan tämligen homogena respektive klart heterogena medlemskåror. I den förra kategorin är det uppenbart att principen en medlem, en röst bidrar till att sänka medlemmarnas transaktionskostnader i sina inbördes relationer; det är mindre riskfyllt att vara medlem i en förening, där ingen kan styra i en riktning, som man upplever vara negativ.

I en heterogen medlemskår gäller inte detta. Med lika rösträtt kan en medlemskategori uppleva höga transaktionskostnader i relation till en annan medlemskategori, dvs den ena gruppen kan få sämre måluppfyllelse till följd av den andras agerande. I detta läge kan differentierad rösträtt delvis bidra till en lösning. Maktbalansen förskjutes till förmån för de, som har störst betydelse för helheten, varvid dessa kan agera för att helhetens långsiktiga villkor blir de bästa möjliga.

Kvar står emellertid obesvarade frågor om vilka heterogeniteter som är betydelsefulla och hur stora de kan vara, samt vilka andra förhållanden som spelar in. Således är det svårt att föreslå enskilda kooperativa företag att välja den ena eller den andra principen, och det är omöjligt att ge generella rekommendationer. Icke desto mindre är det angeläget att dessa frågor nu blir föremål för seriösa diskussioner, i synnerhet som det nu finns utsikter för en svensk lagstiftning, som likabehandlar kooperativa företag oavsett rösträttsregler.

Jörgen Nilsson är agronom med ekonomisk inriktning. Han arbetar vid LRF Konsults kontor i Hässleholm.

Jerker Nilsson är professor i kooperativ ekonomi vid Sveriges lantbruksuniversitet i Uppsala.

Litteratur

- Abrahamsen, M. *Cooperative Business Enterprise*. McGraw-Hill, NY 1976.
Andelsbladet. "Andelssektorn skal gøre mere for de unge." Nr 9, 1995, s 192.
Andelsbladet. "Landmændene ønsker at bevare én mand - én stemme-princippet." Nr 10, 1996, s 198.
 Barton, D. "What Is a Cooperative?" I: D. Cobia, ed: *Cooperatives in Agriculture*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1989.

- Cobia, D., et al. *Equity Redemption: Issues and Alternatives for Farmer Cooperatives*. ACS Research Report 23, USDA, Washington DC 1982.
- COGECA. *Agricultural co-operatives in Europe – COGECA and the agricultural co-operatives in the 12 Member States of the E. C.* Brussels 1990.
- Dunn, J. "Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practices." *Journal of Agricultural Cooperation*, Vol 3, 1988.
- Emilianoff, I. *Economic Theory of Cooperation*. Edward Bros., Ann Arbor MI 1942.
- Fregidou-Malama, M. *Lantbrukskooperationen och staten. Samspelet rörande föreningslagen*. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala 1995.
- Gray, T. *Structuring for Member Control in Large Cooperatives*. ACS Research Report 72, Agricultural Cooperative Service, USDA, Washington DC 1988.
- Gray, T. & G. Butler. "Charting from within a Grounded Concept of Member Control." *Journal of Agricultural Cooperation*, Vol 6, 1991.
- Hakelius, K. *Cooperative Values – Farmers' Cooperatives in the Minds of the Farmers*. Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala 1996.
- Kappelman, K. "Equal vs. Equitable Treatment for Cooperatives." *American Cooperation* 1990, Vol 5, 1990.
- Knutson, R. "Cooperative Principles and Practices: Future Needs." *Farmer Cooperatives for the Future*. Purdue University, West Lafayette, IN 1985.
- Mallmén, A. "Sveriges nya föreningslag." *Kooperativ årsbok 1987*. Föreningen kooperativa studier, Stockholm 1987.
- McBride, G. *Agricultural Cooperatives. Their Why and Their How*. AVI Publishing Company, Westport, CT 1986.
- Møgelhøj, B. *Det kooperative særpræg*. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg 1980.
- Nilsson, Jerker. *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur, Lund 1991.
- Nilsson, Jerker. *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*. Rapport 77. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala 1994.
- Nilsson, Jörgen. *Rösträttsfördelning – lika eller differentierad rösträtt i svensk lantbrukskooperation?* Rapport 93. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala 1995.
- Ollila, P. "Member Influence in Cooperatives. Contributions of Scandinavian Studies to the Research Conducted in the United States." *Journal of Agricultural Science in Finland*, Vol 56, 1984.
- Ott, U. *Die landwirtschaftlichen Kooperativen in der Europäischen Gemeinschaft*. Duncker & Humblot, Berlin 1994.
- Phillips, R. "Economic Nature of the Cooperative Association." *Journal of Farm Economics*, Vol 35 (1953). I: M. Abrahamsen & C. Scroggs, eds: *Agricultural Cooperation. Selected Readings*. University of Minnesota Press, Minneapolis 1957.
- Robotka, F. "A Theory of Cooperation." *Journal of Farm Economics*, Vol 29 (1947). I: M. Abrahamsen & C. Scroggs, eds: *Agricultural Cooperation. Selected Readings*. University of Minnesota Press, Minneapolis 1957.

- Roy, E. *Cooperatives: Development, Principles and Management*. The Interstate Printers & Publishers, Danville, IL 1981.
- Royer, J. "Cooperative Principles and Equity Financing: A Critical Discussion." *Journal of Agricultural Cooperation*, Vol 7, 1992.
- Schaars, M. "Basic Principles of Cooperatives: Their Growth and Development." A paper at the *Extension Educational Workshop on Farmers Cooperatives*, American Institute of Cooperation, Utah State Agricultural College, Logan 1951. I: M. Abrahamsen & C. Scroggs, eds: *Agricultural Cooperation. Selected Readings*. University of Minnesota Press, Minneapolis 1957.
- Schaars, M. *Cooperatives, Principles and Practices*. Univ. Center for Cooperatives A1457, University of Wisconsin-Madison 1971.
- SFS: 1895:66; 1911:55; 1951:308; 1987:667.
- SOU 1996:31. *Attityder och lagstiftning i samverkan*. Betänkande av Företagsekooperativa utredningen. Stockholm 1996.
- Staatz, J. "The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and Their Behavioral Consequences." I: J. Royer, ed.: *Cooperative Theory: New Approaches*. ACS Service Report 18, Agricultural Cooperative Service, USDA, Washington DC 1987.
- Thiemeyer, T. "Zur Abgrenzung von Genossenschaften und Gemeinwirtschaften." *Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch*. Hrsg.: J. Laurinkari. Oldenbourg, München 1990.
- Ward, C., V. Schneider and R. Lopez. *Voting Systems in Agricultural Cooperatives*. Cooperative Research Report 2, Economics, Statistics and Cooperatives Service, USDA, Washington DC 1979.

Noter

- 1 Framställningen bygger på Jörgen Nilssons "Rösträttsfördelning – lika eller differentierad rösträtt i svensk lantbrukskooperation?" (1995) I denna bok redovisas även en empirisk analys, som visar att om Skånemejerier haft differentierad rösträtt enligt den nederländska modellen, skulle två rationaliseringsförslag, som förkastats vid medlemsmöten, ha gått igenom.

Robert Schediwy

KONSUM ÖSTERRIKES NEDGÅNG OCH FALL

Katastrofen i Konsum Österrike våren 1995 satte punkt för alliansen mellan detta stora men skröpliga konsumentkooperativ och den schweiziska Migros-gruppen. Omständigheterna kring denna tragiska händelse illustrerar tydligt att kooperativt samarbete antingen skall baseras på jämlika villkor mellan parter med god ekonomi och ungefär samma ekonomiska styrka eller skall villkoren i samarbetet tydligt återspegla skillnaderna i ekonomisk ställning.

Inledning

Våren 1995 dominerades nyheterna i Österrike av dragkampen mellan Konsum Österrikes banker och leverantörer i den största konkurs landet upplevt sedan 1945. De strukturella förhållandena bakom Konsums undergång och fall negligerades nästan fullständigt i media. Detta är dock inte förvånande med tanke på massmedias fixering vid enskilda personers betydelse och en benägenhet att fokusera enbart de allra mest aktuella händelserna. De strukturella förhållandena redovisas dock i Nilsson (1995a, 1995b), Nilsson och Schediwy (1995) samt Brazda och Nilsson (1995). I den aktuella situationen kan vi endast skissa på några av förklaringarna till den tragiska utvecklingen, som dock inte på något sätt är unik i ett europeiskt perspektiv (se t ex Schediwy 1995, Kemppinen 1995).

Redan för över 20 år sedan hade den "Röda Jätten" i Österrikes detaljhandel, ofta betraktad som en av de tre grundpelarna i den österrikiska arbetarrörelsen, börjat visa tecken på allvarliga svagheter. Den konsumentkooperativa rörelsen, nära lierad med landets fackföreningar och socialdemokratiska parti, var en

pionjär på självbetjäningsområdet. Den var också en drivande kraft i den "stormarknadsrevolution" som startade i Österrike i slutet av 60-talet. Den massiva expansionen från 1970 till 1974 kom dock att öka rörelsens skuldbörda kraftigt: under perioden 1970-73 ökade det egna kapitalet med 6 procent i reella termer, medan lånefinansieringen under samma period ökade med hela 65 procent. Även om denna upplåning fortfarande kunde garanteras av kreditinstitutioner som var nära lierade med, eller delvis ägda av, rörelsen, kunde ett "akut behov av att öka det egna kapitalet" redan skönjas (Schediwy 1976). Också den mindre sammanslagningen av fem regionala kooperativ i Övre Steiermark som genomfördes 1972 visade att vissa kooperativ hade ett kraftigt föråldrat butiksnät samtidigt som de var för underkapitaliserade för att kunna modernisera verksamheten av egen kraft. En liknande situation rådde även i andra delar av landet. Perioden 1972-78 kan därför beskrivas som en period av regionala kriser. 1976 var det uppenbart att situationen i Övre Steiermark hade blivit för allvarlig för att kunna hanteras enbart av det närliggande (och blomstrande) grannkooperativet i Graz. För att undvika omfattande regionala konkurser – något som i högsta grad skulle ha varit till skada för hela rörelsen – var man tvungen att skissera på en helhetslösning – Konsum Österrike.

Det fanns dock en uppenbar risk för att enbart de svagaste kooperativen skulle komma att gå med i en stegvis nationell sammanslagning och att de starkare och mer välmående kooperativen i rörelsen skulle föredra att fortsätta att stå oberoende. Så skedde till exempel i det tyska kooperativa AG där starka och oberoende kooperativ, som det i Dortmund eller ASKO Saarbrücken, inte var redo att gå med (Rössel, 1981, s 43). Av den orsaken var det viktigt att fusionen av Konsum Österrike genomfördes med starkt fackligt och politiskt stöd. Den mäktigaste representanten för de kooperativa medlemmarna, Anton Benya, satsade hela sin personliga prestige på en total fusion. Benya lyckades förena rollen som ordförande i det österrikiska Fackföreningsförbundet med funktionen som talman i Österrikes parlament och ordförande för styrelsen för det Wien-baserade KGW, Österrikes största konsumentkooperativ med närmare 40 procent av rörelsens hela omsättning.

Några få små kooperativ i bergstrakterna runt Vorarlberg tillsammans med några något större som Bad Aussee, Bad Goisern, Abtenau och Tamsweg vägrade vara med i den gigantiska fusionen. (Som en konsekvens var dessa kooperativ fortsättningsvis tvungna att köpa sina varor direkt från leverentörerna, i och med att leveranserna från de kooperativa lagren stoppades på grund av "tekniska

skäl"). Det har allmänt antagits att även ledningarna för andra mer välbärgade kooperativ skulle ha övervägt att ställa sig utanför (och därmed troligen ha överlevt Konsum Österrikes fall) men trycket att gå med var för starkt.

De förtroendevalda representanterna var vanligtvis lojala gentemot landets relativt centraliserade ledning för fack och socialdemokrati. I regel var de förtroendevalda oftare representanter för dessa organisationer och mer sällan för de enskilda gräsrotsmedlemmarna. Därigenom var representanterna isolerade från den faktiska medlemsbasen, som alltmer kommit att se på sig själva som klienter eller kunder, medan representanterna fortfarande talade om "rörelsen".

Om den stora räddningsmanövern som fusionen innebar hade följts av kraftfulla försök till modernisering, samordning och kostnadssänkningar inom det nya gigantiska detaljistkooperativet, kunde den ha varit framgångsrik. Så var dock inte fallet. Samtidigt ökade konkurrensen inom den österrikiska detaljhandeln och blev knivskarp. De mest aggressiva aktörerna var den mycket vinstrika lågpriskedjan Hofer (Aldi) och "Billa" som ägdes av den österrikiska pionjärentreprenören Wlaschek och som nästan uteslutande var finansierad genom eget kapital.

Perioden 1978-90 kan beskrivas som en "stagnationsperiod" (för att använda Gorbachevs term för Breznev-eran) eller som en period av dolda kriser. Efter några inledande framgångar exploderade underskotten men doldes bakom en komplex fasad av "sale-lease-back"-arrangemang och nybildade företag som tillät omvärdering av existerande fastigheter. Två män ledde och personifierade denna period: verkställande direktören Manfred Kadits, som redan närmade sig pensionsåldern och som framgångsrikt hävdade att "allt var under kontroll", och den äldre Anton Benya, som enligt ryktena aldrig ville höra talas om några problem.

Varnande röster som Rauter (1983:174), Schediwy (1986) och Blaich (1988, 1995) höjdes inom ramen för det projekt som leddes av Brazda och Schediwy (1989) men betraktades mer som illvilliga än hjälpsamma. Publikationerna köptes antingen upp för att "lugna ned saker" (Ortner 1983, Blaich 1995:9 ff) eller bemöttes med mer positiva artiklar (t ex Syrow 1988 och svaret från Patera 1988). På så sätt fick man en av de sämsta tänkbara kombinationerna av ett principal-agent-förhållande: en principal som inte vill höra något annat än goda nyheter (möjligen även praktiserande den politiska konstarten "det vet jag inget om") och en agent som vill ha en vilsam period innan pensionen. Tillsammans lyckades dessa personer åderlåta rörelsen på dess ursprungliga enorma rikedomar.

marna som bland annat bestod av ett mycket omfattande bestånd av värdefulla fastigheter.

Denna period av dolda kriser och okunnigt ledarskap varade till 1990, då såväl Kadits som Benya drog sig tillbaka från sina uppdrag. Den nye verkställande direktören Hermann Gerharters ambitioner att skära ned kostnader resulterade i att han omedelbart hamnade på kollisionskurs med den starka och fackföreningsbaserade verksledningen (Nilsson 1995a). I samband med den slutgiltiga krisen för Konsum Österrike gjordes Hermann Gerharter till syndabock och massmedia gav honom huvuddelen av skulden. Troligen gjordes han dock ansvarig för fel saker.

På sin väg till toppen hade han försökt göra sina framtida väljare välvilligt inställda genom tydliga över- (och även fel-) -investeringar inom sina avdelningar (t ex när det gällde egen produktion) och på så sätt bidragit till att urholka rörelsens reserver. Detta nämns knappt idag. Men även om den siste kaptenen för det sjunkande Konsum Österrike troligen kraftigt överskattade sin egen förmåga att vända utvecklingen, och var ansvarig för såväl kraftiga felbedömningar som mer allvarliga misstag, framstår det dock som om det är de två toppmännen före Gerharter som bäst personifierar Konsum Österrikes fall.

Redan i slutet av 1980-talet ansåg många nyktra betraktare att utvecklingen för Konsum Österrike obevekligen skulle leda till en skandal. En person i högsta ledningen för Österrikes socialdemokratiska parti avslöjade i förtroende för författaren redan 1987 att han inte såg någon annan utväg för Konsum än en skandal av samma typ som den som drabbade Neue Heimat (se Nilsson 1995b). Men, avslutade han, det fanns helt enkelt inga möjligheter att utifrån påverka den riktning händelseförloppet hade tagit "eftersom de där kooperativen i praktiken äger sig själva" (ibid.). Den outtalade anspelningen i det här fallet var att "fackföreningensfalangen" inom partiet inte tolererade intrång på sitt revir ens från den högsta politiska ledningen (ett faktum som till och med Bruno Kreisky måste ha varit väl medveten om).

Efter 1990 blev de tidigare väl dolda problemen inom Konsum Österrike ämne för en växande offentlig debatt. Detta inte minst sedan välinformerade källor inom den konfliktfyllda koncernen (troligen nära lierade med verksledningen) hade börjat läcka alarmerande siffror till en inte längre lika foglig press. På så sätt hamnade tidpunkten för offentliggörandet av Konsum Österrikes årsbokslut i början av juni i fokus och ledde till en mycket negativ publicitet för den redan hårt ansatta koncernen.

De officiella beräkningarna av förlusterna inom rörelsen uppgavs ligga omkring 130-150 miljoner US-dollar under de senaste åren – en svindlande summa för ett företag med färre än 20.000 anställda. I samband med detta verkade den officiella policyn från den österrikiska arbetarrörelsens övriga grundpelare – det socialdemokratiska partiet och fackföreningarna – vara att man skulle dra tillbaka alla sina högre representanter innan den stundande katastrofen.

1993 års allians

mellan Konsum Österrike och Migros

Nytt hopp väcktes i februari 1993 i denna "grekiska tragedi", som vissa bedömare åtminstone privat hade börjat kalla Konsum Österrikes oundvikliga väg mot katastrofen. Konsum och den schweiziska Migros-gruppen slöt en komplicerad överenskommelse som såg ut som en sista oväntad chans för den illa åtgångne "Röde Jätten". Båda parter hade goda skäl för att gå in i vad som skulle komma att leda till ett försök till trans-nationellt samarbete mellan konsumentkooperativ.

Schweiziska Migros var och är den dominerande aktören inom schweizisk detaljhandel och mycket vinstrik. Migros var ett privat företag som ombildades till ett system av kooperativ av sin karismatiska grundare, Gottlieb Duttweiler.

Migros accepterades dock inte som medlem av den Internationella Kooperativa Alliansen (IKA) på 1940-talet. Mot bakgrund av den ökade integrationen inom EU (och en schweizisk folkomröstning från 1992 som uteslöt även ett närmande till den gemensamma marknaden) letade Migros efter möjligheter att expandera in i angränsande EU-länder (och troligen även för att finna nya avsättningsmarknader för sin egen produktion). De västra delarna av Österrike, där Migros redan var välkänt och respekterat, verkade som en naturlig utgångspunkt för expansion.

Intresset från ledningen för Konsum Österrike å andra sidan, var uppenbart. Dess verkställande direktör, Hermann Gerharter, verkade också ha uppskattat den inte alltför fackföreningsvänliga inställningen hos det schweiziska företaget. Även om han själv var sprungen ur arbetarrörelsen hade han kommit att bli en närmast rabiat fackföreningsmotståndare under de senaste två åren på sin befattning (Nilsson 1995a).

Men varför misslyckades då detta försök till trans-nationellt kooperativt

samarbete? Orsakerna kan vara av intresse inte bara som en illustration till detta speciella fall utan också generellt som ett skolexempel på icke-hierarkiskt samarbete mellan ojämlika parter. Samarbetet mellan dessa mycket olika starka parter var troligen på samma gång både för ytligt och för grundläggande: man gick för långt men gick samtidigt inte tillräckligt långt utifrån vad man hade potential till, huvudsakligen eftersom båda parter tvekade inför att gå hela vägen.

Faktum är att Konsum Österrike borde ha varit intresserade av att sälja av hela verksamheten, till och med till dess nominella värde, enbart för att undvika den överhängande skandalen. Detta var ledningen dock inte beredd att göra (ännu). Det verkar som om Konsums ledning ville dra nytta av färdigheterna inom Migros när det gällde logistik och organisation för att kunna genomgå en förnyingsprocess, men utan några egna eftergifter och utan att förstå att det redan var alldeles för sent för en sådan strategi. Å andra sidan var schweizarna, som visste att partnern var i dålig form – men inte riktigt verkade ha förstått omfattningen av den väntande katastrofen, mycket intresserade av att få fotfäste på den österrikiska marknaden men utan att behöva lägga ned alltför mycket energi på att omstrukturera hela det ogenomträngliga Konsum-imperiet. Alldeles säkert var att de ville få grepp om stormarknaderna, speciellt i de västra delarna, och tillgång till Konsums butiksnät för att kunna distribuera sina egna varor – och det fick de också. Men det visade sig vara ett dyrbart köp.

Detaljerna i överenskommelsen mellan Konsum och Migros kan inte återges här men en mer detaljerad redogörelse finns i Nilsson (1995b). Det är värt att notera att i avtalet ingick ett – dyrbart – köp av en privat fristående österrikisk detaljist, Zumtobel. I stora drag bestod affären av tre delar: de västra delarna av Österrike (väster om Innsbruck) överläts till ett holdingbolag till 75 % ägt av Migros i St Gallen. Resterande delar lades i ett nybildat försäljnings- och logistikbolag som ägdes till 50 procent av Migros och 50 procent av Konsum. Stormarknaderna i centrala och östra Österrike skulle vidare ägas till 75 procent av Konsum och 25 procent av Migros, men med möjlighet för Migros att öka sin andel i framtiden. De mindre Konsum-butikerna, slutligen, lämnades helt utanför uppgörelsen.

Resultatet för 1994, det första året för det trans-nationella samarbete mellan den rika och den fattiga jätten, blev katastrofalt. Den österrikiska allmänheten reagerade inte positivt på att Konsums välkända sortiment förändrades till förmån för Migros egna produkter. Försäljningssiffrorna föll kraftigt och underskottet i verksamheten exploderade. Inte heller fanns det några tecken på någon

form av nystart (t ex namnbyten på affärerna, annonskampanjer som presenterade Migros o s v).

