

Åke Stenström, Heikki Juutinen, Raimo Vuori

Effektiv ägarförvaltning



Handbok
för förtroendevalda
i andelslagen

Författare:

Åke Stenström (ekonome magister) har bland annat verkat som verkställande direktör för Andelslaget Varuboden, styrelseledamot i SOK och i egenskap av CGR-revisor chef för handelslagsrevisionen. Han är Finlands Svenska Andelsförbunds ekonomiska och juridiska konsult och aktiv i Andelsförbundets svenskspråkiga utbildning.

Heikki Juutinen (agronom, MBA) är verkställande direktör för Pellervo-Institutet. Han har en lång erfarenhet av att utbilda förtroendevalda och utveckla andelslagen.

Raimo Vuori (vicehäradshövding) var länge chef för Pellervos juridiska avdelning och är expert på lagen om andelslag.

Redaktionsråd:

Per-Erik Lindström och
Sami Karhu, Sällskapet Pellervo
Vuokko Pajala, Pellervon Julkaisupalvelut Oy.

Pärmbild: Kuvaario

Teckningar: Jarmo Koivunen, ”Kätsy”
Layout: Seppo Vartiainen, Kaija Rinkinen

Copyright: Sällskapet Pellervo

ISBN 952-5276-09-0

▼

Effektiv ägarförvaltning

· Handbok för
· förtroendevalda
· i andelslagen

Innehåll

Förord

1. Kooperativ företagsverksamhet	8
Kooperationen i Finland	
Kooperationen i Svenskfinland	
Andelslaget som företagsform	
De kooperativa principerna	
2. Ägarstyrning	17
Inflytande i andelslaget	
Förtroendeuppdragets betydelse	
Ägarbefogenhetens krav	
Varför behövs det förtroendevalda?	
Vad bör en förtroendevald kunna?	
3. En bra förtroendevald	23
Att sätta sig in i förtroendeuppdraget	
Hur man leder ett andelslag	
4. I administrationens kärna	26
Andelsstämman	
Medlemsmöte	
Principen en medlem - en röst	
Fullmäktige	
Styrelsen	
Styrelsens ordförande	
Styrelsens sammanträde	
Styrelsens protokoll	
Förvaltningsrådet	
Andelslagets övriga verksamhetsorgan	
Övriga verksamhetsorgan och avsikten med dem	
5. Möten innebär arbete	38
Ett lyckat möte	
Mötets förlopp	
Beslutsfattandet vid röstning	
Röstningsförfarandet	
Ordningsföljden vid röstning	
Smidig behandling	
Användningen av ordet på möten	
Förvaltningsorganens arvoden	
Arvodena i andra organ	
6. Företagsledningens och de förtroendevaldas ansvar och förpliktelser	45
Juridiskt ansvar	
Företagsekonomiskt ansvar	
Ansvar för företagets utveckling	
Etiska regler	
Övervakningens betydelse	

7. Administrationens arbetsredskap i företaget	50
Utveckling av fullmäktiges verksamhet	
Utveckling av förvaltningsrådets verksamhet	
Utveckling av styrelsens verksamhet	
Styrelsens roller	
Samarbetet och arbetsfördelningen mellan styrelsen och företagsledningen	
Styrelsens övervakande uppgifter	
Effektiva styrelseledamöter	
Utvärdering av styrelsens arbete	
Överenskomna spelregler	
Ordförandeskapet i styrelsen	
Val av verkställande direktör	
En god verkställande direktör	
Fallgropar i ledningen av andelslag	
Personliga problem	
Ekonomiska risker	
Missbruk från de anställdas sida	
För svagt resultat	
Andelslagets konkurrensstrategi	
Utvecklingsplanerna	
8. Skötseln av medlemsförhållandet	66
Information till medlemmarna	
Rådgivning till medlemmarna	
Förtroendevalda som förbindelselänk till fältet	
9. Övervakning av ekonomin	68
Uppställandet av mål och övervakning	
Riktiga och tillräckliga uppgifter	
God bokföringssed och bestämmelserna i lagen om andelslag	
Bokslutsanalys	
Att behärska riskerna	
Ekonomins målsättning	
Ett framgångsrikt andelslag	
Tecknen på framgång	
10. Andelslagens beskattning	80
Inkomst av näring	
Skattbar inkomst	
Förlustutjämning	
Vinstutdelning	
Skatteuträkningar	
11. Lagstiftningen om andelslag	84
Lagen om andelslag (1488/2001) och övriga lagbestämmelser	
Bokföringslagen	
Revisionslagen	
Val av revisorer	
Revisorernas kompetenskrav	
Revisionens innehåll	
Revisors ansvar	
Intern revision	
Koncern	

Förord

Effektiv ägarförvaltning är en översättning och omarbetning av handboken Tehokas omistajahallinto, som gavs ut av Sällskapet Pellervo på våren 2002.

Effektiv ägarförvaltning är en praktisk handledning för dem som är med eller är intresserade av att komma med i andelslagens eller försäkringsföreningarnas ägarförvaltning. Målet är att ge den enkla och praktiska baskunskap, som varje såväl ny som gammal förtroendevald behöver. Vi vill också stimulera de för-troendevalda att utveckla sig som beslutsfattare. Framförallt har Effektiv ägarförvaltning som mål att ge en realistisk bild av vad som krävs och förväntas av dem som tar emot förtroendeuppdrag i företagen. Uppdraget är förvisso också samtidigt givande och ger tillfredsställelse.

Var och en som är med och leder ett företag, må det då vara inom ägarförvaltningen eller inom den operativa ledningen, behöver mångahanda färdigheter. Varje beslutsfattare bör dessutom ha en klar uppfattning om sitt ansvar och sin ställning i företaget. Kriser i företag beror sällan på ren otur, utan är ofta en följd av felbedömningar genom brist på kunskap. Problem uppstår inte heller sällan på grund av att beslutsfattarna har ett diffust begrepp om sin egen roll i företaget. Det är därför av största vikt att ordentligt sätta sig in i vad förtroendet innebär och att vara beredd att uppoffra sig själv i den grad det är nödvändigt.

Det är viktigt för hela näringslivet att det i företagens beslutandeorgan väljs in ledamöter, som har kunskap och färdigheter att sköta uppgiften. Men detta räcker ännu inte. Den som tar emot ett förtroendeuppdrag bör känna sig välmotiverad och också ha viljan att satsa tillräckligt mycket av sin egen tid på uppgiften. Å andra sidan kan förtroendeuppdraget också ge mycket. När det är som bäst ger det den förtroendevalda stor tillfredsställelse av att ha lyckats och av att se frukterna av sitt eget arbete. Då stimulerar det till nya utmaningar.

Det ställs minst lika stora krav på ledningen i andelslag, som i vilket annat företag som helst. I själva verket finns det särdrag inom Kooperationen som gör uppdraget t.o.m. svårhanterligare.

I börsbolagen ger marknaden via börskurserna dagligen information om hur väl bolaget är skött och klarar sig på marknaden. Den här informationen saknar ledningen i andelslagen.

Kooperationen har en central roll i vårt näringsliv. I en marknad som blir allt mera global verkar Kooperationen som en stabiliserande faktor. För att de kooperativa företagen skall kunna förbättra eller ens hålla sina positioner på en allt hårdare marknad bör de vara effektivt skötta och samtidigt kunna dra nytta av sina kooperativa konkurrensfördelar. Inom Kooperationen och de kundägda ömsesidiga bolagen är det ägarförvaltningen som skapar konkurrensförutsättningarna och bevakar ägarintresset.

Författarna till Effektiv ägarförvaltning, Heikki Juutinen, Åke Stenström och Raimo Vuori har alla en långvarig praktisk erfarenhet av utbildning av förtroendevalda inom andelslagen och dessutom av ekonomisk och juridisk rådgivning till företagen. Ett stort tack riktas också till Pellervo-Institutets utvecklingschef Matti Farin, som stött författarna i deras arbete.

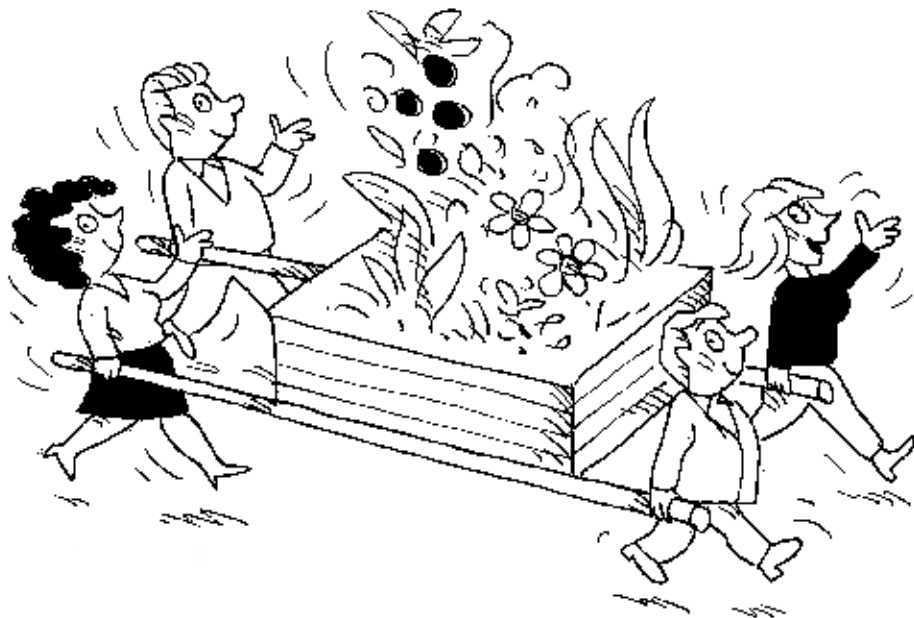
I denna svenska översättning av Tehokas HallintoHenkilö uppdaterades faktauppgifter om företagen och dessutom tillfogades vidare information om den finlandssvenska andelsrörelsen. Översättningen och omredigeringen gjordes av ekonomie magister Åke Stenström och AFM Per-Erik Lindström. Päivi Starast hjälpte med renskrivning och korrekturläsning.

Vi hoppas den här skriften skall inspirera dem som är med eller är intresserade av att komma med i ägarförvaltningen i företagen och att de där lyckas i sina uppgifter. Vårt mål är att Effektiv ägarförvaltning är ett praktiskt hjälpmedel för dem som vill leda sitt företag med framgång.

Helsingfors november 2002

Sällskapet Pellervo

Finlands Svenska Andelsförbund



1. KOOPERATIV FÖRETAGSVERKSAMHET

Kooperationen i världen har 780 miljoner medlemmar

Den kooperativa företagsverksamheten är ansenlig både i Finland och internationellt. Etablerad Kooperation finns i över 90 länder och i alla världsdelar. Aktiebolagens antal är naturligtvis större än andelslagens i världen, men de 780 miljoner medlemmarna inom världskooperationen, visar Kooperationens verkliga betydelse. I Europa finns det 132.000 andelslag med sammanlagt 83 miljoner medlemmar.

Traditionellt har man indelat andelslagen i producentandelslag och konsumentandelslag, utgående från medlemmarnas förhållande till sitt andelslag. Producentandelslagens medlemmar producerar produkter, som andelslaget förädlar och säljer på marknaden - någonting som varje enskild producent i regel inte skulle klara av själv med god lönsamhet. Producentandelslag har

framför allt verkat inom lantbruket, men idag kommer nya branscher starkt in i bilden: läkarcentraler, arkitektbyråer, IT-tjänster, barberare, arbetsandelslag och inom den sociala sektorn t.ex. av barndagvårdare grundade daghem och inom åldringsvården.

Via konsumentandelslag har medlemmarna, konsumenterna i sin tur gemensamt skapat större volymer. De har då sålunda kunnat köpa varor billigare från marknaden eller låtit producera tjänster, som de behöver, lämpligare eller billigare via egna andelslag. Den framgångsrika handelslagsrörelsen i Finland är här det bästa exemplet, men konsumentandelslag har länge fungerat i många andra sektorer, såsom i el- och telefonbranschen. Också här har nya former av konsumentandelslag etablerats t.ex. då föräldrar gemensamt grundar barndagvårdsandelslag för att få vård för sina barn eller krävande konsumenter bildar kooperativa köpringar för inköp av ekologiska produkter o.s.v.

Andelsbanker och försäkringsföreningar är också en form av konsumentandelslag, men de kan också kallas tjänsteandelslag. Andelsbankernas verksamhet styrs, vid sidan av lagen om andelslag (1488/2001), bl.a. också av lagen om andelsbanker (1504/2001) och kreditinstitutslagen (1607/1993). Försäkringsbranschen i sin tur har en helt egen lagstiftning.

Andelslagen kan förstås grupperas också utgående från antingen ägarbasen eller branschen. Ytterligare kan man indela Kooperationen i traditionell Kooperation och Nykooperation. Nykooperation är på senare tid grundade andelslag och de verkar i sådana branscher, där Kooperation inte tidigare funnits i högre grad.

Kooperation förekommer i många olika former runt om i världen. I Finland beskrivs Kooperationen så, att det är fråga om företagsamhet som bygger på samarbete mellan medlemmarna. Företagsformen kan definieras så här:

1. Medlemmarna/ägarna har samma intresse
2. Andelslaget bedriver affärsverksamhet
3. Verksamheten stöder medlemmarnas utkomst och näring
4. Medlemmarna utnyttjar andelslagets tjänster
5. Andelslaget grundas, styrs och ägs av medlemmarna
6. Om vinst, överskott utdelas till medlemmarna sker det i förhållande till hur de utnyttjat andelslagets tjänster

Andelslagens storlek varierar både i Finland och globalt. De minsta har bara några få medlemmar, medan de största bedri-

Kooperation är ekonomiskt samarbete i företagsform

ver internationell verksamhet och har dotterbolag i form av aktiebolag, som är listade på börsen. Andelslagen har inte blivit internationella i samma omfattning som aktiebolagen. Det beror mycket på att andelslagen alltid i viss mån har lokal förankring och att de ofta grundas för att tjäna medlemmar på en viss ort eller med ett visst yrke.

Andelslagen har heller inte på samma sätt som aktiebolagen blivit utsatta för olika ofrivilliga branschomorganiseringar, kap-

Andelslag och ömsesidiga försäkringsbolag i Finland 2001 (inkl. dotterbolag)

	Andels- lag	Person- medlemmar	Personal	Omsättning, milj. e 1)	Marknads- andel, % 2)
Andelsbanker	286	1 054 167	9 546	1 459	3) 35,3
Försäkringsföreningar	107	450 000	900	263	4) 8,1
Skogsandelslag	1	122 522	29 744	8 773	5) 34,0
Andelsslakterier	5	34 389	8 221	1 467	74,0
Husdjursförädling	6	47 768	599	34	6) 100,0
Andelsmejerier	35	20 155	4 444	2580	7) 96,0
Äggproduktion	2	720	156	42	64,0
Hankkija-Lantbruk Ab *	-	-	849	671	40,0
Andelslag inom Pellervo totalt	442	1 729 721	54 459	15 289	
Handelslag	46	1 487 461	29 613	8 082	43,1
Ömsesidiga försäkrings- bolag **	13	2 189 904	4 466	3 582	3) 26,0
TOTALT ***	501	5 407 086	87 689	26 282	
* Lantbruksförnödenheter , dotterbolag till det största konsumentandelslaget SOK				1) Intäkter sammanlagt	
** Skadeförsäkringar				2) Depositioner	
*** Totalantalet andelslag i Finland var 2.607 (31.12.2001) enligt Handelsregistret.				3) Försäkringspremieintäkter	
Källa: Tidskriften Osuustoiminta 4/2002				4) Andel av marknadsawerking från privata skogar	
				5) Köttanskaffning från producenterna	
				6) Mjölkskaffning från producenterna	
				7) Förpackade ägg	

ningar eller påtvingade fusioner, Det beror på att andelslagen i regel styrs demokratiskt av ägarna/medlemmarna och deras ändamål är i första hand att ge fördel åt dem som behöver andelslaget. Aktiebolagens ändamål är framför allt att ge utdelning och öka värdet på aktieplaceringarnas portfölj. Ägarna behöver inte nödvändigtvis alla vara bundna till eller ens intresserade av vad aktiebolaget sysslar med.

Kooperationen i Finland

Finland är världens mest kooperativa land, visar många undersökningar. I slutet av år 2001 fanns det drygt 2700 andelslag i Finland och till dem hörde ca 2,8 miljoner medlemmar. Om man räknar in ägarkunderna i försäkringsföreningarna och de övriga ömsesidiga försäkringsbolagen blir medlemsantalet 5,4 miljoner, alltså fler än Finlands befolkning. Den stora mängden förklaras av att det är fråga om medlemskap och samma person kan vara medlem i många andelslag samtidigt.

Sällskapet Pellervo och Finlands Svenska Andelsförbund samlar en stor del av de traditionella andelslagen. De andelslagsgrupper som hör till de här två organisationerna brukar, av historiska skäl, ofta kallas Pellervokooperationen. Hit hör producentandelslagen inom lantbruket så gott som i sin helhet. Andelsmejerierna, kött-, ägg- och grönsaksandelslagen har dessutom höga marknadsandelar i sina branscher i Finland. Till Pellervokooperationen räknas också andelsbankgruppen, Metsäliitto på skogssidan och försäkringsföreningarna. Tabellen visar Pellervokooperationen i sin helhet med uppgifter från år 2001. Vidare upptas där hela handelslagsrörelsen och de ömsesidiga försäkringsbolagen.

Den så kallade nykooperationen har många enskilda andelslag. I september år 2002 fungerade nästan 1800 nyandelslag, grundade efter 1987. En tredjedel av dem var arbetsandelslag, genom vilka medlemmarna marknadsför sin yrkeskunskap. Vattenandelslagen var också drygt 500 till antalet. I övrigt verkade de i vitt skilda sektorer såsom social- och hälsovården, kultur, turism och IT. Trots sitt stora antal är dessa andelslags medlemsantal och omsättning bara några promille av den traditionella kooperations motsvarande siffror.

Nykooperationen branschvis

Arbets-, tjänste- och expertandelslag	540
Marknadsföringsandelslag	251
Kultur-, publikations- och informationsteknikandelslag	109
Anskaffningsandelslag	74
Andelslag som ger social-, hälso- och övriga välfärdstjänster	60
Turismandelslag	49
Energiandelslag	49
Utvecklingsandelslag	43
Vattenandelslag	528
Övriga andelslag	57
Totalt	1760

Andelslag grundade efter 1987
Källor: Patent- och registerstyrelsen, Sällskapet Pellervo

Kooperationen i Svenskfinland

Omkring sju procent av alla finländska andelslag har sina rötter i svenskbygden. De svenskspråkiga andelslagen i vårt land är idag ca 200 till antalet. Omkring hälften av dem är ny- eller vattenandelslag grundade under 1990-talets senare hälft.

Liksom den traditionella finska Kooperationen samlar sig i Sällskapet Pellervo, samlar sig den svenskspråkiga Kooperationen, t.o.m. mer komplett, i Finlands Svenska Andelsförbund. Till Andelsförbundet hör idag drygt 30 olika andelslag. De har i stort sett sitt ursprung i de nästan 300 olika andelslagen, som under förbundets över 80-åriga historia varit medlemmar. Detta är ett bevis på andelsrörelsens stabilitet och anpassningsförmåga – konkurser bland medlemmarna under historiens gång är bara en handfull. Det gäller för övrigt de traditionella andelslagen överhuvudtaget i vårt land.

Medlemsföretagen i Andelsförbundet representerar alla traditionella andelssektorer. Förbundets äldsta medlem är Andelslaget Varuboden, Finlands enda dominerat svenskspråkiga regionalhandelslag. Till Varuboden har under årens lopp fusionerats ett tiotal handelslag från Sibbo till Hangö.

Varuboden är i dag ett välskött och solitt företag. Det egna kapitalets andel av balansomslutningen är 46 % och finansieringen är i skick. Företagets verksamhetsfält har kraftigt utvidgats. Verksamheten idkas dels i egna butiker och dels i form av dotter- eller intressebolag. Antalet verksamhetsställen är ca 40. Förutom markethandel har man restauranger, järnhandel, bil- och bränsleförsäljning, lantbrukshandel m.m. Omsättningen utan intressebolag uppgick år 2001 till 78,5 miljoner euro. Över 1,5 miljoner euro utbetalades i bonus till ägarkunderna. Insatsräntan är 10 %. Beslut om höjning av insatsen genom gratission (fondemission) till medlemmarna gjordes år 2002, vilket innebar en överföring på 1,4 miljoner euro till medlemmarna. Man satsar mycket på personalutbildning och medlemsförmåner. Varuboden deltar också vid utvecklandet av lokalsamhället och stod t.ex. som huvudsponsor vid bygget av en sporthall i nuvarande hemkommunen Kyrkslätt. Inom branschen sker fortfarande en strukturomvandling.

Den största gruppen medlemsföretag i förbundet är andelsbankerna, som är 13 stycken. Vasa Andelsbank hör, med en inlåning på nästan 300 miljoner euro, till de största andelsbankerna i hela landet. Övriga regionala andelsbanker är Andels-

Andelslagens antal har minskat genom fusioner

.....
..... banken Raseborg, Pederörenejdens Andelsbank, Andelsbanken
..... för Åland och Östnylands Andelsbank. Andelsbankerna i Fin-
..... land har inte haft samma fusionstrend som andelslagen inom
..... övriga branscher.

.....
..... Producentandelslagen är idag rätt få och speciellt inom meje-
..... risektorn har omstruktureringen under tidens lopp varit stark.
..... Andelsmejeriet Milka i Österbotten, med sina över 800 mjölk-
..... producenter, är det enda svenskspråkiga mejeriet med egen för-
..... ädling i fasta Finland. Milkas produkter, som härrör sig från
..... tiden då Centrallaget Enigheten samlade hela den finlands-
..... svenska mejerirörelsen, är välkända över hela landet. Det andra
..... mejeriet med egen förädling är Ålands Centralandelslag.

