



Det helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning

Högskolan Kristianstad
Institutionen för Ekonomi

Magisteruppsats FED 715 VT 2005

Samuelsson Mattias
Winberg Henrik

Handledare: Collin Sven-Olof

Förord

Vi vill rikta vår tacksamhet till följande personer för att de gjort vårt arbete möjligt. Vi vill tacka:

Docent, univ.lektor i företagsekonomi, Sven-Olof Yrjö Collin, för sitt brinnande engagemang och den aktiva handledning med provokativa men ovärderliga meningsutbyten vilket inspirerat och vidgat vårt perspektiv under arbetets gång.

Före detta styrelseordförande i KRAB - Kristianstads Renhållnings AB Tage Winberg, för den hjälpande hand som gav oss möjligheter att få direktinformation om vad som sker i styrelserummet.

Univ. Lektor i företagsekonomi, Torbjörn Tagesson, för den erfarenhet av att undersöka kommunala bolag som han bidragit med. Vilket har öppnat nya infallsvinklar och ökat vår förståelse för det kommunala aktiebolags särart.

Univ. Adjunkt i företagsekonomi, Christer Nilsson, för en hjälpande hand vid vår statistiska bearbetning.

Therese Jarring, för den hjälpande hand hon gav oss med att bygga upp vår webbenkät.

Dessutom vill vi tacka alla personer som stått vid vår sida under arbetets gång.

Kristianstad 2005-06-06

Mattias Samuelsson

Henrik Winberg

Sammanfattning

Syftet med vår undersökning var att förklara det svenska helägda kommunala aktiebolagets funktionella inriktning. Helägda kommunala aktiebolag präglas av sin särart, de verkar under vissa regler och lagar som inte tillämpas på privata aktiebolag och har en politisk ägare, denna särart förväntade vi oss skulle påverka dess styrelses funktionella inriktning. Den största delen av tidigare studier angående styrelsens funktionella inriktning är utförda i den privata sektorn, vilket har inneburit att vi har utvecklat befintliga teorier med hänsyn till det helägda kommunala aktiebolagets särart. För att uppnå målet med vår undersökning valde vi att använda ett positivistiskt synsätt med en deduktiv ansats. För att undersöka styrelsens funktionella inriktning har vi baserat undersökningen på institutionell-, agent-, stewardship- och public choice teori. Utifrån dessa teorier formulerade vi hypoteser för att på bästa sätt förklara det helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning. För att undersöka fenomenet använde vi en kvantitativ tvärsnittsansats i form av en webbaserad enkät uppdelad efter en surveydel och en experimentell del. Undersökningen har baserats på ett urval av samtliga helägda kommunala aktiebolag i Sverige, vilket innebär att vi inte har begränsat oss geografiskt eller efter bransch eller storlek. Av totalt 1086 helägda kommunala aktiebolag ingick 278 i undersökningen, varav 38 besvarade enkäten. Undersökningen har gjorts på styrelseordföranden vilka vi ansåg borde ha bäst insyn i styrelsearbetet. Den data vi fick in genom enkätundersökningen bearbetade vi statistiskt i kalkylprogrammet Excell och i statistikprogrammet SPSS. Undersökningen resulterade i att vi kunde finna indikationer på att det helägda kommunala aktiebolaget är präglad av den institutionella miljö som det verkar i.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte	3
1.4	Disposition	3
1.5	Kapitelsammanfattning	4
2.	METOD	5
2.1	Vetenskaplig utgångspunkt	5
2.2	Kapitelsammanfattning	8
3.	DET KOMMUNALA AKTIEBOLAGETS SÄRART	9
3.1	Kommunala aktiebolags särart	9
3.2	Styrelsen	10
3.3	Kapitelsammanfattning	12
4.	TEORI	13
4.1	Grundläggande teorier	13
4.1.1	Institutionell teori	13
4.1.2	Agentteori	14
4.1.3	Stewardshipteori	15
4.1.4	Public Choiceteori	16
4.1.5	Den politiska faktorn	16
4.2	Styrelsens funktioner	19
4.3	Ägare	21
4.3.1	Partistruktur	21
4.3.2	Ägaridentitet	23
4.4	Företaget	24
4.4.1	Storlek	24
4.4.2	Ålder	26
4.4.3	Konkurrenssituation	27
4.4.4	Finansiering	28
4.4.5	VD ämbets tid	28
4.5	Styrelseledamoten	29
4.5.1	Ålder	29
4.5.2	Ämbets tid	30
4.5.3	Politisk bakgrund	31
4.6	Kompositionen	33
4.6.1	Antal ledamöter	33
4.6.2	Styrelsens heterogenitet	34
4.6.3	Styrelsens ämbets tid	35
4.7	Styrelsens arbetssätt	36
4.7.1	Antal möten	36
4.7.2	Antal kontakter mellan aktörerna	37
4.8	Hypotessammanfattning	38

4.9	Kapitelsammanfattning	44
5.	EMPIRISK METOD	45
5.1	Undersökningsmetod	45
5.2	Urval	47
5.3	Datainsamling	48
5.3.1	Primärdata	48
5.3.2	Sekundärdata	50
5.4	Operationalisering	50
5.4.1	Enkätens utformning	50
5.4.1.2	Styrelsens funktioner	50
5.4.1.3	Oberoende variabler	53
5.4.2	Definitioner	56
5.5	Statistisk bearbetning	57
5.6	Bortfallsanalys	57
5.7	Validitet & reliabilitet	60
5.8	Kapitelsammanfattning	61
6.	EMPIRISK ANALYS	62
6.1	Presentation av beroende variabler	62
6.2	Presentation av oberoende variabler	67
6.3	Hypotesprövning	77
6.4	Multipel analys	95
6.5	Kapitelsammanfattning	99
7.	SLUTSATS	100
7.1	Slutsats	100
7.2	Förslag till fortsatt forskning	113
	REFERENSLISTA	115
	BILAGOR	
1	Följebrev till enkät	
2	Enkät	
3	Tabeller	

1. INLEDNING

Styrelsen i en organisation har fyra olika funktioner. Dessa funktioner utövar styrelsen i varierad utsträckning beroende av vilken kontext eller i vilket sammanhang organisationen verkar. Enligt en rad forskare beror aktiebolagets funktionella inriktning på företaget och dess styrelses karaktäristik. Det helägda kommunala aktiebolaget och dess styrelse präglas av att det har en politisk ägare och verkar efter vissa regler och lagar som inte tillämpas på det privata aktiebolaget. Vi förväntar oss att denna kommunala särart påverkar den funktionella inriktningen hos styrelser i helägda kommunala aktiebolag.

1.1. Bakgrund

Vi har valt att studera styrelsen i helägda kommunala aktiebolag eftersom vi anser att det är ett intressant område. Med anledning av att de kommunala verksamheterna är av allmänt intresse och lyder under offentlighetsprincipen, får de kommunala aktiebolagen stort utrymme i media. Styrelsen i kommunala aktiebolag tillsätts av kommunfullmäktige, vilket medför att det är övervägande politiker i styrelsen. Detta antar vi medför att styrelsen i kommunala aktiebolag får en speciell prägel jämfört med styrelser i privata aktiebolag. För att granska detta har vi valt att studera vilken inverkan olika faktorer har på styrelsens olika funktioner. Vi vill undersöka om de teoretiska samband som tagits fram gällande privata organisationer även gäller för kommunala aktiebolag i den offentliga sektorn.

De kommunala aktiebolagen verkar under andra förutsättningar än privatägda aktiebolag. Kommunala aktiebolag har inte samma målsättning som privata aktiebolag, och deras styrelse bör således utses på andra grunder. Med anledning av de olika urvalskriterierna misstänker vi att styrelsens funktion skiljer sig mellan kommunala respektive privata aktiebolag. Eftersom de kommunala aktiebolagen inte har något direkt vinstsyfte utan främst andra målsättningar, borde det vara andra personliga kvaliteter än de rent affärsmässiga, som styr valet av styrelseledamöter. Detta borde påverka vilken funktion styrelsen får. Vi vill i vår undersökning undersöka vilka funktioner de helägda kommunala aktiebolagens styrelser har, och vilka faktorer som påverkar de olika funktionerna.

1.2. Problemformulering

En styrelse har huvudsakligen fyra funktioner; kontroll, konflikthantering, service/resurs och beslut/strategi. Beroende av företagets situation fullgör styrelsen de olika funktionerna i varierad utsträckning (Collin, 2005). Styrelsen fokuserar på olika funktioner beroende av faktorer som ägarförhållanden, företagets utformning och omvärld samt styrelsens identitet, sammansättning och arbetssätt. I det helägda kommunala aktiebolaget är ägarförhållandena speciella, det finns bara en ägare, men denna ägare är uppdelad i flera olika intressen (politiska partier). De politiska partierna som finns representerade i de olika kommunerna, får styrelseplatser i de kommunala aktiebolagen tilldelade efter den politiska struktur som råder i kommunen. De för respektive parti tilldelade styrelseplatserna tenderar att tillsättas med politiker, vilka enligt Collin (2001) tenderar att fokusera på styrelsens kontrollfunktion (Collin, 2001). En politiker tillsätts inte i styrelsen på samma grunder som en ledamot i ett privat aktiebolag, styrelseledamöter i privata aktiebolag tillsätts främst med anledning av vad de kan tillföra företaget; branschkunskap, affärskunskap och/eller kontaktnät. Politiker tillsätts främst i styrelsen på grund av sin politiska erfarenhet och kunskap, för att representera partiets intressen i styrelsen. Detta borde innebära att styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget inte fokuserar på samma funktioner som styrelser i privata aktiebolag. Individer som tillsätts i en styrelse på grund av sina branschkunskaper, affärskunskaper och/eller kontaktnät borde fullgöra beslut-/strategi- och resurs-/servicefunktionerna i större utsträckning än de som är tillsatta på grund av sina politiska kunskaper och erfarenheter. Med anledning av detta gör vi antagandet att en styrelse med mestadels politiker främst är tillsatt för att utgöra de två övriga funktionerna, kontroll och konfliktlösning.

De flesta undersökningar som gjorts om styrelsens funktioner har utförts i den privata sektorn. Vi vill i vår undersökning, med anledning av den offentliga sektorns särart, undersöka om det går att applicera dessa teorier på den offentliga sektorn. Detta för att se hur styrelsers funktionella inriktning skiljer sig mellan den privata och offentliga sektorn. Vi vill undersöka i vilken utsträckning styrelserna i de svenska helägda kommunala aktiebolagen fokuserar på de olika styrelsefunktionerna. Vi vill förklara det svenska helägda kommunala aktiebolagets styrelsers funktionella inriktning.

1.3. Syfte

Syftet med vår undersökning är att förklara det svenska helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning.

1.4. Disposition

I kapitel två diskuteras den vetenskapliga metod vi använt i vår uppsats. Vi redogör för vilka angreppssätt vi använt för att besvara syftet med uppsatsen och argumenterar för dessa.

I kapitel tre redogör vi för det helägda kommunala aktiebolags särart. Vi presenterar de olika förutsättningar som gäller för det helägda kommunala aktiebolaget som skiljer sig mot det privata aktiebolaget. Detta för att påvisa de skillnader som kan påverka styrelsens funktionella inriktning i det helägda kommunala aktiebolaget.

I kapitel fyra redogör vi för den teori vi har arbetat fram. Teorin bygger på institutionell-, agent-, stewardship- och public choiceteori och vi tar även hänsyn till politikens inverkningar. Efter att vi presenterat ovanstående teorier följer ett avsnitt där uppsatsens hypoteser diskuteras fram. Befintliga teorier gällande mestadels styrelser i privata aktiebolag återges, därefter diskuteras vilken påverkan det helägda kommunala aktiebolagets särart kan ha på styrelsens funktionella inriktning och slutligen formuleras hypoteser.

I kapitel fem går vi igenom empirin, vår vetenskapliga metod och grunderna för den. Vi argumenterar för vald undersökningsmetod och redogör för hur bortfallet är fördelat och vilka åtgärder som vidtagits för att minska detta.

I kapitel sex analyserar vi empirin, vi analyserar insamlad data och redogör för resultaten. Våra hypoteser testas för att falsifieras eller icke-falsifieras.

I kapitel sju svarar vi på uppsatsens syfte och problem, resultatet av analysen jämförs med valda teorier och en diskussion förs angående likheter och skillnader. Avslutningsvis kritiserar vi oss själva och avslutar med förslag till fortsatt forskning.

1.5. Kapitelsammanfattning

Vi har valt att undersöka styrelsens funktionella inriktning i helägda kommunala aktiebolag. Helägda kommunala aktiebolag präglas av sin särart, vilket vi förväntar oss ska påverka dess funktionella inriktning jämfört med styrelser i privata aktiebolag. Att det helägda kommunala aktiebolaget verkar under vissa regler och lagar som inte tillämpas på det privata aktiebolaget samt att det har en politisk ägare, förväntar vi oss skall påverka dess funktionella inriktning. Det helägda kommunala aktiebolagets särart kan göra att styrelsens funktionella inriktning skiljer sig från styrelser i privata aktiebolag. Den största delen av tidigare studier angående styrelsens funktionella inriktning är utförda i den privata sektorn, vilket kan innebära att vi får utveckla vissa teorier med hänsyn till det helägda kommunala aktiebolagets särart. Syftet med vår undersökning är att förklara det svenska helägda kommunala aktiebolagets styrelsens funktionella inriktning.

2. METOD

I detta kapitel redogör vi för vår vetenskapliga metod. För att hitta samband mellan det helägda kommunala aktiebolagets och dess styrelses karaktäristik, har vi använt ett positivistiskt perspektiv i undersökningen. Vi har använt en deduktiv ansats i undersökningen genom att applicera befintliga teorier på verkligheten. Undersökningen har gjorts med en kvantitativ metod för att med ett stort antal observationer finna relationer som är statistiskt generaliserbara. För att undersöka styrelsens funktionella inriktning har vi baserat undersökningen på institutionell-, agent-, stewardship- och public choiceteori.

2.1. Vetenskaplig utgångspunkt

Styrelsen i ett kommunalt aktiebolag kan ha en eller flera funktioner i sitt arbete. De funktioner som styrelsen kan inta är kontroll-, konflikthanterings-, service-/resurs- och beslut/strategifunktionerna. (Collin, 2001, Collin, 2005) Styrelsen har inte samma grad av betoning på alla funktionerna i styrelsearbetet samtidigt. Problemet vi ställs inför är vad det är som gör att styrelsen har mer eller mindre betoning på de olika funktionerna och vilka faktorer som påverkar detta.

Vårt mål med denna undersökning är att förklara vad som styr det kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning. Genom att studera olika faktorer som ägaren, företaget, individerna i styrelsen, kompositionen av styrelsen samt styrelsens arbetssätt, och hur detta påverkar vilken funktionell inriktning som styrelsen har, är målet att finna samband för att realisera vårt syfte, att förklara det kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning. I tidigare undersökningar har det framkommit att styrelsen i kommunala aktiebolag har en väldigt stark kontrollfunktion (Collin 2001). I denna undersökning har ingen hänsyn tagits till att det är en politisk organisation som studerats. Vårt mål är att hitta samband mellan de olika faktorerna och styrelsens funktionella inriktning med hänsyn till den politiska faktorn.

I vårt arbete har vi valt att inte tillämpa den hermeneutiska ansatsen eftersom denna kräver att vi har större grundförståelse för ämnet så att vi kan kommunicera på samma nivå som de som arbetar med och är insatta i ämnet, detta för att undvika missförstånd mellan iakttagare och respondent (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003). Vi har därför antagit ett positivistiskt synsätt där vi är öppna och objektiva i vårt synsätt, vilket gör att vi kan generalisera verkligheten utifrån våra nya kunskaper (Saunders et al., 2003). Vi får en struktur och en

synbarhet som det går att dra nya slutsatser av, vilket kan leda fram till nya kunskaper (Saunders et al., 2003). På vägen fram mot den nya kunskapen förhåller vi oss neutrala och undviker att påverkas i någon riktning, detta för att vi skall tolka vårt material så objektivt som möjligt.

I vårt empiriska material anser vi att den kvantitativa metoden är mest lämplig. En kvantitativ metod ger möjlighet att göra ett stort antal observationer genom att använda enkäter med efterföljande analys av problemet (Andersen, 1998). Genom ett stort antal observationer är målet att vi skall finna relationer som är statistiskt generaliserbara till helägda kommunala aktiebolag. Då vi har undersökt hur olika faktorer påverkar styrelsens funktionella inriktning, medför vårt metodval att risken för en subjektiv inställning minimeras. (Saunders et al., 2003)

Utgångspunkten i vår studie är av förklarande karaktär, vi vill förklara vilka faktorer som påverkar vilken funktion styrelsens har i sitt arbete. Vårt problem rörande styrelsens funktioner och hur olika faktorer påverkar dem, har vi valt att angripa problemet med en teoretisk förankring. Enligt Saunders et al. (2003) innebär den deduktiva ansatsen att söka efter kausala samband utifrån befintliga teorier. Enligt Andersen (1998) innebär deduktion att man granskar bevis genom att tillämpa teorier och empiriska undersökningar såsom enkäter och intervjuer där teorin falsifieras. Den induktiva ansatsen innebär enligt Saunders et al. (2003) att man har en avsaknad av befintliga teorier. Detta medför att datainsamlingen först sker kvalitativt, utan förankring i de befintliga teorierna. Enligt Andersen (1998) innebär induktion att man utifrån exempelvis en självupplevd erfarenhet vill förklara fenomenet i teorin. Vi har ansett att det finns teoretiska perspektiv som kan appliceras på vår undersökning. Detta medför att vi har valt den deduktiva ansatsen för vår undersökning.

För att framhäva skillnaderna mellan kommunala och privata aktiebolag har vi valt att ha ett avsnitt där vi förklarar kommunala aktiebolags särart. Detta har vi valt för att kommunala aktiebolag verkar efter andra förutsättningar och har andra målsättningar än privata aktiebolag. Vi har även valt att ha ett avsnitt som förklarar styrelsens ansvar och vilka regler som skiljer sig jämfört med ett privat aktiebolag, detta för att underlätta förståelsen av arbetet gällande det kommunala aktiebolagets särart.

Vi har valt att titta på vad som påverkar funktionerna från ett institutionell-, agent-, stewardship- och public choiceteoretiskt perspektiv. Det helägda kommunala aktiebolaget är

en organisation som påverkas av olika normuppsättningar (institutioner). I institutioner finns det normer, regler och lagar som begränsar och möjliggör aktörernas handlingar (Andersson-Skog, 1994). Med en politisk ägare påverkas det helägda kommunala aktiebolaget, till skillnad mot privata aktiebolag, även av en politisk institution som är karaktäriserad av jämlikhet och demokrati. Detta medför att vi måste ta den institutionella teorin i beaktande i vår undersökning. Styrelsen är en länk mellan agent (företagsledningen) och principal (ägaren). Styrelsen är utsedd av ägaren för att på bästa sätt bevaka och befrämja dennes intresse, vilket inkluderar att kontrollera att företagsledningen driver företaget enligt ägarens önskemål. I agentteorin förklaras syftet med kontrollen över företagsledningen, dvs. varför kontrollfunktionen finns i styrelsen (Davis, Schoorman & Donaldsson, 1997, Schleifer & Vishny, 1997). Detta medför att vi måste ta agentteorin i beaktande i vår undersökning. Eftersom kontroll av företagsledningen inte är styrelsens enda funktion (Collin, 2004; Johnson, Daily & Ellstrand, 1996; Pfeffer, 1997), tar vi även hänsyn till de andra teoretiska perspektiven. Det kan finnas situationer när företagsledningen agerar i ägarens intresse utan övervakning från styrelsen. Stewardshipteorin skapades för att undersöka situationer när en ledare är motiverad att agera i principalens intresse (Davis, Schoorman & Donaldsson, 1997). Detta medför att vi måste ta stewardshipteorin i beaktande i vår undersökning. Helägda kommunala aktiebolag ägs av en politisk organisation och kan därför betraktas som en del av en politisk organisation. Ett problem som en politiker kan ställas inför är den konflikt som finns mellan partiets ideologi, den bästa affärsmässiga driften av aktiebolaget och den för kommunen som helhet bästa driften av aktiebolaget (det kan finnas ett behov av koordination mellan kommunens olika organ). Det som är bäst ur partipolitisk synvinkel kanske inte är det bästa för det enskilda aktiebolaget, det som är bäst för det enskilda aktiebolaget kanske inte är det bästa för kommunen som helhet osv. Public choiceteorin innebär att politikern agerar utifrån ett självintresse, att bli omvald (Shaw, nd; Felkins, 1997). När det gäller arbetet som styrelseledamot i det helägda kommunala aktiebolagets styrelse borde detta innebära att styrelseledamoten agerar enligt sitt partis politiska ideologi. Detta medför att vi måste ta public choiceteorin i beaktande i vår undersökning. Genom att vi tar hänsyn till dessa teoretiska aspekter borde vi kunna förklara varför vissa funktioner betonas i det helägda kommunala aktiebolagets styrelsearbete.

Vi har arbetat utifrån våra hypoteser som är förankrade i befintliga teorier. Vi har testat hypoteserna i syfte att falsifiera dem. De mätningar som vi gjort har samband med vårt val av teorier och hypoteser. Detta innebär att vi har prioriterat bort vissa faktorer, vilket medför att

det kan finnas andra faktorer som kan påverka det helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning.

2.2. Kapitelsammanfattning

Vi har för att uppnå målet med vår undersökning valt att använda ett positivistiskt synsätt. Vi vill finna relationer mellan styrelsens funktionella inriktning och dess styrelses och företags karaktäristik som är statistiskt generaliserbara, vilket innebär att vi valt att använda en kvantitativ metod. Eftersom det finns studier och teorier på det aktuella området har vi valt en deduktiv ansats för att finna kausala samband utifrån befintliga teorier. För att undersöka styrelsens funktionella inriktning har vi baserat undersökningen på institutionell-, agent-, stewardship- och public choiceteori.

3. DET KOMMUNALA AKTIEBOLAGETS SÄRART

I detta kapitel redogör vi för det helägda kommunala aktiebolagets särart. Det helägda kommunala aktiebolagets särart förväntas påverka dess styrelses funktionella inriktning. Särarten består i att det helägda kommunala aktiebolaget verkar efter vissa lagar och regler som inte gäller privata aktiebolag samt att det har en politisk ägare.

3.1. Kommunala aktiebolags särart

Enligt Gunnarsson & Stureson (2003) kan kommunfullmäktige i praktiken betraktas som ägare av de helägda kommunala aktiebolagen. Det kommunala aktiebolaget kan betraktas som helägt om kommunen äger mer än hälften av aktierna eller tillsätter mer än hälften av styrelseledamöterna (Albrektson & Adrell, 2001).

Lagregler för de kommunala aktiebolagen har i princip saknats fram till 1992, men numera lyder de fullt ut under aktiebolagslagen och vissa regler om kommunens skötsel av bolagen har förts in i kommunallagen (Albrektson & Adrell, 2001). Enligt kommunallagen får kommuner och landsting själva ha hand om angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunen, landstinget eller deras invånare och som inte skall handhas av staten, en annan kommun eller någon annan. De får driva näringsverksamhet, om den drivs utan vinstsyfte och går ut på att tillhandahålla allmännyttiga anläggningar och/eller tjänster åt invånarna i kommunen eller landstinget. Enligt Collin (2001) har kommuner inget intresse i att vara vinstgivande eftersom det är en demokratisk institution, de producerar för invånarna och inte för vinst. Kommunala aktiebolag finansieras enligt Jonsson (nd) främst via kommunalskatt och statsbidrag men även via avgifter som enskilda kommuninvånare och företag får betala för de tjänster företaget utför åt dem. Reglerna för allmänna handlingars offentlighet tillämpas på kommunala aktiebolag, till skillnad mot privata aktiebolag. I helägda kommunala aktiebolag gäller tryckfrihetsförordningens bestämmelser om rätt att ta del av handlingar hos myndighet (offentlighetsprincipen) i tillämpliga delar också handlingar hos aktiebolaget. Dessa aktiebolag jämföras med myndigheter när det gäller tillämpningen av sekretesslagen (Albrektson & Adrell, 2001). Enligt Collin (2005) har alla svenska medborgare rätt att ta del av alla de kommunala företagens dokument, även brev och e-post. Enligt sekretesslagen och tryckfrihetsförordningen kan vissa offentliga handlingar hemligstämplas med anledning av rikets säkerhet, rikets centrala finans-, penning- och

valutapolitik etc. Kommunala aktiebolag lyder under lagen om offentlig upphandling gällande såväl varor som tjänster. (Albrektson & Adrell, 2001)

Agentteorin bygger på att en agent är redovisningsskyldig mot en principal. Gällande kommunal redovisning är agenten de valda politikerna och principalerna är väljarna. Principalerna i en kommun har väldigt olika intressen i förhållande till principalerna i ett privat aktiebolag där principalen oftast enbart har ekonomiska intressen. Intresset kan variera beroende av ålder, social situation etc. (Tagesson, 2005)

Zimmerman (1977) har i sin studie undersökt den kommunala redovisningen i USA. Redovisningen i de kommunala bolagen är så komplicerad och skiljer sig så mycket att de inte går att jämföra. De är styrda av restriktioner och den har ett ledarskap som påminner om ett förvaltarskap. Orsakerna till att det är svårt att jämföra är det ofta finns liberala belåningsvillkor som är garanterade av staten samt att budget och redovisningsprocedurer är så komplicerade att de även gör experter på området förvirrade. Den offentliga sektorn genomsyras av fondredovisning som styrs av politiker och väljare. Eftersom man inte kan värdera politikernas beslut i pengar, finns det inget större intresse från allmänheten att bevaka de politiska institutionerna eller de enskilda politikerna. Väljarna förväntar sig att politikerna följer lagarna, detta leder till en liten efterfrågan på kommunal redovisning. Detta innebär att väljare och politiker inte frivilligt kommer att acceptera nya redovisningsregler med anledning av att dessa nya regler inte ger tillräckligt med förmåner för att överväga vad individerna åsamkas. Skillnaden mellan övervakningskostnaden av agenten och agentkostnaden kommer att vara obetydlig. (Zimmerman, 1977)

Det är svårt att jämföra effektiviteten i kommunala aktiebolag med privata aktiebolag, de använder sig av olika effektivitetsmått och har olika målsättningar. Offentliga organisationer är mer politiskt drivna och ska arbeta för allmänhetens bästa, vilket kan resultera i väldigt överflödiga och ineffektiva system. Privata företag är drivna av ekonomiska mål. (Parhizgari & Gilbert, 2003)

3.2. Styrelsen

Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige utse samtliga styrelseledamöter i ett helägt kommunalt aktiebolag. Styrelseledamöterna utses för en period om högst fyra år, skifte sker

vid bolagsstämman och inte vid den politiska mandatperiodens utgång. Styrelseuppdraget kan upphöra i förtid på den enskilda styrelseledamotens eget initiativ. Ägaren kan under löpande mandatperiod byta ut en styrelseledamot, i motsats till förtroendevalda i kommunfullmäktige och kommunala nämnder kan en styrelseledamot i ett kommunalt aktiebolag avsättas utan formell motivering. Kommunfullmäktige beslutar även om antalet styrelseledamöter. (Albrektson & Adrell, 2001)

Lagen om arbetstagarrepresentanter i styrelsen tillämpas inte på kommunala aktiebolag. (Albrektson & Adrell, 2001)

De kommunala aktiebolagen styrs via ägardirektiv från kommunen, det är ett skriftligt styrdokument som kommunens representanter framlägger på bolagsstämman. Därefter är det styrelsens uppgift att tillse att direktivet tillämpas i aktiebolagets verksamhet. Kommunen kan via kommunstyrelsen även besluta i frågor som rör bolagets drift (Albrektson & Adrell, 2001). Ägardirektiv är för att mer detaljerat styra verksamheten efter de mål och ambitioner som ägaren har med verksamheten, ägarna kan vara betydligt mer specificerade i ägardirektiven än i bolagsordningen. Eftersom den politiska strukturen inom kommunerna kan förändras vart fjärde år, kan också ägaridentiteten förändras i de kommunala aktiebolagen vart fjärde år. De olika politiska partierna har inte samma målsättning med de kommunala aktiebolagen, vilket innebär att inriktningen på aktiebolagens verksamheter kan förändras. I bolagsordningen finns de grundläggande bestämmelserna för aktiebolagets organisation och verksamhet. Via ägardirektiven kan ägarna detaljstyra aktiebolagen efter deras politiska motiv.

Tillsättningen av ledamöter till det helägda kommunala aktiebolaget skiljer sig från tillsättandeprocessen i privata aktiebolag. I det helägda kommunala aktiebolaget tillsätts styrelsen av kommunfullmäktige, som fått kandidater av en i kommunfullmäktige utsedd valberedning. Valberedningen kontaktar de partier som blivit tilldelade styrelseplatser för att samla in kandidater. Valberedningen behandlar de olika förslagen och lämnar slutligen fram ett förslag till kommunfullmäktige där förslaget fastställs. (www.kristianstad.se & www.goteborg.se, 4:e maj 2005).

3.3. Kapitelsammanfattning

För att uppnå målet med vår uppsats måste vi ta hänsyn till det helägda kommunala aktiebolagets särart. Denna särart består främst i att det helägda kommunala aktiebolaget verkar under vissa regler och lagar som inte tillämpas på det privata aktiebolaget samt att det har en politisk ägare. För helägda kommunala aktiebolag gäller kommunallagen och offentlighetsprincipen och det finns inget direkt vinstsyfte, till skillnad mot privata aktiebolag. Kommunfullmäktige kan betraktas som ägare av det helägda kommunala aktiebolaget, vilket innebär att ägarförhållandena skiljer sig mot ett privat aktiebolag. Kommunfullmäktige kan via ägardirektiv styra verksamheten i företaget och styrelsen tillsätts på andra grunder än i det privata aktiebolaget. Styrelsen skall till skillnad mot styrelsearbete i privata aktiebolag även representera en politisk ideologi.

4. TEORI

I detta kapitel redogör vi för de teorier som vi använt i vår undersökning. För att undersöka hur olika faktorer påverkar det helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning har vi formulerat hypoteser baserade på befintliga teorier. Dessa teorier är till största delen tagna från den privata sektorn, vilket har lett till att vi utvecklat teorierna med hänsyn till det helägda kommunala aktiebolagets särart.

