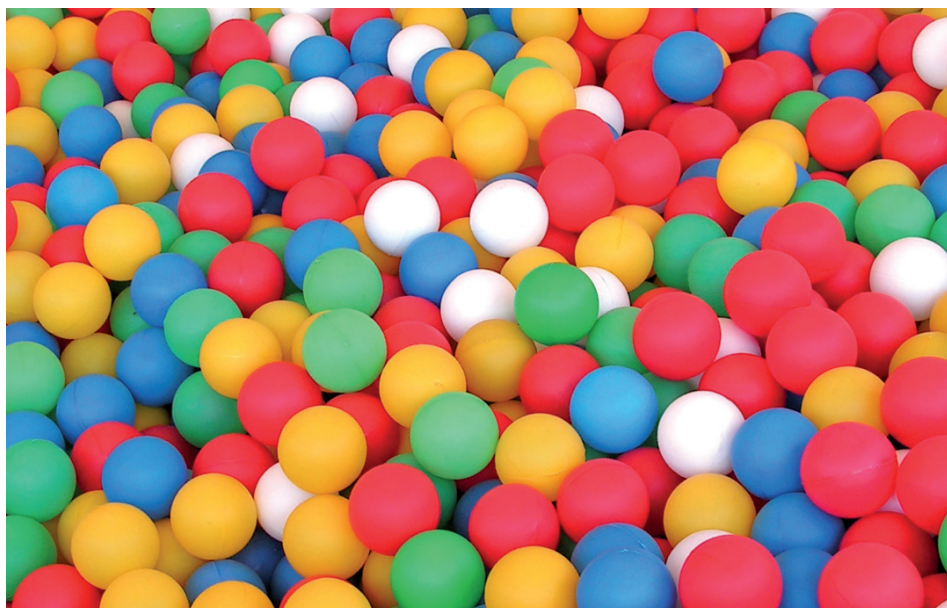




VINNOVA RAPPORT
VR 2009:29

ORGANISATIONSFORMERNAS BETYDELSE I KLUSTERVERKSAMHET

**ATT ORGANISERA KLUSTERARBETE ÄR EN STÄNDIGT PÅGÅENDE
PROCESS SOM STÄLLER HÖGA KRAV PÅ LEDARSKAP
OCH LÅNGSIKTIG STRATEGI**



KARINA UDDÉN

**TILLVÄXT
VERKET**

SWEDISH AGENCY FOR ECONOMIC AND REGIONAL GROWTH

Titel: Organisationsformernas betydelse i klusterverksamhet - Att organisera klusterarbete är en ständigt pågående process som ställer höga krav på ledarskap och långsiktig strategi

Författare: Karina Uddén

Serie: VINNOVA Rapport VR 2009:29, Tillväxtverket Info 0084

ISBN: 978-91-85959-88-4

ISSN: 1650-3104

Utgiven: November 2009

Utgivare: VINNOVA – Verket för Innovationssystem

Om VINNOVA

VINNOVAs uppgift är att *främja hållbar tillväxt* genom finansiering av *behovsmotiverad forskning* och utveckling av *effektiva innovationssystem*.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

VINNVÄXT är en konkurrensutsatt tävling för regioner. Syftet med programmet är att främja hållbar tillväxt i regioner genom att utveckla internationellt konkurrenskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer inom specifika tillväxtområden. De vinnande regionerna får 10 års finansiering upp till 10 Mkr per år. Målet är att vinnarna inom loppet av tio år ska vara internationellt konkurrenskraftiga inom sina respektive områden. Programmet förutsätter en aktiv medverkan av aktörer inom näringsliv, forskning samt politik och offentlig verksamhet. I programmet ingår också en rad stödjande aktiviteter som seminarier, träning/utbildning, erfarenhetsutbyte och forskning/kunskapsfördjupning.

I serien VINNOVA Rapport publiceras externt framtagna rapporter, delrapporter, kunskapsammansättningar, synteser, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som fått anslag av VINNOVA.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt.

Om Tillväxtverket

Tillväxtverket arbetar för fler och växande företag samt ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv i alla delar av landet.

Tillväxtverket ska arbeta för att:

- utveckla företag,
- förenkla för företag,
- samla tillväxtarbetet,
- främja kommersiell och offentlig service,
- förvalta strukturfonderna.

Tillväxtverket har elva kontor på nio orter. Huvudkontoret ligger i Stockholm. Totalt arbetar cirka 300 personer på Tillväxtverket. Generaldirektör är Christina Lugnet.

Besök oss på www.tillvaxtverket.se

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Policy som återger VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden.

VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.VINNOVA.se. Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys, Forum och Rapport säljs via Fritzes, www.fritzes.se, tel 08-690 91 90, fax 08-690 91 91 eller order.fritzes@nj.se

VINNOVA's publications are published at www.VINNOVA.se

Organisationsformernas betydelse i klusterverksamhet

Att organisera klusterarbete är en ständigt pågående process som ställer höga krav på ledarskap och långsiktig strategi

Karina Uddén

karina.udden@hotmail.com

Förord

Under snart 10 år har vi utifrån olika perspektiv arbetat med utveckling av kluster- och innovationssysteminitiativ. En fråga som dock knappt har berörts handlar om vilken betydelse den formella juridiska organisationen har för initiativens legitimitet och effektivitet. Vilken juridisk form valdes från början? Ska verksamheten fortsätta att bedrivas inom den organisationsform som valdes initialt eller ska en annan juridisk organisation bildas? Frågor om den juridiska organisationen aktualiserar även en rad andra frågor som exempelvis flexibilitet för att kunna hantera förändringar av aktiva aktörer, juridisk form som underlättar att aktörer involveras på olika nivåer, beslutsstruktur, kontroll och inte minst finansiärer som ofta ibland har krav på sig att godkänna den formella strukturen.

Mot denna bakgrund har VINNVÄXT och Tillväxtverkets regionala klusterprogram genomfört en kartläggning som baseras på en intervjustudie av de initiativ som ingår i de två nationella programmen. Syftet har varit att sammanställa gjorda erfarenheter från klusterinitiativ som drivs i olika organisationsformer för att ge inspiration i frågor om organisering och organisationsformer.

I samband med att arbetet startade ställde vi oss frågan om det finns någon juridisk organisation som är att föredra framför andra. Rapporten visar att alla organisationsformer och strukturer har sina för- och nackdelar. Det handlar istället om hur väl fördelarna tas tillvara och hur nackdelarna kompenseras. En övergripande slutsats är därför att organisationsformen i sig inte har betydelse för processernas innehåll och inriktning, men att både organisationsform och struktur måste vara förankrad och accepterad för att bli effektiv. Förankringen måste dessutom ske kontinuerligt för att ge legitimitet.

Vi vill rikta uppmärksamhet mot att denna sammanställning inte omfattar olika former av konsortieavtal som kan upprättas mellan olika parter för att genomföra ett specifikt uppdrag under en begränsad tid. Ett viktigt skäl till detta är att inget av initiativen i programmen arbetar utifrån den typen av organisatoriska lösningar.

Studien har genomförts av Karina Uddén som under lång tid arbetat med processer relaterat till innovationer, entreprenörskap och privata lösningar inom offentlig sektor. Författaren ansvarar för innehållet i rapporten.

Till er alla som deltagit för att förverkliga rapporten riktas ett stort tack!

Stockholm i november 2009

Lars-Gunnar Larsson

Programansvarig

VINNVÄXT

VINNOVA

Ewa Andersson

Programansvarig

Klusterprogrammet

Tillväxtverket

Innehåll

Sammanfattning	7
1 Inledning.....	9
2 Ideell förening	11
3 Ekonomisk förening	13
4 Förening/stiftelse med helägda dotterbolag som bedriver det operativa arbetet.....	14
5 Aktiebolag med fler än två ägare	18
6 Del av etablerad organisation	20
7 Centrubildning eller motsvarande vid universitet eller högskola..	23
8 Anställda eller konsulter.....	26
9 Finansiärer	27
10 Checklista.....	29
11 Beskrivning av associationsformer.....	31
12 Ideell förening	35
13 Ekonomisk förening	40
14 Stiftelse.....	45
15 Aktiebolag	49
16 Universitet och högskola.....	54
17 Förslag till fortsatt arbete	55
Bilaga.....	57

Sammanfattning

Den fråga som ställdes när arbetet med rapporten inleddes var: Finns det någon organisationsform som är bättre än andra när klusterarbete ska organiseras? Svaret är nej. Alla organisationsformer och strukturer har sina för- och nackdelar. Nyckeln till en väl fungerande organisation ligger i hur väl fördelarna tas tillvara och hur nackdelarna kompenseras. Val av organisationsform och struktur sker utifrån de specifika förutsättningarna och den historiska bakgrunden i varje initiativ. Det finns en motsättning i skapa en organisation för klusterarbete. Syftet med klusterarbetet är ju den gemensamma nyttan och inte att, som för t.ex. vinstdrivande bolag, utveckla och stärka en organisation för den egna nyttan. Likväl behövs en tydlig och effektiv organisation. En av de intervjuade personerna uttryckte det som:

”Hur bygger man en icke-organisation!? Kaos kräver struktur! Se till att ha en väl genomtänkt och förankrad grundstruktur”

Oavsett val av organisationsform finns några övergripande gemensamma erfarenheter:

- Organisationsformen i sig har ingen betydelse för verksamhetens innehåll och inriktning. Organisation och struktur måste dock vara förankrad och accepterad för att den ska bli effektiv. Förankring måste ske kontinuerligt. Verksamheten förändras ständigt och nya personer involveras på olika positioner.
- Organisationsutveckling i kluster handlar om att skapa inre effektiv och yttre legitimitet. Detta arbete går hand i hand. Val av organisationsform sätter ramar för hur detta arbete går till. Dokument av juridisk karaktär blir ett hjälpmedel för att skapa tydlighet. Verksamhetsledarens titel har betydelse för yttre legitimitet, inte minst vid internationella kontakter.
- En dokumenterad struktur och organisation är en del av strukturkapitalet. Tydligt formulerade styrdokument och processer gör det lättare när nya personer ska sättas in i arbetet och gör verksamheten mindre personberoende.
- Ineffektivitet och otydlighet kan ibland diskuteras som en fråga om organisation och fast struktur när det egentligen handlar om vilka positioner olika intressenter gör anspråk på.