.....
..... Producentandelslag hemma i Österbotten är också
..... Andelslaget Närpes Grönsaker, Andelslaget Österbottens Kött
..... och Österbottens Äggcentrallag. Närpes Grönsaker är stort i sin
..... egen bransch med sin marknadsandel på över tjugo procent av
..... hela den inhemska tomatproduktionen. Härvidlag överträffas
..... NG, bland andelslagen i svenskbygden, endast av Andelslaget
..... Ålands Grönsakslager, som marknadsför trettio procent av
..... lökarna producerade i Finland.

.....
..... Det tvåspråkiga medlemsföretaget LSO-Andelslag är ensamt
..... moderbolag för hela HK Ruokatalo-koncernen. HK Ruokatalo
..... Oyj noteras på Helsingfors fondbörs. Där noteras likaså Atria
..... Oyj, som i sin tur har Österbottens Kött som en av sina tre del-
..... ägande andelslag. De här två slakterigrupperna har tillsammans
..... 65 procents marknadsandel av den inhemska köttmarknaden.
..... Modellen, med producentandelslag som ägare till stora t.o.m.
..... börsnoterade förädlings- och marknadsföringsbolag, som i allt
..... högre grad verkar också internationellt, är rätt unik just för Fin-
..... land. Arrangemanget är ett resultat av anpassningen till EU.

.....
..... Finlands Svenska Andelsförbund har dessutom en rad små-
..... och medelstora medlemsandelslag, som verkar lokalt i vitt
..... skilda branscher såsom energiproduktion, skogsproduktion och
..... telekommunikation. Ett intressant nytt inslag är de maskin-
..... ringar, som grundats under senare år. Medlemmar i dessa är i
..... regel jordbrukare. Maskinringarna idkar förmedling av tjänster
..... utförda med medlemmarnas maskiner och strävar efter ett
..... effektivt utnyttjande av medlemmarnas maskinkapacitet. Det
..... här ger jordbrukarna bättre ränta för maskininvesteringarna,
..... men också möjlighet till sam användning av dyra maskiner
..... genom sitt andelslag, maskinringen.
.....
.....

Andelsförbundet hyser också tre sammanslutningar, de två svenskspråkiga andelsbankförbunden och Centralförbundet för

I tabellen ges ett sammandrag av medlemmarna inom Finlands Svenska Andelsförbund.

	Antal	Personmed- lemmar 2001	Omsättning Meuro 2001	Personal
Handelslag	1	20534	78,5	484
Andelsbanker	13	32466	*796,0	325
Andelsmejerier	5	1026	60,2	165
Andelsslakterier	2	8523	**9,7	**11
Äggandelslag	1	104	3,5	20
Grönsaksandelslag	2	441	17,2	27
Övriga andelslag	8	19507	20,8	66
Sammanslutningar	3	–	–	3
SUMMA 2001	35	82601	985,9	1101
<i>SUMMA 2000</i>	<i>35</i>	<i>77192</i>	<i>923,5</i>	<i>1082</i>
* Inlåning 31.12. ** HK Ruokatalo-koncernen hade en omsättning på 3 478 miljoner mark och 4 632 anställda				

Handelslagen i Finland. Mer information om Andelsförbundet och medlemsföretagen ges på hemsidan <http://www.pellervo.fi/fsva/index.htm>

Andelslaget som företagsform

Andelslaget är en flexibel företagsform som egentligen bygger på ett frivilligt avtal mellan medlemmarna. De som hör till andelslaget bestämmer själva om medlemsantalet och andelskapitalets storlek.

Det är också relativt enkelt att utträda ur andelslaget. Ett andelslag kan grundas av tre fysiska personer, samfund, stiftelser eller andra juridiska personer för att stöda deras hushållning eller näring. Typiskt för Kooperationen är också att medlemmarna använder sitt andelslags eller dess dotterbolags tjänster.

Andelslagets förvaltning är demokratisk genom principen en medlem - en röst. Enligt lagen om andelslag, som trädde i kraft år 2002, kan man dock avvika från detta om så sägs i andelslagets stadgar.

Medlemmens möjligheter att påverka andelslagets verksamhet sker genom deltagande på andelsstämman. I större andelslag,

... som har fullmäktige, påverkar medlemmen genom att rösta i fullmäktigevalen. Medlemmarna påverkar framför allt genom att aktivt nyttja andelslagets tjänster och genom att delta vid andelslagets tillställningar.

... Andelslagets lagstadgade organ är andelsstämman, styrelsen och revisorerna. Verkställande direktör kan också utses, men endast i andelsbankerna är VD:n obligatorisk. I andelslagets stadgar kan man dessutom bestämma att ha fullmäktige, som helt eller delvis ersätter stämman. På samma sätt kan andelslaget ha förvaltningsråd, som organisatoriskt ligger mellan stämman (fullmäktige) och styrelsen. Andelsbankerna måste däremot alltid ha förvaltningsråd.

... Medlemmens förhållande till sitt andelslag är sådant, att han

Kooperativa företag och aktiebolag skiljer sig från varandra på många väsentliga punkter, men är de enda företagsformerna där ägarna/medlemmarna i princip inte har personligt ansvar för företagets skulder

Grundragen hos andelslaget	
Andelslag	Aktiebolag
• Ägs och styrs demokratiskt av medlemmarna	• Ägs av aktieägarna, men styrs ofta av de största aktieägarna
• Beslutsfattandet vanligen enligt "en medlem en röst"	• Beslutsfattande enligt aktieinnehav
• Andelslaget äger andelslagets substans	• Aktieägarna äger bolagets substans
• Insatsen återbetalas vid utträde	• Aktien säljs på den fria marknaden
• Avkastning på insatt kapital inte huvudsaken, utan ändamålet är att stöda medlemmarna	• Ränta på insatt kapital, alltså ökande av aktieägarnas förmögenhet är huvudmålet
• Överskottet utdelas i första hand enligt nyttjandet	• Vinsten utdelas enligt investerat kapital
• Andelskapitalet bestäms av insantsantalet, antalet medlemmar varierar	• Fast aktiekapital - bestäms i bolagsordningen
• Väljer alltid själv sina ägare	• Aktiebolag kan kapas
• Regleras av lagen om andelslag och stadgarna	• Regleras av aktiebolagslagen och bolagsordningen
Den nya lagen om andelslag tillåter tilläggs- och placeringsandelar samt fondemission och således andelslag, som fungerar i stort som aktiebolag. Aktiebolag kan också påminna om andelslag i sin funktion. När andelslaget upplöses kan dess medel delas ut till medlemmarna.	

grundvärderingar

- självhjälp
- personligt ansvar
- demokrati
- jämlikhet
- rättvisa
- solidaritet

etiska värden

- hederlighet
- öppenhet
- socialt ansvar
- omsorg om varandra

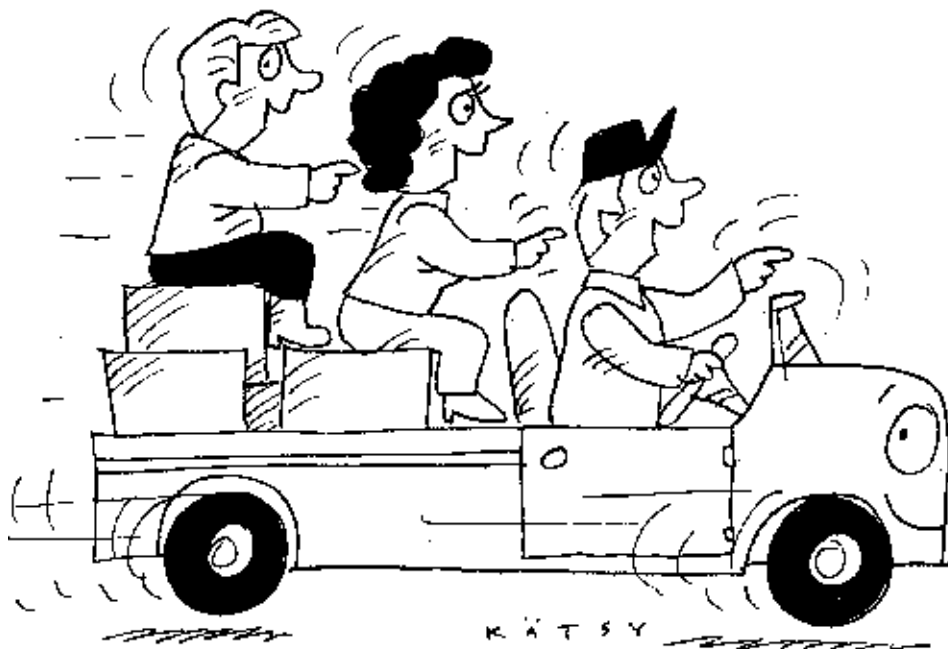
är dess kund, producent eller använder andelslagets tjänster. Medlemmarna har inget personligt ansvar för andelslagets förpliktelser om det inte uttryckligen nämns i stadgarna om tillskottsplikt.

De kooperativa principerna

De kooperativa värderingarna och principerna ger andelslagen den viktigaste konkurrensfördelen. Principerna definierades första gången av vävare anställda inom textilindustrin i Rochdale i England. De grundade världens första handelslag år 1844. Sedan dess har principerna genomgått vissa justeringar, men i grunden varit de samma. År 1995 beskrev Internationella Kooperativa Alliansen, vid sitt 100-årsjubileum, Kooperationen enligt följande:

Ett andelslag är en fristående sammanslutning av personer som frivilligt samverkar för att tillgodose sina gemensamma ekonomiska, sociala och kulturella behov och önskemål genom ett samägt och demokratiskt styrt företag. Kooperationen bygger på värderingarna självhjälp, personligt ansvar, demokrati, jämlikhet, rättvisa och solidaritet. Medlemmarna tror på etiska värden såsom hederlighet, öppenhet, socialt ansvar och omsorg

1. Frivilligt och öppet medlemskap
2. Demokratisk medlemskontroll ("en medlem en röst")
3. Medlemmarnas ekonomiska deltagande, varvid medlemmarna på ett rättvist sätt bidrar till andelslagets kapital
4. Självständighet och oberoende; andelslagen styrs demokratiskt av medlemmarna och enbart medlemmarna
5. Utbildning, praktik och information; andelslaget erbjuder utbildning och praktik till sina medlemmar, förtroendevalda, chefer och anställda samt informerar allmänheten om Kooperationens särart och fördelar
6. Samarbete mellan andelslagen
7. Samhällshänsyn; andelslagen arbetar för en hållbar utveckling av lokalsamhället enligt riktlinjer, som godkänts av medlemmarna.



2. ÄGARSTYRNING

Ägandet är mera omfattande i andelslag än i aktiebolag

I ett andelslag är det för en medlem möjligt att med en förhållandevis liten insats kunna ta del av företagets verksamhet. Medlemmen märker därför kanske inte alltid vilka betydande värden det kan finnas bakom denna insats och hur dessa värden borde kontrolleras och övervakas.

Då ett andelslag utvecklats från ett lokalt till ett regionalt andelslag och måhända senare till ett riksomfattande företag, bör medlemmarna fråga sig hur de personer, som invalts i styrelsen, förvaltningsrådet och fullmäktige, förvaltar deras andelar, och hur den verksamma ledningen sköter sina uppgifter. Eftersom det i ett andelslag också är fråga om förvaltningen och därtill anslutet ansvar, är ägandet i ett andelslag mera omfattande än i ett aktiebolag. De frågor, som ansluter sig till ägandet, har medlemskåren, i värsta fall, blivit tvungen att ta ställning till först då andelslaget råkat i ekonomiska svårigheter och, i bästa fall, då

*Andelslagets mervärde =
rörelseöverskottet +
medlemsnyttan*

man skall besluta om betydande investeringar och behovet av kapital.

Börsbolagens framgång mäter man hela tiden med hur aktiernas pris bestäms på marknaden. Ett sådant värderingssätt existerar inte för andelslagets ägare. Ägarvärdets utveckling i ett andelslag kan man bedöma från det ekonomiska resultat företaget uppnår och på värdet av de tjänster medlemmarna får eller på basis av det substansvärde, som uppstår. I ett lantbruksandelslag kan man jämföra det pris andelslaget betalar för produkterna med deras marknadspris.

Ägaren i ett andelslag kan som värdemätare använda sig av det ekonomiska mervärdet. Det erhålls, då man till rörelseöverskottet adderar den ersättning, som betalats medlemmarna i form högre pris än marknadspriset eller den rabatt, som givits medlemmarna vid inköp.

Med hjälp av det ekonomiska mervärdet kan verksamheten utvecklas så att kapitalet inte ligger oanvänt utan att det används effektivt för lönsamma investeringar. Det ekonomiska mervärdet möjliggör också, att man kan höja kapacitetens användningsgrad eller minska den mängd kapital, som är bundet i fasta anläggningar. Väsentligt vid ägarstyrning är att ägarvärdet kan anges som en penningenheter. På den kan man sedan uppställa vissa krav, som man kan uppfölja och mäta. Detta är en av ägarstyrningens centrala uppgifter.

Fastän en utgångspunkt, som baserar sig på ägandet passar bra för övervakning och styrning av ett andelslag, bör man hålla i minnet olikheterna mellan andelslag och aktiebolag. Skillnader finns i målsättningen, ägandets natur, finansieringssättet, användningen av överskottet och i beslutsfattandet. De frågor, som ansluter sig till ägarstyrningen, är för andelslagets framgång viktiga. Till ägarstyrningen hör bl.a.

1. Ägarnas rätt att övervaka andelslagets verksamhet.
2. Ägarnas rätt till del i vinsten d.v.s. överskottet.

Inflytande i andelslaget

Ägarnas eller medlemmarnas inflytande i andelslaget sker genom en s.k. representativ administration. Beslutande organ är andelsstämman eller fullmäktigesammanträdet, ledningsorganen är förvaltningsrådet och styrelsen - i mindre andelslag vanligen endast styrelsen.

Andelslaget har demokratisk förvaltning. I andelsstämman kan samtliga medlemmar delta. Ledamöterna i fullmäktige och i förvaltningsrådet är valda ledamöter. I styrelsen kan förutom ledamöterna finnas en verkställande direktör eller någon annan utomstående expert. Verkställande direktören är ofta endast föredragande på sammanträdena. Ordförandeskapet och majoriteten innehas alltid av de representanter medlemmarna utsett.

En av medlemsadministrationens viktigaste uppgifter är att besluta om administrationens struktur i andelslaget. Under de senaste åren har man inom andelslagen, liksom i företagsvärlden i allmänhet, gått mot en lättare struktur. Då man beslutar om administrationens struktur, bör man beakta det egna andelslagets medlemsantal, branschens särdrag, hur vidsträckt verksamhetsområdet är och hur olika eller hur enhetlig ägargruppen är. Det är också viktigt att beakta beslutsfattandets inverkan på effektiviteten och på medlemsrelationerna. Det är framför allt fråga om hur ägarstyrningen skall kunna organiseras så effektivt som möjligt.

Andelslagets verksamhet regleras av lagen om andelslag, andelslagets stadgar, förvaltningsrådets arbetsordning och styrelsens reglemente. Revisorerna övervakar företagets verksamhet på basis av bestämmelserna i revisionslagen. Revisorerna ger rapporter över sitt arbete till andelslagets ägare.

Förtroendeuppdragets betydelse

I ledandet av andelslaget har de förtroendevalda och affärsledningen vardera sina egna roller och uppgifter. Förtroendeuppdragets mening framgår, då man begrundar betydelsen av ägandet i andelslaget. Med tanke på företagets framgång är det av avgörande betydelse hur fungerande och effektivt företagets ägargrupp är. En fungerande förtroendeledning skapar framgång för företaget genom att

1. Skickligt definiera företagets grunduppgift,
2. Övervaka, stöda och vid behov byta ledning, samt
3. Ombesörja att företaget förnyas och utvecklas.

Då man definierar företagets grunduppgifter, bör man beakta åtminstone följande: varför finns vi till, d.v.s. i vilken business vill vi vara med, vilka är ägarnas önskemål och värderingar nu och vilken målsättning har de i framtiden. Då dessa önskemål är definierade, vet ledningen vad den bör få till stånd.

Förtroendeledningen definierar företagets grunduppgifter, övervakar verksamheten och ser också till att företaget utvecklas

*Tillräckliga resurser måste
kontinuerligt satsas på
utveckling-en av verksamheten*

Denna företags grunddefinition dikterar sedan dess struktur och bestämmer randvillkoren för ledningen, då den skall fullgöra sin grunduppgift.

Ägarna bör också ombesörja en tillräcklig uppföljning av uppställda mål. Ägarnas uppgift är att granska hur de uppställda målen uppnås och att utvecklingen går i den riktning företagets strategi förutsätter. Lika viktig som övervakningen av affärsledningen är ägarnas stöd till ledningen. Om ägarna däremot vägrar ge ledningen sitt stöd, bör den förmå byta ut ledningen.

Med tanke på utvecklandet av andelslagens konkurrensförmåga på lång sikt är det viktigt att företagets administration sköter om att tillräckliga investeringar görs och tillräckliga resurser satsas på utveckling av verksamheten. Det finns bland våra lantbruksandelslag skrämmande exempel på att man under årtal betalat ett högre pris till producentmedlemmarna än vad lönsamheten skulle ha tillåtit. I de här fallen har man inte kunnat reservera tillräckliga medel för förnyande och utveckling av affärsverksamheten. Förtroendeledningen bör också förstå företagsverksamhetens krav på långsiktsperspektiv och marknadsorientering. Bara om andelslaget har framgång på marknaden kan medlemmarna ha framgång i sin egen näringsverksamhet.

Ägarbefogenhetens krav

Utöandet av ägarbefogenheten borde ske yrkesmässigt. Den som utövar makt behöver goda kunskaper i affärsskötsel, känna till branschernas förändringar och ha en riktig bild av den kommande konkurrenssituationen.

Den som utövar ägarnas beslutanderätt borde ha en klar uppfattning om strukturen och arbetssättet i en effektiv organisation samt förmåga att arbeta som representant för hela ägargruppen. Då kan också realistiska lönsamhets- och utvecklingskrav uppställas för företaget. För att ägaren i tillräcklig omfattning skall kunna sätta sig in i företagets verksamhet och inverka på dess utveckling, behöver han förutom ett fungerande uppföljningssystem också en fungerande och öppen kontakt med andelslagets medlemmar och ledning.

För att med framgång kunna sköta sitt förtroendeuppdrag är det skäl för en förtroendevald att åtminstone i början använda mycket tid för att bekanta sig med företaget och att fördjupa sig

i dess verksamhet. Samtidigt bör han följa med utvecklingen inom sitt eget område och försöka förutse den kommande utvecklingen.

Förtroendeuppdraget sköts officiellt på sammanträdena. Det är varje förtroendevalds skyldighet att ge sin egen personliga insats genom att ifrågasätta, dra slutsatser och framföra förslag på mötena.

Förtroendeuppdraget innebär förpliktelser också utanför mötena. Genom en egen positiv insats och genom att föregå med gott exempel kan en förtroendevald i hög grad inverka på övriga medlemmars och ledningens beteende och uppfattning om företaget.

Varför behövs det förtroendevalda?

För att klara sig i den hårda konkurrensen behöver ett andelslag en kunnig företagsledning, yrkeskunnig personal samt kompetenta förtroendevalda som beslutsfattare. Administrationens uppgift är att sköta om att andelslaget för sina ägare

- producerar så effektiva tjänster som möjligt,
- har bästa möjliga lönsamhet, och
- ger bästa möjliga värde på lång sikt.

Redan för att kunna utföra de stadgeenliga uppgifterna bör en förtroendevald ha mångsidiga kunskaper. Han bör ha erfarenhet, vara oberoende och framför allt ha tid att sätta sig in i företagets verksamhet. En fullmäktigeledamot borde t.ex. vid behandlingen av bokslutet på sammanträdet grundligt känna till den egna branschen, kunna bedöma hur strategin och målsättningen förverkligats samt kunna tolka bokslutsuppgifterna rätt.

I förvaltningsrådet bestäms ofta ramarna och randvillkoren för företagets strategiska mål, där görs viktiga personval och där övervakas styrelsens verksamhet. Styrelsen å sin sida har en viktig roll då det gäller val av strategi, uppgörandet av målsättningen samt i fråga om uppföljningen av den operativa ledningens verksamhet. Av styrelsens ledamöter krävs sålunda speciellt goda kunskaper i affärsledning och god yrkesmässig handlingsförmåga.

Den förtroendevalda skall fördjupa sig noggrant i företagets strukturer och verksamhet samt hela branschen

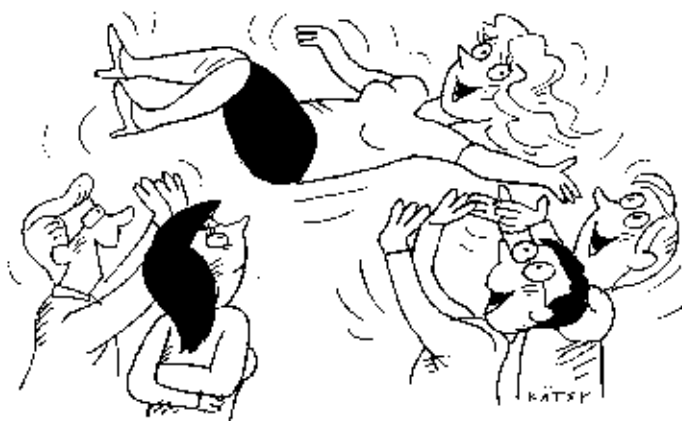
Vad bör en förtroendevald kunna?

Man blir inte en god förtroendevald genast, utan man växer med uppgiften i den mån man fördjupar sig i uppgifterna och utvecklar sina egna färdigheter och sin kunskap. En förtroendevald bör därför alltid se till att han får tillräcklig information som grund för beslutsfattandet.

För skötseln av förtroendeuppgiften bör man om företaget känna till

- stadgarna, företagets bakgrund och uppbyggnad
- verksamhetsidén
- målsättningen och hur den förverkligas
- verksamhetsplanen, sättet att förverkliga denna, budgeten
- företagets ekonomiska ställning
- företagets ställning på marknaden, konkurrensläget
- produkterna, tjänsterna
- kundernas åsikter.

Uppgifter om företagets bakgrund och utveckling får man från allehanda gammalt och nytt material om företaget, såsom verksamhetsberättelser, historiker, skolnings- och företagspublikationer samt Internet. Hur företaget fungerar kan kritiskt bedömas genom att fråga både medlemmar och kunder om deras åsikter i fråga om verksamhetens kvalitet. Värdefulla uppgifter kan man också få från kundresponsundersökningar.



