

Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT-15]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Linette Bengtsson

Handledare: Oskar Svärd

Examinatorer: Stig Montin

Kommunala bolagsstyrelser -

En transportsträcka för demokratin,
eller en fartsträcka för bolagets
strategier?

Sammanfattning

De kommunala bolagen har utstått kritik från flera håll, där bland annat styrelsens kompetens och arbete ifrågasatts. Från debattörer som inte anser att de kommunala bolagsstyrelserna har rätt kompetens och från forskare som menar att styrelsen inte agerar utifrån de förväntningar som finns på styrelsen. Den mesta forskningen om styrelsearbete har dessutom varit kvantitativ och kommit att fokusera väldigt mycket på privata företag, en del på statligt ägda bolag och väldigt lite på kommunala bolag. Vi vet således väldigt mycket om hur styrelsen kan förväntas agera, men väldigt lite om hur det ser ut i verkligheten. Syftet med denna studie är därför att bidra till förståelse för en styrelses strategiska funktion i de fall styrelsen ska beakta både en offentligrättslig- och privaträttslig lagstiftning.

Det empiriska material som använts för studien är främst transkriberade intervjuer med ledamöter, vd:ar och ekonomichefer från de båda bolagsstyrelserna och bolagen. Totalt har 20 personer intervjuats för studien. För att säkerställa att jag kommit fram till rimliga antaganden utifrån intervjuerna har en observation genomförts i vardera styrelse. I denna studie använder jag mig av tre perspektiv på bolagsstyrning och strategiteori för att analysera vilken roll styrelsen kan förväntas inta i strategiarbetet. Studien baseras på en fallstudie av två kommunala bolagsstyrelser, där sammansättningen skiljer sig åt.

Studiens resultat visar att det finns en skillnad mellan en politiskt sammansatt styrelse och en med inblandning från näringslivet i vilken typ av mål, problem och lösningar de redogör för. Trots detta indikerar resultatet att vd:n inom respektive bolag (och i det ena fallet även bolagsledningen) är den som agerar strategiskt genom att identifiera och presentera tydliga och detaljerade mål, problem och lösningar för verksamheten. De båda styrelserna har istället en beslutande funktion för respektive bolags strategier. Eftersom det ändå är vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) som agerar strategiskt spelar styrelsens sammansättning i slutändan ingen roll för bolagets strategier.

Nyckelord: styrelser, kommunala bolag, hybridorganisationer, bolagsstyrning, strategier

Innehåll

1. Från förvaltningsform till bolagsform.....	5
1.1 Ett angeläget forskningsproblem.....	6
1.2 Syfte och frågeställningar.....	11
1.3 Uppsatsens disposition	11
2. Metod	12
2.1 Metodologiska utgångspunkter	12
2.2 Urvalsprocess	15
2.3 Materialinsamling.....	17
2.3.1 Intervjuer	17
2.3.2 Observationer	18
2.3.3 Dokumentstudier	19
2.4 Reflektioner kring metod.....	19
3. Teoretisk diskussion.....	21
3.1 Studier som angränsar till uppsatsens diskurs	21
3.2 Teoretiskt ramverk	23
3.2.1 Agent-teori.....	24
3.2.2 Stewardship-teori	25
3.2.3 Rubberstamp-teori.....	26
3.3 Strategiskt beslutsfattande	27
3.3.1 Ett rationellt synsätt på strategiprocessen	28
3.4 Teoretisk sammanfattning	29
3.5 Operationalisering och analysmodell	30
4. Empiri.....	33
4.1 Hallands Hamnar AB	33
4.2 Styrelsens delaktighet i mål.....	34
4.3 Styrelsens delaktighet i problem	37
4.4 Styrelsens delaktighet i lösningar.....	40
4.5 Kort summering.....	41
5. Trelleborgs hamn AB	42
5.1 Styrelsens delaktighet i mål.....	43
5.2 Styrelsens delaktighet i problem	46
5.3 Styrelsens delaktighet i lösningar.....	50
5.4 Kort summering.....	52

6. Analys.....	53
6.1 Styrelsens delaktighet i mål.....	53
6.2 Styrelsens delaktighet i problem	56
6.3 Styrelsens delaktighet i lösningar.....	59
7. Studiens slutsatser och bidrag	61
7.1 Reflektioner och framtida forskning	63
Referenser.....	66
Appendix 1	72
Appendix 2	74

1. Från förvaltningsform till bolagsform

Under de senaste decennierna har en rad reformer ägt rum i fråga om hur offentlig verksamhet ska styras, finansieras och förvaltas i såväl Sverige som internationellt. Reformerna initierades i Storbritannien och USA under 1970- och 1980-talet av Margaret Thatcher och Ronald Reagan eftersom det då fanns kritik mot det traditionella sättet att utöva styrning och förvaltning inom offentliga organisationer. Det privata företaget sågs som ett ideal vars fördelar man strävade efter att uppnå även i offentliga verksamheter och det infördes därför nya former för styrning och organisation (Torres & Pina, 2002 s. 41 ff). Reformerna som bland annat syftade till att öka de offentliga organisationernas marknadsorientering spred sig snabbt till andra länder, däribland Sverige och ryms idag under paraplybegreppet New Public Management (NPM) (Hood, 1995 s. 93 ff). NPM kan liknas vid ett kluster av reformer med vissa gemensamma antaganden om hur man ska styra, förvalta och organisera offentlig verksamhet (a.a s. 93 ff). En reform som vanligen sorteras in under paraplybegreppet NPM är bolagisering av offentlig verksamhet. Ett starkt skäl till att vissa kommuner driver bolag har visat sig vara möjligheten att finansiera sin verksamhet i bolag via koncerner (se Lif Larsson, 2012 s. 47). Genom att ägna sig åt skatteplanering kan de kommunala bolagen använda sig av så kallade räntesnurror med höga interna räntor för att gömma undan vinster i ett dotterbolag (Ekengren, 2012). Bolagisering av offentlig verksamhet motiveras ytterligare genom att bolagsformen har visat sig ge fördelar i form av att det kommunala bolaget får en ökad kontroll över verksamhetens ekonomi och en ökad trygghet i form av en stark lagstiftning (Collin & Hansson, 1991 s. 25 ff).

Bolagisering av offentlig verksamhet är ingen ny företeelse utan började sprida sig i både stat och primärkommuner under 1940-talet (Thomasson, 2013 s. 12). Antalet kommunala bolag har sedan dess ökat stadigt och det finns idag inga indikationer på en avtagande trend. 2012 uppgick omsättningen för de 1,733 kommunägda bolagen till 186,7 miljarder kronor (SCB, 2012). Allt större ekonomiska värden har således kommit att samlas i de kommunala bolagen, vilket har resulterat i att bolagen idag utgör en väsentlig del av den kommunala verksamheten och spelar en avgörande roll för kommunernas ekonomiska utveckling. Trots att kommunen har en tradition som sträcker sig långt tillbaka i tiden av att äga bolag, var det inte förrän 1991 som det blev lagstadgat för kommunen att driva bolag (1991:900). Ett av de främsta motiven bakom lagstiftningen var att likställa de kommunala bolagens verksamhet med övrig kommunal verksamhet (Dalman, 1995 s. 4 f). Vid tidpunkten för införandet av den nuvarande

kommunallagen förekom egentligen ingen debatt om huruvida det fanns för- och nackdelar med att kommunen driver bolag då man ansåg att bolagen förhöll sig till rättspraxis och övrig kommunal verksamhet (Berggren m.fl., 1997 s. 7 ff).

Konkret innebär bolagisering av offentlig verksamhet en överföring av verksamheten från en offentligrättslig bolagsform till en privaträttslig bolagsform. De kommunala bolagen verkar således i ett juridiskt gränsland, vilket ställer hårda krav på styrning och granskning av dem. Som en konsekvens av bolagiseringen av de offentligt ägda bolagen har de blivit mer autonoma och ett tydligare fokus har riktats mot att verksamheten ska bedrivas utifrån ett vinstsyfte (SOU 2007:78 s. 21). Med hänsyn till de kommunala bolagens självständighet och att de ska förhålla sig till ett annat regelverk än övrig kommunal verksamhet har de bland annat kritiserats för att inte vara tillräckligt transparenta, vilket har visat sig kunna påverka legitimiteten för den verksamhet som bedrivs (Koppel, 2003 s. 3 f). Debatten pågår i Sverige i de fall där kommunen valt att bedriva en stor del av sin verksamhet i bolagsform eftersom det medför att bolagets huvudsakliga syfte skiftar från allmännytta till affärsmässighet (Amnell & Citron, 2014). De kommunala bolagen har bland annat kritiserats för att insynen i den kommunala verksamheten minskats drastiskt efter att den bolagiserats (Bergstedt, 2014). Insyn och transparens är två grundstenar i den offentliga verksamheten och för att såväl medier som medborgare ska kunna se att skattepengarna används på bästa möjliga vis ska den verksamhet som en kommun ägnar sig åt genomsyras av öppenhet (a.a.).

De kommunala bolagen har följaktligen successivt börjat anta drag som tidigare enbart återfanns hos privata företag. Det har resulterat i att gränserna mellan det privata och offentliga suddats ut (Thomasson, 2009 s. 1 f). Genom denna ”marknadisering” av den offentliga sektorn har en ny typ av organisationer vuxit fram. Eftersom organisationerna är en blandning av en offentligrättslig- och privaträttslig bolagsform benämns de ofta hybridorganisationer. Hybridorganisationerna är med sina affärsmässiga drag ett tilltalande alternativ för myndigheterna i fråga om hur dessas verksamhet ska organiseras (Koppel, 2003 s. 1 f).

1.1 Ett angeläget forskningsproblem

Aktiebolaget är den vanligaste formen för bolagisering av offentlig verksamhet (och när ”bolag” förekommer hädanefter i denna uppsats avses aktiebolag). Aktiebolaget och kommunen har sina rötter i skilda delar av det svenska rättssystemet. Aktiebolaget är en juridisk person som har till syfte att generera vinst till sin(a) ägare (som utgörs av en eller

flera fysiska och/eller juridiska personer). Kommunen däremot, som också är en juridisk person, men inte en del av näringslivet, har till skillnad från privata företag inget vinstsyfte, men istället vissa skyldigheter och rättigheter gentemot samhället. Kommunen förhåller sig därför till ett regelverk som hämtas ur den offentliga rätten (Meyer & Månsson, 2009 s. 15). I de fall kommunen väljer att organisera sin verksamhet i bolagsform möts de båda delarna av rättssystemet, vilket kan ge upphov till en intressekonflikt mellan den privata- och den offentliga bolagsformen. T.ex. ställs andra krav på ledning och styrelse i kommunala bolag än i privata företag, framförallt eftersom de senare endast behöver hantera de förväntningar som finns på vinstdrivande organisationer. I aktiebolagslagen saknas mekanismer för att säkerställa det demokratiska ansvarsutkrävandet i organisationen (annat än reglerna om aktieägarnas rösträtt kopplade till innehavet av aktier och/eller avtal mellan aktieägarna) (Humphrey m.fl., 1993 s. 8). När kommunen väljer att ordna sin verksamhet i bolagsform riskerar därför demokratiska principer, såsom insyn och ansvarutkrävande att försvagas.

Svårigheten i att bedriva verksamhet som ska beakta både privaträttslig och offentligrättslig lagstiftning är något som Thomason (2009) tar fasta på i sin avhandling. Thomason menar att det stora antalet och inte sällan motstridiga mål som förekommer i de kommunala bolagen skapar en tvetydighet som medför svårigheter för bolaget att nå måluppfyllelse. Framförallt eftersom det kommunala bolaget som nämnt tidigare, till skillnad från privata företag, måste infria både allmännyttiga och affärsmässiga mål samtidigt, vilka ofta kan vara varandras motsatser (Cooney, 2006 s. 144 f). Att enbart fokusera på resultat- och balansräkningen räcker således inte för att bedöma den offentligt ägda verksamheten, utan hänsyn måste även tas till samhällsnyttiga aspekter.

För att säkerställa att aktiebolaget och dess verksamhet lever upp till ägarens/ägarnas förväntningar och förvaltas på avsett vis har ägaren/ägarna en rad kontrollmekanismer till sitt förfogande (a.a. s. 144 f). En sådan kontrollmekanism är styrelsen. Styrelsen i ett bolag är en central aktör i bolagsstyrningen med ett totalansvar för aktiebolaget. Styrelsen ska se till att bolaget tillgodoser de intressen som motiverat dess uppkomst och fastslå mål och strategier för verksamheten (Svensk kod för bolagsstyrning, 2010). Eftersom de kommunala bolagen befinner sig i skärningspunkten mellan privat och offentlig rätt är det av största vikt att styrelseledamöterna är väl insatta i vad styrelsearbetet i sådana bolag medför. Med hänsyn till att kommunala bolag ska bedriva verksamhet med nytta för kommuninvånarna är det vanligt att styrelsen i kommunala bolag är sammansatt av politiker. Det finns även styrelser i kommunala bolag som består av både politiska- och bransch-kunniga ledamöter. De politiska

ledamöterna i de kommunala bolagsstyrelserna ska fungera som kommunens förlängda arm in i bolaget och verka för ett demokratiskt inflytande i bolaget (Meyer & Månsson, 2009 s. 17). En ledamot i en kommunal bolagsstyrelse med bakgrund inom politiken har ofta god kännedom om den politiska processen, men saknar i regel erfarenhet för vad det innebär att styra ett företag (Andersson & Hubendick, 2012 s. 66 f). I motsats till det har en branschkundig ledamot goda kunskaper i vad det innebär att driva ett bolag, men saknar vanligtvis erfarenhet av politiska uppdrag. En fråga som följaktligen uppstår är hur ledamöterna bidrar i bolaget med hänsyn till deras olika kompetensområden.

Som styrelseledamot i ett bolag är man enligt lag skyldig att agera utifrån bolagets intresse och man har ett personligt ansvar för att de beslut man är delaktig i inte skadar bolaget (2005:551). Eftersom de kommunala bolagen verkar inom vad Thomasson (2009) beskriver som en tvetydig kontext uppstår en otydlighet kring styrelsen i kommunala bolags roll. Ett rimligt antagande är att ledamöter som är politiker skulle kunna uppfattas som lojala mot politiker, medan branschkundiga ledamöter med näringslivet som förebild skulle kunna förväntas ha en mer renodlad affärsmässig inställning till sitt uppdrag. Dessutom kan den enskilda ledamoten, likväl som den branschkundiga antas ha personliga intressen och ambitioner, vilket kan skapa ytterligare intressekonflikter i rollen som styrelseledamot. De eventuella intressekonflikterna i styrelserollen kan bland annat åskådliggöras utifrån citatet nedan:

”Det är svårt med politiskt sammansatta styrelser eftersom du som styrelsemedlem skall agera utifrån bolagets intresse, även om du placerats i styrelsen av ett politiskt parti. [...] Det gör att det uppstår en konflikt mellan rollen som styrelsemedlem och rollen som politiker eftersom intressena kan skilja sig åt”.

Thomasson, 2009 s. 152

Den intressekonflikt, eller lojalitetskonflikt om man så vill, som uppstår blir även tydlig i de fall kommunstyrelsen exempelvis vill att man rapporterar om det rådande läget i bolaget. Det kan då vara svårt för politikern i egenskap av styrelseledamot att avgöra vad som är sin plikt att rapportera till kommunen som ägare och vad som är en affärshemlighet (Thomasson, 2009 s. 152 ff).

Med hänsyn till att de kommunala bolagen ibland haft svårt att leva upp till de olika intressenternas förväntningar, har de kommunala bolagen och dessas verksamhet vid flera tillfällen fått utstå kritik i media. Det som kritiserats har framförallt varit styrelsearbetet och

politiska ledamöters avsaknad av kunskap om det bolag som man är styrelseledamot i. Gustavsson m.fl., skriver i en debattartikel från 2013 att kommunerna behöver se över sina bolagsstyrelser och försäkra sig om att ledamöterna har relevant kunskap och erfarenhet för det aktuella bolaget. Författarna menar bland annat att det krävs en bättre styrning av de kommunala bolagen för att uppnå en positiv utveckling, vilket torde vara i linje med skattebetalarnas intresse (Gustavsson m.fl., 2013). I ett försök att öka kompetensen inom vissa områden som är särskilt viktiga för bolaget har därför en del kommunala bolag valt att ta in bransch-kunniga ledamöter i styrelsen (Meyer & Månsson, 2009 s. 17). De mindre smickrande fallen av dåligt styrelsearbete i kombination med mediauppmärksamheten har resulterat i att aktiviteten ökat i många styrelserum (Andersson & Hubendick, 2012 s. 2).

Det finns en mängd litteratur som behandlar ledarskap i styrelser och som belyses utifrån olika teoretiska perspektiv (Heracleous, 2003 s. 53). Frågan som man då ställer sig är vad ytterligare en studie om styrelsearbete kan bidra med till forskningsområdet. Den mesta forskningen om bolagsstyrelser har kommit att fokusera på data som finns tillgänglig, så kallad kvantitativ data. Kvantitativa studier har bidragit till att forskningen om bolagsstyrelser främst koncentrerats kring styrelseledamöternas sociala bakgrund, löneskillnader, god praxis och biografier om ”hur jag byggde mitt imperium” eller ”hur jag nådde toppen” (Winkler, 1987 s. 132). Vi vet således väldigt lite om den deskriptiva bilden av vad styrelsen egentligen gör, men väldigt mycket om den normativa synen på vad styrelsen förväntas göra (Kemp, 2006 s. 59). Det finns flera skäl till varför vi vet så lite om hur styrelser arbetar, där de två främsta är svårigheten i att få tillträde till bolagens styrelsemöten och att det ligger i människans natur att inte vilja bli granskad (Winkler, 1987 s. 129). Eftersom denna studie baseras på kvalitativ data kan studien förklara styrelsen i kommunala bolags strategiska funktion på ett sätt som den kvantitativa hittills inte förmått. Den mesta litteraturen utgår dessutom från privata bolag, och tar därför inte hänsyn till den specifika kontext, inom vilken de kommunala bolagen verkar, vilket gör att resonemangen inte är fullt ut applicerbara på de kommunala bolagen. Viss forskning har även kommit att fokusera på statligt ägda bolagsstyrelser, vilken inte heller är fullt ut applicerbar på kommunala bolagsstyrelser eftersom olika förutsättningar råder, bland annat med hänsyn till styrelsens sammansättning och kompetenskrav (se Westin Wallinder & Skeppstedt, 2009; Boardman & Vining, 1989;). Styrelser i allmänhet och kommunala bolagsstyrelser i synnerhet framstår således som både viktiga och intressanta att studera.

En av styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategier för bolaget (Sveriges Kommuner och Landsting, 2006). Eftersom kommunala bolagsstyrelser är ett outforskat område har inte heller styrelsens strategiska funktion i kommunala bolag ägnats särskilt stor uppmärksamhet (se Cornforth, 2004; Cornforth & Edwards, 1999). De kommunala bolagen utför offentliga tjänster, men med kravet att gå med vinst, vilket gör att styrelsen ställs inför det pikanta valet att driva strategier av antingen allmännyttig eller affärsmässig karaktär. I det avseendet finns inga rätt eller fel, så länge ägarnas intentioner, ytterst medborgarnas, tillvaratas (Svensk kod för bolagsstyrning, 2010 s. 3). I de fall styrelsen omfattas av både politiker och bransch-kunniga blir intressekonflikten mellan allmännytta och affärsmässighet än mer tydlig, varför jag ställer mig frågan om deras strategiska funktion skiljer sig åt. Ett rimligt antagande är att bransch-kunniga ledamöter förespråkar affärsmässiga strategier med särskild hänsyn tagen till lönsamhet, medan politiska ledamöter förespråkar strategier av samhällsnyttig karaktär som gynnar kommuninvånarna. En viktig funktion för styrelsen i kommunala bolag blir därför att fastslå tydliga principer och riktlinjer för hur ledningen ska agera när intressekonflikten mellan politiska mål respektive lönsamhetsmål uppstår (Andersson & Hubendick, 2012 s. 12). Eftersom de kommunala bolagen har kommunala ägare riskerar även ledamöter att bytas ut vid val, vilket medför en minskad kontinuitet i styrelsearbetet och begränsar styrelsens möjligheter att agera långsiktigt strategisk. Strategier tycks således vara den funktion som blir mest utsatt i kommunala bolagsstyrelser.

Det finns olika typer av kommunala bolag att studera om man vill förstå styrelsens strategiska funktion. Eftersom hamnar tillför stora ekonomiska- och samhällsnyttiga värden till staden samt kräver en lång planeringshorisont framstår dessa följaktligen som särskilt lämpliga att studera. För att förstå styrelsens strategiska funktion kommer jag studera en styrelse bestående av enbart politiker och en styrelse med inblandning från näringslivet. Ett rimligt antagande är att en politiskt styrd hamn och en hamn med inblandning från näringslivet inte agerar likt avseende strategier eftersom den ena har sin grund i demokratiska principer och den andra i mer affärsmässiga sådana. Närvaron av politiker i styrelsen som representerar olika politiska intressen, samt närvaron av bransch-kunniga som har sina rötter i näringslivet, medför att det borde uppstå flera och motstridiga intressekonflikter i formuleringen av bolagets strategier. Det finns en antydning från Thomasson (2009) att styrelsen i kommunala bolag agerar strategiskt, men hon redogör inte för på vilket sätt styrelsen bidrar i det avseendet eller om det explicit är så (Thomasson, 2009 s. 206). Vi vet således inte hur styrelsen utför sin strategiska funktion i ett kommunalt bolag. Vi vet inte heller om

branschkunniga ledamöter har större eller mindre påverkan på bolagets strategier än politiska ledamöter. Studiens empiriska bidrag vilar därför såsom angivits ovan på en jämförelse mellan en styrelse bestående av enbart politiska ledamöter och en styrelse bestående av både branschkunniga och politiska ledamöter. Trots att det i viss mån finns tidigare forskning som visar på de kommunala bolagens särprägel har jag inte funnit några studier som behandlar styrelsens strategiska funktion i kommunala bolag, varför det som nämnts tidigare finns ett kunskapsgap inom ämnet. Detta i kombination med svårigheten i att förena den privaträttsliga och offentligrättsliga bolagsformen, samt bristen i förståelse för vad det egentligen innebär att driva offentlig verksamhet i bolagsform leder oss in på syftet med studien.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att bidra till förståelse för en styrelsens strategiska funktion i de fall styrelsen ska beakta både privaträttslig (affärsmässighet) och offentligrättslig (allmännytt) lagstiftning, dvs. hur styrelsen i kommunala bolag utför sin strategiska funktion.