1 Inledning

Många klusterinitiativ har sitt ursprung i en förstudie eller motsvarande som identifierat en bransch eller ett teknikområde med potential att bli ett framtida tillväxtområde. Varefter förutsättningarna klarnar och antaganden bekräftas utvecklas klusterarbetet. I takt med att verksamheten växer och finansiering beviljas uppkommer frågan om hur klusterarbetet ska organiseras och struktureras ur ett formellt perspektiv. Ska verksamheten fortsätta att bedrivas inom den organisation som hittills fungerat som bas eller ska en egen juridisk person bildas? Frågor om organisation, kontroll och beslutsfattande aktualiseras. Många aspekter måste vägas in; organisationen ska vara flexibel, intressenterna måste kunna involveras på olika nivåer och finansiärer måste godkänna strukturen.

Varefter verksamheten utvecklas och erfarenheter vinnas ställs andra krav på organisationen. Det kan vara aktuellt att förändra organisation och struktur. Att förändra en befintlig struktur där många intressenter med olika perspektiv och motiv är involverade är en utmanande uppgift. Förutom att de formella aspekterna ska beaktas måste motiven till förändringen kommuniceras och accepteras.

Att organisera klusterarbete är en ständigt pågående process som ställer höga krav på ledarskap och management. Det finns inga givna svar. Organisation och struktur måste kontinuerligt förankras och accepteras. Personer byts ut och nya som involveras i verksamheten har inte samma kunskap om de överväganden som motiverade val av organisationsform och struktur.

Organisationsform och struktur för klusterarbete är en fråga om att skapa inre effektivitet och yttre legitimitet. Former för beslutsfattande och intern kontroll är viktiga för att garantera transparens både för intressenter och finansiärer. Men detta har också betydelse för den yttre legitimiteten. För externa samarbetspartners är det viktigt att veta vilka som har rätt att fatta beslut och vilka som företräder initiativet.

Ansatsen i denna rapport har varit att sammanställa erfarenheter från klusterarbete i olika organisationsformer. Det långsiktiga målet är att sammanställa ett material som kan vara en "guide" och sammanställning av "best-practice" om organisering och organisationsformer för kluster. Denna inledande studie syftar till att analysera och sammanställa ett material som kan ligga till grund för fortsatt arbete. Materialet inkluderar både juridiska aspekter och erfarenheter från praktiskt genomförande.

Insamling har skett genom telefonintervjuer av verksamhetsansvariga i sammanlagt 21 initiativ som beviljats finansiering av Tillväxtverket (f d Nutek) och VINNOVA. Finansiärernas erfarenheter (Tillväxtverket och VINNOVA) har framförts vid tre

möten. Arbetet med rapporten har pågått mellan mars och juni 2009. Informationen om juridiska associationsformer har sammanställts utifrån litteratur och information från Bolagsverket och Skatteverket.

Intervjuerna har grupperats efter vilken organisationsstruktur initiativet arbetar i:

- 1 Ideell förening
- 2 Ekonomisk förening
- 3 Förening/stiftelse med helägda dotterbolag som bedriver det operativa arbetet
- 4 Aktiebolag med fler än två ägare
- 5 Del av etablerad organisation
- 6 Centrubildning eller motsvarande vid universitet eller högskola

Jag vill tacka alla de som delat med sig av sina erfarenheter och sin tid. Utan ert bidrag hade det inte blivit någon rapport. Jag vill också tacka Ewa Andersson och Klas Svensson (Tillväxtverket) samt Lars-Gunnar Larsson (VINNOVA) för kloka synpunkter och stöd.

Jag står gärna till tjänst om det finns frågor eller behov av förtydligande och ytterligare information, karina.udden@hotmail.com.

2 Ideell förening¹

Upplevda fördelar:

- flexibel organisation
- okomplicerat bildande

Upplevda nackdelar:

- svårighet att skapa ekonomisk stabilitet och otydlighet om momsregler
- svårare att skapa långsiktiga relationer med externa samarbetspartner

Motiv

Ideell förening valdes för sin flexibilitet. Ideell förening uppfattas som en flexibel form där både omsättning och medlemsantal kan skifta utan att stadgar och andra formalia måste ändras. Bildandet är okomplicerat. Ett skäl är att universitet och högskolor kan bli medlemmar i en ideell förening. Ett initiativ framhöll dock att det är en principiell fråga för varje universitet och högskola huruvida de väljer att bli medlemmar. Det handlar då inte om klustrets organisationsform utan om principiella ställningstaganden från högskolan.

”Tänk långsiktigt och bygg successivt. Bygg på engagemang och inte på ekonomi. Definiera syfte och roll och bygg in så mycket flexibilitet som möjligt”

Effektivitet

Erfarenheterna är blandade. Två av initiativen uppger att ideell förening fungerar bra och att den stora fördelen är flexibilitet och att administrationen kan begränsas och vara effektiv. De två andra initiativens erfarenheter är en annan. Organisationsformen upplevs som otydlig och ineffektiv. Kontakterna med omvärlden försvårades av att föreningsformen var ”okänd” och kunde uppfattas som diffus. Otydligt regelverk leder till otydlig ansvarsfördelning. Då det inte finns några regler att förhålla sig till måste mycket tid ägnas åt interna frågor om organisation och formalia.

”Jobba mycket med stadgarna i föreningen! Fundera över medlemskapet! Bygg strukturkapital med hjälp av mallar för avtal, policydokument m.m.”

Tre av initiativen har diskuterat att bilda ett aktiebolag i vilket den operativa verksamheten kan bedrivas. Som motiv anges att ett bolag har högre integritet och

¹ Tunga Fordon, Svenskt Marintekniskt Forum, Georange och Hälsans Nya Verktyg

trovärdighet än en ideell förening i affärsinriktat utvecklingsarbete, t.ex. i frågor om IPR och sekretess. Ökad förutsägbarhet i momsfrågor anges också som ett argument.

Samtliga initiativ uppger att ideell förening som organisationsform är otydlig gentemot omvärlden. En ideell förening är t.ex. en ”ovanlig” motpart i olika former av affärsmässigt orienterat utvecklingsarbete. Ett annat exempel är att ideell förening som arbetsgivare kan uppfattas som mindre trygg. Det är otydligt hur momsreglerna tillämpas och därmed finns en ekonomisk osäkerhet som påverkar verksamheten.

Beslutsfattande och firmateckning

Beslut fattas, mellan årsstämmorna, av styrelsen. Två initiativ har utsett VD med instruktioner som är mycket lika de som en VD i ett aktiebolag har. Det finns skriftlig dokumentation om firmatecknare och attestordningar. Samtliga initiativ har revisorer som granskar räkenskaper och förvaltning, ett initiativ har lekmannarevisor.

Medlemmar

Villkoren för medlemskap anges i stadgarna liksom storleken på medlemsavgiften. Inträde beviljas av styrelsen i två av initiativen medan det inte krävs i de övriga. I två av initiativen pågår just nu en diskussion om vilka krav som ska ställas för medlemskap. Det förekommer att någon vill bli medlem för att komma i kontakt med andra medlemmar enbart i syfte att bevaka sina egna intressen. Detta riskerar att verksamhetens kärna, att utveckla det gemensamma, urholkas. Engagemang för det gemensamma är grundbulten i verksamheten och en förutsättning för framgångsrikt arbete. En annan aspekt på medlemskapet är om alla medlemmar ska ha lika stort inflytande eller om röster och inflytande ska ”viktas”. Det beskrivs som en ”balansgång” där olika aspekter måste vägas in.

”Organisationsformen har ingen betydelse för verksamhetens innehåll men den har betydelse för det interna arbetet, i fiskala frågor (moms) och hur verksamheten uppfattas externt”

Styrdokument och avtal

Förutom stadgar och verksamhetsplaner används avtal för sekretess och IPR. Ett initiativ har ett medlemsavtal som reglerar medlemskapet.

3 Ekonomisk förening²

Upplevda fördelar:

- Lagen ger struktur och tydliga regler om roller, ansvar och företrädare
- Ekonomisk förening är välkänd och etablerad och krav på medlemmarnas engagemang blir tydligt

Upplevda nackdelar:

- Kooperativitet innebär höga krav på engagemang från medlemmarna

Motiv

Formen ekonomisk förening var känd och beprövad av flera aktörer och valet var därför naturligt. Verksamheten har hög trovärdighet bland medlemmarna.