3 EN BRA FÖRTROENDEVALD

- En bra förtroendevald känner man igen på att han har
 - en klar bild av den kooperativa företagsmodellen och företagsomgivningen
 - affärsmässig inställning och erfarenhet
 - uppfattning om hur en effektiv organisation skall byggas upp och hur den arbetar
 - förmåga att förstå förändringsbehoven inom branschen
 - förmåga och befogenhet att vid behov ta ställning till företagets verksamhet
- och att han
 - inser sitt personliga ansvar och representerar alla medlemmar
 - följer med utvecklingen inom branschen och inom hela området också på internationell nivå
 - kan uppställa mål och följa upp målsättningen
 - förmår inta en kritisk inställning till olika frågor och bilda sig en egen uppfattning om dem
 - förmår läsa rapporter och dra slutsatser av dem
 - har ett positivt samarbete med övriga ledamöter
 - använder tillräckligt tid för att sätta sig in i företagets angelägenheter
 - uppfattar sitt ansvar i vidsträckt betydelse
 - förmår stöda en kompetent ledning och vid behov tar initiativ till att byta ut en inkompetent ledning
 - själv använder andelslagets tjänster som gott exempel

Nya förtroendevalda bör ges grundlig information om företaget och dess verksamhet

Att sätta sig in i förtroendeuppdraget

God yrkeskunskap, aktivt medlemskap, möjlighet att lägga ned tillräcklig tid och ett intresse för den gemensamma saken utgör en bra grund då man tar emot ett nytt förtroendeuppdrag. Viktiga är dessutom många personliga egenskaper, såsom förmåga att diskutera, allmän aktivitet, kunskapsörst och vilja att påverka.

De flesta andelslag erbjuder sina förtroendevalda möjligheter att utveckla sig såväl på det fackliga som på det personliga planet. I många andelslag gör man upp skolnings- och utvecklingsplaner för förvaltningen. Om sådana inte finns är det skäl att göra upp dem.

För nya ledamöter i fullmäktige, förvaltningsrådet och styrelsen ordnas, eller borde åtminstone ordnas, informationstillfällen företagsvis. Vid dem redogör man för bl.a. andelslagets uppgifter, verksamhet och stadgar. Avsikten är att de förtroendevalda redan i början av perioden skall kunna ge ett värdefullt tillskott till företagets verksamhet. Vid dessa informationstillfällen blir man också bekant med de övriga förtroendevalda och med personalen. Samtidigt lär man sig känna till förtroendeorganens och den operativa ledningens uppgifter och ansvar. Det är naturligt, att man av en styrelseledamot väntar sig ett grundligare studium av branschen och företaget än t.ex. av en fullmäktigeledamot.

Hur man leder ett andelslag

Varje företag har sina egna "naturdrag" och i varje företag finns det en egen företagskultur. Med företagskultur avses det vardagliga sättet att arbeta. På detta inverkar i hög grad ledningens arbetssätt. Företagskulturen återspeglar företagets natur. Den berättar på vilket sätt människorna behandlar varandra. Vilka värden följer man? Hur motiveras människorna? Hur utövas makten?

Vid ledandet av ett företag borde man alltid utgå ifrån en positiv människosyn. Man förutsätter, att varje människa vill lyckas i sitt arbete, att var och en vill bära ansvar, lära sig nytt, ta emot utmaningar och utveckla sig själv. En god ledare bör alltså leda så att människorna sporras till samarbete och vill

Strategi innebär att man medvetet gör upp riktlinjer för företagets framtida verksamhet

utföra uppgiften gemensamt.

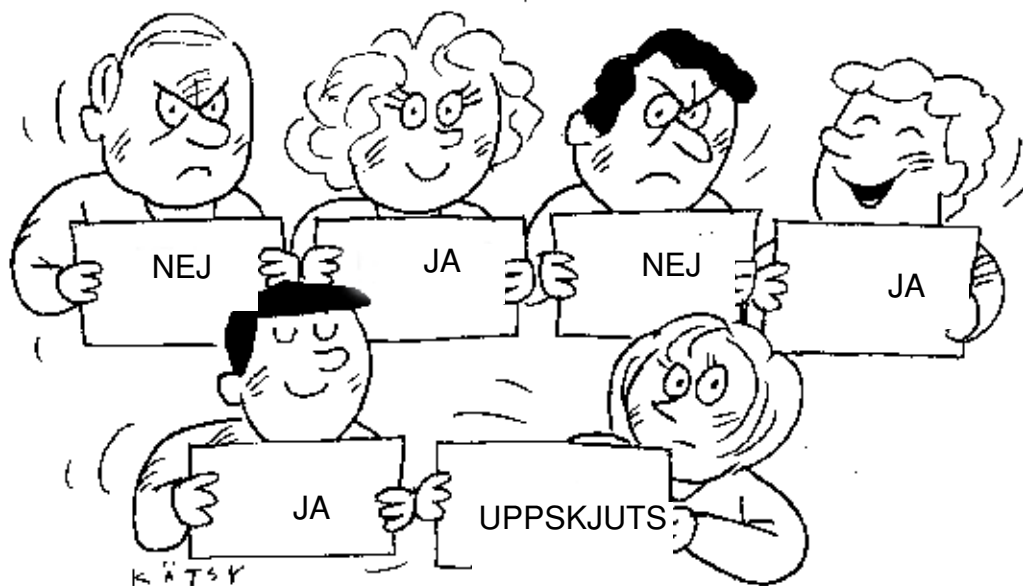
I anslutning till ledandet talar man om olika slag av ledarskap (resultat-, resurs- och värderingsskapande ledarskap, strategiskt ledarskap m.m.). Numera representerar verkställande direktörerna inte mera någon särskild form av ledarskap, utan de utvecklar ett eget ledarskap, som passar dem själva och deras företag. I en lyckad arbetsfördelning existerar det aldrig någon motsättning mellan styrelsens ordförande och verkställande direktören.

Om andelslaget äger ett aktiebolag eller ett börsbolag, blir ledarskapet mycket mer utmanande och krävande. Det beror på att ledningen samtidigt bör bevaka både företagets och medlemskårens olika, ofta t.o.m. motstridiga intressen. Ledaruppgiften blir inte enklare av att dotterbolaget t.ex. är ett börsbolag, där det förutom andelslaget och medlemskåren dessutom finns utomstående ägare. I ett sådant företag och i dess koncern måste man förutom av företagsledningen också av den administrativa ledningen kräva mycket goda affärsmässiga kunskaper.

Bland andelslagen liksom också bland aktiebolagen finns det både framgångsrika och svaga företag. Företagets framgång beror i avgörande grad på ledningens förmåga. Förutom den aktiva företagsledningens förmåga är det också fråga om admi-

I anslutning till ledarskapet i ett företag är följande grundläggande:

1. Ledningen d.v.s. styrelsen och verkställande direktören tillsammans
 - svarar för företagets hela verksamhet och handlande gentemot ägarna
 - svarar för uppgörandet av den strategiska planeringen och för dess förverkligande
 - fungerar som exempel och som vägvisare, inspirerar andra och förbinder sig att utföra sitt arbete väl
 - ombesörjer att företaget känner till medlemmarnas förväntningar och ger svar på dessa
2. Verkställande direktören svarar för
 - planeringen och verkställandet av arbetsuppgifterna
3. Styrelsen
 - planeringen av strategialternativen och för att dessa föredras för styrelsen
 - planeringen av budgeten och investeringarna
 - att styrelsen får tillräcklig information
 - deltar i planeringen av strategin och beslutar om den
 - uppställer målen, godkänner budgeten och beslutar om investeringarna inom ramen för överenskomna spelregler
 - övervakar att verksamheten fortgår i enlighet med överenskommen målsättning och gjorda beslut
 - väljer en skicklig verkställande direktör.



4. I ADMINISTRATIONENS KÄRNA

I detta kapitel behandlas de mest centrala uppgifterna de olika ledarorganen har enligt lagen om andelslag. Då förtroendemannen reder ut vad hans förtroendeuppdrag innebär är det skäl att förutom lagen om andelslag också fördjupa sig i andelslagets stadgar.

Andelsstämman

Andelsstämman är andelslagets högsta beslutande organ.

Andelsstämman beslutar om andelslagets viktigaste resurser. Den fastställer t.ex. bokslutet, beslutar om resultatets användning (överskottet), väljer personer för olika uppgifter och beslutar om medlemmarnas ekonomiska bidrag till andelslaget d.v.s. insatserna och om eventuella andra avgifter.

Hur kan man aktivera deltagandet vid andelsstämman?

Andelsstämman besluter också om ändring av stadgarna, fusionering och delning av andelslaget, ändring av andelslaget till aktiebolag samt om upplösning av andelslaget.

De viktigaste bestämmelserna om andelsstämman och om fullmäktigesammanträdet ingår i fjärde kapitlet av lagen om andelslag.

Åtminstone en ordinarie andelsstämma bör hållas varje år. Andelslaget kan ha flera ordinarie andelsstämmor, om det sägs i stadgarna. I så fall bör man i stadgarna bestämma, vilka frågor som skall behandlas på de olika stämmorna.

Extra andelsstämma kan hållas, då styrelsen eller förvaltningsrådet anser det nödvändigt. Extra andelsstämma skall också hållas, om en revisor eller medlemmar som företräder minst en tiondedel eller i stadgarna angiven mindre del av medlemmarnas totala röstetal skriftligen kräver detta för behandling av ett uppgivet ärende.

Andelsstämman skall hållas på andelslagets hemort, om stadgarna inte annat bestämmer.

Medlemsmöte

Om alla medlemmar är enhälliga kan de besluta i ett ärende, som ankommer på andelsstämman, utan att sammankomma till andelsstämma. Beslutet skall fattas skriftligen och undertecknas av minst två medlemmar.

I beslutet skall anges namnen på de medlemmar som deltagit i beslutsfattandet.

Möjligheten att hålla medlemsmöte är speciellt användbar och minskar på byråkratin i små andelslag. Samma möjlighet finns givetvis också i större andelslag, men då kan det vara svårt att få alla medlemmar med på ett möte och sedan uppnå total enighet i den aktuella frågan.

Principen en medlem - en röst

Varje medlem har rätt att delta i andelsstämman och där uttala sig, såvida inte jäv eller andra liknande orsaker begränsar rätten.

Medlemsmötet passar bara små andelslag

En dottersammanslutning, som är medlem i andelslaget får dock inte delta i stämman. En medlem kan utöva sin rösträtt också genom ett ombud, om detta inte begränsas i stadgarna. Medlem kan alltid representeras av lagstadgat ombud. Både medlem och ombudet får ha ett biträde vid stämman.

På andelsstämman gäller i regel principen om en medlem - en röst. I alla andelslag, oberoende av storlek, kan man emellertid i stadgarna bestämma om olika s.k. graderad rösträtt. Om graderad rösträtt anses vara motiverad, t. ex. på grund av andelslagets ändamål eller verksamhetsområdets natur, kan rösträtten i första gradens andelslag för en medlem dock inte vara större än tio gånger en annan medlems rösträtt.

På andelsstämman avgörs frågorna vanligen med enkel majoritet. Som andelsstämmans beslut gäller sålunda den mening som omfattats av medlemmar med mer än hälften av de avgivna rösterna. Förkastade eller tomma röstsedlar beaktas inte. Endast de som tagit ställning i frågan beaktas, t.ex. ja/nej/uppskjuts-åsikterna avgör.

Vid val använder man som regel proportionellt valsätt. Det betyder att den som fått de flesta rösterna anses ha blivit vald. Redan en enda rösts övervikt räcker.

Andelsstämman kan dock före valet besluta eller i andelslagets stadgar kan bestämmas, att den understödda kandidat blir vald, som får mer än hälften av de avgivna rösterna (absolut majoritet). Vid lika röstetal avgörs val genom lottning, men i andra ärenden gäller som beslut den mening som ordföranden har bitratt. I stadgarna kan också bestämmas om andra regler för giltiga beslut t.ex. behandling på två stämmor.

Fullmäktige

Andelsstämman kan helt eller delvis ersättas av fullmäktige. Fullmäktige väljs då av medlemmarna. Om man använder sig av fullmäktige, har man i allmänhet överfört samtliga andelsstämmans uppgifter på fullmäktige, som i detta fall har blivit andelslagets viktigaste beslutande organ.

Trots att fullmäktigesystemet innebär, att andelsstäm-

Medlemmarna skall aktiveras till att rösta i valen - att påverka

Borde fler kvinnor komma med i förtroendeorganen?

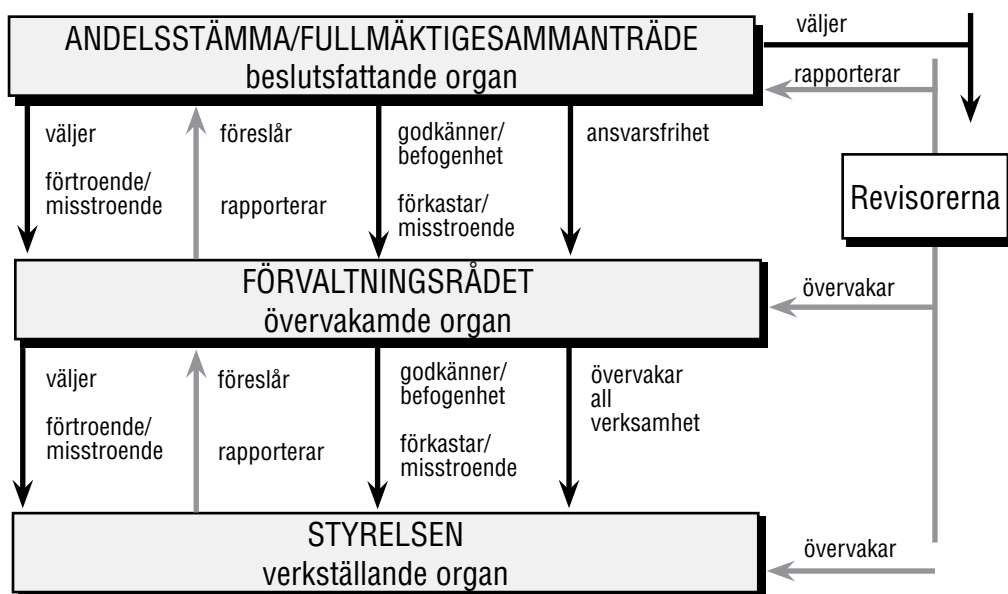
man försvinner, har medlemmarna ännu vissa rättigheter. Den viktigaste är rösträtten vid val av fullmäktige. Då fullmäktige behandlar frågor, som är viktiga med tanke på medlemmarnas rättigheter och skyldigheter, bör beslutsförslagets huvudsakliga innehåll och tidpunkten för fullmäktigesammanträdet meddelas andelslagets medlemmar på samma sätt som kallelse till andelsstämma, som behandlar en liknande fråga skall utfärdas.

En medlem kan också klandra fullmäktiges beslut, kräva särskild granskning och har minoritetens rätt att kräva skadestånd av fullmäktigeledamot. En minoritet av medlemskåren har också rätt att kräva nyval av fullmäktige under mandatperioden.

I andelslagets stadgar kan man också bestämma att medlemmarna har rätt att närvara och uttala sig på fullmäktigesammanträde; likaså rätt att få någon fråga till behandling på fullmäktigesammanträde samt rätt att kräva extra fullmäktigesammanträde.

På fullmäktigesammanträdet tillämpas i princip samma regler som på andelsstämman. Ledamöterna har på sammanträdet alltid en röst. Eftersom uppgiften är personlig kan ledamoten heller inte använda sig av ombud. Däre-

Andelslagets administration



mot kan suppleantsystem tillämpas och är också att rekommendera. Biträde får ledamot använda endast såvida stadgarna tillåter det eller fullmäktigesammanträdet så besluter.

Fullmäktigeledamoten representerar alltid hela medlemskåren oavsett från vilken valkrets eller med vilka röster ledamoten blivit invald.

Ledamoten är inte bunden av eventuella direktiv från medlemmarna och behöver inte följa dylika. Vid skötseln av sina uppgifter bör ledamoten följa lag och stadgar samt beakta endast andelslagets bästa. Det innebär när allt kommer omkring hela medlemskårens nytta.

Styrelsen

Styrelsen representerar andelslaget och skall främja andelslagets intressen omsorgsfullt och sköta dess ärenden i enlighet med lagen om andelslag och andelslagets stadgar. Det sägs i lagen om andelslag, femte kapitlet. Styrelsen åligger verkställigheten och ledningen av alla de ärenden, som inte enligt lag eller stadgar hör till andra organ i andelslaget.

En av styrelsens specialuppgifter är bl.a. att se till att det förs en medlemsförteckning över andelslagets medlemmar. Styrelsen skall se till att bokföringen och medelsförvaltningen är ändamålsenligt ordnad. Om styrelsens uppgifter finns i lagen många bestämmelser, men alltjämt bestäms en del av styrelsens verksamhet i hög grad av vedertagen praxis. Styrelsens arbete bör vara effektivt, självständigt, ansvarsfullt och ge resultat. Andra intressen än andelslagets fördel får inte inverka på beslutsfattandet.

Styrelsen bör bestå av minst en och högst sju ledamöter, om inte stadgarna bestämmer annat. Om styrelsen har mindre än tre ledamöter bör därtill finnas minst en suppleant. Styrelsens ledamöter väljs av andelsstämman, eller av förvaltningsrådet om stadgarna så bestämmer.

Styrelsens mandattid kan fritt bestämmas i stadgarna. Mandattiden fortsätter tillsvidare eller tills ledamoten avgår eller en ny ledamot väljs. En styrelseledamot kan avgå innan mandattiden utgår. Anmälan om avgång skall alltid göras skriftligt till styrelsen eller till det organ som

Styrelsen bevakar andelslagets fördel

valt ledamoten t.ex. förvaltningsrådet.

Om valet har skett på andelsstämman behöver anmälan inte göras till stämman, utan anmälan till styrelsen räcker. Avgången sker vid den tidpunkt då meddelandet gjorts, såvida inte ledamoten bestämt någon annan tidpunkt.

En styrelseledamot kan avsättas från sitt uppdrag under mandattiden av den som valt ledamoten. Detta kräver ingen motivering. En styrelseledamot bör alltid åtnjuta sina väljares förtroende. Det är alltså verkligen fråga om ett förtroendeuppdrag. Avskedandet träder i kraft omedelbart, då beslutet görs om inte annat stipuleras i beslutet.

Den som är omyndig eller försatt i konkurs kan inte vara styrelseledamot. I stadgarna kan också intas bestämmelser om ledamots kompetens. I dessa kan man t.ex. kräva att ledamoten är medlem i andelslaget och använder dess tjänster. Vidare kan man bestämma en högsta åldersgräns för ledamöterna.

Styrelsens ordförande

I en styrelse, som består av flera ledamöter, skall en vara ordförande. Denna väljs av styrelsen, om inte något annat bestäms i stadgarna eller har beslutats när styrelsen valdes. Vid lika röstetal inom styrelsen väljs ordföranden genom lottnings. Också en viceordförande kan väljas i styrelsen.

Ordförandens uppgift är att leda ordet på styrelsens sammanträden och att se till att styrelsen sammanträder när det behövs. Ordföranden undertecknar styrelsens protokoll. Också en styrelseledamot och verkställande direktören har rätt att kräva att ordföranden sammankallar styrelsen. Ordförandens ståndpunkt har också avgörande betydelse vid lika röstetal på styrelsens sammanträden. Om både ordföranden och viceordföranden är förhindrade att leda ordet på styrelsens sammanträde, sköts det av någon annan ledamot.

Verkställande direktören har, även om han eller hon inte är styrelseledamot, rätt att närvara och yttra sig vid styrelsens sammanträden, Styrelsen kan dock för något visst fall besluta annat. Däremot har inte förvaltningsrå-

dets ledamot eller revisor på lag grundad rätt att delta i styrelsens sammanträden. På grund av förvaltningsrådets övervakande uppgift deltar dock ofta dess presidium i styrelsens sammanträden. Det baserar sig på bestämmelser i stadgarna eller helt enkelt på god förvaltnings sed. På samma sätt är det också vanligt att man till sammanträden kallar en revisor för att höras, speciellt då man behandlar bokslutet eller andra ekonomiska frågor. På så sätt upprätthåller man kontakten med revisorerna och får erforderlig information av dem.

Styrelsens sammanträde

Styrelsen är beslutför när mer än hälften av dess ledamöter är närvarande, om inte stadgarna kräver ett större antal. I lagen stipuleras inga formbestämmelser för hur sammankallandet av styrelsen skall ske. Beslut får dock inte fattas, om inte samtliga styrelseledamöter i mån av möjlighet har beretts tillfälle att delta i ärendets behandling.

Att besluta om ett sammanträde innebär att man ger uppgift - också icke formbunden duger - om platsen och tiden för sammanträdet. I stadgarna kan bestämmas om noggrannare krav på sätt och tid för sammankallandet. Om en styrelseledamot har förhinder, skall den suppleant, som träder i ledamotens ställe, beredas tillfälle att delta i behandlingen.

Som styrelsens beslut gäller, om det inte enligt stadgarna fordras kvalificerad majoritet, den mening som mer än hälften av de närvarande har biträtt eller, vid lika röstetal, den mening som ordföranden biträder. Stadgarna kan också i något fall kräva enhälligt beslut.

En ledamot som är jävig beaktas inte som närvarande. Varje ojävig ledamot bör på styrelsens sammanträden ta ställning till de frågor som behandlas. Att avge en "tom" röst uppfyller inte de krav man ställer på en ansvarsfull styrelseledamot. Om flera ledamöter skulle handla så, skulle styrelsen bli oförmögen att sköta sina uppgifter. Alla omröstningar i styrelsen är i princip öppna, för att man senare skall kunna konstatera dess följder och ansvaret för dem. I stadgarna kan dock finnas bestämmelser

Styrelsens beslut görs vanligen med enkel majoritet

om slutna omröstning vid val.

Vid lika röstetal avgör ordförandens röst. Lottning kan sålunda inte avgöra frågor i de administrativa organen, undantag gäller alltså endast vid val av ordförande.