För att förstå styrelsen i kommunala bolags strategiska funktion är det nödvändigt att identifiera vilka roller styrelsen kan förväntas inta. Rollerna identifieras utifrån studiens teoretiska ramverk som vilar på agent-, stewardship- och rubberstamp-teori (se avsnitt 3.2). Det är också nödvändigt att använda sig av strategiteori för att förstå den process, genom vilken en strategi blir till. Det rationella synsättet inom strategiprocessen beskriver enligt Hudson (1979) tydligt hur en strategi växer fram, och ligger till grund för de frågeställningar som formulerats för studien och som presenteras nedan.

1. Har styrelsens sammansättning någon betydelse för identifiering av mål?
2. Har styrelsens sammansättning någon betydelse för identifiering av problem?
3. Har styrelsens sammansättning någon betydelse för de lösningar som presenteras?

1.3 Uppsatsens disposition

I det följande presenteras studiens metodkapitel, vilket beskriver studiens metodologiska ställningstaganden och tillvägagångsätt för insamling och bearbetning av empirin. Uppsatsens efterföljande tredje kapitel presenterar de teorier som ligger till grund för den empiriska analysen. De teoretiska utgångspunkterna inleds med en kort överblick av tidigare forskning. Eftersom studien vilar på två teoretiska ben, teorier om bolagsstyrning och strategiforskning,

ges därefter en redogörelse för tre perspektiv på bolagsstyrning och sedan en beskrivning av strategiprocessen och det rationella synsättet. Det fjärde och femte kapitlet innehåller en genomgång av det resultat som framkommit av intervjuer, observationer och dokumentstudier. Därefter följer i det sjätte kapitlet en analys av det presenterade resultatet. I det sjunde kapitlet redogörs för slutsatser och reflektioner. I uppsatsens slut återfinns källförteckning och de bilagor som ligger till grund för insamlingen av empirin.

2. Metod

Min ambition i följande avsnitt är att i möjligaste mån förhålla mig till motiv bakom tillvägagångsätt och metodval, snarare än att redogöra för den mängd av metodologiska termologier och definitioner som finns tillgängliga. Studiens metodkapitel inleds med en beskrivning av studiens metodologiska utgångspunkter. Därefter följer en redogörelse för studiens urvalsprocess och materialinsamling. Sist i kapitlet återfinns reflektioner kring metod. Den empiriska undersökningen genomfördes mellan december 2014 och april 2015.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

För att förstå en styrelses strategiska funktion behöver man först och främst ta reda på vad en styrelse är för något. Av aktiebolagslagen (2005:551) framgår att ett aktiebolag ska ha en styrelse bestående av en eller flera ledamöter som ska förvalta bolagets angelägenheter i bolagets och samtliga aktieägares intresse (Svensk kod för bolagsstyrning, 2010). När man har klart för sig vad en styrelse är, bör man ställa sig frågan hur man på bästa sätt kan få reda på styrelsens strategiska funktion. Eftersom styrelsen består av en samling individer verkar det bästa alternativet vara att prata med ledamöter i styrelsen för att skapa sig en bild av dess strategiska funktion. Mot den bakgrunden har den huvudsakliga empirin för studien baserats på intervjuer.

Till en början var det tänkt att jag skulle studera tre olika styrelsesammansättningar, en styrelse med enbart politiska ledamöter, en styrelse med både politiker och bransch-kunniga ledamöter samt en styrelse bestående av enbart bransch-kunniga ledamöter. Efter grundliga efterforskningar blev det tydligt att det vid den tidpunkten inte fanns några kommunala bolag där styrelsen enbart bestod av bransch-kunniga styrelseledamöter. Studien kom därför istället att omfatta två olika typer av styrelsesammansättningar; en helt politisk och en med inblandning från näringslivet. Efter att ha kommit fram till de två studieobjekt som lämpade

sig bäst för studien kontaktade jag vd, ekonomichef och styrelseledamöter i de båda bolagen och bokade in möten, först med vd och ekonomichef och därefter med styrelseledamöterna. Att planera och boka in möten visade sig inte vara helt enkelt, utan något som jag kom att få lägga ned mycket tid på. Samtidigt utarbetade jag två olika intervjumallar, en för vd och ekonomichef, och en för styrelseledamöterna. Eftersom jag vid tidpunkten för framtagandet av intervjumallarna praktiserade vid ett kommunalt bolag, lät jag ekonomichefen på det bolaget ha synpunkter på det som då hade skrivits. Tack vare en gedigen förstudie, tillsammans med erfarenheter från praktiken skapade jag mig en god bild av det problemområde jag stod inför och hur jag skulle ta mig vidare för att angripa det.

För att skapa förståelse för en styrelses strategiska funktion i de fall styrelsen ska beakta både en privaträttslig (affärsmässighet) och offentligrättslig (allmännyttan) lagstiftning har en kvalitativ metod tillämpats. Genom att använda mig av en kvalitativ forskningsmetod har jag kunnat studera kommunala bolags komplexitet och vilken del styrelsen, men också ägarna och ledningen har i bolagens strategier (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1996 s. 280 f). Val av forskningsmetod kan dessutom motiveras med utgångspunkt i att kvalitativa metoder tydligt betonar kontext och viljan att förstå en viss företeelse genom aktörers ögon, vilket är av särskilt stor vikt för denna uppsats då aktörer i det givna fallet kan ha olika intressen och förväntningar på det kommunala bolaget (Bryman, 2011 s, 341 ff). Det kvalitativa tillvägagångssättet på denna studie bidrar således till en djupare förståelse för hur de olika aktörerna som involveras i styrningen av ett bolag samverkar i strategiarbetet. I val av metod är det viktigt att ha i åtanke att det inte hade varit möjligt att generera en djupgående förståelse för en styrelses strategiska funktion utifrån vare sig enkäter eller annan kvantitativ metod eftersom de inte lämpar sig för djupgående studier av en social företeelse. Dessutom vittnar tidigare forskning om bolagsstyrelser att den hittills i ytterst begränsad utsträckning förmått förklara vad som sker i styrelserummet (se Winkler, 1987). Detta i kombination med att den mesta forskningen om bolagsstyrelser baserats på kvantitativ data motiverar valet av kvalitativ metod ytterligare.

Vidare har det teoretiska bidraget som vilar på studiens resultat arbetats fram utifrån en multipel fallstudie. Studien har utformats med utgångspunkt i en fallstudie främst eftersom en av fallstudiens styrkor anses vara att utforska hur och varför det empiriska fenomenet som ska studeras förekommer. Fallstudier kan därför betraktas som ytterst lämpade för kontextuella skildringar (Yin, 2006 s. 25 ff). Eftersom studiens syfte är att bidra till förståelse för en styrelses strategiska funktion i de fall styrelsen ska beakta både en privaträttslig

(affärsmässighet) och offentlighetsrättslig (allmännyttan) lagstiftning, dvs. hur styrelsen i kommunala bolag utför sin strategiska funktion, är det av särskild stor vikt att belysa den tvetydiga kontext som de kommunala bolagen verkar inom. Vidare menar Yin (a.a. s. 25) att fallstudier som design även är användbart i de fall man har liten kontroll över den situation som studeras och då fokus riktats mot aktuella skeenden i ett konkret socialt sammanhang. Då det dels är en aktuell social företeelse som studeras, dels finns ett kunskapsgap kring styrelsearbete i kommunala bolag, intygar ett sådant resonemang ytterligare att fallstudie som design är nödvändigt för att uppfylla studiens syfte (Bryman, 2011 s. 363 f).

En av de frågor som man behöver ställa sig när man designar en fallstudie är hur många fall som ska studeras. Av diskursen framgår att rekommendationer i det avseendet tenderar att vara många och även olika (se Yin, 2006 s. 61 f; Eisenhardt, 1989 s. 536 f). Denna studie har designats med utgångspunkt i vad Yin (2006) benämner som multipla fallstudier och omfattas av två fall. Eftersom studien inkluderar fler än ett fall blir studien mindre sårbar än om den enbart omfattats av ett studieobjekt (Yin, 2006 s. 77 f). Yin (2006) poängterar att varje studieobjekt ska väljas med hänsyn till vad de bidrar med till studien och med replikerbarhet i särskild åtanke. Möjligheten till replikerbarhet är starkt sammankopplat med resultatens generaliserbarhet. Eftersom jag för denna studie använt ett teoretiskt ramverk som en mall för att jämföra studiens resultat så visar studien på analytisk generaliserbarhet (Yin, 2006 s. 53). Vidare är fallstudier framförallt generaliserbara utifrån sina teoretiska hypoteser, och inte utifrån sin population (Yin, 2006 s. 28). När man genomför en fallstudie är det primära målet således att utveckla och generalisera teorier (analytisk generalisering), och inte att beskriva frekvenser (statistisk generalisering) (a.a. s. 28).

Enligt Yin (2006) väljs objekten för en fallstudie på två olika sätt: antingen så väljer du två eller flera objekt där du kan anta att resultatet av de båda fallen liknar varandra, eller så väljer du två eller flera objekt där du förmodar att resultatet kommer skilja sig (Yin, 2006 s. 103 f). För denna studie har jag valt det senare alternativet. Genom att använda mig av två fall underlättas analysen och resultaten blir mer hållbara än om enbart ett objekt studerats (Yin, 2006. s 160). Studien baseras på två fall med samma bolagsform som bedriver liknande verksamhet inom samma bransch. Däremot skiljer sig styrelsens sammansättning i de båda bolagen, vilket också var huvudargumentet för varför dessa objekt valdes för denna studie. Enligt Yin (2006) är nämligen en förutsättning för fallstudier att fallen är tillräckligt lika varandra. Genom att välja två objekt där styrelsens sammansättning skiljer sig, men som i

övrigt är lika, kan man finna förklaringar till hur strategisk en styrelse kan vara givet dess sammansättning.

2.2 Urvalsprocess

Studien baseras på två hamnbolag, båda helägda av kommunerna. Den verksamhet som bedrivs i de kommunala bolagen ska såsom angivits ovan fylla en samhällsfunktion, främst avsett för dess kommuninvånare. Även om hamnar tillför stora samhällsekonomiska och ekonomiska värden för kommunerna, kommer hamnverksamheten främst staten till gagn genom import och export. Eftersom de båda bolagen i detta fall dessutom bedriver verksamhet på en nationell- och internationellt konkurrensutsatt marknad blir kontrasten mellan den offentliga- och den privata kontexten än mer tydlig, vilket ytterligare föranledde valet att studera de båda bolagen. De två hamnar som studerats är Hallands hamnar AB och Trelleborgs hamn AB. Med hänsyn tagen till replikerbarhet, är de båda bolagen helägda av kommunerna, men skiljer sig avseende styrelsens sammansättning. För att kunna studera hur strategisk en kommunal bolagsstyrelse kan vara givet dess sammansättning behövde jag studera styrelser vars sammansättning skiljde sig åt.

Vad som är viktigt att betona är att det i denna studie inte är individen, utan styrelsen som enhet som är central. Mot den bakgrunden var det viktigt att få en så god uppfattning som möjligt om hur styrelsens utför sin strategiska funktion, och därför intervjuade de som förväntas påverka bolagets strategier. Studiens empiri baseras därför i huvudsak på utsagor från de båda bolagens styrelseledamöter och till viss del utifrån intervjuer med tjänstemän i egenskap av vd och ekonomichefer i de båda bolagen. Tjänstemännen har framförallt tillfrågats eftersom studiens teori delvis bygger på teorier om bolagsstyrning, vilka innebär att styrelsen agerar som principaler, stewards eller rubberstamps gentemot tjänstemännen. Mot den bakgrunden är det viktigt att höra deras uppfattning om styrelsens strategiska funktion. Vd:n sitter mitt emellan verksamheten, ägare, styrelse och medborgare och sköter den löpande verksamheten. Genom att först intervjuade vd och ekonomichef, och därefter styrelseledamöterna kunde jag få en god uppfattning om styrelsens strategiska funktion i bolaget. Valet av respondenter baseras således på ett målstyrt urval, vilket innebär att målgruppen ska vara relevanta för forskningsfrågan (Bryman, 2011 s. 434).

Hallands hamnar AB är ett kommunalt bolag som till lika delar ägs av Varbergs kommun respektive Halmstad kommun. Styrelsen i Hallands hamnar AB består av sex politiker, tre från vardera kommun. Ordförandeskapet i Hallands hamnar AB innehas av en representant

från Centerpartiet i Varberg med tidigare bakgrund som revisor och numera kreditchef för landshypotek AB. Den andra ledamoten från Varberg representerar Socialdemokraterna och är kategoriansvarig och inköpare på Svevia. Den tredje och sista ledamoten från Varbergs kommun representerar Moderaterna och är utbildad arkitekt.

Första vice ordförande och den första ledamoten i Hallands hamnar kommer från Halmstad kommun och utgörs av en representant från Socialdemokraterna med bakgrund inom arbetarnas bildningsförbund. Andra vice ordförande och den andra ledamoten från Halmstad kommun representerar Moderaterna, är verksam i fastighetsbranschen och har lång erfarenhet av styrelsearbete. Den tredje och sista ledamoten från Halmstad kommun representerar Miljöpartiet och är lärare.

Ägarnas syfte med bolaget är att bolaget ska bedriva hamnverksamhet, samt utföra hamn-, sjöfarts- och logistikrelaterade tjänster inom Hallands hamnars verksamhetsområde. Bolagets ändamål är att utveckla de båda kommunernas verksamheter, till nytta för kommunerna som attraktiva platser att leva och verka i för människor och näringsliv. Bolaget ska i princip värdesäkra det egna kapitalet (Ägardirektiv för Hallands hamnar AB, 2012).

Trelleborgs hamn AB är ett kommunalt bolag som ägs av Trelleborgs kommun. Styrelsen i Trelleborgs hamn AB består av sammanlagt sju ordinarie ledamöter, där tre av dem är branschkunniga och fyra av dem politiker, samt sju suppleanter (och när ”ledamöter” förekommer hädanefter i denna uppsats omfattas även suppleanter). De politiska ledamöterna tillsammans med de politiska suppleanterna ska bidra till att sammansättningen i hamnstyrelsen återspeglar sammansättningen i Kommunfullmäktige. Genom att ha suppleanter närvarande finns samtliga partier i Kommunfullmäktige representerade i bolaget. Ordförandeskapet innehas av en representant från Moderaterna som varit verksam inom transportnäringen i över 30 år. Vice ordförandeskapet innehas av en Socialdemokrat som har sin bakgrund inom sjukvården. Den tredje politiska ledamoten representerar Kristdemokraterna och har sin bakgrund inom politiken. Den fjärde och sista politiska ledamoten representerar Socialdemokraterna och har sin bakgrund inom politiken samt som metallarbetare. De tre branschkunniga ledamöterna är tillsatta på grundval av sin expertis. Den ena branschkunniga ledamoten har varit verksam inom transport- och logistikbranschen i över 40 år och har tidigare varit vd för DHL i Norden. Den andra branschkunniga ledamoten har även han gedigen erfarenhet av transport- och logistikbranschen. Den tredje och sista branschkunniga ledamoten har varit verksam inom Swedbank i över 30 år och är nu chef på

Sparbanken Öresund. Suppleanterna i Trelleborgs hamn AB består av representanter från Socialdemokraterna, Miljöpartiet, Centerpartiet, Sverigedemokraterna, Folkpartiet samt Moderaterna.

Ägarens intentioner med bolaget är att tillhandahålla och utveckla rationella hamn- och logistiktjänster och genom det vara Sveriges ledande hamn för godshantering. För att kunna vidmakthålla och stärka sin position är målsättningen att utveckla hamnen till en av Skandinavians effektivaste hamnar. Hamnen ska ha en ekonomi som tillåter investeringar och utveckling, utan tillskott från kommunen (Ägardirektiv för Trelleborgs hamn AB, 2012).

2.3 Materialinsamling

Studiens empiri grundar sig i huvudsak i intervjuer. För att säkerställa att jag kommit fram till rimliga antaganden om styrelsens strategiska funktion har intervjuerna kompletterats med både observationer och dokumentstudier. De dokument som studerats har i huvudsak varit ägardirektiv, men också andra viktiga styrdokument såsom verksamhetsplaner. För att skapa mig en bild av de båda objektens verksamhet och viktiga händelser som ägt rum de senaste åren har jag även studerat studieobjektens årsredovisningar. Utöver det har jag läst tidningsartiklar om kommunala bolagsstyrelser, framförallt som rör de båda studieobjekten. Dokumentstudierna tillsammans med observationerna utgör dock endast en liten del av studien. En majoritet av det empiriska materialet har istället, som nämnts inledningsvis, samlats in genom intervjuer. Att använda flera källor och metoder för datainsamling ger möjlighet till triangulering och fördelar i form av att komplettera enskilda metoders brister (Bryman, 2011 s. 354). Genom dokumentstudier, intervjuer och observationer på plats i styrelserna och bolagen har jag kunnat göra en djupgående analys, vilken bidragit till en gedigen kunskapsgrund för styrelsen i kommunala bolags strategiska funktion.

2.3.1 Intervjuer

För att samla in empiri utifrån intervjuer använde jag mig av semistrukturerade intervjuer och kunde på så vis anpassa samtalet efter respondenten (Bryman, 2011 s. 412 f). Respondenterna informerades inledningsvis om uppsatsens innehåll och de som kommer ta del av den.

Respondenterna tillfrågades även om de önskar vara anonyma. För varje intervju använde jag mig av en intervjumall som jag konstruerat utifrån Brymans (2011) rekommendationer. Som nämnt i avsnitt 2.1 hade jag tidigare utarbetat två intervjumallar, en anpassad för vd och ekonomichef, och den andra för styrelseledamöter. Samma frågor ställdes således till de olika

respondenterna i de båda bolagen, men anpassades med hänsyn till vilken roll de hade i bolaget. Intervjuguiden innehöll enbart öppna frågor och fungerade som ett stöd för mig under intervjun genom att säkerställa att de frågor jag ville ha svar på ställdes (Bryman, 2011 s. 414). Genom att ha öppna frågor genererades svar som var analyserbara och inte enbart av ja- eller nejkaraktär (Bryman, 2011 s. 243 f).

En majoritet av intervjuerna genomfördes genom personliga möten i respektive bolags lokaler, och endast sex via telefon. Längden på intervjuerna varierade från 30 minuter till drygt två timmar. Intervjuerna transkriberades kort efteråt. I Hallands hamnar genomfördes intervjuer med vd, ekonomichef och samtliga ledamöter, vilka sammanlagt var åtta personer. I Trelleborgs hamn genomfördes även där intervjuer med vd, ekonomichef och samtliga ordinarie ledamöter utom en som tyvärr inte visat sig vara tillgänglig genom att vara sig svara på mail eller dyka upp på det styrelsemöte jag närvarade vid. I Trelleborgs hamn genomfördes även intervjuer med fyra av suppleanterna. I Trelleborgs hamn kom således tolv personer att intervjuas. För studien har totalt 20 intervjuer genomförts.

2.3.2 Observationer

Som ett komplement till de intervjuer som genomförts för studien har jag använt mig av strukturerade observationer som metod. Genom att använda mig av observationer har jag tillåtits studera styrelsen i sin naturliga miljö och bekräfta de utsagor som framkommit av intervjuerna. Därmed har jag kunnat få en tillförlitlig information om hur styrelsen utför sin strategiska funktion i respektive bolag. Det finns alltid en risk att respondenterna inte är helt sanningsenliga och/eller minns fel när de i intervjuer återberättar sitt eller andras beteenden. En av de viktigaste fördelarna med metoden är således möjligheten till direktobservation av den sociala företeelse som studeras (Bryman, 2011 s. 264). En observation har genomförts i vardera styrelse. Längden på styrelsemötena var två respektive fyra timmar.

För studier som bygger på observationer upprättas ett observationsschema över de parametrar som ska studeras under observationen. Eftersom jag i förevarande studie vill studera styrelsen i ett kommunalt bolags strategiska funktion givet dess sammansättning observerade jag främst hur aktiva var och en var på styrelsemötet. För att kartlägga den verbala aktiviteten under mötet hade jag en lista över samtliga som närvarade vid styrelsemötet och noterade varje gång en person talade, ungefär hur länge och vilket innehåll yttrandet hade. Avseende innehåll skiljde jag på strategier och frågor eftersom strategier är framåsyftande och bidrar till verksamhetens utveckling, medan frågor kräver förklaringar med hänsyn till att man ofta inte

förstår problemet man står inför. Frågor som var av strategisk karaktär fick noteringen "strategi". Jag noterade även viktiga reflektioner under observationen.

2.3.3 Dokumentstudier

Utöver intervjuer och observationer omfattas studien även av vissa betydelsefulla dokument som är viktiga för bolagens övergripande strategier. Ett sådant dokument är bolagens ägardirektiv. Som nämnt inledningsvis är en av styrelsens övergripande uppgifter att tillvarata ägarnas intentioner med bolaget. I de kommunala bolagen preciserar ägaren (kommunen) sina intentioner med bolaget i ett ägardirektiv. Ägardirektivet kan således ses som ett centralt styrdokument som fastlår ramarna för verksamheten, varför det för studien varit viktigt att studera. För att skapa mig en bild av verksamheten och förstå vilka strategiska utmaningar de båda bolagen står inför har jag utöver ägardirektivet även studerat verksamhetsplaner, årsredovisningar och tidningsartiklar om de båda bolagen.

2.4 Reflektioner kring metod

Utgångspunkten för studien har varit att tillämpa ett transparent och kritiskt tillvägagångsätt, främst till empirin, men även gentemot andra viktiga aspekter. En begränsning för studien är att ett ensamt författande kan leda till en något subjektiv och ibland entydig tolkning av empirin. För ett mer kritiskt förhållningssätt till studiens empiri har därför flera utomstående läsare granskat uppsatsen kontinuerligt och på så vis kunnat tillföra viktiga synpunkter, med avsikt att förbättra och förtydliga studiens innehåll.

För att motverka ett snedvridet resultat och säkerställa att studien fångar det som ska mätas, har både politiker och tjänstemän intervjuats, vilket ger en mer nyanserad bild av verkligheten än om enbart politiker intervjuats. För att inte riskera att missa viktiga svar från respondenterna, spelades intervjuerna in och transkriberades kort därefter. Efter varje intervju och observation skrev jag ner viktiga reflektioner kring resultatet, vilka sedan kom att användas för studiens analys. För att ytterligare säkerställa att studien mäter det som den avser att mäta bad jag respondenterna beskriva hur de definierar strategier. På så vis tilläts jag kontrollera om deras förklaring liknade den teoretiska definitionen, och kunde säkerställa att vi hade samma utgångspunkt i intervjun. Ett sådant förfarande kan enligt Esaiasson m.fl. motverka systematiska fel och ett snedvridet resultat (Esaiasson m.fl., 2007 s.63 ff).