Effektivitet

I början var det mycket fokus på affärsutveckling. Planen var att sälja tjänster och utveckla produkter med kommersiellt inriktning. Det visade sig dock att bedriva vinstdrivande verksamhet var svårt, dels att sälja in och ta betalt för en så omfattande process och dels att kunskaperna som genererades i nätverket skulle användas i kommersiellt syfte. Intressenterna upplevde att det blev en konkurrens situation. Verksamheten i dotterbolaget är numer avvecklat. Verksamheten bedrivs nu endast i den ekonomiska föreningen med inriktningen att vara en kompletterande verksamhet till medlemmarnas, en ”back-office” funktion som tillhandhåller stöd i olika processer i enlighet med devisen ”vad gott kan vi göra andra idag”.

Beslutsfattande och firmateckning

Styrelse och VD har en ansvarsfördelning i enlighet med Föreningslagens regler, styrelse- och VD instruktion.

Medlemmar

Medlemskapet är öppet. Man söker om medlemskap och styrelsen beslutar om inträde. Medlemsavgiften är fast.

² The Packaging Arena

4 Förening/stiftelse med helägda dotterbolag som bedriver det operativa arbetet³

Upplevda fördelar:

- Offentliga aktörer, t.ex. universitet och högskolor kan engageras som medlemmar i föreningen
- Aktiebolagsformen är välkänd och etablerad och detta underlättar både det interna och externa arbetet

Upplevda nackdelar:

- Reglerna om aktiekapital ställer krav på ekonomiskt resultat även i aktiebolag som inte har till syfte att generera vinst till ägarna. Ägaren (förening eller stiftelse) har i regel begränsade möjligheter att tillskjuta kapital.
- Även om inte syftet är att generera vinst till ägarna blir det en balansgång mellan att gynna helheten och systemet och att generera överskott som kan återinvesteras i bolaget och säkerställa verksamheten

Motiv

Motiven till att bilda ett aktiebolag där den operativa verksamheten bedrivs är i huvudsak att det är *en etablerad, välkänd struktur* som alla känner till och har erfarenhet av. Aktiebolagsformen ”signalerar” att verksamheten bedrivs med affärsfokus. *Momsreglerna* för aktiebolag är tydliga och förutsägbara. Genom valet av aktiebolaget som driftsform vill man understryka att verksamheten är inriktad på stimulera affärsmöjligheter och tillväxt. Aktiebolaget anses också vara en lämplig part i utvecklingsprojekt där t.ex. frågor om sekretess och IPR är centrala.

En ideell förening eller stiftelse som äger ett servicebolag är en etablerad och känd struktur. Föreningsformen är viktig för att manifestera universitet och högskolors engagemang då det är möjligt för universitet och högskolor att bli medlemmar i en förening med inte att direkt äga andelar i ett aktiebolag. Medlemskapet i föreningen är

³ Framtidens Bioraffinaderi (ägs av ideell förening), Fiber Optic Valley (ägs av ideell förening), Moving Media Southern Sweden (ägs av ideell förening, aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning), Biotechvalley (ägs av stiftelse), Future Position X (ägs av ideell förening, tidigare har verksamheten bedrivits enbart inom ideell förening), Möbelriket AB (ägs till 70 % av Industriföreningen medan 30 % ägs av Nässjö Träcentrum)

också ett viktigt argument för att kunna organisera även andra offentliga organisationer, t.ex. kommuner.

I samtliga bolag återinvesteras eventuella överskott i verksamheten. Ett bolag är ett aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning medan de övriga är aktiebolag där disposition av överskott framgår av bolagsordningen.

Effektivitet

Flera av initiativen befinner sig i utvecklingsfaser. Ett bildades vid årsskiftet och har just kommit igång med sin verksamhet, ett annat har en etablerad verksamhet som bedrivits i en ideell förening som nu successivt ska föras över till aktiebolaget och ett tredje har gjort en stor förändring för att förtydliga gränsdragningen ägarrollen och det operativa arbetet. Samtliga uppger dock att organisationsstrukturen fungerar bra.

”Gör det så enkelt som möjligt. Arbeta i konkreta projekt, nära marknaden och skapa mötesplatser där människor kan träffas och tala med varandra. Det är människor – inte organisationer – som ska samarbeta”.

Beslutsfattande

Initiativen har resonerat på olika sätt när det gäller ägarrollen i förhållande till den operativa verksamheten. I två fall har föreningen och aktiebolaget identiska styrelser. Skälen till detta är att det är effektivt att ha samma personer i båda styrelserna. Besluten blir ”automatiskt” förankrade och frågor om roller och ansvar blir överflödiga. Föreningens viktigaste uppgift är att äga föreningen och därför är det naturligt att de som är engagerade i föreningens styrelse också utgör aktiebolagets styrelse.

I ett av initiativen har man valt att arbeta med olika styrelser i föreningen och aktiebolaget. Föreningen utfärdar ägardirektiv. Aktiebolagets styrelseledamöter tillsätts efter vilken kompetens som behövs för verksamheten och ledamöterna behöver inte företräda medlemmar i föreningen. Föreningen utser en valberedning som föreslår ledamöter till stämman. I uppbyggnaden av strukturen investerar man mycket tid för att etablera strukturer och rutiner för information och kommunikation, bl.a. en årlig gemensam, internatförlagd konferens, där ägardirektiven diskuteras. Ett annat initiativ har också valt att ha olika styrelser för ägaren och bolaget men där arbetar man inte så strukturerat med information och kommunikation och några särskilda ägardirektiv utfärdas inte. I ytterligare ett initiativ har man valt att delar av föreningens styrelse utgör bolagets styrelse. Skälet var att man ville ha samma personer i båda styrelserna, dock var föreningens styrelse stor och man bedömde att bolagets styrelse behövde vara mindre för att det skulle bli effektivt. Föreningen utfärdar ägardirektiv.

”Om man planerar organisationsförändringar är det viktigt att veta att det finns kapacitet för organisationsförändringar och organisationsutveckling.

Detta är viktigt vid förändring:

- 1 Tydlig kommunikation om hur förändringen ser ut och vilka konsekvenser den får*
- 2 Lägg ned mycket tid på förankring och dialog*
- 3 Personfrågor aktualiseras vid förändring. Det är känsligt att byta ut personer och var beredd på att en del "maktkamper" kommer upp till ytan*
- 4 Budget för förändringen, det kostar tid och pengar*
- 5 Viktigt med bra rådgivare*
- 6 Ha alla dokument klara, det underlättar kommunikationen"*

Företrädare och firmatecknare

Aktiebolagets styrelse ansvarar för de strategiska, mer långsiktiga frågorna medan VD sköter den löpande förvaltningen. Företrädare och firmatecknare sker i enlighet med aktiebolagslagens regler och styrelse och VD-instruktion. Det finns ofta en operativ ledningsgrupp där ansvariga för olika delar av verksamheten regelbundet träffas för att diskutera och besluta i frågor som rör den löpande verksamheten. Arbetet i ledningsgruppen leds av VD.

Medlemmar

Frågor om medlemskap hanteras formellt sett av föreningen. I en av föreningarna pågår ett omfattande arbete om hur medlemskapet ska utformas. Fem olika medlemskategorier med olika villkor diskuteras, från medlem i nätverk till de facto medlemmar. Medlemsantalet har ökat markant och de värderingar som utgjorde kärnan i uppbyggnaden av verksamheten har tunnats ut. Engagemang för det gemensamma och förtroende mellan medlemmarna är grunden i verksamheten. En medlemspolicy håller på att utarbetas. För varje medlem ska en individuell handlingsplan upprättas. Övriga uppger att medlemsantalet är någorlunda intakt och att det inte skett några stora förändringar.

Det bolag som ägs av en stiftelse, som ju per definition inte kan ha medlemmar, har "medlemmar" (kunder) som betalar serviceavgift till bolaget.

Storleken på medlemsavgifterna differentieras efter olika modeller, det är dock vanligt att det kopplas till storlek eller antal anställda.

Styrdokument och avtal

Flera har medlemsavtal som reglerar medlemskapet och uppsägningstider. Ett av initiativen har utvecklat flera policydokument (t.ex. upphandling, miljö, ramavtal för konsulter) som har varit till stor nytta både internt och externt i förhållande till finansörer och andra intressenter. Ägardirektiv är naturligtvis ett centralt styrdokument.

”Vi har utvecklat flera policydokument som är mycket användbara, bl.a. upphandling, miljö, ramavtal med konsulter. Dokumenten är användbara både internt och externt. Vi har bl.a. haft nytta av policyn för upphandling i kontakter med finansiärer.”

5 Aktiebolag med fler än två ägare ⁴

Upplevda fördelar:

- Aktiebolagsformen ger tydlig signal om affärsfokus
- Etablerad och känd struktur med tydligt regelverk

Upplevda nackdelar:

- Offentliga aktörer (bl.a. universitet och högskolor) kan inte vara delägare i aktiebolag
- Engagemang från delägarna varierar och detta påverkar beslutsfattande och effektivitet

Motiv

I det ena initiativet var aktiebolaget ett naturligt val eftersom verksamheten hade affärsfokus redan från början. Avsikten vara att bolaget skulle generera affärer och vara avtalspart där flera företag och leverantörer var engagerade. Detta blev onödigt byråkratiskt och en konstlad relation. Idag samordnar bolaget uppdrag där flera leverantörer samverkar och är avtalspart. I det andra exemplet bedrevs verksamheten tidigare inom högskolan. Skälet till organisationsförändringen är att man genom bolagsbildningen vill fokusera på den företagsinriktade verksamheten.