4.1. Grundläggande teorier

4.1.1. Institutionell teori

Den institutionella teorin förklarar det ramverk av normer, regler och lagar som utgör en institution. I detta fall det ramverk av normer, regler och lagar som de helägda kommunala aktiebolagen och dess styrelser har möjlighet att agera inom. Det finns formella regler som är formulerade i lagar och förordningar och informella regler som handlar om kultur, moral, fördomar, etik etc. som är speciella för varje enskild institution. Denna institutionella ram, som består av formella och informella regler, begränsar och möjliggör aktörers handlingar (Andersson-Skog, 1994). Den institutionella ramen kan fungera som en bromskloss i styrelsearbetet, men den skapar även förutsättningar, förutsägbarhet och handlingsutrymme. Däremot kan begränsningarna förändras snabbt, det räcker med en förändring av normer, regler och/eller lagar för att villkoren skall förändras (Andersson-Skog, 1993).

Inom institutionell teori gör man en åtskillnad mellan institutioner och organisationer, där kallas institutionerna för spelets regler och organisationerna kallas för spelarna. Organisationer definieras man som en grupp individer, exempelvis företag, politiska partier eller intresseorganisationer. Organisationerna påverkas av hur institutionerna är utformade och agerar utifrån detta. Samtidigt påverkar och förändrar organisationerna genom sitt sätt att arbeta både medvetet och omedvetet de informella och formella institutionerna. Om man strävar efter att uppnå ett mål kan det i längden förändra de informella och/eller formella institutionerna. Detta kan i sin tur påverka agerandet hos andra som agerar i samma miljö. (Lundequist, 1998)

Vi har valt att tillämpa den institutionella teorin för att styrelsearbetet i ett kommunalt aktiebolag är styrt av normer, regler och lagar som skiljer sig från det privata aktiebolagets.

För att granska vilken funktionell inriktning som styrelsen fokuserar på, bör vi ta hänsyn till hur dessa normer, regler och lagar skiljer sig åt i styrelsens arbete.

4.1.2. Agentteori

Enligt agentteorin antas en person att ha ett rationellt beteende och försöker maximera sin egen nytta. I agentteorin vill både agenten och principalen uppnå maximal nytta till så låg kostnad som möjligt. När det uppstår valmöjligheter kommer båda parter välja det som ger dem störst nytta, vilket inte borde vara samma alternativ. Detta medför att ägaren (principalen) måste övervaka agenten för att inte drabbas ekonomiskt av dennes handlande. Ett sätt för principalen att övervaka agenten är att utnyttja de styrmekanismer som finns. Dessa används för att minska agentkostnaden, skydda ägarnas intressen och försäkra sig om att agenten och principalen arbetar mot samma mål. Exempel på olika styrmekanismer kan vara incitamentsschema eller företagsstrukturer. Incitamenten kan bestå av både belöningar och bestraffningar för att ett gemensamt intresse skall kunna uppstå mellan agenten och principalen. Kritiken som finns kring agentteorin är att den är en orealistisk beskrivning av det mänskliga beteendet, dessutom gör antagandena att man begränsar generaliserbarheten. (Davis, Schoorman & Donaldsson, 1997, Schleifer & Vishny, 1997)

Problem som lyfts fram i agentteorin är att det finns svårigheter för finansiärer att försäkra sig om att det insatta kapitalet används så att avkastningen blir tillfredställande, att deras kapital inte används till oattraktiva projekt. Detta problem kan kringgås om ett kontrakt upprättas mellan parterna där det framgår hur agenten skall agera samt hur vinster skall fördelas mellan parterna. Problemet med detta är att det är svårt att sja om framtiden, vilket medför att kontrakt är svåra att utforma. (Schleifer & Vishny, 1997)

Separationen av ägare och företagsledning innebär ett välkänt agentproblem, mindre informerade ägare ska kontrollera betydligt bättre informerade företagsledare. Agenten styr inte heller företaget med samma bekymmersamma vaksamhet som en ägare skulle ha gjort. Detta leder till att bra företagsstyrning kräver en hög nivå av kontroll av företagsledningen, vilket innebär många utomstående och oberoende styrelseledamöter. Medan agentteorin koncentrerar sig på att en part (styrelsen) övervakar en annan (företagsledningen), fokuserar stewardshipteorin på företagets förmåga att bygga starka gemensamma intressen mellan ägare, styrelse och företagsledning. (Randøy & Jenssen, 2004)

Ett agentteoretiskt synsätt är det vanligaste när styrelser studeras. Professionella företagsledare är de enda som har den specialiserade kunskapen som krävs för att sköta företaget. Separation av ägande och kontroll ökar företagsledarens inflytande, vilket leder till ökade möjligheter för företagsledaren att agera i eget intresse. När aktieägare inte kan engagera sig i hur företagsledningen sköter företaget blir det styrelsens ansvar att representera aktieägarnas intressen. Enligt ett agentteoretiskt synsätt kan aktieägarna inte lita på företagsledningen vilket innebär att de måste bli kontrollerade av styrelsen. För att enligt ett agentteoretiskt synsätt på bästa sätt fullgöra denna kontrollfunktion bör styrelsen vara oberoende av företagsledningen. (Muth & Donaldson, 1998)

Anledningen till att vi valt att använda agentteorin är att den behandlar relationen mellan ägare och företagsledning. Eftersom ägarna utser styrelsen, vars uppgift inkluderar att kontrollera företagsledningen i ägarnas intresse, blir styrelsen en viktig länk i relationen mellan agenten och principalen. Med detta som bakgrund anser vi att vi måste beakta de agentteoretiska aspekterna i vår undersökning för att kunna urskilja den funktionella inriktningen i styrelsen.

4.1.3. Stewardshipteori

Stewardshipteorin har sina rötter i psykologin och sociologin. Den skapades för att undersöka situationer där en ledare är motiverad att agera enligt principalens intressen. Enligt Stewardshipteorin anser man att en persons individuella beteende ger lägre nytta än om personen agerar enligt det beteende som gemenskapen har, detta medför att personen antas ha ett rationellt beteende och agera enligt hur gruppen skulle ha agerat. Detta rationella beteende kan ses som något positivt eftersom ägare och företagsledare agerar likartat. En orsak till att stewardshipteorin inte är mer tillämpad i praktiken hos företag är att det är ett risktagande för ägaren eftersom denne har svårt att förutse agentens agerande i en sådan situation. Ett införande av teorin kan för ägaren innebära att man ger företagsledaren fria möjligheter att agera till sitt eget intresse och när skadan väl upptäckts är det för sent att åtgärda den. (Davis et al., 1997).

Vi har valt att ta hänsyn till stewardshipteorin för att det borde finnas fall där styrelsen och VD:n har en nära relation, vilket skulle kunna medför att VD:n får en mer social relation till styrelsen, vilket skulle kunna medföra att VD:n främst agerar efter företagets bästa. Med detta

som bakgrund anser vi att vi måste ta hänsyn till denna teori i vår undersökning, eftersom ett sådant beteende kan påverka vilken funktionell inriktning som styrelsen lägger tonvikt på.

4.1.4. Public Choiceteori

Public choiceteorin utgår från att individernas handlade vid kollektivt beslutsfattande tar viss hänsyn till andra, men oavsett om de är väljare, lobbyister, politiker eller byråkrater är det självintresset som går först, politikernas främsta mål är att bli omvalda. En av bakgrunderna till public choiceteorin är bristen på incitament för väljarna att övervaka beslutsfattarnas effektivitet. Många väljare anser att de inte kan påverka vem eller vilka som väljs, vilket gör att de inte har tillräckliga incitament för att skaffa den bakgrundskunskap och de analytiska kunskaper som behövs för att förstå de politiska frågorna. Dessa incitamentsproblem saknas i den privata sektorn eftersom individen lättare kan kontrollera vad han får tillbaka på varje investerad krona. Politikernas incitament är inte heller speciellt starka, det är svårt att motivera sig till att arbeta hårt för allmänhetens bästa när väljarna inte förstår fördelarna av arbetet. (Shaw, nd)

Ledarna för ett byråkratiskt företag försöker maximera budgeten och därmed få mer makt, större löner, bättre anseende och andra privilegier. Budgetmaximering resulterar i ökad statlig spending, ineffektiv allokering mellan statliga organ och ineffektiv produktion inom dem. (Felkins, 1997)

Anledningen till att vi valt att använda Public choiceteorin, är att tillsättandet av ledamöter i ett helägt kommunalt aktiebolag är en politisk process. Eftersom politikernas främsta intresse är att bli återvalda, borde de agera efter detta självintresse när de utför sitt styrelsearbete. Eftersom styrelserna i helägda kommunala aktiebolag tenderar att vara bemannade av politiker, vilka agerar utifrån att bli omvalda, borde detta påverka vilka funktioner styrelsen i helägda kommunala aktiebolag lägger tonvikt på.

4.1.5. Den politiska faktorn

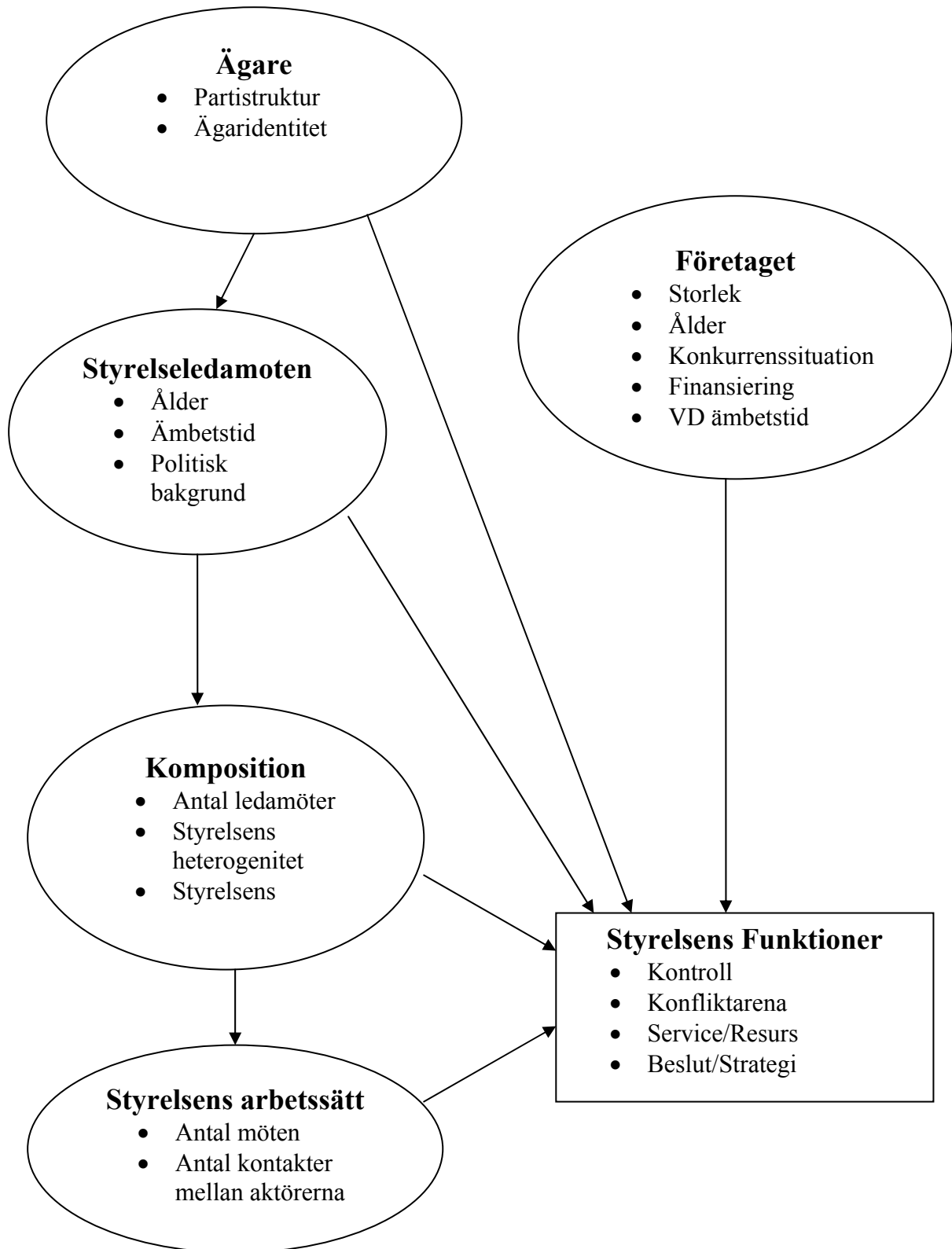
Politikerna har olika intressen med staten beroende på vilken ideologi de har. Ideologierna kan man dela in på en skala från vänster till höger. Den vänsterpolitiska ideologi som drivs i Sverige grundar sig på att bygga upp en stark stat som reglerar marknaden, implementera omfördelningar samt etablera offentliga enhetstjänster, främst inom utbildning och vård. (Goldmann, Pedersen & Østerud 1997) Den högerpolitiska ideologi som drivs i Sverige

bygger på att motverka bildandet av en stark statlig kontroll. (Nordblad & Hansson, 2005) Den ideologi som högerpolitiken driver, innebär att de vill privatisera så mycket som möjligt av det offentliga ägandet. Enligt ideologin skall marknaden själv få styra. (www.moderat.se, 2.e maj 2005). Den mittpolitiska ideologi som bedrivs i Sverige bygger på att människor ska vara befriade från politiska och ekonomiska tvångsmedel och själva tar ansvar för sina liv. Enligt ideologin skall staten ha en tillbakadragen roll så att näringslivet får möjligheter att sköta sig själv. (Nordblad & Hansson, 2005) Ideologierna skiljer sig även skattepolitiskt, vänsterinriktade ideologier är mer positiva till skatter än högerinriktade ideologier. (Ashworth & Heyndels, 1997) Detta innebär att politiken skiljer sig åt mellan de olika partiernas ideologier, beroende av var på vänster-högerskalan de bedriver sin politik.

Det främsta målet för en styrelseledamot är enligt public choice teorin att bli omvald. För att en styrelseledamot i ett helägt kommunalt aktiebolag skall bli omvald, måste ledamoten bli nominerad till styrelseplatsen av sitt politiska parti. För att öka möjligheten att bli nominerad bör styrelseledamoten på bästa möjliga sätt representera partiets intressen i styrelsen, vilket innebär att ledamoten prioriterar partiets intressen framför företagets. Det som är bäst ur partipolitisk synvinkel är kanske inte alltid det bästa för företaget. Detta innebär att vi måste ta hänsyn till att partierna som är representerade i det helägda kommunala aktiebolagets styrelse har olika politiska ideologier. Dessa olika ideologier borde påverka styrelsens funktionella inriktning.

Figur 4.1

I nedanstående figur presenteras hur företaget och dess styrelses karaktäristik (de oberoende variablerna) tillsammans och var för sig påverkar styrelsens funktionella inriktning (de beroende variablerna). De oberoende variablerna är indelade efter; ägare, företaget, styrelseledamoten, komposition och styrelsens arbetssätt. De olika funktionella inriktningarna består i kontroll, konfliktarena, service/resurs och beslut/strategi.



Förklaring av figuren

Vi har delat in de faktorer som kan påverka styrelsens funktioner i fem grupper. Dessa grupper är; *Ägare, Företaget, Styrelseledamoten, Komposition och Styrelsens arbetsätt*.

Figuren är uppbyggd så att alla grupper kan påverka vilken funktionell inriktning styrelsen lägger tonvikt på. Vidare påvisar vi att gruppen *Ägare* påverkar gruppen *Individen* genom att det är ägaren som tillsätter individerna i styrelsen. Gruppen *Styrelseledamoten* påverkar i sin tur gruppen *Komposition* genom att det är de olika individerna som ägarna tillsätter som blir styrelsens komposition. Slutligen påverkar gruppen *Komposition* gruppen *Styrelsens arbetsätt* genom att kompositionen av individer påverkar vilket arbetsätt styrelsen får.

I gruppen *Ägare* har vi tagit hänsyn till faktorerna; Partistruktur och Ägaridentitet för att undersöka hur de påverkar styrelsens funktionella inriktning. I gruppen *Företaget* tar vi hänsyn till faktorerna; *Storlek, Ålder, Konkurrenssituation, VD ämbets tid och finansiering*, för att studera hur dessa faktorer påverkar styrelsens funktionella inriktning. I gruppen *Styrelseledamoten* tar vi hänsyn av faktorerna; *Ålder, Ämbets tid och Politisk bakgrund* för att undersöka hur dessa faktorer påverkar styrelsens funktionella inriktning. I gruppen *Komposition* tar vi hänsyn till faktorerna; *Antal ledamöter, Styrelsens heterogenitet och Styrelsens ämbets tid* för att undersöka hur dessa faktorer påverkar styrelsens funktionella inriktning. I gruppen *Styrelsens arbetsätt* har vi tagit hänsyn till faktorerna; *Antal möten och Antal kontakter mellan aktörerna* för att undersöka hur dessa faktorer påverkar styrelsens funktionella inriktning.

4.2. Styrelsens funktioner

Styrelsens funktioner skiljer sig mellan olika länder och mellan företag inom samma land (Dehaene et al, 2001). Enligt Demb & Friedrich (1994) är studier angående styrelsens olika funktioner få och osäkerheten över hur styrelser utövar sitt arbete är stor. Utomstående har sällan tillträde till styrelserummen och forskares möjligheter till att empiriskt undersöka styrelsens olika funktioner är således begränsad, vilket har lett till att många forskare beskriver styrelsens arbete som en "black box" (Dzialo et al, 1998).

Enligt Collin (2004), Johnson, Daily & Ellstrand (1996), Pfeffer (1997) har en styrelse tre funktioner, kontroll av företagsledningen, att vara en resurs åt företagsledningen samt att fatta

beslut som berör företagets strategi. Collin (2004) framhäver även en fjärde funktion, styrelsen som arena för konflikthantering. En styrelse fullgör inte alltid alla funktionerna samtidigt, är styrelsen exempelvis överens i alla aktuella frågor för tillfället (ingen konfliktarena) kan de koncentrera sig på att stötta företagsledningen, utgöra resursfunktionen (Collin, 2005).

Kontrollfunktionen innebär att kontrollera företaget och den operativa ledningen (Dalton, Daily, Ellstrand & Johnson, 1998). Styrelsen ska bedöma företagsledningen och kontrollera att de sköter den löpande förvaltningen enligt styrelsens direktiv (Molin, 1992). Detta inkluderar aktiviteter som att upprätta kontrollsystem, revision samt belöna, anställa och avskeda VD:n (Morck, Shleifer & Vishny, 1989). Enligt Lindh & Meyerson (1998) förväntas styrelsen övervaka och ingripa när företagets prestation är otillfredsställande. Eftersom styrelsen har det övergripande ansvaret för företagets mål och strategi bör de kontinuerligt granska så att företagsledningen följer deras direktiv (Dahlgren & Moberg, 1990).

Enligt Collin (2004) innebär resursfunktionen den kompetens som styrelseledamöterna tillför företaget, enskilt och gemensamt. Detta inkluderar den enskilde ledamotens personliga kompetens i form av utbildning och erfarenhet, samt den kompetens ledamoten har tillgång till i form av kontakter. Då företaget expanderar blir det svårare att kontrollera, det ställer krav på större kontaktnät och det krävs större kunskap av styrelseledamöterna (Dalton et al., 1998). Även Pfeffer & Salancik (1978) påvisar betydelsen av att styrelseledamöternas kompetens kan vara till gagn för företaget. Zald (1969) påvisar att även styrelseledamotens status har betydelse som resurs för företaget i form av ett förbättrat anseende. Zald (1969) menar vidare att för att resurserna ska vara en tillgång för företaget gäller det att de är av betydelse för företaget och den situation företaget befinner sig i.

Enligt Collin (2005) består styrelsens beslut/strategifunktion i att besluta om och genomföra företagets övergripande strategi via beslut angående investeringar och budget. De strategiska besluten är framtidsinriktade och styr VD:s handlingsfrihet, VD:n fattar de vardagliga besluten medan styrelsen tar de övergripande besluten. (Collin, 2005) Enligt Hendry & Kiel (2004) kan man dela upp styrelsens strategifunktion i aktiv respektive passiv. Aktiv strategifunktion inkluderar fastställande av affärer, utvecklande av företagets visioner, välja övergripande strategier samt marknadsundersökningar. Passiv strategifunktion innebär att styrelsen ses som ett godkännande organ, styrelsen godkänner eller inte godkänner

företagsledningens förslag och fungerar således som ett verktyg för företagsledningen (Pfeffer, 1972). Enligt Jonnergår & Svensson (1995) kan styrelsens beslut/strategi funktion inkludera, konsultation och rådgivning till VD:n, initiering av analyser, förslag till alternativa strategier, utveckling av företagets visioner, uppställande av riktlinjer för företagets strategier och fastställande för hur de skall utvärderas.

Styrelsen blir en arena för konfliktlösning när styrelseledamöterna representerar olika intressen (principaler). För att olika intressen ska få igenom sina beslut och åsikter och inte har majoritet, kan det bildas koalitioner i styrelsen. (Zald, 1969) Med en dominerande ägare (principal) som väljer ledamöter är det mindre troligt att styrelsen blir arena för konflikter. Detta med undantag för politiskt tillsatta styrelser, det finns bara en ägare men flera olika intressen. (Collin, 2005) Detta medför att politiskt tillsatta styrelser lätt blir en arena för konflikter och kan liknas vid en styrelse som representerar flera olika intressen.

4.3. Ägare

4.3.1. Partistruktur

Enligt Gunnarsson & Stureson (2003) kan kommunfullmäktige ses som ägare till de kommunala aktiebolagen. Indirekt kan partierna som är representerade i kommunfullmäktige ses som ägare till aktiebolaget. Enligt Weigand & Lehmann (1999) beror en ägares grad av inflytande på vilken ägarkoncentration som råder inom aktiebolaget. Om ägarkoncentrationen är hög finns det enskilda aktieägare med stora aktieinnehav i aktiebolaget. När detta förekommer är sannolikheten stor att aktieägarna kan påverka organisationen, vilket kan leda till starkare styrning (Weigand & Lehmann, 1999). Ett företag kan enligt Agnblad, Berglöf & Svancar (2001) betraktas som ägarkontrollerat om en ägare har kontroll över 25 procent av aktierna eller mer. Även Cantrijn, Jeunink & Kabir (1997) påvisar att stora aktieägare kan förväntas påverka beslut. Hög grad av ägarkoncentration leder till att ägaren i högre grad övervakar företagsledningen (Gomez-Mejia & Wiseman, 1997).

Till skillnad mot privata aktiebolag styrs de helägda kommunala aktiebolagen via ägardirektiv från sina ägare. Ägardirektivet innebär att ägarna mer detaljerat styr företagets verksamhet. Ägardirektiven är inte samma i alla helägda kommunala aktiebolag utan kan skilja sig i specificeringen, i vissa bolag är direktivet mer specificerat och i vissa mindre. Via

ägardirektivet kan kommunfullmäktige således i större eller mindre utsträckning styra det helägda kommunala aktiebolaget.

Weigand & Lehmann (1999); Agnblad et al. (2001); Cantrijn et al. (1997); Gomez-Mejia & Wiseman (1997) resonemang angående ägarkoncentration kan enligt oss appliceras på den partistruktur som råder i de olika kommunerna och deras respektive kommunfullmäktige. Aktiefördelningen i ett privat aktiebolag kan jämföras med mandatfördelningen i kommunfullmäktige eftersom kommunfullmäktige äger alla aktier i det helägda kommunala aktiebolaget. I det privata aktiebolaget har ägarna inflytande i proportion till sitt ägande (aktieinnehav) vilket kan likställas med att partierna i kommunfullmäktige har inflytande i proportion till antalet mandat i kommunfullmäktige. Har ett parti många mandat, kan ägarkoncentrationen betraktas som hög, är mandaten mer jämnt fördelade mellan de olika partierna, kan ägarkoncentrationen betraktas som spridd. Finns det något enskilt parti som har många platser i kommunfullmäktige är sannolikheten stor att de kan påverka organisationen, vilket leder till starkare styrning. I en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige får styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget mindre handlingsfrihet med anledning av ägarnas inflytande, ägarna (det mer dominerande partiet) fattar fler beslut gällande det enskilda aktiebolaget. Styrelsen blir mer av ett godkännande än ett beslutande organ, styrelsen klubbar i större utsträckning bara igenom ägarens beslut. Detta leder till att styrelsen borde ha mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Med anledning av den starkare styrning som den höga ägarkoncentrationen innebär borde konflikterna inom styrelsen minska, vilket borde leda till att styrelsen har mindre tonvikt på konflikthanteringsfunktionen. Hög ägarkoncentration leder till att ägaren i högre grad övervakar företagsledningen, vilket borde leda till att styrelsen har mindre tonvikt på kontrollfunktionen. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H: 1. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar i en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

H: 1. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar i en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige tenderar att lägga mindre tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 1. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar i en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

4.3.2 Ägaridentitet

Det finns olika typer av ägare i ett aktiebolag och dessa har oftast olika syften med sitt aktieinnehav. Aktieägarna kan delas in i spekulanter och industrialister. Spekulanterna har inte något större intresse av att utöva makt utan är ute efter att förvalta sina tillgångar genom att köpa och sälja aktier. Industrialisten är däremot intresserad av att använda sitt ägande för att skaffa sig inflytande i företaget och påverka dess styrning. (Collin, 2004)

Kommunfullmäktige äger det kommunala aktiebolaget och tillsätter således styrelsen. Den politiska strukturen i kommunfullmäktige skiljer sig mellan olika kommuner beroende av vilket väljarstöd de olika partierna har i respektive kommun. De politiska partierna har olika ideologier och bör således ha olika målsättningar med det kommunala aktiebolaget. Högerorienterade partier är för att privatisera de kommunala aktiebolagen, medan de vänsterorienterade är mer för att behålla den kommunala kontrollen över företaget. Således borde ett högerorienterat parti vilja anpassa företaget till den privata sektorn för att underlätta en privatisering och göra företaget självförsörjande så att företaget ska klara sig utan bidrag från stat och kommun. Detta borde innebära att en högerorienterad styrelse fokuserar mer på strategi-/beslut- och service-/resursfunktionerna och mindre på kontrollfunktionen. En vänsterorienterad styrelse som vill behålla kontrollen över företaget borde således fokusera mer på kontrollfunktionen och mindre på strategi-/beslut- och service-/resursfunktionen. När ägandet är uppdelat på flera olika partier och det inte finns någon klar dominans av vänster eller högerpartier blir styrelsen en arena för konfliktlösning. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H: 2. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 2. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut/strategifunktionen.

H: 2. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på service/resursfunktionen.

H: 2. D. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en oklar ägaridentitet tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

4.4. Företaget

4.4.1. Storlek

När ett företag blir större och mer komplext medför det att det blir svårare för styrelsen att utöva sina funktioner. Ett mindre företag medför att det är lättare för styrelsen att ha kontroll över verksamheten, dessutom kan företagsledningen lättare utnyttja resurserna i styrelsen. Då företaget expanderar blir det svårare att kontrollera, det ställer krav på större kontaktnät och det krävs större kunskap av styrelseledamöterna (Dalton et al., 1998)

Det helägda kommunala aktiebolaget agerar enbart på den lokala hemmamarknaden, vilket innebär att företagets storlek och expansionsmöjligheter är begränsade. De helägda kommunala företagen tenderar att agera inom ett område/bransch och inte flera, vilket begränsar komplexiteten för det enskilda företaget. Detta innebär generellt att det i helägda kommunala aktiebolag är lättare för styrelsen att utföra de olika funktionerna eftersom de varken kan bli väldigt stora, med tanke på de geografiska begränsningarna, eller väldigt komplexa, med tanke på att de agerar inom ett område/bransch. Det finns dock ur ett kommunalt perspektiv större och mindre företag, vilket borde innebära att de olika funktionerna kan fullgöras i varierad utsträckning. Ett mindre företag är lättare för styrelsen att kontrollera och företaget kan lättare utnyttja resurserna i styrelsen. Detta innebär att styrelsen kan lägga större tonvikt på resurs-/servicefunktionen och mindre tonvikt på kontrollfunktionen i de mindre kommunala företagen. I större kommunala företag är det svårare att utnyttja resurserna i styrelsen och företaget är svårare att kontrollera. Detta innebär att styrelsen lägger mer tonvikt på kontrollfunktionen och mindre tonvikt på resurs-/servicefunktionen.