Vad som är viktigt att ha i åtanke avseende generalisering av kvalitativa studier är att de respondenter som är föremål för en sådan studie inte är representativa för en hel population.

En kvalitativ studie, likt denna, baserat på fallstudier utgör inte ett stickprov härlett ur en känd population, varför resultatet från förevarande studie generaliserats till teori, och inte populationer (Bryman, 2011 s. 369). Det är således det teoretiska tänkandet och inte statistiska kriterier som ligger till grund för denna studies generaliserbarhet.

De frågeställningar som formulerats för studien utgår från ett rationellt synsätt på strategiprocessen, där fyra steg ingår, vilka leder fram till en strategi (Hudson, 1979 s. 388). Dessa element, eller steg, är i) målsättning, ii) problem, iii) lösningar och iii) implementering (a.a. s. 388). Det fjärde och sista steget som avser implementering kommer inte omfattas av denna studie och har valts bort med anledning av att styrelsen helt enkelt inte implementerar strategier. Mot den bakgrunden utgår de frågeställningar som formulerats för studien enbart utifrån de tre första stegen inom det rationella synsättet på strategiprocessen. Det rationella synsättet har framförallt använts i studien eftersom det verkar vara den syn på strategiprocessen som förekommer i störst utsträckning i den företagsekonomiska litteraturen.

Eftersom det är omöjligt att frysa den sociala miljö som studerats kan studien även sägas ha vissa begränsningar avseende replikerbarhet. En nödvändig förutsättning för att en forskare ska kunna upprepa en tidigare fallstudie är att forskaren, likväl som jag, gjort mycket noggranna dokumentationer kring tillvägagångsättet (Bryman, 2011 s. 369). För att hantera ett sådant replikeringsproblem har jag i möjligaste mån beskrivit tillvägagångsättet så detaljerat som möjligt, med liten hänsyn tagen till teoretiska definitioner. Istället vilar tyngden i innevarande metodkapitel på att redogöra för tillvägagångsättet och alla de val som gjorts för studien.

Det finns även vissa begränsningar med de observationer som genomförts för studien. Begränsningarna visar sig dels utifrån antalet observationer, dels utifrån genomförandet av observationerna. För att observationer ska ha en så hög tillförlitlighet som möjligt krävs systematiska iakttagelser av det fenomen som studeras (Bryman, 2011 s. 272). Med hänsyn till tidsaspekten var det endast möjligt att genomföra en observation i vardera styrelse. För att få ett mer tillförlitligt resultat hade det varit önskvärt att närvara vid fler styrelsemöten. Trots begränsningen med antalet observationer som genomförts kan de ändå ses som viktiga för studiens tillförlitlighet eftersom observationerna säkerställt att jag kommit fram till rimliga antaganden under intervjuerna. Den andra begränsningen, likt den för intervjuer, rör genomförandet av observationerna och grundar sig i att jag ensamt observerat styrelsen. En

högre tillförlitlighet hade istället kunnat uppnås om vi varit två som observerade samma företeelse. De observationer som genomförts för denna studie har följaktligen vissa obestridliga begränsningar. Viktigt att ha i åtanke är dock att fokus för observationen har varit det konkreta beteendet i styrelsen. Dessutom har observationerna kombinerats med andra metoder för att stärka studiens resultat.

3. Teoretisk diskussion

I detta kapitel har jag för avsikt att presentera forskningens bästa svar på min frågeställning och teorier som ligger till grund för studiens analys. Syftet med kapitlet är inte att täcka in alla de teorier som ryms inom forskningen för bolagsstyrning och strategier, utan istället att presentera relevanta teorier med hänsyn tagen studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet inleds med en kort överblick av tidigare styrelseforskning. För att studera strategiarbete på ledningsnivå belyses därefter förhållandet mellan styrelse och vd utifrån tre perspektiv på bolagsstyrning, agent-, stewardship- och rubberstamp-teori. Avslutningsvis följer en diskussion om olika perspektiv på strategiprocessen med särskilt fokus på det rationella synsättet.

3.1 Studier som angränsar till uppsatsens diskurs

Styrelseforskning i allmänhet, oavsett bolagsform, är bland forskare känt som ett svårt fenomen att studera. Större delen av den forskning som finns om styrelsearbete har därför bedrivits bakom skrivbordet och inte ute på fältet (Neill & Dulewicz, 2010 s. 294). Den främsta anledningen till att det finns så få empiriska studier om styrelsearbete, är framförallt svårigheten med att få genomföra intervjuer eller observationsstudier (se Pettigrew, 1992 s. 169; Winkler, 1987. s 129). Mot den bakgrunden har en stor del av den litteratur som finns kritiserats för att ge en idealiserad bild av styrelsen, snarare än en empiriskt grundad sådan (Cornforth & Edwards, 1999 s. 346). I ett försök att fylla det kunskapsgap som finns inom ämnet har vissa forskare därför försökt studera vad styrelsen egentligen gör (se Lorsch & MacIver (1989) "Pawns or potentates" och Mace (1971) "Directors: myth and reality". Mace beskriver i sin studie (1971) skillnaden mellan styrelsens ansvar och vad styrelsen faktiskt gör. Mace (1971) kom bland annat fram till att styrelsen inte agerade utifrån de förväntningar som finns på rollen som styrelseledamot, utan att styrelsen i verkligheten har litet, om inget, inflytande i strategiformuleringen. Lorsch och MacIver kom i sin studie fram till en liknande

slutsats, där styrelsen var relativt maktlös och fokuserade mer på marknadsföring och att utvärdera strategier istället för att initiera dem (Lorsch and MacIver, 1989). Inom styrelseforskningen har vissa forskare även valt att studera vilken inverkan styrelsens sammansättning har på dess strategiska funktion (se Judge & Zeithaml, 1992; Pearce and Zahra, 1991, 1992). Av forskningen framgår bland annat att den strategiska rollen för styrelsen, bortsett från att representera ägarnas intressen, är att fatta viktiga strategiska beslut för att organisationen ska kunna anpassa sig till förändringar som sker i omgivningen (se Pearce and Zahra, 1991, 1992). Av diskursen framgår således att det finns forskare som menar att styrelsen i bolaget agerar strategiskt och de som menar att styrelsen inte agerar strategiskt.

Den pågående debatten om kommunala bolag har gjort att forskningen mer än tidigare kommit att intressera sig för hur de kommunala bolagen styrs. I en rapport från Linköpings universitet (2014) ställer sig forskare frågan hur kommunen sköter sig som ägare av bolag. Av studien framkommer bland annat att ledamöter påtalat att de befintliga processerna avseende tillsättning av ledamöter i kommunala bolagsstyrelser inte säkrar att lämpliga kandidater för styrelsearbete tas fram, vilket implicerar att det finns goda skäl för partierna att göra en översyn av processerna, genom vilka bolagsstyrelserna utses. För att komma till rätta med kompetensproblemet menar författarna att man dels måste utveckla sina interna nomineringsprocesser, dels måste utbilda styrelseledamöterna så att de kan förstå sin roll i bolaget (Erlingsson m.fl., 2014 72 f). Även Mattisson och Thomasson (2014) kommer fram till en liknande slutsats i sin studie och menar att det från ledande befattningshavares sida finns en allmän efterfrågan på branschkunig expertis i de kommunala bolagsstyrelserna. Genom att ha branschkunniga i styrelsen kan ökade kunskaper tillföras i styrelsearbetet och i bolaget. Av studien framgick dessutom att närvaron av branschkunniga i styrelsen i vissa fall ökade bolagets autonomitet. Genom att bolagen blev mer självständiga menade författarna att de också blev mindre beroende av de kortvariga konjunkturerna i den kommunala ekonomin, vilket underlättar långsiktig strategisk planering (Mattisson & Thomasson, 2014 s. 52 f). Även Collin (2006) framhåller i sin studie vikten av att ha både politiker och branschkunniga i de kommunala bolagsstyrelserna eftersom det skapar en balans mellan affärsmässiga och allmännyttiga mål (Collin, 2006 s. 14).

Utöver de studier som är empiriskt grundade, finns det även författare som efterlyser studier om styrelsens funktion i kommunala bolag. Två av dessa författare är Andersson och Hubendick (2012) som menar att det finns ett växande behov av att styrelsen tar ansvar för

bolagets långsiktiga strategier eftersom flera svenska företagsledare framhållit att de bär det största ansvaret för bolagets framtidsfrågor (Andersson & Hubendick, 2012 s. 111).

Andersson och Hubendick (2012) framhåller särskilt vikten av att hålla strategierna inom bolaget levande genom ett samspel mellan ägare, styrelse och ledning. Om ledningen lägger för stor vikt vid den löpande verksamheten och styrelsen på att kontrollera ledningen, riskerar bolaget att utvecklas sämre än andra jämförbara bolag. Mot den bakgrunden menar författarna att det krävs en väl genomarbetad strategiprocess som styrelsen initierar och tar ansvar för (Andersson & Hubendick, 2012 s. 111). I en annan studie från (2009) om de kommunala bolagens hybriditet, bedömer Thomasson utifrån sin studie att styrelsen i sin helhet inte har stor inverkan på bolagets strategier, utan att det istället är vd:n som styr över sådana beslut (Thomasson, 2009 s. 100 f).

Det framstår följaktligen som att den mesta styrelseforskningen kommit att fokusera väldigt mycket på privata företag, en del på statligt ägda bolag och väldigt lite på kommunala bolag. Eftersom samma förutsättningar inte råder för bolagsstyrelser i varken privatägda företag, statligt ägda bolag eller kommunala bolag är en stor del av den forskning som finns på området inte fullt så lämplig att applicera på styrelser i kommunala bolag. Allra tydligast är skillnaden mellan styrelsen i privatägda bolag och styrelsen i kommunala bolag eftersom styrelsen i det förstnämnda, till skillnad från styrelsen i ett kommunalt bolag, inte behöver beakta den offentlighetslagstiftningen. Styrelseforskning som utgår från statligt ägda bolag har till stor del kommit att fokusera på styrelsens sammansättning (se Calabro & Torchia, 2011; Menozzi m.fl., 2011; Vagliasindi, 2008). En övergripande slutsats som flera av forskarna kommer fram till genom sina empiriska studier är ett negativt samband mellan styrelsens storlek och bolagets prestationer (Menozzi m.fl., 2011 s. 676). Vad som också påpekas är att flera av de studier som genomförts haft vaga slutsatser och i vissa fall ett bristfälligt teoretiskt bidrag (Vagliasindi, 2008, s. 1). Det framstår följaktligen som att forskningen vet väldigt lite om de villkor som råder i de offentliga bolagsstyrelserna i allmänhet och de kommunala bolagsstyrelserna i synnerhet.

3.2 Teoretiskt ramverk

Min förståelse för styrelsen i kommunala bolags strategiska funktion har sin grund i följande tre olika perspektiv på bolagsstyrning: agent-teori, stewardship-teori och rubberstamp-teori. Inledningsvis presenteras agent-teorin, där styrelsens funktion för bolagets strategier är att konfirmera ägarnas intentioner med bolaget. Därefter redogörs för Stewardship-teorin där

styrelsen, med hänsyn till dess expertis och värdehöjande kunskap förväntas inta en aktiv roll i bolagets strategier. Avslutningsvis presenteras rubberstamp-teori där styrelsen förväntas inta en passiv roll i bolagets strategier och istället bekräfta de strategier som initieras av tjänstemännen i bolaget.

3.2.1 Agent-teori

Utifrån agent-teori är ett bolag uppbyggt av ett kontrakt mellan två grupper av individer, principaler och agenter, där principalen är uppdragsgivare och agenten uppdragstagare (Jensen & Meckling, 1976 s. 58 f). Kontraktet mellan de båda aktörerna anger vilka rättigheter och skyldigheter de har mot varandra (Fama & Jensen, 1983 s. 64 ff). Eftersom agentteori vilar på vissa grundläggande antaganden om att människor är opportunistiska, rationella och att ägare och vd har skilda intressen, kommer agenten prioritera sitt egenintresse framför principalens intresse (se Aguilera, 2005 s. 39 ff; Cornforth, 2004 s. 14 f; Donaldson, 1990 s. 371 f). Ägaren kan således aldrig vara helt säker på att vd:n agerar i enlighet med ägarens intentioner, vilket utgör det så kallade agent-problemet (Aguilera, 2005 s. 39 ff). Agent-problemet har sin grund i den intressekonflikt som uppstår mellan principalen och agenten, där agenten har ett informationsövertag, vilket är både svårt och kostsamt att kartlägga för principalen. Dessutom har de båda aktörerna olika attityd till risker, vilket kan medföra att de föredrar olika åtgärder med hänsyn till de risker som finns (Eisenhardt 1989 s. 79).

För att säkerställa att ägarens intressen tillvaratas har agent-teorin därför kommit att fokusera på hur ägaren kan utöva kontroll över vd (Aguilera, 2005 s. 39 f). Inom ramen för den kontroll ägaren utövar över vd:n i bolaget ryms både interna och externa kontrollmekanismer (Fama, 1980 s. 294 f). De externa kontrollmekanismerna har sitt ursprung i marknaden, medan de interna kontrollmekanismerna består av styrelsen och dess sammansättning (Aguilera, 2005 s 39 ff). Inom agentteorin har styrelsen således en övervakande funktion och ska genom att övervaka vd:s arbete förhindra dels att opportunistik förekommer på ledningsnivå, dels företräda ägarens intressen (a.a. s. 39 ff). Enligt Aguilera (2005) kan effekterna av agentproblemet även motverkas genom att förbättra informationsflödet mellan ägare och bolaget genom mer rapportering avseende det arbete som styrelsen utför (a.a. s 39 ff). Utöver styrelsens kontrollfunktion har styrelsen en konfirmerande roll i bolagets strategier där styrelsen bekräftar de strategier som ägarna beslutar om (Cornforth & Edwards, 1999, 348 f).

3.2.2 *Stewardship-teori*

Stewardship-teori utvecklades som en reaktion på de underliggande antaganden som görs inom agent-teorin (Muth & Donaldson 1998), däribland antagandet om att principaler och agenter har skilda intressen (Davies m.fl., 1997 s. 20 f). Till skillnad från agent-teori som anammar idén om "The economic man" och som utgår från att individer är nytto-maximerande individer som alltid söker effektivitet i konsumtionen, vilar stewardship-teori på sociologiska och psykologiska antaganden (a.a. s. 20 f) där beslutsfattande tenderar vara mer komplext än inom agent-teorin (Donaldson, 1990 s. 377f).

Centralt för stewardship-teorin är att människan kan ha andra motiv än rent ekonomiska (Donaldson & Davies, 1991 s. 59 f). Istället för att se till sitt eget intresse och egna ambitioner, är ledande befattningshavare inom stewardship-teorin benägna att agera som lagspelare och förväntas sätta organisationen och kollektivet framför sina egna individuella behov och mål (Davies m.fl., 1997 s. 24 f). Genom att agera i bolagets intresse kan vd:n förbättra bolagets prestationer och därigenom trygga ägarens intressen (Cornforth, 2004 s. 15). Enligt stewardship-teori har ägaren och vd:n inom bolaget ett ömsesidigt förtroende till varandra, och ägaren behöver därför inte utöva kontroll över vd:s arbete (Davies m.fl., 1997 s. 38 f). Istället för att kontrolleras, ska vd:n motiveras och ges den frihet som behövs för att kunna utföra sitt arbete (a.a. s. 38 f). Kontrollmekanismer är därför inget som betonas inom stewardship-teorin, utan tvärtom, kontrollmekanismer kan istället minska ledande befattningshavares motivation och således ha en kontraproduktiv inverkan (a.a. s. 38 f).

Inom stewardship-teorin är det inte enbart synen på relationen mellan vd och ägare som skiljer sig från agent-teori, utan också vilken roll styrelseledamöterna har i bolaget (Anderson m.fl., 2007 s. 781). Det som skiljer är framförallt, utöver den tidigare nämnda kontrollfunktionen, att styrelsen enligt stewardship-teori inte ska ägna tid åt att säkerställa att ledningens intentioner överensstämmer med ägarens, utan istället fokusera på att förbättra bolagets prestationer. Inom stewardship-teori finns således ett nära samarbete mellan styrelseledamöter och vd som inte ifrågasätts, utan både styrelse och vd förväntas ha samma intentioner med bolaget (Anderson m.fl., 2007 s. 786).

Styrelsens huvudsakliga roll är således att agera strategiskt i bolaget genom att addera värdehöjande kunskap till övergripande beslut som ska fattas i bolaget. För att styrelsemedlemmarna ska kunna tillföra värdehöjande kunskap i beslutsfattandet ska de väljas på basis av sin expertis och personliga kontakter. Dessutom menar Anderson m.fl. att

styrelsemedlemmar och ledning ska få adekvat utbildning i styrelsearbetet för att få förståelse för sitt uppdrag (Anderson m.fl., 2007 s. 791).

3.2.3 Rubberstamp-teori

Som en kontrast till både agent- och stewardship-teori ifrågasätter rubberstamp-teori styrelsens grundläggande funktioner. Istället för att styrelsen i bolaget agerar antingen kontrollerande såsom inom agent-teori, eller med ömsesidigt förtroende utifrån stewardship-teori, menar forskare inom rubberstamp-teorin att styrelsen i stort sett inte agerar strategiskt alls. I sin studie om offentligt ägda bolag i USA menar Lorsch och MacIver (1989) att det finns en allmänt hög tilltro till styrelsen i bolag och det arbete som de utför. Av studien framgår emellertid att styrelsen har begränsade möjligheter att påverka bolagets strategier och mål. Begränsningarna visar sig främst genom att ett aktivt styrelsearbete är tidskrävande i kombination med att ledamöterna har andra uppdrag (Lorsch & MacIver, 1989 s. 108 ff). En annan framstående forskare på området, Mace, instämmer i ett sådant resonemang i den numera klassiska studien från 1971, där en av flera slutsatser är att styrelsen i de flesta mellanstora bolag varken fastslår mål eller strategier för verksamheten (annat än vid kriser), utan att detta istället görs av företagsledningen (Mace, 1971 s. 98). Att fastställa strategier och mål för en verksamhet kräver nämligen att man noggrant studerat verksamhetens förutsättningar för att sedan kunna möta dess förväntningar (Mace, 1971 s. 99). En ökad globalisering har dessutom öppnat upp för större marknader, vilket adderar ytterligare en dimension för den enskilde ledamoten att ta hänsyn till. Detta gör informationsflödet än mer övermäktigt. Med hänsyn till den tid styrelsearbetet tar i anspråk har ledamoten inte möjlighet att göra de omfattande studier som krävs för att besluta i bolagets strategier och mål, utan styrelseledamoten godkänner istället ståndpunkter presenterade av tjänstemännen (a.a. s. 99).

Maces studie (1971) visar också på att en majoritet av ledamöterna i studien inte är aktiva under styrelsemötena eftersom flera av dem inte ansågs sig vara tillräckligt insatta i verksamheten för att förstå den information som vd presenterat. Med risk för att framstå som mindre begåvade, avstod ledamöterna från att ställa frågor eller kommentera informationen som vd:n presenterat (a.a. s. 99). Av studien framkom dessutom att styrelsen i de flesta fall inte gick emot vd:s önskemål, troligtvis eftersom vd:n och ledning var djupt involverade i det material som presenterades för styrelsen, nästintill utan inblandning av styrelseledamöterna (Mace, 1971 s. 98).

Vidare menar Mizruchi (1983) i sin studie att man behöver granska hur många externa ledamöter som finns representerade i styrelsen för att ta reda på vem som kontrollerar vem av vd och styrelse. Ju större andel av styrelsen som består av externa ledamöter, desto mindre troligt är det nämligen att bolagets strategier domineras av ledningen. Av studien framkommer även att representanter från finansiella institut eller branschkuniga tenderar ha större inverkan på styrelsemöten, än offentliga representanter såsom politiker (Mizruchi, 1983 s. 429).

3.3 Strategiskt beslutsfattande

Forskning om strategiskt beslutsfattande har länge intresserat både forskare och chefer. Av diskursen framgår att forskningen ofta delas in i två kategorier. Den ena kategorin avser framförallt innehållet av de beslut som fattas, medan man i den andra kategorin fokuserar på själva strategiprocessen, närmare bestämt hur en strategi blir till och vilka faktorer som påverkar (Elbanna, 2006, s. 2). För att bidra till förståelse för en styrelses strategiska funktion i de fall styrelsen ska beakta både en privaträttslig (affärsmässighet) och offentligrättslig (allmännyttan) lagstiftning, dvs. hur styrelsen i kommunala bolag utför sin strategiska funktion, kommer jag i det följande fokusera på den andra kategorin av strategiskt beslutsfattande, vilken är strategiprocessen.

Inom processperspektivet ryms flera olika uppfattningar om hur en strategi växer fram (Mintzberg m.fl., 1990), men även där går att urskilja två särskilt framträdande synsätt: det rationella synsättet och det inkrementella synsättet. Det inkrementella synsättet utvecklades av Charles E. Lindblom (1959) där han menar att beslutsfattare har en begränsad kapacitet avseende bearbetning av information, och att beslut därför baseras på jämförelser mellan status quo och de alternativ som finns. Enligt det inkrementella synsättet växer strategier oftast fram på den operativa nivån i bolaget, som ett svar på de behov och förväntningar som utvecklats över tid (Lindblom, 1959). Eftersom beslutsfattare inom det inkrementella synsättet enbart kan bearbeta en begränsad mängd information fokuserar beslutsfattare inom ett sådant synsätt på några få exklusiva alternativ som i liten grad skiljer sig från befintliga målsättningar. De utmaningar som verksamheten står inför uppdateras kontinuerligt för att på så vis minimera omfattningen på de förändringar verksamheten står inför (Etzioni, 1967 s. 386).

Inom det andra synsättet, det rationella, består strategiprocessen av två delar, där den första delen innebär att utveckla en strategi, medan den andra delen fokuserar på implementering av

strategin (Wooldridge & Floyd, 1989). Till skillnad från det inkrementella synsättet, överväger beslutsfattare inom det rationella perspektivet obegränsade alternativ och gör minutiösa utredningar som ligger till grund för strategin (Etzioni, 1967 s. 389).