Styrelsens protokoll

Styrelsens protokoll är vanligen s.k. beslutsprotokoll, som innehåller namnet på de närvarande, gjorda beslut med eventuella röstresultat samt eventuella avvikande åsikter. Ordföranden bär ansvar för att protokoll uppgörs. Protokollet kan också anförtros någon annan styrelseledamot eller verkställande direktören. Protokollet kan också föras av en för ändamålet tillkallad sekreterare. Om någon egentlig justering av protokollet finns inte stadgat. Det anses emellertid motsvara god sed att på följande sammanträde gå igenom protokollet och på samma gång underteckna det. Om ledamöternas antal är litet, undertecknar vanligen alla protokollet. Om antalet ledamöter är större, bör i varje fall ordföranden och därtill minst en för detta ändamål utsedd ledamot underteckna protokollet. Styrelsens protokoll bör numreras i löpande nummerföljd och förvaras fortsättningsvis, utan tidsbegränsning.

Styrelsens protokoll är andelslagets interna handling. Dess innehåll hör till de uppgifter, som skall hemlighållas i den omfattning som är stadgat i fråga om affärs- och yrkeshemligheter. Styrelsens och förvaltningsrådets ledamöter samt revisorerna har dock för att kunna sköta sina uppgifter rätt att ta del av protokollen. Andra har inte denna rätt.

Inte heller andelslagets medlem har enligt lagen rätt att få till påseende styrelsens protokoll, men han har rätt att ta del av andelsstämmans protokoll. Undantag utgör små andelslag med högst tio medlemmar. I dem har medlemmarna i viss utsträckning rätt att ta del av andelslagets bokföring och av handlingar anslutna till andelslagets verksamhet.

Styrelsens protokoll är inte offentlig handling

Förvaltningsrådet

Förvaltningsrådet bör ha minst tre ledamöter. Förvaltningsrådet är det organ som leder andelslagets styrningsfunktion och övervakar styrelsens verksamhet. Man kan säga, att förvaltningsrådet är det mest centrala organet för ägarstyrningen. Genom detta organ går den dubbelsidiga information - från ledningen till fältet och tvärtom - som ger möjlighet till en mångsidig uppvärdering och utveckling av verksamheten. Förvaltningsrådet är också ett värdefullt kontaktorgan mellan olika ägar- och intressegrupper.

Förvaltningsrådet har en viktig övervakande roll

Förvaltningsrådet bör övervaka styrelsens och verkställande direktörens ledarfunktioner. Det bör ge sitt utlåtande om andelslagets bokslut och vid behov också om andra på andelslagets verksamhet inverkan omständigheter. Förvaltningsrådets uppgift är också att ge styrelsen anvisningar i frågor, som är vittomfattande och principiellt viktiga.

Med stadgebestämmelser kan man ge förvaltningsrådet beslutanderätt i frågor, som gäller betydande inskränkning eller utvidgning av verksamheten såsom t.ex. investeringar, anskaffning eller avyttring av egendom eller betydande förändringar i organisationen.

Förvaltningsrådet kan också välja styrelsens ledamöter, verkställande direktören och till den högsta ledningen hörande personer samt besluta om deras löneförmåner. Genom bestämmelser i stadgarna kan man också ge förvaltningsrådet vissa andra uppgifter.

På förvaltningsrådets sammanträden har styrelsens ledamöter och verkställande direktören som huvudregel rätt att närvara. De har ju dessutom skyldighet att ge förvaltningsrådet erforderliga uppgifter för beslutsfattandet. Förvaltningsrådet kan dock, om det så önskar, förvägra alla andra rätt att delta i sammanträdena än dess egna ledamöter.

Andelslagets övriga verksamhetsorgan

Styrelsen och verkställande direktören leder andelslagets verksamhet och bildar dess ledning. Alla andelslag bör ha en styrelse. Däremot är förvaltningsrådet och verkställande direktören frivilliga organ.

Om man vill ha ett förvaltningsråd, bör det bestämmas i stadgarna, men om verkställande direktör kan styrelsen besluta.

Om de till ledningen hörande verksamhetsorganens befogenheter och ansvar stipuleras i lagen om andelslag. Man kan säga, att förvaltningsrådet, styrelsen och verkställande direktören är andelslagets "legala" verksamhetsorgan.

Andelslaget kan också ha andra verksamhetsorgan, som inte skall förväxlas med andelslagets lagstadgade verksamhetsorgan. Dessa andra organ är för i stadgarna bestämt ändamål hjälporgan för andelslagets ledning och för det högsta beslutsfattandet.

Speciellt i andelslag med en vidsträckt medlemskår har man förutom de organ, som hör till ledningen, också valt andra verksamhetsorgan. Sådana är t.ex. butiksnämnderna i handelslagen och mjölkanskaffningsdistrikten eller förvaltningsnämnderna i andelsmejerierna. Avsikten med dessa är vanligen att de skall fungera som hjälp för ledningen genom att vara rådgivande organ och en informationskälla mellan ledningen och medlemskåren.

Lagen om andelslag stipulerar, att man i stadgarna kan bestämma om dessa övriga verksamhetsorgan. Till de här organen kan inte överföras sådana uppgifter, som enligt lag hör till andelsstämman, elektorerna, styrelsen, verkställande direktören eller förvaltningsrådet. Lagen tillåter alltså andra organ, men begränsar deras verksamhet i praktiken till att vara rådgivande organ. I motiveringen till lagen konstateras också att med andra organ avses i andelslagspraxis butiks- och regionråd samt distriktskommittéer samt att avsikten med sådana organ i allmänhet är att utveckla kundägarförhållandet mellan andelslaget och dess medlemmar.

De s.k. övriga verksamhetsorganen har inte en andelslaget bindande självständig beslutanderätt.

Övriga verksamhetsorgan och avsikten med dem

Det som lagen kallar "annat verksamhetsorgan" kan grundas med bestämmelser i stadgarna. I stadgarna bör åtminstone nämnas verksamhetsorganets namn och avsikten med det. Övriga bestämmelser torde man kunna ge genom interna instruktioner, till vilka det är skäl att hänvisa i stadgarna. Ledamöterna i ett sådant organ utses vanligen av styrelsen eller förvaltningsrådet, men valet av ledamöter kan också göras av andelsstämman eller fullmäktige.

Organets avsikt bestämmer uppgifterna och verksamhetssättet. T.ex. uttrycket förvaltningens kontrollörer avser vanligen en bland förvaltningsrådets ledamöter utsedd grupp på två-tre personer, vars uppgift är att bistå förvaltningsrådet vid övervakningen.

Kontrollörerna har inte självständig beslutanderätt, och de får inte blanda sig i skötseln av andelslagets affärsverksamhet. T.ex. butiksnämnderna kan hjälpa ledningen vid planeringen av affärsverksamheten och i skötseln av kundförhållandena genom att ta initiativ eller genom att förmedla uppgifter om medlems- och kundkretsens åsikter.

En egen kategori bildar sådana övriga organ, som är tillsatta av andelslagets högsta beslutande organ, alltså andelsstämman eller fullmäktige, och vars uppgift hänförs till revisionen; sådana organ är bl.a. revisionsutskottet och revisionskommittén. Dessa organ började man använda i mitten av 1990-talet, då revisionslagen, som begränsade användningen av lekmannarevisorer till endast mycket små företag, trädde i kraft. Med hjälp av nämnda organ ville man fortsätta med lekmannarevisorspraxis också i större andelslag. Dessa organ baserar sig inte på någon som helst lagstadgad status och därför är deras uppgifter helt informella i praktiken.

Då man uppgör stadgebestämmelser och interna instruktioner för dessa organ, är det skäl att beakta, att lagen ingenting stipulerar om organens beslutfattande och om de personers ansvar, som bildar organet. Om verksamhetsorganets beslutfattande kan man bestämma genom att hänvisa till ledningens beslutsorgan, t.ex. det förfarande styrelsen tillämpar vid beslutfattandet. Om

ledamotens ansvar torde inte behövas bestämmelser; ledamoten ansvarar för sitt handlande enligt allmän lagstiftning om straffrättsligt- och skadeståndsskyldighetsansvar.

Om en ledamot i verksamhetsorganet får kännedom om affärshemligheter och genom att avslöja dessa förorsakar andelslaget skada, kan han bli ersättningsskyldig och straffad för detta. Också andelslagets ledning kan bli ansvarig för gärning utförd av ledamot i ett annat organ, om ledningen försummat sin övervakningsskyldighet gentemot denna person. Ett sådant ansvar är emellertid på grund av verksamhetsorganets natur närmast teoretiskt.

I ett andelslag kan det också finnas andra sådana verksamhetsorgan, som inte bestäms i stadgarna. Sådana är ofta olika tillfälliga kommittéer eller utskott, vars medlemmar utses från ledningens krets. Som exempel kan nämnas ett utskott, som har till uppgift att förbereda valet av verkställande direktör.



5. MÖTEN INNEBÄR ARBETE

Ett lyckat möte

Styrelsens verksamhet går framför allt ut på möten. Styrelsens sammanträden blir under normala förhållanden lätt rutinmässiga, speciellt då företagets verksamhetsmål uppnåtts. Förvaltningsrådets ledamöter åter kanske diskuterar mera efter sammanträdet än under mötesförhandlingarna. På fullmäktigesammanträdet eller andelsstämman kan bokslutet fastställas som en rutinfråga utan diskussion eller utan att man förstår dess innehåll.

Om styrelsens ordförande och verkställande direktören åtnjuter stort förtroende, vill de förtroendevalda ofta inte förhålla sig kritiska till företagets verksamhet eller ifrågasätta hur företagets framtid är tryggad. Man konstaterar endast att det var ett intressant sammanträde och att man kan fortsätta som förut, eftersom inga förändringar skett eller föreslagits.

Om de förtroendevalda godkänner allt utan frågor och utan diskussion och utan att ta ställning till frågorna, kan man anse dem vara en gummistämpel. De förtroendevalda är då inte på den nivå de borde vara.

Ett andelslag - eller vilket annat företag som helst - kan ekonomiskt inte så gå bra att man av den anledningen skulle kunna anse, att ledningens förslag borde godkän-

Ett effektivt sammanträde har bara två uppgifter:

1. göra beslut
2. uppfölja förverkligandet av gjorda beslut

På stämman skall medlemmarna delta både i diskussionerna och besluten

Minneslistan för den som drar sammanträdet innehåller det samma som borde ha ingått i kallelsen

✓ *Vilket andelslag och vilket organ håller sammanträde*

✓ *Är det fråga om ordinarie eller extraordinarie sammanträde?*

✓ *Var och när hålls sammanträdet?*

✓ *Vad behandlas?*

✓ *När har kallelsen gått ut?*

✓ *Vem har sammankallat?*

nas som förslag "ovanifrån". Speciellt under högkonjunktur är det viktigt att ifrågasätta verkställande direktörens förslag, eftersom man då ofta gör djärva investeringsbeslut. Därför bör man försäkra sig om att avgörandena är lönsamma också under dåliga tider.

Mötets förlopp

Ett sammanträde eller ett möte fortlöper enligt följande:

1. Öppning
 - mötet öppnas vanligen av ordföranden i det organ som sammankallat mötet eller, vid förfall för denne, av viceordföranden
2. Konstituering
 - ordförande
 - sekreterare
 - två protokolljusterare
 - rösträknare
3. Laglighet och beslutförhet
 - ordföranden konstaterar innehållet i stadgarnas paragraf
 - konstateras hur mötet är sammankallat och att det är beslutfört
4. Mötets arbetsordning
 - föredragningslistan
 - man kan också besluta om förfaringssättet
5. Behandling av frågorna enligt föredragningslistan
 - ärendet föredras, diskussion och beslut
 - alla som önskar bör få uttala sig
6. Övriga frågor
 - man kan diskutera och göra beslut i frågor av mindre betydelse, även om dessa inte är upptagna i möteskallelsen
7. Mötet avslutas
 - ordföranden förklarar mötet avslutat.

Beslutsfattandet vid röstning

Ärendet avgörs utan röstning, såvida enighet råder om förslaget och ingen motsätter sig det och andra under-

stödta förslag inte heller gjorts.

En röstning på mötet innebär att man avgör vilket av de för ärendet föreslagna alternativen som blir mötets beslut. Vilka förslag skall då tas med i omröstningen?

- beslutsförslaget kommer med också utan understöd
- alla förslag som gäller uppskov och förkastande samt motförslagen
- förslag med samma innehåll kan med förslagsgivarnas godkännande sammanslås
- ordföranden konstaterar förslagen

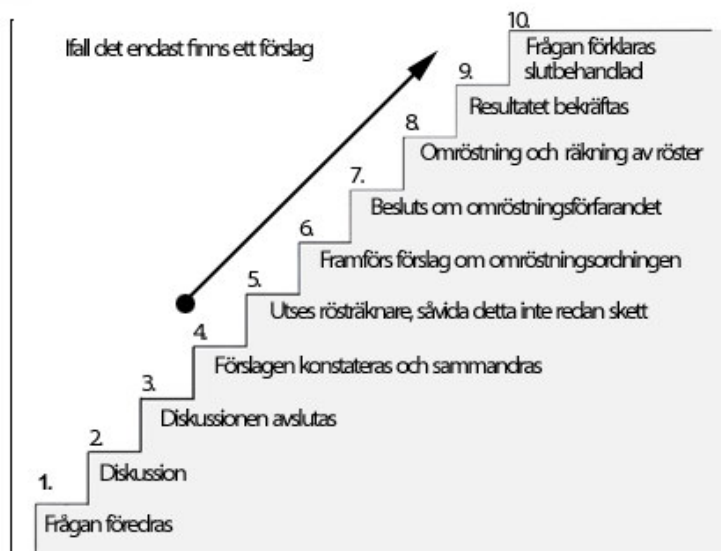
Röstningsförfarandet

Om röstningsförfarande besluter mötet, alltså inte ordföranden. Det är vanligen fråga om öppen omröstning, såvida inte stadgarna annat bestämmer eller mötet annat besluter. Öppen omröstning kan ske bland annat genom handuppsträckning, genom att stå upp, genom namnupp-rop eller genom öppen röstsedel. Sluten omröstning sker vanligen med slutna röstsedlar.

Ordningsföljden vid röstning

Enligt lagen om andelslag använder man vid val vanligen proportionellt röstningsförfarande. Det betyder att den som får de flesta rösterna blir vald. En rösts övervikt räcker. Andelsstämman kan emellertid besluta, att man använder ovillkorlig majoritet. Röstningen försiggår då enligt följande:

1. Skall frågan avgöras eller uppskjutas?
2. Mot varandra ställs först de två motförslag som avviker mest från huvudförslaget
3. Vinnaren i den föregående omröstningen mot det motförslag, som därefter mest avviker från huvudförslaget o.s.v.
4. Vinnaren i den föregående omröstningen mot huvudförslaget
5. Skall vinnande förslag godkännas eller förkastas



Beslutet kräver ovillkorlig majoritet d.v.s. över hälften av de avgivna rösterna. Tomma eller förkastade röster räknas inte. Om t.ex. röstningen visar lika röstetal på andelsstämman avgörs frågan av ordförandens åsikt, trots att han inte ens skulle ha rösträtt.

Smidig behandling

Ett möte är grupparbete där man behandlar gemensamma frågor. På mötet strider inte deltagarna, utan ärendena. Trots att mötets ordförande har det största ansvaret för att mötet lyckas, inverkar också de övriga deltagarna, de som föredrar ärendena samt de som förberett själva mötet.

Mötet förlöper smidigt om deltagarna förbereder sig på mötet och i förväg grundligt sätter sig in i de frågor som skall behandlas. Det material, som före mötet blivit tillsänt medlemmarna innehåller vanligen de erforderliga grunduppgifterna. Det här är till ingen nytta om kuvertet öppnas först i möteslokalen. Det är viktigt att deltagarna fördjupar sig i materialet i förväg för att mötet skall bli smidigt och snabbt. Mötesdeltagarna bör också:

- kunna lyssna på varandra
- skilja åt känslor och saker från varandra

På mötet strider inte deltagarna, utan ärendena. Alla har an-svar för att mötet går smidigt

Effektiva företag håller i regel
också effektiva möten

- tillåta kritik
- vara ärliga och öppna
- försöka nå samförstånd
- hålla fast vid gjorda beslut.

Man bör ägna speciell uppmärksamhet på styrelsens sätt att arbeta. Det är visserligen ordföranden, som svarar för hur mötet framskrider. Styrelseledamöterna har också sitt eget ansvar, eftersom effektiviteten och klarheten i beslutsfattandet avspelar sig på företagets hela verksamhet. Det bästa sättet att göra mötesarbetet effektivt är att förbereda sig väl. Det är i allmänhet mötets sekreterare, som tillsammans med ordföranden svarar för beredningen. Detta förutsätter att

- mötesmaterialet sänds ut i god tid i förväg, också rapporter, som skall behandlas på mötet samt rapporter och strategipapper
- materialet är i sådant skick att styrelseledamöterna förstår innehållet
- det i förväg sända materialet inte behandlas i detalj på mötet

Beslutsfattandet på mötet underlättas om

- framställningen i en fråga görs i form av ett klart förslag
- som grund för behandlingen finns en konsekvent framställning, t.ex.
 - motiveringar
 - alternativ
 - uträkningar över ekonomin
 - förslag till beslut
- ordföranden tar reda på verkställande direktörens åsikt i förväg
- man gör ett klart beslut
- man protokollför beslutet omedelbart
- beslutets innehåll är klart för alla, då man avlägsnar sig
- stora frågor behandlas på minst två möten
- ordföranden meddelar sin åsikt sist
- man alltid koncentrerar sig på det ärende som skall behandlas. Om någon gör förslag om något, som inte finns på föredragningslistan, bör denna fråga behandlas i slutet av mötet, om tid finns
- uppföljning av besluten från föregående möte finns

Ordföranden bär främsta ansvaret för att mötet löper effektivt

Ordföranden skall noga planera mötet, leda det och se till att beslut fattas

på föredragningslistan. Detta blir inte skött enbart genom protokolljusteringen.

Användningen av ordet på möten

Ett yttrande på ett möte gäller antingen

- ett ärende som behandlas eller
- mötets förlopp.

Yttrandet kan till sin natur vara

- förslag; (gällande förändring, uppskov eller förkastande av det ärende som behandlas)
- understöd (av förslag som redan gjorts)
- åsikt om arbetsordningen
- fråga
- svar eller klander.

Anhållan om ordet görs vanligen muntligt och de beviljas i den ordning de gjorts, förutan

- sådan, som gäller arbetsordningen, vilka ges omedelbart då de begärts
- sådan som gäller svar på frågor; dessa kan ges omedelbart.

Yttrande, som gäller arbetsordningen, kan vara

- förslag om att uttalandena begränsas
- förslag om tidsbegränsning för uttalandena
- förslag med motivering om att behandlingen av frågan framskjuts
- förslag om att mötet avbryts (paus)
- viktigt meddelande till mötet.

Anhållan om ordet i dessa fall gör man vanligen genom att säga "ordförande - arbetsordningen". I detta yttrande får man inte framställa åsikter eller förslag som gäller under behandling varande fråga.

Förvaltningsorganens arvoden

En styrelseledamot har vanligen rätt att få arvode för sitt arbete och också ersättning för sina kostnader. Denna rätt grundar sig inte direkt på lagen, där man endast indirekt hänvisar till detta, utan på praxis och på avtal mellan

Arvodenas nivå bör tillfredsställa dem som gör jobbet - ge dem motivation

andelslaget och dess styrelseledamöter. I små andelslag är praxis ofta den att man inte betalar något arvode.

Arvodets belopp eller grunderna för detta kan tas in i andelslagets stadgar, liksom också vilket organ i andelslaget, som besluter om arvoden. Andra organ kan inte besluta om detta.

Arvodets belopp kan grunda sig på avtal mellan andelslaget och styrelseledamoten. Förvaltningsrådet eller andelsstämman bör i så fall godkänna avtalet för att det skall bli bindande för andelslaget. Arvodet betalas i allmänhet som mötesarvode, men det kan också erläggas i form av tantiem, delarvode, varvid storleken blir beroende av andelslagets resultat. Det är rätt allmänt att styrelsens ordförande har en fast månadslön, medan ledamöterna har rätt till mötesarvode. Arvodet betalas vanligen i pengar, men det är också möjligt att använda sig av mera ovanliga betalningssätt, t.ex. andelslagets tilläggsandelar.

En styrelseledamots mötesarvode är inte arbetslön och därför kan man inte direkt tillämpa bestämmelserna om arbetslön på detta. En annan sak är att en styrelseledamot kan vara i arbetsförhållande i andelslaget och utföra uppgifter, som inte hänför sig till skötseln av styrelsens uppgifter. I detta avseende kan en styrelseledamot vara i normalt arbetsförhållande och få arbetslön.

I fråga om grunderna för arvodet till förvaltningsrådets ledamöter kan man använda sig av samma principer som för styrelsens ledamöter.

Arvodena i andra organ

För ledamöternas arvoden i andra organ finns det inte bestämmelser i lagen. Det är dock tillåtet att erlægga arvoden. Detta kan grunda sig på stadgarna, på praxis i andelslaget och på uttryckligt avtal mellan andelslaget och medlemmen i ifrågavarande organ. I fråga om arvodets belopp tillämpar man i praktiken ofta samma principer som i fråga om de egentliga verksamhetsorganens arvoden. Ofta är praxisen också den att arvode inte betalas. Detta gäller speciellt tillfälliga verksamhetsorgan.

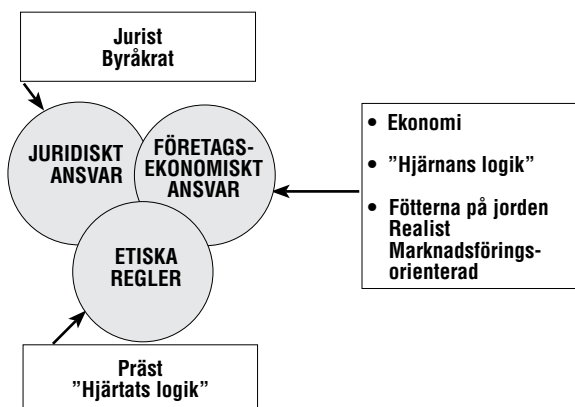


6. FÖRETAGSLEDNINGENS OCH DE FÖRTROENDEVALDAS ANSVAR OCH FÖRPLIKTELSE

Då man diskuterar frågor om ansvar är det viktigt att definiera vad man menar med ansvar. Ordets betydelse varierar nämligen beroende på i vilket sammanhang det används, t.ex. familjeansvar, moraliskt ansvar, resultatansvar, upphovsmannaansvar mm.