Effektivitet

De formella besluten om organisationsförändringen hade fattats bara någon vecka innan intervjun gjordes så det går inte att dra några slutsatser. Universitetet upphandlar tjänster från bolaget men undantar de verksamheter som ligger kvar vid lärosätet. Upphandling sker enligt LOU. Det initiativ som valt aktiebolagsformen från början anser att formen fungerar bra men att engagemanget från delägarna varierar.

”Förändringsprocesser tar mycket energi och resurser. Det är viktigt att veta NÄR en förändring bör ske och att alla parter känner sig trygga i förändringen. Processen handlar om att åstadkomma samsyn och samverkan. Den legala strukturen är viktig för att åskådliggöra hur man vill jobba. Det är bra att kunna presentera ett konkret förslag. Kommunikation i förändringsprocessen är viktig, det är centralt att kunna kommunicera med olika intressenter på olika sätt, beroende på roll och position”.

⁴ Sustainable Sweden Southeast AB (har drygt 30 ägare och partners) Peak Innovation (har ett 40 tal ägare och partners).

Beslutsfattande och firmateckning

Detta sker i enlighet med aktiebolagslagens regler, styrelsens arbetsbeskrivning och VD-instruktioner.

Delägare

”Det är viktigt med engagemang och att ha alla ägare med sig. Alla måste bidra och inte utgå från att ”andra” ska komma med idéer.”

Det sker prövning och kontroll i båda bolagen. Delägarna ska verka inom respektive område. Det är en stor bredd bland delägarna. I det ena bolaget säljs andelar på tidigare ägares initiativ medan det nybildade bolaget planerar att bjuda in nya delägare i en nyemission.

Styrdokument och avtal

Det finns aktieägaravtal i båda bolagen. Därutöver finns partnerskapsavtal. Ett av bolagen har formulerat en policy för användning av varumärke och logotype.

6 Del av etablerad organisation ⁵

Upplevda fördelar:

- Spar tid och pengar i jämförelse med att etablera en egen juridisk person
- Frågor om likviditet, administration och redovisning hanteras inom en befintlig organisation

Upplevda nackdelar:

- Svårare att profilera verksamheten externt
- Beslutsprocesserna kan bli otydliga

Motiv

Samtliga intervjuade uppgav att motivet till att bedriva verksamheten inom en organisation var att det var effektivt att ingå i en etablerad struktur. Alternativet att bilda en egen juridisk person och bygga upp en egen organisation bedömdes vara tidskrävande och mer riskabelt. Ett initiativ understök betydelsen av att ”moderorganisationen” gav initiativet den trovärdighet och legitimitet som var avgörande för att verksamheten skulle bli framgångsrik. Tillgång till nätverk, kompetens och rutiner för ekonomi och administration var viktiga argument. Samtliga intervjuade uppgav att det fungerade bra att bedriva klusterarbetet inom en befintlig organisation. Ett initiativ uppgav att förändringar vidtagits för att tydliggöra roller och ansvar och för att öka effektiviteten. De otydligheter som uppstått hade primärt inte med initiativet i sig att göra men påverkade verksamheten negativt.

”Att leda utvecklingsarbete med så många intressenter som alla har olika perspektiv och referenser ställer stora krav på management och ledarskap”.

Ett av initiativen har förlorat ett mål om rätten att dra av ingående moms för verksamheten. Det ligger ett överklagande i Regeringsrätten. Innan det finns ett avgörande görs inga förändringar i strukturen. Om målet förloras kan alternativet att bilda ett aktiebolag för den operativa verksamheten övervägas.

⁵ Uppsala Bio (ingår i Stiftelsen för samverkan mellan universiteten i Uppsala, näringsliv och samhälle, STUNS), Göteborg Bio (ingår i Business Region Göteborg AB som är ett kommunalt bolag som verkar för ökad tillväxt och sysselsättning i Göteborgsregionen), Printed Electronics Arena (ingår i Norrköping Science Park AB), Innovation i gränsland (ingår i Skånes Livsmedelsakademi som är en ideell förening vars uppgift är utveckla livsmedelsnäringen.), Triple Steelix (ingår i Jernkontoret som är den svenska stålindustrins branschförbund).

Beslutsfattande och firmateckning

Beslutsfattande och firmateckning har olika lösningar i de skilda initiativen. Ett av initiativen är helt integrerat så att styrelse och verkställande direktör har samma funktion som i ”moderorganisationen”. Styrelsearbetet har fungerat mycket bra och tillgången till styrelsens kompetens och nätverk är mycket betydelsefull. ”Motsatsen” finns representerat i ett annat initiativ. Där finns en egen, helt självständig, styrelse som helt förfogar över verksamheten och ekonomin. Rollerna har definierats i fyra styrdokument som reglerar beslutsfattande och befogenheter. Detta fungerar mycket bra och ger initiativet självständighet och handlingsfrihet. Ett tredje initiativ har en styrgrupp där projektspecifika frågor diskuteras. I styrgruppen ingår samma ledamöter som i styrelsen för ”moderorganisationen” men antalet är halverat. De formella besluten fattas i styrelsen för ”moderorganisationen”. Verkställande direktören i ”moderorganisationen” är firmatecknare. Samma konstruktion med styrgrupp används av ett annat initiativ. Här skiljer man dock på ledamöterna i ”moderorganisationen” och styrgruppen. Styrgruppen och verksamhetsansvarig har fått delegation att fatta beslut som rör projektet.

”Hur bygger man en icke-organisation? Kaos kräver struktur! Se till att ha en väl genomtänkt och förankrad grundstruktur”

I ett av initiativen har man genomfört förändringar i strukturen. Man hade tidigare en styrelse som bestod av representanter från intressenterna. Ordförande i styrelsen var också verkställande direktör i ”moderorganisationen”. Den legala formen var ett konsortium där verksamhetsansvarig var direkt underställd verkställande direktören i ”moderorganisationen”. Den nya strukturen är uppbyggd efter Aktiebolagslagens struktur med ett organ som motsvarar bolagsstämman som bl.a. utser styrelse. I detta organ finns intressenter representerade på ledningsnivå. Styrelsen ska, såsom i ett aktiebolag, ansvara för den strategisk och operativa styrningen, Styrelsen utser en processledare, motsvarande verkställande direktör, som ansvarar för den dagliga driften.

I ett av initiativen är samma person verkställande direktör i ”moderorganisationen” och processledare för initiativet. Titeln och befogenheterna har haft stor betydelse, både internt och externt. Verkställande direktör är en känd och etablerad titel som ger legitimitet. I ett av initiativen har processledaren titeln ”Managing Director”, även om det i formell mening inte förhåller sig så. Skälet till att titeln används är att ge extern legitimitet, inte minst i internationella kontakter. Övriga titlar är ”Director”, ”klustercoach” (Process Leader) och ”processledare” (Process Director).

”Vi har tagit det bästa av två världar – vi uppfattas som en trovärdig och neutral samarbetspartner tack vare att branschorganisationen står bakom initiativet samtidigt är vi helt självständiga och fattar alla beslut som rör verksamheten”.

Medlemmar

Ett av initiativen använder inte begreppet medlem utan använder istället medfinansiar. Ett av initiativen har nätverksaktiviteter som företag och andra intressenter kan delta i mot en serviceavgift. Ett initiativ har ett 30 tal medlemmar som betalar medlemsavgift årligen. Ett av initiativen har medvetet avstått från att ha medlemmar. Resonemanget var att om man kunde visa att man var en kraftfull och neutral samarbetspart skulle företagen (små- och medelstora) välja initiativet utifrån den nytta man ansåg att företaget skulle ha av samarbetet, inte för att företaget var medlem.. Denna strategi har fungerat mycket bra.

”Utmaningen ligger i att väga de olika intressenternas förväntningar och intressen. Det går inte att leverera optimalt till alla. Lyssna, håll huvudet kallt, våga prioritera och driva en egen linje.”

I två av initiativen finns ”spirande” diskussioner om nya medlemmar eller partners. Ett initiativ berättar att man har påbörjat en diskussion om hur leverantörsföretag till företag i branschen kan inkluderas i verksamheten.

Styrdokument och avtal

Partnerskapsavtal, sekretessavtal och medlemsavtal är vanliga styrdokument. Ett initiativ har fyra styrdokument som reglerar förhållandet till ”moderorganisationen” och beslutsfattande.

7 Centrumbildning eller motsvarande vid universitet eller högskola⁶

Upplevda fördelar:

- Universitet och högskola upplevs som en långsiktig, trovärdig och neutral aktör
- Frågor om likviditet, administration och redovisning hanteras inom en befintlig organisation

Upplevda nackdelar:

- De regelverk som universitet och högskola ska tillämpa, främst lagen om offentlig upphandling, är skrivna med helt andra utgångspunkter än att främja innovation och kluster
- Att tillhöra högskolan samtidigt som verksamheten behöver delvis andra förutsättningar kräver uppmärksamhet

Motiv

Först en notering om varför rapporten skiljer på att ingå i en befintlig organisation och att ingå i ett universitet eller högskola. Skillnaden är att "befintlig organisation" i denna rapport är förening, bolag eller stiftelse medan universitet och högskola är en statlig myndighet och med detta följer särskilda regelverk, bl.a. offentlighetsprincip och offentlig upphandling. Av intervjuerna har framkommit att offentlighetsprincipen inte har haft någon större påverkan på verksamheterna. Däremot påverkar upphandlingsreglerna.