De båda synsätten kan illustreras genom ett exempel om att låta konstruera en världsomfattande väderstation. Inom det rationella synsättet skulle man genomföra grundliga undersökningar av väderförhållandena genom att använda kameror som kunde ge detaljerade observationer av hela himmeln så ofta som möjligt. Ett sådant förfarande skulle resultera i ett överflöd av information, vilket skulle bli både svårt och kostsamt att bearbeta (a.a. s.389). Inom det inkrementella synsättet skulle man istället fokusera på några få områden som genom kontinuitet uppvisat samma tendenser genom åren avseende väderförhållanden. Utifrån det senare synsättet skulle man ignorera all information som uppkommer i övriga områden som man valt att inte studera (a.a. s. 389).

För att bidra till förståelse för en styrelses strategiska funktion i de fall styrelsen omfattas av både privaträttslig (affärsmässighet) och offentligrättslig (allmännyttan) lagstiftning, dvs. hur styrelsen i kommunala bolag utför sin strategiska funktion, kommer jag i det följande redogöra för det rationella synsättet inom strategiskt beslutsfattande. Det rationella synsättet presenterar fyra steg i strategiprocessen, där tre av dem ligger till grund för de frågor studien ämnar ge svar på.

3.3.1 Ett rationellt synsätt på strategiprocessen

Inom ett rationellt synsätt på strategiprocessen finns fyra element, eller steg om man så vill, vilka leder fram till en strategi (Hudson, 1979 s. 388). Dessa element, eller steg, är i) målsättning, ii) problem, iii) lösningar och iii) implementering (a.a. s. 388). Strategiprocessen genomförs inte alltid i en sådan ordning som den som angivits ovan, utan det viktiga är att varje steg får den eftertänksamhet, feedback och utvärdering som behövs, för att i sin tur leda fram till den bästa lösningen på det problem man står inför (a.a.). Inom det rationella synsättet tillåts man genomföra omfattande förändringar och stora avsteg från nuvarande strategier, om det föregås av uttömmande utvärderingar av mål och medel vilket tros leda fram till en ökad måluppfyllelse (Elbanna, 2006 s. 393).

Strategier arbetas fram utifrån vad som kan ses som ett systemtänk, exempelvis genom att använda sig av matematiska modeller för att beräkna vinster och förluster för medel och utfall. Inom det rationella synsättet förlitar man sig således till stor del på siffror och

kvantitativa analyser, exempelvis cost-benefitanalys (a.a. s. 393). Det rationella synsättet skapar därför en tudelning mellan å ena sidan experter och å andra sidan politiker eftersom experter inom den rationella synen anses ha ett kunskapsövertag och kan därmed ignorera politiska ställningstaganden (Elbanna, 2006 s. 392).

I den rationella strategiprocessen utgår man från en objektiv verklighet och utesluter subjektiva och emotionella diskussioner framkallade av de mål och medel som diskuteras (Elbanna, 2006 s. 392). Avseende strategier som berör allmännyttan förlitar sig en rationell beslutsfattare på pareto-optimum (a.a. s. 392), vilket innebär att man kan acceptera beslut där minst en individ får det bättre utan att någon annan får det sämre (Posner, 1981 s. 88).

Enligt Nutt (1987) som är en anhängare till det rationella synsättet karaktäriseras formulering av strategier av omfattande analyser och utvärderingar kring ett strategiskt problem (Nutt, 1987 s. 3 ff). De omfattande analyserna och utvärderingarna kräver stora administrativa resurser som ska resultera i ökade möjligheter till att nå målpåfyllelse (a.a. s. 3 ff). En annan framstående forskare på området, Fredrickson (1986), menar att rationellt beslutsfattande inom organisationer i de flesta fall är förknippad med centralisering. När makt är koncentrerad till en liten sammanslutning chefer på ledningsnivå, tenderar synen på mål eller medel inte skilja sig åt och det finns därför ingen anledning till förhandling (Child, 1972 s. 13 ff). Ledande befattningshavare formulerar strategier för verksamheten som de sedan delegerar nedåt i organisationen (a.a. s. 13 ff).

Det rationella synsättet har utsatts för viss kritik, främst från inkrementalister som menar att man riskerar att fastna i omfattande och därmed kostsamma utredningar som i slutändan inte implementeras (Elbanna, 2006 s. 388). Som en konsekvens av detta har en stor del av forskningen kommit att fokusera på att empiriskt testa de båda perspektiven för att avgöra vilken som lämpar sig bäst för att förklara strategiprocessen (Bendor, 1995 s. 819).

För att komma till rätta med den kritik som finns mot de båda synsätten har det även gjorts försök i att kombinera den inkrementella- och den rationella synen på strategiprocessen. Forskare som har kombinerat de båda synsätten argumenterar för att strategiprocessen innehåller både inkrementella och rationella komponenter (Eisenhardt and Zbaracki, 1992).

3.4 Teoretisk sammanfattning

Det teoretiska ramverket består i huvudsak av följande två delar: å ena sidan tre olika perspektiv på bolagsstyrning och å andra sidan strategiforskning. De tre olika perspektiven på

bolagsstyrning som presenteras i förevarande kapitel och som ligger till grund för den empiriska operationaliseringen är agent-teori, stewardship-teori och rubberstamp-teori. Inom agent-teori finns ett antagande om att agenten (vd) agerar opportunistiskt och därför måste kontrolleras av principalen (ägaren). Avseende bolagets strategier förväntas styrelsen inta en konfirmerande roll genom att bekräfta de strategier som ägaren beslutar om. I motsats till detta har vd och styrelse inom stewardship-teori ett ömsesidigt förtroende till varandra, där vd:n förväntas sätta organisationen och kollektivet framför sina egna individuella behov och mål. Inom stewardship-teori är styrelsens huvudsakliga roll att agera strategiskt i bolaget genom att addera värdehöjande kunskap till övergripande beslut som ska fattas i bolaget. Det tredje och sista perspektivet på bolagsstyrning som presenteras och som ryms i det teoretiska ramverket är rubberstamp-teori där styrelsen förväntas inta en passiv roll i bolagets strategier och istället bekräfta de strategier som presenteras av tjänstemännen. Den andra delen av det teoretiska ramverket består av en redogörelse för strategiprocessen, genom vilken en strategi blir till. Fokus riktas mot det rationella synsättet och de steg som ligger till grund för hur en strategi utformas.

3.5 Operationalisering och analysmodell

I förevarande kapitel har jag presenterat olika teorier och teoretiska begrepp som ska användas för att uppfylla studiens syfte och besvara dess frågeställningar. Teorikapitlet har dels handlat om olika förslag på vilka roller en styrelse och tjänstemännen i ett bolag förväntas inta, dels den process genom vilken en strategi blir till. Eftersom styrelsen påverkar bolagets strategier (och inte tvärtom) är styrelsen att anse som den oberoende variabeln och strategier som den beroende variabeln, vilka förväntas påverkas av styrelsens agerande. Studiens analysenhet är styrelsen. Det empiriska materialet tolkas utifrån tre olika perspektiv på bolagsstyrning: agent-teori, stewardship-teori samt rubberstamp-teori, vilka tillåter mig att studera förhållandet mellan tjänstemännen och styrelsen. Styrelsen kan förväntas vara antingen aktiv, delvis eller inte aktiv alls i strategiarbetet, varför de tre teorierna täcker upp för tänkbara scenarion och säkerställer att studiens analys landar i något av de olika perspektiven. För att kunna urskilja om en strategisk process går att härleda till agent-teori, stewardship-teori eller rubberstamp-teori har jag formulerat måttenheter för det jag vill studera. För att studera styrelsens delaktighet i verksamhetens mål har jag kollat på följande två indikatorer:

- Var inhämtar styrelsen information om de mål som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka mål redogör de för?

- Är styrelsen aktiv i de beslut som fattas för verksamhetens mål?

För att studera styrelsens delaktighet i verksamhetens problem har jag kollat på följande två indikatorer:

- Var hämtar styrelsen information om de problem som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka problem redogör de för?
- Ställer styrelsen kritiska frågor angående de problem som identifieras i verksamheten?

För att studera styrelsens delaktighet i verksamhetens lösningar har jag kollat på följande två indikatorer:

- Var hämtar styrelsen information om de lösningar som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka lösningar redogör de för?
- Är styrelsen aktiv i de lösningar som presenteras för verksamheten?

Den analysmodell som presenteras nedan (se figur: 1) kan ses som ett övergripande verktyg för att åskådliggöra styrelsens delaktighet i bolagets strategier utifrån de tre perspektiven på bolagsstyrning som presenteras i avsnitt 3.2 och 3.3.

Figur 1: Studiens analysmodell

Strategier	Styrelsens delaktighet i målformulering	Styrelsens delaktighet i problem	Styrelsens delaktighet i lösningar
-------------------	--	---	---

<p>Agent-teori</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Konfirmerar ägarnas mål * Bedriver ett aktivt styrelsearbete * Är aktiva genom att kritiskt granska och utöva kontroll över vd och de mål vd presenterar * Ifrågasätter de mål som presenteras av VD * Vd och styrelse har skilda mål * VD är opportunistisk * Intressekonflikt mellan vd och styrelse 	<ul style="list-style-type: none"> * Bedriver ett aktivt styrelsearbete * Är aktiva genom att kritiskt granska och utöva kontroll över vd och de problem vd presenterar * Ifrågasätter de problem som presenteras av VD * Vd och styrelse identifierar skilda problem * VD är opportunistisk * Intressekonflikt mellan vd och styrelse * Styrelsen ställer kritiska frågor till vd 	<ul style="list-style-type: none"> * Bedriver ett aktivt styrelsearbete * Är aktiva genom att kritiskt granska och utöva kontroll över vd och de lösningar vd presenterar * Ifrågasätter de lösningar som presenteras av VD * Vd och styrelse identifierar skilda lösningar * VD är opportunistisk * Intressekonflikt mellan vd och styrelse
<p>Stewardship-teori</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Beslutar om mål med utgångspunkt i bolagets bästa * Bedriver ett aktivt styrelsearbete * Är aktiva genom att addera värdehöjande kunskap till verksamhetens mål * Ifrågasätter inte de mål som presenteras av vd * Utövar ingen kontroll över vd * VD och styrelsens mål skiljer sig inte * Det råder samsyn och ett ömsesidigt förtroende * Styrelsen fokuserar på att förbättra bolagets prestationer 	<ul style="list-style-type: none"> * Bedriver ett aktivt styrelsearbete * Är aktiva genom att addera värdehöjande kunskap till verksamhetens problem * Ifrågasätter inte de problem som presenteras av vd * Utövar ingen kontroll över vd * VD och styrelsens problem skiljer sig inte * Det råder samsyn och ett ömsesidigt förtroende mellan vd och styrelse * Styrelsen fokuserar på att förbättra bolagets prestationer * Styrelsen adderar värdehöjande kunskap till verksamhetens problem 	<ul style="list-style-type: none"> * Bedriver ett aktivt styrelsearbete * Är aktiva genom att addera värdehöjande kunskap till verksamhetens lösningar * Utövar ingen kontroll över vd * VD och styrelsens lösningar skiljer sig inte * Det råder samsyn och ett ömsesidigt förtroende mellan vd och styrelse * Styrelsen fokuserar på att förbättra bolagets prestationer

<p>Rubberstamp-teori</p>	<p>*Styrelsen beslutar utifrån de mål som presenteras av vd och bolagsledningen</p> <p>* Styrelsen bedriver inte ett aktivt styrelsearbete</p> <p>* Styrelsen är inte aktiva</p> <p>*Styrelsen kontrollerar inte vd</p> <p>*Vd och styrelsens mål skiljer sig inte</p> <p>*Styrelsen har liten eller ingen kunskap om verksamheten</p> <p>*Styrelsen går inte emot de mål som vd och bolagsledningen presenterar</p>	<p>* Styrelsen bedriver inte ett aktivt styrelsearbete</p> <p>*Styrelsen kontrollerar inte vd</p> <p>*Styrelsen kommenterar inte de problem som presenteras av vd</p> <p>*Styrelsen har liten eller ingen kunskap om verksamhetens problem</p> <p>*Styrelsen går inte emot de problem som vd presenterar</p> <p>* Vd är den som identifierar och presenterar verksamhetens problemområden</p> <p>*Styrelsen ställer inga kritiska frågor till vd</p>	<p>* Styrelsen bedriver inte ett aktivt styrelsearbete</p> <p>*Styrelsen kontrollerar inte vd</p> <p>*Styrelsen kommenterar inte de lösningar som presenteras av vd</p> <p>*Styrelsen har liten eller ingen kunskap om verksamhetens lösningar</p> <p>*Styrelsen går inte emot de lösningar som vd presenterar</p>
---------------------------------	--	--	--

4. Empiri

I följande och nästföljande kapitel presenteras de båda fall som studerats, Hallands hamnar AB och Trelleborgs hamn AB, samt resultaten för respektive fall. Kapitlet inleds med en presentation av Hallands hamnar AB. Därefter följer en redogörelse för det empiriska resultat som framkommit av fallet Hallands hamnar AB utifrån styrelsens delaktighet i verksamhetens mål, problem och lösningar. Sedan introduceras i det nästföljande kapitlet Trelleborgs hamn AB och det empiriska resultatet utifrån samma principer som för resultatet i Hallands hamnar AB. Kapitlet avslutas med en kort summering av det empiriska resultatet.

4.1 Hallands Hamnar AB

Hallands hamnar AB är ett kommunalt bolag som ägs till lika stora delar (50 %) av Hallands hamnar Varberg AB och Hallands hamnar Halmstad AB. Bolaget bildades 1 januari 2013 genom att Kommunfullmäktige i Halmstad kommun och Kommunfullmäktige i Varbergs kommun 2012 beslutade om att bilda ett gemensamt bolag. Förslaget om att bilda ett gemensamt bolag initierades av vd:arna för de båda bolagen. Både Hallands hamnar Varberg AB och Hallands hamnar Halmstad AB ingår i koncerner där Varbergs kommun respektive

Halmstad kommun tillsammans äger 100 % av moderbolaget Hallands hamnar AB. Bolaget har en politiskt sammansatt styrelse bestående av sammanlagt sex ledamöter, där Kommunfullmäktige i de båda kommunerna tillsätter tre ledamöter vardera (Årsredovisning Hallands hamnar Halmstad AB, 2014 s. 3). Kommunfullmäktige i Varberg utser styrelsens ordförande medan Kommunfullmäktige i Halmstad utser 1:a och 2:a ordförande (Årsredovisning Hallands hamnar AB, 2014 s. 2). Eftersom bolaget har sitt säte i Halmstad innehas ordförandeposten av en ledamot från Varbergs kommun. Den politiska situationen i båda kommunerna har varit stabil över tid, med en borgerlig majoritet.

Hallands hamnar AB är en av Sveriges tio största hamnar och erbjuder helhetslösningar inom områdena hamn, transporttjänster och terminal. Bolaget ska utvecklas för att skapa tillväxt och gynna utvecklingen i regionen (Årsredovisning Hallands hamnar, 2014 s. 2). Bolagets ändamål är att utveckla de båda kommunernas hamnverksamhet, till nytta för kommuninvånarna så att de båda kommunerna är attraktiva platser att leva och verka i för både människor och näringsliv (a.a. s. 2). Bolaget ska således fungera som en regional tillväxtmotor i de båda kommunerna. De strategiska utmaningar som bolaget står inför är framförallt den stadsutveckling som pågår i Varbergs kommun. Kommunfullmäktige i Varbergs kommun har beslutat om att en ny hamn ska anläggas samtidigt som staten planerat att västkustbanan ska förläggas i en tunnel under staden. Eftersom Varbergs hamn till stor del är beroende av järnvägen kommer byggandet av tunneln påverka hamnen i allra högsta grad. Syftet med flytten av hamnen är att frigöra mark på vilken det byggs en ny havsnära stadsdel och som därmed blir tillgänglig för allmänheten. Samtidigt får Varberg en ny, modern och grön hamn. Att anlägga den nya hamnen och västkustbanan är ett omfattande projekt som måste samordnas på ett effektivt sätt för att hamnen ska kunna understödja utvecklingen i regionen och inte tvärtom (Petersson, 2015).

4.2 Styrelsens delaktighet i mål

Var inhämtar styrelsen information om de mål som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka mål redogör de för?

Under de intervjuer som genomförts för studien redogör styrelseledamöterna för övergripande mål i verksamheten, vilka till stor del har sin grund i det ägardirektiv som ägarna formulerat för verksamheten.

I Hallands hamnar AB:s ägardirektiv tydliggör ägarna, Halmstad kommun respektive Varbergs kommun, syftet, inriktningen och de övergripande målen med bolagets verksamhet. Av ägardirektivet för Hallands hamnar AB framgår att bolagets syfte är att bedriva hamnverksamhet, samt utföra hamn-, sjöfarts- och logistikrelaterade tjänster inom Hallands hamnars verksamhetsområde (Ägardirektiv för Hallands hamnar AB, 2012). Bolagets ändamål är att utveckla de båda kommunernas hamnverksamheter så att de är attraktiva platser att bo, leva och verka inom för människor och näringsliv. Hallands hamnar ska verka för att stärka den regionala utvecklingen, förbättra användandet av befintliga resurser, öka kostnadseffektiviteten och kundnyttan samt utveckla hamnarna till moderna och attraktiva arbetsplatser. I aktiv samverkan med de båda ägarkommunerna ska bolaget skapa en långsiktigt hållbar utveckling och fungera som en motor för den regionala utvecklingen av näringslivet. Med logistikutvecklingen som bas ska bolaget stärka de regionala förutsättningarna för en positiv utveckling av ägarkommunernas befintliga och kommande kunder. I samverkan med kommuner, högskolor och andra regionala aktörer ska bolaget verka för att regionen stärks inom logistikområdet (a.a.). Vidare framgår av ägardirektivet att bolaget på affärsmässiga grunder och långsiktig grund ska tillhandahålla efterfrågad utrustning och kompetens. Bolaget ska bedriva sin verksamhet utifrån självkostnadsprincipen och sträva efter ett effektivt resursutnyttjande. Resultatet ska i princip värdesäkra det egna kapitalet. Vid beslut av principiell eller större vikt ska Kommunfullmäktige i Halmstad kommun och Kommunfullmäktige i Varbergs kommun ges möjlighet att ta ställning innan beslut fattas (a.a.). Av direktivet framgår även att information till medborgarna och media ska vara en väsentlig del av bolagets verksamhet. Vidare ska bolaget verka för en miljömässigt hållbar verksamhet och underlätta för intressenter att minska en negativ inverkan på miljön (a.a.).

Eftersom ledamöterna under intervjuerna i huvudsak redogör för övergripande mål för bolaget indikerar resultatet att styrelsen har begränsad kännedom om bolagets mål. En av ledamöterna visade sig ha särskilt liten insikt i bolagets verksamhet då han hade svårt att redogöra för verksamhetens mål och verksamheten i sin helhet. Samma ledamot framhöll även att den främsta faktorn till varför han var ledamot i bolaget var att han ansåg uppdraget som spännande. En majoritet av ledamöterna framhöll under respektive intervju att de ytterst ska förhålla sig till ett ägardirektiv och redogjorde därefter för de övergripande målsättningar som framgår av ägardirektivet. Målsättningarna som de redogjorde för var bland annat att bolaget ska fungera som en regional tillväxtmotor i regionen genom att generera skatteintäkter och

skapa arbetstillfällen som leder till en ökad välfärd. Bolaget skapar bland annat arbetstillfällen och genererar skatteintäkter genom att stödja det regionala näringslivet, däribland stora aktörer inom träindustrin. Styrelsens uppfattning om bolagets uppdrag kan åskådliggöras utifrån citatet nedan från en av ledamöterna:

"Våra ägare vill att vi ska gå med lite mer än vinst. De vill ha infrastruktur som skapar arbetstillfällen."

Ett mål som ägnades särskilt liten uppmärksamhet av ledamöterna under respektive intervju och därmed också av styrelsen, var flytten av hamnen i Varberg. Endast en ledamot redogjorde under intervjun för flytten av hamnen utifrån samhällsrelaterade och/eller politiska aspekter och poängterade att flytten är ett viktigt led i utvecklingen av verksamheten. Ledamoten betonade även att det måste finnas en god kommunikation med Kommunfullmäktige i Varberg eftersom de bekostar de stora investeringar som följer av att flytta hamnen.

Det empiriska resultatet utifrån intervjuerna indikerar att styrelsen redogör för verksamhetens mål, men på ett övergripande plan och med särskild hänsyn tagen till samhällsrelaterade och politiska aspekter. Styrelsens delaktighet i verksamhetens mål och den typ av mål som de redogör för under intervjuerna kan belysas utifrån citatet nedan från en av ledamöterna:

"Vi ledamöter tillför främst samhälleliga värden till bolaget, men fattar enbart fattar beslut i bolagets intresse."

Utifrån intervjuer med styrelseledamöter, vd och ekonomichef är det istället tydligt att vd:n har en aktiv roll i att utarbeta och operationalisera mål för verksamheten och att styrelsen har en beslutande funktion. Vd:ns och styrelsens delaktighet i bolagets strategier kan belysas utifrån följande citat från en av ledamöterna:

"De långsiktiga strategierna sätts av hamnledningen, alltså av VD tillsammans med bolagsledningen. Vd driver bolaget framåt, men vi tar ju beslut om det i styrelsen."

Vd:n framhåller själv under intervjun att han tillsammans med bolagsledningen bryter ned verksamhetens övergripande mål för att de ska bli användbara i praktiken. Av intervjuerna framgår även att vd:n tillsammans med delar av bolagsledningen är föredragande under bolagets styrelsemöten och presenterar detaljerade mål för verksamheten. Vd:n och delar av bolagsledningens delaktighet i verksamhetens mål kan åskådliggöras utifrån följande citat från en av ledamöterna:

"Bolagets vd tillsammans med bolagsledningen arbetar fram mål för verksamheten och vi har väldigt stort förtroende för honom och hans sektionschefer."

Uppfattningen om vd:s och bolagsledningens starka ställning avseende verksamhetens mål förstärktes utifrån det styrelsemöte som observerades, där vd:n tillsammans med chefen för ekonomi, teknik, marknad och försäljning var föredragande. Tillsammans redogjorde de för detaljerade mål utifrån respektive kompetensområde. Vd:s roll i bolaget kan belysas ytterligare utifrån citatet nedan från en av ledamöterna:

"Ytterst är det bolagets vd som presenterar verksamhetens mål och det strategiska tänket, vilket sedan förankras i styrelsen."

Styrelsen intog en närmast passiv roll under det styrelsemöte som observerades och yttrade sig enbart då något enstaka beslut fattades. Det empiriska resultatet utifrån observationen antyder således att styrelsen snarare beslutar om verksamhetens mål än initierar dem.

Är styrelsen aktiv i de beslut som fattas för verksamhetens mål?