Motvillighet från Konsums sida att ge upp de privilegier som ett tidigare oberoende givit och en alldeles för försiktig tvekan hos den schweiziska parten gav inga positiva signaler på den österrikiska detaljhandelsmarknaden. Det fanns en obalans mellan ansvar och befogenheter som kom att leda till suboptimeringar: Migros försökte optimera sina egna beslut (som skulle kunna skada Konsum) och vice versa. Som en konsekvens kom båda företagen att misslyckas i sina ambitioner. Det gemensamma projektet påminde inte om normala federativa konstruktioner. Dessa kännetecknas ofta av en väl definierade arbetsfördelning mellan parterna när det gäller de gemensamma satsningarna och en särskild ledning utses inte sällan som ansvarig för att uppnå de gemensamma målen.

I samarbetet mellan Konsum och Migros verkar formerna för samarbetet ha varit långt ifrån väl definierade. Migros verksamhet i Österrike kom ändå att vara rätt knuten till Konsums och tvärtom. Migros kunde alltså inte undvika att påverka en stor del av Konsums organisation och det var tvunget att Konsum skulle komma att påverka till och med Migros huvudkontor i Schweiz. De gemensamma arrangemang som sattes upp resulterade i en "organisation" utan ledning på så sätt att Konsum kunde blockera Migros försök att rationalisera och vice versa. Avsaknaden av organisation och ledarskap kom vidare att leda till att det inte fanns ett tydligt mål för den gemensamma verksamheten utan två olika uppsättningar av mål, till viss del i konflikt med varandra.

Ett annat sätt att betrakta det hela är i termer av insatser och avkastning. Den ena samarbetsparten hade idéer om hur problemen skulle kunna lösas, men ville inte förverkliga dessa eftersom man då skulle vara tvungen att dela vinsterna av detta arbete med den andra parten. Båda parter drevs av samarbetskonstruktionen in i försök att åka snålskjuts på den andre. Och båda två kom att straffas hårt för denna inställning.

Vid 1994 års utgång hade de banker som givit Konsum en sista chans blivit oroliga och ville säkra Konsums sista värdefulla tillgång, dess 30-procentiga ägande i BAWAG-banken. Denna bank, som var den gamla, fackföreningsdominerade "arbetarbanken", hade förvandlats till ett mycket vinstrikt företag under ledning av Walter Flöttl. Bankerna lyckades med sitt tilltag i början av 1995, mycket till förtret för Konsums leverantörer. Det tycks som om Konsums ledning misslyckades med ett försök att i sista minuten få Migros att ta över hela

Konsum Österrike. En bidragande orsak till detta kan ha varit den fientliga inställningen hos flera österrikiska producenter som sett sina varor bytas ut mot Migros egna i Konsums butikshyllor. Dessa producenter var nämligen också viktiga kunder hos några av de banker vars samarbete man skulle behövt för att genomföra en så stor affär. Det tycks som om den interna kritiken inom Migros gentemot överenskommelsen med Konsum hade nått en sådan omfattning att denna invit till kvitt eller dubbelt ändå hade avslagits.

Samarbetet mellan Migros och Konsum kom alltså att vila på en svag grund redan från början. Men detta är oturligt nog ofta fallet när den ena parten måste vara desperat för att tvingas offra ens en begränsad del av sin självständighet.

En slutsats man kan dra av detta är att några halvmesyrier inte är tillräckligt, speciellt inte i en situation som denna. Den expanderande och framgångsrika parten måste ha full kontroll och även ha det fulla ansvaret eftersom en strategi som siktar på begränsade förluster och vinster måste vändas till en "säker förlust"-strategi för att snabb och dramatisk förändring skall kunna tvingas fram. Lärdomen för den svagare parten är att det är bättre att svälja den (kooperativa) stoltheten över sitt oberoende och lämna arenan slagen men inte förödmjukad medan tid är.

Efterskrift

Praktiskt taget alla Konsums butiker hade vid 1995 års utgång sålts ut till konkurrenter genom en vänskaplig likvidations-uppgörelse som garanterar något mer än det lagligen fastställda minimum på 40 procent till fordringsägarna i de flesta företag. Mycket lite återstår av den österrikiska arbetarrörelsens tredje grundpelare – kanske ett blygsamt fastighetsinnehav och några få butiker.

Hur man än jämför så kommer den "Röde Jätten" i österrikisk detaljhandel att ha förvandlats till en "vit dvärg" enligt de astronomiska jämförelser som nu görs i den österrikiska pressen. Tusentals av Konsums anställda har förlorat sina arbeten – närmare 1 400 enbart i Wien, enligt stadshusets beräkningar – men mest dramatisk kommer givetvis utvecklingen att vara för alla de som arbetat inom den centrala administrationen och kommit över en viss ålder där det är svårt att finna nya arbeten.

Det blev inga omedelbara politiska effekter av Konsums krasch. I valet i december 1995 lyckades socialdemokraterna till och med öka sina andelar genom en kampanj som dominerades av "slaget om välfärdsstaten". Detta trots

att de konservativa partierna försökte fokusera på Konsum-katastrofen och föra fram de implikationer detta misslyckande hade för det socialdemokratiska ledarskapet. Det socialdemokratiska partiet och fackföreningarna – de andra två grundpelarna – har alltså framgångsrikt lyckats hålla sig på avstånd från Konsum-affären under de sista fem åren.

Den politiskt mest känsliga sidan av det hela – hundratusentals rättegångar gentemot Konsums medlemmar för att få dessa att komplettera sina andelar på cirka 200 US-dollar och betala in ytterligare lika mycket, som reglerna föreskriver för en kooperativkonkurs – verkar man också ha lyckats avvärja. Detta skulle ha inneburit en fullskalig politisk katastrof och skulle även ha varit omöjlig att organisera för domstolarna, eftersom man skulle vara tvungen att stämma varje enskild medlem.

Med alla mått mätt har detta experiment, om än ej i "äkta socialism" så åtminstone i solidarisk ekonomi, nu slutgiltigt misslyckats efter en lång och stundtals stolt historia. Några av de personer som bevitnade processen försökte förgäves varna medan tid var, men fick lära sig att katastrofer inträffar trots att det finns tillräckligt med information för att undvika dem, på grund av inbyggda strukturella förhållanden som tycks hämma försök till beslutsam handling i tid.

Robert Schediwy är forskare och rådgivare med ansvar för kooperativt företagande vid Handelskammaren i Wien och verksam i CIRIEC samt ICA Research Committee.

Översättning Filip Wijkström, Handelshögskolan i Stockholm.

Litteratur

- Blaich, R. (1988), *Die Entwicklung der Konsumgenossenschaften in Österreich*. Wien.
 – (1995), *Der Rote Riese wankt*, (återutgivning av Blaich 1988 med en ny inledning) Wien.
 Brazda, J. och Nilsson, J. (1995), "Konsum Österreich - Ein Fall und seine Struktur", *ZfgG* (under utgivning).
 Brazda, J. och Schediwy, R. (1989), *Consumer Co-operatives in a changing world*. Genève.
 Kemppinen, H. (1995), "EKA: a case of co-operative management in a financial crisis", i *The World of Co-operative Enterprise*, Oxford.

- Nilsson, J. (1995a), "Konsum Österreich: Der Weg in den Untergang", i Wirtschaftspolitische Blätter, 3-4.
- (1995b), Konsum Österreich – sjukdom, räddningsförsök, slut. Kooperativa Institutet, Stockholm.
- Nilsson, J. och Schediwy, R. (1995), "Konsum Autriche: La voie vers la fin", i Recma, nr 259/1996.
- Ortner, C. (1983), "Der Bestseller", i Profil, 16 maj, 40.
- Patera, M. (1988), "Konsum - es lebe die Genossenschaft", i Der Standard, 18 november, 23.
- Rauter, A. E. (1983), Konzentration im Handel – am Beispiel der genossenschaftlichen Absatzwirtschaft, Wien.
- Rössel, D. (1981), Die Probleme der demokratischen Willensbildung als genossenschaftliches Charakteristikum, dargestellt am Beispiel des Konsum Österreich, Wien.
- Schediwy, R. (1976) "Die Österreichische Konsum-genossenschaftsbewegung seit 1945, eine statistische Leistungsbilanz" i A. E. Rauter (red) Verbraucherpolitik und Wirtschaftsentwicklung, Wien.
- (1986), "Schweden und die Krise der Genossenschaften", i Zukunft, 10.
- (1995), "Die aktuelle Situation der Konsumgenossenschaft in Europa", i Wirtschaftspolitische Blätter, 3-4.
- Syrow, R. (1988), "Uni-Studie: Bemerkenswerte Ertragsschwäche beim Konsum" i Standard, 11 november, 15.

Søren Büchmann Petersen

DANSKE ANDELSSELSKABER

I FREMTIDEN

- Udfordringer og tilpasning

I organisationen Danske Andelsselskaber har vi gennem et par år beskæftiget os med et projekt kaldet: "Andelssamarbejdet år 2010". Med projektet analyseres nogle af de påvirkninger, som andelssektoren vil blive udsat for i fremtiden. Som led i projektet er der opstillet forskellige konsekvensanalyserede modeller for andelsselskabernes udvikling. Projektet er afsluttet med udgivelsen af rapporten: Landbrugets virksomheder - Udviklingsperspektiver i andelssektoren frem mod år 2010. Rapporten er blevet til i et forløb, hvor Danske Andelsselskabers medlemmer gennem debatter, arrangeret som seminarer og udvalgs møder, har vurderet de ydre påvirkninger og har fremsat forslag til nye ideer i sektoren. Det er således i høj grad landbrugets egne ideer, som fremstilles i rapporten, og det er her jeg vil tage udgangspunkt i det følgende.

Når Danske Andelsselskaber har ofret megen energi på emnet, skyldes det, at landbrugets brancher er påvirket af forskellige ydre og indre faktorer, som rejser behov for en tilpasning af andelsselskabernes virksomhed og medlemsrelationer. Der er blandt andelsselskabernes medlemmer en bred erkendelse af behovet for at debattere og omstille sig til fremtiden, men man kan roligt sige, at der også hersker megen skepsis blandt andelshaverne, når det kommer til spørgsmålet om internationalisering, forædling og produktudvikling. Tabsgivende projekter i forbindelse med opkøb af udenlandske produktionsanlæg og forædlingsindustrier har trukket deres markante spor i holdningen blandt de danske andelshavere, og erfaringerne viser vigtigheden af den nødvendige debat i andelsselskaberne i forbindelse med selskabernes udvikling.

Jeg vil gennem denne artikel give indtryk af nogle hovedresultater fra udvalgsarbejdet. I fremstillingen lægges særlig vægt på konsekvenserne for udformning af andelsprincipperne i fremtiden.

Den danske andelssektors forudsætninger

Dansk landbrugs betydelige eksportorientering er velkendt. Landbruget eksporterer henvend 2/3 af den samlede produktion, og som eksportør optræder dansk landbrug både på markederne inden for EU og på verdensmarkedet. I 1995 blev godt og vel 60 procent af den danske landbrugseksport afsat til EU-lande, medens Japan og USA var de største markeder for dansk landbrug blandt tredjelande. Samspillet mellem initiativer i fødevaresektoren på den ene side samt landbrugs- og handelspolitikken på den anden er forklaringen på, at dansk landbrug har en så stærk position på markedet, som det er tilfældet. Fødevaresektoren i Danmark er historisk bygget op omkring de vigtige eksportmarkeder i England og Tyskland.

Sikring af markedsadgang og tilpasning har været og er succeskriterier for sektoren. Tyskland og Storbritannien er fortsat vigtige markeder for dansk landbrug, men blandt andet det japanske marked for svinekød og mejeriprodukter har udviklet sig voldsomt inden for de seneste ti til femten år. Landbrugets organisering og rolle i dansk politik skal ses i lyset af sektorens markante eksportorientering. Andelsselskaberne i den danske fødevareindustri er afhængige af adgangen til markeder i resten af verden, og der er stor opmærksomhed knyttet til udviklingen i det internationale handelsmønster. I sammenligning med landbruget i andre europæiske lande har internationale markeder og adgangen hertil særlig tyngde i dansk landbrugspolitik. Dette smitter af på strategier og visioner i andelsselskaberne, som i forhold til mange andre europæiske andelsselskaber er internationalt funderede med hensyn til afsætning. Netop forskellighederne i selskabernes markedsmæssige fundament på tværs af Europa kan vise sig at have stor betydning for andelssamarbejdet, eksempelvis i form af alliancer på tværs af landegrænser i fremtiden. Der skal ikke megen fantasi til at forestille sig nogle af de problemer, der kan opstå i tilknytning til samarbejde mellem to andelsselskaber, der er meget forskellige med hensyn til deres markedsmæssige fundament. Mange andelsselskaber i Europa koncentrerer deres afsætning på hjemmemarkedet eller på dele heraf. Spørgsmålet er, om det vil være muligt at gennemføre alliancer og samarbejde over landegrænser mellem andelsselskaber og dermed blandt landmænd, der som udgangspunkt har

forskellige andelstraditioner, afsætningsmønstre og holdninger til markedsmæssige aspekter af den fælles landbrugspolitik. I Danmark har andelsformen vist sin styrke i den vertikale integration mellem landbruget og dets virksomheder. Landbrugets virksomheder hører til de mest eksportorienterede i den danske fødevarerindustri, og der er mange eksempler på, hvordan den vertikale integration udnyttes i forbindelse med produktudvikling og afsætningsstrategier på eksportmarkederne. Kvalitetssikring og udvikling af særlige produkter er klassiske eksempler herpå. Differentierede produkter og politisk korrekte fødevarer kan blive fremtidige eksempler på resultatet af samspillet mellem landbruget og de virksomheder, der forestår forædling og afsætning. I fremtiden kan nogle af udfordringerne for andelsselskaber blive at frigøre sig fra det nationale råvaregrundlag og gennemføre den nødvendige ekspansion på baggrund af udenlandske råvarer. Dette kan betyde, at udlændinge vil blive andelshavere sammen med danske landmænd i andelsselskaberne. Erfaringerne med udenlandske medlemmer er meget sparsomme, men alene den kendsgerning, at andelsprincippernes anvendelse og præcise indhold varierer blandt landene, giver indtryk af de vanskeligheder, der kan opstå i forbindelse med selskabernes grænseoverskridende ekspansion. Andelsselskaberne baserer deres virksomhed og relation til medlemmerne på en række principper, som også kendes fra mange andre lande. Det demokratiske medlemsstyre, det åbne medlemskab og den økonomiske lighed blandt medlemmer er principper, som kendetegner de fleste andelsselskaber. Leveringsret og leveringspligt, som gensidigt forpligter landmanden og andels-selskabet, er ligeledes principper, der gælder i mange danske andelsselskaber. Balancen mellem principperne er fundamentale for medlemsrelationen. Debatten om andelsselskabernes tilpasning er ikke ny. Principperne for relationen mellem selskab og andelshaver har udviklet sig historisk som en evolution, og der er således ikke noget nyt i, at forholdene revideres. Der samler sig imidlertid betydelig interesse omkring forandringer i andelsprincipperne, og interessen rækker langt uden for landbrugssektoren. Der er flere tegn på, at de principper og relationer, hvorpå andelsselskaberne har baseret deres virksomhed og forhold til medlemmerne, er under forandring.

Nedenfor opregnes nogle af de mest betydningsfulde faktorer, som vil påvirke andelssektoren i fremtiden. Det er med udgangspunkt i de trends, at en stor del af baggrunden for andelsselskabernes udvikling og tilpasning skal søges.

Ydre og indre påvirkninger

Internationalisering af fødevarehandel og fødevaremarkeder

Engang bestod hovedparten af udbuddet i de fleste supermarkeder af varer, som var produceret eller forædlet af den hjemlige fødevareindustri. Med integrationen af de europæiske markeder ændrer dette billede sig gradvist. Flere udenlandske fødevarer i danske kølemontre er udtryk for en udvikling, hvor den grænseoverskridende handel med fødevarer er kraftigt stigende. Der er flere forklaringer på denne udvikling. Den umiddelbare forklaring er markedsintegration og konkurrence inden for EU, hvor virkeliggørelsen af markedsfællesskabet giver grundlag for at betragte EU som europæiske virksomheders ægte hjemmemarked. Med harmonisering af mærkning og krav til fødevarers indhold frigøres eksportørerne fra nogle af de bånd, som traditionelt har betydet, at der er et snævert nationalt fokuseret vareudbud i de enkelte lande. Den anden forklaring på de stigende udbud af udenlandske varer er udviklingen blandt detalisterne. Der er ikke noget nyt i, at detailhandelen koncentrerer sig. Det nye er, at strukturudviklingen i detailhandelen i stigende omfang sker på tværs af grænser samtidig med, at detailkæderne samarbejder i grænseoverskridende indkøbsorganisationer.

Dertil kommer, at detailhandelen anvender nye strategiske koncepter, herunder differentiering og private labels i konkurrencen med andre kæder. Udviklingen i detailhandelen påvirker fødevareproducenterne på flere måder.

Med koncentrationen og internationalisering af kæderne styrkes deres forhandlingsvæbne over for fødevareproducenterne, og der rejser sig skrappe krav til sortimentsbredde og volumen. Fødevareproducenter, som ikke kan honorere indkøbernes krav til volumen, eller som råder over et snævert produktsortiment, står i den forbindelse tilbage med et konkurrencemæssigt problem. Der er eksempler på andelsselskaber i den danske fødevareindustri, som har begrundet deres strategier om internationale investeringer med behovet for størrelsesmæssigt at kunne matche kædernes vækst og tilbyde et produktsortiment med den fornødne bredde. Internationalisering er meget kapitalkrævende og stiller ledelsesmæssige krav, der ligger ud over dem, der kendetegner den hjemlige produktion. Det må erkendes, at der hersker betydelig skepsis blandt danske landmænd overfor internationalisering, hvilket ikke mindst skal ses i lyset af nogle vanskelige projekter, som har haft mediernes bevågenhed. Åbenhed og debat er nøgleord i forbindelse med andelsselskabernes internationalisering, og hidtil må denne åbenhed og debat i bagklogskabens lys betragtes som utilstrækkelig i forbindelse med den danske andelsbevægelses aktiviteter inden for interna-

tionalisering. Den grænseoverskridende udvikling i detailhandelens struktur har også indflydelse på fødevarerproducenternes segmenteringsstrategier. Når kæderne har butikker i flere lande, begrænses de strategiske muligheder blandt fødevarerproducenterne for at gennemføre segmenteringsstrategier. Traditionelt er detailkædernes anvendelse af private labels og differentiering blevet betragtet som en ulempe for fødevarerproducenterne, fordi private labels gør det muligt at spille producenterne ud mod hinanden. Forholdene er dog mere nuancerede end som så, fordi der i praksis eksisterer flere former for private labels produkter. Betydningen af private labels for fødevarerproducentene er således ikke entydig. Forsøget på at differentiere sig i konkurrencen gennem udbud af differentierede produkter under private labels indebærer en betydelig udviklingsindsats, hvor der ofte finder et omfattende samarbejdested mellem producenten og detailkæden.

Differentiering som udviklingsstrategi i detailhandlen rækker således ofte længere end til blot at forsyne en standardvare med detailkædens eget mærke. Derfor åbner der sig muligheder for fødevarerindustrierne ved at samarbejde med supermarkeds-kæderne om udvikling af differentierede produkter. Synergieffekterne af et sådant samarbejde kan bidrage til at knytte parterne nært sammen, og den indbyrdes afhængighed forudsætter, at der er balance mellem parternes økonomiske betingelser. Differentiering og produktion af private labels påvirker varestrømmene i det fødevarerindustrielle kompleks. Når landbrugets produktion i stigende omfang splittes op i specialprodukter, opstår der behov for at styre produktionsomfanget i hele kæden fra tilførsel af produktionsfaktorer i landbruget over landbrugsproduktion og videre til forarbejdningssektoren. Det påvirker nogle grundlæggende principper for relationen mellem andelshaver og andels-selskab. Leveringsretten og leveringspligten samt det åbne medlemskab er eksempler på områder, der må tilpasses for at kunne håndtere den differentierede produktion.