En tidning ger samma nyhet till tusentals människor på samma gång. Det är en informationskälla som människor kommer i kontakt med varje dag utan att de behöver

anstränga sig och det stör inte deras dagliga verksamhet eftersom de inte behöver leta efter informationen (Dyck & Zingales, 2003). Enligt Dyck & Zingales (2003) är det framför allt spekulanter som söker upp och samlar in information om företag eftersom de har ett ekonomiskt intresse i aktiens utveckling. I det helägda kommunala aktiebolaget finns det ingen aktiemarknad och således inga spekulanter som aktivt söker information om företagen, vilket innebär att det blir medias uppgift att förmedla informationen. Enligt Dyck & Zingales (2003) finns det två olika anledningar till att en journalist får information från informatörer, informatören har en personlig vinning i att informationen trycks och nöjer sig med att informationen sprids, vilket är vanligt i politiska sammanhang med anledning av den våldsamma konkurrens som finns mellan olika partiers partiprogram, och informatörer som har ekonomiska fördelar av att informationen trycks, vilket är vanligt när någon vill påverka aktiekurserna. Det helägda kommunala aktiebolaget är en politiskt ägd organisation vilket innebär att de partier som inte styr de kommunala aktiebolagen kan ha vinning i att smutskasta det kommunala aktiebolaget och dess ledning. Ett scoop innebär enligt Dyck & Zingales (2003) att journalister får förbättrat anseende och förhöjda framtida inkomster. Ett scoop angående ett större och mer välkänt fenomen borde således ge ett ännu bättre anseende och ännu högre inkomster. Ett kommunalt aktiebolag är av lokalt allmänt intresse och således ett lokalt känt fenomen, och desto större företaget är lokalt desto mer lokalt känt borde det vara. Detta innebär att helägda kommunala aktiebolag är av stort intresse även för den enskilda journalisten, och desto större det är desto större intresse. Medias intresse av att trycka olika sorters information är enligt Dyck & Zingales (2003) beroende av utbud och efterfrågan, det helägda kommunala aktiebolaget är av lokalt allmänt intresse och det bör således finnas stor efterfrågan på information lokalt. Desto större företag, desto större allmänt intresse och således en större efterfrågan på information. Enligt Dyck & Zingales (2003) spelar media en fundamental roll i alla corporate governance system genom att skada företagsledares och direktörers anseende om de inte agerar enligt sociala normer. Media spelar en central roll när det gäller att förmedla information om företagsledningen till allmänheten. (Dyck & Zingales, 2003)

Eftersom kommuninvånarna inte har något direkt ekonomiskt intresse i det helägda kommunala aktiebolaget söker de inte aktivt efter information om dess verksamhet. Det är först när det helägda kommunala aktiebolaget uppmärksammas i media som kommuninvånarna får information om företaget. Informationskällorna i det politiska sammanhanget är primärt personer som har personliga fördelar av att informationen sprids,

vilket i detta sammanhang borde innebära personer med en annan politisk uppfattning än den som drivs i det kommunala aktiebolaget. Detta innebär att det främst är negativa uppgifter som ges till media. Finns det substans i informationen är journalister villiga att skriva om det och media är villiga att sprida informationen. Styrelseledamöter i helägda kommunala aktiebolag vill med anledning av deras anseende och framtida karriär inte att det publiceras något negativt om företaget i media, vilket borde innebära att de vill ha kontroll över företagsledningen och verksamheten. Större helägda kommunala aktiebolag har större betydelse för kommunen, både som arbetsgivare och inkomstkälla, vilket borde innebära att det är större efterfrågan på negativ information, vilket innebär att styrelsen vill ha större kontroll över verksamheten. Detta innebär att desto större det helägda kommunala aktiebolaget är desto större kontroll vill styrelsen ha över verksamheten. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H: 3. A. En styrelse i ett större helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 3. B. En styrelse i ett mindre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga större tonvikt på resurs-/servicefunktionen.

4.4.2. Alder

När ett företag är nyetablerat eller en styrelse nyformerad går styrelsens uppmärksamhet mest till att formulera policys och regler för företagsledning och styrelse, och att lägga upp riktlinjer för verksamheten. Detta leder till att styrelsen kommer att mötas ofta med anledning av att deras makt och inflytande kommer att behövas i uppstartandet av verksamheten. En organisation utvecklar med tiden karaktärsdrag som blir institutionaliserade procedurer och handlingssätt för att lösa problem. Dessa procedurer och handlingssätt används för att lösa återkommande och elementära problem och konflikter inom organisationen och i dess omgivning. Det är styrelsens uppgift att ändra dessa karaktärsdrag om verksamheten skall förändras. Att ändra dessa traditioner inom företaget kan leda till konflikter. Desto mer rutin och stabil en organisation är desto mindre är risken för konflikter angående dess institutionaliserade karaktärsdrag. (Zald, 1969)

I äldre företag finns inarbetade rutiner och handlingssätt för att lösa enkla och återkommande problem och konflikter, vilket borde innebära att styrelsen lägger mindre tonvikt på kontroll-

och konflikthanteringsfunktionerna. I nyetablerade företag har styrelsen mycket fokus på att lägga upp riktlinjer för verksamheten och att vara en tillgång för företagsledningen vilket borde innebära att styrelser i yngre företag lägger mer tonvikt på beslut/strategi- och service-/resursfunktionerna. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H: 4. A. En styrelse i ett äldre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 4. B. En styrelse i ett äldre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mindre tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 4. C. En styrelse i ett yngre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mer tonvikt på service-/resursfunktionen.

H: 4. D. En styrelse i ett yngre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mer tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

4.4.3. Konkurrenssituation

De aktiebolag som agerar på en konkurrensmarknad, förefaller vara mer hjälpta av en styrelse med näringslivserfarenhet, i form av bransch- eller affärskunskap. (Collin, 2001) Företagsstyrning skiljer sig mellan företag som agerar på en monopolmarknad och företag som agerar på en konkurrensmarknad. Ett företag på en konkurrensmarknad är övervakad av den konkurrensmässiga omgivning som finns på marknaden, detta leder till att utomstående ledamöter, som bäst utgör kontrollfunktionen, är av mindre nytta, kanske rent av en belastning för företag på en konkurrensmarknad. Företag som agerar på mindre konkurrensutsatta marknader borde ha fler utomstående ledamöter för att kontrollera företagsledningen. Oberoende ledamöter ökar bara värdet av företag på en mindre konkurrensutsatt marknad. (Randøy & Jensen, 2004)

Många helägda kommunala aktiebolag är ensamma på sin marknad i sin kommun och har således en monopolsituation. Dessa företag övervakas inte av konkurrensmarknaden och bör således ha en styrelse som i större utsträckning kontrollerar företagsledningen. Detta sammantaget leder oss till hypotesen:

H: 5. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar på en monopolmarknad tenderar att lägga mer tonvikt på kontrollfunktionen.

4.4.4. Finansiering

De helägda kommunala aktiebolagen är mer eller mindre självförsörjande, vissa är helt självförsörjande, vissa är delvis självförsörjande och andra är helt beroende av olika sorters bidrag och tillskott från stat och kommun. De helägda kommunala aktiebolagen kan vara finansierade via avgifter och försäljning och/eller via bidrag/tillskott från stat och kommun. När ett aktiebolag är beroende av bidrag/tillskott är det givaren som bestämmer när och hur mycket som skall beviljas, leder detta till att styrelsen har begränsade möjligheter att styra över verksamheten och dess framtid. Om det helägda kommunala aktiebolagets verksamhet till större delen är finansierad av bidrag/tillskott från stat och kommun, borde detta således leda till att styrelsen lägger mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta sammantaget leder oss till hypotesen:

H: 6. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som till större delen är finansierat av bidrag/tillskott från stat och kommun tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

4.4.5. VD ämbets tid

Ett nära samarbete mellan styrelse och VD leder till ett relationsrelaterat kontrakt med tiden. Erfarenhet av varandra leder till ömsesidiga förväntningar och förtroende, vilket innebär att övervakningen av VD:n minskar. Kontrollen av VD:n blir mindre detaljerad desto längre styrelsen och VD:n har arbetat tillsammans. (Gomez-Mejia & Wiseman, 1997)

I ett helägt kommunalt aktiebolag där VD och styrelse under en längre tid arbetat tillsammans borde styrelsen lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen. Detta sammantaget leder oss till hypotesen:

H: 7. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som under en längre tid arbetat tillsammans med VD:n tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen

4.5. Styrelseledamöten

4.5.1 Ålder

Enligt Lindh & Meyerson (1998) är ett framgångsrikt samarbete mellan styrelsen och ägarna beroende av att ägarna har en förmåga att rekrytera kompetenta ledamöter. I en styrelse med hög genomsnittsålder går beslutsfattandet långsammare än i en styrelse med låg genomsnittsålder (Golden et al., 2001). Enligt agentteorin är yngre styrelseledamöter mer relaterade till högre risker och strategiförändringar. Äldre ledamöter är mer konservativa och gör bättre och mer genomtänkta bedömningar, de har mer kapacitet att tänka självständigt vilket leder till en mer självständig styrelse och en ökad kontroll. Enligt stewardshipteorin har yngre ledamöter kunskaper att värdera risker effektivt och är mer villiga att ta risker, vilket ökar avkastningen till ägarna (Muth & Donaldson, 1998). Enligt Wagner et al. (1984) har individer i olika åldrar inte samma erfarenhet, attityd och människokänedom.

Styrelseledamöter i helägda kommunala aktiebolags styrelser tenderar att tillsättas på grund av sina politiska kunskaper och erfarenheter (Collin, 2001). Politiska kunskaper och i synnerhet politiska erfarenheter tar lång tid att tillgodogöra sig. Det går inte att utbilda sig till politiker på något universitet eller högskola, vilket innebär att politikern får tillgodogöra sig kunskaper genom att vara engagerad i politiken. Desto mer engagerad politikern är i politiken desto mer politiska kunskaper kan politikern tillgodogöra sig. Med tiden lär sig politikerna mer om både de formella och informella normer, regler och lagar som styr politiken och de egna och andra partiets ideologier. Dessa kunskaper gör att politikern bättre kan fatta beslut som är i det egna partiets intresse. Detta borde innebära att styrelseledamöter i helägda kommunala aktiebolag generellt sett borde vara äldre än ledamöter i privata aktiebolag. Detta har vi i beaktande när vi undersöker hur åldern påverkar vilken funktionell inriktning styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget lägger tonvikten på. Att styrelseledamöter i helägda kommunala aktiebolag generellt sett borde vara äldre än styrelseledamöter i privata aktiebolag påverkar faktorn ålder, men inte vilken funktionell inriktning styrelsen lägger tonvikt på.

Yngre styrelseledamöter är mer intresserade av strategiska förändringar och risktagande än äldre ledamöter som är mer konservativa. Äldre styrelseledamöter är mer konservativa och har en större kapacitet att tänka självständigt vilket leder till en mer självständig styrelse och ökad kontroll. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H: 8. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med äldre styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 8. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med yngre styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

4.5.2 Ämbetstid

Desto längre en person har varit styrelseledamot i en styrelse desto mer motsträvig är personen till nya idéer och förändringar inom företaget. Ledamöter som suttit länge har relativt mer nytillkomna ledamöter, tillgång till mer ihågkommen information. (Golden et al. 2001) Erfarenhet som styrelseledamot i ett företag ger ledamoten större förståelse för företaget och dess anställda, vilket gör att de etablerar bättre styrningskunskaper över företaget (Park & Shin, 2004).

Styrelseledamöterna i det helägda kommunala aktiebolaget är tillsatta i styrelsen med anledning av att de blivit nominerade av ett politiskt parti. De politiska partierna blir tilldelade platser i bolagets styrelse beroende av partistrukturen (mandatfördelningen) i kommunfullmäktige. Eftersom det är kommunfullmäktige som slutgiltigt beslutar om vilka som ska sitta i de helägda kommunala bolagens styrelser är det partiet eller den koalition av partier som har majoritet i kommunfullmäktige som tillsätter styrelsen. Partiernas respektive mandat kan, beroende av kommunalvalets utgång, förändras vart fjärde år. Detta innebär att till skillnad mot privata aktiebolag kan styrelsen i helägda kommunala aktiebolag, oavsett prestation, förändras vart fjärde år. Detta innebär att styrelseledamöternas ämbetstid inte bara är beroende av prestation utan även av kommunalvalets utgång, vilket leder till att styrelseledamöternas ämbetstid i helägda kommunala aktiebolag är ytterliggare begränsad. Detta har vi i beaktande när vi undersöker hur styrelseledamotens ämbetstid påverkar vilken funktionell inriktning styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget lägger tonvikten på. Att styrelseledamöter i helägda kommunala aktiebolag generellt sett borde ha kortare ämbetstid än styrelseledamöter i privata aktiebolag påverkar faktorn styrelseledamotens ämbetstid, men inte vilken funktionell inriktning styrelsen lägger tonvikt på.

Styrelseledamöter som suttit i en styrelse länge är mindre intresserade av strategiförändringar, men ledamöten har större förståelse för verksamheten och kan således kontrollera företagsledningen på ett mer effektivt sätt. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H: 9. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 9. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på resurs-/servicefunktionen.

H: 9. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen

4.5.3 Politisk bakgrund

Styrelseledamöters olika karriärer och erfarenheter påverkar deras beslutsfattande. En styrelse med flertalet ekonomer är mer intresserad av strategiska förändringar än de med politisk bakgrund, politiker är mer måna om att bevaka väljarnas intressen och skydda deras behov. (Golden et al. 2001) Man kan förvänta sig en högre grad av ledamöter som representerar banker vid dåliga tider. I industrier som är skuldtyngda kan man förvänta sig att långgivare finns representerade i styrelsen för att de skall kunna ha en bättre kontroll över sitt insatta kapital. (Zald, 1969)

Styrelseledamöter i kommunala aktiebolag tenderar att domineras av folk som är valda på grund av sin politiska kompetens. Dessa tenderar att vara mycket operationella i sitt arbete, övervakar detaljer och skapar täta kontakter mellan ägare, styrelseordförande, styrelse och VD:n. Ledamöterna tenderar att ha slumpmässiga kompetenser och professioner, vilket innebär att de inte har någon direkt servicefunktion. Med politiker i styrelsen tenderar kommunala aktiebolag främst ha en kontrollfunktion i sitt arbete. (Collin, 2001)

Enligt Downs (1957) är politikernas mål att bli omvalda, vilket innebär att de nyttomaximerar utifrån sitt eget intresse och inte utifrån den effektivaste styrningen av verksamheten i en viss situation. Politikernas mål är inte främst att maximera den sociala välfärden utan att få maximalt politiskt stöd. Downs (1957) menar vidare att de styrande alltid måste fatta beslut som majoriteten uppskattar eftersom de ökar möjligheterna till omval. (Downs, 1957)

Till skillnad mot privata aktiebolag finns det politiska aspekter som spelar in vid valet av styrelseledamöter i helägda kommunala aktiebolag. Dels väljs ledamöterna för att driva aktiebolaget så affärsmässigt effektivt som möjligt, dels för att representera partiets politiska intressen. Eftersom politiker tenderar att nyttomaximera utifrån eget intresse, borde de i styrelsearbetet fokusera mer på att representera partiets politiska intressen än på att driva aktiebolaget så effektivt som möjligt. Med anledning av att det finns olika politiska partier representerade i de helägda kommunala aktiebolagens styrelser, som alla har olika politiska motiv, borde en styrelse med en större del politiker lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen. Politiker är utsedda som ledamöter i kommunala aktiebolags styrelser främst på grund av sina politiska kunskaper och erfarenhet för att bevaka väljarnas intressen och skydda deras behov. Icke-politiker som är ledamöter i kommunala aktiebolagsstyrelser är främst det på grund av sin affärs- eller branschkunskap för att hjälpa företagsledningen att driva aktiebolaget så effektivt som möjligt. Icke-politiker väljs in i det kommunala aktiebolagets styrelse för att bättre än politikerna utgöra funktionerna beslut/strategi och resurs/service, medan politikerna väljs in i styrelsen för att representera partiet. Politiker väljs in i det kommunala aktiebolagets styrelse främst för att uppfylla funktionerna konflikthantering och kontroll. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H: 10. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 10. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 10. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på service-/resursfunktionen.

H: 10. D. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

4.6. Kompositionen

4.6.1. Antal ledamöter

En styrelse som består av många ledamöter tenderar att bli en arena för konflikthantering. (Dalton et al. 1998) Storleken på styrelsen påverkar hur styrelsen kommer att arbeta. Storleken på styrelsen är relaterad till styrelsens funktion, större styrelser har en cooperative funktion medan mindre styrelser har en mer administrativ funktion (Pfeffer, 1973). En liten styrelse är mer effektiv i sitt arbete än en stor styrelse (Yermack, 1996). Mindre styrelser är lättare för VD:n att styra och dominera, vilket gör att styrelsen är mindre självständig. Mindre styrelser leder även till ökat deltagande och bättre sammanhållning. (Muth & Donaldson, 1998) Större styrelser har svårare att uppnå samstämmighet i viktiga beslut. Desto fler ledamöter desto mindre effektiv kommunikation mellan ledamöterna, ett fåtal ledamöter tenderar att dominera. I större styrelser är risken för fraktioner som kan leda till mer konflikter större. Otydliga och komplexa frågor löses mer effektivt i mindre grupper. (Muth & Donaldson, 1998) Styrelsens förmåga att övervaka företagsledningen tenderar att minska ju fler ledarmöten som styrelsen får (Andres, Azofra & Lopez, 2005). Fler ledamöter gör att styrelsen får fler perspektiv i planeringsprocessen och mer expertkunskaper, men leder till otydlighet gällande ansvar och free-riders. Risken för interna stridigheter och fraktionsbildningar är större i stora styrelser. (Golden et al., 2001). En stor styrelse blir ofta en arena för konflikthantering mellan kommunens olika partier. (Collin & Hansson, 1991)

Till skillnad mot privata aktiebolag (med mer än 20 anställda) finns det inget krav på arbetstagarrepresentanter i ett helägt kommunalt aktiebolags styrelse. Detta har vi i beaktande när vi undersöker hur styrelsens storlek påverkar vilken funktionell inriktning styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget lägger tonvikten på. Att styrelser i helägda kommunala aktiebolag inte har något krav på arbetstagarrepresentation till skillnad mot privata aktiebolag påverkar faktorn styrelsens storlek, men inte vilken funktionell inriktning styrelsen lägger tonvikt på.

Mindre styrelser är mer effektiva i sitt arbete och det finns inte lika mycket konflikter som i en större styrelse. En större styrelse blir en arena för konflikter där olika fraktioner slåss för att få sin vilja igenom, vilket innebär att större styrelser tappar fokus på styrelsens andra funktioner. Det finns en mer effektiv kommunikation mellan ledamöterna i mindre styrelser vilket gör att styrelsen som helhet är mer effektiv i sitt arbete och har en bättre kontroll. Detta

ökar förmågan att fatta beslut då det är ett mindre antal viljor att ta hänsyn till. I en större styrelse finns fler ledamöter och således en större och bredare kunskapsbank som styrelsen och företagsledningen kan utnyttja i sitt arbete. Detta borde innebära att en större styrelse har större tonvikt på service-/resursfunktionen. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H: 11. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med fler styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 11. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med fler styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på service-/resursfunktionen.

H: 11. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med fler styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 11. D. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med ett mindre antal styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

4.6.2. Styrelsens heterogenitet

Heterogeniteten i styrelsen påverkar hur styrelsen kommer att arbeta. För att på bästa sätt uppfylla kontrollfunktionen skall styrelsen bestå av ledamöter med skilda bakgrunder. (Walt & Ingley, 2003) När det skall göras förändringar inom företaget är det vanligt att de tar in personer med olika bakgrunder och kunskaper i styrelsen. En heterogen grupp tenderar att fatta bättre beslut gällande svåra och ovanliga frågor, men de har svårare att komma överens, vilket kan leda till konflikter i styrelsen. (Golden et al. 2001) Lindh & Meyerson (1998) konstaterar också att mindre heterogena grupper lättare kommer överens och samarbetar bättre än mer heterogena grupper. Pfeffer (1972) menar vidare att olika värderingar kan leda till att enskilda medlemmar lämnar en heterogen grupp för att hitta en grupp där medlemmarna är mer lika dem själva.

I det helägda kommunala aktiebolagets styrelse finns ledamöter som representerar och är nominerade av olika partier. Heterogeniteten i styrelsen kan således inte påverkas om inte en större del av ledamöterna är nominerade av ett parti. I ett privat aktiebolag med en ägare har ägaren möjlighet att påverka heterogeniteten i styrelsen eftersom ägaren utser samtliga styrelseledamöter. I det helägda kommunala aktiebolaget blir heterogeniteten ett

slumpmässigt resultat av vilka de olika partierna väljer att nominera till styrelsen. Detta har vi i beaktande när vi undersöker hur styrelsens heterogenitet påverkar vilken funktionell inriktning styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget lägger tonvikten på. Att heterogeniteten i helägda kommunala aktiebolags styrelser i högre grad är slumpmässig än i privata aktiebolag påverkar faktorn styrelsens heterogenitet, men inte vilken funktionell inriktning styrelsen lägger tonvikt på.

En styrelse med olika egenskaper och färdigheter kan på ett mer effektivt sätt kontrollera företagsledningen och dess handlingar. Ledamöterna har kunskaper inom olika områden vilket medför att de kompletterar varandras kunskaper och förmåga att övervaka styrelsen. I en heterogen grupp finns individer med olika erfarenheter och preferenser vilket leder till konflikter. Den heterogena gruppen är bättre på att fatta svåra och ovanliga frågor vilket gör att den uppfyller beslut-/strategifunktionen bättre. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H: 12. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 12. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 12. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

4.6.3. Styrelsens ämbets tid

Enligt Lindh & Meyerson (1998) har styrelsens sammansättning betydelse för effektiviteten i företaget. Wagner et al. (1984) påvisar vidare att desto längre en grupp arbetat tillsammans desto mer familjär och sammanhållande blir gruppen. En styrelse som arbetat länge tillsammans har enligt agentteorin bättre förmåga att fatta snabba beslut med anledning av delade erfarenheter av varandra. En styrelse som suttit under en länge tid skapar enligt stewardshipteorin förtroende och förståelse hos företagsledningen. (Muth & Donaldson, 1998) Dulewicz & Herbert (2004) påvisar en positiv relation mellan styrelsens ämbets tid och företagets prestation.

Med anledning av att partistrukturen i kommunerna kan förändras vart fjärde år kan också partiernas respektive poster i de helägda kommunala aktiebolagens styrelser förändras, partierna kan få fler, färre eller inga alls. De enskilda partierna kan också välja att nominera nya kandidater till sina tilldelade styrelseplatser. Detta innebär att styrelsens sammansättning kan förändras vart fjärde år. Detta innebär att till skillnad mot privata aktiebolag kan styrelsen i helägda kommunala aktiebolag, oavsett prestation, förändras vart fjärde år. Vilket leder till att styrelsens ämbetstid inte bara är beroende av prestation utan även av kommunalvalets utgång, vilket innebär att styrelsens ämbetstid i helägda kommunala aktiebolag är ytterliggare begränsad. Detta har vi i beaktande när vi undersöker hur styrelsens ämbetstid påverkar vilken funktionell inriktning styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget lägger tonvikten på. Att styrelser i helägda kommunala aktiebolag generellt sett borde ha kortare ämbetstid än styrelseledamöter i privata aktiebolag påverkar faktorn styrelsens ämbetstid, men inte vilken funktionell inriktning styrelsen lägger tonvikt på.

Ökad förståelse och ökat förtroende hos företagsledning leder till ett minskat behov av kontroll vilket borde minska kontrollfunktionen i styrelsen. Detta sammantaget leder oss till hypotesen:

H: 13. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har arbetat en längre tid tillsammans tenderar att minska betoningen på kontrollfunktionen.

4.7. Styrelsens arbetssätt

4.7.1. Antal möten

Enligt Jonnergård et. al. (1997) kan en undersökning av styrelsens arbetssätt ge en djupare förståelse för deras arbete. Antalet möten som en styrelse håller är beroende av olika variabler som antal styrelseledamöter och storleken på företaget. Kontrollen av företaget ökar ju fler möten styrelsen har, en styrelse med övervägande politiker tenderar att ha fler möten än andra styrelser (Collin 2001). Det finns möjligheter för styrelsen att lösa interna konflikter, antalet konflikter påverkar antalet möten. Det är väsentligt att styrelsemötena inte blir för långa, detta medför att styrelser föredrar fler möten framför få långa möten.(Cornforth, 2001)

I det helägda kommunala aktiebolagets styrelse finns det olika partipolitiska intressen, utöver de företagsspecifika frågorna, som måste diskuteras. Är det en splittrad styrelse med många

olika viljor (partipolitiska intressen), leder det till många diskussioner utöver de företagsspecifika, vilket leder till ett större antal möten. Är det en enig styrelse med antingen ett dominerande parti eller en koalition blir det färre diskussioner och således ett mindre antal möten. Den slumpmässiga sammansättningen innebär att styrelsen kan besättas med ledamöter som har helt olika uppfattning om hur företaget ska drivas. Detta innebär att en starkare politisk majoritet leder till färre styrelsemöten och således till att styrelsen har mindre tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

En styrelse som har många möten har fler frågor att lösa än en styrelse som har få möten. De frågor som styrelsen måste lösa är frågor som inte företagsledningen kan eller får lösa. Desto fler frågor som måste lösas av styrelsen desto större är deras kontrollfunktion. Överlåter man mycket ansvar till företagsledningen behövs inte lika många styrelsemöten. Finns det mycket konflikter inom styrelsen ökar antalet styrelsemöten. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H: 14. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal styrelsemöten tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen

H: 14. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal styrelsemöten tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen

4.7.2. Antal kontakter mellan aktörerna

Antalet kontakter mellan styrelsens ordförande och olika intressenter samt företagsledningen är fler när styrelsen har en övervakande funktion. Styrelseordföranden är mer involverad i den dagliga verksamheten, styrelseordföranden har fler möten med banker, media och företagsledning. Styrelseordföranden har även betydligt fler telefonkontakter med ledningen om styrelsen har en övervakande funktion. (Huse, 1998)

Det helägda kommunala aktiebolaget är styrt via ägardirektiv och kommunstyrelsen kan dessutom gå in och besluta i frågor som rör bolagets drift. De helägda kommunala aktiebolagen kan även vara beroende av bidrag från ägaren (kommunfullmäktige). Detta innebär att styrelsen, till skillnad mot ett privat aktiebolag, kan behöva ägarnas godkännande i vissa frågor vilket borde öka antalet kontakter med ägaren. Har styrelsen många kontakter med ägaren borde det finnas många frågor som ägaren beslutar i, vilket borde innebära att

styrelsen har mindre betoning på beslut-/strategifunktionen. Detta sammantaget leder oss till hypotesen:

H: 15. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal kontakter med ägaren tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

En styrelseordförande som har många kontakter med olika intressenter och företagsledningen, tar fler beslut gällande den dagliga verksamheten. Detta innebär att det är fler frågor som företagsledningen inte får eller kan lösa på egen hand. Desto fler frågor som måste lösas av styrelseordföranden desto större är styrelsens kontroll- och beslut-/strategifunktion. Överlåter man mycket ansvar till företagsledningen behövs inte lika många kontakter. Detta sammantaget leder oss till hypoteserna:

H 16. A. En styrelseordförande i ett kommunalt aktiebolags styrelse som har ett större antal kontakter med företagsledningen har en högre grad av kontrollfunktion.

H 16. B. En styrelseordförande i ett kommunalt aktiebolags styrelse som har ett större antal kontakter med företagsledningen har en högre grad av beslut-/strategifunktion.

4.8. Hypotessammanfattning

Eftersom vi i vår undersökning skall förklara styrelsens funktionella inriktning i helägda kommunala aktiebolag, måste vi ta hänsyn till det helägda kommunala aktiebolagets särart. Vi förväntar oss i vår undersökning att det kommunala aktiebolagets särart ska påverka vilken funktionell inriktning styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget lägger tonvikt på. Vi har i nedanstående tabell sammanställt samtliga hypoteser uppdelade efter de hypoteser vi tror följer privata aktiebolag och de som påverkas av det helägda kommunala aktiebolagets särart. I den understa kolumnen förväntar vi oss att det helägda kommunala aktiebolagets särart påverkar styrelsens funktion så att resultatet skiljer sig mot om undersökningen gjorts på privata aktiebolag. I den översta kolumnen förväntar vi oss att resultatet i vår undersökning inte skall skilja sig mot om undersökningen gjorts på privata aktiebolag, det helägda kommunala aktiebolagets särart förväntas inte påverka resultatet.

I nedanstående hypoteser förväntas det helägda kommunala aktiebolagets särart inte påverka resultatet i vår undersökning.

H: 3. A. En styrelse i ett mindre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga större tonvikt på service-/resursfunktionen.

H: 4. A. En styrelse i ett äldre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 4. B. En styrelse i ett äldre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mindre tonvikt på konflikthanteringsfunktionen

H: 4. C. En styrelse i ett yngre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mer tonvikt på service-/resursfunktionen.

H: 4. D. En styrelse i ett yngre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mer tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

H: 5. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar på en monopolmarknad tenderar att lägga mer tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 7. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som under en längre tid arbetat tillsammans med VD tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 8. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med äldre styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 9. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen

H: 9. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på service-/resursfunktionen.

H: 9. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen

H: 11. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med fler styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 11. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med fler styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på service-/resursfunktionen.

H: 11. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med fler styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 11. D. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med ett mindre antal styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

H: 12. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 12. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 12. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

H: 13. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har arbetat en längre tid tillsammans tenderar att minska betoningen på kontrollfunktionen.

H 16. A. En styrelseordförande i ett kommunalt aktiebolags styrelse som har ett större antal kontakter med företagsledningen har en högre grad av kontrollfunktion.

H 16. B. En styrelseordförande i ett kommunalt aktiebolags styrelse som har ett större antal kontakter med företagsledningen har en högre grad av beslut-/strategifunktion.

I nedanstående hypoteser förväntas det helägda kommunala aktiebolaget särart påverka resultatet i vår undersökning.

H: 1. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar i en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

H: 1. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar i en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige tenderar att lägga mindre tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 1. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar i en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 2. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen

H: 2. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

H: 2. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på service-/resursfunktionen.

H: 2. D. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en oklar ägaridentitet tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 3. B. En styrelse i ett större helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen

H: 6. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som till större delen är finansierat av bidrag/tillskott från stat och kommun tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen

H: 8. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med yngre styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

H: 10. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 10. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 10. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på service-/resursfunktionen.

H: 10. D. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

H: 14. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal styrelsemöten tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen

H: 14. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal styrelsemöten tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen

H: 15. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal kontakter med ägaren tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Skillnaderna i de hypoteser där det helägda kommunala aktiebolagets särart förväntas påverka resultatet (den understa kolumnen) i vår undersökning består i;

Ägandet (H 1A-B), Ägarförhållandena skiljer sig mot det privata aktiebolaget. I det privata aktiebolaget har ägarna satsat pengar i förhållande till sitt inflytande, det har inte ägarna till det kommunala aktiebolaget. Detta innebär att ägaren inte tar samma risker och engagerar sig således inte lika helhjärtat. Kommunen är till skillnad mot ägaren i ett privat aktiebolag inte ute efter så bra avkastning som möjligt på satsat kapital, vilket innebär att målsättningen med aktiebolaget inte är den samma. Att ägarna inte har någon ekonomisk risk i företaget kan innebära att deras inflytande inte främst används för att driva företaget på bästa företagsmässiga sätt. Ägarna kan använda sitt inflytande för egen vinnings skull, ta beslut som är till personlig vinning och inte företagets. Detta kan innebära att de fattar beslut som ökar chanserna till omval och är till gagn för det egna partiet i framtida val. Detta innebär att ägarna använder företaget som ett instrument för framtida omval i stället för att driva det på

bästa företagsmässiga sätt. Ägarna har större inflytande över det helägda kommunala aktiebolaget än ägarna i ett privat aktiebolag, via exempelvis ägardirektiv. Detta innebär att de vill ha ökad kontroll över verksamheten, vilket innebär att bolaget främst lever efter kommunens behov och inte sina egna. Enligt (ABL 8:3, SFS, 2005) ska styrelsen befrämja företagets utveckling, detta innebär att styrelsen men inte ägarna enligt lag ska befrämja företagets utveckling. I det helägda kommunala aktiebolaget tar ägarna fler beslut som styrelsen fattar i ett privat aktiebolag, vilket innebär att det fattas fler beslut som inte behöver vara för att befrämja företagets utveckling. Detta är ytterliggare ett argument för att det helägda kommunala aktiebolaget inte drivs på bästa företagsmässiga sätt.