Det viktigaste skälet till att utse universitet eller högskola som organisatorisk hemvist är trovärdighet. Högskolan upplevs som en trovärdig, neutral och långsiktig part. Forskningens betydelse understryks och högskolan blir då det naturliga valet. Ett av initiativen uppgav att externa parter hade ställt som krav att högskolan skulle vara den part som drev verksamheten.

"Ett universitet ger legitimitet och det finns en etablerad, fungerande struktur att verka inom. Engagemang kommer av att arbeta i projekt där det ställs krav på egen insats. Behovsstyrt och verksamhetsnära ger engagemang."

⁶ Process IT (Luleå tekniska universitet i samarbete med Umeå universitet), Robotdalen (Mälardalens högskola i samarbete med Örebro universitet), Smart Textiles (Ingenjörshögskolan Borås och Textilhögskolan)

Effektivitet

Det krävs att verksamheten är väl förankrad inom högskolan och att ledningen på olika sätt stödjer den. Erfarenheterna av samverkan skiljer sig mellan olika lärosäten. Några har samverkan som en del av sin strategi och profil och har lång erfarenhet av att på olika sätt vara engagerade i samverkansfrågor, medan andra inte prioriterat samverkan lika tydligt och har inte lika stor erfarenhet. För att verksamheten ska få de förutsättningar som krävs samtidigt som högskolans regelverk tillämpas krävs viss pragmatism från högskolan. För att finna former krävs att högskolans företrädare har förståelse för verksamhetens syfte och mål och kunskap om vilka förutsättningar som krävs för att lyckas i sitt uppdrag.

”Viktigt att rollen definieras. Mycket handlar om personfrågor, att en ”formell” chef ger frihet och är införstådd med verksamheten och vilken formell ställning projektet har. Viktigt att ha tillgång till erfarenhet och kompetens i upphandlingsfrågor”.

En fråga som uppmärksammas är att man måste tillämpa lagen om offentlig upphandling (LOU). I en verksamhet som, i vart fall i ett uppbyggnadsskede, bygger på personligt engagemang blir LOU en komplicerande faktor. För att finna lösningar som både rymms inom LOU:s regelverk och som tillgodoser verksamhetens krav krävs att det finns en god kompetens inom högskolan som kan vägleda om hur upphandling kan ske.

Beslutsfattande och firmateckning

Samtliga initiativ har en styrelse/styrgrupp som är kopplad till verksamheten. I två av initiativen har rektor delegerat beslutanderätten till styrgruppen. I ett av initiativen ger styrelsen rektor förslag till beslut som sedan fattar det formella beslutet.

Verksamhetsledarna har fått delegation i huvudsak på samma sätt som en prefekt eller motsvarande. De har rätt att teckna avtal upp till ett visst belopp, avtal på belopp därutöver ingås av rektor.

Medlemskap

I denna form finns per definition inte medlemmar. I stället samarbetar man i olika utvecklingsprojekt. Formerna för hur man ”kvalificerar” sig för att delta i projekt varierar. Som regel beslutas om satsningar i olika projekt efter en bedömning av parter, teknik och marknad. I ett av initiativen finns en definierad sökprocess för att kvalificera sig för att delta.

Styrkdokument och avtal

Ett styrkdokument är avtal mellan de lärosäten som samarbetar. Ett annat är det partnerskapsavtal som upprättats inom ramen för VINNVÄXT. Andra dokument som ger ledning är instruktioner till styrelsen och dokument som upprättats med avseende på delegation. Sekretessavtal och avtal om IPR är centrala liksom de individuella projektavtal som upprättas för varje utvecklingsprojekt.

”Det är viktigt att ha en själ! Koppla ihop ett antal personer som kan vara en kärna. Ingen klarar en sådan här utmaning på egen hand”.

8 Anställda eller konsulter

I frågan om att ha anställd personal eller hyra in skiljer det sig mellan initiativen men organisationsformen har inte någon betydelse för vilket val man gjort. Initiativen har en kärna av nyckelpersoner knutna till sig som anställda eller som konsulter med långa kontrakt. I några fall har man inledningsvis planerat att engagera verksamhetsledningen på konsultbasis men har istället anställt samma personer då regelverket (moms och LOU) antingen har gjort det komplicerat eller mycket dyrare att ha konsulter. Ledningen kompletteras med konsulter för definierade uppdrag. Flera initiativ har minskat antalet konsulter de arbetar eftersom ”ställtiderna” blev alltför kostsamma.

Ett argument för att ha anställda är att som anställd har man en lojalitet gentemot sin arbetsgivare och att arbetsgivaren ”äger” resultaten av arbetsinsatserna. Detta är viktigt i klusterarbetet som ju ska gynna helheten och där kompetensen att driva sådana processer är central. Ett av initiativen poängterade att det ställs andra krav på ledarskap när man arbetar via konsulter jämfört med att leda egen personal.

Ett initiativ har kollektivavtal. Det har inte förekommit några arbetsrättsliga tvister hos något av initiativen.

9 Finansiärer

Samtliga initiativ har uttalat att organisationsformen i sig inte har haft någon betydelse i kontakter med finansiärer. Att finansiärer ställer krav på insyn och förbehåller sig rätten att ”godkänna” organisationsstrukturen uppfattas som rimligt. Flera initiativ har uppgett att man hade en dialog i samband med ansökningsförfarandet och att de då fick information om vilka krav finansiärerna ställer. De som genomfört förändringar har haft löpande kontakter med finansiärerna för att säkerställa att organisationsförändringen inte skulle få negativa konsekvenser.

De som har finansiering från EU:s strukturfonder berättar om att de krav som ställs på bl.a. upphandling uppfattas som otydliga och byråkratiska. Misstag kan bli kostsamma. Dessa initiativ understryker också att kompetens om redovisning, rapportering och administration är en kärnkompetens.

”Om det ingår i strategin att söka finansiering från EU, t.ex. strukturfonderna, är det mycket viktigt att ha kompetens kring administration och rapportering. Denna kompetens är central. Det är tidskrävande att bygga upp system och rutiner men det är att betrakta som en investering.”

Olika finansiärer har olika krav på redovisning och rapportering. Om verksamheten finansieras av flera olika aktörer tar det tid och resurser i anspråk.

Finansiärernas erfarenheter

Det ställs inga formella krav på val av organisationsform. Utgångspunkten är att verksamheten bäst organiseras utifrån de förutsättningar som finns för varje enskilt initiativ. Insyn och kontroll att beviljade medel används till det som de är avsedda för är naturligtvis viktigt för finansiärerna. Här kan stiftelseformen ibland vara tveksam.

Det händer att finansiärerna blir kontaktade om t.ex. ersättningsnivåer för verksamhetsledning. Det ges inga rekommendationer utan detta är prioriteringar som ska göras i det enskilda initiativet.

Varje initiativ som söker finansiering får redogöra hur den formella organisationsstrukturen ska se ut. Det görs inga rekommendationer från finansiärernas sida däremot förbehåller de sig rätten att ”godkänna” den formella strukturen och den som ska motta beviljade medel. Vid förändringar under pågående projekt tar verksamhetsledningen kontakt med finansiärerna och det blir en dialog mellan verksamheten och finansiären. Även här förhåller sig finansiärerna neutrala och ger inga rekommendationer.

Det är vanligt att finansiärerna blir kontaktade i frågor som t.ex. rör ersättnings- och lönenivåer till verksamhetsledning. Även här förhåller sig finansiärerna neutrala och ger inga rekommendationer.

För att finansiera och utveckla verksamheten, behålla personal och andra nyckelpersoner så förekommer det att uppdragsverksamhet bedrivs. Ur finansiärernas perspektiv är detta en balansgång. Å ena sidan är långsiktig finansiering av klusterarbete en "bristvara" och att då finansiera en del av verksamheten genom att sälja uppdrag kan vara nödvändigt, å andra sidan finns det risk att uppdragsverksamheten konkurrerar med andra aktörer och fokus flyttas från att se till den gemensamma nyttan till att sälja uppdrag.

10 Checklista

Det viktigaste beslutet om juridisk ”hemvist” och organisation är huruvida arbetet med klustret ska ingå som en del av en befintlig organisation eller om det ska bildas en egen juridisk person. Bildas en egen juridisk person ska juridisk organisationsform väljas och bildas. Om verksamheten bedrivs inom ramen för en befintlig organisation ska den inordnas administrativt och organisatoriskt samt villkoren bestämmas.

Följande frågor bör ställas:

- Ska klusterverksamheten ingå i en befintlig organisation eller ska en egen juridisk person och organisation etableras?
- Utred alltid hur momsreglerna tillämpas för det valda alternativet!
- Om universitet eller högskola är ett alternativ – utred hur lagen offentlig upphandling ska tillämpas!