Mængdemæssige styringsinstrumenter i form af kvoter eller prismodeller er velkendte i nogle brancher, medens de ikke forekommer i eksempelvis mejerisektoren. Det er naturligt, at der opstår debat om mængdemæssig styring, der rækker helt ind i den enkelte bedrifts produktionsplanlægning i de brancher, hvor der ikke er tradition for differentierede råvarer. Samtidig er det væsentligt, at andelsselskaberne i deres adfærd tager bestik af efterspørgslens karakter. Der er i den danske fødevarerbranche flere eksempler på hvordan markedsmuligheder er forsvundet, enten fordi virksomhederne ikke har opsøgt dem med den tilstrækkelige hurtighed, eller fordi markedsadfærden på anden måde har været

forkert i forhold til markedsforholdene. En af styrkerne i andelsformens vertikale integration af aktiviteterne i det fødevarerindustrielle kompleks er den ubrudte kontakt til markedet og muligheden for at optimere aktiviteterne ud fra en helhedsbetragtning. Udvikling af specialprodukter er en stor udfordring for den vertikale integration. I den danske fødevarerindustri er der mange eksempler på, at udvikling af nye produkter er sket i et samspil mellem landbruget og dets virksomheder såvel inden for forsyning som forarbejdning og afsætning. I fremtiden vil der kunne drages stor nytte af dette system, hvis landbruget forstår at udnytte det. Fælles produktudvikling er kun et af flere eksempler på mulighederne i den vertikale integration. Koordination af lagerstyring, transport og markedsføringsaktiviteter er andre eksempler. Tilsvarende kan det komme på tale at indgå samarbejde med supermarkeds kæder om aktiviteter inden for logistik og markedsanalyser. I tilknytning til sidstnævnte ville der f.eks. være perspektiver i at samarbejde med supermarkeds kæder om segmenteringsstrategier og målrettet produktudvikling inden for lokalområder. De særlige problemer for andelsselskaber er åbenbare. Medlemsdemokrati og fastsættelse af priser på råvarerne fra landbruget i forbindelse med alliancer og samarbejde med andre selskaber, mængdemæssig styring i forbindelse med differentierede produktioner og andelsselskabers gennemslagskraft i forhandlinger med konkurrenter eller aftagere er umiddelbare problemstillinger. Men betragtningerne stikker dybere, fordi man bl.a. også må inddrage tidsaspekter. I andelsselskabernes natur ligger en form for tidsmæssigt paradoks, idet selskaberne, som udgangspunkt er fæstnede i en lang tradition for videreførelse, men hvor der samtidig hviler et pres fra andelshavernes side på selskabets løbende driftsmæssige dispositioner, som indebærer en risiko for kortsigtethed. Konsekvenserne kendes fra debatten om produktudvikling og internationalisering blandt danske andelsselskaber. Ligeledes kan man forestille sig, at der i relation til samarbejde med konkurrenter kan opstå en form for ubalance grundet parternes forskellige strategiske udgangspunkt. Når andelsselskaber udvikler sig til at rumme flere forskellige produktioner, der baserer sig på differentierede råvarer, opstår der en diskussion om prisfastsættelsen på de enkelte råvaretyper. I Danmark har denne diskussion været markant i mejerierne, hvor produktion af økologisk mælk har været ledsaget af uenighed blandt andelshaverne om retfærdige priser på differentierede råvarer. Der er i ægbranchen og blandt slagterierne foregået en tilsvarende, men mindre synlig diskussion. Et andet resultat af den differentierede råvareproduktion er, at andelshaverne bliver mere forskellige, hvorved der kan opstå uformelle

grupperinger inden for andelshaverskaren. Som led i Danske Andelsselskabers udvalgsarbejde har man drøftet mulighederne for at løse nogle af de problemer, der kan opstå af andelshavernes forskelligheder gennem en såkaldt underopdelingsmodel. Udgangspunktet for at diskutere modellen er en erkendelse af, at andelshaverne bliver mere forskellige, og at det derfor kan være vanskeligt at forene alle interesser i en fælles strategi for selskabet. Ideen med underopdelingsmodellen er, at det kun er udvalgte andelshavere, som hæfter, profiterer og træffer beslutninger i tilknytning til afgrænsede dele af selskabets aktiviteter. Et eksempel herpå kunne være et andelsselskab med både konventionel og økologisk produktion, hvor en opdeling af selskabet ville smidiggøre beslutninger og vedtagelse af langsigtede strategier inden for de enkelte brancheområder. Spørgsmålet er imidlertid, om underopdelingsmodellen er forenelig med principperne bag andelstanken, og om den kan gennemføres uden at skabe ødelæggende spændinger på tværs af andelshavergrupper. Underopdelingsmodellen kan med rette betragtes som et anslag mod nogle af andelstankens grundlæggende ideer om økonomisk lighed og finansiell solidaritet.

Den bevidste forbruger

Den bevidste forbruger eller måske rettere: Forbrugere, som handler ud fra holdninger, der ikke begrænser sig til varens umiddelbare kvaliteter, har ved flere lejligheder påvirket den danske fødevarerproduktion. Forskydningen i forbruget af æg, hvor forbruget bl.a. som følge af kampagner om dyrevelfærd er gået fra æg produceret i bure til såkaldte alternative æg, er et eksempel på den bevidste forbrugers betydning. Stigende efterspørgsel efter kød fra fritgående svin og væksten i forbruget af økologisk mælk er andre eksempler på, at mange forbrugere tager højde for den forudgående produktionsproces i deres forbrugsvalg. Dette forbrugsmønster skaber nye muligheder for landbruget. Differentieret produktion og nye driftsformer opstår i forbindelse med landbrugets tilpasning af produktionen. Samtidig har der dog været rejst megen kritik af landbruget for langsommelighed i forbindelse med disse omlægningsprocesser. Det er naturligt, at erhverv, der som landbruget består af mange små økonomiske enheder, udviser en vis træghed ved tilpasning af produktionen. Omstilling til økologi, skrotning af buranlæg eller investeringer i alternative produktionssystemer er byrdefulde for den enkelte landbrugsbedrift. I denne sammenhæng må det forventes, at andelssamarbejdet fremover i højere grad viser sin evne til at anspore til nye produktioner. Der er eksempler på, at brancherne gennem andelsformen

har tilskyndet til omstilling i det primære jordbrug. Støtte til økologiske mælkeproducenter og svineproducenter, samt støtte til nedtagning af buranlæg i ægsektoren er eksempler på, at det i højere grad end tidligere opfattes som en brancheopgave at tilpasse den primære landbrugsproduktion til markedets behov. Ud fra et meget traditionelt synspunkt kan det imidlertid anfægtes, at andelsvirksomhederne i stigende omfang søger at påvirke produktionsomfanget og produktionsformen i landbruget. Det må betragtes som en nyorientering i sammenligning med selskabernes historiske udgangspunkt som landmandens forlængede arm, der søgte at afsætte og forarbejde de varer, som landbruget leverede. Det er på denne baggrund, at man skal forstå den debat, som selskabernes initiativer til produktionstilpasning i det primære jordbrug har skabt. Imidlertid er der betydelig perspektiver i denne udvikling, som inden for bevægelsens rammer, det vil sige med respekt for medlemsdemokratiet, vil give andelssamarbejdet en styrket rolle i tilpasning af landbruget til markedet.

Nye samarbejds- og allianceformer

I det foregående er et lille udvalg af de mange påvirkninger, som landbrugssektoren er underkastet, blevet beskrevet. Påvirkningerne giver anledning til former for tilpasning, der er vidtgående i forhold til de relationer, som traditionelt har kendetegnet medlemsrelationerne i andelsselskaberne. Historien stopper dog ikke her. Organisatorisk er der også en række udviklingstrends i den danske andelsbevægelse, som vil blive forstærket fremover. Samarbejde og alliancer blandt landbrugets virksomheder findes der flere eksempler på i den danske andelssektor. Når det kommer til alliancer med konkurrenter i udlandet, detailkæder og private forsyningsvirksomheder, er situationen imidlertid præget af langt færre erfaringer. Mulighederne for samarbejde og alliancer med detailhandlen findes på nogle af dansk landbrugs vigtige eksportmarkeder. De store supermarkedskæder i Storbritannien og Tyskland er meget avancerede i deres produktudvikling og udvikler ofte egne varer i tæt kontakt med fødevarerproducenterne. Samarbejde mellem konkurrerende andelsselskaber er en anden model for, hvordan andelssektoren kan tilpasse sig markedet og den strukturelle udvikling blandt detailkæderne. Alliancer kan således være et alternativ til direkte investeringer i udenlandsk produktion, som er langt mindre krævende både finansielt og ledelsesmæssigt. Det er ingen hemmelighed, at mange danske andelsselskaber har en begrænset egenkapital, som sammen med den skepsis, der har bredt sig over for internationalisering, udgør en barriere for direkte

investeringer i udlandet. Alliancer kan i den forbindelse fungere som en genvej til at opnå en stærkere position på markedet, men samtidig er der en række forhold i tilknytning til alliancer, som også må tages i betragtning. Med alliancer og andre samarbejdsformer opstår forskellige problemstillinger, og der kan opstilles en række kriterier, som må indgå i vurdering af forholdene for andelsselskaber ved indgåelse af alliancer. Spørgsmålet om, hvordan og af hvem alliancen styres i form af løbende beslutninger, er naturligvis centralt. Der vil være beslutningstyper, som ikke kan træffes inden for de traditionelle rammer for andelsdemokrati, og alliancer kan forudsætte eller føre til et kompromis med medlemsdemokratiet. Alliancers økonomiske virkninger, herunder tilbagebetalingshorisont og fordeling mellem parterne er et andet væsentligt aspekt. En alliance mellem en detailkæde og et andelsselskab om produktudvikling og markedsføring er eksempel på en allianceform, hvor andelsselskabets særlige økonomiske funktion betyder, at der ikke er nogen markedsbaseret løsning på hvordan udkommet skal fordeles på parterne. Mange andelsselskaber har ikke omkostninger til råvarer i traditionel forstand, fordi råvarens værdi ikke bestemmes på markedet, men derimod er residualt bestemt som nettoværditilvæksten i produktionsforløbet. Derfor er der ikke noget umiddelbart svar på hvilken værdi landbrugsvarer skal sættes til i forbindelse med integreret produktudvikling, der gennemføres i samarbejde med detailkæder.

Afslutning

Med denne artikel har jeg givet nogle indtryk af et omfattende udvalgsarbejde i den danske andelssektor. Nogle af de væsentlige udfordringer er beskrevet, og der er givet eksempler på fremtidsmodeller for andelssamarbejdet. Kernen i Danske Andelsselskabers studie er imidlertid ikke opstilling af modeller eller påvisning af andelssektorens udfordringer. Det helt centrale for andelsselskabernes udviklingsprocesser er erkendelsen af, hvordan udfordringerne og modellerne stiller krav til selskaberne, som de ser ud i dag. Erkendelse af, at andelshavernes stigende forskellighed påvirker og begrænser selskabernes nuværende handlingsmuligheder er et eksempel på dette. Tilsvarende vil nogle af de udfordringer, som andelsselskaberne står overfor stille krav til kapital, som kan være svære at honorere inden for de nuværende finansielle rammer. Kapitalforholdene understreger også vigtigheden af, at debatten om andelsselskabernes udvikling indledes i tide.

Søren Büchmann Pedersen er konsulent i Danske Andelsselskaber og ansvarlig sekretær for udvalget vedrørende projektet Andels-samarbejdet år 2010.

Karin Hakelius

LANTBRUKARNAS BILD AV DE KOOPERATIVA ORGANISATIONERNA

De lantbrukskooperativa organisationernas rötter är ca 100 år gamla. Organisationerna bildades i ett samhälle där en stor andel av befolkningen levde och arbetade på landsbygden. Gårdarna var relativt små och där fanns en hög diversifiering av produktionsgrenarna – i stort sett alla gårdar hade åtminstone kor, hästar, höns och grisar.

Dagens landsbygd karaktäriseras av flera stora, ofta specialiserade, gårdar. Av landsbygdsborna arbetar endast ett fåtal inom lantbruket. År 1850 arbetade 69% av den svenska befolkningen inom lantbrukssektorn, år 1900 var siffran 48% och nittio år senare hade den sjunkit till 3% (Svenska institutet, 22t Qd).

Det svenska lantbruket har alltså förändrats i hög grad. Dagens lantbrukare framställer en eller ett fåtal produkter. Dessutom är de flesta ensamma på sina gårdar – den tekniska utvecklingen kombinerad med den hårda ekonomiska situationen har medfört att det är möjligt att producera stora kvantiteter även om endast en person arbetar på gården.

Vid sidan av den stora förändringen av lantbrukarnas arbetssituation har det skett en värdeförändring i den västerländska världen: Tidigare generationer prioriterade en hög materiell standard och ett verktyg för detta var att samlas kring en ideologi – som t ex den kooperativa – och att arbeta tillsammans för att nå detta mål. Dagens unga har allt de kan begära vad gäller materiella ting och satsar därför på att söka andra mål, såsom livskvalité, självförverkligande, att skapa en egen livsstil och att agera individuellt.

Detta ligger till grund för de frågor som ställs i denna artikel:

1. Sker en värdeförändring även bland de svenska bönderna?
2. Vilka konsekvenser får i så fall detta för den svenska lantbrukskooperationen?

Den första frågeställningen är enkel att ge svar på. Eftersom de svenska lantbrukarna är en del av det svenska samhället, går i skola och umgås med icke-lantbrukare, borde även denna grupp i det svenska samhället påverkas av en värdeförändringsprocess. Möjligtvis kan olika grupper i samhället genomgå värdeförändringar som denna olika fort och påverkas i olika hög grad, men ingen grupp förblir opåverkad. Eftersom den svenska lantbrukskooperationen bygger på värderingar – de kooperativa värdena – som tillkom under den period då de materiella värdena stod i centrum kan en konflikt lätt uppstå mellan lantbrukarnas värdesystem och de lantbrukskooperativa organisationernas dito. Det är denna eventuella konflikt som utgör huvudproblemet för denna artikel.

1. *Värdeförändringar*

Alla människor omfattas av värden. Värden är de traditioner, institutioner, ideal etc som människor i ett visst samhälle har någon form av känslomässig relation till. Värden kan vara av både positiv och negativ art. Som ett exempel på den förstnämnda typen av värden kan nämnas frihet, utbildning och rättvisa. Negativa värden kan t ex vara grymhet, brottslighet och förtryck. Värden är svåra att förändra och dessutom ganska få till antalet (jämfört med t ex antalet attityder). Vissa värden rör väldigt grundläggande företeelser som t ex vad som är rätt och fel och hur man ska bete sig i olika situationer. Andra värden är mer specifika, som t ex kooperativa värden. Värden lärs in tidigt i livet, under den socialiseringsprocessen, då den unga individen lärs upp av bl a äldre individer i hans närhet. Det han lär sig under socialiseringsprocessen är att vissa beteenden anses som positiva i det samhälle där han växer upp och att han bör rätta sig efter detta.

Socialiseringsprocessen har en viktig funktion att fylla, den är nämligen ett sätt för de äldre generationerna att försöka sänka den yngre individens transaktionskostnader i sitt samröre med andra. Om alla individer skulle göra precis som de känner för, utan hänsyn till regler och traditioner, skulle transaktionskostnaderna för alla individer i detta samhälle öka avsevärt. När man istället har vissa regler att följa behöver individerna inte fundera över hur de ska göra i vissa sammanhang och eftersom alla följer i stort sett samma handlingsmönster i sitt samröre med andra sjunker transaktionskostnaderna för samtliga.

Kooperativa organisationer har en speciell värdebas, som bildar den kooperativa ideologin (Münkner 1989, ss 4-5 – översatt från engelska):

1. *Själv-hjälp baserad på solidaritet* (en kombination av egoism och altruism, självhjälp i grupper i motsats till individuell själv-hjälp)
2. *Demokrati*
3. Nedtoning av kapitalets makt (*neutraliserat kapital*)
4. *Ekonomi*
5. *Frihet*
6. *Rättvisa*
7. *Sociala framsteg genom utbildning*

Dessa värden har sitt ursprung i det materiella samhället, där hela samhället var inriktat på att producera, äga och använda olika materiella ting. För att kunna uppnå detta var det nödvändigt att individerna samarbetade och accepterade att bli sammanförda i olika kollektiv, t ex i fabriker, partier eller i kooperativa organisationer. Genom en samfäll ansträngning av många individer kunde mål uppnås som varje individ skulle ha svårt att uppnå enskilt. För att få detta system att fungera krävdes att individerna accepterade att andra styrde över vad de skulle göra och hur.

Materiella aspekter på livet är naturligtvis även viktiga för dagens individer, men den stora skillnaden mellan dessa individer och de i tidigare generationer är att de yngre har vuxit upp i en miljö med hög materiell standard och att de ser det som naturligt att kunna skaffa sig alla de materiella ting de vill ha. De upplever det inte som svårt att få sina materiella behov tillgodosedda. För dessa individer har det blivit viktigt att istället utveckla sig själva och att finna egna sätt att leva sina liv på. Unga människor med dessa nya värden är svåra att föra samman i större grupper i syfte att hjälpa samhället som helhet eller något större kollektiv och de accepterar inte lika lätt som sina föräldrar vad auktoriteter vill att de ska göra. För de yngre generationerna är det viktigt att leva som individer och att klara sig på egen hand. Som en följd av denna förändring av vad som anses vara eftersträfvansvärt har människors värdesystem förändrats från ett materiellt till ett postmateriellt värdesystem.

De nya värdena – de postmateriella värdena – är av mer individualistisk art. Samhället i stort har blivit allt mer inriktat på immateriella produkter såsom information och tjänster. Individerna behöver inte underordna sig makthavare

och andra auktoriteter i lika hög grad som deras föräldrageneration. Detta beror bl a på att utbildningsnivån är högre. Dagens unga känner att de själva klarar att genomföra uppgifter och förstå information, utan hjälp från andra. Vad de strävar efter kan sammanfattas genom begreppet självförverkligande: De vill skapa en egen, individuell, livsstil och genom denna tala om för andra vem de är. De tänker inte mycket på vad andra kan tänkas tycka om deras handlingar och de accepterar inte att underordna sig i kollektiv i lika hög utsträckning som deras föräldrar.

Den centrala frågeställningen blir om och hur mycket den kooperativa värdestrukturen överlappar dagens lantbrukares värdestruktur. För att den kooperativa organisationen ska fungera krävs engagerade medlemmar – det är detta som Kooperation egentligen bygger på. Engagemanget uppstår om medlemmen anser att den kooperativa organisationen kan göra något för honom. Han måste dessutom känna att han har möjlighet att påverka sin kooperativa organisation genom den demokratiska processen. För att detta engagemang ska existera i medlemskåren krävs att åtminstone en del av den kooperativa organisationens värdesystem överlappar medlemmarnas. Samtliga medlemmars värdesystem behöver inte nödvändigtvis överensstämma helt med den kooperativa organisationens värdesystem; olika grupper i medlemskåren kan ha olika kooperativa värden i sina huvuden. T ex kan en grupp av medlemmar värdesätta det kooperativa värdet rörande hjälp till själv-hjälp, medan en annan grupp sätter värdet rörande ekonomi högst. Trots att överlappningen mellan medlemmarnas värdesystem och den kooperativa organisationens värdesystem inte uppvisar total överensstämmelse kan den kooperativa organisationen fungera väl. Problemen uppkommer när överlappningen blir liten eller inte alls finns.

2. Teoretisk ram

För att studera överlappningen mellan dagens lantbrukares värdesystem och de lantbrukskooperativa organisationernas dito användes en teoretisk ram bestående av den s k Theory of Reasoned Action (RA-teorin), som har utarbetats av psykologerna Fishbein och Ajzen (Ajzen & Fishbein 1980 och Ajzen 1988). Denna modell kan användas för att studera och förutsäga hur en individ kommer att agera vid ett beslut av s k högengagemangskaraktär, d v s ett beslut som rör något som får konsekvenser för beslutsfattaren under en längre tid. Denna typ av beslut medför att beslutsfattaren överväger olika för- och nackde-

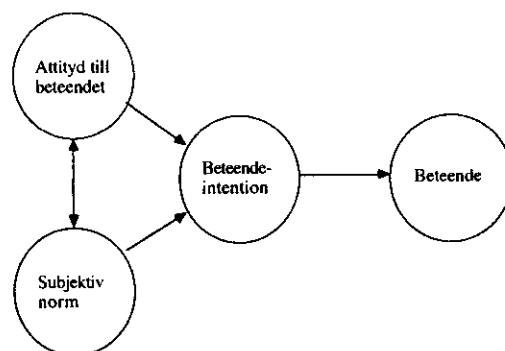
lar nu och i framtiden i högre grad än när det rör sig om s k lågengagemangsbeslut. Som exempel på den förstnämnda typen av beslut kan ett husköp nämnas och som exempel på den sistnämnda ett inköp av tandkräm.

Modellen har fyra centrala faktorer, som sinsemellan hänger ihop (se figur 1). Dessa är attityd, subjektiv norm, beteendeintention, samt det slutliga beteendet. Dessutom ligger en rad bakgrundsfaktorer såsom ålder, kön och utbildning bakom det slutliga beteendet. Attityden består av två komponenter: dels en faktor som beskriver individens uppfattning om möjliga utfall, dels en faktor som värderar dessa möjliga utfall. Attityden är således en helt individuell bedömning av vad olika beteenden kan ge för utfall och vad individen själv anser om dessa utfall. Den subjektiva normen, å andra sidan, speglar vad andra individer runt beslutsfattaren tycker. Här är det fråga om vad individen tror att andra ska tycka om han agerar på det ena eller andra sättet, samt i vilken grad han är villig att rätta sig efter dessa andras åsikter.

Vid t ex ett beslut rörande ett bilinköp kommer dels individens egen attityd till olika bilmärken, färger etc att spela en roll. Men han kommer också att ta hänsyn till vad han tror att andra i hans närhet (grannar, vänner, arbetskamrater o s v) tycker om de olika bilmärkena han kan tänka sig att välja bland. Denna aspekt av beslutsprocessen kallar Fishbein och Ajzen för den subjektiva normen. Hänsynstagandet till andra påverkas i hög grad av i vilken utsträckning individen i fråga är villig att rätta sig efter vad dessa andra tycker; somliga individer är känsliga för vad andra anser medan andra individer i stort sett kan ignorera vad andra kan tänkas tycka.

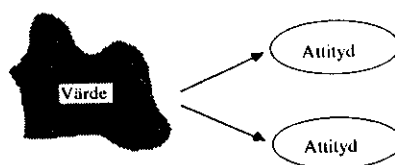
Individens attityd kombinerad med den subjektiva normen bildar individens beteendeintention (BI), vilken i sin tur leder till ett visst beteende (se figur 1). Detta sker dock endast i de fall där beslutssituationen är sådan att individen kan föra sin intention fram till ett beteende, d v s RA-teorin kräver en studerad beslutssituation, där en intention att bete sig på ett visst sätt också kan genomföras.