Utifrån intervjuerna är det tydligt att vd:n tillsammans med delar av bolagsledningen operationaliserar och arbetar fram tydliga och detaljerade mål för verksamheten. Intervjuerna visar sammantaget på att styrelsen har övergripande insikter i verksamhetens mål eftersom ledamöterna under respektive intervju främst redogjorde för de övergripande mål som framkommer av ägardirektivet. Under det styrelsemöte som observerades intog styrelsen en nästintill passiv roll. Styrelsen ägnade ingen vikt vid att kommentera det material som vd:n och bolagsledningen presenterat, utan yttrade sig enbart vid beslut. Det empiriska resultatet tyder därför på att styrelsen inte är aktiv i de beslut som fattas för verksamheten, annat än att fatta beslut.

4.3 Styrelsens delaktighet i problem

Var hämtar styrelsen information om de problem som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka problem redogör de för?

Det empiriska resultat som framkommer av intervjuer med ledamöterna indikerar att styrelsen redogör för problem med hänsyn till samhällsrelaterade och/eller politiska aspekter. Eftersom styrelsen tidigare visat sig ha övergripande insikter i verksamheten är de problem som ledamöterna redogör för under intervjuerna av samma karaktär. Ett problemområde som framhålls av styrelsen under intervjuer med respektive ledamot rör styrelsens sammansättning

och kan ses som en bieffekt av att de har kommunala ägare. Efter valet 2014 har Kommunfullmäktige i Halmstad beslutat om att byta ut samtliga ledamöter i Halmstad, med enda förklaringen att det är politik. Eftersom sammansättningen i Kommunfullmäktige förändras efter valet 2014 får det också påverka på de kommunala bolagsstyrelserna i kommunen. I det sammanhanget uttryckte ledamöterna under respektive intervju en oro över att missa viktig informationsöverföring.

Ett annat problemområde som ledamöterna redogör för under respektive intervju rör flytten av hamnen i Varberg. Problemet som identifieras i samband med flytten av hamnen i Varberg är att det finns en risk att det aldrig fattas beslut eftersom kommunledningen i Varberg vill uttömma alla möjligheter. Det finns även ett stort antal intressenter inblandade, både i fråga om hamnens flytt men också i byggandet av tunneln, vilket resulterat i långa beslutsvägar. Dessutom finansieras flytten av hamnen i Varberg av ägarna, vars prioriteringar och förutsättningar kan förändras efter val. Mot den bakgrunden uttrycks under intervjuerna att det inom styrelsen finns en oro över att vissa delar av processen riskerar att avstanna och som får konsekvenser för hamnen.

Ytterligare ett problemområde som styrelsen identifierar under de intervjuer som genomförts med respektive ledamot är att det finns bristfälliga förbindelser inåt landet. I sammanhanget framhålls av styrelsen att de båda hamnarna har svårt att erbjuda effektiva lösningar för det gods som ska transporteras från den s.k. entreprenörsregionen, dvs. Småland. Detta eftersom förbindelserna till Småland både behöver byggas ut och förbättras för att kunder ska slippa transportera godset med lastbilar. Den frågan har dock inte prioriterats på varken statlig eller regional nivå (se avsnitt 4.4 för styrelsens lösning på problemet).

I motsats till de övergripande problem som styrelsen redogör för under intervjuerna presenterar vd:n tydliga problemområden för verksamheten. Det är tydligt utifrån intervjuer med både vd, ekonomichef och ledamöter att vd:n tillsammans med delar av bolagsledningen identifierar detaljerade problem i verksamheten, vilka sedan kommuniceras till styrelsen under styrelsemöten. Vd:n framhåller under intervjun att konjunkturer är ett problem som tydligt märks av i bolaget och som medför svårigheter i att förutsäga framtiden. Både lågkonjunkturer och nedläggningar har slagit hårt mot hamnen i Halmstad som förlorat flera stora kunder de senaste åren. Vidare framhåller vd:n under intervjun att det framförallt är tre omvärldsfaktorer som påverkar hamnverksamheten på ett övergripande plan: globalisering, välfärd och miljö. I och med den ökade globaliseringen har kunder blivit mer lättvinda och

är inte lika lojala som tidigare. Kunderna byter hamn om de får ett bättre avtal från en annan hamn, varför de båda hamnarna ständigt måste utvecklas för att vara konkurrenskraftiga. Dessutom har en ökad miljömedvetenhet och välfärd medfört att det ställs helt andra krav på verksamheten än tidigare, vilket innebär ökade kostnader för hamnarna. Avseende konkurrens mellan hamnar uttrycker sig en av ledamöterna enligt följande:

"Ju mer man utvecklar hamnarna desto mer ökar volymerna, det vill säga hur mycket gods man kan ta emot, vilket gör att vi kan tjäna mer pengar."

Av det som hittills har konstaterats antyder det empiriska resultatet således att vd:n tillsammans med bolagsledningen identifierar tydliga och detaljerade problem i verksamheten, vilka sedan kommuniceras till styrelsen under styrelsemöten. Eftersom ledamöterna under respektive intervju redogör för problem på en övergripande nivå och utifrån samhällsrelaterade aspekter speglar det således styrelsens samlade kännedom om verksamhetens problem. Bilden av att vd:n tillsammans med delar av bolagsledningen identifierar tydliga och detaljerade problem för verksamheten förstärks utifrån det styrelsemöte som observerades. Under mötet presenterade vd:n tillsammans med chefen för ekonomi, marknad, försäljning och teknik tydliga och detaljerade problemområden för verksamheten. Styrelsen intog en observerande och därmed också passiv roll i förhållande till verksamhetens problem.

Ställer styrelsen kritiska frågor angående de problem som identifieras i verksamheten?

Det empiriska resultat som framkommer av studien visar att styrelsen inte ställer kritiska frågor angående de problem som identifieras i verksamheten. De problem som går att identifiera för verksamheten har identifierats av vd:n tillsammans med delar av bolagsledningen som sedan kommunicerar problemen till styrelsen under bolagets styrelsemöten. Ett sådant agerande kan belysas utifrån citatet nedan från en av ledamöterna:

"Vd tillsammans med vissa från ledningen identifierar hot och möjligheter på marknaden som sedan delges styrelsen."

Under det styrelsemöte som observerades intog styrelsen en närmast passiv roll och kommenterade inte de problem som vd:n tillsammans med bolagsledningen identifierat i verksamheten. Mot den bakgrunden kan styrelsen inte anses ställa kritiska frågor angående de problem som identifieras i verksamheten.

4.4 Styrelsens delaktighet i lösningar

Var hämtar styrelsen information om de lösningar som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka lösningar redogör de för?

Det sammantagna resultat som framkommer av intervjuerna med respektive styrelseledamot visar att styrelsen redogör för lösningar med en politisk och/eller samhällsrelaterad inriktning. En av ledamöterna uttrycker sig enligt följande:

"Det är bra att det exempelvis finns en ledamot från Miljöpartiet eftersom denne värnar gröna värden."

Eftersom styrelsen tidigare visat sig vara insatt i verksamheten på ett övergripande plan är de lösningar som styrelsen presenterar under intervjuerna av samma karaktär. Av intervjuerna med vd:n, ekonomichefen och styrelseledamöterna framhålls att styrelsen har en rådgivande roll och att det i huvudsak är vd:n tillsammans med bolagsledningen som arbetar fram och initierar lösningar på de problem verksamheten står inför. I bolaget stämmer man istället främst av med styrelsen gällande vilka lösningar som är möjliga och vilka lösningar som inte är möjliga eftersom ledamöterna har en stark anknytning till politiken. Med hänsyn till att den politiska processen i Varberg visat sig vara särskilt eftertänksam avseende flytten av hamnen, har det som nämnts tidigare (i avsnitt 4.3) medfört att det uppstått långa beslutsvägar. De långa beslutsvägarna har styrelsen (enligt vd:n och styrelsen själva) hanterat genom att föra en dialog med politikerna i ett försök att driva på processen.

Avseende det problem som identifieras i avsnitt 4.3 och som rör den bristande infrastrukturen inåt landet framhåller styrelsen (i intervjuerna) att de försökt påverka politiker på regional nivå genom att informera dem om de krav hamnarna ställer på den intermodala infrastrukturen i framtiden. Eftersom valet 2014 resulterade i att sammansättningen i regionfullmäktige förändrades, finns nytt hopp om att påverka politikerna och göra de uppmärksamma på de fördelar en förbättrad infrastruktur får för hela regionen. Eftersom Hallands hamnar är ett bolag med två hamnar, har bolaget ett större upptagningsområde och mer auktoritet än tidigare och därför kraftigare påtryckningsmedel gentemot politikerna.

Trots att det under intervjuer med både styrelseledamöter, vd och ekonomichef framhålls att styrelsen fungerar rådgivande avseende de lösningar som presenteras för verksamheten kan det inte bekräftas utifrån det styrelsemöte som observerades. Detta eftersom styrelsen under det styrelsemöte som observerades intog en närmast passiv roll genom att inte vara delaktig i

de lösningar som presenterades för verksamheten. Lösningarna presenterades istället av vd:n tillsammans med cheferna för ekonomi, marknad, försäljning samt teknik och kommenterades inte av styrelsen.

Är styrelsen aktiv i de lösningar som presenteras för verksamheten?

Av de intervjuer som genomförts med vd, ekonomichef och ledamöter finns vissa indikatorer på att styrelsen till viss del är aktiv i de lösningar som presenteras för verksamheten. Detta eftersom man i bolaget stämmer av med styrelseledamöterna vilka lösningar som är möjliga och vilka lösningar som inte är möjliga eftersom styrelsen har en stark koppling till politiken. Agerandet kan däremot inte bekräftas utifrån det styrelsemöte som observerades eftersom styrelsen intog en närmast passiv roll under styrelsemötet, med undantag för något enstaka beslut. Det empiriska resultatet indikerar istället att vd:n tillsammans med bolagsledningen identifierar och arbetar fram lösningar för verksamhetens problemområden. Lösningarna kommuniceras sedan till styrelsen, vilken fungerar rådgivande vid behov.

4.5 Kort summering

Under intervjuerna redogör ledamöterna för verksamhetens mål, problem och lösningar på ett övergripande plan med särskild hänsyn tagen till samhällsrelaterade och/eller politiska aspekter. De mål som styrelsen identifierar för verksamheten under respektive intervju är att bolaget ska generera skatteintäkter, arbetstillfällen, leda till en ökad välfärd och flytten av hamnen i Varberg. De problem som styrelsen redogör för under intervjuerna rör styrelsens sammansättning, flytten av hamnen i Varberg och bristande infrastruktur. Avslutningsvis redogör styrelsen för politiska och/eller samhällsrelaterade lösningar, där styrelsen också har en rådgivande funktion genom att man i bolaget stämmer av med styrelsen vilka lösningar som är möjliga och vilka lösningar som inte är möjliga. Trots detta indikerar det empiriska resultatet att vd:n tillsammans med bolagsledningen är de som agerar strategiskt i bolaget genom att identifiera och under styrelsemöten presentera detaljerade mål, problem och lösningar för verksamheten. Styrelsens har istället en beslutande funktion och konfirmerar de mål, problem och lösningar som vd:n och bolagsledningen identifierat. Under det styrelsemöte som observerades intog styrelsen en nästintill observerande ställning, med undantag för något enstaka beslut.

5. Trelleborgs hamn AB

Trelleborgs hamn AB bildades 1999 genom en sammanslagning av Trelleborg Terminal AB och Trelleborgs hamn och ägs sedan 2005-01-05 till 100 % av Trelleborgs kommun. Samtliga hamnanläggningar och den mark som hamnen är upprättad på ägs av hamnbolaget själva och inte av kommunen (Trelleborgs hamns årsredovisning, 2013). Trelleborgs hamn är landets andra största hamn sett till godsomsättning och har tre affärsområden; hamn, hantering och fastigheter (a.a.). Av bolagsordningen framgår att styrelsen ska bestå av minst fem och högst sju ordinarie ledamöter, med minst fem och högst ju suppleanter (Bolagsordning för Trelleborgs hamn AB, 2014). Samtliga ledamöter och suppleanter utses av Kommunfullmäktige i Trelleborg medan styrelsen utser ordförande och vice ordförande (a.a.). Styrelsen i Trelleborgs hamn AB består för närvarande av sju ordinarie ledamöter, där fyra av dem har politisk bakgrund och representerar Moderaterna, Socialdemokraterna och Kristdemokraterna. De övriga tre ordinarie ledamöterna är tillsatta på grundval av sin expertis och har en gedigen bakgrund inom transportbranschen samt bank och finans. Suppleanterna, som också ingår i styrelsen och som har yttranderätt men inte beslutanderätt består av politiker från Socialdemokraterna, Miljöpartiet, Centerpartiet, Sverigedemokraterna, Folkpartiet och Moderaterna (a.a.). Bakgrunden till varför både ledamöter och suppleanter har obligatorisk närvaro vid Trelleborgs hamns styrelsemöten är att samtliga partier ska finnas representerade och hållas uppdaterade om hamnens utveckling. På så vis sker en informationsåterföring till partierna.

I takt med att transportbehovet kommer att öka de kommande åren har Trelleborgs hamn genom ett beslut från Miljödomstolen 2010 fått tillstånd att bygga ut hamnen för att kunna ta emot större och miljövänligare fartyg (Hallén, 2015). Fartygstrafiken flyttas från Trelleborgs centrum till nya färjelägen söder om de befintliga, vilket får betydande fördelar ur miljösynpunkt, däribland för luftkvaliteten i centrala Trelleborg. Samtidigt ges hamnen genom flytten ökade möjligheter att möta krav från kunder (a.a.). Idag är hamnen placerad längs med i stort sett hela centrala Trelleborg och dessutom ett ISPS-område, vilket innebär att hamnen skärmar av kommuninvånarna från vattnet. En flytt av hamnen mot sydost innebär att delar av det tidigare hamnområdet frigörs (a.a.). På det tidigare hamnområdet finns en vision om att bygga en sjöstad, vilken beräknas vara färdigställd när hamnen är flyttad. Flytten av hamnen har de senaste åren debatterats flitigt i framförallt lokalpressen, men också inom politiken och gett upphov till flera intressekonflikter. Det som diskuterats är framförallt

hur den nya infarten till hamnen ska förläggas. En mängd utredningar har genomförts, vilka sammanfattningsvis visat på att en östlig infart med en ringväg runt staden, istället för som nu, en väg genom staden, vore det bästa alternativet för både hamnen och kommunen. En majoritet av partierna förespråkar en ringväg och östlig infart.

De som protesterat mot hamnens utbyggnad och den tilltänkta ringvägen i öst är främst de som idag bor i sydost i ett område som heter Söderslätt (Trelleborgs Allehanda, 2015). Som en motreaktion på hamnens utveckling startades Söderslättspartiet 2010 med avsikten att hindra hamnens expansion mot sydost och den eventuella ringvägen i öst. Efter valet 2014 har partiet 5 platser i Kommunfullmäktige (Kommunledningskontoret, 2014). Söderslättspartiet förespråkar alla alternativ utom en östlig infart och ringväg, men främst en västlig infart och tunnel under staden. En östlig infart och ringväg uppskattas kosta några hundra miljoner kronor, i motsats till en västlig infart och tunnel som förväntas kosta miljarder att bygga. Vad som infekterat den rådande debatten om hamnens utbyggnad ytterligare är att Söderslättspartiet efter årsstämman i april 2015 får ta plats i hamnbolagets styrelse (Birgersson, 2015).

5.1 Styrelsens delaktighet i mål

Var inhämtar styrelsen information om de mål som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka mål redogör de för?

Utifrån det empiriska material som framkommer av intervjuer med ledamöter i styrelsen kan man se att styrelsen tar fasta på att redogöra för bolagets övergripande målsättning, vilken är att utveckla hamnen.

Det är ytterst ägarna, det vill säga kommunen, som genom ett ägardirektiv fastlår ramarna för verksamheten. Av Trelleborgs hamns ägardirektiv framgår att bolagets målsättning är att vidmakthålla och stärka sin position på marknaden genom att utveckla hamnen till en av Skandinavians effektivaste hamnar. Bolaget ska vara en av Sveriges ledande hamnar i godshantering och skapa goda förutsättningar för aktörer inom färjetrafik genom att utveckla sina hamn- och logistiktjänster. Av direktivet framgår även att bolaget ska verka för att Trelleborg utvecklas i enlighet med Kommunfullmäktiges fastställda vision och strategiska inriktningar för bolaget (Ägardirektiv för Trelleborgs hamn AB, 2013). Bolagets styrelse och ledning ska rätta sig efter utfärdade direktiv, så till vida de inte står i strid med tvingande lagstiftning i aktiebolagslagen eller annan lag eller författning (a.a.). Vidare ska bolaget hålla

kommunen informerad om sin verksamhet och omgående sända över protokoll från styrelsemöte och bolagstämma till kommunstyrelsen efter det att handlingarna upprättats (a.a.). Eftersom bolaget verkar på en konkurrensutsatt marknad i kombination med att dess utveckling är beroende av investeringar i anläggningar och infrastruktur är det av största vikt att utvecklingen sker med långsiktighet och i linje med den internationella hamnutvecklingen. Trelleborgs hamn ska genom sitt miljöarbete skapa förutsättningar för att vara Östersjöns klimatsmartaste hamn, där arbetet med luftföroreningar ska ägnas särskild uppmärksamhet. Vidare framgår av direktivet att bolaget ska ha en ekonomisk ställning som möjliggör investeringar och utveckling, dock utan insatser från kommunen. Av direktivet framgår även att Kommunfullmäktige ska ges möjlighet att ta ställning innan bolaget fattar beslut av större vikt, exempelvis vid beslut av väsentlig karaktär som inskränker eller ändrar riktning på verksamheten (Ägardirektiv för Trelleborgs hamn AB, 2013).

Det empiriska material som framkommer av de intervjuer som genomförts med ledamöterna indikerar att styrelsen har två olika inriktningar gällande verksamhetens övergripande målsättning, dvs. att utveckla hamnen. I det avseendet väljer de politiska ledamöterna under respektive intervju att fokusera på att redogöra för samhällsrelaterade aspekter kring flytten av hamnen och dess tilltänkta infart. Några få av de politiska ledamöterna visade sig ha särskilt svårt att redogöra för verksamhetens mål under sina respektive intervjuer. En av dessa ledamöter förklarade att det sannolikt berodde på att han inte var tillräckligt insatt i verksamheten. De bransch-kunniga ledamöterna väljer istället att redogöra för övergripande mål utifrån sina respektive kompetensområde, transport och ekonomi med särskild hänsyn tagen till lönsamhet. En av de bransch-kunniga ledamöterna ägnade däremot särskilt liten uppmärksamhet till sitt kompetensområde under intervjun i förhållande till bolagets mål, och redogjorde snarare för verksamhetens historik. Samma ledamot har varit ledamot i hamnbolagets styrelse sedan bolaget bildades och är sedan flera år tillbaka inte längre yrkesverksam. Lönsamhetsperspektivet får ingen uppmärksamhet under intervjuerna av de politiska ledamöterna, samtidigt som de bransch-kunniga ledamöterna närmast nämner flytten av hamnen som en parentes.

Utifrån intervjun med vd:n framgår att iden till att utveckla hamnen genom att flytta den är sprunget ur bolagsledningen, främst ur vd, som ett svar på de hot och möjligheter som vd:n sett på marknaden. De mål och strategier som finns för flytten av hamnen har därefter arbetats av vd:n och kommunicerats till styrelsen som tagit beslut vid behov. Utifrån intervjuer med både bolagsledningen och styrelseledamöter är det tydligt att vd:n arbetar fram verksamhetens

övergripande mål, vilka sedan delges styrelsen och som vid behov fattar beslut. Förhållandet mellan vd:n och styrelsen kan illustreras genom följande citat från vd:

"Styrelsen ska fungera rådgivande och utvecklande. Problemet är att det i denna styrelse finns 19 personer som inte är proffs, utan långt ifrån proffs som definitivt inte hjälper till. Konsekvensen av det är att det är jag som styr agendan och ingen annan."

Trots att det empiriska resultatet som framkommer av intervjuerna visar att styrelsen som helhet redogör för verksamhetens övergripande mål, indikerar resultatet från samtliga intervjuer att vd:n är den som bryter ned och operationaliserar de övergripande mål som framgår av ägardirektivet. Styrelsen har istället närmast en beslutande funktion. Bilden av att vd:n bryter ned och operationaliserar verksamhetens mål förstärktes utifrån det styrelsemöte som observerades. Under styrelsemötet var vd:n själv föredragande och styrelsen intog en närmast observerande ställning med undantag för något enstaka beslut.

Är styrelsen aktiv i de beslut som fattas för verksamhetens mål?

Utifrån det empiriska resultat som framkommer av de intervjuer som genomförts för studien framstår styrelsen inte som särskilt aktiv gällande de beslut som fattas avseende verksamhetens mål (annat än att fatta beslut). Både vd, ekonomichef och flera styrelseledamöter påtalar under intervjuerna att flera ledamöter aldrig hittills yttrat sig under bolagets styrelsemöten, varför man helt enkelt inte vet om huruvida dessa ledamöter delar samma målbild som övriga styrelsen. Detta är dock något som både styrelse och vd förutsätter eftersom att ledamöterna genom att inte yttra sig, inte heller motsatt sig vad som hittills beslutats om. Uppfattningen om den delvis passiva styrelsen kan åskådliggöras utifrån ett citat från en av de branschkunniga ledamöterna:

"Styrelsen har inte stökat till styrelsearbetet nämnvärt eftersom flera av dem enbart sitter av sin tid utan att yttra sig. De är kidnappade kan man säga."

Bilden av en passiv styrelse förstärktes utifrån det styrelsemöte som observerades, då två politiska ledamöter slumrade och närmast sov igenom större delen av styrelsemötet. Under styrelsemötet ägnade även en av de branschkunniga ledamöterna större delen av styrelsemötet åt sin telefon, istället för att kommentera de mål och det material som vd:n presenterat. Utöver de ledamöter som visade särskilt lite intresse, gav styrelsen som helhet ett passivt intryck, utan att kommentera de problem som vd:n presenterat. Mot den bakgrunden kan styrelsen inte sägas inta en aktiv ställning för de beslut som fattas i verksamheten, annat än att konfirmera de mål som vd:n presenterat.

5.2 Styrelsens delaktighet i problem

Var hämtar styrelsen information om de problem som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka problem redogör de för?