Tillsättandet av styrelseledamöter (H 2A-D), i helägda kommunala aktiebolag har ledamöternas politiska tillhörighet betydelse eftersom de är nominerade av ett politiskt parti och företaget ägs av en politisk organisation. I det privata aktiebolaget representerar ledamöterna inte ett politiskt parti. Detta innebär att det finns ännu en dimension av risk för konflikt i styrelsearbetet, utöver risken för skilda affärsmässiga åsikter finns även de partipolitiska skilda uppfattningarna om hur företaget ska drivas. Styrelsens högre risk för oenighet kan leda till att styrelsemötena blir en arena för konflikter i stället för fatta bästa beslut för företagets utveckling och framtid. Den partipolitiska dimensionen av styrelsearbetet innebär att ledamöterna tillsätts på andra grunder än i ett privat aktiebolag. I ett privat aktiebolag till skillnad mot det helägda kommunala aktiebolaget tillsätts styrelseledamöterna främst pga. sina affärs- och/eller branschkunskaper. Detta innebär att styrelseledamöterna i det helägda kommunala aktiebolaget inte besitter kunskaper och kontakter i samma utsträckning som ledamöter i privata aktiebolag för att driva företaget på bästa affärsmässiga sätt, vilket innebär att företaget inte drivs på bästa affärsmässiga sätt. Detta innebär också att ledamöter i kommunala aktiebolag inte kan vara en tillgång för företagsledningen i samma utsträckning som styrelseledamöter i privata aktiebolag, vilket innebär att företaget inte kan drivas lika företagsmässigt effektivt som om styrelseledamöterna hade utsetts på samma grunder som i ett privat aktiebolag. Varje parti som blivit tilldelade styrelseplatser väljer själva vilka som ska representera partiet i styrelsen. Detta leder till att sammansättningen blir slumpmässig utan koordination till skillnad mot privata aktiebolag där sammansättningen ofta sker för att täcka in lämpliga kompetenser. I ett helägt kommunalt aktiebolags styrelse kan partierna välja ut personer med likartad kompetens, vilket leder till att färre kompetensområden täcks in, vilket inte är till gagn för företaget ur ett affärsmässigt

perspektiv. Företagsledningen får inte tillgång till samma bredd av kompetenser och styrelsen får inte lika många perspektiv i styrelsearbetet.

Intresset från allmänheten (H 3B), ett företag som är stort lokalt är litet jämfört med stora privata aktiebolag, det helägda kommunala aktiebolaget är geografiskt begränsat. Privata aktiebolag av samma storlek som det helägda kommunala aktiebolaget har inte samma intresse från media och allmänheten. Det stora helägda kommunala aktiebolaget är av ett stort lokalt, men inte nationellt och absolut inte internationellt intresse, vilket gör att intresset från allmänheten skiljer sig mot ett privat aktiebolag. I ett privat aktiebolag har allmänheten bara intresse om de har ekonomiska intressen i företaget. I det helägda kommunala aktiebolaget har allmänheten intresse som inte är av ekonomisk karaktär, ex att det ger arbetstillfällen och att skatterna används på ett tillfredställande sätt. Större helägda kommunala aktiebolag är av större allmänt intresse, vilket innebär att det är av större betydelse för kommunen. Detta sammantaget innebär att styrelsen vill ha större kontroll över företaget, vilket kan leda till att styrelsen inte tar samma risker med företaget och således inte fattar några beslut som kan äventyra verksamheten. Detta kan innebära att styrelser i större helägda kommunala aktiebolag inte tar samma risker, gällande investeringar etc., som större privata aktiebolag.

Finansieringen (H 6), till skillnad mot privata aktiebolag kan helägda kommunala aktiebolag vara finansierade genom bidrag eller tillskott och avgifter som tas ut till självkostnadspris, eftersom det helägda kommunala aktiebolaget inte har något vinstsyfte. Finansieringen borde påverka det helägda kommunala aktiebolagets handlingsfrihet och utveckling. Ett privat aktiebolag genererar sina egna pengar och kan själva bestämma vad de skall användas till, vilket innebär att deras styrelse enväldigt kan bestämma över investeringar och affärsmässiga strategier. De helägda kommunala aktiebolagen har inget vinstsyfte och styrelsen är således beroende av sina ägare för att göra investeringar och kan således inte enväldigt lägga upp några affärsmässiga strategier. Detta borde begränsa det helägda kommunala aktiebolagets utveckling, vilket innebär att det inte kan drivas under samma förutsättningar som ett privat aktiebolag.

Åldern på ledamöterna (H 8B), eftersom styrelseledamöterna i det helägda kommunala aktiebolagets styrelse generellt sett borde vara äldre än styrelseledamöter i privata aktiebolag, eftersom det tar längre tid att tillgodogöra sig den politiska kompetens som borde krävas för att bli styrelseledamot i ett helägt kommunalt aktiebolag, är de yngre styrelseledamöterna i det

helägda kommunala aktiebolaget styrelse inte i samma ålder som yngre styrelseledamöter i ett privat aktiebolags styrelse. Detta innebär att styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget inte i samma utsträckning får det riskbenägna perspektiv som yngre styrelseledamöter har i ett privat aktiebolag, vilket leder till att styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget inte får samma benägenhet till risktagande som exempelvis uppköp och nyinvesteringar innebär.

Anledningen till att ledamöten sitter i styrelsen (H 10A-D), i det privata aktiebolagets styrelse väljs ledamöterna in pga. sina affärsmässiga kompetenser, i det helägda kommunala aktiebolagets styrelse väljs ledamöterna även pga. sin politiska tillhörighet och sin politiska kompetens (se tillsättandet av styrelseledamöter).

Antal styrelsemöten (H 14A-B), i det privata aktiebolagets styrelse kan ledamöterna vara oense i olika frågor angående företaget och dess skötsel, i det helägda kommunala aktiebolaget finns det även olika politiska uppfattningar som leder till ytterliggare risker för oenighet. Desto större oenighet och risk för konflikter desto fler möten krävs för att komma till beslut i olika frågor (se tillsättandet av styrelseledamöter).

Antalet kontakter mellan styrelsen och kommunledningen (H 15), eftersom kommunfullmäktige betraktas som ägare, har kommunen ett stort inflytande över det helägda kommunala aktiebolaget, bla. styrs verksamheten utöver bolagsordningen med ägardirektiv. Detta borde innebära att det blir fler kontakter mellan styrelsen och ägarna än i ett privat aktiebolag (se ägandet).

4.9. Kapitelsammanfattning

För att uppnå vår målsättning med undersökning har vi baserat undersökningen på institutionell-, agent-, stewardship- och public choiceteori. Tidigare studier är till största delen utförda i den privata sektorn, vilket har lett till att vi utvecklat teorierna med hänsyn till det helägda kommunala aktiebolagets särart. Utifrån dessa teorier har vi formulerat hypoteser för att på bästa sätt förklara det helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning.

5. EMPIRISK METOD

I detta kapitel redogör vi för den empiriska metod som använts i undersökningen. Vi har använt en kvantitativ tvärsnittsansats, en enkät uppdelad efter en surveydel och en experimentell del. I kapitlet förklaras varför vi valt denna metod framför andra, samt de för- och nackdelar som är förknippade med vald metod. Vi återger hur undersökningen genomförts och argumenterar för valda frågeställningar, samt vilka åtgärder som vidtagits för att minimera bortfallet i undersökningen.

5.1. Undersökningsmetod

Vårt syfte med uppsatsen är att förklara vilken funktionell inriktning det svenska helägda kommunala aktiebolaget har. Med anledning av vårt syfte har vi valt en enkätundersökning med kvantitativ tvärsnittsansats. Tvärsnittsansats ger enligt Saunders et al. (2003) en översiktlig bild av hur något förhåller sig vid en viss tidpunkt. Tvärsnittsansatsen kan enligt Saunders et al. (2003) delas in i två typer, den experimentella och surveyansatsen. En experimentell undersökning styrs utifrån konstruerade fall och att respondenten testas utifrån en experimentvariabel. En surveyundersökning kännetecknas av att verkligheten registreras passivt och att orsakssamband mellan olika företeelser kan beskrivas. (Saunders et al., 2003)

Vi vill undersöka vilka funktioner som styrelsen i ett helägt kommunalt aktiebolag lägger tonvikten på. Detta skulle enligt Saunders et al. (2003) kunna undersökas genom åsikts-, beteende- eller attributundersökning. En åsiktsundersökning innebär att respondenten redogör för vad denne känner eller vad respondenten tycker eller tror är sant eller falskt. I en beteendeundersökning redogör respondenten för hur något förhåller sig genom konkreta erfarenheter. Respondenten återger vad som gjorts, vad som görs eller vad som ska göras i framtiden. En attributundersökning innebär att respondenten redogör för sin eller organisationens karaktäristik, vilket kan innefatta ålder, kön, utbildning etc. Surveydelen i vår enkät angående företaget och dess styrelses karaktäristik är en attributundersökning av bakgrundsvariabler för att vi ska kunna förklara vilka faktorer som påverkar styrelsens funktioner. Den experimentella delen av vår enkät består av påståenden som är av både åsikts- och beteendeundersökningskaraktär. Respondenten återger hur denne uppfattar olika påståenden om styrelsens arbete, både hur det brukar vara, hur det är och hur de skall arbeta i framtiden. Genom att använda oss av en kombinerad åsikts- och beteendeundersökning får vi reda på vilken uppfattning respondenten har angående ett specifikt påstående, vilket gör att vi

kan bedöma vilken funktionell inriktning styrelsen har. Genom att jämföra bakgrundsvariabler angående aktiebolagets och dess styrelses karaktäristik med styrelseordförandens uppfattning av de olika påståendena har vi försökt falsifiera våra hypoteser. (Saunders et al., 2003)

För att undersöka vårt problemområde hade vi även enligt Saunders et al. (2003) kunnat välja att göra intervjuer eller observationer, vilka oftast syftar till att samla in kvalitativ information. För att få en mer djupgående förståelse för styrelsearbetet hade vi rent teoretiskt kunnat utföra ett experiment där vi följer ett antal styrelser i deras arbete (ex Huse, 2003) eller ett antal intervjuer. Experimentet hade krävt att vi följde styrelserna under en längre tid, vilket inte var möjligt inom tidsramen för uppsatsen. Dessutom är accessen till styrelserummen väldigt begränsad (Jonnergård et al., 1998). Intervjuer hade tidsmässigt varit möjligt, men inte i den utsträckning vi hade önskat för att kunna ge en generell bild av styrelsearbetet. Med anledning av att vi ville identifiera och förklara variationer mellan olika fenomen valde vi enligt Saunders et al. (2003) att göra en deskriptiv undersökning genom en kvantitativ enkätundersökning.

Det finns enligt Ejlertsson (1996) en rad fördelar med en enkät jämfört med intervjuer. Kostnaden per respondent är lägre, vi undviker kostnader för exempelvis telefonsamtal och resor. Enkätundersökningen kan göras på ett större urval, vi kan undersöka fler helägda kommunala aktiebolag vilket gör att vi kan identifiera och förklara variationen mellan olika helägda kommunala aktiebolags styrelser. Enkätundersökningen kan göras på ett större geografiskt område, vi kan täcka in hela Sverige i vår undersökning. Respondenten känner inte samma press och har gott om tid att leta upp faktauppgifter, vissa frågor i vår enkät kräver eftertanke och eventuellt att respondenten måste leta upp viss fakta, vi undviker således förhastade svar eller slutsatser. Samtliga respondenter får frågorna presenterade på samma sätt, vi undviker risken att samma frågor formuleras annorlunda vid olika tidpunkter eller av olika intervjuare. Eventuella intervju effekter elimineras och det är enklare för respondenten att besvara känsliga frågor, vi har inga känsliga frågor men vi påverkar inte respondenten i hans ställningstagande.

Ejlertsson (1996) redogör även för de nackdelar som finns med att välja en enkätundersökning framför intervju. Enkätundersökningen ger ofta ett större bortfall, vilket kan innebära viss osäkerhet i vår undersökning vilken vi minimerar med en bortfallsanalys.

Frågeantalet är begränsat i en enkätundersökning, eftersom vi valt en kvantitativ undersökning och inte ska fördjupa oss i något enskilt företag är detta ingen begränsning. I enkätundersökningen kan inte eventuella missuppfattningar korrigeras, detta kan innebära viss osäkerhet i vår undersökning vilken vi har försökt minimera med klara och väl genomarbetade frågor och svarsalternativ. Respondentens identitet kan inte styrkas, denna osäkerhet hoppas vi kunna minska med vår webbaserade enkät, det är inte lika enkelt att låta någon annan fylla i enkäten om den finns i e-posten som om den finns på papper. Enkäten ger inte samma möjlighet till fördjupning, fördjupning i något enskilt företag är inte nödvändig för vår undersökning. Enkätundersökningen kan ge problem för personer som har svårt med det svenska språket, vi har formulerat våra frågor så tydligt och okomplicerat som möjligt, vi har begränsat oss till styrelseordföranden i helägda kommunala aktiebolag, vilka vi utgår ifrån behärskar det svenska språket i tillräcklig utsträckning. (Ejlertsson, 1996)

5.2. Urval

Vårt mål med undersökningen har varit att se i vilken utsträckning som styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget betonar de olika funktionerna. För att undersöka styrelsens funktionella inriktning hade vi kunnat använda oss av VD eller någon styrelseledamot. För att få svar från "black box" valde vi att använda oss av styrelseordföranden i vår undersökning eftersom styrelseordföranden leder styrelsearbetet och bör således ha bäst insyn i styrelsearbetet.

För att få en generell bild av vilken funktionell inriktning det helägda kommunala aktiebolaget har använde vi helägda kommunala aktiebolag från hela Sverige. I Sverige fanns år 2003 1086 helägda kommunala aktiebolag (SCB, 26:e April 2005). För att få ett statistiskt säkerställt svar på femprocentnivån, när totalpopulationen är ca 1000 företag och populationen förväntas agera normalt, ska enligt Saunder et al. (2003) ett urval på 278 företag vara tillräckligt (Saunders et al., 2003). Vi valde således att undersöka 278 helägda kommunala aktiebolag för att få ett statistiskt säkerställt resultat. Dessa 278 helägda kommunala aktiebolag valdes slumpmässigt bland Sveriges samtliga 289 kommuner. Genom att använda sannolikhetsurval har samtliga helägda kommunala aktiebolag i Sverige haft samma möjlighet att medverka i undersökningen, samtidigt som vi enligt Jacobsen (2002) undviker att urvalet blir systematiskt snedvridet.

Vi har i vår undersökning valt att enbart fokusera på de ordinarie styrelseledamöterna. Suppleanterna ingår inte i undersökningen eftersom deras delaktighet i styrelsearbetet varierar mellan olika företag och över tiden.

5.3. Datainsamling

Vi har i vårt arbete tagit fram både primärdata och sekundärdata. Primärdata är data som forskaren själv har samlat in och sekundärdata är data som andra än forskaren har samlat in. (Saunders et al., 2003)

5.3.1. Primärdata

Vår primärdatainsamling inleddes med att vi sammanställde en webbaserad enkät med lämpliga frågor, för att på bästa sätt kunna besvara våra hypoteser. Sedan letade vi via bolagens respektive hemsidor upp styrelseordförandens e-postadress. Om ordförandens adress inte fanns på hemsidan tog vi bolagens informationsadress. Vi skickade sedan ett brev som e-post till ordföranden, eller till informationsadressen för vidarebefordran, med en länk till hemsidan där de kunde fylla i enkäten.

För att minska risken för feltolkningar och missförståelse av enkäten gjorde vi ett pilottest på en fd ordförande i ett helägt kommunalt aktiebolag innan den skickades. Pilottestet ledde till korrigeringar av vissa frågeformuleringar som behövdes preciseras ytterligare, exempelvis ändrades verksamhet mot omsättning i fråga sju. Vi fick även insikt i att vissa frågor kan kräva viss efterforskning av styrelseordföranden, exempelvis vilket yrke och ålder de enskilda ledamöterna har.

För att underlätta arbetet med eventuella påminnelser, uppmanade vi respondenten att fylla i ett kontrollnummer i enkäten som fanns i introduktionsbrevet. Detta gav oss möjlighet att enbart skicka påminnelse till de respondenter som inte hade svarat på första utskicket. Med anledning av kontrollnumret kunde vi inte göra ett massutskick av enkäterna vilket minskade risken för bortfall genom att vårt mejl inte hamnade som spam hos mottagaren (Saunders et al., 2003).

Vi skickade enkäten via mejl istället för brevledes beroende av mindre kostnader och tidsåtgång. Dessutom borde en webbaserad enkät ge en högre svarsfrekvens eftersom den

sparar arbete åt respondenten. Respondenten kan besvara enkäten framför datorn och slipper lägga den i ett kuvert och sedan posta den. Vi utgår ifrån att en styrelseordförande i ett helägt kommunalt aktiebolag har tillgång till dator och har en e-postadress.

Vi valde att använda en webbaserad enkät i stället för att bifoga enkäten i mejlet, detta för att undvika att respondenten, pga. rädsla för virus eller annat, inte skulle öppna den bifogade filen. Detta för att minska risken för bortfall.

För att minska risken för bortfall bör påminnelser skickas ut till respondenterna (Saunders et al., 2003). Enligt Saunders et al. (2003) bör den första påminnelsen skickas efter en vecka och den andra efter tre veckor. Saunders et al. (2003) anser vidare att en tredje påminnelse skall skickas om svarsfrekvensen är låg. På grund av tidsbrist valdes den tredje påminnelsen bort och de andra två skickades med ett kortare intervall. Den första påminnelsen skickades ut efter tre arbetsdagar och den andra påminnelsen efter sex arbetsdagar.

I mejlet (vilket bifogades som appendix) förklarade vi att respondenten skulle få vara anonym och att alla uppgifter skulle behandlas konfidentiellt, detta för att ytterligare minska risken för bortfall. (Saunders et al., 2003)

Mejlet inleddes med ett introduktionsbrev (vilket bifogades som appendix) där vi presenterade oss och talade om vilka vi är och vad vi studerar. Vi förklarade även syftet med vår enkät så att inga missförstånd skulle uppstå (Saunders et al., 2003). Om något skulle vara oklart bifogade vi våra telefonnummer och e-postadresser.

Enligt Saunders et al. (2003) kan svarsfrekvensen ökas genom att icke-monetära incitament erbjuds. Vi erbjöd respondenten ett exemplar av den färdiga uppsatsen.

För att maximera svarsfrekvensen i vår undersökning utgick vi från de av Saunders et al. (2003) rekommenderade åtgärderna för att få så många respondenter som möjligt att svara på vår enkät. Saunders et al. (2003) redogör för sex olika åtgärder som kan användas för att erhålla så hög svarsfrekvens som möjligt. En av dessa åtgärder gällde postenkäter och gick således bort. Vi valde bort att ringa respondenten och förvarna om enkäten eftersom det skulle innebära ett merarbete, i form av uppletande av telefonnummer och uppringning av respondenten, vilket vi ansåg att det inte fanns utrymme för. Även betalning av respondenten

valdes bort med anledning av att vi inte hade de ekonomiska möjligheterna att erbjuda någon monetär ersättning för medverkan i undersökningen.

5.3.2. Sekundärdata

Den sekundärdata som vi använt i vår undersökning har bestått i fakta om den politiska strukturen i de olika kommunerna som vi inhämtat via kommunernas respektive hemsida på Internet.

5.4. Operationalisering

Operationalisering innebär enligt Saunders et al. (2003) att teorin verbaliseras till något mätbart som kan analyseras empiriskt.

5.4.1. Enkätens utformning

Enkäten är uppdelad i två olika sektioner, en experimentell del (fråga 17 till 32) och en surveydel (fråga 1 till 16). Den experimentella delen behandlar de beroende variablerna i vår undersökning (funktionerna) och surveydelen behandlar de oberoende variablerna i vår undersökning (bakgrundsvariablerna). Vi inleder med att återge operationaliseringen av den experimentella delen (funktionerna), operationaliseringen av surveydelen (bakgrundsvariablerna) återges i avsnittet efter.

5.4.1.2. Styrelsens funktioner

Den experimentella delen (fråga 17 till 32) används för att undersöka vilka funktioner som styrelsen lägger tonvikt på. Denna del består av påståenden som är utformade efter de teorier vi använder oss av i arbetet. De olika påståendena är utformade efter styrelsens fyra olika funktioner. Dessa påståenden får styrelseordföranden gradera på en sjugradig skala, där ett är instämmer inte och sju är instämmer helt. Respondenten anger grad av instämmande. Valet av en sjugradig skala berodde på att vi bedömde att en kortare skala inte hade gett oss tillräcklig precision i svaren. Vi bedömde att en längre skala skulle kunna göra respondenten osäker i sitt ställningstagande.

Fråga 17, 20, 28 och 30 används för att bedöma i vilken grad konfliktfunktionen betonas i styrelsen. Angående påståendet i fråga 17, *Det är viktigt att alla ledamöter kommer till tals på styrelsemötena*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av

konfliktfunktion. Ska alla olika åsikter ventileras och utredas är risken för konflikter betydligt större än om det finns en eller ett par dominerande styrelseledamöter, vilket är ett tecken på en högre grad av konfliktfunktion. Angående påståendet i fråga 20, *Det finns olika intressen gällande företagets verksamhet i styrelsen*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av konfliktfunktion. Har styrelseledamöterna olika målsättning med verksamheten är risken för konflikter större, vilket är ett tecken på en högre grad av konfliktfunktion. Angående påståendet i fråga 28, *Ledamöternas partitillhörighet återspeglas ofta i styrelsearbetet*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av konfliktfunktion. Desto mer ledamöternas partipolitiska åsikter och uppfattningar färgar styrelsearbetet desto större är risken för konflikter, vilket är ett tecken på en högre grad av konfliktfunktion. Angående påståendet i fråga 30, *Styrelseledamöterna ventilerar ofta sina åsikter på styrelsesammanträdena*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av konfliktfunktion. Många olika åsikter bör innebära att styrelsen inte är överens, vilket innebär att risken för konflikter är större, vilket är ett tecken på att styrelsen har en högre grad av konfliktfunktion.

Fråga 18, 22, 23 och 29 används för att bedöma i vilken grad beslut-/strategifunktionen betonas i styrelsen. Angående påståendet i fråga 18, *Styrelsens främsta uppgift är att fatta beslut angående företagets strategi*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av beslut-/strategifunktion. Anser styrelseordföranden att styrelsens främsta uppgift är att fatta beslut angående företagets strategi, är detta ett tecken på att styrelsen har en hög grad av beslut-/strategifunktion. Angående påståendet i fråga 22, *Styrelsen har alltid ett långsiktigt perspektiv*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av beslut-/strategifunktion. Arbetar styrelsen alltid med ett långsiktigt perspektiv innebär det att de fattar strategiska beslut angående företagets framtid och utveckling, vilket är ett tecken på att styrelsen har en hög grad av beslut-/strategifunktion. Angående påståendet i fråga 23, *Styrelsen lägger mycket kraft på att utveckla verksamheten*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av beslut-/strategifunktion. Läger styrelsen mycket kraft på att utveckla verksamheten, bör detta innebära att de tar många beslut angående företagets framtid och utveckling, vilket är ett tecken på att styrelsen har en högre grad av beslut-/strategifunktion. Angående påståendet i fråga 29, *Styrelsen lägger ner mycket tid och kraft på att planera för framtiden*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av beslut-/strategifunktion. Läger styrelsen mycket tid och kraft på att

planera för framtiden, bör det innebära att de fattar många beslut angående företagets framtid och utveckling, vilket är ett tecken på att styrelsen har en hög grad av beslut-/strategifunktion.

Fråga 19, 25, 26 och 31 används för att bedöma i vilken grad kontrollfunktionen betonas i styrelsen. Angående påståendet i fråga 19, *Styrelsen utvärderar VD:s arbete ofta*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av kontrollfunktion. Att utvärdera VD:s arbete ofta innebär att styrelsen vill ha kontroll över verksamheten och företagsledningen, vilket är ett tecken på att styrelsen har en hög grad av kontrollfunktion. Angående påståendet i fråga 25, *Styrelsen är engagerad i den dagliga verksamheten*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av kontrollfunktion. Engagerar sig styrelsen i den dagliga verksamheten innebär det att de vill ha kontroll över vad som händer i företaget vilket är ett tecken på en hög grad av kontrollfunktion. Angående påståendet i fråga 26, *Styrelsens främsta uppgift är att kontrollera företagsledningen*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av kontrollfunktion. Ser styrelseordföranden kontroll av företagsledningen som styrelsens främsta uppgift är detta ett tecken på att styrelsen har en hög grad av kontrollfunktion. Angående påståendet i fråga 31, *Styrelsen lägger sig sällan i VD:s arbete*, innebär en lägre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av kontrollfunktion. Låter styrelsen VD arbeta självständigt är detta ett tecken på att styrelsen har en lägre grad av kontrollfunktion.

Fråga 21, 24, 27 och 32 används för att bedöma i vilken grad service-/resursfunktionen betonas i styrelsen. Angående påståendet i fråga 21, *Styrelsen brukar bistå företagsledningen i dess arbete*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av service-/resursfunktion. Utnyttjas styrelsens kunskaper ofta av företagsledningen är detta ett tecken på att styrelsen har en högre grad av service-/resursfunktion. Angående påståendet i fråga 24, *Styrelseledamöternas kontakter utnyttjas ofta av företagsledningen*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av service-/resursfunktion. Utnyttjas styrelsens kontakter ofta av företagsledningen är detta ett tecken på att styrelsen har en högre grad av service-/resursfunktion. Angående påståendet i fråga 27, *Det kommer ofta upp nya idéer och förslag på styrelsesammanträdena*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har en högre grad av service-/resursfunktion. Kommer de enskilda styrelseledamöterna ofta med idéer och förslag angående verksamheten är detta ett tecken på högre grad av service-/resursfunktion. Angående påståendet i fråga 32, *Styrelseledamöternas kontakter utnyttjas ofta av styrelsen*, innebär en högre grad av instämmande att styrelsen har

en högre grad av service-/resursfunktion. Utnyttjas styrelseledamöternas kontakter ofta av styrelsen är detta ett tecken på en högre grad av service-/resursfunktion.

5.4.1.3. Oberoende variabler

Surveydelen (fråga 1 till 16) används för att undersöka företaget och dess styrelses karaktäristik. Denna del består av frågor om företaget och styrelsens utformning och egenskaper.

Enligt Saunders et al. (2003) kan det vara bra att inleda en enkät med uppvärmningsfrågor. För att respondenten skulle komma bra in i enkäten inledde vi den med en lättbesvarad fråga angående om de olika styrelseledamöterna var kvinnor eller män. Fråga ett, angående styrelseledamöternas kön, används för att bedöma heterogeniteten i styrelsen. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **12 A: En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen, 12 B: En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen och 12 C: En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.**

Fråga två, angående åldern på styrelseledamöterna, används för att beräkna vilken genomsnittlig ålder som styrelseledamöterna i de olika styrelserna har. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **8 A: En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med äldre styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen och 8 B: En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med yngre styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.**

Fråga tre, angående hur länge varje styrelseledamot suttit i styrelsen, används för att beräkna den genomsnittliga och individuella tiden (ämbetsid) som styrelseledamöterna i de olika styrelserna har suttit i styrelsen. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **7 A: En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som under en längre tid arbetat tillsammans med VD tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen, 9 A: En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen, 9 B: En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med**

styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på service-/resursfunktionen, 9 C: En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen och 13 A: En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som arbetat en längre tid tillsammans tenderar att minska kontrollfunktionen.

Fråga fyra och fem, angående styrelseledamöternas yrkesbakgrund och huruvida de är medlemmar i ett politiskt parti eller inte, används för att avgöra om styrelseledamöterna sitter i styrelsen på grund av sina politiska kunskaper eller på grund av affärs- eller branschkunskaper. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **10. A:** *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen, 10. B: *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen, 10. C: *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på service-/resursfunktionen, 10. D: *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.****

Fråga sex, angående vilket politiskt parti som styrelseledamöten representerar i styrelsen, används för att avgöra om ledamöten representerar ett vänster- eller högerorienterat parti i styrelsen. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **2. A:** *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen, 2. B: *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen, 2. C: *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på service-/resursfunktionen, 2. D: *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en oklar ägaridentitet tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.****

Fråga sju, angående hur stor del av företagets omsättning som bedrivs på en monopolmarknad, används för att avgöra om företaget agerar på en monopolmarknad eller inte. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **5 A:** *En styrelse i ett helägt kommunalt*

aktiebolag som agerar på en monopolmarknad tenderar att lägga mer tonvikt på kontrollfunktionen.