Figur 1: Centrala begrepp i RA-modellen. Källa: Ajzen 1988, s 118.



Genom att använda denna modell kan man få en uppfattning om individers attityder, dels individens egen attityd, dels andra individers attityder, speglade av den studerade individen. Eftersom attityder avspeglar de värderingar en människa har (se figur 2), ges en möjlighet till att säga vilka värderingar som ligger till grund för en viss attityd, eller grupp av attityder.

Figur 2: Värderingar och attityder. Värden karaktäriseras av en hög abstraktionsgrad och de är därför svåra att beskriva. Attityder, å andra sidan, kan uttryckas av människor och från dessa attityder kan man säga något om det underliggande värdet.



Genom att studera lantbrukares ställningstaganden i tre olika beslutsprocesser kan lantbrukarnas attityder identifieras. Från dessa attityder sökes sedan efter vilka värderingar som ligger till grund för de uttryckta attityderna. Drygt 2 000 lantbrukare över hela Sverige fick svara på/ta ställning till frågor/påståenden rörande följande tre beslut (Aksnes 1982, s 23 – översatt från norska):

1. Huruvida man ska vara medlem i den kooperativa organisationen.
2. Huruvida man ska bedriva samhandel med den kooperativa organisationen.
3. Huruvida man ska delta i den demokratiska processen i den kooperativa organisationen.

3. *Analysresultat*

Analysfasen består av två stora delar. Dels testas RA-modellens överensstämmelse med de data som samlats in. Detta görs med hjälp av dataprogrammet LISREL (Jöreskog & Sörbom 1993), som är en kombination av regressionsanalys och faktoranalys. Enkelt uttryckt analyserar LISREL kovarianser och det ger en så kallad "estimated regression equation", som beskriver den uppskattade modellens utseende. Dessutom ger LISREL en möjlighet att åskådliggöra den estimerade modellen och den ger också en rad värden för hur väl den estimerade modellen stämmer överens med den data som insamlats.

Den andra delen av analysfasen består av SPSS-körningar. Dels har en stor del av frågorna/påståendena sammanfattats genom frekvenstabeller och stapeldiagram, dels har vissa frågor/påståenden kombinerats med följande tre faktorer: Lantbrukarens ålder, det län där lantbrukaren är aktiv, samt hur nöjd lantbrukaren är med den ekonomiska situationen på gården.

Tyngdpunkten läggs här på den mer detaljerade analysfasen. Några kommentarer kring de resultat som LISREL gav återges i avsnitt 3.1.

3.1 *LISREL-resultat*

LISREL-analysen visade att den subjektiva normen spelar en liten roll framför allt i beslutet rörande medlemskap. Här måste dock påpekas att eftersom det visade sig vara omöjligt att hitta en tillräckligt stor grupp av lantbrukare i samplet som inte är medlemmar, kan RA-modellen inte utnyttjas fullt ut. En förutsättning vid kombinationen av RA-modellen och LISREL är nämligen att det bör finnas en grupp som fattar ett "positivt" beslut och en annan grupp som fattar ett "negativt" beslut. Det hade varit optimalt att i urvalet ha en undergrupp som är medlemmar och en annan som inte är medlemmar. I så fall hade förmodligen den subjektiva normen för medlemsbeslutet varit mer betydelsefull. Som det nu är handlar denna del av analysen om att utröna vad medlemmar tycker om att vara medlem, oavsett den subjektiva normen. Eftersom det för de andra två besluten existerar undergrupper, som är både "positiva" och "negativa" till de studerade besluten, får också den subjektiva normen större betydelse.

För att sammanfatta vad LISREL-analysen säger är det klart att för medlemsbeslutet spelar den enskilda individens attityd den avgörande rollen, d v s han tar ingen eller liten hänsyn till vad andra tycker beträffande om han ska bli medlem eller inte. Detta har till viss del sin förklaring i det som nämndes ovan, nämligen att det inte existerar en tillräckligt stor grupp i urvalet som inte är medlemmar, men det skulle också kunna vara ett resultat av att svenska lantbrukare inte har de värden, som berör att hålla ihop med andra lantbrukare och att hjälpa varandra. Å andra sidan kan detta tyda på att de har starka värden som rör ekonomisk effektivitet och att det är detta värde som återspeglas här. Den subjektiva normens svaga ställning kan ha sin förklaring i att alla är medlemmar; varför ska man då bry sig om vad andra tycker i frågan? En annan möjlig förklaring är att lantbrukaren helt enkelt inte bryr sig om vad andra tycker. Om detta är fallet verkar dagens lantbrukare ha en annan värdeuppsättning än vad tidigare generationer hade.

För beslutet att handla med de kooperativa föreningarna har den individuella attityden en något svagare ställning än i medlemsbeslutet, d v s den subjektiva normen spelar en större roll i beslutsprocessen. Trots detta har den individuella attityden en stor betydelse. Den subjektiva normen spelar här en avgjort större roll än i medlemsbeslutet. Detta beslut är mer av ett "verkligt" beslut än vad medlemsbeslutet är: Det finns alternativa handelspartners på de flesta marknaderna och medlemmarna kan utan att förlora särskilt mycket handla med dessa. Detta att det är möjligt att antingen vara trogen de kooperativa organisationerna eller att ibland inte vara det, medför också att den subjektiva normen får en relativt stor betydelse i beslutsprocessen. Lantbrukaren vill veta vad andra tycker och han överväger huruvida han tänker rätta sig efter dessa.

Resultaten från LISREL-körningen av samhandelsbeslutet indikerar kanhända att det finns värden såsom ekonomi och frihet hos den svenska lantbrukarkåren. Dessa två värden behöver dock inte vara kooperativ ekonomi och kooperativ frihet, utan de kan vara sammankopplade med en utveckling av svenska lantbrukares värden från en typ karakteriserad av solidaritetstänkande mot en alltmer individualistisk typ av värden. Om så skulle vara fallet kan detta resultat indikera en låg grad av solidariska värden och värden relaterade till hjälp till själv-hjälp.

För beslutet rörande huruvida man ska delta i den demokratiska processen fortsätter trenden att attityd-delen får en mindre betydelse i beslutsprocessen samtidigt som den subjektiva normen får en tyngre betydelse. Detta kan kanske

förklaras dels med att detta beslut i praktiken rör både huruvida man vill gå på medlemsmöten och huruvida man kan tänka sig att ställa upp som förtroendevald. När varje enskild medlem ställs inför detta beslut verkar det som om både attityden och den subjektiva normen spelar roll för utgången. Dessutom är detta beslut det av de tre som är mest "synligt", d v s alla kan se om individen har fattat beslutet att gå på möten och/eller bli förtroendevald; därför är detta tredje beslut det av de tre som verkligen tvingar lantbrukaren att fundera över om han kan ställa upp på de kooperativa värdena eller ej.

3.2 *Detaljerad analys*

Fas två av analysarbetet omfattar en analys av hur lantbrukarna har svarat på olika frågor/påståenden samt kombinationer av t ex ålder och vissa urvalda frågor för att se om det går att urskilja mönster i det empiriska materialet, som tyder på skillnader i värderingar. Utifrån denna analys sökes svaren till de två frågorna som nämndes inledningsvis: 1. Sker denna värddeförändring även bland de svenska bönderna?, samt 2. Vilka konsekvenser får i så fall detta för den svenska lantbrukskooperationen?.

3.2.1 *Hypoteser*

Som analysredskap har ett flertal hypoteser formulerats. Dessa användes såsom en ryggrad för att välja ut vilka aspekter som kan vara centrala för att få kunskap om olika värdesystem samt vilka frågor/påståenden som är de mest centrala. Eftersom frågeformuläret innehåller nästan 140 frågor/påståenden var det viktigt att välja ut ett mindre antal för en mera ingående analys och i detta arbete var hypoteserna av stort värde. Hypoteserna är:

- ☐ 1: Socialiseringsprocessen som en individ går igenom när denne växer upp på en gård ger honom basen för hans kooperativa värden.
- ☐ 2: Beroende på var i Sverige lantbrukarna växer upp kommer de att erhålla något olika uppsättningar av kooperativa värden.
- ☐ 3: Beroende på när individen gick igenom socialiseringsprocessen, d v s beroende på hans ålder, kommer han att ha något olika uppsättningar av kooperativa värden.
- ☐ 4: Beroende på den ekonomiska situation som rådde under socialiseringsprocessen och i nuläget kommer individen att erhålla något olika uppsättningar av kooperativa värden.

- ☐ 5: Dagens svenska lantbrukare känner att de är ägare till sina kooperativa organisationer.
- ☐ 6: Dagens svenska lantbrukare känner att deras medlemskap i kooperativa organisationer ger dem ekonomiska fördelar.
- ☐ 7: Dagens svenska lantbrukare känner att det är möjligt för dem att påverka sina kooperativa organisationer genom den demokratiska processen inom kooperativet.
- ☐ 8: Svenska lantbrukare har en positiv attityd gentemot sina förtroendevalda och VD:ar.
- ☐ 9: Lantbrukare bedriver samhandel med kooperativa organisationer även fast de vet att de kunde tjäna mer pengar på att bedriva samhandel med andra aktörer på marknaden.
- ☐ 10: Lantbrukare tänker först och främst på sin egen, privata, ekonomiska situation när de bedriver samhandel.
- ☐ 11: En lantbrukare som inte är medlem i någon kooperativ organisation omfattas inte av de kooperativa värdena.
- ☐ 12: En lantbrukare som är medlem, endast handlar med den kooperativa organisationen, samt är aktiv i den demokratiska processen inom kooperativet omfattas av de kooperativa värdena.

De första 10 hypoteserna användes som grund för struktureringen av analysarbetet i denna fas av studien. De två sista punkterna återkommer i det sammanfattande avsnittet i avhandlingen. I det följande tas endast några av hypoteserna upp till närmare diskussion. Det framkom att lantbrukare generellt sett anser att det är viktigt för lantbrukarkåren som grupp att hålla samman och att den också anser att det är mindre risk att bli lurad av en kooperativ organisation jämfört med en annan typ av organisation. Dessutom anser lantbrukarna att det är möjligt för medlemmarna att vara med och styra sina kooperativa organisationer, samt att medlemmarna är de som äger de kooperativa organisationerna. Dessa resultat visar att hypoteserna 1, 5, 6 och 7 verkar hålla. Dessa frågeställningar uppvisar dock helt andra svar om de ställs till lantbrukaren på ett mera personligt plan. Får t ex lantbrukaren svara på om han tror att det är någon idé att engagera sig aktivt i den demokratiska processen erhålles från vissa grupper skeptiska svar; man säger att det inte är någon idé att försöka engagera sig, eftersom det ändå är de förtroendevalda och VD:n som styr (d v s detta är en indikation på att hypotes 8 inte håller). Detsamma gäller det generella påståen-

det att det är viktigt att alla medlemmar handlar med sina kooperativa organisationer: På ett generellt plan håller en övervägande majoritet med, men om frågan ställs mer personligt, t ex "Hur ofta har du handlat med de kooperativa organisationerna under det senaste året?", svarar många lantbrukare – speciellt de yngre – att det inte alltid gör så.

3.2.2 *Åldersfaktorn*

Vissa av frågorna/påståendena kombinerades med lantbrukarens ålder. Den yngsta lantbrukaren var 21 år när han fick frågeformuläret och den äldsta var över 80 år. Den del av frågeformuläret som gällde medlemskapsbeslutet uppvisade relativt små skillnader i hur olika generationer svarar, medan olika åldersgrupper tenderar att svara olika när det gäller t ex att handla med den kooperativa organisationen. De äldre visar tecken på att ha värden som hör ihop med kooperativa värden rörande solidaritet, medan de yngre mer betraktar den kooperativa organisationen som en av många möjliga handelspartners. Dessa uttrycker attityden att det är "rätt åt" de lantbrukskooperativa organisationerna att lantbrukare ibland handlar med andra aktörer för att visa att de inte är nöjda med de affärsvillkor som de kooperativa företagen ger.

För demokratibeslutet finns också skillnader i hur olika generationer svarar. Cirka hälften av de lantbrukare som besvarade frågeformuläret är eller har varit förtroendevalda. I den yngsta gruppen (21-30 år) har 74% aldrig varit förtroendevalda, medan de mellan 51 och 60 har en motsvarande siffra på 42%. Detta visar på ett känt faktum: De som sitter i styrelser är generellt sett äldre än medelåldern inom medlemskåren. Detta förhållande kan orsaka problem i de framtida kooperativa organisationerna, men denna diskussion utelämnas här.

Föga förvånande uppvisar de äldre lantbrukarna en starkare tro på det demokratiska systemet inom lantbrukskooperationen. De anser att det är viktigt att så många som möjligt engagerar sig i den demokratiska processen; de anser också att det är något av en plikt man har som medlem. Detta tyder på att de äldre har värden av typen hjälp till själv-hjälp och demokrati, medan de yngre mer ser till den ekonomiska aspekten av sitt medlemskap (d v s hypotes 3 verkar gälla).

3.2.3 *Den geografiska faktorn*

Det finns skillnader i hur olika lantbrukargrupper svarar beroende på från vilken del av landet de kommer (hypotes 2). Som för samtliga generella frågor/påståenden är det svårt att urskilja skillnader beroende på ålder eller geografisk lokalise-

ring, men de mer specifika frågorna/påståendena visar ofta på skillnader. Påståendet "Om jag är medlem i lantbrukskooperativa organisationer tjänar jag mindre pengar än om jag inte är medlem" ger t ex två län ett övervägande positivt svar (d v s de håller med): Kronoberg och Södra Älvsborg. I andra delar av landet är det mindre än 20% som håller med: Norra Kalmar, Södra Kalmar, Norra Älvsborg, Södermanland och Gävleborg. Ett annat exempel är frågan huruvida lantbrukaren är medlem samt om han tänker vara kvar som medlem. Här visar några län en 100%-ig uppslutning kring att svara positivt på frågan (d v s de är medlemmar och tänker så förbli): Blekinge, Kalmar, Gotland och Gävleborg. Andra län uppvisar en mer skeptisk inställning (d v s mindre än 90% av lantbrukarna är medlemmar och tänker fortsätta vara medlemmar): Halland, Norra Älvsborg, Skaraborg, Stockholm, Värmland, Jämtland, Västerbotten och en del av Västernorrland. Dessa resultat är svåra att hitta något gemensamt mönster i; det går t ex inte att säga att lantbrukare i norra Sverige tenderar att visa en attityd, medan lantbrukare i södra delarna av landet visar en annan. Vad som dock är tydligt, är att det finns olika attityder till kooperativ verksamhet i olika delar av Sverige.

Ett mönster går dock att urskilja: Lantbrukare i de norra länen både handlar mer sällan med de lantbrukskooperativa organisationerna och går mer sällan på medlemsmöten. En första misstanke till vad den bakomliggande orsaken till detta mönster kan vara att det kunde ha att göra med att lantbrukare i de olika delarna av landet arbetar olika många timmar på sina gårdar. En analys av de antal timmar som lantbrukarna uppger att de lägger ner på sina gårdar visar dock att de i den södra delen av Sverige lägger mellan 41 och 80 timmar i veckan medan de i norr endast säger att de lägger ner ca 1 till 40 timmar i veckan. Slutsatsen blir således att antalet timmar som lantbrukarna lägger ner på att arbeta på sina gårdar rimligen inte ligger bakom skillnaden i "trohet" mot de kooperativa organisationerna.

Skillnaden kan vara ett uttryck för den kooperativa traditionen i det aktuella området. Det är ingen nyhet att vissa delar av Sverige traditionellt har varit mer positiva till att arbeta kooperativt. Halland, t ex har en stark kooperativ tradition, vilket också visade sig i denna studie. En annan möjlig förklaring är att i de fall där lantbrukaren anser det troligt att gården kommer att tas över av nästa generation känner han också att det är "värt besväret" att engagera sig i sina kooperativa organisationer. När denna aspekt kördes mot länen gick det dock inte att se att de i norr var mer skeptiska till att deras gårdar kommer att tas över

av deras barn. Det är t ex en majoritet av lantbrukarna i Skåne, Södra Kalmar, Göteborg & Bohus län, Uppsala och Dalarna som bedömer chansen att något barn kommer att ta över gården som låg. I andra län – Blekinge, Halland, Kronoberg, Jönköping, Gotland, Södra Älvsborg, Gävleborg och Västernorrland – säger lantbrukarna att chansen är ganska stor att deras gårdar kommer att tas över av den yngre generationen.

Slutsatsen är att det är möjligt att urskilja skillnader mellan lantbrukargrupper av olika ålder och med gårdar i olika delar av landet. När lantbrukarna ställs inför en fråga/ett påstående av en generell karaktär, som t ex "Kooperation grundar sig på en bra idé", tenderar så gott som samtliga att hålla med om detta. Men om lantbrukaren får ange hur han själv agerar i en viss situation – t ex hur ofta han har gått på möten under det senaste året – syns skillnaderna mellan olika lantbrukargrupper relativt väl. Detta leder in på de slutsatser som kan dras med detta projekts teoretiska och empiriska delar som grund.

4. *Slutsatser och kommentarer*

4.1 *Att strukturera kooperativa värden*

För att kunna säga om dagens svenska lantbrukare har de kooperativa värdena i sina huvuden måste först en diskussion genomföras kring vad som menas med kooperativ verksamhet och vilka värden som ligger till grund för denna. Staatz (1984, ss 63-64 – översatt från engelska) anger följande tre element för att en kooperativ organisation ska sägas föreligga:

1. Andelsägarna, som är lantbrukare, är företagets huvudsakliga avnämare.
2. Avkastningen på andelsägarnas investering erhålls huvudsakligen genom samhandel med företaget. ...
3. Det formella ledarskapet av företaget av andelsägarna struktureras "demokratiskt". ...

Alltså, för att en lantbrukskooperativ organisation ska kunna med rätta kalla sig kooperativ krävs att lantbrukarna äger organisationen och att denna grupp i huvudsak utgör organisationens kundgrupp samt leverantörsgrupp. Dessutom ska den avkastning som ägarna får härröra ur var och ens grad av engagemang – eller investeringsnivå i kooperativet, samt att lantbrukarna/ägarna/medlemmarna ska vara de som styr den kooperativa organisationen. För att det ska röra

sig om en kooperativ organisation ska alla tre faktorerna föreligga.

Dessa tre faktorer kan överföras till de beslut som studerats i detta projekt (Aksnes 1982, s 23 – översatt från norska):

1. Huruvida man ska vara medlem i den kooperativa organisationen.
2. Huruvida man ska bedriva samhandel med den kooperativa organisationen.
3. Huruvida man ska delta i den demokratiska processen i den kooperativa organisationen.

Från denna utgångspunkt kan man dela upp de kooperativa värdena (se avsnitt 1) under de olika besluten. Detta kan göras eftersom det generellt sett är en viss grupp av värden som har att göra med beslut ett, andra som rör beslut två, etc. För medlemsbeslutet är värden som berör hjälp till själv-hjälp, frihet och jämställdhet centrala. För samhandelsbeslutet värden rörande ekonomisk effektivitet (både för medlemmen och för kooperativet), samt för demokratibeslutet är värden rörande demokrati och rättvisa av stor betydelse.

I det följande är utgångspunkten denna kombination av de tre beslutsprocesserna och varje beslutsprocess mest centrala kooperativa värden. Analysen inriktas således på att för var och en av de tre beslutsprocesserna söka finna de värden som verkar ligga till grund för hur lantbrukarna svarar. Var och en av beslutsprocesserna belyses med hjälp av resultat från empirin och slutsatser dras beträffande vilka värden som svenska lantbrukare har i sina huvuden och vissa urskiljbara mönster.

4.2 Att strukturera svenska lantbrukares värderingar

För att börja med medlemskapsbeslutet visar den empiriska delen av studien att det finns värden såsom hjälp till själv-hjälp (solidaritet), ekonomisk effektivitet och frihet att kunna röra sig in i och ut ur de kooperativa organisationerna i den svenska lantbrukarkåren. Om dessa rangordnas efter sin betydelse för lantbrukarna kommer den ekonomiska aspekten av medlemskapet att vara viktig, samt detta att man är solidarisk med andra via sitt medlemskap. Friheten till rörlighet in i och ut ur de kooperativa organisationerna verkar vara det minst viktiga värdet, kanske mest för att det står klart för alla medlemmar att det är möjligt att vara medlem och att trots detta agera som en icke-medlem.

För samhandelsbeslutet verkar den individuella ekonomiska situationen, rättvisa och hjälp till själv-hjälp (solidaritet) vara viktigast (hypotes 9 och 10). Här kan man se generationsskillnader som generellt sett är sådana att de yngre

mest tänker i ekonomiska termer, medan de äldre utgår ifrån ett solidaritetstänkande när de bestämmer sig för om de ska bedriva samhandel med de kooperativa organisationerna.

Demokratibeslutet uppvisar fyra värden i den empiriska undersökningen: demokrati, hjälp till själv-hjälp (solidaritet), ekonomisk effektivitet, samt rättvisa. Även här betyder den ekonomiska aspekten av demokratibeslutet mest för de yngre lantbrukarna, medan de äldre värdesätter solidaritets- och rättvisaspekten i högre grad. Sammanfattas detta kan följande tre rangordningar för de kooperativa värdena sammanställas:

Tabell 1: Olika åldersgruppers rangordning av olika kooperativa värdenas betydelse.