Företagsledningens och de förtroendevaldas ansvar kan delas i två delar, nämligen juridiskt ansvar och företagsekonomiskt ansvar. I det sistnämnda ingår också etiskt ansvar.

Företagsledningens och de förtroendevaldas ansvar kan beskrivas med hjälp av tre cirklar, som delvis täcker varandra.



Juridiskt ansvar

Det juridiska ansvaret förpliktar andelslagets ledning att fungera inom ramen för lagar, andelslagets stadgar och gjorda beslut. Stadgarnas paragraf om föremålet för andelslagets verksamhet definierar också ledningens och t.o.m. andelsstämmans befogenheter.

Det juridiska ansvaret kan man dela i två delar: skadeersättningsansvar och straffrättsligt ansvar. Styrelsens och förvaltningsrådets ledamot samt verkställande direktören står i straffrättsligt ansvar i första rummet gentemot andelslaget (AndL 20:1). Skada kan uppstå som en följd av gjorda beslut, verkställda åtgärder eller försummelse.

Det är fråga om ett ganska strängt ansvar, eftersom t.ex. redan lindrig försummelse, oskicklighet, oförsiktighet och vårdslöshet i verksamheten kan räcka för att ersättningsansvar skall uppstå. Kravet på omsorgsfullt handlande prövas objektivt. Det räcker inte att personen i fråga sköter andelslagets angelägenheter som han skulle sköta sina egna angelägenheter, utan han bör iaktta samma omsorg som en omsorgsfull person skulle iaktta i liknande förhållanden.

Styrelsen och förvaltningsrådet har också ansvar för att man väljer rätt person till de olika vakanserna. Dessutom har man s.k. övervakningsansvar. De här formerna av ansvar blir aktuella om man förfarit vårdslöst t.ex. vid val av verkställande direktör eller om man underlåtit att övervaka honom/henne. Förvaltningen kan inte delegera sitt övervakningsansvar trots att man kan överföra arbetsuppgifter på medhjälpare. Förvaltningen har ansvar för sina åtgärder också gentemot andelslagets medlem eller annan person, såsom avtalspartner och kreditorer, ifall dessa åsamkas skada genom att man handlar i strid med lagen om andelslag eller andelslagets stadgar.

Bestämmelser om jämkning och fördelning av skadeståndsansvar ingår i den allmänna skadeståndslagen 412/74. Skada har t.ex. kunnat uppstå genom åtgärder, som utförts gemensamt av styrelsen, verkställande direktören och förvaltningsrådet. Trots att huvudregeln i ett dylikt fall är att alla är ansvariga, kan ersättningsbeloppen vara olika för de olika personerna. Om någon kan påvisa, att han inte inverkat på det beslut, som förorsakat skada och att

Övervakningsansvaret kan inte delegeras

Försummelse av det juridiska ansvaret kan leda till skadestånd

han har gjort allt han kunnat för att förhindra skadans uppkomst kan han bli fri från ansvaret. Anteckning om avvikande åsikt i protokollet kan vara till nytta i sådana fall. Bara detta är ändå inte tillräckligt, om personen i fråga skulle ha haft andra möjligheter att förhindra uppkomsten av skadan, t.ex. vid förverkligandet av beslutet. Också graden av skuld - t.ex. lindrig försummelse - kan inverka på jämkningen av skadeståndet.

Man bör hålla i minnet, att ett andelslags affärsverksamhet, liksom annan affärsverksamhet, alltid innehåller ett visst mått av risktagande. Förlusten på enskilda affärstransaktioner eller förlusten för en hel räkenskapsperiod föranleder ännu inte som sådana skadeståndskrav på förvaltningen eller ledningen. Förutsättningen för ersättningsansvar är alltid att man förfarit vårdslöst eller oförsiktigt på så sätt att man över riskfyllda projekt inte låtit experter utföra hållbara ekonomiska kalkyler, eller att man klart handlat mot lag, stadgar eller andra verksamhetsdirektiv.

Talan angående krav på skadestånd gentemot medlem i förvaltningen och gentemot verkställande direktören skall väckas inom tre år från utgången av den redovisningsperiod, under vilken beslutet, som föranledde skadan gjordes eller under vilken ifrågavarande åtgärder vidtogs (AndL 20:6,1 punkt 1).

Straffrättsligt ansvar kan drabba en medlem av förvaltningen, som gör sig skyldig till brott mot strafflagen, lagen om andelslag eller någon annan lag. Brotten preskriberas efter viss tid beroende av brottets grovhetsgrad. Skadestånd av förvaltningen och ledningen på grund av brottsligt förfarande kan sökas inom ramen av den allmänna tioåriga preskriptionstiden, förutom i de fall, då brottets preskriptionstid är längre och också tiden för skadeståndskravet i motsvarande grad förlängs.

Företagsekonomiskt ansvar

Försummelse av det företags-ekonomiska ansvaret kan leda till avsättning

Det företagsekonomiska ansvaret är betydligt mera omfattande än det juridiska. Förvaltningsorganen och verkställande direktören bör inom ramen för det juridiska ansvaret leda andelslaget så att det i ekonomisk mening kan

Det företagsekonomiska ansvaret kan också ha positiva påföljder

Utvecklandet av företaget till förmån för medlemmarna är en del av det företagsekonomiska ansvaret

arbeta framgångsrikt. Om ledningen inte klarar detta, kan stämman befria den från sina arbetsuppgifter. Skadestånd kan inte krävas, såvida ledningen inte gjort sig skyldig till brott mot det juridiska ansvaret.

Påföljden av det företagsekonomiska ansvaret är nödvändigtvis inte alltid en förtroendekris. Om medlemmarna på stämman är nöjda med ledningens verksamhet, kan stämman uttala sitt gillande och välja om ledningen. Påföljderna av det företagsekonomiska ansvaret kan alltså vara både positiva och negativa. Det juridiska ansvaret däremot kan bara ha negativa påföljder.

Ansvar för företagets utveckling

Den viktigaste förverkligaren av andelslagets ägarstyrning är styrelsen. Förutom det juridiska och det etiska ansvaret har styrelsen, som en del av det företagsekonomiska ansvaret, också ansvar för företagets utveckling och fortsatta verksamhet. Ägarstyrningen får inte vara enbart övervakning av verksamhet, utan den omfattar alla de funktioner, genom vilka resurser styrs och används till förmån för ägarna. Vid utvecklingen av verksamheten är det framför allt fråga om att på bästa möjliga sätt trygga medlemskårens fördelar.

I de andelslag, som råkat i ekonomiska svårigheter, har man ofta förfarit så, att man till ägarna (producenterna) betalat högre pris än man skulle ha haft möjlighet till eller att man i konsumentandelslag sålt varorna för billigt. Man har inte alltid använt tillräckligt kapital för investeringar. Soliditeten har småningom försämrats och det egna kapitalet - sockeln man bör stå på - har blivit använt. I ingen händelse borde de förtroendevalda göra sig skyldiga till att på kort sikt bevaka egna fördelar. Deras uppgift är ju att se till att det egna företaget utvecklas på lång sikt. Erfarenheten visar, att de fel man gjort i fråga om den långsiktiga strategin vanligen varit orsaken till de flesta misslyckandena.

Etiska regler

Ansvar för uppfyllandet av de etiska reglerna ingår i det

företagsekonomiska ansvaret. Dessa krav har under den senaste tiden kraftigt ökat. Företagen måste i allt högre grad i sin verksamhet beakta sådana s.k. mjuka värden som t.ex. miljövärden, människorättssynpunkter, måttlighetsprincipen mm. Detta är ingenting nytt för kooperativen, som alltid har högtaktat de mjuka värdena. Valet av rätta värden skapar ju fördelar åt företagen.

Övervakningens betydelse

Av företagets ledning kan man alltså inte kräva skadestånd enbart av den anledningen att företagets lönsamhet är dålig eller att stora förluster uppstår, såvida inte ledningen samtidigt gjort sig skyldig till brottslig verksamhet eller försummelse. Ledningen kan dock alltid befrias från sina uppgifter. Det förekommer också ofta i praktiken att ledningen avsätts p.g.a. brist på förtroende.

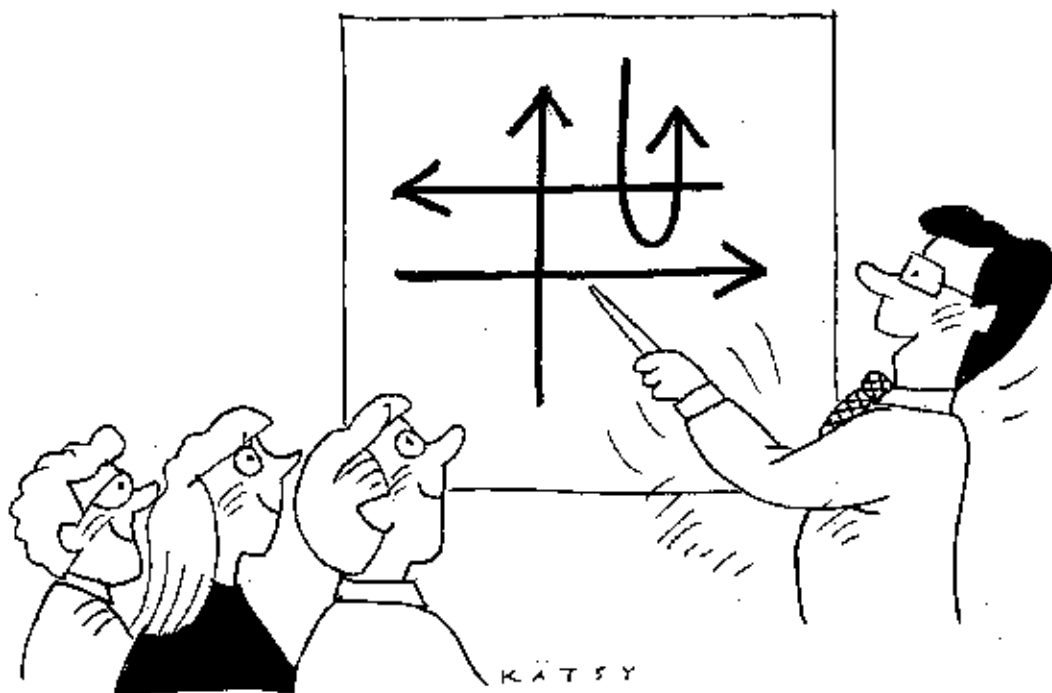
Då det är fråga om det juridiska ansvaret och brott mot detta, kan av ledningen krävas skadestånd om skada uppstått. Ofta räcker det med lindrigt vållande, alltså lindrig oaktsamhet.

Av flera rättsfall framgår, att styrelsemedlemmar, som försummat sin övervakningsskyldighet, blivit dömda till skadestånd. Samma regler gäller naturligtvis också för andra företagsformer. Också i sådana fall, då styrelsen överskridit sina befogenheter enligt paragrafen om föremålet för företagets verksamhet, har styrelsens ledamöter blivit dömda att betala skadestånd.

Styrelsens ledamöter och verkställande direktören bör alltså grundligt sätta sig in i dessa frågor och noggrant pröva de beslut som görs samt dessutom också övervaka sina underordnades arbete.

Skadestånd från andelslagets sida kan i allmänhet inte mera krävas efter det andelsstämman beviljat styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet. Det här förutsätter förstås att alla på ärendet inverkande omständigheter stått till andelsstämmans förfogande då ansvarsfriheten beviljades. En viss minoritet kan dock under vissa förutsättningar kräva skadestånd trots att ansvarsfrihet beviljats.

Ändamålsparagrafen får inte överskridas



7. ADMINISTRATIONENS ARBETSREDSKAP I FÖRETAGET

Andelslagets medlemmar väntar sig givetvis, att deras behov av en bättre service beaktas, att tjänsterna är konkurrenskraftiga och att andelslaget utvecklar sin affärsverksamhet.

Också andelslagets operativa ledning ställer förväntningar på administrationen. Den önskar, att de förtroendevalda grundligt sätter sig in i företagets verksamhet och att de stakar ut riktlinjerna för framtida goda beslut. Man vill också, att de förtroendevalda stöder personalens strävanden och visar gott exempel för andra i fråga om använd-

ningen av andelslagets tjänster. Administrationens uppgift är att definiera företagets grunduppgift och grundstruktur.

I definitionen av grunduppgiften bör man konstatera

- varför företaget existerar
- vilken ägarnas målsättning är
- vad ledningen bör få till stånd
- vilka ägarnas värderingar är.

I definitionen av grundstrukturen bör man konstatera

- med hurudan organisation man arbetar
- vilka de strategiska huvudlinjerna är
- vilka ledningens randvillkor är vid fullgörandet av grunduppgiften
- på vilket sätt företaget skall kunna bibehålla fortsatt lönsamhet till förmån för ägarna.

Fullmäktige, förvaltningsrådet och styrelsen har en viktig roll då det gäller att upprätthålla en fungerande ägarorganisation. I det följande finns samlat väsentliga frågor, vid vilka förvaltningsorganen borde fästa vikt för att få till stånd en så fungerande och effektiv ägarfunktion som möjligt.

Utveckling av fullmäktiges verksamhet

Vad som här sägs om fullmäktiges sammanträde gäller i princip också andelsstämman.

Fullmäktige - eller andelsstämman - använder i andelslagen den högsta beslutanderätten. Ofta fortlöper emellertid mötesförhandlingarna så snabbt att ledamoten - eller medlemmen - inte ens hinner tänka på att han utövar den högsta beslutanderätten. Det högsta beslutande organet bör emellertid

- godkänna andelslagets stadgar
- på bokslutssammanträdet behandla fastställandet av bokslutet, användningen av årsöverskottet samt beviljandet av ansvarsfrihet åt styrelsen (eventuellt också åt verkställande direktören) och förvaltningsrådet
- välja revisorer och ledamöter i förvaltningsrådet (eller i styrelsen, om andelslaget inte har förvaltningsråd).

“Kvinnor har kunskaper och färdigheter, som vi inte har råd att försumma. Regeringar och olika organisationer skall skapa förutsättningar för kvinnor att delta. På så sätt kan vi påverka den globala utvecklingen och bygga ett jämlikt, rättvist och fredligt samhälle.”

Roberto Rodrigues

Ordförande för Internationella Kooperativa Alliansen, ICA, 1997-2001

Man inser lätt att stadgarna är viktiga handlingar. Det är de som bestämmer spelreglerna för företagets verksamhet.

Det är viktigt att deltagarna på bokslutsammansträdet känner till sitt andelslags ekonomiska utveckling på lång sikt. Då ledamoten, eller medlemmen, känner till sitt företags utveckling för en längre tid, kan han uppskatta i vilken riktning utvecklingen fortgår. En viktig uppgift för fullmäktige är att aktivt ingripa, då företagets resultatnivå börjar försämrans och kräva ändring i situationen. Fullmäktige kan t.ex. kräva en så kallad särskild granskning. För att kunna ta aktiv del i dessa diskussioner borde fullmäktigeledamoten (medlemmen) kunna analysera företagets bokslutsmaterial. Den enskilda ledamotens (medlemmens) uppgift är att ifrågasätta rapporterade uppgifter och inom ramen för normal möteskutym sakligt framföra egna åsikter.

Vid val av förvaltningsrådsledamöter har man ofta utgått ifrån att alla områden skall vara representerade. Det är sålunda på sin plats, både då det gäller fullmäktige och förvaltningsrådet, att man får med i förvaltningen representanter från andelslagets alla områden. Det underlättar upprätthållandet av kontakten och informationen mellan medlemskåren och förvaltningen. Man borde emellertid hålla strängt fast vid kompetenskravet. Vid val borde kompetens alltid gå före kravet på lokal representation.

För att en förtroendevald skall klara sin uppgift effektivt, väntar man sig aktivitet av honom också under tiden mellan mötena bl.a. så att han

1. följer med den feed back fältet och intressegrupperna ger
2. framför till behandling egna förslag och initiativ och berättar om medlemmarnas förväntningar
3. förbereder sig grundligt och kritiskt för kommande sammanträden genom att i förväg bekanta sig med materialet, som skall behandlas
4. följer i vidsträckt mening med situationen inom branschen
5. skaffar sig tilläggsutbildning vid behov

6. fördjupar sig grundligt i den information företaget sänder och kräver att tillräcklig information ges.

Utveckling av förvaltningsrådets verksamhet

En av förvaltningsrådets viktigaste uppgifter är att välja en kompetent styrelse. Främst bör då uppmärksamhet fästas vid kandidatens kompetens.

Kompetenskraven bör granskas utgående från styrelsens uppgifter, d.v.s. utgående från vilken av kandidaterna bäst kan utföra styrelsens krävande uppgifter. Då man granskar hur representativ styrelsen är och hur stor sakkunskap den har, kan det också löna sig att beakta könsfördelningen och åldern hos kandidaterna. Det finns nämligen rätt få kvinnor och unga i företagens, också i andelslagens, förvaltning. Speciellt i företag med internationella förbindelser är det bra om det i styrelsen finns någon eller några språkkunniga ledamöter, eftersom kontakterna och växelverkan med de utländska kollegerna inte kan delegeras till andra personer. I varje fall borde kandidatens kompetens, önskan och beredskap att engagera sig i styrelsearbetet i tillräcklig omfattning vara avgörande.

En viktig uppgift för förvaltningsrådet är övervakningen av styrelsens och verkställande direktörens verksamhet. I praktiken följer förvaltningsrådet med hur företaget har lyckats förverkliga sin strategi och hur man har uppnått de uppställda målen. För att lyckas i sin uppgift borde förvaltningsrådets ledamöter kunna analysera bokslut och tänka strategiskt.

I företagets strategiska planering är förvaltningsrådets roll att bestämma målen på långsikt och de strategiska randvillkoren d.v.s. i vilken business skall man verka, åt vilket håll skall man utvidga sig osv.

Utveckling av styrelsens verksamhet

Ett riktigt strategiskt val och ett effektivt förverkligande av detta är av avgörande betydelse för företagets framgång. Under de senaste åren har det strategiska ledandet utvecklats betydligt och administrationens roll har också klarnat. Allmän praxis är att visionerna sträcker sig fyra

Styrelsen har en central roll i förverkligandet av ägarstyrningen

Styrelsen uppställer målen och ramarna för verksamheten, ser till att ägarstyrningen fungerar samt gör upp arbetsfördelningen mellan sig själv och affärsledningen

De områden där företaget, enligt kundernas mening, är bättre än konkurrenterna utgör företagets konkurrensfördelar

till fem år framåt, medan den strategiska granskningen görs två till fyra år framåt. Under året justerar man strategin - beroende på bransch och företag - en till två gånger. Takten har hela tiden ökat och granskningen av strategin och dess uppföljning har blivit en central del av beslutsfattandet.

Vid uppgörandet av strategin följer man vanligen en modell, där den operativa ledningen gör upp alternativa modeller och framlägger dem till styrelsen för godkännande. Förvaltningsrådets uppgift - eller fullmäktiges, om förvaltningsråd inte finns - är att bestämma målen på längre sikt och ge ramarna samt linjedragningen för uppgörandet av strategin. De förtroendevalda borde därför kunna tänka strategiskt.

Strategiskt tänkande är den kraft, som styr ledandet i företaget. Med strategiskt tänkande förmår man bilda sig en helhetsbild av de faktorer och de beroendeförhållanden, som inverkar på företaget och dess framtid. Med strategi avser man, att företaget går framåt på vissa uppställda villkor mot gemensamt uppsatta mål. Med jämna mellanrum måste riktningen justeras på grund av förändringar i verksamhetsomgivningen.

- I strategiplaneringen på företagsnivå är det fråga om
- i vilken företagsverksamhet företaget skall vara med och i vilken ej
 - hur skall företaget ledas
 - vilka områden, där företaget har gott kunnande, skall man utveckla och vilka ej.

I strategiplaneringen på affärsverksamhetsnivån reder man ut vilka konkurrensfördelar man har och på vilket sätt man skall vara med på marknaden.

Styrelsens roller

Enligt lagen har styrelsen både en övervakande och en styrande roll. Styrelsen svarar dessutom för att företaget har visioner, strategi, värden och mål. De här styr i sin tur ledningens linjedragningar. Med visionerna definieras

företagets framtida möjligheter i den situation som väntas uppstå. Då man uppgör visionerna, borde man granska andelslagets framtid sedd åtminstone ur medlemmarnas och kundernas synvinkel. Dessutom hör man beakta förändringarna i verksamhetsomgivningen samt utvecklingen av företagets ekonomiska ställning.

Styrelsen har också roll som initiativtagare. Styrelsen skall söka utmaningar och fästa uppmärksamhet vid områden, om vilka den väntar sig utredningar och beslutsförslag av den operativa ledningen.

Styrelsen har också en ifrågasättande roll. Ledamoten bör försäkra sig om att han rätt förstår gjorda förslag, att han har tillräckliga bakgrundsuppgifter, att de olika alternativen är tillräckligt undersökta och baserar sig på fakta samt att strategin synkroniserar med företagets starka sidor. Ledamoten bör också försäkra sig om att konkurrenssituationen är grundligt analyserad och att man förstår å ena sidan riskerna och farorna, men också ser möjligheterna. På så sätt kan man försäkra sig om att styrelsen har tillräckliga uppgifter och beredskap för beslutsfattandet.

Samarbetet och arbetsfördelningen mellan styrelsen och företagsledningen

Vid ledandet av företaget är det viktigt att det mellan styrelsen och den operativa ledningen finns en klar och fungerande arbetsfördelning. Styrelsen skall inte blanda sig i verkställande direktörens uppgifter och verkställande direktören skall aldrig gå förbi styrelsen vid beslutsfattandet. Styrelsens roll och uppgifter utformas i praktiken utgående ifrån hur dess samarbete med personalledningen utvecklas. Speciellt viktigt är det att grundligt diskutera och komma överens om en klar arbetsfördelning mellan styrelsens ordförande och verkställande direktören. Principen är att styrelsen godkänner ramarna och målsättningen, inom vilka verkställande direktören arbetar; styrelsen bör dock alltid godkänna frågor, som har vittbärande följder. I många företag har man i eurobelopp slagit fast de avgöranden, vars godkännande kräver behandling i styrelsen.