Fråga åtta, angående hur gammalt företaget är, används för att avgöra om det är ett äldre eller ett mer nyetablerat företag. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **4. A:** *En styrelse i ett äldre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen, 4. B:* *En styrelse i ett äldre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mindre tonvikt på konflikthanteringsfunktionen, 4. C:* *En styrelse i ett yngre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mer tonvikt på service-/resursfunktionen, 4. D:* *En styrelse i ett yngre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mer tonvikt på beslut-/strategifunktionen.*

Fråga nio och tio, angående antal anställda respektive storlek på omsättning, används för att avgöra företagets storlek. Dessa frågor används för att falsifiera hypotes **3. A:** *En styrelse i ett större helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen. 3. B:* *En styrelse i ett mindre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga större tonvikt på service-/resursfunktionen.*

Fråga elva, angående antalet styrelsemöten per år, används för att avgöra om styrelsen har ett större eller mindre antal möten per år. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **14. A:** *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal styrelsemöten tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen, 14. B:* *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal styrelsemöten tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.*

Fråga tolv, angående antalet kontakter mellan styrelseordföranden och VD, används för att avgöra om de har ett större eller mindre antal kontakter. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **16. A:** *En styrelseordförande i ett kommunalt aktiebolags styrelse som har ett större antal kontakter med företagsledningen har en högre grad av kontrollfunktion, 16. B:* *En styrelseordförande i ett kommunalt aktiebolags styrelse som har ett större antal kontakter med företagsledningen har en högre grad av beslut-/strategifunktion.*

Fråga tretton, angående antalet kontakter mellan styrelseordföranden och kommunledning, används för att avgöra om de har ett större eller mindre antal kontakter. Denna fråga används

för att falsifiera hypotes **15 A**: *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal kontakter med ägaren tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.*

Fråga fjorton, angående om något parti har egen majoritet i styrelsen, används inte i vår undersökning. Vi insåg efter vårt första enkätutskick att frågan inte hade någon relevans för vår undersökning.

Fråga femton, angående hur företagets verksamhet finansieras, används för att avgöra till hur stor del företaget är beroende av bidrag/tillskott. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **6 A**: *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som till större delen är finansierat av bidrag/tillskott från stat och kommun tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.*

Fråga sexton, angående hur länge nuvarande VD varit VD i företaget, används för att avgöra hur länge nuvarande VD och styrelse arbetat tillsammans. Denna fråga används för att falsifiera hypotes **7 A**: *En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som under en längre tid arbetat tillsammans med VD tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.*

5.4.2 Definitioner

För att kunna test våra hypoteser har nedanstående oberoende variabler grupperats enligt följande:

Mer dominerande parti är klassificerat efter om det finns ett parti som har en egen majoritet i styrelsen (mer än 50 procent) och resterande styrelser där det inte finns ett parti med egen majoritet klassificeras till *mindre dominerande parti*.

Vänsterorienterade partier är klassificerade till att omfattas av Vänsterpartiet och Socialdemokraterna. *Oklar ägaridentitet* har vi givit de företag där det inte finns en eller två partier som kan erhålla egen majoritet. Det finns andra vänsterorienterade partier utöver de ovan angivna, eftersom dessa är representerade i väldigt liten utsträckning och bara i ett fåtal kommuner valde vi att bortse från dessa. Detta kan ha viss inverkan på resultatet i undersökningen gällande vänsterorienterade partier.

Mindre företag är klassificerat efter Bokföringsnämndens små företag även kallade 10/24, vilket innebär att de har upp till tio anställda eller en omsättning på upp till 24 miljoner (FAR:s samlingsvolym, 2003). *Större helägda kommunala aktiebolag* är de företag som inte ryms i den lägre klassificeringen.

Styrelsens heterogenitet är klassificerat efter oberoende variablerna; kön, ålder, ämbetstid och dominerande parti. Enligt Golden et al. (2001) kan heterogeniteten bedömas utifrån likartad bakgrund, ålder, tillträddetidpunkt och erfarenheter. Ledamöter i helägda kommunala aktiebolag är nominerade av ett politiskt parti, vilket innebär att styrelseledamöter som representerar samma parti har samma politiska bakgrund. Kön används för att män och kvinnor ofta har olika preferenser och uppfattningar.

5.5. Statistisk bearbetning

De enkätsvar som vi har samlat in har bearbetats statistiskt i kalkylprogrammet Excel och statistikprogrammet SPSS. I Excel har vi sammanställt våra svar för att kunna räkna ut medelvärden och ta fram diagram över respondenternas svar. SPSS användes för att göra reliabilitetstest (alfa-test) på de beroende variablerna för att undersöka om de mätte samma funktion. SPSS användes vidare för att testa våra hypoteser. Vi inledde med att göra korrelationstester för att få en överblick över materialet. Vi använde Kolmogorov-Smirnov test för att bedöma om materialet var normalfördelat eller inte. Eftersom ingen av de beroende variablerna och en stor del av de oberoende variablerna inte var normalfördelade valde vi, i de fall de oberoende variablerna var kategoriska, att använda Mann-Whitney test framför T-test. Då bägge variablerna var kontinuerliga använde vi regressionsanalys och Spearman korrelationstest. Spearman korrelationstest användes pga. att urvalet var litet och inte var normalfördelat.

5.6. Bortfallsanalys

Vår totala målpopulation bestod av 278 helägda kommunala aktiebolag eftersom Saunders et al. (2003) menar att på en totalpopulation på 1000 företag krävs det ett urval på 278 företag under förutsättning att urvalet agerar normalt. Dessa valde vi slumpmässigt ut bland de 1086 helägda kommunala aktiebolag som finns i Sverige. Av vårt urval försvann 51 företag av olika anledningar och av vårt urval på 278 företag blev 227 slutligen föremål för vår undersökning. Svarsfrekvensen blev slutligen 15 procent. Enligt Saunders et al. (2003) bör en

webbenkät ge en svarsfrekvens på 10 procent. På den totala populationen har vi en svarsfrekvens på 3.5 procent.

Yttre bortfall

<u>Fel</u>	<u>Antal</u>
Fel på mejl-adressen	30
Säger att de har svarat	4
Vill ej svara	3
Länken fungerade ej	3
Fel urval	2
Bortrest	2
Går ej att läsa brevet	2
Har inte tid att svara	2
Kan ej svara på frågorna	1
Vilande	1
Saknar ordförande	1
Totalt	51

Inre bortfall

- Sex respondenter har inte besvarat uppgifter om de andra styrelseledamöterna.
- Två respondenter har inte besvarat alla frågorna om ledamöterna.
- Ett företag saknar VD, vilket innebär att respondenten inte kunnat besvara frågorna angående styrelsens funktioner som berörde VD.

För att analysera verkningarna av det stora bortfallet i undersökningen jämförs vårt utfall med Collin (2001). Anledningen till att vi jämför vårt utfall med Collin (2001) är att han också gjorde en enkätstudie på kommunala aktiebolag och således borde en jämförelse med hans utfall kunna ge en bild över hur vårt urval är fördelat. Collin (2001) använde till skillnad mot oss förutom styrelseordförande även ägarrepresentanter och VD i sin undersökning och erhöll en svarsfrekvens på 31.1 procent totalt och 24 procent gällande styrelseordförande. Collins (2001) urval bestod av 33 procent av alla helägda kommunala aktiebolag och vårt urval består av 25.6 procent av alla helägda kommunala aktiebolag. Collins (2001) svar kan betraktas som något mer tillförlitliga än våra eftersom hans siffror bygger på 277 svar och vår på 38.

	Collin (2001)	Vår	Skillnad
Antal möten	7.3	6.9	0.4
Antal ledamöter	6.4	5.1	1.3

Jämfört med Collin (2001) skiljer sig resultaten från vår undersökning något. En skillnad på 1.3 stycken ledamöter kan vara ett tecken på att vårt material är snedfördelat. Detta kan ha sin förklaring i att det i vårt underlag fanns respondenter som uppgav att det bara fanns en styrelseledamot fast det enligt ABL måste finnas åtminstone tre. Detta kan bero på att de missuppfattat enkäten och enbart lämnat uppgifter om sig själv och inte resterande styrelseledamöter.

För att analysera bortfallet gjorde vi även en jämförelse mellan svarsfrekvensen i storstadsregionerna och övriga landet samt hur urvalet är fördelat mellan landets kommuner.

	Totalt	Urval	Svarat
Storstad*	102	27	4
Andel av tot. population	10.5 %	9.7 %	9.4 %

*Stockholm, Göteborg och Malmö.

	Antal
Kommuner med helägda aktiebolag:	286
Kommuner rep. i vårt urval:	173
Kommuner rep. i undersökningen:	33

Vårt material är, sett till storstadsregionerna, geografiskt väl fördelat. Cirka tio procent av samtliga helägda kommunala aktiebolag ligger i storstadsregionerna och cirka tio procent är representerade i vår undersökning. Av våra svar är de fördelade över 33 olika kommuner vilket innebär att de är väl fördelade och representerar 11.5 procent av kommunerna med helägda kommunala aktiebolag.

5.7. Validitet & Reliabilitet

Med validitet menas enligt Saunders et al. (2003) att vi utifrån vald mätmetod mäter det som vi avser att mäta, dvs. att det insamlade materialet innehåller den data som är avsedd med vår undersökning. Frågor och påståenden i enkäten är utformade efter tidigare undersökningar och teorier angående det aktuella ämnet. Frågorna och påståendena i enkäten är formulerade så klart och tydligt som möjligt för att undvika missuppfattningar. Enkäten testades på en fd ordförande i ett helägt kommunalt aktiebolag för att ytterligare öka validiteten i undersökningen. Pilottestet ledde till korrigeringar av vissa frågeformuleringar som behövdes preciseras ytterligare och några ord som kunde feltolkas ändrades. Pilottestet minskade risken för feltolkningar i enkäten vilket gav undersökningen högre validitet.

Enligt Saunders et al. (2003) innebär reliabilitet att den valda undersökningsmetoden minimerar risken för att slumpen skall påverka resultatet. God reliabilitet innebär att mätningen får ett liknande resultat vid en annan tidpunkt eller av andra observatörer och att det finns en tydlighet i hur datan har omvandlats till information. (Saunders et al., 2003)

För att öka reliabiliteten har undersökningen genomförts på helägda kommunala aktiebolag i hela Sverige, detta för att inte några regionala eller lokala särdrag ska snedvrída resultatet. Eftersom vi inte tagit hänsyn till bransch eller storlek bör inte heller dessa faktorer påverka undersökningens reliabilitet. Risken för att någon annan än den avsedda respondenten skulle besvara enkäten minskades genom att vi mejlade enkäten direkt till respondentens personliga e-postadress. Undersökningen är enbart gjord på styrelseordföranden vilket ökar reliabiliteten i undersökningen.

Reliabiliteten i undersökningen påverkas av den låga svarsfrekvensen, generaliseringar kan inte göras på över 1000 helägda kommunala aktiebolag med ett underlag på 38 företag (3.5 procent). Enligt Collin (2001) kan en svarsfrekvens på 31.1 procent av urvalet betraktas som acceptabelt i forskarkretsar. Vår svarsfrekvens på 15 procent kan inte anses vara acceptabel. Med anledning av att vi har ett underlag på 38 helägda kommunala aktiebolag och att vårt material inte i någon större utsträckning är snedfördelat, kan vi i vår undersökning utläsa vissa tendenser.

5.8. Kapitelsammanfattning

Vi har för att uppnå målet med vår undersökning använt en kvantitativ tvärsnittsansats. Vi har använt en webbaserad enkät som är uppdelad efter en surveydel, för att på bästa sätt fånga in de oberoende variablerna (företagets och dess styrelses karaktäristik), och en experimentell del, för att på bästa sätt fånga in de beroende variablerna (styrelsens funktioner). Undersökningen har baserats på ett urval av samtliga helägda kommunala aktiebolag i Sverige, vilket innebär att vi inte har begränsat oss geografiskt eller efter bransch eller storlek. Undersökningen har gjorts på styrelseordföranden vilken vi ansåg borde ha den bästa insynen i styrelsearbetet. Den data vi fick in genom enkätundersökningen har statistiskt bearbetats i kalkylprogrammet Excell och i statistik programmet SPSS.

6. EMPIRISK ANALYS

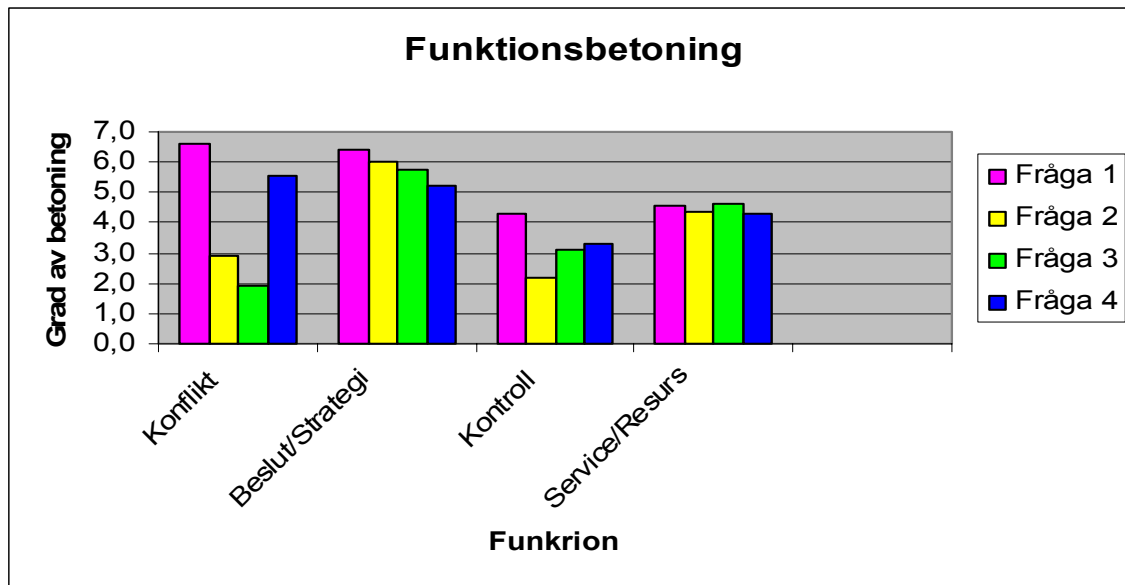
I detta kapitel redogör vi för vår empiriska analys, vi presenterar resultaten från enkätundersökningen. Inledningsvis presenteras hur respondenterna har besvarat påståendena angående styrelsens funktionella inriktning (beroende variabler) och sedan presenteras resultaten angående företagens och dess styrelses karaktäristik (oberoende variabler). Avslutningsvis ställs de oberoende variablerna mot de beroende variablerna för att falsifiera våra hypoteser.

6.1. Presentation av beroende variabler

På vissa enskilda frågor har respondenterna i något fall svarat otydligt eller avstått från att svara, detta gör att det totala antalet respondenter vid redovisningen av vissa oberoende variabler är lägre. Vi använder i undersökningen ett reliabilitetstest, Cronbachs alfatest (hädanefter kallat alfatest), för att se om påståendena som används för att undersöka vilken funktionell inriktning styrelserna har (de oberoende variablerna) är korrelerade. Alfatestet görs för att mäta den genomsnittliga korrelationen mellan variablerna, för att se om påståendena mäter samma sak och i vilken utsträckning. Ett alfatest rangordnar korrelationen mellan noll och ett och bör ha ett värde på mer än 0,7, men även värden ner till 0.6 är acceptabelt (Hair et al., 1995)

I nedanstående diagram presenteras i vilken utsträckning de olika styrelsefunktionerna betonas i styrelsen. Diagrammet återger vilken grad av instämmande de olika styrelseordförandena har angett på de påståenden vi formulerat baserade på styrelsens olika funktioner.

Diagram 1. Styrelsens funktionsbetoning.



Konfliktfunktion

Gällande det första påståendet (rosa stapeln) angående styrelsens konfliktfunktion, *Det är viktigt att alla ledamöter kommer till tals på styrelsemötena*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en hög grad av instämmande (6.5). Gällande det andra påståendet (gula stapeln) angående styrelsens konfliktfunktion, *Det finns olika intressen gällande företags verksamhet i styrelsen*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen lägre grad av instämmande (3.1). Gällande det tredje påståendet (gröna stapeln) angående styrelsens konfliktfunktion, *Ledamöternas partitillhörighet återspeglas ofta i styrelsearbetet*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en låg grad av instämmande (2.0). Gällande det fjärde påståendet (blåa stapeln) angående styrelsens konfliktfunktion, *Styrelseledamöterna ventilerar ofta sina åsikter på styrelsesammanträdena*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en hög grad av instämmande (5.5).

Alfatest konfliktfunktion

För att kontrollera sambandet mellan de fyra påståendena som vi ställde angående konfliktfunktionen gjorde vi ett alfatest. När vi gjorde alfatestet på alla fyra påståendena fick vi ett alfavärde på 0.02, vilket inte är acceptabelt. Det låga värdet ledde till att vi gjorde alfatester på tre och två av påståendena. Då vi testade det först påståendet, *Det är viktigt att alla ledamöter kommer till tals på styrelsemötena*, och det fjärde, *Styrelseledamöterna ventilerar ofta sina åsikter på styrelsesammanträdena*, mot varandra fick vi ett alfavärde på 0,47, vilket inte är ett acceptabelt värde, men det är det högsta värde vi kan uppnå. Detta

innebär att vi kommer att pröva våra hypoteser mot dessa två påståenden. Påståendena i fråga två och tre, *Det finns olika intressen gällande företagets verksamhet i styrelsen* respektive *Ledamöternas partitillhörighet återspeglas ofta i styrelsearbetet* kommer inte att finnas med i hypotesprövningen. Två frågor i stället för tänkta fyra gör att vi inte fångar in fenomenet i lika stor utsträckning. Påståendena hade inte ett lika starkt samband som vi hade förväntat oss. Med bara två frågor kan vi inte lika starkt bedöma styrelsernas konfliktfunktion.

Anledningen till att påstående två och tre sänker alfavärdet kan vara att respondenten medvetet har svarat med ett lägre värde för att måla upp en skönare bild av styrelsearbetet eller att vi inte lyckats fånga in konfliktfenomenet med våra påståenden. En anledning kan vara att vissa respondenter anser att de har en professionell inställning till sitt uppdrag och anser således inte att deras respektive styrelser har någon högre grad av de aktuella påståendena.

Beslut-/Strategifunktion

Gällande det första påståendet (rosa stapeln) angående styrelsens beslut-/strategifunktion, *Styrelsens främsta uppgift är att fatta beslut angående företagets strategi*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en hög grad av instämmande (6.5). Gällande det andra påståendet (gula stapeln) angående styrelsens beslut-/strategifunktion, *Styrelsen har alltid ett långsiktigt perspektiv*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen hög grad av instämmande (5.9). Gällande det tredje påståendet (gröna stapeln) angående styrelsens beslut-/strategifunktion, *Styrelsen lägger mycket kraft på att utveckla verksamheten*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en hög grad av instämmande (5.6). Gällande det fjärde påståendet (blåa stapeln) angående styrelsens beslut-/strategifunktion, *Styrelsen lägger ner mycket tid och kraft på att planera för framtiden*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en hög grad av instämmande (5.1).

Alfatest beslut-/strategifunktion

För att kontrollera sambandet mellan de fyra påståendena som vi ställde angående beslut-/strategifunktionen gjorde vi ett alfatest. När vi gjorde alfatestet på alla fyra påståendena fick vi ett alfavärde på 0,71, vilket är acceptabelt. Detta innebär att vi kommer att pröva våra hypoteser mot ett genomsnitt av samtliga fyra påståenden.

Kontrollfunktion

Gällande det första påståendet (rosa stapeln) angående styrelsens kontrollfunktion, *Styrelsen utvärderar VD:s arbete ofta*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en högre grad av instämmande (4.2). Gällande det andra påståendet (gula stapeln) angående styrelsens kontrollfunktion, *Styrelsen är engagerad i den dagliga verksamheten*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen låg grad av instämmande (2.2). Gällande det tredje påståendet (gröna stapeln) angående styrelsens kontrollfunktion, *Styrelsens främsta uppgift är att kontrollera företagsledningen*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en lägre grad av instämmande (2.9). Gällande det fjärde påståendet (blåa stapeln) angående styrelsens kontrollfunktion, *Styrelsen lägger sig sällan i VD:s arbete*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en lägre grad av instämmande (3.1).

Alfatest kontrollfunktion

För att kontrollera sambandet mellan de fyra påståendena som vi ställde angående kontrollfunktionen gjorde vi ett alfatest. När vi gjorde alfatestet på alla fyra påståendena fick vi ett alfavärde på 0.45, vilket inte är acceptabelt. Det låga värdet ledde till att vi gjorde alfatester på tre och två av påståendena. Då vi testade det först påståendet, *Styrelsen utvärderar VD:s arbete ofta*, det tredje, *Styrelsens främsta uppgift är att kontrollera företagsledningen*, och det fjärde, *Styrelsen lägger sig sällan i VD:s arbete*, mot varandra fick vi ett alfavärde på 0,61, vilket är ett acceptabelt värde. Detta innebär att vi kommer att pröva våra hypoteser mot dessa tre påstående. Påståendet i fråga två, *Styrelsen är engagerad i den dagliga verksamheten*, kommer inte att finnas med i hypotesprövningen. Tre frågor i stället för tänkta fyra gör att vi inte fångar in fenomenet i lika stor utsträckning. Påståendena hade inte ett lika starkt samband som vi hade förväntat oss. Med bara tre frågor kan vi inte lika starkt bedöma styrelsernas kontrollfunktion.

Anledningen till att påstående två sänker alfavärdet kan vara att vi inte lyckats fånga in kontrollfenomenet med vårt påstående. Det låga värdet kan bero på att respondenten missuppfattat frågan och således besvarat något annat, exempelvis kan respondenten ha uppfattat det som att styrelsen ofta var med och arbetade på golvet eller något liknande. Eftersom det är övervägande politiker i det helägda kommunala aktiebolagets styrelse kan de inte förväntas att i lika stor utsträckning som ledamöter i privata aktiebolag ha de bransch- och affärskunskaper som krävs för att engagera sig i den dagliga verksamheten.

Service-/Resursfunktion

Gällande det första påståendet (rosa stapeln) angående styrelsens service-/resursfunktion, *Styrelsen brukar bistå företagsledningen i dess arbete*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en högre grad av instämmande (4.5). Gällande det andra påståendet (gula stapeln) angående styrelsens service-/resursfunktion, *Styrelseledamöternas kontakter utnyttjas ofta av företagsledningen*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen högre grad av instämmande (4.3). Gällande det tredje påståendet (gröna stapeln) angående styrelsens service-/resursfunktion, *Det kommer ofta upp nya idéer och förslag på styrelsesammanträdena*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en högre grad av instämmande (4.5). Gällande det fjärde påståendet (blåa stapeln) angående styrelsens service-/resursfunktion, *Styrelseledamöternas kontakter utnyttjas ofta av styrelsen*, hade styrelseordförandena i de undersökta företagen en högre grad av instämmande (4.2).

Alfatest service-/resursfunktion

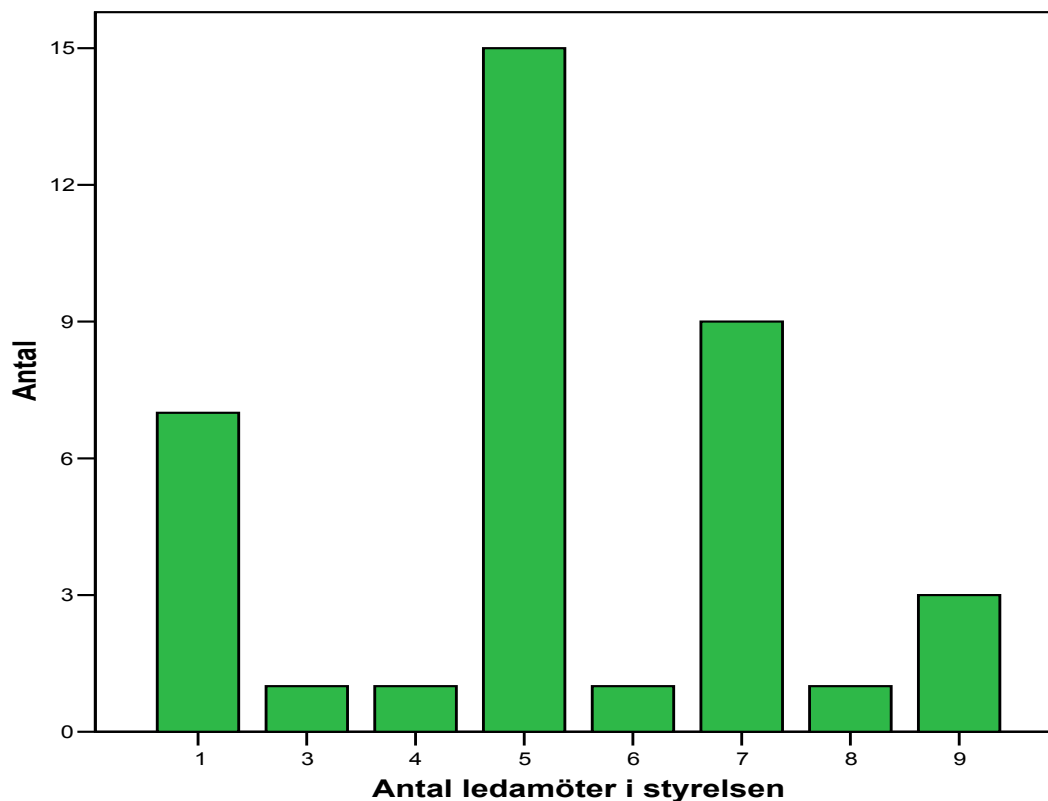
För att kontrollera sambandet mellan de fyra påståendena som vi ställde angående service-/resursfunktionen gjorde vi ett alfatest. När vi gjorde alfatestet på alla fyra påståendena fick vi ett alfavärde på 0,69, vilket är acceptabelt. Detta innebär att vi kommer att pröva våra hypoteser mot ett genomsnitt av samtliga fyra påståenden.

6.2. Presentation av oberoende variabler

Storlek styrelsen

Resultatet baserar sig på 38 helägda kommunala aktiebolag och 194 ledamöter.

Diagram 2. Antal ledamöter i styrelsen.



Tabell 1. Antal ledamöter i styrelsen.

	Min	Max	Medel	St. avvikelse
Antal styrelseledamöter:	1	9	5,08	2,387
Antal i Börsbolag:		13*	6,60*	654

(*Fristedt et al., 2004)

I diagrammet och tabellen ovan presenteras hur antalet ordinarie styrelseledamöter är fördelade i vår undersökning. Vi visar även upp jämförelsetal gällande Sveriges börsbolag för att kunna göra jämförelser. I underlaget finns det styrelser med endast en styrelseledamot, detta är ett fel som uppstått i vår undersökning eftersom vi inte har fått in kompletta uppgifter från vissa företag. Enligt Aktiebolagslagen skall en styrelse bestå av minst tre styrelseledamöter (SFS, ABL 8:1). Jämfört med börsbolag är styrelserna i vår undersökning

något mindre, denna avvikelse kan bero på två saker, det ena är att vi har flera företag där respondenten uppger att det endast finns en ledamot. Eftersom detta endast förekommer i väldigt begränsad utsträckning misstänker vi att ett fel i insamlingen har lett till att medelantalet i vår undersökning blivit lägre. Det andra är att den största styrelsen bland börsbolagen har 13 styrelseledamöter och i vår undersökning har den största styrelsen nio ledamöter, detta kan medföra att medelantalet i börsföretagen blir högre än i det helägda kommunala aktiebolaget.

Kön

Fråga ett, angående styrelseledamöternas kön, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 2. Könsfördelning.

	Antal	Procent	Procent i börsföretag
Totalt:	194		
Män:	151	77,8	85,6*
Kvinnor:	43	22,2	14,4*

* (Fristedt et al., 2004)

Kvinnor är enligt vår undersökning i högre grad representerade i helägda kommunala aktiebolags styrelser än i börsföretagens styrelser.

Ålder

Fråga två, angående styrelseledamöternas ålder, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 3. Åldersfördelning.

	Kommunal AB	Börsföretag
Totalt antal styrelser:	38 st.	300 st.*
Yngsta ledamoten:	30 år	27 år*
Äldsta ledamoten:	83 år	80 år*
Styrelse med lägst genomsnittsålder:	46,7 år	38 år*
Styrelse med högst genomsnittsålder:	71,8 år	62 år*
Medelvärde:	57,4 år	53,7år*
Standardavvikelse:	10,13	

*(Fristedt et al., 2004)

Genomsnittsåldern på styrelseledamöter i helägda kommunala aktiebolag är något högre än i börsföretag. Jämfört med börsföretagen är både den yngste och den äldsta styrelseledamoten i de kommunala aktiebolagen äldre än motsvarande i börsföretagen. Fristedt et al. (2004) tar inte upp standardavvikelsen i sina resultat vilket medför att vi inte kan jämföra variansen mellan de helägda kommunala aktiebolagen och börsbolagen.

Ämbets tid

Fråga tre, angående hur länge varje styrelseledamot suttit i styrelsen, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 4. Styrelsens ämbets tid.

Kommunala Börsföretag AB		
Totalt antal styrelser:	37 st	
Styrelse med lägst genomsnittlig ämbets tid:	2 år**	
Styrelse med lägst genomsnittlig ämbets tid:	2,8 år	
Styrelse med högst genomsnittlig ämbets tid:	15 år**	17 år*
Styrelse med högst genomsnittlig ämbets tid:	11,2 år	
Medelvärde:	6,9 år	4,9 år*
Standardavvikelse:	3,1	

* (Fristedt et al., 2004)

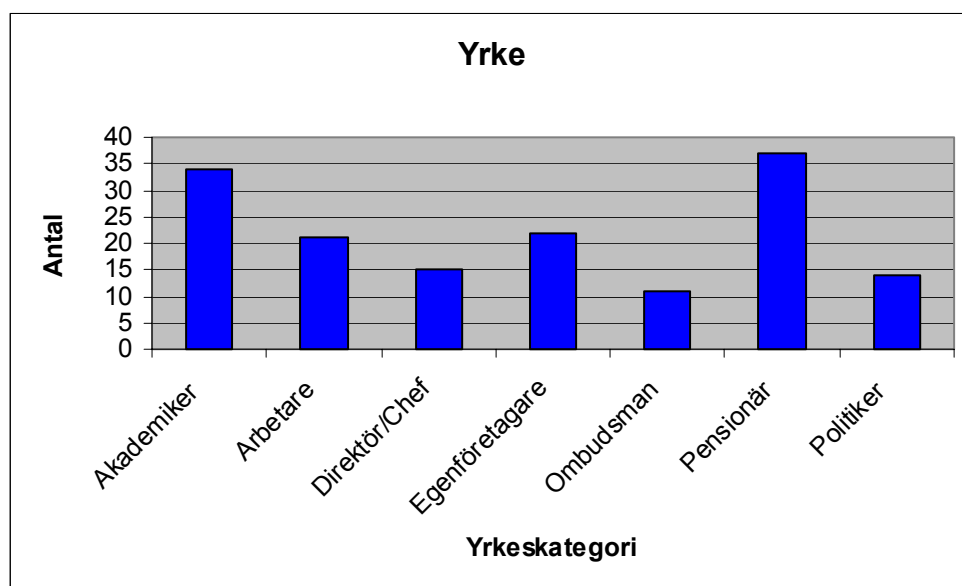
** I denna styrelse hade respondenten enbart återgivit sin egen ämbets tid.