		Ung	Gammal
1.	<i>Medlemsbeslutet:</i>		
	Hjälp till själv-hjälp (solidaritet)	1	1
	Ekonomisk effektivitet & delande av risker	2	2
	Frihet att röra sig in och ut ur kooperativet	3	3
2.	<i>Samhandelsbeslutet:</i>		
	Ekonomisk effektivitet	1	3
	Rättvisa	2	2
	Hjälp till själv-hjälp (solidaritet)	3	1
3.	<i>Demokratibeslutet:</i>		
	Demokrati	3	3
	Hjälp till själv-hjälp (solidaritet)	2	1
	Ekonomisk effektivitet inom kooperativet	1	4
	Rättvisa	4	2

Som ovanstående uppställning visar återkommer somliga värden ofta medan andra inte verkar vara särskilt aktuella för dagens svenska lantbrukare. Av de värden som återkommer – som till exempel solidaritet och ekonomisk effektivitet – är det något olika aspekter som poängteras av lantbrukarna, beroende på vilket beslut det handlar om. Vad gäller till exempel ekonomisk effektivitet tänker lantbrukarna mest på hur den privata ekonomin påverkas av den kooperativa organisationens sätt att arbeta och i viss grad också i generella termer, dvs de funderar över vilken

inverkan den kooperativa organisationens ekonomiska effektivitet har för medlemskåren.

Vissa kooperativa värden verkar ha liten eller ingen betydelse för lantbrukarna. Det är t ex värdena altruism och sociala framsteg.

En orsak till att det inte har gått att finna dessa i denna undersökning kan vara att de är mer abstrakta till sin karaktär. De kan ligga för djupt inne i lantbrukarnas medvetande för att vara möjliga att komma åt i en undersökning såsom denna. En annan möjlig förklaring är att de inte längre finns hos dagens svenska lantbrukare; de kan ha varit viktiga när de kooperativa organisationerna en gång bildades, men inte nu längre. En tredje förklaring är att dessa värden aldrig har spelat någon större roll inom de lantbrukskooperativa organisationerna, jämfört med deras roll inom t ex. konsumentkooperativa organisationer.

Mot bakgrund av att den ekonomiska sidan av det kooperativa medlemskapet står i centrum för de yngre lantbrukarna är den mest troliga förklaringen att dessa två värden inte spelar någon roll för dagens lantbrukare.

Med utgångspunkt i de olika rangordningarna för olika grupper av lantbrukare, när det gäller kooperativa värden, kan man säga att det finns flera undergrupper av lantbrukare, beroende på t ex ålder. Det verkar också finnas skillnader i hur man ser på Kooperation i olika län. Detta får till följd att det i medlemskåren existerar flera uppsättningar av kooperativa värden och därmed också flera varianter på kooperativa ideologier. Eftersom det dessutom finns flera kooperativa organisationer på lantbruksområdet är det troligt att vissa värden är viktigare för medlemmarna i en kooperativ organisation medan helt andra kooperativa värden kan vara viktiga för samma medlemmar i en annan kooperativ organisation.

Av detta följer att det knappast finns en kooperativ ideologi, som är given en gång för alla och gäller för alla typer av kooperativa organisationer. Den kooperativa ideologin finns i ett flertal varianter och den kan förändra sin karaktär över tiden. Vad som blir intressant om man har detta synsätt är därför vilken typ av kooperativ ideologi som finns i det specifika fall som ska studeras.

Karin Hakelius är verksam som forskare vid Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) i Uppsala och ledamot i Föreningen Kooperativa Studiers styrelse.

Litteratur

- Ajzen, I & M Fishbein. 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. 1988. *Attitudes, Personality and Behavior*. Milton Keynes: Open University Press.
- Aksnes, K. 1982. "Medlemsdeltakelse i landbrukskooperative organisasjoner". I: J Als & B Møgelhøj (red): *Landbrukskooperationen i Norden. Medlemsaktivitet – Medlemsinflydelse*, ss 22-36. Esbjerg: Sydjysk Universitetsforlag.
- Als, J & B. Møgelhøj, 1982. (red): *Landbrukskooperationen i Norden. Medlemsaktivitet – Medlemsinflydelse*. Esbjerg: Sydjysk niversitetsforlag.
- Hakelius, Karin. 1996. *Cooperative Values. Farmers' Cooperatives in the Minds of the Farmers*. Doktorsavhandling. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Jöreskog, K & D Sörbom. 1993. *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Münkner, H-H. 1989. *Cooperative Ideas, Principles and Practices*. Marburg/Lahn: S&W Druckerei und Verlag GmbH.
- Staatz, JM. 1984. *A Theoretical Perspective on the Behavior of Farmers' Cooperatives*. Doktorsavhandling. East Lansing, MI: Michigan State University.
- Svenska Institutet. 1992. *Fact Sheets on Sweden*. 22t Qd. Uppsala: Ord & Form AB.

KOOPERATIV STATISTIK

Att presentera en komplett översikt över Kooperationen i alla dess skepnader - från det lilla arbetskooperativet för handikappade till livsmedelsgiganten Arla - vore en sann pionjärinsats. En sådan saknas nämligen, trots sektorns betydelsefulla roll och relativa storlek.

I och med denna skrift vill Föreningen Kooperativa Studier, vars mål är att främja forskning och studier om Kooperation, bidra till att kunskapsluckorna om Kooperation i detta avseende minskas. Om än inte heltäckande, ger skriften en samlad bild över den mångsidiga kooperativa sektorn. Förutom kortfattad verksamhetsinriktning presenteras även uppgifter om sektorns omfattning och i den mån det är möjligt även utvecklingstendenser.

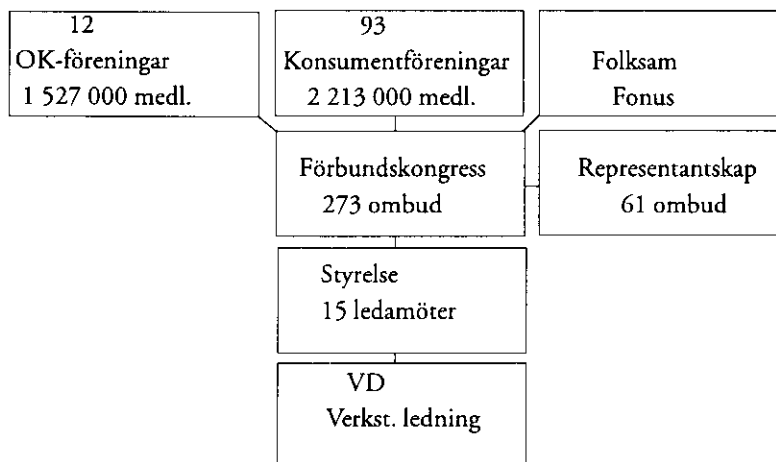
Statistiken har utarbetats av Lennart Eliasson (finansiell Kooperation), Gunnar Myrén (lantbrukskooperation), Curt-Olof Mann (kooperativa nyetabletter), Leif Estevall (konsumentkooperation) och Stefan Svensson (bostadskooperation).

KONSUMENT- KOOPERATIONEN

Kooperativa Förbundet, KF

Medlemmar och ägare i KF är konsumentföreningar, OK-föreningar samt Fonus och Folksam.

Figur 1: Medlemmar och demokratisk organisation i KF



Organisationsförändringar 1994-95

Organisationsförändringarna under året har främst bestått i antalet föreningar fortsatt att minska från 98 till 93.

Tabell 1 *Föreningar och medlemmar*

Förenings- storlek ¹⁾	Affärsdrivande	Antal föreningar	
		Integrerade	Totalt
< 3	59	3	62
3 - 20	14	0	14
20 - 100	11	1	12
> 100	2	8	10
Summa	86	12	98

1) Antal medlemmar i tusental

Tabell 2 *Konsumentkooperationens butiksnät¹⁾*

	Antal försäljningsställen		Totalt	
	KF	Föreningar ²⁾		
	1995	1995	1994	1995
Domus	-	24	29	24
Stormarknader	41	17	58	58
Obs! Interiör	9	7	-	16
Hallbutiker	112	156	271	268
Livsmedelsbutiker	349	410	790	759
Lågprisbutiker	40	24	58	64
Fackhandel	195	15	272	210
Summa	746	653	1 478	1 399

1) Det har inte varit möjligt att ha en helt konsekvent redovisning mellan åren

2) Med egen affärsverksamhet

Tabell 3

Kooperativa butiksnätet, flerårsöversikt

	Omsättning, Mkr inkl moms					
	1980	1985	1990	1993	1994	1995
Domus	7 385	8 418	7 980	3 478	3 359	2 910
Obs! Interiör	2 456	4 722	8 474	14 794	15 428	15 682
Stormarknader	616	840	1 234	819	871	875
Hallbutiker	3 355	6 195	9 504	9 218	9 209	9 314
Livsmedelsbutiker	6 469	9 933	12 830	12 442	12 224	12 543
Lågprisbutiker	0	0	(180)	826	990	1 302
varav Fakta	0	0	(180)	(826)	(751)	712
varav Prix	0	0	0	0	(239)	590
Fackhandel	66	189	1 375	6 060	4 705	4 431
Övrigt	339	714	872	0	0	0
Summa	20 686	31 011	42 269	47 637	46 786	47 057

Tabell 4

Konsumentkooperationens marknadsandelar i procent ¹⁾

	1991	1992	1993	1994	1995
Dagligvaror	20,0	20,3	21,0	20,5	20,4
Sällanköpvaror	14,0	14,7	15,4	14,0	13,9
Totalt	17,3	17,9	18,7	17,8	17,6

1) av egentlig detaljhandel

OK-Föreningarna

OK-föreningarnas uppgift är att tillgodose bilägares behov av i första hand drivmedel samt material och service för bilunderhåll. Föreningarna bedriver också biluthyrning och körskoleverksamhet. Samtliga OK-föreningar är medlemmar i KF.

OK-anläggningarna i Syd och Väst, som tidigare varit delägda via bolag, har helt avyttrats till OKP, och därmed helt skiljts från den medlemsägda OK-rörelsen. OKP har därefter bytt namn till Preem.

Tabell 5 OK under fem år

	1991	1992	1993	1994	1995
Försäljning ¹⁾	7 868	7 834	8 377	8 760	8 335
Antal föreningar	15	15	15	12	12
Antal försäljningsställen	583	573	522	505	³⁾ 439
Antal medlemmar ²⁾	1 458	1 461	1 486	1 516	1 527

1) Mkr, exklusive moms

2) 1000-tal

3) Minskningen beror på att Öst och Syd inte längre ingår

Fonus

Fonus uppgift är att på kooperativ grund bedriva begravningsrörelse och därmed sammanhängande verksamhet samt främja god begravningssed. Utöver begravningsverksamheten tillhandahåller således Fonus gravvårdar, blommor och transporter, försäkringar samt juridisk service inom området familjerätt.

Fonus har sin grund i Begravningsföreningarnas samorganisation, som bildades 1958. Denna organisation bestod då av ett antal begravningsföreningar, vars medlemmar utgjordes av lokala folkrörelseorganisationer (mest fackliga och kooperativa). 1960 var antalet begravningsföreningar 23. Under tiden efter 1960 fusionerade efter hand dessa föreningar så att huvuddelen samlades i en förening – Fonus Riks. 1994 hade denna 90 procent av begravningsuppdragen i Fonus. Återstoden föll på de två återstående regionala föreningarna – Fonus Nordöstra Götaland och Fonus Medelpad.

Tabell 6 Fonus år 1995

	Fonus Riks + Norge	Fonus Nordöstra Götaland	Fonus Medelpad	Totalt
Antal medlemmar	3 174	289	86	3 549
Omsättning Mkr ¹⁾	437,9	30,2	9,3	477,4
Antal begravningar	27 633	2 039	826	30 498
Antal bouppteckningar	13 127	899	336	14 362
Marknadsandel	28,5	2,2	0,9	31,6

1) Exkl. moms

Tabell 7 Fonus Riks under fem år

	1991	1992	1993	1994	1995
Antal begravningar	27 609	27 458	27 649	28 138	27 633
Antal bouppteckningar	14 491	14 308	13 852	13 607	13 127
Marknadsandelar i procent	29,1	29,1	28,5	28,5	28,5
Omsättning Mkr ¹⁾	396,4	418,5	421,2	437,8	437,9

1) Exkl moms

BOSTADS- KOOPERATIONEN

Den kooperativa sektorn inom boendet är omfattande men dåligt kartlagd: statistiken är bristfällig och osäker. Kooperativa inslag finns inom samtliga upplåtelseformer, men ser olika ut:

<i>Äganderätt</i>	<i>Bostadsrätt</i>	<i>Hyresrätt</i>
Samfällighets-	Bostadsrätts-	Kooperativ
föreningar	föreningar	hyresrätt

Samfällighetsföreningar finns för att berörda parter – andelsägare – skall kunna förvalta gemensamma anläggningar, allt från skötsel av gemensamma ytor till vägar och TV-anläggningar. Någon statistik över antalet samfällighetsföreningar eller dessas fördelning på olika ändamål finns inte. Vid årsskiftet 1983/84 var uppskattningsvis cirka 300 000 fastigheter, uppdelade på omkring 15 000 anläggningar, anslutna till någon gemensamhetsanläggning. Fram till årsskiftet 1987/88 hade ytterligare cirka 5 000 anläggningsförrättningar skett. Ungefär hälften av gemen-samhetsanläggningarna har bildats för att tillgodose behoven för permanentboende. Två av tre anläggningsförrättningar avser inrättandet av en helt ny anläggning medan resterande i något avseende reglerar förhållandena för befintliga anläggningar.

Kooperativ hyresrätt är en nygammal företeelse som i sin moderna tappning finns som försöksverksamhet. Ursprunget finns i den variant av bostads-

föreningar som upplät lägenheter till sina medlemmar med hyresrätt, s k *hyresföreningar*. Den största och mest kända hyresföreningen är Stockholms Koooperativa Bostadsförening, som fått ge namn åt en variant av modern (försöks) kooperativ hyresrätt, nämligen SKB- eller ägarmodellen (föreningen äger huset/husen). Två andra moderna varianter är arrendemodellen som lanserats av SABO under namnet boföreningar (föreningen blockhyr huset/husen), samt förvaltningsförenings- eller uppdragsmodellen (föreningen förvaltar huset/husen på uppdrag av ägaren). Ägar- och boföreningsmodellerna lyder under en försökslagstiftning som förlängts i olika omgångar.

Enligt en rapport från Boverket hösten 1996 finns 43 hyreskooperativ med totalt cirka 2 000 lägenheter som bedriver verksamhet enligt försökslagstiftningen. Fördelningen mellan "ägarkooperativ" enligt SKB-modellen och boföreningar/arrendemodellen är dock oklar. Knappt 30 boföreningar torde finnas inom SABO-företagen. Enligt uppgift från SABO fanns hösten 1994 26 boföreningar med 408 lägenheter. I en enkät från SABO våren 1996 svarade 28 företag (27 året innan) att de hade åtminstone någon boförening och 2 (1) företag planerade för någon boförening. Inom Riksbyggen fanns under hösten 1994 9 kooperativa hyresföreningar, varav 8 organiserade enligt ägarmodellen och en boförening (inom Växjöbyggen, ingår ej i sammanställningen från SABO). Dessa föreningar förvaltade 501 lägenheter, varav 29 av boföreningen. Fram till hösten 1994 hade 6 Riksbyggenbildade hyreskooperativ ombildats till bostadsrättsföreningar. Enligt muntliga uppgifter har avvecklingen av befintliga hyreskooperativ fortsatt. Av Riksbyggens årsredovisning för verksamhetsåret 1995 framgår dock att man under detta år påbörjade byggandet av 52 lägenheter avsedda att upplåtas med kooperativ hyresrätt samt färdigställde 64 lägenheter. Företaget påbörjade också ombyggnaden av 69 lägenheter och avslutade ombyggnaden av 5 lägenheter avsedda att upplåtas med kooperativ hyresrätt.

Förvaltningsföreningar är den äldsta varianten av de "nya" hyreskooperativa modellerna och kallas även uppdragsmodellen. Denna form går ut på att de boende, genom sin kooperativa förening, förvaltar det eller de hus de bor i på uppdrag av fastighetsägaren, med vilken varje hyresgäst har hyresavtal. Förvaltningsföreningars verksamhet täcks inte av försökslagstiftningen. Två förvaltningsföreningar har funnits: en i Örebro och en i Stockholm; den förra avvecklades under våren 1996 för att ersättas med en traditionell form för

boendeinflytande (lokal hyresgästförening) medan den senare ombildades till bostadsrätt redan 1994.

Bostadsrättssektorn är den mest omfattande och bäst kartlagda, i fråga om antalet bostadsrättsföreningar råder dock oklarhet. Upplåtelseformen reglerades i lag första gången genom 1930 års bostadsrättslag. Ursprunget finns dock i den variant av bostadsföreningar som upplät lägenheter till sina medlemmar med i tiden obegränsad besittningsrätt, *besittningsföreningar*. Bostadsrättssektorn består av två delsektorer, den privata eller fristående samt den (folk-) rörelsekooperativa.

Privata eller fristående bostadsrättsföreningar har bildats av de boende själva, av fastighetsägaren eller särskilda bolag och saknar koppling till organisation med uttalad kooperativ ideologi. Många privata bostadsrättsföreningar är dock medlemmar i *SBC*, Sveriges Bostadsrättsföreningars Centralorganisation, en intresse-, service- och förvaltningsorganisation som snarare betonar *samägande* än gemenskap, samverkan och självstyre.

Genom bildandet av systerorganisationen *SBC Bo* och bosparande, en garantifond mot hyresförluster och parlamentariska-demokratiska organ har *SBC* i mycket efterliknat de (*folk*)*rörelsekooperativa* företagen *HSB* och *Riksbyggen*. Såväl *HSB* som *Riksbyggen* har dock uttalat kooperativa målsättningar och samverkar med andra kooperativa organisationer; de är också medlemmar i den världsomspännande Internationella Kooperativa Alliansens bostadskommitté (se Svensson 1989, 1993a kap 3, samt 1993b för en utförligare genomgång och beskrivning av kooperativa former inom bostadssektorn och *skillnaden* mellan dem).

Även *HSB* gjorde det möjligt – genom antagandet av nya mönsterstadgar på förbundsstämman 1993 – för medlems-brf att gå ur federationen. Samtidigt öppnade man sig för andra bostadsrättsföreningar genom att konkurrera om förvaltningsuppdrag men även erbjuda medlemskap i *HSB*.

Uppgifterna om antalet bostads (hyres- och besittnings-) föreningar bygger på information från *SBC* avseende 1987 års taxering. Sedan dess har antalet troligen minskat då statsmakterna uppmuntrar dessa att ombilda sig till bostadsrättsföreningar. Ett stort frågetecken måste därför sättas för dessa uppgifters aktualitet; uppgifter baserade på *SCBs* näringsgrensstatistik tyder på att det idag snarare rör sig om högst cirka 300 kvarvarande bostadsföreningar.

Knappt tre fjärdedelar av bostadsrättslägenheterna tillhör bostadsrättsföreningar som är organiserade (medlemmar) i någon av de tre riksomfattande

organisationerna. HSB är störst med cirka 45%, därefter kommer Riksbyggen med cirka 17%, medan SBC är minst med knappt 4%. Att SBC har så liten andel av bostads-rättslägenheterna förklaras dels av färre medlems-brf, dels av att dessa i genomsnitt är hälften så stora som brf tillhörande HSB eller Riksbyggen. (Däremot *förvaltar* SBC omkring 8 % av det totala antalet bostadsrättslägenheter). På motsvarande sätt förvaltar även HSB och Riksbyggen andra bostadsrättsföreningar än sådana som är medlemmar i den egna organisationen.

Kollektivhusföreningar brukar ses som en särskild företeelse. Frågan är dock om de inte, med sin inriktning på gemenskap och gemensamt arbete (community), bör betraktas som ett specialfall av kooperativt boende. För närvarande finns ett sextiototal kollektivhus, varav 7 st är klassiska eller modernistiska kollektivhus med anställd personal och servicedel för äldre, cirka 40 tillhör BIG-modellen (det lilla kollektivhuset på arbetsgemenskapens grund) och 12 st är kollektivvillor vilka planerats gemensamt, har gemensamma utrymmen men inte gemensam mathållning. 37 kollektivhus finns inom allmännyttiga bostadsföretag, 18 inom kooperativa organisationer medan övriga är privata. Under de senaste åren har åtminstone två kollektivhus tillkommit, dels har Lund fått sitt fjärde kollektivhus, dels färdigställdes Tullstugan i Stockholm 1994. Å andra sidan har den kollektiva mathållningen upphört i ett par hus, som därmed enligt definitionen inte är att betrakta som *kollektivhus*, även om andra kollektiva drag kan finnas kvar.

Nyproduktionen av bostäder gick ned kraftigt under 1993 och kommer troligtvis att ligga på en fortsatt låg nivå under åtskilliga år framöver. Under 1995 färdigställdes totalt, enligt SCB, endast 1 428 bostadsrättslägenheter, varav 65 av HSB/Riksbyggen¹⁾. För de befintliga företagen kommer således förvaltning, underhåll och upprustning/ombyggnad av redan byggda hus att få en allt större betydelse.

Vissa uppgifter i följande tabell bygger på Folk- och Bostadsräkningen 1990, samtidigt som det varit svårt att ta hänsyn till förändringar som skett mellan åren. Sannolikt har dock inte andelen av den egna sektorn förändrats nämnvärt under den tidsrymd som redovisas här. Uppgifterna om andel av den bostadskooperativa sektorn baseras enbart på uppgifter från SKB och om bostadsrättsbeståndet; uppgifter om övrig kooperativ hyresrätt är alltför knapphändiga för att kunna användas. Totalt torde kooperativ hyresrätt ligga kring

1% av hela den bostadskooperativa sektorn (exklusive samfälligheter); det är då SKB som svarar för den helt avgörande delen.