VD ansvarar för sin verksamhet inför styrelsen och borde därför inte vara ledamot i styrelsen

Styrelsens övervakande uppgifter

Styrelsen skall enligt lagen om andelslag "se till att tillsynen över bokföringen och medelsförvaltningen är ordnad på ändamålsenligt sätt". Styrelsen skall se till att andelslaget överhuvudtaget sköts på ett omsorgsfullt sätt. De här uppgifterna åligger både styrelsen och verkställande direktören.

Avsikten med övervakningen är att

- hålla styrelsen fortlöpande informerad
- försäkra sig om att verksamhetsidén och strategin uppfylls
- utreda huruvida styrelsens, förvaltningsrådets eller fullmäktiges tidigare beslut blivit verkställda
- förvissa sig om hur verksamhetsplanerna och budgeten förverkligas
- följa med huruvida projekten fortskrider planenligt
- leda och stöda verkställande direktörens praktiska verksamhet
- kräva tillräcklig information för att kunna bedöma den framtida utvecklingen.

Styrelsen borde följa med såväl företagets interna situation som dess yttre omständigheter, bedöma sina gjorda beslut och sina godkända verksamhetsplaner, jämföra uppnådda resultat med uppgjorda planer och budgeten samt vid behov justera planerna och verksamheten.

Det, som bör uppföljas, kan indelas i sådant som kräver fortsatt uppföljning, uppföljning några gånger per år och uppföljning vid slutet av räkenskapsperioden.

1. Fortsatt uppföljning krävs i fråga om
 - verksamhetsplanen
 - förverkligandet av styrelsens beslut
 - hur verksamheten utfallit (försäljning, produktion, kvalitet)
 - verksamhetens lönsamhet (kostnadsuppföljning)
 - penningsituationen (likviditet, finansieringssituation, skuldsättning)

- förändringar i konkurrenssituationen inom branschen.

2. Uppföljning några gånger per år i fråga om

- balans- och resultaträkningen (orsak: budgetavvikelser)
- lönsamheten för olika produkter och tjänster
- nyckeltalen för verksamheten och ekonomin
- hur investeringarna förverkligats
- betjäningens kvalitet
- behovet av resurser
- grunderna för budgeteringen.

3. Uppföljning och justering vid räkenskapsperiodens slut (eller minst en gång per år)

- bokslutet samt analys av detta
- den verksamma ledningen och organisationen inklusive dess kostnadsstruktur
- behovet av förändringar i verksamheten.

Styrelsen kan för sin verksamhet använda sig av utomstående experthjälp. Också revisorernas åsikt borde höras under räkenskapsåret. Däremot kan styrelsen inte - och bör inte heller - försöka skjuta över ansvaret för beslutsfattandet på revisorerna eller på andra experter eller konsulter. Dessa utomstående kan ge vissa grunduppgifter då man söker lösningar, men styrelsen bär alltid själv ansvaret för besluten och för deras förverkligande.

En styrelseledamot bör vara oavhängig i förhållande till olika intressegrupper och arbeta enbart för andelslagets bästa

Effektiva styrelseledamöter

Effektiva styrelseledamöter är medvetna om att de arbetar som verkställande direktörens förmän och att de förmår vara till hjälp för honom. Dessutom

- är de oavhängiga i förhållande till olika intressegrupper
- arbetar de på basis av klara principer och verksamhetsplaner
- behandlar de frågorna grundligt
- gör de klara beslut
- håller de fast vid gjorda beslut
- reagerar de för förändringar i omgivningen.

Utvärdering av styrelsens arbete

För utvärdering av styrelsens arbete finns det olika metoder. Verksamheten kan på ett enkelt sätt utvärderas t.ex. genom att söka svar på följande frågor:

- hur grundligt har man behandlat ekonomiska frågor?
- har man tillräckligt grundligt tagit ställning till hur verksamhetsplanen kunnat förverkligas?
- hur har uppställda mål förverkligats?
- hurudant arbetsklimat har man i styrelsen?
- har alla deltagit aktivt i styrelsens verksamhet?
- hur borde styrelsearbetet utvecklas?
- har ordförandeskapet fungerat bra?
- hur borde förberedelserna för sammanträdena utvecklas?
- i vilka avseenden borde styrelsen förbättra sitt kunnande?

Resultatet av utvärderingen borde man anteckna till minnes. På basis av detta kan styrelsen göra en egen utvecklingsplan. För att utvärderingen skall lyckas krävs givetvis, att ordföranden är villig att själv vara föremål för kritik.

Det är också skäl för styrelsen att fundera över hur verkställande direktören har lyckats i sitt arbete och sammanträda utan hans närvaro t.ex. en gång per år. Samtidigt är det bra att diskutera frågor i anslutning till företagsledningens återväxt och ägarfunktionens grundfrågor.

Överenskomna spelregler

Bästa sättet att uppnå ett gott resultat i fråga om arbetet på sammanträdena är att komma överens om spelreglerna. Det är skäl att göra detta skriftligt, så att reglerna är kända och godkända av alla. Dessa spelregler kunde t.ex. utgöra styrelsens arbetsordning och innehålla följande:

- styrelsens stadgeenliga uppgifter
- styrelsens och ordförandens uppgifter, styrelseledamöternas egna ansvarsområden
- styrelsens verksamhetsplan (för ett år i sänder)

Spelreglerna och en redig arbetsfördelning har stor betydelse för att uppnå hög effektivitet

Kunskap är en märkbar framgångsfaktor. Företaget skall anordna skolning av sina förtroendevalda och de bör delta i denna

- ordförandens uppgifter
- arbetsfördelningen gentemot den verksamma ledningen
- arbetssättet
- tidtabell för sammanträdena
- arbetsgrupper och utskott
- utvärdering av det egna arbetet t.ex. en gång per år

Det lönar sig att grundligt planera mötesarbetet, eftersom en god planering också effektiviserar företagets operativa arbete.

Med hjälp av skolning kan man förbättra ledamöternas personliga färdigheter så att var och en kan göra en bättre insats i styrelsens arbete. Styrelsen kan också som grupp utveckla och förbättra sin samarbetsförmåga utan speciella kurser och analyser.

Ordförandeskapet i styrelsen

Styrelsens ordförande har en viktig roll vid utövandet av ägarmakten och ledningen av andelslaget. Då det gäller företagets framgång bildar ordföranden och verkställande direktören ett viktigt arbetspar, där vardera känner sitt ansvar och sin roll. De bör i förväg sinsemellan diskutera verksamhetens linjedragningar, inriktning och beslutsförslag. Ordföranden representerar förmannen d.v.s. styrelsen. Målsättningen är inte att ordföranden och verkställande direktören skall vara goda kamrater, utan företagets ärenden och personlig vänskap skall hållas isär. Gott samarbete mellan ordföranden och verkställande direktören är dock av central betydelse.

Ordföranden bör åtnjuta andelslagets medlemmars förtroende, han bör vara oberoende, en person med kunskande, ha tid till förfogande samt färdighet att skola sig. Då det gäller ordförandens egen motivation är det viktigt att han får tillräcklig ersättning för den tid han använder till förmån för andelslaget.

Ordförandens uppgift är att

- skapa gott mötesklimat
- planera styrelsens verksamhet och tidtabell
- förbereda och leda sammanträdena
- besluta vilka frågor som tas med på föredragnings-

listan (som sedan vanligen färdigställs av verkställande direktören) och se till att under rubriken "övriga frågor" inte upptas stora, dåligt förberedda beslutsförslag

- hålla kontakt med medlemmarna och mellan sammanträdena också med verkställande direktören, styrelsens ledamöter samt förvaltningsrådets och fullmäktiges ordföranden
- underskriva protokollen.

Ordföranden skall ännu inte vid uppgörandet av föredragningslistan ta ställning till förslagets innehåll. Det sker först när han hört verkställande direktören eller annan föredragande samt styrelseledamöterna. Ordföranden bör godkänna det, att styrelseledamöterna ifrågasätter de förslag affärsledningen gjort. En skicklig ordförande förmår utveckla en mötesatmosfär, som sporrar ledamöterna att överväga risker och hitta nya möjligheter.

Ordförandens uppgift i förvaltningsrådet och i fullmäktige är att få sammanträdena att framskrida och att få ledamöterna att diskutera aktivt. Ordförandena borde vara allmänt respekterade och förmå sammanlänka åsikterna vid svåra förhållanden. Såsom fallet är med styrelsens ordförande borde också ovannämnda ordföranden närmast låta ledamöterna tala och spara sina egna ställningstaganden samt använda sin auktoritet till att reda ut svåra situationer.

Val av god VD är avgörande för företagets framgång

Val av verkställande direktör

Med tanke på företagets framgång är förvaltningsrådets och styrelsens viktigaste enskilda uppgift att välja en bra verkställande direktör och att stöda honom i hans arbete. Styrelsen bör bestämma verkställande direktörens löneförmåner och arbetsförhållande så, att hans motivation och intresse upprätthålls. Till styrelsens roll hör också att övervaka och stöda verkställande direktören i hans arbete och att ombesörja återväxten. Om så krävs skall styrelsen byta ut direktören.

*En god ledare motiverar
personalen att ge sitt bästa*

En god verkställande direktör

I allmänhet är företagsledarna betydligt bättre på att leda projekt än på att leda människor. I moderna arbetssammanslutningar har man emellertid övergått från det gamla ledarsättet till ett gruppkoncentrerat ledarsystem, som betonar människorelationernas betydelse. Man borde komma ifrån den gamla auktoritära ledarstilen, eftersom det i regel hämmar arbetsglädjen. Ledaren bör få sina underordnade motiverade och förmå dem att ge sitt bästa. Det här lyckas bäst genom att föregå med gott exempel. Om den goda ledarens egenskaper har man gjort många undersökningar. Vid val av ledare borde man inte kräva någon viss examen, utan snarare vissa egenskaper och begåvning,

En god ledares ledarförmåga innebär bland annat

1. God självkänedom

- konsten att lyssna
- självbehärsknig
- förmåga att behärska stress
- fortsatt förmåga att lära sig nytt

2. Umgängeskunst

- förmåga att sätta sig in i andras situation (emotionell intelligens)
- förtroende
- sinne för humor

3. Förmåga att definiera målen och bestämma riktningen

- logiskt, skapande tänkesätt
- förmåga att förutse förändringar
- förmåga att uppställa inspirerande mål

4. Ledarförmåga

- strategiskt tänkesätt och planering
- förmåga att analysera och göra beslut
- organisationsförmåga

5. Förmåga att låta andra utveckla sig

- fördelning av makt och ansvar
- trovärdighet
- ledande av inläringen
- kommunikationsförmåga

6. Motivation

- förmåga att skapa en klar företagskultur
- öppenhet
- etik och värden
- eget exempel

En god ledare kan karaktäriseras på följande sätt: Han är öppen och utåtriktad, nyfiken, känslig, resultatmedveten, beslutsam, ifrågasätter sakuppgifter, är villig att experimentera och godkänner misstag. Dessutom är han förtroendeingivande, lugn, entusiasmerande, lyssnar, är

Fallgropar i ledningen av andelslag

Andelslaget kan, liksom också andra företag, råka ut för olika "fallgropar". De kan lättare undvikas om de förtroendevalda har ett tillräckligt bra grepp och tillräcklig kännedom om situationen i företaget. I det följande några exempel på olika fallgropar som varning:

Personliga problem

Speciellt små andelslag behärskas i hög grad av verkställande direktören. VD:s problem kan länge hållas undan-gömda och det är också lätt att blunda för dem. Han kan ha personliga problem såsom stor alkoholanvändning, problem med hälsan eller familjeproblem och det påverkar i sin tur hans intresse och förmåga att sköta företagets angelägenheter. För de förtroendevalda gäller det att lyfta fram problemen då de blir för svåra. Sedan skall styrelsen ge stöd på ett finkänsligt sätt och besluta om erforderliga åtgärder. Det här är en av de förtroendevaldas viktigaste och svåraste uppgifter.

Ekonomiska risker

Ekonomiska problem uppstår ofta på grund av alltför lösa interna regler. Styrelsen bör slå fast ett klart ansvar och klara ansvarsgränser för den operativa ledningen och för tjänstemännen. Man borde också klart definiera, vilka frågor styrelsen och vilka affärsledningen skall avgöra.

Missbruk från de anställdas sida

Då någon anställd medvetet är oärlig, är man aldrig till hundra procent förberedd. Man utgår ju alltid från förtroende. En fungerande ekonomiadministration, god kontroll och en kompetent revision minskar riskerna.

För svagt resultat

Ett svagt resultat under en längre tid, utan att man skrider till åtgärder är en vanlig fallgrop i andelslagen. Styrelsen bör därför fastslå klara ekonomiska resultat för ledningen. Om de sedan inte uppnås skall styrelsen analysera situationen och se till att nödiga saneringsåtgärder påbörjas i god tid. De förtroendevalda gör sig alltför ofta skyldiga till att sanerings- och utvecklingsåtgärder framskjuts.

Andelslagets konkurrensstrategi

Traditionellt har man med konkurrensstrategi avsett s.k. tillväxtsstrategi (ju större, desto bättre) och kostnadsbesparingar. I dag ger inte enbart detta företaget konkurrensfördelar.

- De nuvarande formerna av konkurrensstrategi är
- kundnärhet
 - koncentrerings på kärnfrågor och kvalitet
 - bildande av nätverk
 - kunnande och snabb inlärning
 - snabbhet, god timing, d.v.s. förmåga att slå till vid rätt

Inlärningsförmågans betydelse betonas i all utveckling av företaget: nya strategier, innovationer, förändringar

Den lärande organisationen är fortgående i kontakt med den dagliga verksamheten och all inlärninng sker på individens nivå

tidpunkt

- produktutveckling och innovation, samt
- utnyttjande av den kooperativa företagsmodellens fördelar.

Företagens verksamhet kräver kontinuerlig inlärninng. Nya kunskaper har blivit ett allt viktigare verktyg för ledandet. En fortsatt analys av kunskapen och färdigheterna, kunnandet inom företaget borde vara en del av både ledandet och strategin. Vilken kunskap ger företaget konkurrensfördelar? Skall man köpa kunnande utifrån eller kan man själv utveckla det? På vilket sätt överförs kunnandet till tjänster och produkter så att det blir en del av hela organisationens kunnande?

Konkurrensfördel för företaget kan man få på så sätt att organisationen tillägnar sig kunskaperna snabbare än konkurrenterna. Det innebär att företagets samtliga delar skaffar sig kunskaper, också företagets administration.

Ett företag är en lärande organisation (alltså en organisation med inlärningsförmåga) om det förmår använda alla sina enheters och gruppers hela inlärningskapacitet för att uppnå de gemensamt uppställda målen. Inom företaget skapas en atmosfär där kunskap och utveckling stimuleras.

Delfaktorer för en lärande organisation är

- klara visioner och konkreta mål
- företagets kultur
- ledarskapet
- organisationen
- förmåga att behärska kunskapen
- resultatet

Visionen innehåller en analys av företagets kommande marknads- och konkurrensomgivning. I den ingår en uppskattning av marknadens storlek och geografiska utbredning, framtidens produkter och kunder samt branschens konkurrenter och framgångsfaktorer. Visionens utgångsläge är den nuvarande situationen, de nuvarande marknaderna, produkterna, framgångsfaktorerna, kunderna och den nuvarande kunskapen.

I en lärande organisation reder man på basis av visionerna och målsättningen ut behovet av den kunskap, som ger möjlighet till framgång och till konkurrensfördelar. Kartläggningen av behoven gäller alltid hela företaget, alla

dess delområden, avdelningar och hela personalen.

Man borde se till att administrationens kunnande ingår som en del i utvecklandet av hela andelslagets kunnande. I själva verket borde utvecklandet av de förtroendevaldas kunskap och färdigheter gå något före personalens. Det är ju de förtroendevalda som gör besluten.

Utvecklingsplanerna

Den kunskap andelslaget behöver erhålls genom att öka de olika individernas kunnande. Organisationens behov bildar dock alltid grunden för de personliga utvecklingsplanerna. I dem förenar man de på företagets strategi och målsättning grundade behoven med individernas personliga utvecklingsintressen. På så sätt inriktar sig kunnandet på kommande arbetsuppgifter och på det kunskapsbehov dessa kräver.

Förutom för personalen och för affärsledningen torde utvecklingsplaner också göras upp för administrationen. T.ex. för styrelsens del är det lätt att analysera det rådande arbetssättet samt nivån på kunnandet och beslutsfattandet. Utgående från analysen gör man en enhetlig utvecklingsplan både för styrelsen och för varje enskild styrelseledamot.

Förvaltningens kunnande skall bestå av vidsynthet, erfarenhet, affärsmannagrepp och förmåga att ifrågasätta



8. SKÖTSELN AV MEDLEMSFÖRHÅLLET

I regel är andelslagets medlem också andelslagets kund. System med förmåner till stamkunder har under de senaste åren blivit populära i många aktiebolag. De har samma målsättning som man haft i andelslagen redan i årtionden - man ger tilläggsförmåner till dem som använder sig av företagets tjänster. I aktiebolagens verksamhet har i själva verket uppenbarats sig allt flera kooperativa drag under den senaste tiden.

Aktiv medlemsverksamhet har alltid varit viktigt för framgångsrika andelslag. Avsikten med medlemsverksamheten är att utveckla den gemensamma affärsverksamheten, produkternas och tjänsternas kvalitet, förbättra lönsamheten samt binda medlemskåren till andelslaget.

Information till medlemmarna

Det är viktigt att medlemmarna får information om företagets ekonomiska tillstånd och förändringarna i verksamheten. På samma gång kan man också idka medlemsanskaffning och höra medlemmarnas åsikt i olika frågor. Många andelslag uppträder också synligt i lokala tilldragelser, utställningar, mässor och sportevenemang.

Internet har blivit ett utmärkt medel att erbjuda medlemmarna och allmänheten information och berätta om betjäningserbudanden. De nya informationskanalerna borde dock inte innebära, att man upphör med de traditionella medlemstillställningarna, eftersom de ger möjlighet att träffa andra medlemmar, andelslagets förtroendevalda och personal. Ibland skall det också finnas möjlighet till avkoppling!

Andelslaget skall ge medlemmarna fortgående information om strukturomvandlingar i samhället och vilka förändringar därmed krävs i företaget

Rådgivning till medlemmarna

Lantbruksandelslagen har en mångsidig medlemsbetjäning. Deras rådgivning till medlemsgårdarna är en synnerligen viktig del av verksamheten. Avsikten med rådgivningen är att förbättra lönsamheten i medlemmarnas näring, främja produktionens kvalitet samt utveckla samarbetet inom produktionskedjan. Nyttan av detta tillkommer både medlemmarna och andelslaget.

Konsulterna gör gårdsbesök på medlemsgårdarna. De gör upp olika planer, ger telefon- och internetrådgivning samt anordnar utbildning och kurser.

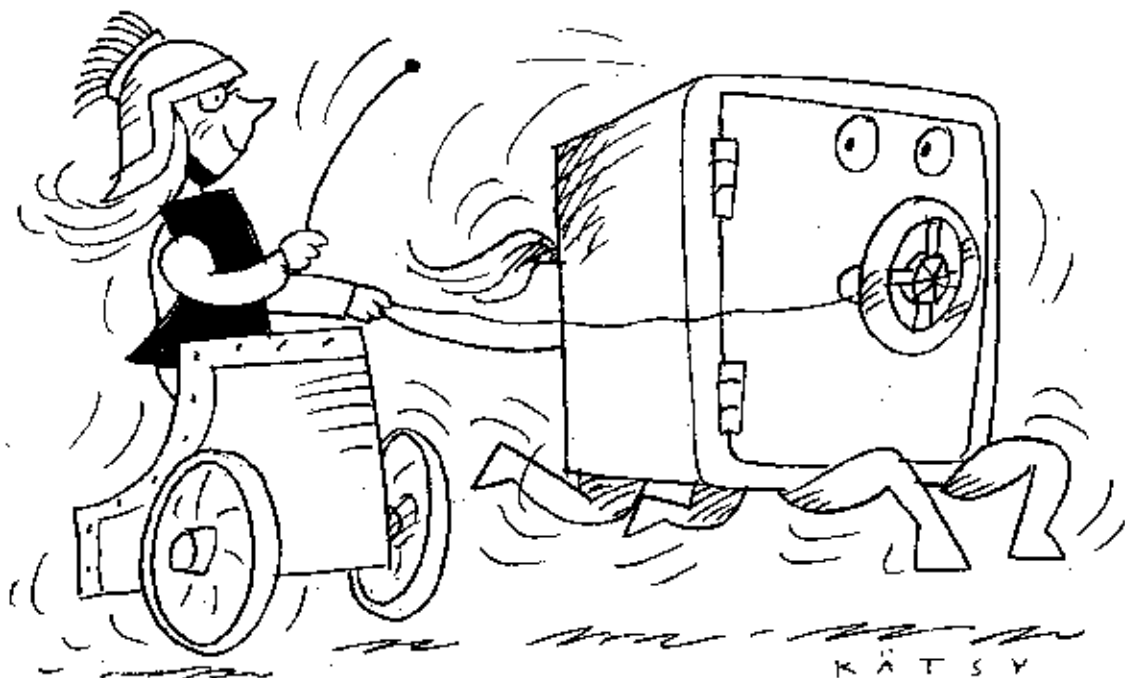
I rådgivningen ingår både teoretisk, praktisk och teknisk utbildning. Rådgivningen kan också omfatta försäljning och förmedling av förnödenheter samt gemensamma inköp. Målet är att sänka prisnivån på gårdarnas produktionsinsatser och öka medlemsgårdarnas produktivitet. Rådgivningstjänsterna har blivit en betydande konkurrensfaktor för andelslagen.