I helägda kommunala aktieföretag är genomsnittstiden i styrelsen längre än i börsföretagen. Fristedt et al. (2004) tar inte upp standardavvikelsen i sina resultat vilket medför att vi inte kan jämföra variansen mellan de helägda kommunala aktieföretagen och börsföretagen. Detta hade varit av intresse eftersom börsföretagen har den högsta genomsnittstiden men lägre genomsnittlig ämbets tid.

Yrkesbakgrund

Fråga fyra, angående styrelseledamöternas yrkesbakgrund, presenteras i nedanstående digram.

Diagram 3. Yrkesbakgrund.



Tabell 5. Yrkesbakgrund.

Yrkesbakgrund	Antal	Procent
Akademiker:	34 st.	22,1 %
Arbetare:	21 st.	13,6 %
Direktör/Chef:	15 st.	9,7 %
Egenföretagare:	22 st.	14,3 %
Ombudsman:	11 st.	7,1 %
Pensionär:	37 st.	24,0 %
Politiker:	14 st.	9,1 %
Summa:	154 st.	100 %

I vår undersökning har vi fått svar angående 154 styrelseledamöters yrkesbakgrund. Av dessa är den största delen pensionärer (24 procent). Även akademiker är väl representerade (22,1 procent) De två minsta grupperna är ombudsmän (7,1 procent) och yrkespolitiker (9,1 procent). De grupper som hamnar i mitten är egenföretagare (14,3 procent), arbetare (13,6 procent) och direktörer/chefer (9,7 procent).

Partimedlemskap

Fråga fem, angående huruvida de är medlemmar i ett politiskt parti eller inte, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 6. Partimedlemskap.

Totalt	
Partimedlemskap:	193
Inget partimedlemskap:	1

Nästan alla i vårt undersökningsmaterial är medlemmar i ett politiskt parti, endast en person i vår undersökning är inte medlem i ett politiskt parti.

Partitillhörighet

Fråga sex, angående vilket politiskt parti som styrelseledamoten representerar i styrelsen, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 7. Partitillhörighet.

	Antal ledamöter	Rep. i antal styrelser
Socialdemokraterna:	89	33
Vänsterpartiet:	13	10
Miljöpartiet:	3	3
Centerpartiet:	20	18
Folkpartiet:	15	14
Kristdemokraterna:	8	8
Moderaterna:	36	28
Annat parti:	9	7

I vår undersökning var Socialdemokraterna representerade i nästan alla styrelser (33 av 35) och hade klart flest ledamöter totalt (89 stycken). Därefter kommer i tur och ordning Moderaterna (36 ledamöter i 28 styrelser), Centerpartiet (20 ledamöter i 18 styrelser), Folkpartiet (15 ledamöter i 14 styrelser), Vänsterpartiet (13 ledamöter i 10 styrelser), Kristdemokraterna (8 ledamöter i 8 styrelser), Miljöpartiet (3 ledamöter i 3 styrelser) och slutligen är 9 ledamöter från andra partier representerade i 7 styrelser.

Andel på monopolmarknad

Fråga sju, angående hur stor del av företagets omsättning som bedrivs på en monopolmarknad, gav oss följande resultat. 26 företag hade ingen omsättning på monopolmarknad, sju enskilda företag hade följande del av omsättningen på monopolmarknad 1, 17, 20, 23, 30, 60, 65, 70, 90 och 98 procent. Två företag hade 100 procent av omsättningen på monopolmarknad. I genomsnitt hade företagen cirka 17,7 procent av sin omsättning på monopolmarknad och standardavvikelsen var 33,1.

Företagets ålder

Fråga åtta, angående hur gammalt företaget är, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 8. Företagets ålder.

Yngst:	7 år
Äldst:	142 år
Genomsnitt:	39,5 år
Standardavvikelse:	34,7 år

Vår undersökning visade att det yngsta bolaget var 7 år, det äldsta 142 år, det genomsnittliga bolaget var 39,5 år och standardavvikelsen var 34,7 år. Siffrorna är något missvisande eftersom det finns extremvärde, vilket standardavvikelsen påvisar.

Antal anställda

Fråga nio, angående antal anställda, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 9. Antal anställda.

Flest:	500
Minst:	0
Genomsnitt:	49,7
Standardavvikelse:	86,6

Storleksmättet antal anställda påvisade ett genomsnitt på 49,7 anställda där det bolag med flest anställda hade 500 stycken och det med minst hade 0. Standardavvikelsen var 86,6 vilket innebär att det finns extremvärde i materialet.

Omsättning

Fråga tio, angående storlek på omsättning, presenteras i nedanstående diagram.

Tabell 10. Storlek omsättning.

Mest:	2300
Minst:	0.28
Genomsnitt:	157,4
Standardavvikelse:	379,9

(Siffror i miljoner kronor)

Storleksmättet omsättning påvisade ett genomsnitt på 157,4 miljoner kronor där det bolaget med störst hade 2300 miljoner kronor i omsättning och det med minst hade 0,28 miljoner kronor i omsättning. Det största företaget är en stor anledning till att vi får en hög standardavvikelse eftersom en majoritet av företagen ligger på en omsättning under 100 miljoner.

Antal styrelsemöten

Fråga elva, angående antalet styrelsemöten per år, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 11. Antal styrelsemöten.

	Min	Max	Medelv.	St. avvikelse
Möte per år:	2	11	6,9	2,3

Vår undersökning visade att antalet styrelsemöten per år varierar mellan 2 och 11 stycken med ett medelvärde på 6,9 och en standardavvikelse på 2,3.

Antal av styrelseordförandes kontakter

Fråga tolv, angående antalet kontakter mellan styrelseordföranden och VD, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 12. Antal kontakter mellan styrelseordförande och VD.

Antal kontakter	Frekvens
0-20	10
21-40	10
41-60	12
61-80	2
81-100	3
100<	1
Genomsnitt:	42,5
Standardavvikelse:	32,2

Vår undersökning visade att antalet kontakter mellan styrelseordförande och VD mestadels var mellan 0 och 60 per år. I genomsnitt hade de 42,5 kontakter per år med en standardavvikelse på 32,2. Den höga standardavvikelsen beror på att det i vissa bolag förekom betydligt fler kontakter än i majoriteten av bolagen.

Fråga tretton, angående antalet kontakter mellan styrelseordföranden och kommunledning, presenteras i nedanstående diagram.

Tabell 13. Antal kontakter mellan styrelseordförande och kommunledning.

Antal kontakter	Frekvens
0-20	29
21-40	2
41-60	4
61-80	0
81-100	2
Genomsnitt:	19
Standardavvikelse:	24,3

Vår undersökning visade att antalet kontakter mellan styrelseordförande och kommunledning mestadels var mellan 0 och 20 per år. I genomsnitt hade de 19 kontakter per år med en

standardavvikelse på 24,3. Den höga standardavvikelsen beror på att det i vissa bolag förekom betydligt fler kontakter än i majoriteten av bolagen.

Finansiering

Fråga femton, angående hur företagets verksamhet finansieras, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 14. Finansiering.

Finansiering	Min	Max	Medelv.	St. avvikelse
Bidrag	0	95	7,6	22,5
Avgifter	0	100	25,2	41,8
Försäljning	0	100	43,5	46,8
Annan	0	100	21,2	41,2

(Siffror i procent)

Vår undersökning visade att bolagen finansierades med mellan 0 och 95 procent av bidrag med ett medelvärde på 7,6 och en standardavvikelse på 22,5, med mellan 0 och 100 procent av avgifter med ett medelvärde på 25,2 och en standardavvikelse på 41,8, med mellan 0 och 100 procent av försäljning med ett medelvärde på 43,5 och en standardavvikelse på 46,8 och med mellan 0 och 100 procent av annat med ett medelvärde på 21,2 och en standardavvikelse på 41,2. Den höga standardavvikelsen beror på att det förekommer extremvärde på både 100 och 0 procent.

VD ämbets tid

Fråga sexton, angående hur länge nuvarande VD varit VD i företaget, presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 15. VD ämbets tid.

	Min	Max	medelv.	St. avvikelse
VD	0	22	7,3	5,9

ämbets tid:

Vår undersökning visade att VD ämbets tid varierade mellan 0 och 22 år med ett medelvärde på 7,3 och en standardavvikelse på 5,9.

6.3 Hypotesprövning

Vårt mål med undersökningen är att förklara det helägda kommunala aktiebolagets funktionella inriktning. Vi ska undersöka hur företagets och dess styrelses karaktäristik påverkar styrelsens funktionella inriktning. I nedanstående analys testar vi våra oberoende (företagets och dess styrelses karaktäristik) variabler mot våra beroende variabler (styrelsens funktioner) för att falsifiera våra hypoteser.

De oberoende variablerna, som vi har grupperat efter vilken funktion de mäter, har genomgående visat sig vara icke normalfördelade enligt genomförda Kolmogorov-Smirnovtest. Detta har gjort att vi valt att använda Mann-Whitneytest framför T-test i analysen. Då vi inte har grupperat de oberoende variablerna har vi använt Spearmans korrelationstest och regressionsanalys.

I nedanstående analys testas varje enskild hypotes för att se vilket utfall de erhåller. Detta görs för att lättare få en överblick över hur samvariationen mellan den enskilda faktorn och den funktionella inriktningen ser ut.

ÄGARE

Partistruktur

Vi har för att bedöma vilken betydelse kommunfullmäktiges partistruktur har för styrelsens funktionella inriktning använt Mann-Whitneytest. Resultatet presenteras nedan.

I vårt undersökningsmateriel fanns det sju styrelser med ett dominerande parti i styrelsen och 31 styrelser som inte hade något dominerande parti i styrelsen.

H: 1. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar i en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Mann-Whitneytestet gav en signifikansnivå på 0,985 på relationen mellan dominerande parti i styrelsen och graden av tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 1. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar i en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige tenderar att lägga mindre tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

Mann-Whitneytestet gav en signifikansnivå på 0,100 på relationen mellan dominerande parti i styrelsen och graden av tonvikt på konflikthanteringsfunktionen. Detta innebär att det finns vissa tendenser på samband mellan variablerna och ser vi till medelrankingen för dominerande parti, får nollan som innebär att det inte finns ett dominerande parti i fullmäktige en medelranking på 15,60, medan ettan som innebär att det finns ett dominerande parti i fullmäktige får en medelranking på 22,21. Detta medför att medelrankingen på konfliktfunktionen har en tendens att vara högre för bolag där det finns ett dominerande parti gent emot där det inte finns ett dominerande parti. Vår hypotes uttrycker det motsatta vilket medför att vi falsifierar vår hypotes. Detta medför att med ett dominerande parti i fullmäktige blir det mer betoning på konfliktfunktionen i styrelsen.

H: 1. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar i en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

Mann-Whitneytestet gav en signifikansnivå på 0,172 på relationen mellan dominerande parti i styrelsen och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

Ägaridentitet

Vi har för att bedöma vilken betydelse ägaridentiteten har för styrelsens funktionella inriktning använt Mann-Whitneytest. Resultatet presenteras nedan.

I vårt undersökningsmateriel fanns det 21 styrelser med övervägande vänsterorienterade partier i styrelsen, 14 styrelser som hade en oklar ägaridentitet och tre med övervägande borgliga partier i styrelsen.

H: 2. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

Mann-Whitneytestet gav en signifikansnivå på 0,071 på relationen mellan vänsterorienterade partier i styrelsen och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det finns vissa tendenser på ett svagt samband mellan variablerna och ser vi till medelrankingen för övervägande vänsterdominerande partier i styrelsen får nollan som innebär att det inte finns ett övervägande vänsterdominerande partier i styrelsen en medelranking på 23,75 medan ettan som innebär att det finns ett övervägande vänsterdominerande partier i styrelsen får en medelranking på 17,02. Detta medför att medelrankingen på kontrollfunktionen har en tendens att vara högre för bolag där det finns övervägande vänsterdominerande partier i styrelsen jämfört med där det inte finns övervägande vänsterorienterade partier i styrelsen. Vår hypotes uttrycker det samma vilket medför att vi inte falsifierar vår hypotes.

H: 2. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Mann-Whitneytestet gav en signifikansnivå på 0,709 på relationen mellan vänsterorienterade partier i styrelsen och graden av tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 2. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på service-/resursfunktionen.

Mann-Whitneytestet gav en signifikansnivå på 0,800 på relationen mellan vänsterorienterade partier i styrelsen och graden av tonvikt på service-/resursfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 2. D. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en oklar ägaridentitet tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

Mann-Whitneytestet gav en signifikansnivå på 0,363 på relationen mellan oklar ägaridentitet i styrelsen och graden av tonvikt på konflikthanteringsfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

FÖRETAGET

Storlek

Vi har för att bedöma vilken betydelse företagets storlek har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelat har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellerna nedan.

H: 3. A. En styrelse i ett större helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

Tabell 16. Spearmanstest, antal anställda och omsättning relaterat till kontrollfunktionen.

Kontrollfunktion	Anställda	Omsättning
Korrelation:	0,308	0,354
Signifikans:	0,060	0,029

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,060 på relationen mellan antal anställda och graden av tonvikt på kontrollfunktionen och en signifikansnivå på 0,029 på relationen mellan omsättning och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det finns tendens till ett signifikant samband gällande antal anställda och ett signifikant samband gällande omsättning mellan variablerna och vi kan således inte falsifiera hypotesen.

H: 3. B. En styrelse i ett mindre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga större tonvikt på service-/resursfunktionen.

Tabell 17. Spearmanstest, antal anställda och omsättning relaterat till service-/resursfunktionen.

Service- /Resursfunktion	Anställda	Omsättning
Korrelation:	-0,005	-0,084
Signifikans:	0,977	0,618

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,977 på relationen mellan antal anställda och graden av tonvikt på service-/resursfunktionen och en signifikansnivå på 0,618 på relationen mellan omsättning och graden av tonvikt på service-/resursfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

Då omsättningen var snedfördelad prövade vi även att transformera omsättningen, resultatet av detta ledde inte till någon skillnad i resultatet och därför valde vi att inte ta med resultatet här.

Ålder

Vi har för att bedöma vilken betydelse företagets ålder har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelad så har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellerna nedan.

H: 4. A. En styrelse i ett äldre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

Tabell 18. Spearmanstest, företagets ålder relaterat till kontroll funktionen.

Kontroll	Företagets ålder
Korrelation:	0,081
Signifikans:	0,635

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,635 på relationen mellan företagets ålder och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 4. B. En styrelse i ett äldre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mindre tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

Tabell 19. Spearmanstest, företagets ålder relaterat till konfliktfunktionen.

Konfliktfunktion	Företagets ålder
Korrelation:	0,157
Signifikans:	0,382

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,382 på relationen mellan företagets ålder och graden av tonvikt på konfliktfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 4. C. En styrelse i ett yngre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mer tonvikt på service-/resursfunktionen.

Tabell 20. Spearmanstest, företagets ålder relaterat till service-/resursfunktionen.

Service- /Resursfunktion	Företagets ålder
Korrelation:	0,210
Signifikans:	0,212

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0.212 på relationen mellan företagets ålder och graden av tonvikt på service-/resursfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 4. D. En styrelse i ett yngre helägt kommunalt aktiebolag tenderar att lägga mer tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Tabell 21. Spearmanstest, företagets ålder relaterat till beslut-/strategifunktionen.

Beslut-/Strategifunktion	Företagets ålder
Korrelation	0,044
Signifikans	0,797

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,044 på relationen mellan företagets ålder och graden av tonvikt på service-/resursfunktionen. Detta innebär att det finns ett signifikant samband mellan variablerna och vi kan således inte falsifiera hypotesen.

Konkurrenssituation

Vi har för att bedöma vilken betydelse ägaridentiteten har för styrelsens funktionella inriktning använt Mann-Whitneys- och Spearmanstest. Detta för att Mann-Whitneys- och Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelade har vi valt att tillämpa dessa test. Resultatet presenteras i tabellerna nedan. Då vi fick en dålig signifikans med Mann-Whitneytest valde vi att göra ett korrelationstest också.

I vårt undersökningsmateriel fanns det nio företag som hade någon del av sin omsättning på en monopolmarknad och 26 företag som inte hade någon del av sin omsättning på en monopolmarknad.

H: 5. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar på en monopolmarknad tenderar att lägga mer tonvikt på kontrollfunktionen.

Mann-Whitneytestet gav en signifikansnivå på 0,938 på relationen mellan omsättning på monopolmarknad och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

Tabell 22. Spearmanstest, andel på monopolmarknad relaterat till kontroll funktionen

Kontrollfunktion	Andel på monopolmarknad
Korrelation	0,000
Signifikans	1,000

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 1,000 på relationen mellan andel på monopolmarknad och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

Finansiering

Vi har för att bedöma vilken betydelse ägaridentiteten har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är

normalfördelad så har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellerna nedan.

H: 6. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som till större delen är finansierat av bidrag/tillskott från stat och kommun tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Tabell 23. Spearmanstest, finansiering/bidrag relaterat beslut-/strategifunktionen

Beslut-/Strategifunktion	Finansiering/bidrag
Korrelation	0,028
Signifikans	0,870

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,870 på relationen mellan finansiering/bidrag och graden av tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

VD ämbetstid

Vi har för att bedöma vilken betydelse VD ämbetstid har för styrelsens funktionella inriktning använt regressionsanalys. Resultatet presenteras i tabellen nedan.

H: 7. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som under en längre tid arbetat tillsammans med VD tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

Tabell 24. regressionsanalys, VD ämbetstid relaterat till kontrollfunktionen

Just. R kvad.:	-0,28
F-värde:	0,007
Signifikans:	0,933
B-värde:	-0,001
St. fel:	0,007

Regressionsanalysen gav en signifikansnivå på 0,933 vilket innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

STYRELSELEDAMOTEN

Ålder

Vi har för att bedöma vilken betydelse styrelseledamotens ålder har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelad så har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellerna nedan.

H: 8. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med äldre styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

Tabell 25. Spearmanstest, ålder relaterat till kontrollfunktionen.

Kontrollfunktion	Ålder styrelseledamöter
Korrelation:	-0,162
Signifikans:	0,330

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,330 på relationen mellan styrelseledamöternas ålder och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 8. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med yngre styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Tabell 26. Spearmanstest, ålder relaterat till beslut-/strategifunktionen.

Beslut-/Strategifunktion	Ålder styrelseledamöter
Korrelation:	-0,028
Signifikans:	0,870

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,870 på relationen mellan styrelseledamöternas ålder och graden av tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

Ämbetstid

Vi har för att bedöma vilken betydelse styrelseledamotens ämbetstid har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelad har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellerna nedan.

H: 9. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

Tabell 27. Spearmanstest, ämbetstid relaterat till kontrollfunktionen.

Kontrollfunktion	Ämbetstid
Korrelation:	-0,059
Signifikans:	0,727

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,727 på relationen mellan styrelseledamöternas ämbetstid och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 9. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga större tonvikt på service-/resursfunktionen.

Tabell 28. Spearmanstest, ämbetstid relaterat till service-/resursfunktionen.

Service-/Resursfunktion	Ämbetstid
Korrelation:	0,195
Signifikans:	0,247

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,247 på relationen mellan styrelseledamöternas ämbetstid och graden av tonvikt på service-/resursfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 9. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med styrelseledamöter som suttit längre i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Tabell 29. Spearmanstest, ämbetstid relaterat till beslut-/strategifunktionen.

Beslut- /Strategifunktionen	Ämbetstid
Korrelation:	0,332
Signifikans:	0,044

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,044 på relationen mellan styrelseledamöternas ämbetstid och graden av tonvikt på service-/resursfunktionen. Detta innebär att det finns ett signifikant samband mellan variablerna och vi kan således inte falsifiera hypotesen.

Politisk bakgrund

Eftersom alla ledamöter som ingick i undersökningen var politiker utom en går det inte att göra några analyser eftersom spridning saknas. Hypoteserna gällande politisk bakgrund var formulerade enligt nedan.

H: 10. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

H: 10. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

H: 10. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på service-/resursfunktionen.

H: 10. D. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

KOMPOSITIONEN

Antal ledamöter

Vi har för att bedöma vilken betydelse antal styrelseledamöter har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelad har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellerna nedan.

H: 11. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med fler styrelseledamöter tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen.

Tabell 30. Spearmanstest, antal styrelseledamöter relaterat till kontrollfunktionen.

Kontrollfunktion	Antal styrelseledamöter
Korrelation:	0,012
Signifikans:	0,945

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,945 på relationen mellan antal styrelseledamöter och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 11. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med fler styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på service-/resursfunktionen.

Tabell 31. Spearmanstest, antal styrelseledamöter relaterat till service-/resursfunktionen.

Service-/Resursfunktion	Antal styrelseledamöter
Korrelation:	-0,140
Signifikans:	0,400

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,400 på relationen mellan antal styrelseledamöter och graden av tonvikt på service-/resursfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 11. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med fler styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

Tabell 32. Spearman test, antal styrelseledamöter relaterat konflikt funktionen.

Konfliktfunktion	Antal styrelseledamöter
Korrelation:	0,189
Signifikans:	0,283

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,283 på relationen mellan antal styrelseledamöter och graden av tonvikt på konfliktfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 11. D. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med ett mindre antal styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Tabell 33. Spearmanstest, antal styrelseledamöter relaterat till beslut-/strategifunktionen.

Beslut-/Strategifunktion	Antal styrelseledamöter
Korrelation:	0,093
Signifikans:	0,580

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,580 på relationen mellan antal styrelseledamöter och graden av tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

Styrelsens heterogenitet

Vi har för att bedöma vilken betydelse styrelsens heterogenitet har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelad har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellerna nedan.

H: 12. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

Tabell 34. Spearmanstest, heterogeniteten relaterat till kontrollfunktionen.

Kontrollfunktion	Heterogenitet
Korrelation:	-0,030
Signifikans:	0,857

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,859 på relationen mellan styrelsens heterogenitet och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 12. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen.

Tabell 35. Spearmanstest, heterogeniteten relaterat till konfliktfunktionen.

Konfliktfunktion	Heterogenitet
Korrelation:	-0,004
Signifikans:	0,983

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,983 på relationen mellan styrelsens heterogenitet och graden av tonvikt på konfliktfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 12. C. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är heterogen tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Tabell 36. Spearmanstest, heterogeniteten relaterat beslut-/strategifunktionen.

Beslut-/Strategifunktion	Heterogenitet
Korrelation:	-0,067
Signifikans:	0,688

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,688 på relationen mellan styrelsens heterogenitet och graden av tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

Styrelsens ämbets tid

Vi har för att bedöma vilken betydelse styrelsens ämbets tid har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelad har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellen nedan.

H: 13. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som arbetat en längre tid tillsammans tenderar att minska kontrollfunktionen.

Tabell 37. Spearmanstest, styrelsens ämbetsid relaterat till kontrollfunktionen.

Kontrollfunktion	Styrelsens ämbetsid
Korrelation:	-0,059
Signifikans:	0,727

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,727 på relationen mellan styrelsens gemensamma ämbetsid och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

STYRELSENS ARBETSSÄTT

Antal möten

Vi har för att bedöma vilken betydelse antalet möten har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelad så har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellerna nedan.

H: 14. A. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal styrelsemöten tenderar att lägga större tonvikt på kontrollfunktionen.

Tabell 38. Spearmanstest, möten per år relaterat till kontrollfunktionen.

Kontrollfunktion	Möte per år
Korrelation:	0,003
Signifikans:	0,984

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,984 på relationen mellan styrelsemöten per år och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H: 14. B. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal styrelsemöten tenderar att lägga större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen

Tabell 40. Spearmanstest, möten per år relaterat till konfliktfunktionen.

Konfliktfunktion	Möte per år
Korrelation:	0,474
Signifikans:	0,005

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,005 på relationen mellan styrelsemöten per år och graden av tonvikt på konfliktfunktionen. Detta innebär att det finns ett signifikant samband mellan variablerna och vi kan således inte falsifiera hypotesen.

Antal kontakter mellan styrelsen och företagsledningen

Vi har för att bedöma vilken betydelse antalet kontakter mellan styrelsen och kommunledningen har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelad har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellerna nedan.

H: 15. En styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal kontakter med ägaren tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Tabell 41. Spearmanstest, kontakter med ägaren relaterat till beslut-/strategifunktionen.

Beslut-/Strategifunktion	Kontakter med ägaren
Korrelation	0,311
Signifikans	0,061

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,061 på relationen mellan antal kontakter med ägaren och graden av tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta innebär att det finns tendenser till ett signifikant samband mellan variablerna och vi kan således inte falsifiera hypotesen.

Med anledning av att regressionsanalysen inte påvisar något samband medan Spearmanstestet visar tendenser på ett samband kan vi inte falsifiera hypotesen.

Antal kontakter mellan styrelsen och kommunledningen

Vi har för att bedöma vilken betydelse antalet kontakter mellan styrelsen och företagsledningen har för styrelsens funktionella inriktning använt Spearmanstest. Detta för att Spearmanstest ger möjligheter till att testa resultat som inte är normalfördelade, och då vårt resultat rörande denna hypotes inte är normalfördelad har vi valt att tillämpa Spearmanstest. Resultatet presenteras i tabellerna nedan.

H 16. A. En styrelseordförande i ett kommunalt aktiebolags styrelse som har ett större antal kontakter med företagsledningen har en högre grad av kontrollfunktion.

Tabell 42. Spearmanstest, kontakter med företagsledningen relaterat till kontrollfunktionen.

Kontrollfunktion	Kontakter med företagsledning
Korrelation	-0,026
Signifikans	0,876

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,876 på relationen mellan antal kontakter med företagsledningen och graden av tonvikt på kontrollfunktionen. Detta innebär att det inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

H 16. B. En styrelseordförande i ett kommunalt aktiebolags styrelse som har ett större antal kontakter med företagsledningen har en högre grad av beslut-/strategifunktion.

Tabell 43. Spearmanstest, kontakter med företagsledningen relaterat till beslut-/strategifunktionen.

Beslut-/Strategifunktion	Kontakter med företagsledning
Korrelation	0,196
Signifikans	0,239

Spearmanstestet gav en signifikansnivå på 0,239 på relationen mellan antal kontakter med företagsledningen och graden av tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta innebär att det

inte finns något signifikant samband mellan variablerna och vi kan således falsifiera hypotesen.

Resultat av hypotesprövning

Falsifieras	Tendens till att inte falsifiera (0,5>1)	Icke-falsifieras
H1 A-C	H2 A	H4 D
H2 B-D	H3 A	H9 C
H3 B	H15	H14 B
H4 A-C		
H5		
H6		
H7		
H8 A-B		
H9 A-B		
H11 A-D		
H12 A-C		
H13		
H14 A		
H16 A-B		

När vi här diskuterar utfallet av vår univariata analys och falsifierar, icke-falsifierar respektive påvisar tendenser till att inte falsifierar bör hänsyn tas till vår låga svarsfrekvens. Vi falsifierar, icke-falsifierar respektive påvisar tendenser till att inte falsifierar utifrån det underlag vi samlat in, vilket är för litet för att vara statistiskt säkerställt. Således kan vårt resultat bara visa åt vilket håll det lutar och kan inte betraktas som säkerställt.

Det stora antalet hypoteser som falsifieras kan bero på olika saker. Den låga svarsfrekvensen i undersökning kan ha gjort att inte tillräckligt starka samband har kunnat påvisas och att resultatet kan vara snedvridet. Av hypoteserna fanns det vissa som vi misstänkte skulle påverkas av den kommunala särarten och vissa som skulle vara i linje med privata aktiebolag. Av de falsifierade hypoteserna förväntade vi oss att H4 A-C, H5, H7, H8 A, H9 A-B, H11 A-D, H12 A-C, H13 och H16 A-B skulle vara i linje med privata aktiebolag. I dessa hypoteser kan vi inte påvisa något samband vilket våra teorier förutspådde. Detta kan vara beroende av

aspekter av den kommunala särarten som vi inte har kunnat förutse. Av de falsifierade hypoteserna förväntade vi oss att H1 A-C, H2 B-D, H3 B, H6, H8 B och H14 A inte skulle vara i linje med privata aktiebolag. I dessa hypoteser kan vi inte påvisa något samband vilket våra teorier förutspådde. Detta kan vara beroende av att vi inte tillräckligt utvecklat teorierna som var baserade på privata aktiebolag med hänsyn till den kommunala särarten. Av de hypoteser där vi funnit tendenser till att falsifiera förväntade vi oss att H3 A skulle vara i linje med privata aktiebolag. Detta innebär att den kommunala särarten inte har någon betydelse när det gäller bolagets storlek och dess inverkan på styrelsens service-/resursfunktion. Av de hypoteser där vi funnit tendenser till att falsifiera förväntade vi oss att H2 A och H15 inte skulle vara i linje med privata aktiebolag. Detta innebär att den kommunala särarten har betydelse när det gäller styrelsens politiska sammansättning och dess antal kontakter med ägaren och dess inverkan på styrelsens kontroll- respektive beslut-/strategifunktion. Av de hypoteser vi inte har kunnat falsifiera förväntade vi oss att H4 D och H9 C skulle vara i linje med privata aktiebolag. Detta innebär att den kommunala särarten inte har någon betydelse när det gäller ålder och ämbets tid och dess inverkan på styrelsens beslut-/strategifunktion. Av de hypoteser vi inte har kunnat falsifiera förväntade vi oss att H14 B inte skulle vara i linje med privata aktiebolag. Detta innebär att den kommunala särarten har betydelse när det gäller antal styrelsemöten per år och dess inverkan på styrelsens konfliktfunktion.