Utifrån det empiriska material som framkommer av de intervjuer som genomförts för studien indikerar resultatet att ledamöterna under intervjuerna redogör för problem, men av olika karaktär. De politiska ledamöterna redogör under intervjuerna för övergripande problem i verksamheten utifrån samhällsrelaterade aspekter, såsom Söderslättspartiets intåg i politiken och hamnbolagets styrelse, flytten av hamnen och den tilltänkta ringvägen, den politiska maktstrukturen samt finansiering av hamnens utveckling.

Söderslättspartiet har gått till val på att stoppa utvecklingen av hamnen och den eventuella ringvägen. En stor del av intervjutiden, främst med de politiska ledamöterna, men också med vd:n, gick därför åt till att diskutera den möjliga hotbild som Söderslättspartiet utgör för hamnens framtida utveckling. Eftersom Socialdemokraterna inte får majoritet i Kommunfullmäktige efter valet 2014 utan att alliera sig med Söderslättspartiet har Söderslättspartiet ett starkt påtryckningsmedel på den politiska nivån, vilket fått konsekvenser för hamnbolaget redan innan ledamöter från Söderslättspartiet tillträtt i hamnstyrelsen. Konsekvenserna visar sig främst genom den extra utredning Söderslättspartiet fått till stånd avseende en västlig infart. Det har hittills gjorts flera uttömmande utredningar angående en östlig eller västlig infart till hamnen och de politiska ledamöterna tillsammans med vd:n framhåller under respektive intervju att de nu är rädda för att utvecklingen av hamnen ska fastna i ännu en utredning. I sammanhanget uttrycker vd:n under intervjun även en allmän oro över att Socialdemokraterna allierat sig med Söderslättspartiet som är extremt hamnkritiska, Miljöpartiet som inte gillar lastbilar samt Centerpartiet som tänker på den goda marken. Vd:n menar därför att han efter bolagstämman i april får en styrelse som de facto är kritiska mot hamnen, vilket han framhåller som ett problem för hamnens framtida utveckling.

Ett annat problem som tog upp en stor del av intervjutiden med de politiska ledamöterna och vd:n var den tilltänka infarten till hamnen. Under respektive intervju redogjorde de politiska ledamöterna främst för flytten av hamnen med hänsyn tagen till hur kommuninvånarna påverkas av olika alternativ. I motsats till det redogjorde vd:n för samma problemområde, men på ett mer detaljerat och ingående vis. Det främsta problemet med en infart västerifrån (vilken Söderslättspartiet förespråkar) är det kapital en sådan investering kräver, vilket inte är försvarbart utifrån bolagets intresse eftersom en ringväg österut förväntas ta betydligt mindre

kapital i anspråk. Dessutom rymmer ett truckcenter vid den västra infarten inte lika mycket plats som truckcentret i anslutning till ringvägen. Om truckcentret förläggs västerut riskerar det dessutom att ta för lång tid för lastbilarna att transportera sig till hamnen, vilket medför att chaufförernas vilotid förstörs. Konsekvensen av det blir att hamnen förlorar kunder och intäkter. Lastbilarna kan inte heller köra igenom staden eftersom trafikljusen, liksom ett truckcenter i väst, medför att vilotiden förstörs. Dessutom skulle det bli enorma köbildningar mellan hamnen och motorvägen, vilket skulle påverka både bolaget och kommuninvånare negativt.

Ytterligare ett problem som uppmärksammas under intervjuerna med de politiska ledamöterna är att bolagets möjlighet att få igenom sina strategier är starkt beroende av hur den politiska maktstrukturen ser ut. Den politiska majoriteten i Trelleborg består idag av en allians mellan flera partier, där man slutit överenskommelser med varandra för att få majoritet i Kommunfullmäktige. Konsekvensen av det är att beslutsvägarna blivit längre och mer komplicerade, samtidigt som hamnen och dess styrelse använts som en bricka i det politiska spelet. Ett sådant resonemang kan belysas utifrån citatet nedan från en av de politiska ledamöterna:

"Vilken möjlighet man har i ett kommunalt bolag att skapa strategier och förankra dem är enormt beroende av hur den politiska sammansättningen ser ut och vilken styrka den kommunala ledningen har."

Flera av de politiska ledamöterna i styrelsen tillsammans med vd:n redogjorde även under respektive intervju för problematiken kring finansieringen av hamnens utveckling. De politiska ledamöterna redogjorde främst för finansieringsproblem utifrån politiska och samhällsrelaterade aspekter. Finansieringsproblemet har bolaget delvis löst genom lån som Kommunfullmäktige godkänt och gått i borgen för. Trelleborgs hamn har förhållandevis stora lån, vilket bolagets politiska motståndare använt sig av i sin hårda retorik kring bolagets utveckling. Varje gång bolaget behöver ansöka om att utöka sitt lån av Kommunfullmäktige blossar den politiska debatten upp kring varför kommuninvånarna ska gå i god för hamnens investeringar, vilket medför att utvecklingen av hamnen avstannar. Diskussionen som uppstår grundar sig främst i svårigheten med att övertyga den enskilda kommuninvånaren om hamnens värde, främst eftersom att hamnen upplevs skärmas av staden och kommuninvånarna från vattnet. Det är dessutom svårt att övertyga kommuninvånarna om en verksamhet som främst stärker tillväxten regionalt och nationellt, och tillväxten i staden till viss del. Mot den bakgrunden har bolaget haft väldiga diskussioner med sina ägare kring att binda lån. Detta

eftersom de har den typen av ägare som vill minimera risker. Relationen mellan ett kommunalt bolag och dess ägare kan belysas utifrån citatet nedan från en av de politiska ledamöterna:

"Att driva ett bolag i den offentliga sfären är besvärligt eftersom det i ett bolag finns en risk i de affärer man gör. Denna riskbenägenhet är svår att hantera i ett bolag som ägs av det offentliga."

I motsats till de politiska ledamöterna redogör istället de branschkunniga ledamöterna under respektive intervju för övergripande problem utifrån respektive kompetensområde, transport och ekonomi. Styrelsen visar således på en tudelad uppfattning om de problem verksamheten står inför. De två branschkunniga ledamöterna med bakgrund inom transportbranschen redogjorde under intervjuerna främst för problem utifrån sitt kompetensområde med fokus på konkurrens från andra hamnar, men också om kunder. En av dessa ledamöter ägnade dock särskilt liten uppmärksamhet åt att redogöra för verksamhetens problem utifrån sitt kompetensområde. Ledamoten med bakgrund inom bank och finans redogjorde under intervjun för problem utifrån ekonomiska parametrar i verksamheten och framhöll att hans uppgift var att bedöma verksamhetens ekonomiska parametrar.

Under intervjuerna betonar både branschkunniga och politiska ledamöter, dvs. styrelsen, problemet med att politiska ledamöter riskerar att bytas ut vid val mot andra politiker där den långsiktiga strategin inte är förankrad. En av de branschkunniga ledamöterna betonar i sammanhanget att styrelsen riskerar att börja om från början och därmed tappa tempo, marknadsandelar och konkurrenskraft. Ett sådant resonemang kan belysas utifrån citatet nedan från en av de politiska ledamöterna:

"Nu när vi förlorade valet så ändrades sammansättningen i Kommunfullmäktige och därmed också spelreglerna, vilket innebär att man i princip får börja om igen."

Avseende styrelsens sammansättning framhåller en av de politiska ledamöterna under intervjun att det finns svårigheter i att hitta kompetenta politiska ledamöter i en normalstor svensk kommun, såsom Trelleborg, med stor erfarenhet eller kunskap om företagande. Samma ledamot menar även att det finns flera olika sätt att bli nominerad till en kommunal bolagsstyrelse, där följande förklaringar ges:

"Vad som avgör om du hamnar i en kommunal bolagsstyrelse är dels hur många koppar kaffe du har burit, hur många personkryss du får, och i sista hand vilken kunskap du har."

Trelleborgs hamn har en jämförelsevis stor styrelse. Anledningen till det är att Kommunfullmäktige eftersträvar en hög närvaro av de politiska partierna i hamnbolaget. Konsekvensen blir följaktligen att hamnen har en dubbelt så stor styrelse än de flesta andra bolag. Utifrån intervjuerna är det tydligt att styrelsen tillsammans med vd:n uppmärksammat problemet med en stor styrelse i form av risken med ineffektiva och utdragna möten.

Utifrån det empiriska materialet som framkommit av de intervjuer som genomförts för studien är det också tydligt att styrelsen på ett övergripande plan fångar upp redogör för viktiga problemområden i verksamheten. Vad som dock framstår som ännu tydligare utifrån intervjuer med vd, ekonomichef och ledamöter är att vd:n är insatt på detaljnivå i verksamheten och redogör för samma problemområden som styrelsen, men på en mycket mer detaljerad nivå. Det är vd:n som är föredragande på bolagets styrelsemöten och presenterar detaljerade problemområden för styrelsen och inte tvärtom. Styrelsens delaktighet i verksamhetens problemområden kan belysas utifrån ett citat av ekonomichefen:

"Styrelsen har inte varit aktiva med att utveckla bolaget. Det är vd:n som identifierat problem i verksamheten och utifrån det lagt fram alla planer för styrelsen, och dom har hakat på."

Intrycket av vd:s starka ställning förstärks utifrån det styrelsemöte som observerades då vd:n ensamt presenterade detaljerade problemområden för verksamheten inom flera viktiga verksamhetsområden. Styrelsen intog en närmast passiv roll och kommenterade inte de problem som vd:n presenterat.

Är styrelsen aktiv och ställer kritiska frågor angående de problem som identifieras i verksamheten?

De intervjuer som genomförts för studien tyder inte på att styrelsen är aktiv och ställer frågor angående de problem som identifieras i verksamheten. Vd, ekonomichef och ett stort antal styrelseledamöter framhåller under respektive intervju att flera ledamöter hittills inte yttrat sig under bolagets styrelsemöten. Bilden av den delvis passiva styrelsen förstärktes utifrån det styrelsemöte som observerades då två politiska ledamöter sov genom större delen av mötet samtidigt som en av de branschkunniga ledamöterna ägnade hela mötet åt sin telefon. Mot den bakgrunden kan de inte heller anses bedriva ett aktivt arbete med de problem som identifieras i verksamheten. Intervjuerna indikerar istället att vd:n är aktiv och identifierar och redogör för verksamhetens problemområden, vilka sedan kommuniceras till styrelsen. Vd:s delaktighet i att identifiera och presentera viktiga och detaljerade problemområden i verksamheten kan belysas utifrån följande citat av vd:n:

"Det är jag som styr agendan och ingen annan. Det var din första fråga, hur mycket styrelsen är iblandade i strategiarbetet och det kan jag säga att det är inte mycket."

Ett sådant agerande bekräftas utifrån det styrelsemöte som observerades då vd:n var föredragande under mötet, nästintill utan inblandning från styrelsen som inte ägnade särskilt mycket uppmärksamhet åt de problem vd:n presenterat.

5.3 Styrelsens delaktighet i lösningar

Var hämtar styrelsen information om de lösningar som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka lösningar redogör de för?

Utifrån det empiriska material som framkommer av intervjuerna kan man se att det finns olika fokusområden i styrelsen avseende de lösningar som styrelseledamöterna redogör för. De branschkunniga ledamöterna redogör under sina respektive intervjuer främst för övergripande lösningar i verksamheten utifrån sina respektive kompetensområden, transport och ekonomi. Den branschkunniga ledamot som tidigare varit ledamot på DHL i Norden framhöll under sin intervju att hans uppgift främst är att bedöma bolagets kommersiella delar kopplat till bolagets utveckling. Genom sitt gedigna kontaktnät inom transportbranschen menar han att han haft möjlighet att etablera och stärka relationen mellan bolagets vd och vd:ar i andra bolag. Ett uttalande som däremot dementerades av vd:n under sin intervju. Den andra branschkunniga ledamoten, även han med bakgrund inom transportsektorn redogjorde under intervjun för lösningar kopplat till sitt kompetensområde, men framförallt för historiska aspekter i verksamheten. Den tredje och sista branschkunniga ledamoten redogjorde under intervjun för lösningar i verksamheten kopplat till dess ekonomiska parametrar. I motsats till det redogjorde de politiska ledamöterna under respektive intervju för övergripande lösningar kopplade till hamnens flytt österut, den tänkta infarten och hur man ska hantera Söderslättspartiets närvaro i partiet. Det empiriska resultatet utifrån intervjuer indikerar således på att styrelsen fångar upp och redogör för övergripande lösningar för verksamheten.

Intervjuerna indikerar också att vd:n har initierat den lösning som går att identifiera avseende styrelsens storlek (se avsnitt 5.2). För att styrelsemötena inte ska riskera att bli ineffektiva med hänsyn till det stora antalet ledamöter har styrelsen på initiativ av vd:n delats upp i mindre grupper med olika fokusområden. Sammanlagt finns tre fokusområden för styrelsen: ett arbetsutskott, ett finansutskott och ett marknadsutskott. Dessa utskott sammanträder efter behov, med undantag för arbetsutskottet som sammanträder innan samtliga styrelsemöten.

Vidare har vd:n bestämt att det i utskotten enbart ska ingå ordinarie ledamöter och därmed inga suppleanter.

I styrelsen och bolaget råder enighet kring den lösning som följer av hamnens flytt sydost och den tilltänkta infarten österifrån. Eftersom bolaget själva måste ombesörja flytten av hamnen, utan tillskott från kommunen, behöver man finna ett sätt att finansiera flytten. Den lösning som det råder tveklöst mest enighet kring, både i bolaget och politiskt, är att sälja den mark där hamnen för närvarande är etablerad. Genom att sälja marken kan bolaget finansiera flytten av hamnen mot sydost, samtidigt som kommuninvånarna får närhet till vattnet och kommunen kan bygga en sjöstad. Mellan styrelse och vd råder enighet kring lösningen att bolaget blir tvunget att etablera sig på sin nuvarande plats om politikerna beslutar att bolaget inte får bygga ringvägen, vilket också innebär att planen med sjöstaden går förlorad för kommunen.

Intervjuerna visar också på att det råder en allmän uppfattning i styrelsen om att det är en bra balans mellan de branschkunniga och de politiska ledamöterna. En av de politiska ledamöterna framhåller särskilt under intervjun att de branschkunniga ledamöterna är viktiga, främst för att vd:n inte ska få alltför stor makt, men också pga. svårigheter med att hitta ledamöter med relevant kompetens. Dessutom påpekar ledamoten under intervjun att en blandad styrelse blir mindre sårbar eftersom de branschkunniga ledamöterna löper mindre risk att bytas ut efter val. I sammanhanget framhåller de politiska ledamöterna under respektive intervju särskilt vikten av att sammanfläta de branschkunnigas intressen med de politiska ledamöternas intressen. Sammansättningen i styrelsen kan belysas utifrån följande citat av en politisk ledamot:

"Mixen med branschkunniga och politiska ledamöter har varit bra. De branschkunniga ledamöterna tillför oändligt med möjligheter samtidigt som politikerna har sitt perspektiv. När vi kommer till fullmäktige så är frågeställningen väl förankrad och det finns förståelse för varför vi gör så eller så."

Intervjuerna indikerar samtidigt att det råder allmän rädsla i styrelsen i att uppfattas som politisk i sitt styrelsearbete. Det finns en underton om att politik inte får påverka det som diskuteras i styrelserummet, framförallt avseende de lösningar som presenteras. En av de politiska styrelseledamöterna uttrycker sig enligt följande:

"För mig är det klart. Det är aktiebolagslagen som gäller och den har företräde oavsett om man sitter på ett politiskt mandat eller vem man företräder. Här företräder jag till fullo Trelleborgs hamn AB, inget annat."

Även vd och ekonomichefen stämmer in i ett sådant resonemang och betonar under respektive intervju, vikten av att företräda bolagets intresse utan inblandning av politik. Vd:s inställning till den politiska kompetensen kan belysas utifrån följande citat av vd:n:

"Nu sitter vi i ett aktiebolag och här är det ingen politik. Så fort det kommer upp en politisk fråga så går jag in och säger att det är nog."

Trots att ledamöterna redogör för lösningar under de intervjuer som genomförts för studien tyder resultatet ändå på att vd:n är den som är mest delaktig i att arbeta fram och presentera lösningar på de problem verksamheten står inför. Vd:n är noga med att poängtera att han ensamt arbetar fram strategier för verksamheten, vilka sedan förankras i styrelsen. Under bolagets styrelsemöten är vd:n ensamt föredragande. Bilden av vd:s starka ställning förstärktes utifrån det styrelsemöte som observerades då vd:n var föredragande, medan styrelsen intog närmast en passiv ställning utan att vare sig kommentera eller presentera lösningar för verksamheten.

Är styrelsen aktiv i de lösningar som presenteras för verksamheten?

Det empiriska resultatet antyder att styrelsen inte bedriver ett aktivt arbete med de lösningar som presenteras för verksamheten. Trots att styrelsen genom intervjuer redogör för flera lösningar på verksamhetens problem är det ändå utifrån intervjuer, men också den observation som genomförts tydligt att vd:n arbetar fram och initierar lösningar som sedan presenteras för styrelsen. Under den observation som genomfördes var vd:n föredragande, medan styrelsen intog en närmast passiv roll genom att inte kommentera eller presentera lösningar för verksamheten. Vd:s starka ställning förstärks ytterligare genom att flera påtalat under intervjuerna att flera ledamöter hittills inte yttrat sig under bolagets styrelsemöten. Dessutom ägnade en av de branschkunniga ledamöterna särskilt liten uppmärksamhet åt det som vd:n presenterat samtidigt som två politiska ledamöter närmast sov genom större delen av mötet. Ett sådant agerande stärker ytterligare uppfattningen om att styrelsen inte är aktiv i de lösningar som presenteras för verksamheten.

5.4 Kort summering

Under intervjuerna redogör ledamöterna för övergripande mål, problem och lösningar i verksamheten. Det finns en skillnad mellan den typen av mål, problem och lösningar som de branschkunniga ledamöterna redogör för och de mål, problem och lösningar som de politiska ledamöterna redogör för. De mål, problem och lösningar som de politiska ledamöterna

redogör för har en samhällsrelaterad inriktning och rör bland annat flytten av hamnen och den tilltänkta infarten, Söderslättspartiets intåg i politiken och bolagets styrelse, styrelsens sammansättning och storlek. I motsats till det redogör de branschkunniga ledamöterna under respektive intervju för mål, problem och lösningar utifrån sina respektive kompetensområden, transport och ekonomi, utan hänsyn tagen till samhällsrelaterade aspekter. Trots detta indikerar det empiriska resultatet att vd:n är den som är strategisk i bolaget genom att initiera och under styrelsemöten presentera tydliga och detaljerade mål, problem och lösningar för verksamheten. Empirin visar i flera fall på ett bristfälligt styrelsearbete, där ledamöter under en längre tid inte varit aktiva under bolagets styrelsemöten och till och med somnat under bolagets styrelsemöten. Under det styrelsemöte som observerades intog styrelsen en passiv ställning, med undantag för något enstaka beslut. Det empiriska materialet indikerar således att styrelsen har en beslutande funktion för bolagets strategier.

6. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska resultatet med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Analysen ligger till grund för att förstå studiens syfte och besvara dess frågeställningar. Kapitlet är indelat efter tre tematiska områden utifrån de frågeställningar som finns formulerade för studien. Inom varje område återkommer de måttenheter som använts för att analysera och klassificera styrelsens agerande utifrån de tre perspektiven på bolagsstyrning.

6.1 Styrelsens delaktighet i mål

Var inhämtar styrelsen information om de mål som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka mål redogör de för?

Eftersom de båda bolagen har kommunala ägare och bedriver konkurrerande verksamhet är det inte föga förvånande att deras ägardirektiv liknar varandra i många avseenden. Genom att studera de båda bolagens ägardirektiv är det tydligt att bolagen har två fokusområden för sin verksamhet, vilka är utveckling och miljö. Av Trelleborgs hamns ägardirektiv framgår att hamnen ska utvecklas i linje med den internationella hamnutvecklingen samt vara Östersjöns klimatsmartaste hamn. Likt det, framgår av Hallands hamnars ägardirektiv att bolagets ändamål är att utveckla deras hamnar, till nytta för kommuninvånarna, så att de är attraktiva platser att bo, leva och verka inom för människor och näringsliv. Utöver det ska

ägarkommunerna skapa en långsiktigt hållbar utveckling. Trots att det går att identifiera två likadana fokusområden för de båda bolagen utifrån deras ägardirektiv skiljer sig innehållet mellan dem åt. I Trelleborgs hamns ägardirektiv uttrycks att hamnen ska utvecklas i linje med den internationella hamnutvecklingen, vilket för tankarna till affärsmässighet. I motsats till det framhålls i Hallands hamnars ägardirektiv att bolagets ändamål är att utveckla deras hamnar, till nytta för kommuninvånarna, så att de är attraktiva platser att bo, verka och leva inom. Till skillnad från i Trelleborgs hamns ägardirektiv finns istället ett allmännyttigt perspektiv i Hallands hamnars ägardirektiv, där utvecklingen av hamnarna ska ske i symbios med kommuninvånare och näringsliv. Vad som är anmärkningsvärt i Hallands hamnars fall är att det av ägardirektivet framgår att bolaget på affärsmässiga grunder och långsiktig grund ska tillhandahålla efterfrågad utrustning kompetens och samtidigt bedriva sin verksamhet utifrån självkostnadsprincipen (se avsnitt 4.2). Ett sådant rättesnöre är motsägelsefullt och fungerar inte i praktiken då man inte kan bedriva verksamhet på affärsmässiga grunder och samtidigt beakta självkostnadsprincipen.

Det empiriska resultatet indikerar att det finns en skillnad mellan politiska ledamöter och bransch-kunniga ledamöter i vilken typ av mål de redogör för under de intervjuer som genomförts för studien. I det avseendet skiljer sig således en styrelse som enbart består av politiska ledamöter från en styrelse som består av både bransch-kunniga och politiska ledamöter. Detta eftersom de intervjuer som genomförts för studien visar att bransch-kunniga ledamöter under respektive intervju redogör för övergripande mål med utgångspunkt i sina respektive kompetensområden och med hänsyn tagen till lönsamhet. En av de politiska ledamöterna ägnade dock särskilt liten uppmärksamhet under intervjun åt sitt kompetensområde och redogjorde snarare för verksamhetens historik. Samma person har varit ledamot i bolaget sedan långt tillbaka och är inte längre yrkesverksam. Ett rimligt antagande till varför ledamoten fokuserade på verksamhetens historik mer än sitt kompetensområde skulle kunna vara att ledamoten inte varit yrkesverksam sedan flera år tillbaka. Ledamoten har således kommit långt ifrån sin bransch-kunniga expertis och får därför svårt att nyttja den i sitt styrelsearbete. I motsats till de bransch-kunniga ledamöterna redogör de politiska ledamöterna under respektive intervju för övergripande mål med särskild hänsyn tagen till samhällsrelaterade aspekter. Det empiriska resultat antyder således att en styrelse som består av politiska ledamöter, likt den i Hallands hamnar, har mindre möjlighet att fånga upp och redogöra för affärsmässiga mål än en styrelse bestående av både politiska och bransch-kunniga ledamöter, såsom i Trelleborgs hamn.