Befintlig organisation (även universitet och högskola)

- 1 Hur stor ska integrationen av verksamheterna vara?
- 2 Egen styrelse/styrgrupp eller utgöra en del av ”moderorganisationen”?
- 3 Roller och ansvar mellan initiativet/projektet och moderorganisation? Ska samma personer eller olika ingå i beslutande organ?
- 4 Hur ska beslutsprocessen se ut?
- 5 Behövs delegation? Dokumentation.
- 6 Vem tecknar firman? Företrädare för ”moderorganisationen” eller för projektet? Fullmakt, delegation? Begränsningar?
- 7 Vilken titel ska verksamhetsledaren ha?
- 8 Hur säkerställs intern kontroll?

Egen juridisk person

- 1 Vilken juridisk form ska väljas? Utred alltid moms
- 2 Hur ska den operativa verksamheten bedrivas? Ska en särskild juridisk person (AB) bildas?
- 3 Hur ska beslutande organ bemannas?
- 4 Hur ska roll och ansvar fördelas mellan ägare (intressenter) och den operativa verksamheten definieras? Ska samma personer ingå eller ska det vara olika personer?

- 5 Vem tecknar firman och ansvarar för den löpande verksamheten?
Begränsningar?
- 6 Vilken titel ska verksamhetsledaren ha?
- 7 Hur säkerställs intern kontroll?

11 Beskrivning av associationsformer

Hur kluster organiseras, struktureras och administreras varierar naturligtvis. En förutsättning för att organisationsformen ska främja verksamhetens syfte och mål är att organisation och administration anpassas efter de förutsättningar som råder för respektive initiativ och efter de samverkande aktörernas villkor. Utmaningen är att skapa en effektiv och långsiktig organisation. Val av organisationsform påverkar inom vilka ramar verksamheten ska bedrivas.

Denna genomgång av olika associationsformer belyser kortfattat frågor som bildande, roller och ansvar samt relation till utomstående. Syftet är att den ska tjäna som en kortfattad guide om skillnader och likheter och ge en inblick i vilka lagar och regler som styr verksamheten. Beskrivningen gör inte anspråk på att vara heltäckande. Den som står inför val av organisationsform rekommenderas att alltid konsultera sakkunniga jurister eller revisorer för att säkerställa att alla aspekter vägs in.

Några juridiska begrepp och definitioner

Juridiken innehåller begrepp och definitioner som definierar förhållanden och förutsättningar. För att underlätta förståelsen förklaras några av de som har betydelse i frågor om organisationer.

Rättssubjekt

Den juridiska terminologin skiljer mellan *fysiska* och *juridiska* personer. En fysisk person är en människa. En juridisk person är ett bolag, en förening eller en stiftelse. En juridisk person kan ha rättigheter och skyldigheter. Bakom varje juridisk person finns flera personer som kan agera för den juridiska personens räkning. Vissa juridiska personer hör till den *offentliga rätten*, stat och kommun, medan bolag, föreningar och stiftelser hör till den *privata rätten*.

Associationsrätt

Associationsrätten innehåller rättsregler om *samverkan i olika former av samverkan för ekonomiska och ideella syften*. Till associationsrätten hör reglerna om bolag och föreningar. De juridiska kraven som måste uppfyllas för att en association ska ha uppkommit är:

- 1 Ett avtal om samverkan
- 2 Ett gemensamt ändamål

Ägarnas och medlemmarnas skyldigheter gentemot varandra regleras i bl.a. bolagsordning och stadgar.

Rättskällor

I första hand gäller de lagar som finns för de olika associationerna. För aktiebolag finns Aktiebolagslagen (ABL), för ekonomiska föreningar Föreningslagen (FL) och för stiftelser Stiftelselagen (SL). För ideella föreningar finns ingen särskild lag utan ledning får sökas på annat håll. Praxis, som domstolar har dömt, och juridisk litteratur (doktrin) är viktiga rättskällor. Utöver detta kan det finnas regler och praxis inom EU – direktiv – som måste iaktas.

Organisation

Organisation kan vara en sammanfattande benämning för privaträttsliga juridiska personer. Med denna definition omfattar begreppet organisation såväl stiftelser som skilda slag av bolag och föreningar. Den amerikanska benämningen ”non-profit organizations” avser bl.a. stiftelser och ideella föreningar med ideell målsättning. *Organisation* kan också i en snävare definition enbart omfatta de former i vilka samverkan i organiserade former sker, dvs. bolags- och föreningsformerna. Ytterligare en definition är att begreppet enbart omfattar enbart ideella och ekonomiska föreningar. In denna rapport används begreppet *organisation* i dess vidaste betydelse och omfattar stiftelser, bolag och föreningar.

Skadeståndsansvar och personligt betalningsansvar

För att skadeståndsansvar ska bli aktuellt krävs att ekonomisk skada uppkommit. För det personliga betalningsansvaret krävs inte ekonomisk skada utan det inträder oavsett detta.

Skyddsregler

Associationer bedriver ofta affärsverksamhet och därför är det nödvändigt att snabbt fatta och verkställa beslut. Det vanliga är att det är majoriteten som har rätt att bestämma. Frågan är då hur *minoriteten* ska skyddas för att få en acceptabel balans.

I aktiebolag, ekonomiska och ideella föreningar är medlemmarna fria från personligt betalningsansvar. Detta leder till att de som på något sätt lånar ut pengar, dvs. *fordringsägarna*, har behov av skydd.

För samtliga organisationer finns fyra ”spärrar” som begränsar möjligheten att fatta beslut och syftar till att skydda *medlemmar och ägare*:

- 1 Beslut får inte fattas i strid mot det *syfte* som organisationen bildats för att uppnå. Är syftet att åstadkomma vinst får inte beslut som står i strid med vinstsyftet fattas.
- 2 Den typ av *verksamhet* som överenskommit binder de som är verksamma i organisation.
- 3 Medlemmar eller ägare i aktiebolag ska ha lika rätt, den s.k. *likhetsgrundsatsen*

- 4 De som har rätt att besluta i en organisation får inte fatta beslut eller vidta åtgärder som är ägnade att ge någon otillbörlig fördel på bekostnad för organisationen eller annan medlem/ägare, den s.k. *generalklausulen*.

Det är viktigt att de som bildar en association inte måste svara med hela sin egendom. Å andra sidan måste hänsyn tas till *fordringsägarna*. Är inte medlemmarna betalningsansvariga kan det finnas anledning att tvinga fram att kapital binds i associationen. I Aktiebolagslagen finns omfattande regler om kapitalbyggnad för att ge fordringsägarna så gott skydd som möjligt. Det samma gäller för ekonomiska föreningar och stiftelser. För de ideella föreningarna saknas däremot grundläggande regler om skydd av kapital varför den som vill göra affärer med en ideell förening själv måste säkerställa sina fordringar.

De organisationer som bedriver näringsverksamhet eller ekonomisk verksamhet ingår *avtal* av olika omfattning med utomstående (s.k. tredje män). Som utomstående är det därför viktigt att veta att den man ingår avtal med har rätt att göra detta. Därför finns regler som skyldighet om registrering i register. För aktiebolagen finns informationen i bolagsregistret, för ekonomiska föreningar i föreningsregistret och för vissa stiftelser i stiftelseregistret. Bolagsregistret och föreningsregistret handhas av Bolagsverket. Stiftelseregistret finns hos respektive länsstyrelse. Genom registreringen anses den utomstående veta vem som har rätt att företräda organisationen.

Gränsdragningar

En vanlig definition är att ett bolag är en sluten och föreningen en öppen association.

Stiftelse eller bolag/förening

Gränsdragningen mellan stiftelser å ena sidan och bolag och föreningar å andra sidan är att stiftelsen saknar medlemmar eller delägare medan bolag och föreningar är sammanslutningar av personer eller organisationer.

Förening eller bolag?

Kan antalet medlemmar växla utan att stadgarna, avtalet eller bolagsordningen behöver justeras? Om så är fallet är det en förening. Om avtalet, stadgarna eller bolagsordningen måste ändras om antalet medlemmar eller delägare (alt. aktier) ska öka eller minska så är det per definition ett bolag.

Stiftelser

Stiftelser är egentligen ingen association då den saknar ägare eller medlemmar. Det karaktäristiska för stiftelsen är att det avsatts viss egendom för att tillgodose något bestämt ändamål, t.ex. stipendier, vetenskaplig verksamhet.

Föreningar

En förening anses bildad när:

- 1 Ett antal individer eller juridiska personer har träffat *avtal* om att i organiserade former under viss tid eller tillsvidare samverka för en gemensam målsättning.
- 2 Avtalet ska ha formaliserats i *stadgar*. Det finns inget krav på att stadgarna ska vara skriftliga även om det i praktiken är så.
- 3 Stadgarna ska innehålla *föreningens namn, ändamål* samt bestämmelser om hur *beslut* om föreningens angelägenheter ska fattas.
- 4 Föreningsorganen ska stå i ett *hierarkiskt* förhållande till varandra.
- 5 En *styrelse* ska vara utsedd som kan företräda föreningen.

Om punkterna ovan är uppfyllda har en ideell förening bildats. En ekonomisk förening anses bildad genom att registrering sker.

Ideell- eller ekonomisk förening?

Den *ekonomiska föreningen* kännetecknas av att den har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Med ekonomisk verksamhet avses affärsmässigt organiserad och bedriven verksamhet. För att en ekonomisk förening ska kunna registreras måste den också vara kooperativ. Med kooperativ menas att medlemmarna ska delta i föreningens verksamhet genom att arbeta i föreningen, genom att använda föreningens tjänster eller på annat liknande sätt. Skälet till kooperativitetskravet är att tidigare lagstiftning tillät ekonomiska föreningar där medlemmarna endast deltog genom att satsa pengar, s.k. kapitalföreningar. Med kraven på deltagande ”tvingar” lagstiftaren de som vill satsa pengar i en företagsform där delägarna är utan personligt ansvar att använda aktiebolagsformen.