- 1) Denna uppgift överensstämmer inte med de uppgifter som organisationerna själva redovisar i sina årsredovisningar: 127 av HSB och 33 av Riksbyggen. I tabellerna nedan är det deras egna uppgifter som redovisas; deras andel av den kooperativa sektorn, som denna definierats här, bygger också på deras egna uppgifter, men beräknas som andel av den totalproduktion som SCB redovisar. Företagens andel av den kooperativa nyproduktionen kan därför vara något överskattad.

Referenser:

Svensson, K A Stefan:

(1989): Boende och Kooperation, Kooperativa institutet.

(1993a): Kooperativ Hyresgästförvaltning 3: Uppdragsmodellen utvärderad.

Boendedemokrati och -inflytande i förvaltningsföreningar. Företags-ekonomi, Fastighetsgruppen, Stockholms Universitet.

(1993b): Housing and Co-operation in Sweden. Kooperativa institutet.

- 1) Uppgifter om kollektivhussektorn har lämnats av Dick Urban Vestbro, KTH. Observera att 18 av dessa kollektivhus finns inom kooperativa organisationer och de lägenheterna torde därför huvudsakligen upplåtas med bostadsrätt.

2) Enligt SCBs näringsgrensstatistik är 11 100 bostadsrättsföreningar registrerade för moms eller sociala avgifter. Det är ett rimligt antagande, att dessa i stort sett är identiska med gruppen aktiva, fastighetsägande bostadsrättsföreningar med inflyttade medlemmar. Enligt uppgifter från Patent- och Registreringsverket finns det 18 620 registrerade bostadsrättsföreningar (i augusti 1996). En jämförelse av dessa två uppgifter ger vid handen att uppemot 7 500 bostadsrättsföreningar endast skulle finnas på pappret, i väntan på att nyproduktion ska ske eller att hyresgäster skall kunna köpa huset där de bor. Med den lägre siffran skulle den genomsnittliga bostadsrättsföreningen ha 68 lägenheter och med den högre siffran knappt 40 lägenheter. Den senare siffran ligger nära den genomsnittliga SBC-medlemsföreningen (31 lgh), medan den lägre ligger under genomsnittsföreningen i HSB/Riksbyggen (85 lgh). Det faktum att stora bostadsrättsföreningar i huvudsak bildats av HSB och Riksbyggen talar för att genomsnittsföreningen i allmänhet ligger närmare SBC-föreningarnas storlek än HSB/Riksbyggengenomsnittet.

3) Bedömningen bygger på på Folk- och Bostadsräkningen 1990, uppräknad med den årliga produktionen därefter, men utan hänsyn till eventuella rivningar, sammanslagningar eller "ombildningar" genom å ena sidan övergångar från hyresrätt till bostadsrätt och å andra sidan konkurser av bostadsrättsföreningar.

Tabell 8 Svensk bostadskooperation; organisation, antal primärkooperativ, medlemmar och lägenheter.

Upplätselreform	Organisation	Regional organisation	Primärkooperativ	Antal Lgh	Antal Medl
<i>Kooperativ hyresrätt</i>					
SKB	Ingen	Ingen	?	10 000 (?)	u.s.
Gamla hyresföreningar	Ingen	Ingen	1	6 212	55 396
Nya hyresfören enl ägarmod.	Ingen	Ingen	1 500 (?)	u.s.	u.s.
Boföreningar	Ingen	Ingen	14	758	u.s.
Förvaltningsföreningar	Ingen	Ingen	29	1 377	u.s.
Kollektivhusföreningar ¹⁾	Ingen	Ingen	0	0	0
	Intresseför:	Ingen	60	3 000	u.s.
	Kollektivhus Nu				
<i>Bostadsrätt</i>					
Rörelsekooperativ brf:	HSB	51 HSB-föreningar	11 100-18 600 ²⁾	ca 735 000 ³⁾	u.s.
	Riksbyggen	21 Distriktskontor	3 921	329 000	586 500
		+ 42 representantskap och ca 44 lokalföreningar	1 811	125 000	—
<i>Fristående brf</i>					
varav SBC			4 500 (?)	≈ 300 000 (?)	u.s.
		5 regioner varav förv:	2 994	≈ 57 000	u.s.
			880	≈ 27 000	u.s.
<i>Besittningföreningar</i>	Ingen	Ingen	500 (?)	u.s.	u.s.

De bostadskooperativa företagen

SKB

SKB är det äldsta bostadskooperativa företaget i Sverige, bildat redan 1916 på initiativ av Centraföreningen för Socialt Arbete. Det kan visserligen finnas enstaka äldre bostadsföreningar, men dessa är statiska till sin karaktär, som alla primärkooperativ normalt är. SKB förenar genom sin dynamiska, växande karaktär egenskaperna hos lokala primärkooperativ och en regional centraförening (för de ingående förvaltningsenheterna och kvartersråden).

Föreningens ändamål är att främja medlemmarnas ekonomiska intresse genom att bygga och äga hus för att i första hand upplåta hyreslägenheter till de egna medlemmarna. Föreningen har sitt säte i Stockholm och har – med undantag för en förvaltningsenhet i Huddinge – endast fastigheter i Stockholms kommun. Vid årsskiftet 1995/1996 hade SKB 55 396 medlemmar, varav 49 353 köande; av de senare var 20 000 under 18 år. De 6 212 lägenheterna var fördelade på 49 kvartersråd. Antalet årsanställda uppgick till 110, varav 42 (25 kvinnor och 17 män) i administration och arbetsledning och 68 (11 kvinnor och 57 män) kollektivanställda i förvaltningen.

Tabell 9 Nyckeltal SKB under 5 år

	1995	1994	1993	1992	1991
Intäkter (mkr)	347	341	330	290	242
Resultat före skatt (mkr)	11,0	4,0	1,9	0,2	0,3
Insatskapital (mkr)	27,7	26,5	25,6	2,8	2,5
S:a tillgångar (mkr)	2 809	2 731	2 586	2 467	2 201
Medlemmar	55 396	53 086	51 422	51 405	49 680
Antal bosparare	49 353	47 100	45 600	45 600	44 100
Sparbelopp (mkr)	290	265	248	246	221
Årsanställda	110	119	125	125	119
Kvartersråd	49	48	49	48	47
Förvaltrade lägenheter:					
1. Totalt=2					
2. Egna lgh	6 212	6 263	6 205	6 044	6 036
3. Egna i % av alla -hyresbostäder i flerbostadshus:				0,36	
....-koop bostäder:	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8
Färdigställda lgh	0	152	—	—	—
- andel av tot prod:	0	0,7	—	—	—
- andel av koop sekt1)	0	3,3	—	—	—

HSB

HSB-rörelsen tillkom 1923 genom bildandet av HSB Stockholm (Hyresgästernas Sparkasse- och Byggnadsförening) och HSB Riksförbund 1924. HSB är en konsumentkooperativ federation uppbyggd på tre led: bostadsrättsföreningar (lokala primärkooperativ), HSB-föreningar (regional organ) och HSB Riksförbund (nationell nivå). De enskilda medlemmarna är antingen medlemmar i en bostadsrättsförening (bostadsrättshavare) eller, i egenskap av bosparare, direkt i HSB-föreningen. HSB-föreningarna har den dubbla rollen att vara sekundärkooperativ i förhållande till bostadsrättsföreningarna (tillhandahålla service i fråga om ekonomi, administration, förvaltning, fastighetsskötsel) och primärkooperativ i förhållande till bospararna (vara lokal sparkassa åt Riksförbundet, organisera nyproduktion). HSB Riksförbund är samverkansorgan för HSB-föreningarna (f n 51), organiserar sparverksamheten m m.

I samtliga led tillämpas principen om ömsesidigt medlemskap, d v s att bostadsrättsföreningarna är medlemmar i en HSB-förening, som i sin tur är medlem i bostadsrättsföreningen och motsvarande gäller relationen mellan HSB-föreningarna och Riksförbundet.

Antalet förtroendevalda i HSB-föreningarnas och bostadsrättsföreningarnas styrelser uppgår till ca 45 000, till vilket kommer ett stort antal informella förtroendeuppdrag i form av trapp-, hus- och gårdsombud, fritids- och studiekommittéer, arbetsgrupper av olika slag. En omfattande studieverksamhet bedrivs i bostadsrättsföreningar och HSB-föreningar. Riksförbundet har en egen kursgård, Villa Brevik (tidigare HSB-skolan).

HSB-rörelsens uppgift är att bygga och förvalta goda bostäder, förmedla erfarenheter, bistå medlemmar med råd etc. För bostadsrättsföreningarna gäller att de *"har till ändamål att i föreningens hus upplåta bostadslägenheter för permanent boende och lokaler åt medlemmarna till nyttjande utan tidsbegränsning och därmed främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Vidare har föreningen till ändamål att främja studie- och fritidsverksamhet inom föreningen samt för att stärka gemenskapen och tillgodose gemensamma intressen och behov, främja serviceverksamhet med anknytning till boendet"* (§1, 1993 års mönsterstadgar).

HSB-rörelsen befinner sig i en period av omstrukturering. Planer på att genom fusioneringar kraftigt minska antalet HSB-föreningar finns (mellan 1991 och 1995 har antalet minskat från 60 till 51). Samtidigt har Riksförbundets verksamhet förändrats genom omfattande nedskärningar och bolagiseringar. Inom HSBs Riksförbund fanns vid årsskiftet 1995/96 endast 51 an-

ställda (71 inom koncernen), vilket omfattar ett förbundskansli och en förenings-/organisationsavdelning med informationsavdelning. Övrig verksamhet har överförts till mindre aktiebolag, vilka sorterar under ett holdingbolag, HSB Sverige AB, i vilket även HSB-föreningarna är direkta delägare.

HSB har också begärt att få tillstånd att starta en egen bank. Erhålles en sådan s k bankoktroj kommer bosparandet att hamna där och därmed också omfattas av den statliga bankgarantin.

Konsekvensen av detta blir att HSB Riksförbund som sådant renodlas till policyfrågor, föreningsservice, organisationsfrågor, information/reklam samt intressebevakning och lobbyingverksamhet. Av juridiska skäl är BoRevision i Sverige AB även fortsättningsvis ett av riksförbundet helägt dotterbolag.

HSB Sverige AB ägs till 52 % av HSB-föreningar och i övrigt av HSB Riksförbund. HSB Sverige AB svarar för HSB-rörelsens centralt bedrivna affärsverksamhet och skall i samverkan med HSB-föreningarna utveckla HSB till det främsta fullserviceföretaget inom bostads- och fastighetssektorn. Bolaget är ensamägare till bl a HSB Produktion AB, HSB Bygg AB, HSB Fastighets AB, HSB Försäkrings AB, GrannskapsService i Sverige AB och ett antal fastighetsbolag.

HSB Sverige AB redovisade (för koncernen) en omsättning på 1 058 mkr, en balansomslutning på 3 244 mkr, ett resultat före skatt på 63,9 mkr, ett eget kapital på 863,5 mkr och en soliditet på 26,5 %. Antalet anställda uppgick till 992, varav 16 i moderbolaget.

Tabell 10 Nyckeltal HSB (HSB Riksförbund, koncernen) under 5 år:

	1995	1994	1993	1992	1991
Intäkter (mkr)	1 132	2 985	3 760	3 291	3 134
Resultat före skatt (mkr)	195	78	20	58	2
Andelskapital (mkr)	117	117	117	117	117
S:a tillgångar (mkr)	9 013	10 571	11 080	10 778	9 963
Antal HSB-föreningar:	51	56	57	59	60
Antal egna brf	3 921	3 912	3 938	3 949	4 145
varav ej HSB-förvaldade	56				
Förv icke-HSB-brf					
Antal personer	586 564	616 375	641 568	659 314	678 413
Antal bosparare	248 000	282 000	305 000	325 000	345 500
Sparbelopp (mkr)	2 055	2 321	2 330	2 046	1 917
Anställda					
- i koncernen	71	895	990	949	866
- inom HSB Sverige AB					
Förvaldade lägenheter:					
1. Totalt	406 430	413 621	419 953	405 644	408 891
2. Egna brflgh	328 650	334 868	336 380	328 832	321 860
3. Egna i % av alla					
- bostäder:	8,0				
....-koop bostäder1):	44,4	45,0 (45,6)	45,7	46,9	46,5
Färdigställda lgh	171	594	3 443	7 688	7 758
- andel av tot prod:	1,3	2,7	9,8	13,4	11,6
- andel av koop sekt1)	8,5	12,9 (13,7)	29,4	45,6	42,0
Osållda/återköpta lgh:	134	466	—	—	—
Antal avsägelser2):	1 584	1 301	—	—	—

1) Kooperativa sektorn definieras fr o m 1994 som bostadsrätt plus kooperativ hyresrätt byggda av SKB och Riksbyggen. Uppgifter om annan nyproduktion av kooperativ hyresrätt saknas, den torde dock vara obetydlig. Uppgiften inom parentes är jämförbar med tidigare år, som bara avser produktion av bostadsrätt. Under 1995 färdigställdes inga lägenheter i SKB's regi.

2) Med detta menas lägenheter som av bostadsrättshavare återlämnats till respektive bostadsrättsförening utan ersättning.

Riksbyggen

Riksbyggen som bildades 1940 av byggnadsgillen och fackförbund inom byggnadsbranschen är en ekonomisk förening som bl a *"har till ändamål att som centralorganisation för bostadsrättsföreningar och andra i bostadsförsörjningen engagerade organisationer främja medlemmarnas ekonomiska och andra intressen, att för medlemmar och andra producera tekniska och administrativa tjänster i samband med produktion och förvaltning av bostäder och andra byggnader, att anskaffa och förvalta bostäder och lokaler åt de till föreningen anslutna organisationernas medlemmar och andra, att förvärva, äga, förvalta och sälja fastigheter, andelar i bostadsrättsföreningar och andra föreningar, aktier och andra värdehandlingar"*. Föreningen skall också *"främja de kooperativa idéerna i sitt eget arbete och genom samarbete inom landet och internationellt"*.

Riksbyggens ägare består (1995/96) av fackförbund, försäkringsföretag, Sparbanksrörelsen, olika folkrörelser, lokala fackföreningar, 44 lokalföreningar, 42 representantskap och 180 bostadsrättsföreningar.

Representantskapen är lokala, ideella föreningar med uppgift att samla alla av Riksbyggen bildade bostadsrättsföreningar för att i samarbete med Riksbyggen handlägga frågor som är av gemensamt intresse för bostadsrättsföreningarna samt verka för att stärka de bostadskooperativa idéerna och samhörigheten med Riksbyggen.

Lokalföreningarna är lokala, ideella föreningar med syfte att samla de egna bosparföreningarna, fackliga organisationer och folkrörelser för att främja och sprida Riksbyggens sociala och ekonomiska program och syn på bostadspolitiska frågor, men också sprida kännedom om företagets produkter och tjänster.

Riksbyggens affärsverksamhet organiseras genom 21 distriktskontor. Därutöver har Riksbyggen ett antal hel- och delägda dotterbolag, bl a AB Stockholmsbyggen, AB Riksbyggenbostäder i Linköping, AB Sweden on Line (75 %) och Sydpoolen i Södertälje AB.

Riksbyggen organiserar sedan 1993 bosparandet i egen regi – genom Föreningen Bosparande i Riksbyggen samt Riksbyggens Sparkassa ekonomisk förening (registrerad i oktober 1993).

Tabell 11

Nyckeltal Riksbyggen (koncernen) under 5 år

	1995	1994	1993	1992	1991
Intäkter (mkr)	3 238	5 544	8 817	9 354	12 085
Resultat före skatt	35	5	34	332	378
Andelskapital	94	94	90	88	85
S:a tillgångar	9 702	10 071	9 470	14 961	15 274
Andelsägande brf:	1 6741)	1 673	1 625	1 588	1 539
Förv egna brf (ek.):		1 811	—		
Antal bosparare ²⁾	≈36 000	35 500	24 000	150 000	162 000
Sparbelopp (mkr) ²⁾	≈ 300	200	u.s.	1 690	1 720
Anställda ³⁾	3 188	3 227	3 276	3 669	4 129
Förvaltade lägenheter:					
1. Totalt	186 117	213 704	219 301	220 821	216 032
2. Egna brflgh	153 385	156 778	159 400	156 877	151 532
3. Egna i % av alla					
- bostäder:	3,7				
....-koop bostäder ⁴⁾ :	16,9	21,1 (21,4)	21,7	21,7	21,4
Färdigställda lgh	230	1 001	5 720	5 116	6 412
- andel av tot prod:	1,8	4,3	16,3	8,9	9,6
- andel av koop sekt ⁴⁾	5,5	20,3 (18,9)	30,1	30,4	34,7

1) Varav 180 direkt och övriga via lokalföreningar.

2) Uppgifterna för 1993 avser mars 1994 och är inte direkt jämförbara med tidigare år då Riksbyggen startade egen sparkassa i oktober 1993, för vilken marknadsföringen kom i gång först i december samma år. Tidigare uppgifter avser bosparande organiserat i samarbete med sparbankerna. Uppgifter om sparbeloppet per mars 1994 har ej gått att få fram. Under en övergångstid, fram t o m 1997, kommer ca 100 000 bosparare med uppskattningsvis 1 mrd kr på sparbankskonton att ha fortsatt rätt till lägenhetsfördelning.

3) Fram t o m 1993 avses anställda i koncernen; fr o m 1994 redovisar Riksbyggen endast antalet anställda i moderföreningen, vilket är något färre än i koncernen totalt. År 1993 uppgick antalet anställda i moderföreningen till 3 153.

4) Kooperativa sektorn definieras här som bostadsrätt plus kooperativ hyresrätt byggda av SKB och Riksbyggen. Uppgifter om annan nyproduktion av kooperativ hyresrätt saknas, den torde dock vara obetydlig. Uppgiften inom parentes är jämförbar med tidigare år, som bara avser produktion av bostadsrätt. Att Riksbyggens andel av totala antalet befintliga bostadskooperativa lägenheter är mindre än företagets andel av befintliga bostadsrättslägenheter förklaras delvis av att uppgifter om förvaltat kooperativ hyresrätt saknas. Riksbyggen har fr o m 1990 och fram t o m 1994 färdigställt 683 lägenheter i kooperativ hyresrätt. Ett antal av dessa har dock senare ombildats till bostadsrätt. Uppgift om befintligt antal kooperativa hyreslägenheter inom Riksbyggen saknas dock.

SBC

SBC, Sveriges Bostadsrättsföreningars Centralorganisation ek för, har sitt ursprung i Stockholms Bostadsföreningars Centralorganisation, som bildades 1921; namnändringen skedde 1982 i samband med omvandlingen till riksorganisation. Föreningens ändamål är *"att främja medlemmarnas ekonomiska intressen främst genom att verka för att bostads- och bostadsrättsföreningars ställning och verksamhet i samhället stärks och tryggas samt medverka till rationell förvaltning av medlemmarnas fastigheter"*.

Genom utvecklingen av parlamentariska organ, regionkontor, bosparande via SBC Bo (se nedan), SBC Garantifond m m har SBC utvecklats till en riksomfattande konsumentkooperativ organisation i två led (bostadsrättsföreningar och riksorganisation). Skillnaden jämfört med HSB och Riksbyggen består i att man betonar Kooperationens *materiella* sida, det ekonomiska intresset, och i synnerhet då det individuella (del)ägandet som ingår i bostadsrätten. Intresset för Kooperation som samverkan, gemenskap och hjälp till självhjälp är dock mindre. SBC samarbetar inte heller med andra kooperativa föreningar och organisationer. SBC är ensamägare till två rörelsedrivande dotterföretag: Liljeholmsberget AB som förvaltar den kontorsfastighet där SBCs huvudkontor är beläget, samt Institutet för Bostadsrätt IFB AB, som bildades våren 1995 och driver verksamhet av seminarie- och utbildningskaraktär på bostadsrättsområdet.

SBC bedriver sin verksamhet genom 5 regionkontor och 2 lokalkontor. 1995 var antalet medlemsföreningar 2 994 och antalet förvaltade 880 (varav 1 517 resp 440 i Stockholm). Medelantalet anställda var 99,8 (93,7), varav 59 kvinnor (57).

Tabell 12 Nyckeltal SBC (koncernen) under 5 år¹⁾

	1995	1994	1993	1992	1991
Intäkter (mkr)	58	52	51	47	43
Resultat före skatt	6,6	2,6	7,0	9,9	2,4
Insatskapital	6,5	6,2	6,1	6,0	5,6
S:a tillgångar	92	78	85	322 (57)	283
Medlemmar, brf	2 994	2 936	2 919	2 868	2 733
Antal lgh i medl.för. ²⁾	57 000	56 000	56 000	—	—
Anställda	107	96	79	93	84
Förvaltade brf/bf:	880	853	888	846	746
Förvaltade lgh (ca) ²⁾	27 000	27 000	27 000	34 000	30 000
Egna i % av alla					
-bostäder:	0.6				
....-koop bostäder ³⁾ :	7,6	7,6	—	—	—
Osållda/återköpta lgh:	33	38	41	—	—

1) För 1993 är värdet av de sammanlagda tillgångarna inte jämförbart med tidigare år då värdet av kortfristig placerade klientmedel inte längre ingår. Värdet av SBCs egna tillgångar föregående år - efter att klientmedel avräknats - framgår inom parenteserna ovan.