Av intervjuerna framgår även att ledamöterna i de båda styrelserna har övergripande kunskap om respektive bolags verksamhet och mål, varför de båda styrelserna i det avseendet liknar varandra. I Hallands hamnar hade styrelsen under intervjuerna svårt att operationalisera verksamhetens mål och redogjorde istället främst för de målsättningar som framgår av ägardirektivet. I Trelleborgs hamn var det så illa att flera ledamöter hittills inte yttrat sig under bolagets styrelsemöten, varför man inte visste om de delade samma målbild eller inte. Anledningen till att man hittills inte yttrat sig berodde enligt en av ledamöterna på bristande kunskap om verksamheten. Ett sådant agerande för tankarna till rubberstamp-teorin och stödjer vad som framkommer av Mace studie (1971) där han menar att ledamöter inte är aktiva under styrelsemöten eftersom de inte anser sig själva vara tillräckligt insatta i verksamheten för att förstå den information som presenteras.

Trots att de båda styrelserna visat sig kunna redogöra för verksamhetens mål under det intervjuer som genomförts, tyder det empiriska resultatet ändå på att vd:n inom respektive bolag (och i det ena fallet även bolagsledningen) bryter ned och operationaliserar respektive bolags mål. Styrelsens roll givet verksamhetens mål har istället varit att fatta beslut. Bilden av att det är vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) inom respektive bolag som arbetar fram mål för verksamheten och att styrelsens funktion istället är av beslutande karaktär förstärktes av den observation som genomfördes i respektive styrelse. I de båda fallen intog styrelsen en passiv och närmast beslutande funktion, medan vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) var föredragande och presenterade tydliga och detaljerade mål för verksamheten. Även det agerandet går att härleda till rubberstamp-teorin och Lorsch och MacIvers studie (1989), där en slutsats är att styrelsen har begränsade möjligheter att påverka bolagets mål. Agerandet stämmer även överens med Mace studie (1971), där han kommer fram till att styrelsen inte är arbetar fram mål för verksamheten utan att det görs av vd:n.

Av det ovan anförda kan vi nu konstatera att styrelsen i de båda bolagen inte har någon särskilt stor inverkan på bolagets mål, annat än att fatta beslut. Styrelsens sammansättning spelar därför i slutändan mindre, eller grovt uttryckt, ingen roll för verksamhetens mål. Styrelsens agerande avseende verksamhetens mål, oavsett sammansättning, för således tankarna till rubberstamp-teorin, inom vilken styrelsen inte formulerar mål för verksamheten utan beslutar i linje med det som vd:n presenterar.

Är styrelsen aktiv i de beslut som fattas för verksamhetens mål?

De båda styrelserna har visat sig ha varierad, men också begränsad kunskap om respektive verksamhets mål. Det empiriska material som framkommer av intervjuer med ledamöter inom respektive styrelse indikerar också att styrelsen, oavsett sammansättning, inte bedriver ett aktivt arbete med verksamhetens mål, annat än att fatta beslut. I Trelleborgs hamns fall är det empiriska resultatet särskilt oroväckande då intervjuer med både ledamöter, vd och ekonomichef visar att flera ledamöter hittills aldrig yttrat sig under bolagets styrelsemöten. Den observation som genomfördes i respektive bolagsstyrelse förstärker bilden av styrelsernas beslutande funktion ytterligare. I Hallands hamnar intog styrelsen en observerande ställning under styrelsemötet och yttrade sig endast vid beslut. Samma förfarande ägde rum under det styrelsemöte som observerades i Trelleborgs hamn, men där två politiska styrelseledamöter även sov genom större delen av mötet. Samtidigt ägnade en av de bransch-kunniga ledamöterna större delen av styrelsemötet åt sin telefon. Ett sådant agerande stödjer inte vad som framkommer av Mizruchis studie (1983), där en övergripande slutsats är att representanter från finansiella institut eller bransch-kunniga tenderar att ha större inverkan på styrelsemöten än offentliga representanter såsom politiker (Mizruchi, 1983 s. 429).

Ovan förda resonemang antyder således att styrelsen, oavsett sammansättning, inte bedriver ett aktivt arbete med verksamhetens mål, annat än att fatta beslut. Ett sådant agerande som beskrivs enligt ovan för tankarna till rubberstamp-teori och Mace studie (1971) där han i sin studie kommer fram till att de flesta styrelser i mellanstora bolag inte är aktiva i att formulera mål för verksamheten (annat än vid kriser) utan att det istället görs av företagsledningen (Mace 1971 s.98). Vad som ytterligare stärker uppfattningen om att styrelsen inom de båda bolagen agerar enligt rubberstamp-teorin är att de beslutar utifrån de mål som vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) presenterat. Ett sådant agerande stämmer inte överens med varken agent-teorin eller stewardship-teorin. Detta eftersom styrelsen inom agent-teorin förväntas vara aktiv genom att kontrollera vd:n och besluta i enlighet med ägarnas intresse (Fama & Jensen, 1983 s.64 ff). Inom stewardship-teorin förväntas styrelsen istället bedriva ett aktivt arbete och addera värdehöjande kunskap till de beslut som fattas (Anderson m.fl., 2007 s. 791), vilket inte heller överensstämmer med styrelsens agerande i de båda fallen.

6.2 Styrelsens delaktighet i problem

Var hämtar styrelsen information om de problem som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka problem redogör de för?

Utifrån de intervjuer som genomförts för studien kan vi se att det framkommer ett mönster där politiska ledamöter på en övergripande nivå redogör för problem med samhällsrelaterad och/eller politisk förankring. I Trelleborgs hamn fokuserade de politiska ledamöterna under respektive intervju på att redogöra för samhällsrelaterade problem som följer av Söderslättspartiets intåg i politiken och hamnbolagets styrelse, flytten av hamnen och den tilltänkta infarten, den politiska maktstrukturen och finansiering av hamnens utveckling. I Hallands hamnar redogjorde styrelsen under intervjuerna bland annat för samhällsrelaterade problem och/eller politiska aspekter som rör flytten av hamnen i Varberg, infrastruktur inåt landet och styrelsens sammansättning. Som en kontrast till det redogjorde de bransch-kunniga ledamöterna i Trelleborgs hamns styrelse för problem i verksamheten med anknytning till sina respektive kompetensområden. En av dessa ledamöter ägnade dock särskilt liten uppmärksamhet åt att redogöra för verksamhetens problem utifrån sitt kompetensområde. Ledamotens agerande under intervjun skulle som nämnts tidigare (i avsnitt 6.1) kunna förklaras av att ledamoten inte är yrkesverksam sedan flera år tillbaka och att ledamoten således får svårt att dra nytta av sin bransch-kunniga expertis i styrelsearbetet.

Av det ovan anförda kan vi se att det empiriska resultat som framkommer av intervjuerna indikerar att en styrelse bestående av enbart politiska ledamöter redogör för problem med samhällsrelaterad och/eller politisk förankring. En styrelse som består av både politiska och bransch-kunniga ledamöter redogör för problem med samhällsrelaterad och/eller politisk förankring, likt en politiskt sammansatt styrelse, men också för mål av mer affärsmässig karaktär. De båda styrelserna skiljer sig således åt i vilken typ av mål som respektive styrelse redogör för, givet styrelsens sammansättning.

Trots att de båda styrelserna visat sig kunna redogöra för bolagets problem under de intervjuer som genomförts, tyder det empiriska resultatet ändå på att det är vd:n inom respektive bolag (och i det ena fallet även bolagsledningen) som bryter ned och operationaliserar respektive bolags problem.

Jämförelsevis framstår de problem som presenteras av respektive styrelse under de intervjuer som genomförts som tämligen övergripande. Bilden av att det är vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) som identifierar och presenterar detaljerade problem för verksamheten förstärktes utifrån det styrelsemöte som observerades i vardera styrelse. Under respektive styrelsemöte var vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) föredragande och presenterade detaljerade problemområden för verksamheten, medan styrelsen intog en passiv

roll, utan att kommentera de problem som vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) presenterat. Ett sådant agerande överensstämmer inte med vad som framkommer av agent-teorin där styrelsen förväntas inta en aktiv roll och kritiskt granska och kommentera det som vd:n presenterat (Aguilera, 2005 s. 39 f). Agerandet överensstämmer inte heller med stewardship-teorin där styrelsen förväntas inta en aktiv roll i att utarbeta strategier för bolaget (Anderson, mf.fl., 2007 s. 791 f). Eftersom det empiriska resultatet indikerar att det är vd:n (och i det ena fallet bolagsledningen) snarare än styrelsen som är delaktig i verksamhetens problemområden genom att identifiera och presentera tydliga problem i verksamheten, har dess sammansättning i slutändan heller ingen betydelse för verksamhetens problem. Styrelsens agerande för således tankarna till rubberstamp-teorin där styrelsen intar en passiv roll, medan vd:n presenterar detaljerade problem för verksamheten (Se Mace, 1971).

Ställer styrelsen kritiska frågor angående de problem som identifieras i verksamheten?

Det empiriska resultat som framkommer av de intervjuer som genomförts för studien tyder inte på att de båda styrelserna är aktiva genom att ställa kritiska frågor angående de problem som identifieras i verksamheten. I styrelsen i Trelleborgs hamn framhåller ledamöter, vd och ekonomichef att flera ledamöter hittills aldrig yttrat sig, varför de inte heller kan anses bedriva ett aktivt styrelsearbete. I de båda fallen indikerar det empiriska resultatet utifrån intervjuer med ledamöter, vd:ar och ekonomichefer i de båda bolagsstyrelserna och bolagen att det är vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) som identifierar och redogör för detaljerade problemområden för verksamheten, vilka sedan kommuniceras till styrelsen. Det styrelsemöte som observerades i respektive bolag bekräftar ett sådant agerande som framhålls enligt ovan. Under respektive styrelsemöte redogjorde vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) för tydliga och detaljerade problemområden i verksamheten, samtidigt som de båda styrelserna intog en passiv ställning utan att kommentera de problem som presenterats. Ett sådant agerande går att härleda till rubberstamp-teorin där styrelsen inte är aktiv i att arbeta fram strategier för bolaget, utan att det istället görs av bolagsledningen (Mace 1971). För att förstå det detaljerade material som vd:n inom respektive bolag (och i det ena fallet även bolagsledningen) presenterat fordras djupa insikter i verksamheten. En möjlig orsak till varför de båda styrelserna inte varit aktiva och kommenterat det material som vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) presenterat under respektive bolags styrelsemöten kan vara svårigheter i att förstå och tolka informationen. Mot den bakgrunden tyder det empiriska resultatet således på att styrelsens agerande (oavsett sammansättning) liknar det agerande som beskrivs inom rubberstamp-teorin (Se Mace, 1971).

6.3 Styrelsens delaktighet i lösningar

Var hämtar styrelsen information om de lösningar som styrelsen identifierar i verksamheten och vilka lösningar redogör de för?

I de båda fallen kan man se en skillnad mellan den typ av lösningar som de politiska ledamöterna respektive de branschkunniga ledamöterna redogör för under de intervjuer som genomförts för studien. Det sammantagna resultatet av de intervjuer som genomförts med ledamöter i Hallands hamnar visar att styrelsen har en samhällsrelaterad och politisk inriktning i de lösningar som de redogör för. De lösningar som styrelsen presenterade under intervjuerna var av övergripande karaktär, där ledamöterna framhöll att deras bidrag till verksamhetens lösningar främst är att svara på om en lösning är möjlig eller inte möjlig utifrån deras politiska kompetens. I det avseendet skiljer sig de båda styrelserna åt eftersom det i Trelleborgs hamns styrelse råder en allmän uppfattning om att politik inte får påverka eller genomsyra de lösningar som diskuteras. Samtidigt indikerar intervjuerna med de politiska ledamöterna och de branschkunniga ledamöterna att det råder en bra balans i styrelsen där vikten av att sammanfläta de politiska ledamöternas intressen med de branschkunniga ledamöternas intressen framhålls särskilt. Ett sådant resonemang framstår som tämligen motsägelsefullt eftersom politiska aspekter, och därmed de politiska ledamöternas kompetens, inte får påverka de lösningar som diskuteras. Konsekvensen av det blir att de politiska ledamöterna får hålla tillbaka på sin politiska och samhällsrelaterade kunskap och istället agera som tjänstemän, vilket de har liten eller ingen erfarenhet av. Ett sådant agerande indikerar följaktligen att rollen för den enskilda ledamoten i en kommunal bolagsstyrelse framstår som både komplex och tvetydig. De politiska ledamöterna i Trelleborgs hamns styrelse redogör under respektive intervju för samhällsrelaterade lösningar kopplade till hamnens flytt och infart samt Söderslättspartiets intåg i politiken och bolagets styrelse. I motsats till de politiska ledamöterna inom respektive styrelse redogör de branschkunniga ledamöterna i Trelleborgs hamns styrelse under respektive intervju för övergripande lösningar utifrån sina respektive kompetensområden, transport och ekonomi.

Mot bakgrund av ovan förda resonemang kan vi se att det finns en skillnad mellan de båda styrelserna i vilken typ av lösningar de redogör för under de intervjuer som genomförts för studien. En politisk sammansatt styrelse, såsom Hallands hamnar redogör för övergripande lösningar utifrån samhällsrelaterade och politiska aspekter. Likt det, redogör en styrelse sammansatt av både politiska och branschkunniga ledamöter för lösningar utifrån

samhällsrelaterade aspekter, men också för lösningar med hänsyn tagen till affärsmässighet och branschexpertis. Det finns således en skillnad mellan en politiskt sammansatt styrelse och en bestående av både bransch-kunniga och politiska ledamöter i vilken typ av lösningar de redogör för.

Trots att de båda styrelserna utifrån intervjuer med ledamöter från respektive styrelse visat sig kunna redogöra för lösningar för verksamheten, indikerar ändå det empiriska resultatet att det är vd:arna inom respektive bolag (och i det ena fallet även bolagsledningen) som initierar och presenterar detaljerade lösningar för respektive verksamhet, vilka sedan presenteras under bolagets styrelsemöten. I det avseendet liknar de båda styrelserna varandra. Det finns således inget stöd för vad som framkommer av Mizruchis studie (1983), där en övergripande slutsats är att representanter från finansiella institut såsom bransch-kunniga tenderar att ha större inverkan på styrelsemöten än offentliga representanter såsom politiker (Mizruchi, 1983 s. 429).

Att det är vd:arna (och i det ena fallet även bolagsledningen) som presenterar detaljerade lösningar för respektive verksamhet framstod som tydligt utifrån det styrelsemöte som observerades i vardera styrelse. Under styrelsemötet var vd:arna (och i det ena fallet även bolagsledningen) föredragande och presenterade tydliga och detaljerade lösningar för respektive verksamhet, medan styrelsen intog en närmast passiv roll, utan att vare sig kommentera eller presentera lösningar för verksamheten. Mot den bakgrunden framstår det som särskilt tydligt att styrelsens delaktighet i verksamhetens lösningar, oavsett sammansättning liknar styrelsens agerande inom rubberstamp teorin där Mace (1971) i sin studie kommer fram till att styrelsen inte arbetar fram strategier för verksamheten utan att det istället görs av företagsledningen.

Är styrelsen aktiv i de lösningar som presenteras för verksamheten?

Trots att det empiriska resultatet visar på att de båda styrelserna redogör för lösningar för verksamhetens problem, är det ändå i de båda fallen tydligt att vd:arna (och i det ena fallet även bolagsledningen) inom respektive bolag identifierar, och under styrelsemöten presenterar tydliga och detaljerade lösningar för respektive verksamhet. Ett sådant agerande går återigen att härleda till rubberstamp-teorin och Mace studie (1971) där en övergripande slutsats är att styrelsen i stort sett inte agerar strategiskt alls, utan att det är företagsledningens uppgift.

Vad som dock skiljer sig mellan de båda styrelserna är att det i Hallands hamnars fall framhålls att styrelsen i vissa fall har en rådgivande funktion för de lösningar som presenteras. Det kan dock inte styrkas av det styrelsemöte som observerades då styrelsen intog en närmast passiv ställning, utan att vare sig kommentera eller presentera lösningar. Istället presenterade vd:n och delar av bolagsledningen tydliga och detaljerade lösningar för verksamheten. Ett liknande scenario ägde rum i Trelleborgs hamns styrelse där styrelsen intog en närmast passiv roll, likt styrelsen i Hallands hamnar, genom att inte heller kommentera eller presentera lösningar. Under det styrelsemöte som observerades i Trelleborgs hamn sov dessutom två av de politiska ledamöterna genom större delen av mötet samtidigt som en av de branschkunniga ledamöterna ägnade större delen av mötet åt sin telefon. Ett sådant agerande stärker ytterligare uppfattningen om att styrelsen inte är aktiv i de lösningar som presenteras för verksamheten.

Av det ovan anförda är det tydligt att styrelsen i slutändan, oavsett sammansättning inte agerar utifrån agent-teorin, där styrelsen förväntas inta en aktiv roll genom att kritiskt granska det som vd:n (och i det ena fallet bolagsledningen) presenterat. Med hänsyn till de båda styrelsernas passivitet i strategiarbetet går deras agerande inte heller att härleda till stewardship-teorin, där styrelsen även där förväntas inta en aktiv roll. Med hänsyn till respektive vd:s (och i det ena fallet även bolagsledningen) roll för respektive bolags strategier och de båda styrelsernas passivitet framstår det följaktligen som att de båda styrelserna agerar enligt rubberstamp-teorin.

7. Studiens slutsatser och bidrag

Syftet med denna studie var att bidra till förståelse för en styrelses strategiska funktion i de fall styrelsen ska beakta både privaträttslig (affärsmässighet) och offentligrättslig (allmännytt) lagstiftning, dvs. hur styrelsen i kommunala bolag utför sin strategiska funktion. Jag har därför genomfört en fallstudie i två kommunalt ägda bolag, där styrelsens sammansättning i de båda bolagen skiljer sig åt. Nedan följer en redogörelse för de tre frågeställningar som studien ämnar besvara:

Har styrelsens sammansättning någon betydelse för identifiering av mål?

Utifrån studiens resultat är det tydligt att de ägardirektiv som finns formulerade för var och en av de båda bolagen fungerar som ett slags ingångsvärden för respektive verksamhets mål och syfte, vilka styrelsen ytterst ska förhålla sig till i den strategiska planeringen. Trots att

samtliga ledamöter inom respektive styrelse har samma mål att förhålla sig till genom de båda ägardirektiven tyder studiens resultat på att de politiska respektive branschkunniga ledamöterna har olika inriktningar i operationaliseringen av respektive verksamhets mål. Intervjuerna visar att politiska ledamöter i de båda styrelserna tenderar att redogöra för mål utifrån samhällsrelaterade aspekter, medan de branschkunniga ledamöterna redogör för verksamhetens övergripande mål utifrån sina respektive kompetensområden med särskild hänsyn tagen till lönsamhet. En politiskt sammansatt styrelse kan därför sägas ha begränsade möjligheter att fånga upp viktiga mål med anknytning till den privaträttsliga lagstiftningen. En styrelse bestående av både branschkunniga och politiska ledamöter kan istället fånga upp både allmännyttiga och affärsmässiga värden.

Under det styrelsemöte som observerades i vardera styrelse framstod styrelsen (oberoende dess sammansättning) som tämligen passiva, varför deras delaktighet i bolagets mål och strategier kan ifrågasättas. Studien visar att vd:arna i de båda bolagen tillsammans med delar ur bolagsledningen formulerar detaljerade mål för respektive verksamhet, vilka sedan kommuniceras till styrelsen genom styrelsemöten. Istället för att vara delaktiga under styrelsemötena och arbeta fram mål och strategier för bolaget tyder studiens resultat på att styrelsen (oberoende av dess sammansättning) beslutar i linje med det som vd:n och delar av bolagsledningen presenterat. Styrelsens sammansättning har således i slutändan inte någon betydelse för verksamhetens mål.

Har styrelsens sammansättning någon betydelse för identifiering av problem?

Utifrån de intervjuer som genomförts för studien kan man se att politiska ledamöter tar hänsyn till politiska aspekter och identifierar problem med anknytning till samhälle och kommuninvånare. I motsats till det redogör istället branschkunniga ledamöter för övergripande problem kopplade till deras respektive kompetensområde utan hänsyn tagen till samhällsrelaterade aspekter. En styrelse till viss del bestående av branschkunniga ledamöter har därför sannolikt större möjlighet att redogöra för problem i verksamheten med anknytning till affärsmässighet och lönsamhet än en styrelse enbart bestående av politiska ledamöter.

Det empiriska resultatet indikerar att vd:n (och i det ena fallet bolagsledningen) identifierar och redogör för verksamhetens problemområden, vilka sedan kommuniceras till styrelsen. Under det styrelsemöte som observerade intog de båda styrelserna, oavsett sammansättning, en närmast passiv ställning genom att inte ägna särskilt stor uppmärksamhet åt de problem som vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) inom respektive bolag redogjort för.

Studiens resultat visar följaktligen på att vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen) och inte styrelsen är delaktig i att lokalisera problemområden i verksamheten. Mot den bakgrunden spelar styrelsens sammansättning i slutändan, liten eller ingen roll för verksamhetens problem.

Har styrelsens sammansättning någon betydelse för de lösningar som presenteras?

Det empiriska resultat som framkommit av de intervjuer som genomförts visar att politiska ledamöter redogör för övergripande lösningar med en samhällsinriktad och/eller politisk förankring, medan branschkunniga ledamöter redogör för övergripande lösningar utifrån sina respektive kompetensområden. En styrelse som består av både branschkunniga och politiska ledamöter redogör därför för lösningar av både affärsmässig och allmännyttig karaktär. I motsats till detta redogör en styrelse enbart sammansatt av politiska ledamöter för lösningar av allmännyttig karaktär.

Trots att styrelseledamöterna under intervjuerna redogör för övergripande lösningar relaterade till verksamhetens problemområden är det utifrån respektive observation och intervjuerna tydligt att vd:arna i de båda bolagen (i det ena fallet även bolagsledningen) både initierar och arbetar fram tydliga och detaljerade lösningar för verksamheten. Styrelsen, oavsett sammansättning, intar istället en tämligen passiv roll under styrelsemötena och konfirmerar de lösningar som vd och bolagsledning presenterar. Mot den bakgrunden är det således tydligt att styrelsens sammansättning i slutändan spelar liten, eller ingen roll för de lösningar som presenteras för verksamheten.