1998 infördes möjligheten att en ekonomisk förenings verksamhet fick bedrivas i ett av föreningen helägt dotterbolag.

12 Ideell förening

En *ideell förening* är en sammanslutning som *antingen* har en ideell målsättning (oavsett om föreningen bedriver ekonomisk verksamhet eller inte) *eller* som har till syfte att främja sina medlemmars ekonomiska intressen men som inte gör det genom att bedriva ekonomisk verksamhet. Ideella föreningar är alltså:

- 1 Föreningar som genom icke-ekonomisk verksamhet främjar ideella syften (t.ex. idrottsföreningar, religiösa samfund, s.k. rent ideella föreningar).
- 2 Föreningar som genom ekonomisk verksamhet främjar ideella syften (t.ex. hemslöjdsföreningar)
- 3 Föreningar som genom icke-ekonomisk verksamhet främjar sina medlemmars ekonomiska intressen (t.ex. fackföreningar, arbetsgivarorganisationer och branschsammanlutningar)

Det förekommer ofta att föreningar har dubbla syften, att främja såväl medlemmarnas ekonomiska intressen som ideella ändamål. En ekonomisk förening som har dubbla syften kan registreras som ekonomisk förening. En ideell förening som genom ekonomisk verksamhet främjar ideella intressen som övergår till att främja medlemmarnas ekonomiska intressen övergår från att vara ideell förening till att bli ekonomisk. Om föreningen inte registreras är föreningen en s.k. oregistrerad ekonomisk förening. En oregistrerad ekonomisk förening kan inte ingå avtal som förening och medlemmarna svarar därmed för föreningens skulder.

Det finns ingen särskild lagstiftning för ideella föreningar. Att det inte finns någon särskild lag innebär inte att det inte finns regler och praxis som används. För det första finns det domar där domstolarna genom praxis fastställt hur reglerna ser ut. För det andra finns det allmänna principer för andra organisationer som gäller även ideella föreningar. Bokföringsplikt för näringsidkande ideella föreningar och skyldighet att registrera sig i handelsregistret är exempel på detta.

Ideella föreningar kan registreras hos Skatteverket och få organisationsnummer. En näringsidkande ideell förening kan registrera det namn som näringsverksamheten bedrivs under hos Bolagsverket. Namnskyddet gäller för det län man är verksam i.

Bildande

En ideell förening blir en juridisk person redan då den bildas. Att näringsidkande ideella föreningar ska registreras i handelsregistret har ingen betydelse för bildandet. När den ideella föreningen bildats har den blivit juridisk person och kan ingå avtal och föra talan inför domstolar och andra myndigheter.

Medlemskap

En ekonomisk förening står i princip öppen för alla som vill bli medlemmar. Till skillnad från den ekonomiska föreningen behöver inte ideella föreningar stå öppna för dem som vill bli medlemmar.

En medlem som vill gå ur föreningen har rätt att göra det. Stadgarna kan innehålla bestämmelser om att medlemskapet ska gälla för viss tid och uppsägningsfrist. Om tiderna är för väl tilltagna kan de jämkas.

Vid uteslutning av medlem skiljer man på hur det formella beslutet om uteslutning fattats och vilka skäl som anges som grund för uteslutningen. Stadgarna är avgörande för hur det formella beslutet ska fattas. Har något formellt fel begåtts finns möjlighet att vända sig till allmän domstol för att få saken prövad och uteslutning hävd. De sakliga förutsättningarna för uteslutning, t.ex. illojalitet, anges i stadgarna. Här lämnar domstolarna stort utrymme för föreningarna att fritt avgöra om det finns skäl att utesluta medlem.

Organisation

Föreningens syfte, som den beskrivs i stadgarna, binder alla som är verksamma i föreningen. Medlemmar har rätt till lika behandling. Stadgarna får dock innehålla bestämmelser om t.ex. olika rösträtt eller olika medlemsavgifter. Den s.k. generalklausulen tillämpas även för ideella föreningar. Detta innebär att beslut eller åtgärder som är ägnade att ge otillbörlig fördel åt medlem eller nackdel till annan medlem är förbjudna om inte stadgarna tillåter särbehandling.

Föreningsstämma

Alla medlemmar har rätt att delta i föreningsstämman (om det inte finns någon begränsning inskriven i stadgarna), yttra sig i frågor och delta i omröstning. Hur kallelse till stämman ska ske regleras vanligtvis i stadgarna. Finns ingen bestämmelse i stadgarna ska kallelse ske på det sätt som hittills skett.

Hur beslut fattas på stämman regleras i stadgarna. Om det inte finns någon bestämmelse tillämpas i flertalet frågor s.k. absolut majoritet (mer än hälften av avgivna röster). Val av styrelseledamöter och revisorer kan ske med s.k. relativ majoritet (den som har fått flest röster blir vald). Stadgarna kan innehålla att vissa typer av beslut kräver mer än absolut majoritet, t.ex. två tredjedels majoritet (kvalificerad majoritet). Om inte stadgarna anger annat har varje medlem en röst.

Hur ofta stämma ska hållas regleras i stadgarna. Om inget anges i stadgarna är det vanliga att ordinarie stämma hålls en gång per år. I de föreningar som ska avsluta sin bokföring med bokslut eller årsredovisning måste dock, oavsett vad stadgarna säger, bokslutsåret avslutas med balans- och resultaträkning. I samband med detta är det lämpligt att stämma hålls. Stämman beslutar i frågor om ansvarsfrihet, val av styrelseledamöter och revisorer. I många ideella föreningar är det stämman som

beslutar om hur stor medlemsavgiften ska vara. En fråga som inte förekomma på en stämma för en förening som bedriver näringsverksamhet är vinstutdelning. Om beslut fattas om vinstutdelning övergår den ideella föreningen till att vara en s.k. oregistrerad ekonomisk förening. En oregistrerad ekonomisk förening kan inte ingå avtal och det ekonomiska ansvaret för förpliktelser övergår till medlemmarna.

Om stadgarna ska ändras är det i regel stämman som beslutar om detta. Detsamma gäller beslut om nedläggning av föreningen.

Om en medlem anser att ett beslut på stämman är felaktigt, t.ex. att det står i strid med föreningens ändamål enligt stadgarna, kan medlemmen vända sig till domstol med en begäran om att beslutet ska upphävas, s.k. klandertalan.

Styrelse

Kravet på att det finns en styrelse i en ideell förening grundar sig på att föreningen är en juridisk person som måste kunna representeras i förhållande till utomstående. I brist på lagregler räcker det förmodligen med att styrelsen består av en person. Styrelse utses vanligen av stämman.

Styrelsens uppgift är att organisera föreningens verksamhet och förvalta dess angelägenheter. Uppdraget som styrelseledamot kallas inom juridiken för ett sysslomannauppdrag. Att vara syssloman innebär att ledamöterna är skyldiga att på ett acceptabelt sätt sköta sina styrelseuppgifter. Styrelsen brukar avge en redovisning till ordinarie stämma som innehåller bl.a. resultat- och balansräkning,

För att styrelsen ska vara beslutsför krävs att mer än hälften av styrelseledamöterna är närvarande. En ledamot som är jävig får inte vara med och fatta beslut. Om styrelseledamöterna inte fullgör sitt uppdrag på ett acceptabelt sätt kan skadestånd till föreningen bli aktuellt. För att föreningen ska kunna föra skadeståndstalan får inte ansvarsfrihet beviljas. Det handlar då om brottslighet, t.ex. förskingring.

Skattelagstiftningen innehåller regler om att styrelseledamöterna under vissa förutsättningar kan bli personligt betalningsansvar för betalning av föreningens skatter och avgifter.

Verkställande direktör

Eftersom det inte finns någon lag är det de ideella föreningarna själva som beslutar om vem eller vilka som ska ledande funktioner. Det förekommer att en verkställande direktör utses. Om inte stadgarna föreskriver vad som är styrelsens respektive den verkställande direktörens ansvar har styrelsen det övergripande ansvaret för organisation och förvaltning medan den verkställande direktören ansvarar för den dagliga verksamheten. En verkställande direktör har samma ansvar som styrelseledamöter om han eller hon missköter sitt uppdrag. På samma sätt som för

styrelseledamöter kan en verkställande direktör bli personligen ansvarig för skatter och avgifter.

Revisor

Medlemmarna har inte rätt att gå in och kontrollera hur styrelse och verkställande direktör sköter sina uppgifter. Om revisor utsetts har denne både rätt och skyldighet att kontrollera räkenskaperna samt balans- och resultaträkning. I normalfallet finns inte några legala krav på att en ideell förening har revisor. För att en granskning ska vara meningsfull krävs att personen har insikt i och kunskaper om ekonomi och redovisning. Väljs en auktoriserad revisor är kompetenskravet uppfyllt. Det förekommer att myndigheter som beviljar anslag ställer krav på revision av de ideella föreningar som får stöd.

Revisorerna ska upprätta en revisionsberättelse som ligger till grund för beslut om bl.a. ansvarsfrihet. Om en revisor missköter sitt uppdrag kan han eller hon blir skadeståndsansvarig.