2) Exakta uppgifter om lägenhetsbeståndet har lämnats direkt av SBC och bygger på uppskattningar, enligt bedömningen att deras bostadsrättsföreningar i genomsnitt haft 40 lägenheter. Siffran 27 000 för 1993 bygger på en reviderad bedömning. Uppgifterna ovan avseende medlemslägenheterna är avrundningar av läget per 5 oktober 1994 för att ta hänsyn till förändringar sedan årsskiftet 1993/94. Detta datum fanns det 56 735 lägenheter i SBCs medlemsföreningar. Minskningen av antalet förvaltade lägenheter är skenbar då även tidigare uppgifter bygger på uppskattningar. Uppräkningen för 1995 är också en skattning.

3) Kooperativa sektorn definieras här som bostadsrätt plus kooperativ hyresrätt byggda av SKB och Riksbyggen. Uppgifter om annan nyproduktion av kooperativ hyresrätt saknas, den torde dock vara obetydlig.

SBC BO

SBC Bo bildades 1987 på initiativ av SBC. Denna ekonomiska förening skall samverka med SBC, som handhar räkenskaper och medelsförvaltning, och har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att bl a bereda medlemmarna bostäder och lokaler av god kvalitet, organisera sparande bland medlemmarna, främja och verka för ett fritt och obundet boende med bostadsrätt, verka för att bostads- och bostadsrättsföreningarnas ställning

stärks och tryggas, tillhandahålla tekniska, ekonomiska och juridiska tjänster vid igångsättning av byggverksamhet m m.

Bosparandet sker genom Handelsbankens Bofonder, där spararnas pengar placeras i aktier eller andra värdepapper. Sparkön är rikstäckande och omfattade vid årsskiftet 1992/93 17 026 medlemmar. SBC Bo samarbetar med SBC men är formellt fristående med egen parlamentarisk organisation (regionstämmor, fullmäktige och styrelse).

Tabell 13 Nyckeltal SBC Bo¹⁾ under 5 år

	1995	1994	1993	1992	1991
Intäkter (mkr)	13	15	20	15	11
Resultat före skatt	2,8	0,8	4,0	0,3	0,3
Insatskapital	16,9	16,2	15,6	14,9	13,3
S:a tillgångar	31,1	28,5	27,9	61,9	48,7
Antal medlemmar, bosparare	12 388	14 181	15 307	17 026	18 369
Sparbelopp (mkr)	450	399	448	378	371
Anställda	u.s. ²⁾	8,6	11,1	10,1	9,3
Färdigställda lgh	367	194	442	483	461
- andel av tot prod:	2,9	0,9	1,3	0,8	0,7
- andel av koop sekt ³⁾	24,6	4,2 (4,5)	3,8	2,9	2,5

1) Fr o m 1993 avser nyckeltalen för koncernen. För jämförbarhetens skull kan sägas att SBC Bo enbart hade intäkter på 15,8 mkr, resultatet före skatt uppgick till 30 tkr medan tillgångarna uppgick till 26,8 mkr. För övriga nyckeltal föreligger ingen skillnad.

2) Företaget anlitar personal från SBC på konsultbasis; för 1995 saknas uppskattning av personalstyrkans omfattning.

3) Kooperativa sektorn definieras här som bostadsrätt plus kooperativ hyresrätt byggda av SKB och Riksbyggen. Uppgifter om annan nyproduktion av kooperativ hyresrätt saknas, den torde dock vara obetydlig. Uppgiften inom parentes är jämförbar med tidigare år, som bara avser produktion av bostadsrätt.

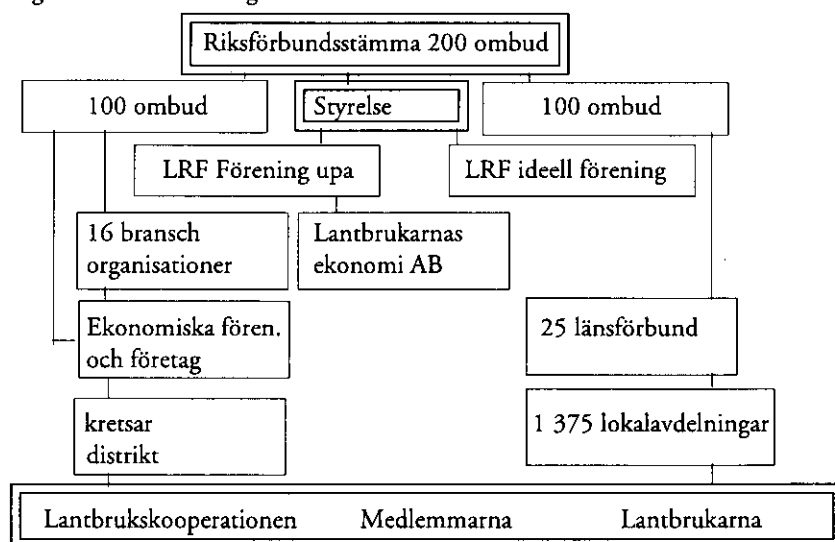
PRODUCENTKOOPERATIONEN

LRF

LRF, Lantbrukarnas Riksförbund, är intresse- och näringslivsorganisation för Sveriges jord- och skogsbrukare och lantbrukskooperationen. LRF består av två parallellagrenar. En gren som organiserar 123 000 enskilda jord- och skogsbrukare och en gren, lantbrukskooperationen, som utgörs av de av bönderna ägda ekonomiska föreningarna och företagen.

Lantbrukskooperationen har sammanlagt 35 000 anställda och en omsättning på 85 miljarder kronor. Lantbrukskooperationen består av ett 16-tal olika branscher varav Slakteriorganisationen, Mejerierna, Lantmännen och Skogsägarna är de största. Antalet medlemskap uppgår till cirka 300 000.

Figur 2 LRFs organisation



Tabell 14 Föreningar och medlemmar, omsättning och anställda i de olika branscherna inkl riksorganisationer och dotterbolag

Branscher	Antal föreningar		Antal medlemmar		Omsättning mkr		Antal anställda	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995
Lantmännen	12	12	72 452	71 242	27 608	27 713	10 926	10 859
Mejerierna	7	7	19 003	18 143	22 117	22 706	8 617	8 253
Slakterierna	4	4	60 386	57 841	16 566	16 274	7 408	7 288
Skogsägarna	8	8	87 888	88 615	11 098	14 354	3 866	4 076
Svensk husdjurskötsel*	22	21	31 000	31 000	136	147	91	91
Kronägg	1	1	417	413	500	421	204	203
Frö- och oljeväxtodlarna*	18	16	24 638	22 477	10	7	3	3
Stärkelsen	1	1	1 695	1 445	745	819	377	415
Betodlarna*	5	5	5 411	5 255	4	4	1	1
Sveriges Pälss- djursuppfödare*	13	13	389	297	75	8	13	5
Potatisodlarna*	23	23	1 644	2 000	6	8	2	2
Bränneri intressenterna*	1	1	1 144	1 147	98	104	2	2
Grönsaksodlarna*	9	9	1 242	1 367	2	-	1	0
Trädgårdsnäringen* ¹⁴	17	17	1 875	1 643	-	-	11	12
Landshypotek	10	1	em	em	em	em	89	86
NNP	1	1	4 444	4 065	2 061	2 028	829	840

* Omsättning och antal anställda avser respektive branschorganisation
(Källa Lantbrukskooperativ årsbok m m)

Tabell 15 Sammanställning av de lantbrukskooperativa föreningarna. Rörelseresultat, mkr.

Resultatanalys (mkr)	1991	1992	1993	1994	1995
Försäljning	86 281,9	82 500,1	82 272,8	80 078,0	83 577,3
Summa rörelseintäkter	88 444,6	84 664,2	83 934,1	81 639,5	85 213,3
Avräkningsvärde med producenter	-25 023,2	-23 614,0	-23 051,6	-23 631,8	-25 194,3
Efterlikvid	-434,2	152,4	165,3	388,8	-805,6
Övriga varukostnader	-25 912,0	-18 658,2	-18 296,6	-16 243,7	-20 104,1
Övriga kostnader	-33 089,5	-38 385,4	-37 747,4	-35 295,9	-33 259,4
Resultat för avskrivningar	1 991,8	2 097,0	2 843,0	4 048,6	4 914,4
Avskrivningar enligt plan	-1 627,9	-1 853,1	-1 859,3	-1 857,2	-2 084,2
Resultat efter avskrivningar	363,9	243,9	983,7	2 191,4	2 880,2
Finansiella intäkter	1 407,3	1 582,1	1 443,4	1 107,4	1 251,9
Finansiella kostnader	-1 878,3	-1 865,4	-1 572,0	-1 226,4	-1 295,4
Resultat efter finansposter	-106,7	-39,4	855,1	2 072,3	2 786,8
Extraordinärt netto	21,3	-150,2	52,4	11,4	5,9
Resultat före dispositioner och skatt	-85,4	-189,6	802,7	2 060,9	2 792,7
Nettoresultat redovisad skatt	196,3	-143,8	786,4	1 652,0	2 010,5
Nettoresultat 28% skatt	-61,5	-136,5	577,9	1 483,8	2 010,7

Tabell 16 Nyckeltal – Kvantitativa nyckeltal

	1991	1992	1993	1994	1995
Medlemmar vid årets slut	336 069	326 592	313 577	306 199	297 940
Medeltal anställda	41 616	40 534	37 848	35 885	35 407

Tabellen inkluderar Riksorganisationer och LRF, men ej Föreningsbanken och Landshypotek.
Hänsyn har ej tagits till interna transaktioner.

FINANSIELL KOOPERATION

Folksam

Folksam är i första hand inriktat på hushållens behov av försäkringsskydd, dels genom individuella försäkringar, dels genom gruppförsäkringar bl a i form av de fackliga organisationernas medlemsförsäkringar. Folksam är ett av landets största sakförsäkringsbolag. Utmärkande för Folksam är också att man ägnat mycket intresse åt skadeprevention i form av forskning och andra skadeförebyggande aktiviteter.

Rent juridisk består Folksam av tre bolag – Folksam Liv, Folksam Sak och Folksam International (återförsäkring). Liv- och sakrörelsen drivs i ömsesidig form, dvs det är försäkringstagarna som äger bolagen. Återförsäkringsrörelsen drivs i aktiebolagsform och kontrolleras av Folksam Sak. Folksam har en rad dotterbolag bl a Folksam Auto, som utvecklar nya reparationsmetoder och säkerhetsdetaljer till bilar. Livförsäkringsbolaget SparLiv och fondförsäkringsbolaget SparFond ägs av Folksam tillsammans med Sparbanken Sverige AB.

Folksam Fond AB, som sysslar med allmänt fondsparande och Folksam Spar AB, som sysslar med individuellt pensionsparande ägs av Folksam Sak. Folksam Fondförsäkrings AB ägs av Folksam Liv.

Flertalet av Folksams försäkringstagare är samtidigt medlemmar i olika folkrörelseorganisationer. Därför fungerar landets största folkrörelser, konsumentkooperationen (KF/OK, HSB, Riksbyggen) och den fackliga rörelsen (LO, TCO) som valkorporationer för att utse försäkringstagarnas representanter i stämman och styrelse.

Tabell 17 Några nycketal om Folksams sakförsäkring. Milj kr

	1991	1992	1993	1994	1995
Rörelseresultat	- 2 150	- 690	1 154	680	1 479
Konsolideringskapital	4 116	3 001	4 751	4 628	7 338
Premieinkomst	7 730	8 001	7 467	6 680	6 108

De omfattande förlusterna under 1991 och 1992 kan i huvudsak hänföras till förluster i kreditförsäkring. Som många andra försäkringsbolag drabbades Folksam av den stora finanskrisen i början av 90-talet, med bl a minskade

fastighetsvärden som följd. Som framgår av konsolideringskapitalets utveckling (beskattat eget kapital, obeskattade reserver och övervärden i fastighetsbeståndet) har emellertid en viss återhämtning ägt rum.

Tabell 18 Några nyckeltal om Folksams livförsäkring. Milj kr

	1991	1992	1993	1994	1995
Rörelseresultat	401	962	1 781	462	2 421
Konsolideringskapital	2 723	3 640	6 321	5 290	7 523
Premieinkomst	4 133	3 830	3 799	3 850	4 057

Folksam livs ekonomi har inte genomgått samma dramatiska utveckling som sakrörelsen. Resultat påverkas främst av storleken på kapitalavkastningen. Förbättringen under 1995 handlar också om att grupplivförsäkringen gått ett underskott till ett överskott.

Tabell 19 Folksams marknadsandelar (% av premieinkomsten) i några av de större branscherna

	1991	1992	1993	1994	1995
Individuell livförsäkring	12,1	15,0	16,3	14,3	13,6
Frivillig gruppliv			43,0	45,0	45,0
Fondförsäkring		0,3	0,6	3,0	1,6
Hem- och villahem	26,5	26,5	26,5	27,0	27,0
Trafik- och motor	21,8	21,3	20,4	20,1	19,3
Företag/ Fastighet	10,9	11,7	10,2	8,4	7,4

Den svenska livförsäkringsmarknaden har genomgått en omfattande strukturförändring de senaste åren genom lanseringen av fondförsäkring och individuellt pensionssparande i bank. Även om Folksam minskat sina marknadsandelar när det gäller individuell livförsäkring är bolaget fortfarande det tredje största i landet. Tillsammans med Sparliv är Folksam fn näst störst när det gäller traditionell pensions- och kapitalförsäkring till hushållen.

Nya avtal för kollektiv hemsförsäkring har ytterligare stärkt Folksams position. Antalet kollektiva hemförsäkringstagare närmar sig nu en miljon.

Däremot har Folksam minskat sin andel av villaförsäkringar. Den nedåtgående trenden i bilförsäkring speglar den hårda konkurrensen på området, framförallt från nya s k nischbolag. För att förbättra ekonomin har Folksam de senaste åren koncentrerat företagsförsäkring till utvalda produkter. Detta har givetvis lett till minskade marknadsandelar.

KP pension & försäkring

KP är en ideell förening som bildats för att förvalta konsumentkooperationens pensionskassa, försäkringsförening och konsumentkooperationens pensionsstiftelse.

De anställda inom Kooperationen har avtal om pensioner och grupp-försäkringar av olika slag. KP sköter också dessa försäkringar och motsvarande avtal inom fackföreningsrörelsen och Kooperationen närstående organisationer. KP bedriver också en individuell livförsäkringsrörelse och administrerar ett antal trygghetsfonder. Marknaden är således väl definierad och begränsad till företag och organisationer med folkrörelseanknytning.

Tabell 20 Några nyckeltal om KPs verksamhet

	1991	1992	1993	1994	1995
Antal företag	3 190	3 384	3 680	3 947	4 130
Antal medlemmar	101 200	113 017	106 398	98 340	94 050
Premier milj kr	827	1 528	1 968	1 550	1 224
Förvaltad kapital	19 086	20 461	22 273	23 300	25 194

De senaste åren har KPs medlemsantal minskat på grund av att KF sålt ut stora delar av sina industrier. Att antal försäkrade företag trots detta ökat beror på tillkomsten av en rad mindre företag och kooperativa dagis.

Spar- och låneföreningar

JAK (Jord Arbeta Kapital) är den spar- och låneform i Sverige som växt snabbast under början av 90-talet. Anledningen var det då extremt höga ränteläget. JAK strävar efter att det alltid ska finnas ett räntefritt alternativ till alla finansieringsbehov. När man blir medlem i JAK erbjuds man att gå med i sparlånesystemet. Det innebär att man sparar på eget konto i JAK, antingen med ett engångsbelopp eller genom sporadiska inbetalningar –

utan att få ränta på de insatta medlen. När man sparat i minst 6 månader kan man få låna – också nu utan att betala ränta. På grund av de senaste minskningen av sparande tar det nu upp till två år för att få låna i JAK.

Tabell 21 JAKs utveckling under fem år

	1991	1992	1993	1994	1995
Medlemmar i 000-tal	7,3	22,7	34,0	27,5	25,2
Sparande milj kr	81,0	294	496,0	377,0	378,0
Utlåning milj kr	49,0	157	395,0	390,0	388,0
Antal lokalombud	7	31	33	75	82
Antal lokalavdelningar	-	5	19	24	26

KOOPERATIVA NYETABLERINGAR

- de ekonomiska föreningarna

Detta kapitel bygger på utdrag ur SCBs centrala företagsregister, där alla juridiska personer som betalar moms och/eller arbetsgivaravgift finns registrerade som aktiva företag. Vår statistik omfattar de företagsaktiva ekonomiska föreningarna. Det innebär emellertid att vissa verksamma ekonomiska föreningar ställs utanför denna kartläggning av den kooperativa sektorn. Det handlar bland annat om psykiatrikooperativ och omsorgskooperativ där personalen är anställd av kommun eller landsting och brukarna/klienterna är medlemmar och deltar med egen arbetsinsats, men utan särskild ersättning. Ett annat exempel är inköpsföreningar som förmedlar varor åt sina medlemmar, utan vare sig anställda eller momspliktig omsättning.

Nyetableringsstatistiken omfattar de ekonomiska föreningar som startat företagsverksamhet under fem år, till och med juli 1996.

Vi redovisar även det totala antalet ekonomiska föreningar med företagsverksamhet vecka 30 1996. Källa är SCBs företagsregister BASUN. Företagen i registret är kodade enligt Svensk näringsgrensindelning (SNI) som är avsedd att beskriva deras verksamhet.

Ekonomiska föreningar och andra juridiska former

I Sverige finns en juridisk form som är konstruerad särskilt för kooperativ verksamhet; den ekonomiska föreningen. Så långt är det förhållandevis enkelt att identifiera åtminstone huvuddelen av den kooperativa sektorn i landet. En föregångare till den ekonomiska föreningen var upa-föreningen. Sådana föreningar som startat före 1955 är inte alltid kooperativa, i den meningen att medlemskapet inte är knutet till utnyttjande av eller deltagande i föreningens verksamhet. Folkets Hus- och Folkets Park-föreningar är exempel där ändamålet är allmännyttigt, till skillnad från att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Det finns också exempel på upa-föreningar, där medlemmarna kan ha ett kapitalintresse snarare än ett (kooperativt) verksamhetsintresse. Totalt finns ett drygt tusental upa-föreningar bland de ekonomiska föreningar vi redovisar här, som alltså fortfarande är aktiva företag.

I viss utsträckning förekommer kooperativ verksamhet även i andra former

än ekonomisk förening, men dessa är betydligt mer svårfångade. Erfarenheten säger också att det sammantaget är en liten minoritet av alla kooperativ som drivs som t ex aktiebolag, ideella föreningar eller handelsbolag. Det är vanligare på vissa områden och förekommer inte alls på andra. I industrisektorn, där det är mycket ovanligt med ekonomiska föreningar, förekommer kooperativa aktiebolag, liksom i så kallade kunskapsbranscher. Det största icke-offentliga vård-företaget, Praktikertjänst, är ett producentkooperativt aktiebolag. Ideell förening har varit en vanlig form för föräldrakooperativa daghem, men den passar inte om verksamheten bedrivs med egen anställd personal.

Till bilden av den kooperativa sektorn hör emellertid också aktiebolag som är helägda av ekonomiska föreningar. I dessa bedrivs omfattande verksamhet med syftet att främja moderföreningarnas medlemmars ekonomiska intressen. Flera stora kooperativa organisationer som Konsum/KF, HSB och LRF har valt att organisera stora delar av sin kärnverksamhet i sådana dotterbolag. Detta har till exempel på senare år inneburit att omsättningen har sjunkit drastiskt i många konsumföreningar, eftersom affärsverksamheten förts över till en annan juridisk person. Allt eftersom denna utveckling går vidare blir de ekonomiska föreningarnas sammanlagda omsättning en allt större underskattning av den kooperativa sektorns ekonomiska storlek. Det blir alltmer nödvändigt att ta med även dotterbolagens omsättning för att få en rättvisande bild.

Vi redovisar längre fram i kapitlet en sammanställning av registeruppgifter om de ekonomiska föreningarnas omsättning och antal anställda.

Nystartade ekonomiska föreningar

Den statistik som vi presenterar här omfattar ekonomiska föreningar som har startat företagsverksamhet i SCBs mening *för första gången*, det vill säga registrerats för moms och/eller arbetsgivaravgift. Det innebär till exempel att bostadsrättsföreningar som börjat betala arvode till styrelseledamöter eller har anställt en fastighetsskötare under den aktuella perioden räknas som nystartade. Fallet kan emellertid vara att de redan tidigare varit verksamma under längre eller kortare tid, utan att betala arbetsgivaravgift eller vara momsregistrerade. Paralleller kan finnas även inom andra områden. Om datumet för föreningens bildande ligger långt tillbaka i tiden, vet vi inte om den har varit inaktiv, alltså inte har bedrivit verksamhet över huvud taget, eller om den har bedrivit verksamhet utan att betala ut löner, arvoden eller vara registrerad för moms. Det är svårt att bedöma vilken påverkan detta har på statistiken. Enklarest är att anta att

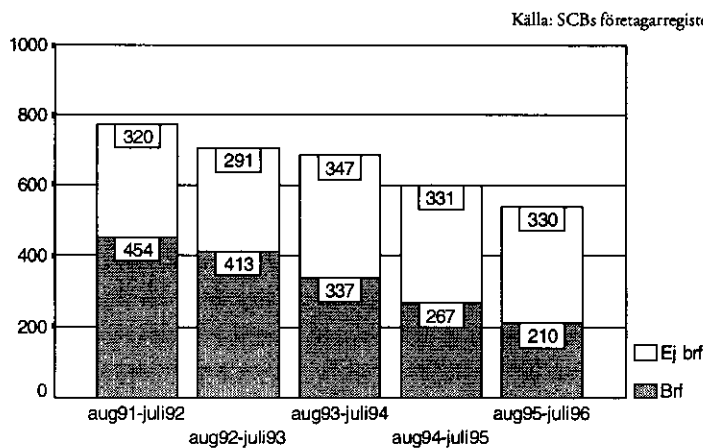
föreningar med varierande grad av sådan "fördröjd start" är någorlunda jämnt fördelade över tiden. De tar då ut varandra i summeringen.