7.1 Reflektioner och framtida forskning

Studiens resultat tyder på att styrelsen inte agerar enligt de förväntningar som finns på rollen som styrelseledamot, utan att styrelsen de få gånger de agerar strategiskt har litet strategiskt inflytande i bolaget. Det empiriska resultatet indikerar även att det finns skillnader mellan en politiskt sammansatt styrelse och en bestående av både politiska och branschkunniga ledamöter. Detta eftersom en styrelse bestående av politiska ledamöter redogör för strategier med anknytning till det kommunala bolagets samhällsuppdrag. En styrelse bestående av både branschkunniga och politiska ledamöter redogör istället för strategier med hänsyn tagen till det kommunala bolagets samhällsuppdrag, men också affärsmässighet. Trots det visar det empiriska resultatet att den strategiska funktionen i huvudsak utförs av vd:n (och i vissa fall även av bolagsledningen). Styrelsen intar istället, oavsett sammansättning, en konfirmerande

roll och beslutar utifrån det som presenteras av vd:n (och i det ena fallet även bolagsledningen). En övergripande slutsats för studien är därför att styrelsens sammansättning inte spelar någon betydande roll för bolagets strategier eftersom vd:n och bolagsledningen i slutändan är de som agerar strategiskt.

En av styrelsens väsentligaste uppgifter enligt svensk kod för bolagsstyrning är att formulera strategier för verksamheten. Då måste styrelsen ta ett fast grepp om bolagets strategiarbete och bedriva ett aktivt arbete med verksamhetens framtidsfrågor. Resultaten för denna studie pekar i motsatt riktning där styrelsen utför ett tämligen passivt strategi- och styrelsearbete. Ett sådant agerande tyder på att styrelsen i ett kommunalt bolag (oberoende dess sammansättning) snarare utför sin strategiska funktion likt rubberstamp-teorin, än enligt agent- eller stewardship-teorin. Mot den bakgrunden tyder studiens resultat på att styrelsens funktion mer är en transportsträcka för demokratin än en fartsträcka för bolagets strategier.

Kommunala bolag har komplexa målbilder där man ska bidra till samhällsnytta i en rad dimensioner, samtidigt som verksamheten ska bedrivas affärsmässigt med den avkastning som krävs. Styrelsen i ett kommunalt bolag verkar således inom ett juridiskt gränsland där de ska beakta både offentligrättslig och privaträttslig lagstiftning. Förutsatt att styrelsen bedriver ett aktivt styrelsearbete är det således viktigt att det finns en balans i styrelsen mellan affärsmässiga och samhällsrelaterade värden. Å ena sidan är den politiska kompetensen i styrelsen värdefull eftersom dessa ledamöter kan förstå och förmedla på vilket sätt den förda politiken påverkar bolagets verksamhet och styrelsearbetet. Å andra sidan är det viktigt med närvaron av bransch-kunniga ledamöter som bidrar med sin branschkompetens för att utveckla verksamheten. Ett professionellt styrelsearbete innebär att styrelsen är aktiv och en tydlig motpart och kravställare till vd:n. I det avseendet är studiens resultat i flera fall oroväckande, där både bransch-kunniga och politiska ledamöter uppträder på ett sätt som visar på bristande förståelse för styrelsearbetet. Ett bristfälligt styrelsearbete kan påverka verksamheten negativt och i värsta fall i slutändan äventyra bolagets fortlevnad. Studien visar också på att den process, genom vilken styrelseledamöter tillsätts, förtjänar närmare eftertanke. Dessutom bör kommunen i egenskap av ägare säkerställa att det bedrivs ett aktivt styrelsearbete i de kommunala bolagen och därmed minimera risken för att styrelsen blir vd:s marionetter.

Den mesta styrelseforskningen har kommit att fokusera väldigt mycket på privata företag, en del på statligt ägda bolag och väldigt lite på kommunala bolag. Dessutom har den mesta forskningen varit kvantitativ. Vi vet således väldigt mycket om hur styrelsen förväntas agera,

men väldigt lite om hur det ser ut i verkligheten. Eftersom förevarande studie dels fokuserar på kommunala bolag, dels har genomförts med kvalitativ metod kan studien förklara styrelsens strategiska funktion på ett sätt som tidigare studier hittills inte förmått.

Det empiriska resultatet i förevarande studie har sin grund i intervjuer, men också observationer som genomförts i två kommunala bolag. I kommande studier skulle ett mer omfattande empiriskt underlag kunna utveckla förståelsen ytterligare för en styrelsens strategiska funktion i ett kommunalt bolag. Direktobservationer verkar vara ett bra sätt att studera hur styrelsen arbetar. För framtida forskning hade det därför varit önskvärt med studier som baseras på systematiska observationer av styrelsens arbete. Trots att de kommunala bolagen förekommit inom den offentliga förvaltningen under en lång tid lyser empiriska studier om kommunala bolag med sin frånvaro. Det finns således många intressanta perspektiv att utforska, där styrelsen bör ägnas särskild stor uppmärksamhet.

Referenser

- Aguilera, R.V. 2005: Corporate governance and director accountability: An institutional comparative perspective. *British journal of management*, 16, 39-53
- Amnell, M., & Citron, B-M. 2014: Kommuner hindrar insyn i privat äldrevård. (Elektronisk). Tillgänglig: <http://www.dagenssamhalle.se/debatt/kommuner-hindrar-insyn-bri-privat-aeldrevard-5212> (2015-01-28)
- Andersson, D., & Hubendick, S. 2012: *Bättre styrelsearbete i offentligt ägda bolag*. Stockholm: SKL Kommentus Media,
- Anderson, D. W., Melanson, S. J., & Maly, J. 2007: The evolution of corporate governance: power, redistribution brings boards to life. *Corporate governance*. 15 (5), 780-797
- Bendor, J. 1995: A model of muddling through. *The american political science review*. Vol. 89, no. 4, 819-840
- Berggren, G., R., Hallerby, A., P. & Ridderstrand-Linderöth, A. 1997: *Kommunala företag: hot mot demokrati och fri konkurrens*. Stockholm: Stift. Medborgarnas offentliga utredningar.
- Bergstedt, E. 2014: Brist på insyn i kommunala bolag. (Elektroniskt). Tillgänglig: <http://www.liu.se/liu-nytt/arkiv/nyhetsarkiv/1.603492?l=sv> (2015-02-09)
- Birgersson, P. 2015: Jäv, jävigare jävigast - sälj hamnbolaget eller tillsätt en politikerfri styrelse. (Elektronisk) tillgänglig: <http://www.trelleborgsallehanda.se/opinion/javig-javigare-javigast/> (2015-04-08)
- Boardman, E., A. & Vining, R., I. 1989: Ownership and performance in competitive environments: A comparison of the performance of private, mixed and State-owned enterprises. *Journal of law and economics*, University of Chicago press. Vol. 32, no. 1, 1-33
- Bolagsordning för Trelleborgs hamn AB. 2014.
- Bryman, A. 2011: *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
University of Rome "tor vergata" faculty of economics.
- Calabro, A., Torschia, M., & Ranalli, F. 2011: Ownership and control in local public utilities: the Italian case. *J Manag Gov* (2013) 17:835–862
- Child, J. 1972: Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology* 6: 1-22

- Collin, S-O., & Hansson, L. 1991: *Kommunalt bolag? För- och nackdelar med bolagisering av kommunal teknisk verksamhet*. Stockholm: Svenska kommunförbundet
- Collin, S-O. 2006: Corporate Governance in action: governance strategies of municipal corporations in Sweden. In: G. Grossi & R. Mussari, eds. *La governance nei gruppi di interesse locale*. Padova, Italy: CEDAM, 141-176
- Cooney, K. 2006. The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: Case study of a U.S. hybrid organization caught between two fields. *Voluntas*, 17: 143-161
- Cornforth, C. & Edwards, C. 1999: Board roles in the strategic management of non-profit organizations: theory and practice. *Corporate governance*, Vol, 7. no 4, 347-362
- Cornforth, C. 2004: The Governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 75:1, 11-32
- Dalman, L. 1995: *Kommunallagen, sekretesslagen och de kommunala företagen*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet
- Davies, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. 1997: Toward a stewardship theory of management. *The academy of management review*, 22 (1), 20-47
- Donaldson, L. 1990: The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *The academy of management review*, 15 (3), 369-381
- Donaldson, L. & Davies, J. H. 1991: Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian journal of management*, 16 (1): 49-65
- Eisenhardt, M., K. 1989: Building theories from case study research. *Academy of management. The academy of management review*, 14:4
- Eisenhardt, M., K. 1989: Agency theory: An assessment and review. I Clarke, T. (red.) *Theories of corporate governance - The philosophical foundations of corporate governance*. Routledge: New York.
- Eisenhardt, M., K. & Zbaracki, J., M. 1992: Strategic decision making. *Strategic management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Fundamental themes in strategy process research, 17-37
- Ekengren, A. 2012: Kommunerna som använder räntesnurror. (Elektronisk). Tillgänglig: <http://www.di.se/artiklar/2012/8/27/kommunerna-som-anvander-rantesnurror/?flik=hetadiskussioner> (2015-03-04)
- Elbanna, S. 2006: Strategic decision-making: Process perspectives. *International journal of management reviews*, 8 (1), 1-20
- Erlingsson, O., G., Fogelgren, M., Olsson, F., Thomasson, A. & Öhrvall, R. 2014: *Hur styrs och granskas kommunala bolag? Erfarenheter och lärdomar från Norrköpings*

- kommun.* (2014:6). Centrum för kommunstrategiska studier.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. 2007: *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Etzioni, A. 1967: Mixed-scanning: A "third" approach to decision-making. *Public administration review*, 385-392
- Fama, F., E. 1980: Agency problems and theory of the firm, *The journal of political economy*, 88, 288-307
- Fama, F., E. & Jensen, C., M. 1983: Separation of ownership and control. I Clarke, T. (red.) *Theories of corporate governance - The philosophical foundations of corporate governance*. Routledge: New York.
- Fama, F., E. & Jensen, C., M. 1983: Separation of ownership and control. *The Journal of Political economy*, 88 (2), 288-307
- Frankfort-Nachimas, C. & Nachimas, D. 1996: *Research methods in the social science*. (5th ed.). London: Arnold.
- Fredrickson, W., J. 1986: The strategic decision process and organizational structure author(s). *The Academy of Management Review*, Vol. 11, no. 2, 280-297
- Gustavsson, S., Trouvé, J. & Wassberg J. 2013: Kommunen behöver se över sina bolagsstyrelser. (Elektronisk). Göteborgsposten. Tillgänglig: <http://www.gp.se/nyheter/debatt/1.2185589-kommunen-behoover-se-over-sina-bolagsstyrelser> (2015-01-06)
- Hallén, T. 2015: Fortsatt utbyggnad av hamnen (Elektronisk). Tillgänglig: <http://www.trelleborgshamn.se/?id=858> (2015-04-08)
- Heracleous, L. 2003: *Strategy and organization: Realizing strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hood, C. (1995), *The New Public Management in the 1980s: Variations on a theme. Accounting organizations and society*. 20 (2/3), 93-109
- Hudson, M., B. 1979: Comparison of current planning theories: Counterparts and contradictions. *Journal of the American planning association*. Vol, 45, issue 4, 387-398
- Humphrey, C. Miller, P. & Scapens, R.W. 1993: Accountability and accountable management in the UK public sector. *Accounting, auditing, and accountability journal*, 6, 7-29
- Jensen, M. C., & Meckling, W., H. 1976: "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. I Clarke, T. (red.) *Theories of corporate*

- governance - The philosophical foundations of corporate governance*. Routledge: New York.
- Judge, Q., W. & Zeithaml, P., C. 1992: Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of journal management*, Vol. 34, no. 4, 766-794
- Kemp, S. 2006: In the driver's seat or rubber stamp? *Management decicsion*, Vol. 44 iss, 56-73
- Kommunledningskontoret. 2014: Mandatfördelning, Kommunfullmäktige. (Elektronisk). Tillgänglig: <http://www.trelleborgsallehanda.se/insandare/sos-bildades-med-en-enda-fraga-pa-agendan/> (2015-04-08)
- Koppel, J. G. S. 2003: The politics of quasi-government: Hybrid organizations and the dynamics of bureaucratic control. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lif Larsson, L. 2012: Varför driver kommunen bolag? En jämförande fallstudie kring bolagisering av kommunal verksamhet. Masteruppsats, Förvaltningshögskolan. Göteborgs universitet.
- Lindblom, E., C. 1959: The Science of muddling through, *Public administration review*, vol 19, 79-99
- Lorsch, W., J. & MacIver, E. 1989: Pawns or potentates: The reality of america's corporate boards. I Clarke, T. (red.) *Theories of corporate governance - The philosophical foundations of corporate governance*. Routledge: New York.
- Mace, L., M. 1971: Directors myth and reality. I Clarke, T. (red.) *Theories of corporate governance - The philosophical foundations of corporate governance*. Routledge: New York.
- Menziozi, A., Urriaga, G., M., & Vannoni, D. 2011: Board composition, political connections, and performance in state-owned enterprises. *Industrial and Corporate Change*, vol 21, no 3, 671-698
- Mattisson, O. & Thomasson, A. 2014: The corporatization process: An owner perspective. *Public policy and administration rewiev*, vol. 2, no 2, (jun.), 43-58
- Meyer, L. & Månsson, P. 2009: *Kommunala bolag - Att hantera ägarroll*. Stockholm och Gävle: Studentlitteratur och Öhrlings Pricewaterhousecoopers i Sverige AB.
- Mintzberg, H., Waters, J., Pettigrew, M. A. & Butler, R. 1990: Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler. *Organizations studies*, 11, 1-16
- Mizruchi, M., S. 1983: Who controls whom? An examination of the relation between

- management and boards of directors in large american corporations. *The academy of management review*, vol. 8, no. 3 (jul.), 426-435
- Muth, M., M. & Donaldson, L. 1998: Stewardship theory and board structure: a contingency approach. *Corporate governance: An international review*, vol. 6, no. 1 (jan.), 5-28
- Neill, D. & Dulewicz, V. 2010: "Inside "the black box": the performance of boards of directors of unlisted companies". *Corporate governance: The international journal of business in society*, vol. 10 Iss 3, 293-306
- Nutt, C., P. 1987: Identifying and appraising how managers install strategy author(s). *Strategic management journal*, vol. 8, No. 1 (jan. - feb.), 1-14
- OECD. 2006: The board of directors of a state-owned enterprise, in corporate governance of state-owned enterprises: A survey of OECD countries, OECD publishing.
- Pearce, J. & Zahra, S. 1991: The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance, *Strategic Management Journal*, 12, 135-153
- Pearce, J. & Zahra, S. 1992: Board composition from a strategic contingency perspective, *Journal of management studies*, 29, 411-438
- SCB. 2012: Offentligt ägda företag 2012: Kommunägda företag förbättrade sitt resultat. (Elektronisk) Pressmeddelande från SCB 2013-12 Nr 2013:308. Tillgänglig: http://www.scb.se/sv/_Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Offentlig-ekonomi/Finanser-for-den-kommunala-sektorn/Offentligt-agda-foretag/11921/11928/Behallare-for-Press/367786/ (2014-11-10)
- Svensk kod för bolagsstyrning. 2010: Stockholm.
- Sveriges Kommuner och Landsting. 2006: Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag. Erfarenheter och idéer. Stockholm.
- Petersson, S. 2015: Stadsutvecklingsprojekt. (Elektronisk). Tillgänglig: <http://www.varberg.se/trafikinfrastuktur/samhallsutvecklingochplanering/stads-utvecklingsprojektet.4.12865bcd14300d30ed979ed.html> (2015-04-07)
- Pettigrew, M., A. 1992: On studying managerial elites. *Strategic management journal*, vol. 13, special issue: Fundamental themes in strategy process research, 163-182
- Posner, A., R. 1981: *The Economics of Justice*, Harvard
- Thomasson, A. 2009: *Navigating in the landscape of ambiguity: A stakeholder approach to the governance and management of hybrid organisations*. Avhandling. Lund: Lund Business Press.

- Thomasson, A. 2013: *Styrning av offentligt ägda bolag*. Lund: Studentlitteratur
- Torres, L. & Pina, V. 2002: Changes in public service delivery in the EU countries. *Public money and management*, 22, s. 41-48.
- Trelleborgs Allehanda. 2015: Sös bildades med en enda fråga på agendan. (Elektronisk).
Tillgänglig: <http://www.trelleborgsallehanda.se/insandare/sos-bildades-med-en-enda-fraga-pa-agendan/> (2015-04-08)
- Vagliasindi, M. 2008: The effectiveness of boards of directors of state owned enterprises in developing countries. The world bank. Policy research working paper, 4579
- Westin Wallinder, I., & Skeppstedt, M. 2009: Styrelseansvaret i företag med statligt ägande. Advokatfirman Lindahl KB.
- Winkler, J.T., 1987: The fly on the wall of the inner sanctum: observing company directors at work. In Moyser. G., Wagstaffe, M. (Red.), *Research Methods for Elite Studies*. Allen & Unwin. London, 129-146
- Wooldridge, B. & Floyd, W., S. 1989: Strategic process effects on consensus. *Strategic management journal*, vol. 10, no 3 (may - jun.), 295-302
- Yin, K., R. 2006: *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber AB
- Årsredovisning Hallands hamnar Halmstad AB. 2014:
Ägardirektiv för Hallands hamnar AB. (Elektronisk). 2012: Tillgänglig: 05-03-15
Ägardirektiv för Trelleborgs hamn AB. (Elektronisk). 2013: Tillgänglig: 05-03-15
1991:900. Kommunallag, I SFS Elanders Gotab.
2005: 551. Aktiebolagslag, I SFS, Elanders Gotab.
- SOU 2007:78. *Betänkande av Utredningen om förutsättningar för att ombilda vissa verksamheter vid Banverket och Vägverket*. Regeringskansliet, Statens offentliga utredningar, Stockholm

Appendix 1

Intervjuguide för vd och ekonomichef

Bakgrundsfrågor till intervjupersonerna

- Hur länge har du arbetet på Trelleborgs Hamn?
- Vad har du för utbildning och tidigare erfarenheter?

Strategier och mål

- Vilka är Trelleborgs Hamns ägare?
- Vilka tjänster eller produkter erbjuder ni?
- Hur har verksamheten utvecklats över tid?
- Vad är er vision?
- Vem har fattat beslut om visionen?
- Vilka är era långsiktiga mål?
- Vilka är era kortsiktiga mål?
- Vem har tagit fram era lång- och kortsiktiga mål?
- Hur aktiva var du/ledningen/styrelsen i det arbetet?
- Hur är målen dokumenterade?
- Vilken roll spelar styrelsen för utvecklingen av strategier i bolaget?
- Är vision och mål kommunicerad internt och externt?
- Har du utöver den målbilden en egen målbild/vision för verksamheten?
- Är den kommunicerad till andra?

Styrelsens arbete

- Vilka är styrelsens arbetsuppgifter?
- Vilka huvudsakliga skillnader finns mellan styrelsen och ledningens arbete?
- Hur brukar ett styrelsemöte gå till?
- Vilka är de huvudsakliga diskussionsämnena under styrelsemötena?
- Hur aktiva uppfattar du att styrelseledamöterna är i sitt styrelsearbete?

- Har styrelsen ett stort inflytande på det som händer i organisationen och de beslut som tas?
- I vilken grad och på vilket sätt involveras styrelsen i beslutsprocesser?
- Uppfattar du att styrelseledamöterna är tillräckligt insatta i verksamheten?
- Hur ser förhållandet ut mellan företagsledning och styrelsen?

Appendix 2

Intervjuguide för styrelseledamöter

Bakgrundsfrågor till intervjupersonerna

- Hur länge har du suttit i styrelsen?
- Vad har du för utbildning och tidigare erfarenheter?

Strategier och mål

- Vilket är bolagets långsiktiga uppdrag?
- Vem initierade och beslutade om det?
- Vilka är era kortsiktiga strategier?
- När ni beslutar om strategier sker det i enighet eller finns det ibland motsättningar?
- Hur ser förfarandet ut om man är oense i en fråga? Röstar man? Kompromissar?
- Vilka dokument styr ni bolaget med?
- Hur är ägardirektivet utformat? Beskriv dess innehåll
- Hur använder ni er av det?
- Hur motiveras de val ni gör?
- Vilken är bolagets vision?
- Vem har fattat beslut om visionen, dvs. Hur aktiva var du/ledningen/styrelsen/kommunen i det arbetet?
- Är vision och mål kommunicerade internt och externt?
- Har du utöver den målbild som finns en egen målbild/vision för verksamheten?
- Är den kommunicerad till andra?
- Vilka är era kundgrupper?
- Vilka tjänster eller produkter erbjuder ni?

Styrelsens arbete

- Vilka är styrelsens arbetsuppgifter?
- Vilka huvudsakliga skillnader finns mellan styrelsens och ledningens/vd:s arbete?
- Vilka är de huvudsakliga diskussionsämnena under styrelsemötena?
- Hur aktiva uppfattar du att styrelseledamöterna är i sitt styrelsearbete?

- Har styrelsen ett stort inflytande på det som händer i organisationen och de beslut som tas?
- I vilken grad och på vilket sätt involveras styrelsen i beslutsprocesser?
- Vilka möjligheter har styrelsen att agera strategiskt?
- Har styrelsens sammansättning i ert fall någon påverkan? Dvs. att ni enbart har politiker i er styrelse?
- Uppfattar du att du som styrelseledamöterna fått tillräcklig utbildning och information kring verksamheten för att fatta beslut?
- Hur ser förhållandet ut mellan företagsledning och styrelsen?
- Hur uppfattar du din roll som styrelseledamot? Är det svårt att skilja på rollen som styrelseledamot och politiker?
- Är ägarna aktiva?
- Vad tror du är syftet bakom ägarskapet av hamnen, dvs att det är ett kommunalt bolag.
- Hur kommunicerar ägarna syftet med bolaget till er och bolaget själva?
- Hur ser relationen ut mellan er och bolaget?
- Behöver du rapportera till kommunen eller något politiskt parti innan du fattar beslut i frågor?
- Rapporterar du till kommunen eller ett politiskt parti när ni fattat beslut eller om hur nuläget är i bolaget?
- Hur intresserade är kommunen eller det politiska partiet av informationen?