Också andelslagen inom betjäningsbranschen, andelsbankerna och försäkringsföreningarna, erbjuder mångsidiga tjänster och fackkunskap. I andelsbankerna har man skapat långt utvecklad och skräddarsydd service för olika medlemsgrupper och Lokalförsäkring erbjuder i sin tur täckande försäkringstjänster.

Förtroendevalda som förbindelselänk till fältet

Vid sidan av sina många andra uppgifter fungerar andelslagens förtroendevalda också som förbindelselänk mellan medlemskåren och företaget. Andelslagen borde därför se till att de förtroendevalda regelbundet får information åtminstone om företaget och dess bransch, marknadsutsikterna, strukturförändringar, nya medlemsförmåner, de viktigaste besluten, verksamhetsplanerna och centrala personval.

Genom öppen information gör man de förtroendevalda aktivare och ökar deras motivation att arbeta för andelslagets bästa bland medlemskåren på fältet.



9. ÖVERVAKNING AV EKONOMIN

Uppställandet av mål och övervakning

Företag är sällan framgångsrika om de saknar målsättning. Klart uppsatta mål ger uttryck för vad man vill med verksamheten. Den ekonomiska målsättningen sker med hjälp av budgeteringen i verksamhetsplanen. Budgeten uppgörs i allmänhet årsvis. Budgeter bör uppgöras både för de olika verksamhetsområdena och enheterna i andelslaget.

Förvaltningens uppgift är att i egenskap av representant för ägarna försäkra sig om att de verksamhets- och resultatmål, som företagets ledning gjort upp, tryggar företagets fortbestånd. De uppställda målen skall dessutom motsvara medlemskårens förväntningar. Det är förvaltningens uppgift att först fastställa nämnda mål och sedan övervaka att de uppnås.

Andelslagets fortbestånd tryggas på lång sikt endast om verksamheten är lönsam och finansieringen i skick.

Resultaträkningen berättar om företagets affärsverksamhet under en viss period, vanligtvis ett år

Balansräkningen utgör företagets hela ekonomiska historia:

aktiva = egendomen, hur pengarna använts

passiva = kapital, varifrån pengarna kommit

Andels-laget verkar ju i allmänhet under fri konkurrens och därför borde förvaltningen endast godkänna sådan verksamhet, som tryggar företagets verksamhet på lång sikt.

Förvaltningen kan utföra sin övervakningsuppgift endast på villkor att tillförlitliga uppgifter om andelslagets verksamhet finns till förfogande. Huvudkällorna för dessa uppgifter är på årsnivå bokslutsinformationen och på kortare sikt dessutom månadsrapporterna.

Riktiga och tillräckliga uppgifter

Bokföringslagen kräver att bokslutet ger "riktiga och tillräckliga uppgifter" om den bokföringsskyldiges verksamhet och om dennes ekonomiska ställning. När bokslutet och den ingående balansen upprättas skall följande principer följas:

1. Den bokföringsskyldige skall förutsättas fortsätta sin verksamhet och värderingen av posterna skall ske i enlighet därmed.
2. Konsekvens skall iakttas då principerna och metoderna för upprättande av bokslutet tillämpas från en räkenskapsperiod till en annan.
3. Försiktighet skall iakttas oberoende av räkenskapsperiodens resultat. Detta innebär, att endast sådana vinster, som har realiserats under räkenskapsperioden, beaktas. Vidare skall beaktas alla avskrivningar och nedskrivningar av aktiva samt uppskrivningar av skulder liksom alla förutsebara förpliktelse och möjliga förluster, som har uppkommit under räkenskapsperioden eller under tidigare räkenskapsperioder, även om dessa blir kända först efter räkenskapsperiodens utgång.
4. Den ingående balansen skall basera sig på utgående balansen för den föregående räkenskapsperioden.
5. De intäkter och kostnader, som hänför sig till räkenskapsperioden, skall tas upp utan hänsyn till datum för betalningen.
6. Varje tillgång och annan post som tas upp bland posterna i balansräkningen skall värderas skilt för sig.

God bokföringssed och bestämmelserna i lagen om andelslag

Då man uppgör andelslagens bokslut skall man, förutom bestämmelserna i bokföringslagen, också beakta bestämmelserna i lagen om andelslag. I sjätte kapitlet ges vissa tillägsbestämmelser om uppgörande av bokslutet.

Enligt nämnda lagrum uppdelas andelslagets eget kapital på följande sätt:

- andelskapital,
- tilläggsandelskapital,
- placeringsandelskapital,
- överkursfond,
- värdeförhöjningsfond,
- överskott och
- kapitallån.

Till andelslagets eget kapital kan alltså också hänföras kapitallån, såvida lånevillkoren uppfyller lagens bestämmelser. Det egna kapitalet skall specificeras på ett bestämt sätt.

Lån och garantier till andelslagets närmaste krets och övriga medlemmar skall i balansräkningen eller i bilagorna uppges skilt för sig. Begreppet närmaste krets definieras i lagen och behandlas närmare i kapitel 11. Minimivillkoren, som ställs på verksamhetsberättelsen, liksom även koncernbokslutets innehåll definieras likaså i lagen.

Ett andelslag bör sända sitt bokslut för registrering inom två månader efter det bokslutet blivit fastställt. Till denna anmälan bör bifogas avskrift av revisionsberättelsen samt av styrelseledamot eller verkställande direktören undertecknat skriftligt meddelande om att bokslutet blivit fastställt samt datum för den andelsstämma, där detta beslut fattades.

Ett moderandelslag bör också meddela koncernbokslutet och koncernrevisionsberättelsen för registrering.

Bokslutsanalys

Grunderna för bokslutsanalysen är företagets årsbokslut,

alltså resultaträkningen, balansräkningen, bokslutsbilagorna och verksamhetsberättelsen samt, i stora andelslag, också finansieringsanalysen.

Bokslutsanalysen utgör utgångsläget, då man uppgör prognoser och drar slutsatser angående företagets framtida verksamhetsmöjligheter. Avsikten med analysen kan också vara enbart att få en bild av företaget och dess utveckling.

Med hjälp av bokslutsanalysen granskar man i allmänhet följande:

- verksamhetens omfattning och utveckling,
- soliditeten/skuldsättningen,
- räntabiliteten,
- finansieringen och dess inverkan på resultatet,
- produktiviteten och effektiviteten,
- personalkostnaderna, samt
- övriga kostnader.

Många företag har under de senaste åren börjat publicera färdigt uträknade nyckeltal i sina verksamhetsberättelser. Det här är också att rekommendera, eftersom man då ger viktig information om företagets verksamhet och utveckling till en vidsträckt mottagarkrets.

Nyckeltal för endast ett år ger absolut inte den information man behöver för att förstå utvecklingen på lång sikt. Därför borde man alltid ge nyckeltal för t.ex. fem år. Då kan man också se i vilken riktning utvecklingen går idag och i framtiden.

Direkt från resultaträkningen får man endast

- omsättningen,
- rörelseöverskott eller -förlust,
- resultatet före extraordinära poster,
- resultatet före bokslutsdispositioner och skatter, samt
- räkenskapsperiodens resultat.

Ovannämnda uppgifter kan man ange antingen i tusen eller i millioner euro samt dessutom i procent av omsättningen. Uppgifterna berättar dock inte tillräckligt om företagets ekonomiska ställning. I bokslutsanalysen bör situationen alltid utredas för följande tre huvudlinjers vidarekommande:

1. Har vi tillräckligt gott resultat? (Räntabilitet)

*Nettoresultat = affärsvinsten ±
finansintäkter och -kostnader -
skatter*

Nettoresultats % =

100 x $\frac{\text{nettoresultatet}}{\text{omsättningen}}$

2. Är kapitalstrukturen sund? (Soliditet)

3. Räcker pengarna? (Likviditet)

Man kan utgå ifrån att en sund tillväxt är möjlig, då alla nämnda komponenter är i skick. Om alla samtidigt är i oskick är företaget definitivt i kris.

1. Räntabiliteten kan mätas bl.a. med hjälp av nyckeltal för avkastningen på eget kapital. Innan man räknar ut detta nyckeltal, bör man få fram det nettoresultat, som anger resultatet av den egentliga, regelbundna verksamheten. Då man räknar ut nettoresultatet, avdrar man alla poster, som inte hör till den egentliga, regelbundna verksamheten såsom t.ex. tillfälliga intäkter och försäljningsvinster. Dessutom eliminerar man inverkningarna av reserveringarna och avskrivningsdifferensen.

Avkastningen på eget kapital i procent

$$100 \times \frac{\text{nettoresultatet}}{\text{korrigerat eget kapital i medeltal under perioden}}$$

Avkastningen på investerat kapital i procent

$$100 \times \frac{\text{nettoresultatet} + \text{finansieringskostnader}}{\text{investerat kapital i medeltal under perioden}}$$

Företagsforskningens förhandlingsdelegation föreslår följande riktgivande kriterier för dessa nyckeltal:

över 10 % god
5 - 10 % tillfredställande
under 5 svag

2. Soliditeten mäter man med hjälp av självförsörjningsgraden, som måhända är företagets viktigaste nyckeltal.

Självförsörjningsgraden i procent

$$100 \times \frac{\text{eget kapital}}{\text{balansräkningens slutsumma}}$$

Till det egna kapitalet räknar man vanligen det egna kapitalet enligt balansräkningen, frivilliga reserveringarna, minoritetens andel, koncernreserven och i balansen upp-tagen avskrivningsdifferens. Från reserveringarna och avskrivningsdifferensen avdrar man kalkylerad skatte-

skuld. Totala kapitalet får man genom att avdra eventuella förskottsbetalningar från balansräkningens slutsumma.

För detta nyckeltal rekommenderas följande kriterier:

- över 40 % god
- 20 - 40 % tillfredställande
- under 20 % svag

3. Som mått på likviditeten används quick ratio (QR).

$$QR = \frac{\text{finansieringstillgångarna}}{\text{kortfristiga skulder}}$$

För detta tal används följande kriterier:

- > 1 utmärkt
- < 0,5 kritiskt

Andelslagets utveckling kan dessutom beskrivas t.ex. med hjälp av följande uppgifter:

- antalet anställda i medeltal under räkenskapsperioden
- produktivitetens utveckling (arbetsinsatser, försäljningen, investeringarna)
- försäljningsbidragets utveckling
- investeringarna under en följd av år
- investeringarna i förhållande till totala beloppet av anläggningstillgångarna
- avskrivningarna på anläggningstillgångarna.

De uppgifter man behöver för balansanalysen får man inte alltid direkt från bokslutet. Ofta måste man räkna om bokslutsuppgifterna på så sätt, att de motsvarar den verkliga situationen. Då man t.ex. räknar ut kapitalavkastningen bör det riktiga nettoresultatet fås fram. Nettoresultatet anger det verkliga resultatet av företagets verksamhet.

Om man i den balansanalys, som finns i verksamhetsberättelsen, använt sig av uppgifter, som avviker från bokslutsuppgifterna, bör man i samband med angivningen av nyckeltalen meddela detta.

Det krävs rätt mycket ansträngningar och övning, då man vill fördjupa sig i företagets ekonomi. Det räcker inte enbart med att man fördjupar sig i nyckeltalens använd-

Det krävs både utbildning och övning att lära sig behärska ekonomin. Andelslagen bör erbjuda de förtroendevalda nödvändig utbildning

ning och betydelse. Det krävs också kunskaper om mycket annat.

Att behärska riskerna

Att behärska riskerna har under de senaste åren blivit en allt viktigare del av företagsledningens uppgifter. Andelslagets styrelse bör försäkra sig om att man i förtid med jämna mellanrum kartlägger riskerna. Det gäller att utreda samtliga både externa och interna risker, som kan drabba företagets hela verksamhet. Man bör alltid i förväg försöka analysera och minimera riskerna. Riskerna kan hänföra sig till bl.a. oväntade förändringar på produktmarknaden, investeringarna, konkurrenternas åtgärder, underleverantörerna, produktionsprocessen, produkternas kvalitet, ofog, olyckshändelser, finansieringen och att nyckelpersoner lämnar företaget.

Man bör i företaget vara medveten om riskerna, speciellt då man gör investeringar. Riskerna och kravet på investeringens avkastning bör stå i korrelation till varandra, alltså ju större risk desto större krav på avkastning. Investeringar, som sträcker sig utanför företagets egentliga strategiområde, innebär vanligen också en större risk än de investeringar, som ingår i den egentliga strategin.

Också i ledningens egen verksamhet kan det ingå risker, som kan ha avgörande betydelse för framgången.

Sådana risker kan uppstå t.ex. av följande orsaker:

- man har inte en vinstgivande verksamhet som målsättning,
- beslutsfattandet och verkställandet av besluten kan inte hållas isär,
- styrelsens målsättning och verksamheten inom organisationen arbetar i strid med varandra,
- uppföljningen är dåligt organiserad,
- man förmår inte undersöka och analysera boksluten och rapporterna,
- andra värden är viktigare än lönsamheten och företagets utveckling,
- ägarna framför motstridiga krav till företagets ledning,
- strid om maktfördelningen inom ägarfunktionen,
- ägarna blandar sig inte i företagets verksamhet ens då

Yttre risker:

- teknologi
- politiska beslut
- lagar och förordningar
- konkurrenter, motangrepp
- marknaden, efterfrågan

Inre risker:

- makt
- förändringsmotstånd
- resurser, kunskande
- systemen
- produktionen

förlusterna fortgår,

- ägarnas representanter stöder inte en kompetent ledning eller låter bli att byta ut en dålig,
- man har inte förberett sig på dåliga tider eller överraskningar,
- man utnyttjar inte utvecklingsmöjligheterna,
- kännedomen om totala verksamhetsområdet är svag,
- man har inte skött om att företaget skulle ha en klar mission och strategi samt riktiga framtidsvisioner,
- informationen har inte varit öppen,

Ekonomins målsättning

Idkande av affärsverksamhet kräver alltid arbete och kapital. Vid beslut i ekonomiska frågor bör företagsledningen alltid fråga sig

1. I vilka objekt borde man investera?
2. Varifrån skall erforderligt kapital fås och varifrån lönar det sig att skaffa kapitalet?
3. På vilka grunder skall besluten göras?

Svaren får man vanligen från företagets målsättning.

Företagets viktigaste målsättning är att uppnå en sådan konkurrensfördel, som möjliggör en stabilisering av företagets ekonomiska ställning och som samtidigt främjar ägarnas ekonomi. För att uppnå detta mål bör företaget koncentrera sig på de områden i sin verksamhet, där dess verkliga konkurrensfördel finns. Konkurrensfördelen är beskriven i företagets verksamhetsidé och i affärsidén. Verksamhetsidén berättar varför företaget finns till och affärsidén beskriver för vem, hur och vilka tjänster och produkter företaget producerar.

Styrning av ekonomin är en central del av företagets ledarskap. Denna styrning kan indelas i följande områden:

1. Uppställandet av ekonomiska mål för lönsamheten, likviditeten, soliditeten och produktiviteten.
2. Uppvärdering av hur planerade beslut inverkar på företagets ekonomi.
3. Styrning genom budgetering, kostnadsberäkning, kassaförvaltning, planering av finansieringen, skatteplanering.
4. Kontroll av hur ekonomin förverkligas.
5. Rådgivning.

Ekonomiska redskap i andelslaget
- resultatbudget, med vilken man kontrollerar verksamhetens lönsamhet
- kassabudget, med vilken man följer med likviditeten
- kostnadsberäkning, som ger grund för prissättningen
- några nyckeltal som beskriver hur verksamheten gestaltar sig

Inom de ovannämnda områdena hör uppställandet av de ekonomiska målen jämte uppföljandet av dem till styrelsens uppgifter. Också besluten om betydande investeringar görs av styrelsen. Man bör se till, att investeringarna och avkastningskraven motsvarar strategin. Om en investering inte står i överensstämmelse med strategin eller om risken med den är stor, bör man på en sådan investering ställa större avkastningskrav.

Bokslutsmaterialiet och bokslutsanalysen är ledningens viktigaste arbetsredskap då man vill konstatera företagets ekonomiska tillstånd. Företagets officiella bokslut och mellanboksluten ger en grov, summarisk och tidsbunden bild månadsvis, kvartalsvis och årsvis. Dessa uppgifter är avsedda framför allt för ägarna, finansierarna och beskattaren. Det är dock skäl att hålla i minnet, att man av boksluten bara beskriver förfluten tid. Styrelsen skall ju också förutse den kommande utvecklingen och så realistiskt som möjligt följa med hur de uppställda målen uppnås. Ekonomins utveckling framåt följer man med och planerar med hjälp av budgeten.

Bokslutsuppgifterna är inte ledningens enda styrmedel. Företagens interna redovisning är numera ofta väl utvecklad och ger därför omfattande och användbar information. Avsikten med redovisningssystemen är att ge information samt hjälp vid planering, beslutsfattande, styrning och övervakning.

Företagets redovisningssystem består av följande huvuddelar:

1. Affärsbokföring.
2. Intern (operativ) kostnadsberäkning.
3. Budgetering och planering.
4. Rapportering.

Det officiella bokslutet baserar sig på affärsbokföringen. Den operativa ledningen har dessutom möjlighet att använda sig av olika kalkyleringsmetoder, med vilka man kan mäta de operativa resultaten t.o.m. dagligen. För det strategiska ledandets behov är det möjligt att göra olika utredningar och analyser, såsom investeringskalkyler, kostnadsberäkningar för olika produkter, analyser över underleverantörer, kundanalyser och analyser över de olika enheternas räntabilitet. Styrelsen bör vara medve-

ten om, att företagets operativa ledning till sitt förfogande har en effektiv intern bokföring för planering av verksamheten och för dess övervakning.

I fråga om företagets ekonomi bör beslutsfattarna minnas grundregeln, att

- företagsledningen själv avgör produktiviteten
- lönsamheten och ekonomin beror på yttre omständigheter.

Produktiviteten (effektivitet) = förhållandet input/output (isats/avkastning) beror på hur mycket material och maskintid man i produktionsprocessen använder per produkt. Det är alltså framför allt fråga om hur man leder och övervakar produktionsprocessen.

Lönsamheten däremot beror ofta också på marknadspriserna, som ibland kan variera mycket. På ekonomin inverkar givetvis i högsta grad också arbetets och materialets pris.

Ett framgångsrikt andelslag

Andelslaget som företagsform skapar ramen och spelreglerna för företagsamhet i samarbete. Andelslagets målsättning är, till skillnad från aktiebolagets, inte maximering av vinsten för ägarna. Huvuduppgiften är att ge största möjliga nytta åt dem som använder sig av andelslagets tjänster samt att på lång sikt få till stånd en värdeökning.

Andelslagen vill, precis som aktiebolagen, ändå uppnå hög effektivitet i sin verksamhet. Utan effektivitet och lönsam affärsverksamhet kan andelslaget inte utföra sin grunduppgift.

I stället för vinst talar man i andelslagen om överskott, som i allmänhet används delvis till att stärka soliditeten och delvis så att överskott utbetalas till medlemmarna. Enbart äganderätten berättigar inte till återbäring med undantag av andelsrönten. Återbäringen fås genom affärsverksamhet med andelslaget såsom inköp av eller försäljning till andelslaget eller andra överenskomna transaktioner. I handelslagen och andelsbankerna, vilka i regel har rätt låg insats, ges återbäringen ofta i form av lägre avgifter, olika rabatter eller bonus.

Tecknen på framgång

Ett företags framgång beror inte enbart på god tur. I bakgrunden finns mycket, som ledningen bör känna till och behärska. För det egna andelslagets del är det skäl att fundera på det här, speciellt om företaget inte visat tillräckligt god framgång.

Följande element kännetecknar ett framgångsrikt företag:

1. Strategi
 - man lägger ned tillräcklig tid för att skapa sin affärsidé och sin strategi
 - styrelseledamöterna har god uppfattning om hur branschen och verksamhetsomgivningen utvecklas
 - styrelseledamöterna kan tänka strategiskt
 - företaget finner den strategi, där det kan arbeta framgångsrikt
 - ägarna och den verkställande ledningen har samma målsättning och åsikter
 - en stark marknadsställning är till fördel då strategin uppgörs
2. Organisationen
 - företaget har en organisationsmodell, som främjar uppnåendet av målen
 - rätta människor på rätta platser
 - målen är klart definierade
 - alla är motiverade och har plikt-känsla och stämningen god
 - sättet att arbeta kan vid behov ändras
3. Ledningen
 - sporrar
 - skapar en utvecklande företagskultur (sättet att arbeta)
 - motiverar personalen
 - får till stånd innovationer
 - ombesörjer att alla som arbetar inom företaget och organisationen utvecklar sig



- 4. Uppföljningen
 - skall ske i realtid
 - koncentrerar sig på det väsentliga



10. ANDESLAGENS BESKATTNING

Inkomst av näring

Inkomst av näring beskattas enligt näringskattelagen (NärSkL). Andelslagen är i detta hänseende i princip i samma situation som aktiebolagen. Skattbara inkomster och avdragbara kostnader liksom övriga stadgade belopp periodiseras i beskattningen på de olika skatteårens intäkter och kostnader. Inkomsten av näring blir då skillnaden mellan intäkter och kostnader. Man bör emellertid beakta, att skatterna inte är avdragbara kostnader. Beskattaren anser, att skatterna är samhällets andel av företagets vinst/överskott.

Skattbar inkomst

I det fall att man i bokföringen i alla avseenden beaktat näringskattelagens bestämmelser och att man i resultaträkningen medtagit alla till räkenskapsperioden hörande skatter, blir ovannämnda skillnad lika med andelslagets överskott. Då man till detta adderar till räkenskapsperioden hörande skatter (netto), enligt resultaträkningen, får man räkenskapsperiodens beskattningsbara inkomst, som från och med år 2000 beskattas enligt 29%.

I det fall att andelslaget betalar ränta på andelskapitalet får medlem i sin egen beskattning räkna sig till godo det belopp andelslaget erlagt för räntans del (bolagsskattevederlaget). På detta sätt undviker man s.k. dubbelbeskatt-

ning för andelsröntans (och dividendens) del. Man kan säga, att andelslaget för medlemmens del betalar den skatt, som hänför sig till andelsröntan (se medlemmens beskattning nedan).

Företagen betalar inte mera kommunalskatt. I stället betalar de fastighetsskatt om de äger fastigheter. Detta är dock inte någon egentlig skatt, utan snarare en avgift eftersom den godkänns som avdrag från den beskattningsbara inkomsten.