Än så länge har vi inte möjlighet att på något tillförlitligt vis redovisa medlemskategorier i de ekonomiska föreningarna, det vill säga konsumenter, brukare, personal, leverantörer osv. Även här har vi ett exempel på att officiella register i Sverige inte ger tillfredsställande upplysningar om kooperativa företag. (Se 1995 års nyetableringsstatistik, avsnittet Kooperativ verksamhet och näringsgrenar.) På inte alltför många års sikt bör vi dock kunna hitta sätt att lägga samman information från olika källor så att vi kan kompensera denna brist.

Vi har ingen uppgift om antalet ekonomiska föreningar som läggs ned, men under den senaste ettårsperioden är det ett femtiotal som avregistrerats hos SCB till följd av att verksamheten lagts ned. Till detta kommer föreningar som inte är företagsaktiva när de läggs ned och sådana som inte anmält sin nedläggning.

Dock vet vi antalet föreningar av de som startat varje år under den aktuella femårsperioden som inte var aktiva vecka 30 1996. Detta innebär inte att föreningen är nedlagd för gott, men att den för tillfället är inaktiv enligt ovanstående kriterier. Mellan 13 och 20 procent av de ekonomiska föreningar som startade under de fyra första ettårsperioderna var inte aktiva vecka 30 1996. För den senaste perioden var siffran 8 procent. (Se tabell 22)

Figur 3 *Antal bostadsrättsföreningar och övriga ekonomiska föreningar som startat företagsverksamhet vecka 31 1991 – vecka 30 1996, ettårsperioder*



Siffrorna för respektive ettårsperiod i diagrammet inkluderar ekonomiska föreningar som senare, tillfälligt eller för gott, lagt ned sin företagsverksamhet, enligt SCBs kriterier. Der första årets siffror kan dock vara en liten underskattning av antalet nystarter, beroende på att de bygger på ett registeruttag från hösten -92. Några föreningar kan ha hunnit bli både aktiva företag och åter inaktiva under året, vilket skulle göra dem osynliga i denna statistik. Därefter har utdrag emellertid gjorts varje kvartal, vilket minimerar risken för underskattning.

Under de två första ettårsperioderna var sex av tio ekonomiska föreningar som startade företagsverksamhet bostadsrättsföreningar. Det tredje året var det hälften, det fjärde strax under hälften och den senaste ettårsperioden var andelen bostadsrättsföreningar knappt fyra av tio.

Med undantag för perioden augusti 1992 - juli 1993 har antalet nystartade ekonomiska föreningar som inte är bostadsrättsföreningar varit mycket stabilt. Det senaste årets siffra ändrar inte på den bilden. Antalet nystartade bostadsrättsföreningar har samtidigt mer än halverats.

I tabell 22 redovisas de ekonomiska föreningarna uppdelade på verksamhetsområden, enligt SNI på 2-siffernivå. Dessutom syns det totala antalet företagsaktiva ekonomiska föreningar, vecka 30 1996.

I fjolårets statistik konstaterades att "*andra företagstjänster*" som innefattar konsult- och serviceverksamhet, "*utbildning*" och "*hälso- och sjukvård, sociala tjänster*" hade en förhållandevis stark utveckling under femårsperioden, även om den mattats av något i den sistnämnda kategorin. Tendenserna står sig under den senaste ettårsperioden, med ett utropstecken för "*andra företagstjänster*". Dessa tre områden särredovisades i fjol enligt den mest detaljerade näringsgrensindelningen.

Det finns ytterligare några områden som ser ut att vara inne i en tillväxtfas, även om antalet ekonomiska föreningar kan vara blygsamt. Tack vare vindkraftens utbyggnad ökade "*el-, gas-, ång- och hetvattenförsörjning*" 95/96 kraftigare än året innan. Inom "*hotell- och restaurangverksamhet*", som också ökade relativt kraftigt, är drygt hälften av de nytillkomna ekonomiska föreningarna matserveringar. Inom "*uthyrning av fordon och maskiner...*" ägnar sig fem av sju nytillkomna föreningar åt uthyrning av flygplan. De nystartade inom "*intressebevakning, religiös verksamhet*" är till stor del företagarföreningar. Inom "*rekreations-, kultur- och sportverksamhet*", slutligen, återfinner vi bland annat ytterligare två flygföreningar samt en hel del media och kulturverksamheter.

Partihandel, detaljhandel samt transportverksamhet är områden där antalet

Tabell 22 Ekonomiska föreningar som startat företagsverksamhet vecka 31 1991 - vecka 30 1996, etårsperioder

Verksamhetsområde (sni92, 2-siffernivå)	År*										Samtliga**
	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	v30, 96	v30, 96	v30, 96	v30, 96	v30, 96	
Jordbruk, jakt, fiske, vattenbruk o service i anslutn härtil	15	5	5	1	5	87	84				
Skogsbruk och service till skogsbruk	1	0	0	2	1	24	26				
Livsmedels- och dryckesvaruförpackning	1	0	2	0	0	31	31				
Tillverkning av textilvaror o kläder; pålsberedning	0	0	1	1	3	12	9				
Tillv av trä o varor av trä kork, rotting o d, ej möbler	0	1	1	1	1	26	24				
Förlagsverksamhet; grafisk prod och reprod av inspel	0	2	3	1	0	37	37				
Annan tillverkning samt mineralutvinning	0	0	2	1	1	15	15				
El-, gas-, ång- och hettvattenförsörjning	0	0	6	7	13	101	93				
Vattenförsörjning	1	3	0	1	1	27	25				
Byggsverksamhet	3	1	4	2	3	40	38				
Handel med o serv av motorfordon; detaljh med drivmed	0	1	1	2	1	23	22				
Parti- och agenturhandel utom med motorfordon	6	4	10	5	4	138	143				
Detalj, ej med motorf; rep hushållsart o personl art	9	9	9	23	10	216	221				
Hotell- och restaurangverksamhet	6	3	17	11	16	143	121				
Land-, sjö-, o lufttransport; transport i rörsystem	2	0	6	5	2	122	127				
Stödtjänster till transport; resebyråverksamhet	2	6	8	8	6	146	148				

fortsättning nästa sida

fortsättning från föregående sida

Post- och telekommunikationer	0	0	1	0	0	6	2
Finansiell verksamhet inkl. stödtjänster, ej obl socialförs	2	1	2	2	3	30	28
Fastighetsverksamhet	406	369	305	289	245	11706	11698
Uth ford o mask, ej förare, hush.art, varor f pers bruk	2	1	0	3	7	27	15
Databehandlingsverksamhet	1	1	1	0	4	11	7
Andra företags tjänster	33	25	27	26	38	288	262
Offentl förvalt n o försvar; obligatorisk socialförsäkr	0	1	1	1	1	6	3
Utbildning	1	6	13	10	9	55	42
Hälsö- o sjukvård, sociala tjänster	163	131	125	117	107	1010	893
Avloppstening, avfallshantering, renhållning o d	0	0	0	0	2	8	5
Intressebevakning; religiös verksamhet	14	16	21	16	24	458	441
Rekreatiöns-, kultur- och sportverksamhet	4	11	10	17	20	357	345
Annan serviceverksamhet	1	0	0	1	2	21	23
Förvärvsarbete i hushåll	0	0	0	0	1	1	0
Näringsgren okänd	5	4	20	26	10	32	80
Ej aktiva vecka 30 1996***	122	137	108	78	41	—	—
Samtliga	774	704	684	598	540	15204	15005

Källa: SCB:s företagsregister BASUN

* Förtärsperioderna omfattar vecka 31 (ungefär första veckan i augusti) det ena året till vecka 30 (sista veckan i juli) påföljande år

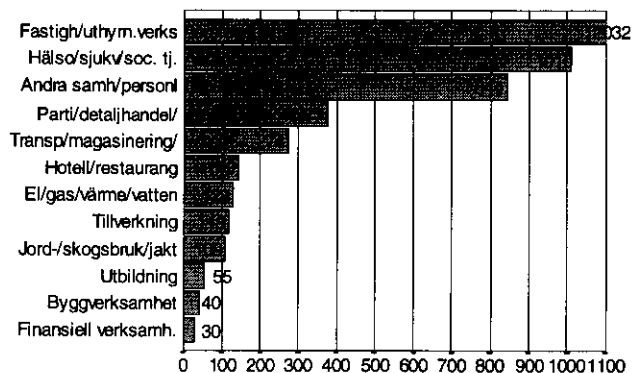
** Denna kolumn visar det totala antalet företagsaktiva ekonomiska föreningar i vecka 30 1996, det vill säga de som är registrerade för moms och/eller arbetsgivaravgift

*** Antal ekonomiska föreningar som startat företagsverksamhet respektive år, men inte var aktiva vecka 30 1996

aktiva ekonomiska föreningar har minskat i juli 1996, jämfört med samma tidpunkt 1995. Med reservation för föreningar med "okänd näringsgren" ser antalet ut att ha minskat något även inom skogsbruk och "annan serviceverksamhet".

I diagrammet nedan framgår fördelningen av antalet ekonomiska föreningar på olika verksamhetsområden. Endast enstaka föreningar finns inom de områden som inte redovisas i diagrammet.

Figur 4 Verksamhetsområden enligt huvudgrupperna i SNI92 ordnade efter antal företagsaktiva ekonomiska föreningar, vecka 30 1996.

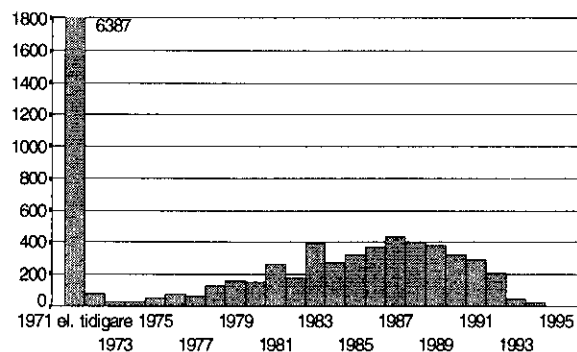
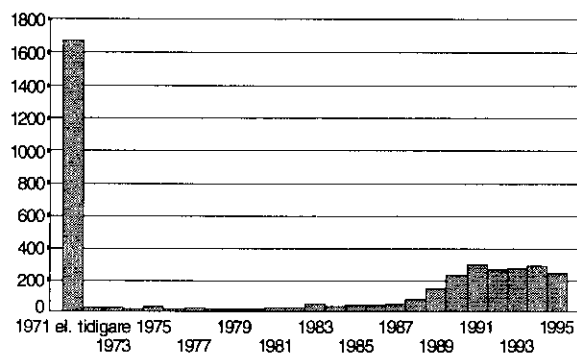


Källa: SCBs företagsregister BASUN

Fastighetsverksamhet dominerar naturligtvis, men som framgått ovan har nybildningen av bostadsrättsföreningar mattats av. Om man jämför de båda diagrammen nedan som visar fördelningen på registreringsår bland de aktiva ekonomiska föreningarna, ser det ut som att det sedan 1987 pågått en förskjutning i nybildningen från bostadsrättsföreningar till andra områden, utan att det för den skull finns något samband. Olika inslag i samhällsutvecklingen har samspelat så att dagens unga Kooperation i allt större utsträckning finns på nya områden. Det syns att det finns ganska väl avskilda utvecklingsfaser, där ungefär

hälften av dagens ekonomiska föreningar bildades före 1972, där nybildningen var svag fram till mitten på 80-talet och där den sedan sköt fart. Vi kan också konstatera att även bland bostadsrättsföreningarna har ungefär hälften kommit till efter 1971, med den kraftigaste tillväxten under 80-talet.

Figur 5 Registreringsår för ekonomiska föreningar som var företagsaktiva vecka 30 1996. Överst icke-bostadsrättsföreningar och därunder bostadsrättsföreningar.



Källa: SCBs företagsregister BASUN

De ekonomiska föreningarnas ekonomiska betydelse

På uppdrag av NUTEK har Koopi sammanställt nedanstående tabell över de ekonomiska föreningarnas omsättning och antal anställda. Siffrorna skulle utgöra underlag för en EU-publikation om småföretag i Europa, med en särskild del om företag inom den sociala ekonomin, inklusive Kooperationen.

Här används en något annorlunda indelning av branscherna som är avsedd att bättre spegla den svenska sektorns struktur och de svenska kooperativa företagen, än vad SCBs 17 huvudgrupper gör. I tabellen finns ett relativt stort antal ekonomiska föreningar med okänd näringsgren, eftersom det inte varit möjligt att granska varje enskild förening och föra den till relevant näringsgren.

I tabellen framgår att de ekonomiska föreningarnas sammanlagda registrerade omsättning i november 1995 var 108 miljarder kronor. Detta är en underskattning av den verkliga volymen eftersom ej momspliktiga verksamheter – på grund av storlek eller verksamhetens art – inte finns med. Antalet anställda personer är i storleksordningen 70 000.

Observera att dessa uppgifter gäller verksamhet som drivs i ekonomiska föreningar. Om man vill uttala sig om den kooperativa sektorn måste man, som vi påpekat förut, räkna in alla kooperativa och kooperativt ägda verksamheter i framför allt aktiebolagsform. Detta blir en uppgift för framtida statistikbearbetningar.

Dessutom kan man diskutera om omsättningen alltid är ett giltigt mått på verksamhetens volym eller ekonomiska betydelse. Exempelvis har inte bostadsrättsföreningarna en särskilt betydande del av sektorns omsättning, men de är helt dominerande räknat i antal ekonomiska föreningar.

När man fördelar totala antalet anställda på ekonomiska föreningar som har registrerad omsättning och sådana som inte har det, finner man att medelantalet anställda i den senare gruppen så gott som genomgående är mindre än 1. Det tyder på att dessa föreningar i de flesta fall har en så liten omsättning att de inte är momspliktiga och därför inte registrerade.

Det finns dock vissa undantag. Dels i branscher som domineras av offentligt finansierad verksamhet som inte är momsbelagd, dels framför allt inom skogsbruk där några relativt stora företag inte har någon registrerad omsättning.

Tabell 23 Omsättning och antal anställda i samtliga ekonomiska föreningar, november 1995

	Antal ek. för.	Antal anställda	Omsättning, tkr (Baserat på antal ek. f.)
Jordbruk, jakt och fiske	84	988	678 551 (46)
Skogsbruk, utvinning av mineraler	26	2 197	6 851 064 (22)
Tillverkning av livsmedel och drycker	32	13 487	32 541 254 (30)
Annan tillverkning	80	718	887 903 (52)
El-, gas-, värme- och vattenförsörjning	117	479	1 605 289 (73)
Byggsamhet	40	155	1 298 707 (35)
Försäljning, underhåll o. reparation av motorfordon, detaljhandel med motorbränsle	22	2 949	4 347 071 (20)
Annan partihandel och agenturhandel	145	4 828	21 296 967 (134)
Annan detaljhandel, reparation av personliga o. hushållsartiklar	216	16 181	18 035 731 (192)
Hotell- och restaurangverksamhet	130	1 057	541 791 (88)
Transport, magasinering och kommunikation	272	1 788	9 143 832 (241)
Finansiell verksamhet	27	53	3 120 (4)
Fastighetsverksamhet	11 663	12 202	8 658 670 (1 430)
Uthyrningsverksamhet, företagstjänster	279	867	965 220 (206)
Offentlig förvaltning, utbildning	48	543	9 174 (7)
Hälsa- och sjukvård, sociala tjänster	877	5 319	124 556 (23)
Intressebevakning, religiös verksamhet	430	694	490 422 (130)
Rekreations-, kultur- och sportverksamhet	335	1 231	245 987 (95)
Annan serviceverksamhet	27	658	468 041 (15)
Näringsgren okänd	256	39	11 339 (7)
Samtliga	15 106	66 433	108 204 689 (2 850)

Källa: SCBs centrala företagsregister CFAR

REDAKTÖRER

Peder Aléx
Idehistoriska inst
Umeå Universitet
901 87 Umeå

Sven Bartilsson
Kooperativ Konsult
Andra Långgatan 29
413 27 Göteborg

Anders Jönsson
Kooperativt Utvecklingscentrum
Kungsgatan 19
352 31 Växjö

Yohanan Stryjan
Företagsekonomiska inst
Stockholms universitet
106 91 Stockholm

Berith Wikström
Föreningen Kooperativa Studier
Box 200 63
104 60 Stockholm

FÖRFATTARE

Eva-Marie Björklund
Institutionen för socialt arbete
Mitthögskolan
831 25 Östersund

Søren Büchmann Petersen
Liljevej 3
2820 Gentofte
Danmark

Karin Hakelius
Sveriges Lantbruksuniversitet
Box 7013
750 07 Uppsala

Lars Lindqvist
Handelshögskolan i Köpenhamn
Institut for Organisation og
Arbejdssociologi
Blågårdsgade 23 B
2200 København N
Danmark

Sven Modell
Centrum för tjänsteforskning
651 88 Karlstad

Jerker Nilsson
Institutionen för ekonomi
Sveriges Lantbruksuniversitet
Box 7013
750 07 Uppsala

Jörgen Nilsson
LRF Konsult
Stortorget 1
281 31 Hässleholm

Peter Normark
Consultus AB
Box 6589
113 83 Stockholm

Robert Schedivý
Austrian Federal Economcal
Chamber
A-1140 Wien
Rosenthal G 11/17
Österrike

Yohanan Stryjan
Företagsekonomiska inst
Stockholms universitet
106 91 Stockholm

Annette Thörnqvist
Historiska inst
Göteborgs universitet
412 98 Göteborg

FÖRENINGEN **Kooperativa Studier**

Föreningen Kooperativa Studier verkar för kunskapsutveckling inom det kooperativa området och vill främja, stödja samt informera om kooperativ forskning och utveckling.

- **MAL:** Föreningen är en naturlig och lättillgänglig arena för ett samtal mellan forskare och kooperativa medarbetare om såväl kooperativ teori och metod som om praktiska tillämpningar av kooperativ kunskap. Föreningen är en kompetent kunskapskälla för kooperativt företagande genom att sprida forskningsresultat till företag, myndigheter och allmänhet.
- **MEDEL:** Föreningen ger ut tidskrifter och böcker som speglar aktuell kooperativ forskning och debatt. Föreningen arrangerar konferenser och seminarier om kooperativ forskning och utveckling. Föreningen deltar vidare i internationella forskningsnätverk inom det kooperativa området. Föreningen söker speciellt samverkan med nordiska systerföreningar och motsvarande.
- **MEDLEMMAR:** Föreningen är öppen för personer och organisationer som delar dess syften. Föreningen tillvaratar initiativ och insatser från personer vid högskolor, universitet och kooperativa företag. För år 1997 är medlemsavgiften för enskilda personer 400 kr och för organisationer 2000 kr. Avgiften sätts in på föreningens postgiro: 86 57 86 - 8.

ORDFÖRANDE

Thorsten Andersson
Länsstyrelsen
621 57 Visby

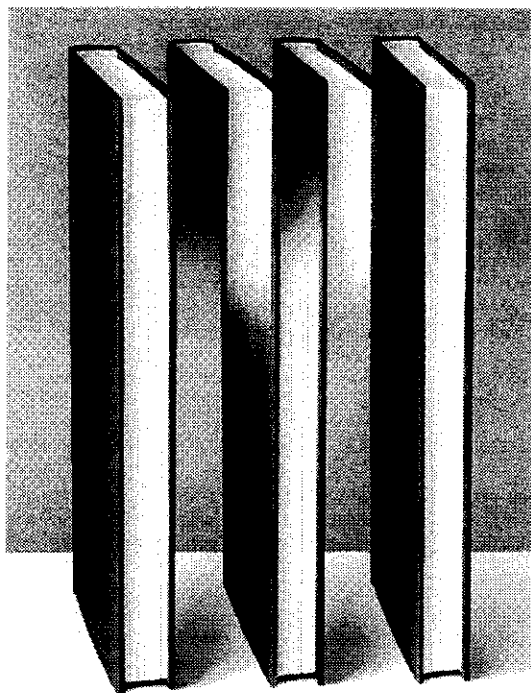
REDAKTION

Berith Wikström
Föreningen Kooperativa Studier
c/o KOOPi, Box 20063
104 60 Stockholm

MEDLEMSREG.

Annette Dünkelberg
KIC
Sverkeratan 8
126 51 Hägersten
tel: 08-19 86 86

Konsten att få fler böcker för pengarna.



AKADEMIBOKHANDELN



Eskilstuna - Göteborg - Huddinge - Jönköping - Kalmar
Karlstad - Kristianstad - Linköping - Lund - Malmö
Norrköping - Stockholm - Uppsala - Västerås - Växjö
Örebro - Östersund

Vi har kommit en bit på väg...



Ett naturligt kretslopp är en förutsättning för vårt samhälles överlevnad på sikt. Vi måste återföra till jorden det den ger, som vi inte behöver. Detta inser allt fler. Sveriges bönder är väl framme. Vi vill utveckla ett miljöanpassat, resurssnålt och kvalitetsinriktat lantbruk. Vi vill använda jordens resurser sparsamt och återföra det som inte används.

Lantbruket skall vara långsiktigt uthålligt.

Dit vill vi nå.

Vi har redan hunnit en bra bit på väg.



**LANTBRUKARNAS
RIKSFÖRBUND**