6.4 Multipel linjär regressionsanalys

Alla faktorer som påverkar styrelsens funktionella inriktning kan testas samtidigt i en multipel linjär regression. För att se vilka faktorer som påverkade, samt hur de påverkade, styrelsens funktionella inriktning, genomförde vi en multipel linjär regressionsanalys på styrelsens fyra funktioner.

För att kunna genomföra en multipel linjär regressionsanalys krävs att faktorerna inte korrelerar med varandra, alltså mäter samma sak. För att undvika detta gör vi ett korrelationstest på samtliga faktorer. Vi väljer att använda Spearmans framför Pearson eftersom vårt material inte är normalfördelat. Detta på grund av att vi haft en låg svarsfrekvens, vilket medför att det är svårare att få ett normalfördelat material. Från detta test drar vi sedan slutsatser om vilka faktorer som kan lyftas ut ur modellen.

Då vi har två enheter som mäter storleken på företaget, antal anställda och omsättningen i företaget, har vi valt att lyfta ut dessa ur modellen eftersom de korrelerar med varandra, och ersätta dem med logaritmen av omsättningen. Detta för att minska den snedvridning som kan bli eftersom vi har vissa extremvärden i materialet.

När vi inledningsvis satte in alla faktorer som enligt våra hypoteser skulle påverka respektive funktion i multipla linjära regressionsanalyser fick vi inga tillförlitliga modeller och vi blev således tvungna att studera materialet mer ingående.

Kontrollfunktionen

Vi gick in i korrelationstestet för att studera vilka faktorer som mäter samma sak gällande kontrollfunktionen. I korrelationstestet kunde vi se att medlemskap i politiskt parti korrelerade med tid tillsammans i styrelsen, antalet ledamöter i styrelsen och styrelsens heterogenitet. Dessutom hade vi ingen varians då det endast var en av de undersökta medlemmarna som inte var medlem i ett politiskt parti. Dessutom har den väldigt låg tolerans vilket även de motiverar till att lyfta ut den ur modellen. Med bakgrund av detta väljer vi att lyfta ut den ur modellen. Styrelsens heterogenitet är korrelerat med antalet ledamöter i styrelsen, medlem i politiskt parti, ledamotens tid i styrelsen samt dominerande parti i styrelsen. Då den är korrelerad med så många av de andra faktorerna har vi valt att lyfta ut den ur modellen. Dessutom har den väldigt låg tolerans, vilket även den motiverar till att man skall lyfta ut den ur modellen. Vidare kan vi se att kontakter mellan styrelseordförande och VD står i korrelation med omsättningen samt antalet möten per år. Då den korrelerar med två andra faktorer väljer vi att ta bort den ur modellen. Vidare ser vi att antalet möten per år korrelerar med dominerande parti samt antalet kontakter mellan styrelseordförande och VD.

Efter att ha lyft ut dessa fyra faktorer gjorde vi en ny multipel regressionsanalys. Den nya modellen gav ingen signifikans och dessutom hade den låga värden på en del av toleransvärdena. Vi valde att lyfta ut omsättningen på grund av att den hade lägst toleransnivå.

Den tredje modellen som vi får fram är inte heller tillförlitlig. Toleransnivån ligger på acceptabel nivå för att kunna accepteras så det går ej med statistiska eller teoretiska metoder att motivera till att ta ut fler faktorer ur modellen. Vi provar trots detta att lyfta ut variablerna med lägst tolerans. Vi lyfter först ut variabeln antal ledamöter i styrelsen. Där efter lyfter vi

även ut variabeln styrelseledamöternas ålder då denna variabel hade lägst tolerans på 0,645. När vi gjort detta så har den variabel som har lägst tolerans en toleransnivå på 0,896. Detta medför dock inte att modellen får ett acceptabelt signifikant värde. Modellens signifikans ligger på 0,836 vilket medför att det inte går att se något signifikant samband mellan kontrollfunktionen och de variabler vi testat (Se. Bilaga 3).

Orsaken till att vi inte får signifikans för kontrollfunktionsmodellen kan bero på att vi endast fått svaga tendenser till signifikans på två av hypoteserna som testats enskilt, resterande av hypoteserna har inget signifikant samband kunna utläsas. Vi har även i vår undersökning haft en låg svarsfrekvens vilken kan påverka resultatet i någon riktning.

Beslut-/Strategifunktionen

I korrelationstestet gällande beslut-/strategifunktionen konstaterade vi att kommunala bolag med finansiering av bidrag stod i konflikt med antalet ledamöter i styrelsen. Dessutom stod antalet kontakten mellan styrelseordförande och VD i konflikt med antalet kontakter mellan styrelseordförande och ägarna. Vi valde att lyfta ut dessa två faktorer för att se hur det påverkade modellen. Vi provade även att skifta mellan de olika faktorerna som stod i konflikt med varandra, men modellen gav inget tillförlitligt resultat (Se. Bilaga 3). Efter att dessa faktorer tagits bort från modellen har samtliga faktorer i de olika modellerna en acceptabel toleransnivå, vilket medför att det inte finns någon motivering till att lyfta ut fler faktorer. Vi kan även konstatera att modellen har en negativ förklaringsgrad samt att signifikansen ligger långt ifrån acceptabel nivå.

Orsaken till att vi inte får signifikans för beslut-/strategifunktionsmodellen kan bero på att vi endast fått signifikans på två och svaga tendenser till signifikans på en av hypoteserna som testats enskilt, av de resterande hypoteserna har inget signifikant samband kunnat styrkas i vår undersökning.

Konfliktfunktionen

Gällande konfliktfunktionen började vi med att lyfta bort faktorn om de var medlemmar i ett politiskt parti eftersom vi saknade varians på denna faktor. I korrelationstestet kunde vi konstatera att dominerande parti i styrelsen stod i konflikt med styrelsens heterogenitet. Detta medförde att vi fick plocka ut en av faktorerna, vi började med att plocka ut styrelsens heterogenitet. Vi provade även att byta ut dominerande parti mot styrelsens heterogenitet men

det gjorde ingen större påverkan på resultatet. Vi provade då att lyfta ut båda variablerna dominerande parti i styrelsen och heterogeniteten i styrelsen, då fick vi fram en modell som ger tendenser till signifikans (Se. Bilaga 3). I modellen kan man nu se att det endast är variabeln styrelsemöten per år som har ett signifikant samband med konfliktfunktionen.

Orsaken till att vi inte får signifikans för konfliktfunktionsmodellen med alla faktorerna kan bero på att vi endast fått signifikans på en av hypoteserna som testats enskilt, gällande resterande av hypoteserna har inget signifikant samband kunna utläsas. Att vi får signifikans i den andra framtestade modellen kan bero på att vi låter den enskilda faktorn möte per år få större inflytande i och med att vi plockar bort andra faktorer. Man bör även beakta att förklaringsgraden för modellen är låg med ett justerat R kvadrat på 0,146. Detta medför att vi kan se att antalet möten per år har en viss signifikant inverkan på konfliktfunktionen.

Service-/Resursfunktionen

Gällande service-/resursfunktionen började vi med att lyfta bort faktorn om de var medlemmar i ett politiskt parti eftersom vi saknade varians på denna faktor vilket är ett krav för att göra en statistisk undersökning. I korrelationstestet kunde vi konstatera att omsättning och antal anställda stod i konflikt med varandra så vi bytte ut dessa två mot logaritmen av omsättningen för att resultatet inte skulle snedvridas då det fanns extremvärden i resultatet. Vi tog fram en ny modell med dessa förutsättningar (Se. Bilaga 3). Den nya modellen gav inte heller något bra resultat, toleransen är hög men signifikans och förklaringsgrad är ej på acceptabel nivå.

Orsaken till att vi inte får signifikans för modellen kan bero på att vi inte fått något signifikant samband på hypoteserna som testats enskilt rörande service-/resursfunktionen.

Tänkbara orsaker till utfallet

Resultaten från våra regressionsanalyser är inte tillfredställande vilket kan bero på flera olika saker. Undersökningens låga svarsfrekvens innebär att resultatet kan vara snedvridet. De teorier som vi använt och utvecklat med hänsyn till det kommunala aktiebolagets särart kan vara felaktiga. Det kan finnas kommunala aspekter som vi inte har tagit hänsyn till när vi utvecklat våra teorier. Påståendena i enkäten kan ha missuppfattats av respondenten och/eller varit felaktigt formulerade. Valet av ordföranden kan ha inneburit att svaren har blivit

missvisande eftersom respondenten är delaktig i styrelsearbetet och således kanske uppfattar saker olika mot vad en utomstående hade gjort.

Resultatet från de multipla regressionsanalyserna minskar tillförlitligheten av de univariata analyserna. De tendenser till samband som vi funnit i de univariata analyserna kan, med anledning av resultatet i de multipla regressionsanalyserna, vara slumpmässiga. Med anledning av det dåliga utfallet av de multipla regressionsanalyserna kan vi inte ytterligare stärka de tendenser som vi har kunnat påvisa i de univariata analyserna.

6.5. Kapitelsammanfattning

Vi har för att uppnå målet med vår undersökning använt Excell och SPSS för att presentera våra resultat och testa våra hypoteser. Presentationen av våra beroende variabler har följts av reliabilitetstest för att se om påståendena som används för att undersöka vilken funktionell inriktning styrelserna har är korrelerade. De oberoende variablerna har presenterats i tabeller och diagram för att ge en bild över de helägda kommunala aktiebolagens och dess styrelsers karaktäristik. För att testa våra hypoteser har vi använt Mann-Whitneystest om den oberoende variabeln har varit grupperad och Spermanstest eller regressionsanalys om den varit kontinuerlig. Vi har även genomfört en multipel linjär regressionsanalys för att se vad som påverkar styrelsens funktionella betoning.

7. SLUTSATS

I detta kapitel redogör vi för vår slutsats. För varje enskild faktor som förväntades påverka styrelsens funktionella inriktning, presenterar vi först våra teoretiska utgångspunkter, sen presenteras utfallet av analysen och slutligen förs en diskussion om resultatet. Efter detta har vi en diskussion angående utfallet av de hypoteser som vi i teorikapitlet förväntade oss skulle påverkas av det helägda kommunala aktiebolagets särart. Kapitlet avslutas med självkritik och förslag till fortsatt forskning.

7.1. Slutsats

Syftet med vår undersökning har varit att förklara det svenska helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning. Det helägda kommunala aktiebolaget skiljer sig till viss del mot det privata aktiebolaget, vilket vi betraktar som det helägda kommunala aktiebolagets särart. Denna särart förväntade vi oss skulle påverka det helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning. Företaget och dess styrelses karaktäristik påverkar enligt våra teorier vilken funktionell inriktning styrelsen har. Vi har i undersökningen studerat hur det helägda kommunala aktiebolagets och dess styrelses karaktäristik påverkar dess funktionella inriktning.

Våra hypoteser angående ägandet till det helägda kommunala aktiebolaget har undersökts ur två perspektiv. Vi har utvecklat teorier om det helägda kommunala aktiebolaget partistruktur utifrån teorier om ägarstruktur och ägarkoncentration i privata aktiebolag och teorier om ägaridentitet utifrån teorier om olika sorters ägarintresse i privata aktiebolag.

Med hänsyn till undersökningens låga svarsfrekvens kan vi inte dra några generaliserande slutsatser vilket innebär att vi inte kan falsifiera eller acceptera våra hypoteser. Våra resultat gör dock att vi kan se vissa tendenser till samband.

Enligt våra hypoteser förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag i en kommun med ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige skulle lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen, konfliktfunktionen och kontrollfunktionen. Vår teori angående beslut-/strategi- och kontrollfunktionen kan inte stärkas utifrån vår analys. I vår analys finns det tendenser på ett signifikant samband mellan mer dominerande parti och högre grad av konfliktfunktion.

Våra hypoteser om att styrelsen blir mer av ett godkännande organ av ägarens beslut och att en mer dominerande ägare i större utsträckning kontrollerar företagsledningen tenderar således inte att stämma. Detta kan bero på att vår teori gällande partistruktur (ägarstruktur) är baserade på studier gjorda på privata aktiebolag. Detta styrker vårt tidigare resonemang om det helägda kommunala aktiebolagets särart. En högre grad av konfliktfunktion när det finns ett dominerande parti i kommunfullmäktige är inte i linje med våra teorier. Skillnaden kan bestå i det helägda kommunala aktiebolagets särart. En högre grad av konfliktfunktion med ett dominerande parti i kommunfullmäktige kan bero på att styrelseledamöter som representerar minoritetspartierna vill få sin röst hörd, de känner sig kanske överkörda och att de inte får vara med och bestämma, vilket kan ge upphov till konflikter som måste lösas i styrelserummet. I styrelser som verkar i kommuner där mandaten är mer spridda i kommunfullmäktige får fler partier vara med och bestämma i större utsträckning, vilket bör minska risken för konflikter. Känner styrelseledamöterna sig delaktiga i vissa beslut bör de inte bli lika missnöjda om de blir överkörda i något annat. I en styrelse som verkar i en kommun med ett dominerande parti i kommunfullmäktige kanske ledamöterna som representerar minoritetspartierna bara får sitta och titta på medan det största partiets representanter fattar alla beslut. Med anledning av den politiska aspekten av styrelsearbetet och en större risk för konflikter kan konfliktfunktionen vara generellt högre än i privata aktiebolag. Att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som verkar i en kommun med ett dominerande parti i kommunfullmäktige olika funktioner skiljer sig mot det privata aktiebolagets kan bero på att det inte finns något riskkapital som ska förräntas och att ägarna inte har samma ekonomiska intresse i företaget. Detta kan göra att en dominerande ägare inte påverkar betoningsgraden av de olika funktionerna på samma sätt i ett privat aktiebolag som i ett helägt kommunalt aktiebolag. Den dominerande ägarens målsättning med det helägda kommunala aktiebolaget, som skiljer sig mot det privata, bör således påverka dess styrelses funktionella inriktning, vilket innebär att ägarstrukturen i det helägda kommunala aktiebolaget inte påverkar styrelsens funktionella inriktning på samma sätt som i ett privat aktiebolag. Ägarstrukturens särart verkar således påverka styrelsens funktionella inriktning.

Enligt våra hypoteser förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen skulle lägga större tonvikt på kontrollfunktionen och mindre tonvikt på beslut/strategi- och service-/resursfunktionerna och styrelser i helägda kommunala aktiebolag med en oklar ägaridentitet skulle lägga större tonvikt på konfliktfunktionen. I vår analys finns det tendenser på ett signifikant samband

mellan övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen och högre grad av kontrollfunktion. Vår teori angående konflikt-, beslut-/strategi- och service-/resursfunktionen kan inte stärkas utifrån vår analys.

Sambandet mellan styrelsens kontrollfunktion och vänsterorienterade partier representerade i styrelsen kan bero på de vänsterorienterade partiernas ideologier om att förstatliga och behålla kommunala aktiebolag, vilket innebär att styrelsen inte tar några onödiga risker genom några större affärer eller vidlyftig expansion av de kommunala aktiebolagen. Styrelserna med övervägande vänsterorienterade partier representerade i styrelsen verkar fokusera på kontroll av det befintliga i stället för de mer affärsmässiga funktionerna, beslut/strategi och service/resurs.

Våra hypoteser angående företagets karaktäristik har undersökts ur fem perspektiv. Vi har utvecklat teorier om hur företagets karaktäristik påverkar styrelsens funktionella inriktning utifrån teorier om storlek, ålder, konkurrenssituation och VD:s ämbetsstid angående privata aktiebolag och kommunala aktiebolag samt teori om finansiering som vi har skapat själva.

Enligt våra hypoteser förväntade vi oss att en styrelse i ett större helägt kommunalt aktiebolag skulle lägga större tonvikt på kontrollfunktionen och styrelser i mindre helägda kommunala aktiebolag skulle lägga större tonvikt på service-/resursfunktionen. Vår teori angående service-/resursfunktionen kan inte stärkas utifrån vår analys. I vår analys fanns det signifikanta samband mellan större helägda kommunala aktiebolag och kontrollfunktionen. Detta innebär att det finns tendenser till att styrelser i större helägda kommunala aktiebolag har en högre grad av kontrollfunktion.

Sambandet mellan styrelsens kontrollfunktion och storleksmättet omsättning kan härledas till det helägda kommunala aktiebolagets särart. Desto större omsättning desto större betydelse har företaget för kommunen, vilket leder till större uppmärksamhet från allmänheten och media. Detta kan innebära att styrelsen har en ökad kontrollfunktion för att slippa få allmänhetens ögon på sig. Att mindre helägda kommunala aktiebolag inte lägger större tonvikt på service-/resursfunktionen kan bero på det kommunala aktiebolagets särart. I det helägda kommunala aktiebolaget tillsätts inte styrelsen på samma grunder som i det privata aktiebolaget. Styrelseledamöterna i det kommunala aktiebolaget tillsätts inte främst med anledning av sina kunskaper eller sitt kontaktnät utan för att representera ett politiskt parti.

Detta medför att de teorier om att mindre företag i större utsträckning utnyttjar de kompetenser som finns i styrelsen som är baserade på privata aktiebolag inte går att applicera på de mindre helägda kommunala aktiebolagen. De mindre helägda kommunala aktiebolagen lägger inte större tonvikt på service-/resursfunktionen eftersom styrelsen inte förväntas besitta den kompetens som finns i ett privat aktiebolags styrelse. Detta är antagligen beroende av att de inte främst tillsätts för att vara en tillgång för företagsledningen utan för att representera ett politiskt parti.

Enligt våra hypoteser förväntade vi oss att en styrelse i ett äldre helägt kommunalt aktiebolag skulle lägga mindre tonvikt på konflikt- och kontrollfunktionerna och en styrelse i ett yngre helägt kommunalt aktiebolag skulle lägga större tonvikt på service-/resurs- och beslut-/strategifunktionerna. Våra teorier kan inte stärkas utifrån vår analys.

Att våra hypoteser som är baserade på privata aktiebolag inte går att styrka kan bero på det privata aktiebolagets särart. De traditioner och inarbetade rutiner som finns i ett äldre privat aktiebolag behöver inte finnas i ett äldre helägt kommunalt aktiebolag. De helägda kommunala aktiebolagen byter ägarstruktur vart fjärde år, vilket kan innebära att företagets affärsmässiga inriktning och målsättning kan förändras vart fjärde år, till skillnad mot det privata aktiebolaget. Detta kan innebära att det helägda kommunala aktiebolagets ålder inte har någon större betydelse för styrelsens funktionella inriktning.

Enligt våra hypoteser förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som agerar på en monopolmarknad skulle lägga större tonvikt på kontrollfunktionen. Vår teori kan inte stärkas utifrån vår analys.

Detta kan bero på det helägda kommunala aktiebolagets särart. Vår hypotes som var baserad på teorier gällande privata aktiebolag grundade sig i att konkurrensutsatta företag är bevakade av sin omgivning medan företag i en monopolsituation i större utsträckning måste kontrolleras av styrelsen. Ett helägt kommunalt aktiebolag är av stort allmänt intresse och är således i stor utsträckning bevakat av det allmänna och media. Detta kan innebära att styrelsen inte behöver lägga större tonvikt på kontrollfunktionen med anledning av att de agerar på en monopolmarknad. Styrelsen har samma grad av betoning på kontrollfunktionen oberoende av monopolsituation med anledning av allmänhetens och medias bevakning av verksamheten.

Enligt våra hypoteser förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som till större delen är finansierade av bidrag/tillskott skulle lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Vår teori kan inte stärkas utifrån vår analys.

Detta kan bero på att ägardirektiven är specificerade i olika utsträckning. Det kan vara ägardirektiven som styr vilken tonvikt som styrelsen lägger på beslut-/strategifunktionen. Även om ett helägt kommunalt aktiebolag är självförsörjande kan ägardirektivet begränsa styrelsens handlingsfrihet, samtidigt som ett annat som helt är beroende av bidrag har begränsade ägardirektiv och kan således i större utsträckning bestämma över sitt kapital. Beroende av tidsbrist har tyvärr inte ägardirektiven samlats in, vilket innebär att vi bara kan spekulera.

Enligt våra hypoteser förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som under en längre tid arbetat tillsammans med VD skulle lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen. Vår teori kan inte stärkas utifrån vår analys.

Detta kan bero på det helägda kommunala aktiebolagets särart. Utöver de risker som styrelser i privata aktiebolag löper för att bli ersatta, löper ledamöter i helägda kommunala aktiebolag även risken att bli ersatta i samband med maktskiften vid de lokala valen vart fjärde år. Detta innebär att styrelserna i de helägda kommunala aktiebolagen generellt sett borde sitta kortare tid än styrelser i privata aktiebolag. Detta kan innebära att styrelserna i de helägda kommunala aktiebolagen inte sitter tillräckligt lång tid för att bygga upp det ömsesidiga förtroendet som krävs för att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen. Att betoningen av kontrollfunktionen trots denna begränsning inte blev mindre desto längre de arbetat tillsammans kan ha sin förklaring i att det inte uppstår samma förtroendesituation mellan styrelse och VD i ett helägt kommunalt aktiebolag som i ett privat aktiebolag. VD i ett privat aktiebolag och VD i ett helägt kommunalt aktiebolag har med anledning av olika målsättningar med verksamheterna inte samma funktion. VD i ett privat aktiebolag har som främsta uppgift att generera pengar åt sina ägare till skillnad mot VD i ett helägt kommunalt aktiebolag, vilken leder en verksamhet utan vinstsyfte. Detta kan innebära att VD för ett helägt kommunalt aktiebolag har andra funktioner än att driva verksamheten så effektivt som möjligt ur ett ekonomiskt perspektiv. Dessa andra funktioner, som exempelvis personalpolitik och resursallokering, kanske inte leder till samma förtroendesituation som större affärer kan ge upphov till. Med anledning av att det helägda kommunala aktiebolagets VD mer har en förvaltande funktion finns kanske

inte samma möjligheter att bygga upp en förtroenderelation mellan styrelse och VD. Gör en VD för ett privat aktiebolag ett antal affärer som genererar pengar åt företaget får styrelsen med tiden ett större förtroende för VD, denna möjlighet eller uppgift har inte VD för ett helägt kommunalt aktiebolag. Styrelse och VD har inte heller samma personliga beroende av varandra i ett helägt kommunalt aktiebolag som i ett privat. I ett privat aktiebolag har styrelseledamöterna oftast ett direkt eller indirekt ekonomiskt intresse i hur VD utför sitt arbete, vilket kan leda till ett närmare samarbete och således en närmare relation och förtroende med tiden, vilket i sin tur leder till minskad övervakning och kontroll av VD. Styrelseledamöter i ett helägt kommunalt aktiebolag engagerar sig nog inte med samma entusiasm i VD:s arbete eftersom de inte har någon ekonomisk risk eller vinning, vilket begränsar deras möjligheter till att bygga upp en relation och med tiden ett förtroende.

Våra hypoteser angående styrelseledamöten i styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget har undersökts ur tre perspektiv. Vi har utvecklat teorier om ledamöten utifrån teorier om ålder, ämbets-tid och bakgrund i privata aktiebolag och kommunala aktiebolag.

Enligt våra hypoteser förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med äldre styrelseledamöter skulle lägga större tonvikt på kontrollfunktionen och yngre styrelseledamöter skulle lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Vår teori kan inte stärkas utifrån vår analys.

Detta kan bero på det helägda kommunala aktiebolagets särart. Med anledning av att det borde ta längre tid att tillgodogöra sig den politiska kompetens som krävs för att sitta i ett helägt kommunalt aktiebolags styrelse jämfört med en styrelse i ett privat aktiebolag, borde styrelseledamöterna i helägda kommunala aktiebolags styrelser generellt sett vara äldre. Enligt vår jämförelse mellan vårt underlag om helägda kommunala aktiebolag och svenska börsnoterade aktiebolag är styrelseledamöter i helägda kommunala aktiebolag äldre gällande; yngsta ledamöten, äldsta ledamöten, styrelse med lägst genomsnittsålder, styrelse med högst genomsnittsålder samt genomsnittlig ålder. Detta innebär att de styrelseledamöter som i våra teorier betraktas som yngre är yngre än de som är unga ur ett kommunalt perspektiv. Detta innebär att styrelseledamöter i helägda kommunala aktiebolag till större delen är att betrakta som äldre, vilket innebär att de generellt sett lägger större betoning på kontrollfunktionen. Vår teori var inte att de äldre av de äldre skulle lägga större tonvikt på kontrollfunktionen. Detta leder också till att det yngsta och mest riskbenägna skiktet återfinns i mindre utsträckning i de

helägda kommunala aktiebolagens styrelser, vilket kan förklara att de yngre politiskt tillsatta ledamöterna inte tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Enligt våra hypoteser förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med service-/resursfunktionen och mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Vår teori angående kontrollfunktionen kan inte stärkas utifrån vår analys. I vår analys finns det tendenser till ett signifikant samband mellan styrelseledamöter som suttit en längre tid och högre grad av service-/resurs- och beslut-/strategifunktionen.

Att styrelser med ledamöter som suttit en längre tid tillsammans har en högre grad av service-/resursfunktion är i enlighet med vår hypotes och kan således härledas till att styrelseledamöter som suttit en längre tid har tillgång till mer ihågkommen information och kunskap om verksamheten och kan således stötta företagsledningen i den dagliga verksamheten. Att en styrelse som suttit en längre tid tillsammans lägger större tonvikt på beslut-/strategifunktionen är inte i linje med vår hypotes. Detta kan bero på att vår teori är baserad på studier baserade på privata aktiebolag och att det helägda kommunala aktiebolagets särart påverkar den funktionella inriktningen. Detta fenomen kan bero på att styrelseledamöterna tillskansar sig mer kunskaper om verksamheten och styrelsearbetet över tiden, vilket kan leda till att de vågar yttra sig och således ingripa. Styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget sitter enligt vår jämförelse med svenska börsnoterade aktiebolag generellt sett längre i styrelsen. Att betoningen på kontrollfunktionen inte tenderar att stärkas desto längre styrelsen arbetat tillsammans i det helägda kommunala aktiebolaget kan härledas till dess särart. En styrelse som suttit längre har större förståelse för verksamheten och kan kontrollera företagsledningen på ett mer effektivt sätt. Ägarstrukturen i det helägda kommunala aktiebolaget förändras vart fjärde år, vilket kan leda till att inriktningen och målsättningarna förändras. Detta skiljer det helägda kommunala aktiebolaget från det privata, vilket gör att styrelseledamöterna i det helägda kommunala aktiebolaget inte har samma möjligheter att uppnå förståelse för verksamheten som styrelseledamöter i ett privat aktiebolag har. Styrelseledamöterna i det helägda kommunala aktiebolaget har inte heller de förkunskaper och den kompetens som ledamöter i privata aktiebolag besitter, detta kan innebära att det tar längre tid att få förståelse för verksamheten och således kontrollera företagsledningen på ett mer effektivt sätt.

Enligt våra teorier förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med en större del politiker som styrelseledamöter tenderar att lägga större tonvikt på kontroll- och konfliktfunktionen och mindre tonvikt på service-/resurs- och beslut-/strategifunktionen. I vår analys fick vi ingen spridning på svaren då alla utom en ledamot var politiker, därför kunde vi inte testa dessa hypoteser.

Våra teorier angående styrelsens komposition i det helägda kommunala aktiebolaget har undersökts ur tre perspektiv. Vi har utvecklat teorier angående styrelsens komposition i det helägda kommunala aktiebolaget utifrån teorier om antal ledamöter, styrelsens heterogenitet och styrelsens ämbetsstid i privata aktiebolag och kommunala aktiebolag.

Enligt våra teorier förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag med fler styrelseledamöter skulle lägga större tonvikt på konflikt- och service-/resursfunktionerna och mindre tonvikt på kontrollfunktionen och styrelser i helägda kommunala aktiebolag med ett mindre antal styrelseledamöter skulle lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Våra teorier kan inte stärkas utifrån vår analys.

Teorierna som är baserade på styrelser i privata aktiebolag verkar inte gå att applicera på det helägda kommunala aktiebolaget. Detta kan bero på det helägda kommunala aktiebolagets särart. Detta innebär att antalet styrelseledamöter inte har samma betydelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som i ett privat. Att styrelsen i helägda kommunala aktiebolag inte har någon större tonvikt på konfliktfunktionen kan ha sin grund i att det ofta finns ett dominerande parti eller koalition i styrelsen, vilket innebär att de kan fatta beslut utan hänsyn till minoritetspartierna. Det kan uppstå konflikter men man lägger ingen tid på att lösa dem utan tar besluten över huvudet på minoriteten. Att styrelsen i det helägda kommunala aktiebolaget inte har större tonvikt på service-/resursfunktionen kan ha sin grund i att ledamöterna inte är tillsatta på samma grunder som ledamöterna i ett privat aktiebolag. Ledamöterna är inte tillsatta med anledning av sina affärs- eller branschkunskaper, vilket innebär att kunskapsbanken inte växer lika mycket med en ledamot till som i ett privat aktiebolag. Att en större styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag inte har mindre betoning på kontrollfunktionen kan bero på att det ofta är samma antal intressen som är representerade oavsett storlek på styrelsen, dominerande parti/koalition och opposition. I en större styrelse i ett privat aktiebolag finns det ofta ett större antal ägare representerade vilket leder till minskad fokus på kontrollfunktionen. Att en mindre styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag inte har

större tonvikt på beslut/strategi funktionen kan bero på att styrelsen oberoende av storlek representerar olika intressen, vilket gör att de inte blir lika effektiva som en mindre styrelse i ett privat aktiebolag.

Enligt våra teorier förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag där styrelsen är mer heterogen skulle tendera att lägga större tonvikt på kontroll-, konflikt- och beslut-/strategifunktionerna. Dessa teorier kan inte stärkas utifrån vår analys.