Ovan konstaterades, att överskottet enligt andelslagets bokslut, i vilket ingår redovisningsperiodens skatter, är lika med den beskattningsbara inkomsten för perioden. I själva verket kan det dock förekomma sådana poster i bokföringen, som beskattaren inte godkänner som avdrag. Sådana är t.ex. följande kostnader:

- överstora avskrivningar på anläggningstillgångar (större än skattelagarnas maximiavskrivningar)
- 50% av representationskostnaderna,
- vissa reserveringar,
- eventuella felparkerings- och andra böter,
- om man bokfört som kostnader sådana belopp som borde ha aktiverats, samt
- eventuella övriga icke avdragbara belopp.

Ovannämnda belopp, som höjer den beskattningsbara inkomsten, kan i hög grad undvikas genom noggrann kontroll under året.

Förlustutjämning

Alla skatteår är sällan likvärdiga i fråga om resultat. Förlust av näringsverksamhet kan därför enligt skattelagarna avdras från de följande tio årens vinst, om sådan uppstår. Denna förlustutjämning förlorar man emellertid, om under förluståret eller därefter mera än hälften av företagens aktier eller andelar på annat sätt än genom arv eller testamente bytt ägare eller om över hälften av medlemmarna växlat. Detta har i beskattningen tolkats så, att möjligheten till förlustutjämning förloras, då en ny medlem tecknar andelar till ett värde, som är större än det tidigare andelskapitalet - oavsett att denna nya medlem får endast en röst på andelsstämman. Andelslaget är alltså i detta avse-

ende i en sämre ställning än aktiebolaget, där i ett liknande fall vanligen också bestämmanderätten förändras. Andelslaget förlorar alltså förlustutjämningsmöjligheten trots att bestämmanderätten inte förändras.

Vinstutdelning

Många andelslag betalar s.k. återbäring eller köprabatt/bonus till sina kundmedlemmar eller på motsvarande sätt tilläggslikvid till sina varuleverantörsmedlemmar. Arbetsandelslagen kan betala tilläggslönen till sina arbetstagarmedlemmar. Dessa rättelseposter är avdragbara i andelslagets beskattning. Också aktiebolag kan till sina kunder dela ut motsvarande i företagets beskattning avdragbara förmåner. Enda skillnaden är att andelslagets kunder och varuleverantörer samtidigt är medlemmar. Skillnaden kan naturligtvis vara skenbar, eftersom inget hindrar att ett aktiebolags aktionärer samtidigt också är dess kunder.

Skatteuträkningar

I det föregående har främst andelslagets beskattning behandlats. Detta kompletteras nu på så sätt att också medlemmens beskattning behandlas.

På andelsrättan betalas från och med år 2000 en kapitalskatt på 29 %. Utgående från detta får skatteuträkningarna följande utseende (avrundade tal)

Andelslagets skatteuträkning

Andelslagets överskott före skatt (= skattbar inkomst)	1 000
Redovisningsperiodens skatter = 29 % av skattbara inkomsten	<u>290</u>
Redovisningsperiodens överskott	710
5 % överföres till reservfonden	<u>36</u>
Andelslaget kan betala andelsränta högst	<u>674</u>

Mer information om
skatteberäkningen:
Skattestyrelsens meddelanden
12/6.11.1998

Medlemmens skatteuträkning	
Medlemmen får kontant	674
Medlemmen får i sin beskattning räkna sig till gododen skatt andelslaget erlagt dvs. 29/71 av dividendens (= räntans) belopp eller 29 % av medlemmens skattbara inkomst	275
Medlemmens skattbara inkomst av vilken skattens andel 29 %	949 275
Medlemmen får netto	674

Överföringen till reservfonden kan givetvis vara större än 5 %, om stadgarna så föreskriver. Uträkningen ändras då i motsvarande grad.

Andelslaget kan även betala ut överskott i form av återbäring eller tilläggslikvid. Dessa belopp är avdragbara från andelslagets beskattningsbara inkomst.

Andelsröntan är ofta kapitalinkomst för medlemmen. Men den kan också, beroende på medlemmens situation, vara t.ex. jordbruksinkomst, löneinkomst mm.

Återbäring/köprabatt/bonus/tilläggslikvid kan för medlemmen vara skattefria eller skatt underkastade beroende på mottagarens ställning i beskattningen. Om köprabatt (bonus) utbetalas t.ex. på basis av inköpta konsumtionsvaror eller konsumtionstjänster (t.ex. barndaghemstjänster), är dessa belopp skattefria, eftersom medlemmen inte heller har fått avdra motsvarande kostnader.

Om åter ett s.k. arbetsandelslag utbetalar tilläggslönen till en medlem för arbete, som medlemmen utfört åt utomstående i egenskap av arbetstagarare i andelslaget, är det fråga om löneinkomst för mottagaren. I det fall att man betalar tilläggslikvid till en jordbrukarmedlem för produkter han sålt till andelslaget, är betalningen lantbruksinkomst.

Den skattemässiga behandlingen av dessa återbetalningar och tilläggslikvider är alltså i allmänhet beroende av i vilken egenskap medlemmen får dessa belopp. Framför allt beror det på hur de betalningar, som ligger till grund för återbetalningen eller tilläggslikviden, har behandlats i medlemmens beskattning. Man bör hålla i minnet, att nämnda utbetalningar till sin natur



11. LAGSTIFTNINGEN OM ANDELSLAG

■ Lagen om andelslag och övriga lagbestämmelser

Ett andelslag kan bildas av minst tre fysiska personer eller sammanslutningar, stiftelser eller andra juridiska personer. Andelslaget skall registreras inom sex månader efter det att stiftelseurkunden undertecknades. Andelslaget kan bildas med avsikt att stöda medlemmarnas utkomst eller näring; ofta utnyttjar också medlemmarna sitt andelsföretags tjänster.

Andelslaget behöver nödvändigtvis inte vara ett företag, utan ett andelslag kan också verka utan kommersiella strävanden, t.ex. för ideella ändamål.

Vid beslutsfattandet tillämpar man i ett andelslag i allmänhet principen en medlem - en röst.

Andelslagets medlemmar svarar inte personligen för andelslagets förpliktelser, såvida inte stadgarna bestämmer om tillskottsplikt.

Andelslagets nettoförmögenhet och vinst tillhör andelslaget. Överskott får delas ut, om stadgarna så bestämmer. Såvida i stadgarna inte annat stipuleras, sker utdelningen i proportion till hur medlemmarna använt sig av andelslagets tjänster.

I stadgarna kan man bestämma, att en förhöjning av insatsen (eller då tilläggsandelar tecknas) kan göras med en s.k. fondförhöjning. Den förhöjning, som görs, kan tas helt och hållet (fondförhöjning) eller delvis (blandförhöj-

*Lagen om andelslag
1488/2001.*

*Motiveringar
Regeringens proposition
RP 176/2001 rd*

ning) från det egna fria kapitalet. Fondförhöjning och blandförhöjning kan ske också på så sätt att andelslaget ger nya andelar, tilläggsandelar och placeringsandelar.

Förutom i lagen om andelslag definieras beslutsfattarnas befogenheter också i andelslagets stadgar. Medlemmarna bestämmer själva om stadgarnas innehåll, och lagen tillåter härvid rätt stor frihet. Följande bestämmelser bör dock alltid finnas i stadgarna:

1. Andelslagets firmanamn; om andelslaget ämnar använda sig av två eller flera språk, skall varje lydelse anges i stadgarna.
2. Den kommun i Finland, som är andelslagets hemort.
3. Andelslagets verksamhetsområde.
4. Andelarnas nominella belopp (insatsen) samt tid och sätt för betalningen av den.
5. Andelslagets räkenskapsperiod.

Paragrafen angående andelslagets verksamhetsområde är stadgarnas viktigaste paragraf. Den bestämmer ju de affärsområden inom vilka andelslaget får verka. Det kan bli allvarliga följder om man går utanför verksamhetsområdet. En del rättsfall visar, att andelslagets styrelseledamöter blivit dömda att betala betydande skadestånd till andelslaget då de beslutat överskrida nämnda paragrafs gränser och därmed åsamkat andelslaget förluster.

Såvida stadgarna inte annat bestämmer tillämpas bestämmelserna i lagen om andelslag, då andelsstämman sammankallas och då man beslutar om styrelseledamöternas och revisorernas antal och mandattid.

De tvingande bestämmelserna i lagen om andelslag är alltså rätt få. Då stadgarna uppgörs eller ändras är det emellertid skäl att noggrant pröva dess innehåll, eftersom många stadgeändringar senare kan kräva en viss majoritet på stämman.

Bokföringslagen

Andelslagen är alltid liksom aktiebolagen bokföringsskyldiga. Bokföringslagen, bokföringsförordningen och en mängd beslut av handels- och industriministeriet bildar tillsammans den allmänna bokföringslagstiftningen. Den bör

alla bokföringsskyldiga följa, såvida inte annat är bestämt på annat håll i lagen angående bokföringsskyldighet, bokföringen, bokslutet eller dess publicering.

Bestämmelser om bokföringen och speciellt om bokslutet finns också i lagstiftningen gällande olika företagsformer och värdepappersmarknaden. Dylika bestämmelser finns t. ex. i lagen om andelslag och i aktiebolagslagen.

Finansinspektionen (Finlands Bank) har givit bestämmelser angående kreditinrättningar och företag, som säljer placeringstjänster samt om företag, vars aktier säljs på börsen.

Bokföringsnämnden, som verkar i samband med handels- och industriministeriet, ger allmänna direktiv och utlåtanden om hur bokföringslagstiftningen skall tillämpas. Dessutom ger bokföringsnämnden på ansökan undantagstillstånd att avvika från bestämmelserna i bokföringslagstiftningen. Dessa undantagstillstånd kan beviljas åt enskilda företag eller åt företag inom en viss bransch.

För beräkning av resultatet och förmögenhetsvärdena i beskattningen finns särskilda bestämmelser. På basis av bokföringslagen uppgörs bokslutet, som innehåller en resultaträkning med detaljuppgifter om hur resultatet uppstår samt balansräkning, som utvisar ställningen på bokslutsdagen. Dessutom omfattar bokslutet bokslutsbilagor och verksamhetsberättelse. De uträkningar som behövs för beskattningen görs till stor del utgående från bokföringen. Trots formella olikheter mellan bokföringslagstiftningen och skattelagstiftningen har skattebestämmelserna stor inverkan på resultatredovisningen.

Revisionslagen

Revisionen är den del av företagets övervakningssystem, som företagets högsta beslutande organ har beslutat att skall utföras av de revisorer de utsett för detta ändamål. I de flesta fall grundar sig revisionskyldigheten på lag. Revisionen är ägarnas och den s.k. tredje partens intressebevakning. Det är framför allt fråga om en övervakning av att företagets verksamhet sker lagenligt.

På dem, som utses att utföra den lagstadgade revisionen, ställs vissa allmänna och vissa speciella kompetenskrav. De allmänna kraven hänför sig främst till trovärdigheten; de speciella kompetenskraven gäller revisorns verksamhetsmög-

Revisionslagen 936/1994.

ligheter och yrkeskompetens.

I andelslag och aktiebolag har revisorn förutom den rapporteringsskyldighet som hänför sig till den egentliga revisionen också andra rapporteringsskyldigheter. Revisionsberättelsen har, i takt med att begreppet god revisionsred utvecklats, fått en viss form. Revisionslagen har centralt inverkat på innehållet i den allmänt använda standardiserade revisionsberättelsen. Förutom i revisionsberättelsen kan revisorerna rapportera till företagsledningen om sina iakttagelser. Det sker i revisionsprotokollet eller i andra rapporter. En viktig information om bokföringens och bokslutets kvalitet ingår också i revisorernas bokslutsunderskrift, där man konstaterar huruvida bokslutet är uppgjort enligt god bokföringssed.

Val av revisorer

Bestämmelserna om revision i andelslag finns i sjunde kapitlet av lagen om andelslag samt dessutom i revisionslagen. Ett andelslag bör ha minst en revisor. I stadgarna kan man dock bestämma att det får vara flera. De bör väljas av andelsstämman eller fullmäktige. Om andelslaget har flera revisorer, kan i stadgarna bestämmas, att någon eller några av dem, dock inte alla, tillsätts i annan ordning. Tillsättandet kan i detta fall överlämnas till någon statlig myndighet eller till en centralaffär. Andelsstämman kan också välja revisors-suppleanter. Det är skäl att ta in bestämmelser om detta i stadgarna.

Revisorerna och revisorssuppleanterna skall innan de blir valda ge sitt daterade och undertecknade samtycke till uppdraget.

Revisorers mandattid fortsätter tillsvidare, om inte i stadgarna bestäms om en tidsbunden mandattid. På vissa villkor kan också tillsättas s.k. tilläggsrevisorer. Medlemmar, som representerar minst en fjärdedel av andelslagets hela röstetal, kan också besluta om en s.k. särskild granskning. Dessa revisorer tillsätts av länsstyrelsen.

Revisorernas kompetenskrav

Om skyldighet att välja godkända revisorer (CGR eller GRM) stipuleras i revisionslagens paragrafer 11 och 12. I små andelslag bör CGR eller GRM väljas om minst en fjärdedel av andelslagets hela röstetal det kräver. Kravet bör framställas på den andelsstämma, där revisorerna väljs.

Revisionens innehåll

Om revisorernas oavhängighet och jävighet stadgas i revisionslagen, liksom också att revisionen bör utföras enligt god revisionssed.

För varje räkenskapsperiod bör ges en revisionsberättelse, vars innehåll bestäms i lagen. Revisorn kan vid behov ge ett revisionsprotokoll också till den, vars uppgift är att se till att andelslagets bokföring är lagenlig och medelsförvaltningen ordnad på ett betryggande sätt, alltså till styrelsen.

Förutom uppgifterna i revisionsberättelsen har en medlem rätt att få också andra uppgifter om andelslagets verksamhet. Till stöd för detta kan i stadgarna bestämmas om uttrycklig frågerätt för medlemmarna på andelsstämman.

Styrelsen och verkställande direktören bör på medlemmens begäran ge tilläggsuppgifter om sådana omständigheter, som eventuellt kan inverka på bedömningen av bokslutet, ekonomiska ställningen eller på annan fråga, som behandlas på stämman. Om man inte omedelbart på stämman kan svara på frågan, bör svaret ges skriftligen inom två veckor från stämman. Svaret skall hållas framlagt på andelslagets huvudkontor och skall sändas till den medlem, som ställt frågan.

Frågerätten får inte utnyttjas till skada för andelslaget, varför andelslagets fördel begränsar skyldigheten att ge svar. Svar får inte ges på stämman, om man samtidigt är tvungen att yppa affärshemligheter och på så sätt förorsaka andelslaget väsentlig olägenhet. I ett sådant fall skall styrelsen ge andelslagets revisorer den begärda upplysningen. Revisorerna skall ge styrelsen ett skriftligt utlåtande om upplysningens inverkan på revisionsberättelsen. Utlåtandet skall sändas till den som ställt frågan.

Medlem har i princip inte rätt att ta del av andelslagets

handlingar eller få avskrift av dem. Undantag utgör medlemsförteckningen och andelsstämmans protokoll.

I små andelslag med högst tio medlemmar har emellertid medlem rätt att ta del av andelslagets bokföring och andra till andelslagets verksamhet hörande handlingar i den omfattning som krävs för bedömning av andelslagets bokslut och ekonomiska ställning eller annan fråga, som behandlas på stämman (lagen om andelslag 7:6). Styrelsen ger tillstånd att ta del av handlingarna. Styrelsen kan förvägra denna rätt till den del den anser, att andelslaget åsamkas väsentlig olägenhet. Medlem har rätt att få kopior av handlingarna mot ersättning, och han har rätt att anlita biträde i saken. Styrelsen kan förbjuda anlitaandet av andra än godkända revisorer som biträde. Medlemmen och biträdet har tystnadsplikt i fråga om de erhållna uppgifterna.

Revisors ansvar

Den som handlar i strid med bestämmelserna i revisionslagen, kan dömas för revisionsförbrytelse. Detta gäller både godkända revisorer och lekmanrevisorer. Revisorn är skyldig att till andelslaget, dess medlem eller tredje person ersätta den skada, som han medvetet eller av vårdslöshet förorsakat.

Intern revision

Ledningen har inte alltid tid eller möjligheter att utföra alla till övervakningen hörande uppgifter. I ett sådant fall kan man grunda ett särskilt kontrollorgan eller intern revision.

Interna revisionen är vanligen underställd verkställande direktören, styrelsen eller förvaltningsrådet. Eftersom man strävar efter att den interna revisionen skall vara så oberoende som möjligt, borde den underlyda det högsta av de organ som deltar i skötseln av de löpande ärendena.

Den interna revisionen granskar företagets egendomsmassa och bokföringen samt analyserar i bruk varande system och funktioner. Sådana kan vara t.ex. inköp, försäljning, tillverkning, transporter, socialverksamhet för personalen, betalningsfunktionen, finansieringen, kreditgivning, regist-

ring, arkivering - d.v.s. allt som har ekonomisk betydelse.

De interna revisorerna kan också bistå företagets externa revisorer.

Koncern

Med en koncern avser man en ekonomisk enhet, som är bildad av två eller flere juridiskt självständiga företag, där ett företag har bestämmanderätt gentemot de övriga i koncernen ingående företagen eller dotterbolagen. Det är bestämmanderätten som är kännetecknande för koncernförhållandet. I praktiken betyder bestämmanderätten vanligen, att moderföretaget har möjlighet att styra dotterföretagens verksamhet och beslutsfattande i enlighet med hela koncernens målsättning och fördel. Med hjälp av koncernbildning strävar man i allmänhet efter att dra nytta av synergieffekter i fråga om produktions- och marknadsföringsteknik, administration och finansiering.

Många andelslag äger dotterbolag. Moderföretaget bildar tillsammans med dotterbolagen en koncern, för vilken koncernbokslut bör uppgöras. Bestämmelser om koncernbokslutet ingår i bokföringslagen och bokföringsförordningen. För andelslagens del finns det dessutom bestämmelser i lagen om andelslag, sjätte kapitlet.

Till samma företagsgrupp kan förutom moder- och dotterföretag också höra intresseföretag. Då koncernbokslut uppgörs, bör också dessa ingå i detta bokslut.

Avsikten med koncernbokslutet är bland annat att ge en helhetsbild av hela koncernens resultat och hur det uppstått. Dessutom ger det en helhetsbild av koncernens ekonomiska ställning vid räkenskapsperiodens slut. Koncernbokslutet skall också ge ekonomisk information i avsikt att säkra intressegruppernas juridiska och ekonomiska ställning.

Koncernbokslut behöver inte uppgöras, om under såväl räkenskapsperioden som den omedelbart föregående räkenskapsperioden högst en av följande gränser överskrids, räknade sammanlagt för både moderföretaget och dess dotterföretag:

1. omsättning eller motsvarande intäkter 25 miljoner

euro

2. balansomslutning 12,5 miljoner euro

3. det genomsnittliga antalet anställda 250 personer.

Ett dotterföretags bokslut behöver inte tas med i koncernbokslutet, om sammanställningen inte är nödvändig för att ge en rättvisande bild av koncernens resultat och ekonomiska ställning, då moderbolagets innehav i dotterföretaget är kortvarigt samt då de uppgifter som är nödvändiga för koncernbokslutet inte kan erhållas inom den tid som bestäms för upprättandet av bokslutet.

Koncernbokslut skall enligt lagen om andelslag alltid uppgöras, om ett moderandelslag återbetalar insatser, tilläggsinsatser eller placeringsinsatser, annars delar ut medel till medlemmarna eller till andra ägare av andelar, tilläggsandelar eller placeringsandelar eller i fråga om kapitallån återbetalar kapital eller betalar ränta på det eller annan gottgörelse. Av denna anledning bör koncernbokslut uppgöras om andelslagets medlemskår växlar årligen.

Koncernen är endast ett ekonomiskt arrangemang, de till koncernen hörande företagen är juridiska enheter. Trots att man på moderföretagets nivå gör beslut, som binder dotterföretagen, vilar ansvaret för dessa beslut alltid på dotterföretagens styrelser och revisorer.

Andelslagets närmaste krets

I lagen om andelslag definieras begreppet närmaste krets och de personer som hör dit. Det är närmast fråga om sådana personer som har bestämmande inflytande i andelslaget eller som lyder under den som har bestämmande inflytande. Hit bör t.ex. andelslagets verkställande direktör, styrelsens och förvaltningsrådets ledamöter, revisorerna och motsvarande personer i moderföretagets dotterföretag. Till den närmaste kretsen hör också nämnda personers närmaste släktingar. Också den som på grund av sitt medlemskap innehar minst en procent av andelarna eller röstetalet i andelslaget anses höra till den närmaste kretsen.

I balansräkningen eller i bilagor till denna bör man redogöra för till den närmaste kretsen beviljade lån, ansvar eller förpliktelser, eftersom dessa uppgifter är offentliga.

Effektiv ägarförvaltning

Den här handboken är en praktisk handledning för dem som är med eller är intresserade av att komma med i andelslagens eller försäkringsföreningarnas ägarförvaltning. Målet är att ge den enkla och praktiska baskunskap, som varje såväl ny som gammal förtroendevald behöver. Målet är också att stimulera de förtroendevalda att utveckla sig som beslutsfattare.

Var och en som är med och leder ett företag, må det då vara inom ägarförvaltningen eller inom den operativa ledningen, behöver mångahanda färdigheter. Varje beslutsfattare bör dessutom ha en klar uppfattning om sin ställning och sitt ansvar i företaget. Kriser i företag beror sällan på ren otur, utan är ofta en direkt följd av brist på kunskap hos företagsledningen. Problem uppstår inte heller sällan på grund av att beslutsfattarna har ett diffust begrepp om sin egen roll i företaget. Det är därför av största vikt att varje beslutsfattare i varje företag ordentligt sätter sig in i vad företagsledning går ut på i verkligheten. Det skall göras i tid och kontinuerligt för det sker hela tiden förändringar både inom företagen och i deras omgivning. **Effektiv ägarförvaltning** är ett praktiskt hjälpmedel för dem som vill leda sitt företag med framgång.