Detta kan bero på det helägda kommunala aktiebolagets särart. Våra hypoteser är baserade på teorier gällande privata aktiebolag där tillsättandet av ledamöter skiljer sig mot det helägda kommunala aktiebolaget. I privata aktiebolag tillsätts samtliga styrelseledamöter av majoritetsägarna för att på bästa sätt styra företaget i deras intresse. I helägda kommunala aktiebolag tillsätts styrelseledamöterna av de olika partierna för att på bästa sätt bevaka partiets intressen, vilket innebär att styrelsen blir ett slumpmässigt resultat av vilka de olika partierna väljer att nominera till styrelsen. Detta kan innebära att styrelser i helägda kommunala aktiebolag inte betonar samma funktioner som styrelser i privata aktiebolag beroende av graden av heterogenitet. Heterogeniteten i helägda kommunala aktiebolag begränsas i grunden av att alla är främst politiker, i ett privat aktiebolag har de flesta sin yrkesbakgrund och kontakter som främsta anledning till att de har en plats i styrelsen. Heterogeniteten begränsas ytterligare av att styrelsesammansättningen inte samordnas på samma sätt som i ett privat aktiebolag. I ett privat aktiebolag försöker man tillsätta olika kompetenser för att täcka in så många områden som möjligt. I det helägda kommunala aktiebolaget kan det bli en orkester med enbart basister. Detta innebär att det som betraktas som heterogent i ett helägt kommunalt aktiebolag inte är heterogent i ett privat aktiebolag. Detta sammantaget kan vara anledningen till att våra hypoteser som är baserade på privata aktiebolag inte kan stärkas.

Enligt våra teorier förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som arbetat en längre tid tillsammans tenderar att lägga mindre tonvikt på kontrollfunktionen. Vår teori kan inte stärkas utifrån vår analys.

Detta kan bero på det helägda kommunala aktiebolagets särart. Styrelseledamöternas ämbetsperiod i helägda kommunala aktiebolag är ytterligare begränsad av att det är maktskifte i kommunen vart fjärde år, vilket kan vara anledningen till att teorierna som är baserade på

privata aktiebolag inte går att applicera på helägda kommunala aktiebolag. Det kan även bero på att styrelser i helägda kommunala aktiebolag generellt har en högre grad av kontrollfunktion.

Våra teorier angående styrelsens arbetsätt i det helägda kommunala aktiebolaget har undersökts ur tre perspektiv. Vi har utvecklat teorier angående styrelsens arbetsätt i det helägda kommunala aktiebolaget utifrån teorier om antal möten, antal kontakter mellan styrelsen och kommunledningen och antal kontakter mellan styrelsen och företagsledningen i privata aktiebolag och kommunala aktiebolag.

Enligt våra teorier förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har större antal styrelsemöten tenderar att lägga större tonvikt på kontroll- och konfliktfunktionen. Vår teori angående kontrollfunktionen kan inte stärkas utifrån vår analys. I vår analys finns det ett signifikant samband mellan antal styrelsemöten och konfliktfunktionen. Detta innebär att det finns tendenser till att styrelser i helägda kommunala aktiebolag som har ett större antal möten har en högre grad av konfliktfunktion. Med anledning av den väldigt starka signifikansen i Spearman testet bedömer vi att det finns ett samband. Även enligt vår multipla linjära regression finns det ett starkt samband mellan konfliktfunktionen och antal möten per år.

Att helägda kommunala aktiebolags styrelser med ett större antal möten inte tenderar att lägga någon större tonvikt på kontrollfunktionen kan härledas till dess särart. Ett större antal styrelsemöten i ett helägt kommunalt aktiebolag kan bero på att det finns politiska aspekter som måste diskuteras. För varje beslut gällande nedskärningar eller investeringar kan de olika ledamöterna utöver de rent affärsmässiga även ha en politisk åsikt i frågan. Även om det är en affärsmässigt bra affär kan det finnas verkningar av beslutet som inte är i linje med något partis politik. Att styrelser med ett större antal möten har en högre grad av konfliktfunktion är i linje med teorier baserade på privata aktiebolag. Detta kan även bero på att det i ett kommunalt aktiebolag finns fler konflikter beroende av de politiska aspekterna och således kan det krävas fler möten för att reda ut dem. Den politiska aspekten leder till ytterligare risker för oenighet utöver de rent affärsmässiga. Ett större antal möten ger fler möjligheter till att reda ut konflikter.

Enligt våra teorier förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har ett större antal kontakter med ägaren tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen. I vår analys finns det tendenser till ett signifikant samband mellan styrelser som har ett större antal kontakter med ägaren och mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen.

Detta är i enlighet med vår hypotes och vi kan således i viss grad stärka teorin om att styrelser i helägda kommunala aktiebolag som har ett större antal kontakter med ägarna har mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta beroende av att desto fler kontakter mellan styrelsen och ägarna desto fler beslut fattas av ägarna och således färre av styrelsen. Antalet kontakter mellan styrelsen och ägarna kan också styras av ägardirektivets omfattning. Har en styrelse fria tyglar bör antalet kontakter vara färre och finns det ett mer specificerat ägardirektiv bör antalet kontakter vara fler.

Enligt våra teorier förväntade vi oss att en styrelse i ett helägt kommunalt aktiebolag som har ett större antal kontakter med företagsledningen tenderar att lägga större tonvikt på kontroll- och beslut-/strategifunktionen. Vår teori kan inte stärkas utifrån vår analys.

Detta kan bero på det helägda kommunala aktiebolagets särart. Med anledning av att styrelseordföranden i ett helägt kommunalt aktiebolag inte främst är tillsatt på grund av sina affärs- eller branschkunskaper, utan med anledning av sin politiska tillhörighet och kompetens kan betydelsen av antalet kontakter med företagsledningen skilja sig mot det privata aktiebolaget. En styrelseordförande som har affärs- och/eller branschkunskaper kan via ett större antal kontakter med företagsledningen kontrollera verksamheten och fatta beslut medan en politiskt tillsatt styrelseordförande kanske inte har den kompetens som krävs. Ett större antal kontakter mellan en styrelseordförande i ett helägt kommunalt aktiebolag och företagsledningen kan i stället vara förmedling av olika direktiv från ägarna eller liknande.

Multipel linjär regressionsanalys

Vi genomförde en multipel linjär regressionsanalys utifrån styrelsens fyra funktioner. Vi fick endast ett signifikant samband på konfliktfunktionen vilket innebär att de andra tre modellerna ytterligare minskar tillförlitligheten gällande de univariata analyserna. När det gäller konfliktfunktionen kan vi konstatera att det är antal styrelsemöten per år som ger

signifikans, vilket innebär att vi utifrån den multipla regressionsanalysen kan stärka sambandet mellan styrelsemöten per år och konfliktfunktionen.

Skillnader och likheter mot förväntat utfall

Av hypoteserna som vi förväntade oss skulle påverkas av det helägda kommunala aktiebolagets särart har vi funnit fyra stycken som det finns tendenser till ett samband. Två av hypoteserna påvisar en kommunal särart. Våra tester har visat samband mellan ett mer dominerande parti i kommunfullmäktige (hög ägarkoncentration i privata aktiebolag) och större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen vilket inte är i linje med teorierna som är baserade på privata aktiebolag. Vi har även funnit tendenser till samband mellan större del vänsterorienterade partier representerade i styrelsen och större tonvikt på kontrollfunktionen. Eftersom den politiska dimensionen inte återfinns i det privata aktiebolaget gäller detta samband endast för helägda kommunala aktiebolag.

De två andra hypoteserna påvisar ingen kommunal särart. Tendenser till samband har funnits mellan större antal styrelsemöten och större tonvikt på konflikthanteringsfunktionen och större antal kontakter mellan styrelsen och ägarna och mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta är i linje med teorier baserade på privata aktiebolag.

Av hypoteserna som inte förväntades påverkas av det helägda kommunala aktiebolagets särart har vi funnit tre stycken som det finns tendenser till ett samband. Styrelser i mindre helägda kommunala aktiebolag tenderar att ha större tonvikt på service-/resursfunktionen. Styrelser i yngre helägda kommunala aktiebolag tenderar att lägga större tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Styrelser i helägda kommunala aktiebolag som suttit längre tid i styrelsen tenderar att lägga mindre tonvikt på beslut-/strategifunktionen. Detta är samtliga hypoteser som är i linje med teorier baserade på privata aktiebolag.

De hypoteser där vi inte funnit några signifikanta samband är baserade på teorier gällande privata aktiebolag vilket innebär att det kan vara det helägda kommunala aktiebolagets särart som gör att vår undersökning inte är i linje med teorierna. Det finns ett stort antal faktorer som vi tror påverkar det helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning; Omval vart fjärde år, tillsättandeprocessen, partitillhörighet, inget vinstintresse, olika målsättning, politisk ägare, allmänintresset, ägardirektiv etc. Att vi inte funnit några signifikanta samband kan även bero på att våra enkätfrågor inte var tillräckligt genomtänkta

och/eller på undersökningens låga svarsfrekvens. Vår undersökning gav ingen tillfredställande svarsfrekvens. Detta kan bero på flera saker, valet att använda styrelseordförande i enkätundersökningen kan vara en orsak, enligt Collin (2001) gav både ägarrepresentanter och VD en högre svarsfrekvens än ordföranden. Enkätens utformning kan ha varit en annan, de inledande frågorna angående styrelseledamöternas karaktärsdrag missuppfattades av vissa respondenter som enbart fyllde i uppgifter om sig själva. En tredje anledning kan ha varit att vi inte hade tillräckligt med tid för att skicka ut påminnelser i enlighet med vad Saunders et al. (2003) rekommenderar.

Av detta kan vi utläsa att den institutionella miljön som det helägda kommunala aktiebolaget befinner sig i har vissa tendenser till att påverka dess styrelsens funktionella inriktning i vissa sammanhang. De tendenser som framkommit i vår undersökning är att konfliktfunktionen tenderar att öka då det finns en dominerande ägare (ett dominerande parti i kommunfullmäktige). I privata aktiebolag minskar betoningen på konfliktfunktionen när det finns en mer dominerande ägare medan det i vår undersökning visas tecken på det motsatta. Gällande de två andra hypoteserna angående ett mer dominerande parti styrelsen har vi inte kunnat finna några samband. Detta kan bero på att det kanske inte går att likställa ägarkoncentration med mandatfördelningen i kommunfullmäktige. Vi har även sett att de ideologier som finns inom politiken har inverknings på kontrollfunktionen eftersom vi funnit tendenser till samband mellan vänsterorienterade ideologier och en ökande kontrollfunktion. Gällande de tre andra hypoteserna angående ägaridentitet har vi inte kunnat finna några samband. Detta är ett tecken på att styrelsens funktionella inriktning inte påverkas av styrelseledamöternas partitillhörighet, vilket motsäger vår teori om den politiska särarten. Enligt teorin finns det fler olika samband mellan olika faktorer och styrelsens funktioner som vi inte har kunnat påvisa i vår undersökning på helägda kommunala aktiebolag, detta kan vara ett tecken på den kommunala särarten påverkar styrelsens funktionella inriktning.

Vi har funnit tendenser till skillnader då vi jämfört våra svar gällande helägda kommunala aktiebolag med de svenska börsbolagen. Vi har i undersökningen sett tendenser på att det finns en högre representation av kvinnor i de helägda kommunala aktiebolagens styrelser jämfört med styrelser i svenska börsbolag. Det finns även tendenser i vårt material på att det helägda kommunala aktiebolaget har äldre styrelseledamöter jämfört med svenska börsbolag. Tendenser till en längre ämbets tid i de helägda kommunala aktiebolagen jämfört med privata aktiebolag har också visat sig i undersökningen.

Enligt vår uppfattning, med hänsyn till den låga svarsfrekvensen i kombination med det otillfredsställande utfallet av vår analys, finns det befogenhet att till viss del betrakta det helägda kommunala aktiebolaget som ett säreget bolag, tillhörande en egen kategori. Vi har i vår undersökning funnit vissa statistiska samband mellan det helägda kommunala aktiebolagets särart och dess styrelses funktionella inriktning. Det har även funnits fall där våra teorier om kommunal särart inte har kunnat tillstyrkas, vilket kan vara ett tecken på att de kommunala aktiebolagen i större utsträckning än vad vi trodde är i linje med privata aktiebolag. Vår undersökning har även påvisat att det helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning i många fall inte är i linje med de teorier som är baserade på privata aktiebolag, vilket kan vara ett tecken på att den kommunala särarten har betydelse.

Eftersom vi bara funnit samband gällande ett fåtal av de hypoteser som vi trodde skulle påverkas av den kommunala särarten är det svårt att påvisa att den institutionella miljö som det helägda kommunala aktiebolaget verkar i påverkar bolaget.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Nu skall vi lämna förslag på fortsatt forskning gällande det helägda kommunala aktiebolaget. De förslag vi har kommit fram till som skulle vara av intresse att belysa är ägardirektivets påverkan på den funktionella inriktningen i det helägda kommunala aktiebolaget. Ägardirektivet finns för att ägarna mer detaljerat ska kunna styra verksamheten mot de mål de har med verksamheten. I ägardirektivet finns det möjligheter för ägaren att vara mer specificerad än de kan vara i bolagsordningen. Då ägardirektivet är en särart inom den kommunala verksamheten vore det intressant att studera vilken inverkan detta kan ha på styrelsens funktionella inriktning.

I vår undersökning valde vi att avgränsa oss från branschens inverkan på styrelsens funktionella inriktning i det helägda kommunala aktiebolaget. Det finns indikationer i resultatet som visar tendenser på att bransch kan ha viss påverkande effekt. Med anledning av detta skulle det vara intressant att undersöka om branschtillhörighet har betydelse för det helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning och i så fall på vilket sätt.

Av: Samuelsson, M. & Winberg, H.

Vi föreslår vidare forskning på detta område baserat på VD och samtliga styrelseledamöter för att belysa skillnader i uppfattningar och olika perspektiv gällande styrelsens funktionella inriktning i helägda kommunala aktiebolag.

Referenslista

Agnblad, J., Berglöf, E., Högfeldt, P. & Svancar, H. 2001. Ownership and control in Sweden: Strong owners, weak minorities, and social control, in Barca, F. & Becht, M., *The Control of Corporate Europe*, Oxford University Press, Oxford, pp. 221-258

Albrektson, B. O. & Adrell, R., 2001, *Styrelseboken – en vägledning för ledamöter i kommunala bolagsstyrelser*, Katarina tryck 2001, ISBN 91-7289-033-9.

Andersen, I. (1998) ”*Den uppenbara verkligheten*” Lund, Studentlitteratur ISBN 91-44-00627-6

Andersson-Skog, L., Ottosson, J (1994) ”*Institutionell teori och den svenska kommunikationspolitikens utformning: betydelsen av ett historiskt perspektiv*” Uppsala: Department of Economics. ISSN 1104-6988 ISBN: 99-1912648-9

Andres, P., Azofra, V. & Lopez, F., 2005, “Corporate Boards in OECD Countries: size, composition, functioning and effectiveness”, *Corporate Governance*, Vol: 13 Issue: 2 pp. 197-210

Ashworth, J. & Heyndels, B., 1997 “Politicians` preferences on local tax rates: An empirical analysis”, *European Journal of Political Economy* pp. 479-502

Caldarelli, G. & Catanzaro, M., 2004 “The corporate boards networks” *Pysica A* 338 pp.98-106

Collin, S-O., 2001, *Ownership strategy: A holistic and praxis oriented view on corporate governance*, Working paper series, ISSN: 1650-0636.

Collin, S-O., 2001, *Ägarstrategier för kommunens aktiebolag – en studie av praxis 2000*, Katarina tryck 2001, ISBN 91-7099-979-9

Av: Samuelsson, M. & Winberg, H.

Collin, S-O., 2004 *The Master of the Corporation. An Integrated view of Corporate Governance* Department of Business Studies Kristianstad University College, Kristianstad

Collin, S-O., 2005 *The Boards Functional Emphasis – A Contingency Approach* Department of Business Studies Kristianstad University College, Kristianstad

Collin, S-O & Hansson 1991 *Kommunalt Bolag? För och nackdelar med bolagiseringen av kommunal teknisk verksamhet*, Svenska kommunförbundet

Cornforth, C., 2001 What Makes Boarde Effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organisations
“*Corporate Governance: An International Review*” vol.: 9 issue: 3 pp: 217-227

Dahlgren, B. & Moberg, K., 1990, *Nyckeln till styrelserummet*. Stockholm

Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. & Johnson, J. L., 1998, “Meta-analytical reviews of board composition, leadership structure, and financial performance” *Strategic Management Journal*, 19: 269-290

Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L., 1997 “Toward a stewardship theory of management.” *Academy of Management Review*, pp. 20-47

Dehaene, A., De Vuyst, V. & Ooghe, H., 2001, Corporate Performance and Board Structure in Belgian Companies. *Long Range Planning* 34:383-398

Demb, A. & Friedrich, F., 1994, The Corporate Board – confronting the paradoxes. *Corporate Guvernance* 4: 229-236.

Djurfeldt, G., Larsson, R., Stjärnhagen, O. (2003) ”*Statistisk verktygslåda – sahmällhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*”.
Studentlitteratur, Lund ISBN: 91-44-04147-0 2003

Downs, A., 1957, *An Economic Theory of Democracy*, Boston: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Av: Samuelsson, M. & Winberg, H.

Dulewicz, V. & Herbert, P. (2004). Does the composition and practice of boards of directors bear any relationship to the performance of their companies. Blackwell Publishing Ltd, Vol.12, No. 3. pp. 263-280.

Dyck, A. & Zingales, L., 2003. The bubble and the media, in Cornelius, P. K. & Kogut, B. (eds), *Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy*, Oxford University Press, Oxford, 83-1002.

Dzialo, J., Jonnegård, K., Kärreman, M., Svensson, C. & Urbanek, P., 1998, *Corporate boards' line of feasoning – comparision between corporate in Poland and Sweden*. Lund: Lund University

Ejlertsson, G., 1996, *Enkäten i praktiken – En handbook I enkätmetodik*, Studentlitteratur, Lund, ISBN:91-44-00052-9

Felkins, L., 1997, "Introduction to Public Choice Theory", Hämtad från:
<http://www.magnolia.net/~leonf/sd/pub-choice.html>, 2005-04-27

Fristedt, D. & Sundqvist, S.-I., 2004, *STYRELSE OCH REVISORER i Sveriges Börsföretag 2004-2005*, Bulls Tryckeri Ab, Halmstad, ISBN:91-975135-0-4

Golden, B. R. & Zajac, E. J., 2001. "When will boards influence strategy? Inclination x power = Strategic change," *Strategic Management Journal*, 22: 1087-1111

Goldmann, K., Pedersen M. & Østerud Ø., 1997, "Statsvetenskapligt lexikon", Universitetsförlaget, Stockholm

Gomez-Mejia, L. & Wiseman, R. W., 1997. Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook, *Journal of Management*, 23(3):291-374

Gunnarsson, P-O. & Stureson, J. 2003, *Ägarstyrning – utifrån ett kommunalt ändamål*, Katarina tryck 2003, ISBN 91-7289-174-2.

Av: Samuelsson, M. & Winberg, H.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R.L., Black, W. C., 1995, *Multivariate data analysis*, Prentice Hall.

Hendry, K. & Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives, Blackwell Publishing Ltd 2004. *Vol. 12, No. 4*. Presenterat på the 6th International Conference on Corporate Governance and Board Leadership, University of Queensland, Australia.

<http://www.goteborg.se>, 2005-05-04 Göteborgs kommuns hemsida

<http://www.kristianstad.se>, 2005-05-04 Kristianstads kommuns hemsida

<http://www.moderat.se> 2005-04-30 Moderaternas hemsida

<http://www.scb.se>, 2005-04-26 Statistiska Centralbyråns hemsida

<http://www.skl.se/artikel.asp?A=11248&C=445> (2005-04-25)

<http://www.socialdemokraterna.se> 2005-04-30 Socialdemokraternas hemsida

Huse, M., 1998, "Researching the Dynamics of Board-Stakeholder Relations", *Long Range Planning* vol: 31 issue: 2 pages: 218-226

Jacobsen, D. I., 2002, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jonnergård, K. Kärreman, M. & Svensson, C. (1997). Classifying board behavior – an empirical test on large Swedish companies, *Institute of Economic Research*, Lund

Jonnergård, K. & Svensson, C., 1995, Corporate Board Behaviour: Emphasis Role Fulfilment – A typology. *Corporate Governance* 2: 65-71

Johnson, J. Daily, C. & Ellstrand, A. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22:409-438.

Jonsson, L., 200?, *Kommunchefers och kommunstyrelseordförandes ledningssituationer*, Kommunal ekonomi och politik, volym 8

Kabir, R., Cantrijn, D. & Jeunink, A., 1997, Takeover defenses, ownership structure and stock returns in the Netherlands: An empirical analysis., *Strategic Management Journal*, 18:97-109

Lindh, S. & Meyerson, E. (1998). Staten och Bolagskapitalet – om aktiv styrning av statliga bolag. Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi (ESO). Ds 1998:64.

Lundequist, P (1998) ”*Innovationssystem, institutionell teori och ekonomisk geografi*” Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet, Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift, nr: 27 (Elektroniskt tillgänglig: <http://www.geo.ruc.dk/nst/lundequist27.html>), 2005-04-21

Molin, B., 1992, *Aktivt styrelsearbete*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB

Morck, R., Shleifer, A. & Vishny, R. W., 1989, Alternative mechanisms for corporate control, *The American Economic Review*, 79:842-852

Muth, M., M. & Donaldson, L., 1998, “Stewardship Theory Board Structure: a contingency approach” *Corporate Governance: An International Review*, Vol: 6, issue: 1, pp: 5-28, Publisher: Blackwell Publishing

Nordblad C. & Hansson S., 2005 “*Dagens vänster-höögerskala: Partiers inställning till offentliga, priivata vinstdrivande och privata icka vinstdrivande aktörer*”, Luleå tekniska universitet, Luleå

Parhizgari, A. M. & Gilbert, G. R., 2002, Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance, *Omega – The international journal of management science*, Florida university

Park, Y., W. & Shin, H-H., 2004 “Board composition and earnings management in Canada”, *Journal of Corporate Finance*, Vol: 10, pp. 431-457

Av: Samuelsson, M. & Winberg, H.

Pfeffer, J. (1972) Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment, *Administrative Science Quarterly*, 17:218-228.

Pfeffer, J., 1973 "Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 3, pp. 349-364

Pfeffer, J. (1997). *New Directions for organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.

Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.

Randøy, T. & Jenssen, J., I., 2004 "Board Independence and Product Market Competition in Swedish Firms", *Corporate Governance*, Vol:12, Nr: 3, pp. 281-289, Blackwell Publishing

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). "*Research methods for business students*" Essex: Pearson Education Ltd.

Schleifer, A & Vishny, R. W. A 1997 A survey of corporate governance, *The Journal of Finance*, pp. 737-783

SFS - Svensk Författningssamling (2005) Gregow, T "Sveriges Rikes Lag 2005"

Shaw, J. S., "Public Choice Theory", Hämtad från:

<http://www.econlib.org/library/Enc/PublicChoiceTheory.html>, 2005-04-27

Steane, P., D. & Christie, M., 2001, Nonprofit Boards in Australian: a distinctive governance approach", *Corporate Governance: An International Review*, Vol: 9, Number:1, pp.48-58

Tagesson, T., 2005, "Redovisning I stat och kommun", Overheadkompendium till föreläsning den 22 februari 2005, Kristianstad Högskola

Udehn, L., 1996, *The Limits of Public Choice- a sociological critique of the economic theory of politics*, Essex: Routledge, London

Av: Samuelsson, M. & Winberg, H.

Wagner, W.G. Pfeffer, J. & O'Reilly III, C.A. (1984). Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups. *Administrative Science Quarterly*, 29: 74-92.

Walt, N. & Ingle, C., 2003, "Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors", *Corporate Governance: An International Review* Vol. 11 Issue: 3 pp. 218-234

Weigand, J. & Lehmann, E., 1999. Dose the governed corporation perform better? Governance structures and the market for corporate control in Germany, presented at Annual Meeting of the European Finance Association, Helsinki

Yermack, D., 1996, Higher market valuation of companies with a small board of directors, *Journal of Financial Economics*, Vol. 40, Issue: 2, pp. 185-211 Publisher: North-Holland

Zald, M., N., 1969 "The Power and Function of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis, *The American Journal of Sociology*, Vol. 75, No 1 (Jul., 1969), pp. 97-111

Zimmerman, J. L. (1977). The municipal Accounting Maze: An Analysis of Political Incentives. *Journal of Accounting Research*, pg. 107-144.

Bilaga 1

Hej!

I vår magisteruppsats undersöker vi vad som kan förklara det svenska helägda kommunala aktiebolagets styrelses funktionella inriktning. Vi är två ekonomistudenter från Högskolan Kristianstad som skulle vara mycket tacksamma om Du vill hjälpa oss genom att besvara vår enkät.

Svaren kommer att behandlas konfidentiellt och resultatet av undersökningen kommer att visas i tabeller och diagram samt i slutsatser. Är du intresserad av resultatet skickar vi gärna via e-mail ett exemplar av vår uppsats i pdf-format när den är godkänd.

För att Du inte skall behöva få påminnelse av oss, ber vi Dig att fylla i följande kontrollnummer:

xxx

Länk till enkäten:

<http://medlem.spray.se/theresejarring/index.html>

Har Du synpunkter eller frågor är Du välkommen att ta kontakt med oss via e-mail eller telefon.

Tusen tack för Din medverkan!

Henrik och Mattias

Högskolan Kristianstad

E-mail: magisterarbete@yahoo.se

Henrik Winberg 070-841 68 99

Mattias Samuelsson 070-576 43 61

Handledare:

Docent: Sven-Olof Collin

Tele: 044-20 31 19

E-mail: sven-olof.collin@e.hkr.se

Bilaga 2

Fråga

nr.

Fråga

Ordinarie ledamöter

- 1 **Kön?**
- 2 **Ålder?**
- 3 **Antal år i styrelsen?**
- 4 **Yrke?**
- 5 **Är ledamoten medlem i ett politiskt parti?**
- 6 **Vilket parti representerar ledamoten i styrelsen?**

Företaget

- 7 **Hur stor del av företagets omsättning är på en monopolmarknad?**
- 8 **Hur gammalt är företaget?**
- 9 **Antal anställda på företaget?**
- 10 **Hur stor är företagets omsättning?**
- 11 **Antal styrelsemöten per år?**
- 12 **Antalet kontakter mellan styrelseordförande och VD?**
- 13 **Antalet kontakter mellan styrelseordförande och kommunledning?**
- 14 **Har något parti egen majoritet i styrelsen?**
- 15 **Hur finansieras företagets verksamhet procentuellt?**
- 16 **Hur länge har sittande VD varit VD i företaget?**

Funktioner

- 21 **Det är viktigt att alla ledamöter kommer till tals på styrelsemötena.**
- 22 **Styrelsens främsta uppgift är att fatta beslut angående företagets strategi.**
- 23 **Styrelsen utvärderar VD:s arbete ofta.**
- 24 **Det förekommer ofta koalitionsbildningar inom styrelsen.**
- 25 **Det finns olika intressen gällande företagets verksamhet i styrelsen.**
- 26 **Styrelsen brukar bistå företagsledningen i dess arbete.**
- 27 **Styrelsen beslutar ofta angående nya investeringar.**
- 28 **Styrelsen lägger mycket kraft på att utveckla verksamheten.**
- 29 **Styrelseledamöternas kontakter utnyttjas ofta av företagsledningen.**
- 30 **Styrelsen är engagerad i den dagliga verksamheten.**
- 31 **Styrelsen främsta uppgift är att kontrollera företagsledningen.**
- 32 **Det kommer ofta upp nya idéer och förslag på styrelsesammanträdena.**

- 33 **Ledamöternas partitillhörighet återspeglas ofta i styrelsearbetet.**
- 34 **Styrelsen lägger ner mycket tid och kraft på att planera för framtiden.**
- 35 **Styrelseledamöterna ventilerar ofta sina åsikter på styrelsesammanträdena**
- 36 **Styrelsen lägger sig sällan i VD:s arbete.**
- 37 **Styrelseledamöternas kontakter utnyttjas ofta av styrelsen.**

Bilaga 3

Service-/Resursfunktionen

Modellens F-värde: 1,277
Modellens signifikans: 0,301
Modellens förklaringsgrad (justerat R2): 0,039
Antal observationer (N): 35

	Std Betavärde	Signifikans	Tolerans
Log. Omsättning	-0,086	0,635	0,878
Företagets ålder	0,177	0,311	0,958
Vänsterorienterade mandat	-0,106	0,587	0,763
Antal ledamöter i styrelsen	-0,156	0,387	0,893
Tid i styrelsen	0,231	0,225	0,817

Bilaga 3

Kontrollfunktionen

Modellens F-värde:	0,452
Modellens signifikans:	0,836
Modellens förklaringsgrad (justerat R2):	-0,123
Antal observationer (N):	35

	Std Betavärde	Signifikans	Tolerans
Dominerande parti i styrelsen	0,045	0,829	0,896
Företagets ålder	0,131	0,523	0,919
Vänsterorienterade mandat	0,204	0,305	0,988
Omsättning på monopolmarknad	0,043	0,833	0,928
Styrelsen ämbets tid	0,216	0,297	0,910
Styrelsens och VDs ämbets tid		0,024	0,906
	0,918		

Bilaga 3

Konfliktfunktionen

Modellens F-värde:	2,322
Modellens signifikans:	0,082
Modellens förklaringsgrad (justerat R ²):	0,146
Antal observationer (N):	35

	Std Betavärde	Signifikans	Tolerans
Vänsterorienterade mandat	-0,054	0,757	0,923
Företagets ålder	-0,002	0,991	0,830
Antal ledamöter i styrelsen	0,055	0,767	0,808
Styrelsemöten per år	0,497	0,008	0,924

Bilaga 3

Beslut-/Strategifunktionen

Modellens F-värde:	0,128
Modellens signifikans:	0,995
Modellens förklaringsgrad (justerat R2):	-0,227
Antal observationer (N):	35

	Std Betavärde	Signifikans	Tolerans
Dominerande parti i styrelsen	0,036	0,864	0,876
Vänsterorienterade mandat	-0,032	0,877	0,912
Ledamöternas ålder	0,083	0,698	0,826
Styrelsens ämbets tid	0,063	0,778	0,751
Företagets ålder	0,039	0,849	0,883
Antal ledamöter i styrelsen	-0,073	0,725	0,871
Antal kontakter mellan styrelse och VD	0,125	0,531	0,955