Kapital

Det saknas regler om uppbyggnad av kapital i ideella föreningar. Skydd för fordringsägare och utomstående får, till skillnad från ekonomiska föreningar eller aktiebolag, ordnas på andra sätt, t.ex. kan kreditgivare kräva att medlemmar går i personlig borgen. Behovet av skydd för fordringsägare är mindre än i andra organisationsformer. Ideella föreningar får ju inte bedriva ekonomisk verksamhet i syfte att främja sina medlemmars ekonomiska intresse.

Föreningens förhållande till utomstående

Styrelsen har en generell kompetens att företräda och binda föreningen. Finns verkställande direktör får han eller hon, genom s.k. ställningsfullmakt, binda föreningen i frågor som rör den dagliga verksamheten.

Förutom styrelsen och verkställande direktör kan även andra ha rätt att teckna firman. Är föreningen näringsdrivande ska dessa personer registreras i näringsregistret. Även i de föreningar som inte bedriver näringsverksamhet kan lämpliga personer få rätt att, tillsammans eller var och en för sig, teckna föreningens firma. En utomstående som vill ingå avtal med en ideell förening bör kräva avskrift av stämмо- eller styrelseprotokoll för att försäkra sig om att företrädaren får ingå avtal för föreningens räkning.

Ansvar

I en ideell förening har medlemmarna inte personligt betalningsansvar för föreningens skulder. Ledningen (styrelse och verkställande direktör) kan i vissa fall bli personligt ansvariga för föreningens skatter och avgifter.

De som utsetts av föreningen att ansvara för föreningens förvaltning (t.ex. styrelseledamöter, verkställande direktör, revisor) kan bli skadeståndsskyldiga om de

missköter sina uppdrag. För att de ska bli skadeståndsskyldiga måste föreningen visa att den lidit ekonomisk skada. Stämman fattar beslut om skadeståndstalan ska föras.

Föreningens upphörande

Medlemmarna kan besluta att en ideell förening ska upphöra. Vid konkurs upphör föreningen. Om det efter avslutad konkurs skulle finnas överskott finns inget som hindrar att föreningen återuppstår och fortsätter sin verksamhet.

13 Ekonomisk förening

De ekonomiska föreningarnas verksamhet regleras av lagen (1987:667) om ekonomiska föreningar, vanligen kallad Föreningslagen (FL). Föreningslagens uppbyggnad har många likheter med aktiebolagslagen. Reglerna om föreningens organisation – stämma, styrelse, verkställande direktör och revisor – är i stort sett detsamma som för aktiebolag. En ekonomisk förening bedriver, på samma sätt som ett aktiebolag, näringsverksamhet och båda organisationsformerna har därför behov av en effektiv ledning. I frågor om ägar- och kapitalstruktur skiljer sig ekonomisk förening och aktiebolag åt. Aktiebolaget bygger på en kapitalinsats medan den ekonomiska föreningen bygger på samverkan mellan fysiska eller juridiska personer. En kapitalinsats kan göras även i en ekonomisk förening men den är betydligt mindre än i aktiebolag.

I FL 1:1 definieras den ekonomiska föreningen som en *förening som har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet*. Den ekonomiska föreningen ska alltså *dels* ägna sig åt affärsmässigt organiserad verksamhet och *dels* göra det i syfte att förbättra medlemmarnas ekonomiska villkor. Det som utmärker en ekonomisk förening är att medlemmarna deltar i föreningens verksamhet.

Det är möjligt för en ekonomisk förening att inte själv bedriva den ekonomiska verksamheten utan i stället göra det i ett helägt dotterbolag. En ekonomisk förening måste ha minst tre medlemmar (FL 2:1).

En ekonomisk förening blir juridisk person då den registreras (FL 1:2) hos Bolagsverket. När föreningen registrerats blir föreningen en juridisk person som kan ingå avtal och föra talan inför domstol och andra myndigheter. En ekonomisk förening som inte registreras blir inte juridisk person. Om inte föreningen registreras en viss tid efter bildandet förfaller bildandet (FL 2:3). Om medlemmarna fortsätter att driva föreningen utan registrering görs detta under personligt ansvar för föreningens förbindelser.

En ekonomisk förening ska ha ett namn, s.k. firma. Föreningens namn ska framgå av stadgarna. Firman kan få stor betydelse och för att förhindra att andra utnyttjar namnet kontrollerar Bolagsverket vid registrering att det inte finns andra föreningar med liknande namn. Namnskyddet gäller för hela landet.

Bildande

En ekonomisk förening måste ha minst tre medlemmar. Medlemmarna måste komma överens om utformning och innehåll av föreningens stadgar. Föreningslagen (FL 2:2) reglerar innehållet i stadgarna.

Medlemskap

En ekonomisk förening ska stå öppen för alla som vill bli medlemmar. Av FL 3:1 framgår att en ekonomisk förening inte får vägra inträde om det inte finns särskilda skäl för detta med hänsyn till arten eller omfattningen av föreningens verksamhet eller syfte. Den som har nekats inträde i en ekonomisk förening kan vända sig till domstol för att få frågan prövad. En medlem som vill gå ur föreningen har rätt att göra det. Av stadgarna kan framgå att uppsägning inte får göras förrän efter viss tid. Uppsägningstiden får vara maximalt två år som får utsträckas till fem år om Bolagsverket godkänner detta. Av stadgarna får också framgå att uppsägningen ska vara skriftlig och undertecknad. Även frågor om utträde kan prövas av domstol. En medlem kan uteslutas av skäl som anges i stadgarna (FL3:4). Om en medlem vill gå ur föreningen eller blivit utesluten sker detta vid utgången av ett räkenskapsår (FL 3:5). Skälet till detta är att medlem har rätt att få tillbaka sin insats, förutsatt att föreningens ekonomi tillåter detta och detta framgår vid bokslutet. Insatsen ska i regel återbetalas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång.

Organisation

Juridikens utgångspunkt är att skydda de medlemmar som inte utövar beslutanderätten. På motsvarande sätt som för bolag gäller att beslut och åtgärder inte får fattas och vidtas som står i strid med verksamhetens mål, strider mot principen att alla medlemmar har lika rätt eller som missgynnar eller bereder medlem förmåner. Medlemmar har rätt till lika behandling om inte stadgarna föreskriver annat. Föreningslagen innehåller regler (6:13 och 7:16) som förbjuder beslut som är ägnade att ge medlem eller annan otillbörlig fördel till nackdel för föreningen eller annan medlem.

Föreningsstämma

En ekonomisk förening har en stämma som det högsta organet. Alla medlemmar har rätt att närvara och utöva rösträtt (FL 7:1). Flertalet beslut fattas med s.k. absolut majoritet (mer än hälften av avgivna röster) (FL 7:13). I fråga om val gäller relativ majoritet (den som fått flest röster). Kvalificerad majoritet krävs vid ändring av stadgar (FL 7:14).

Varje medlem har en röst om inte stadgarna säger annat (FL 7:1). En ekonomisk förening måste kalla till stämma inom sex månader efter utgången av föregående räkenskapsår (FL 7:4). På ordinarie stämma måste tre ärenden förekomma:

- 1 Fastställelse av balans- och resultaträkning
- 2 Disposition av vinst eller förlust
- 3 Fråga om ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör

Utöver dessa tre ärenden kan flera andra förekomma, t.ex. val av styrelseledamöter, revisorer och ändring av stadgarna.

Extra stämma kan hållas vid behov (FL 7:5). Styrelsen och revisor kan alltid kalla till extra stämma. Om minst en tiondel av medlemmarna begär det ska extra stämma hållas.

Om stämman fattat beslut som medlem anser är felaktiga (t.ex. strider mot föreningens ändamål) kan medlemmen inom tre månader föra s.k. klandertalan vid domstol.

Styrelse

Enligt FL 6:1 ska varje ekonomisk förening ha en styrelse som består av minst tre personer. Styrelsen väljs av föreningsstämman. Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter (FL 6:6). Styrelsens ledamöter ska efter bästa förmåga utföra sitt uppdrag. Om ledamöterna inte gör det kan de bli skadeståndsskyldiga ifall föreningen lidit ekonomisk skada.

Styrelsen är skyldig att upprätta årsredovisning som innehåller resultaträkning, balansräkning, noter och förvaltningsberättelse. Årsredovisningen ska granskas av revisor.

Mer än hälften av styrelseledamöterna måste vara närvarande för att ett styrelsemöte ska kunna hållas och för att styrelsen ska vara beslutsför (FL 6:9). Sker omröstning i styrelsen krävs att beslutet fattas med mer än hälften av rösterna. Är inte styrelsen fulltalig gäller att minst en tredjedel av samtliga ledamöter måste rösta på ett förslag för att det ska antas.

Om föreningen driver verksamhet innan den registrerats är styrelseledamöterna personligt betalningsansvariga (FL 2:4). När registrering sker övergår ansvaret på föreningen. Om antalet ledamöter understiger tre och detta pågår under en längre tid kan ledamöterna också bli personligt betalningsansvariga (FL 11:3). Därtill kan styrelsens ledamöter bli personligt betalningsansvariga för föreningens skatter och avgifter.

Verkställande direktör

Om föreningens medlemsantal överstiger 200 måste en verkställande direktör utses (FL 6:3). I mindre föreningar kan verkställande direktör utses av styrelsen. Enligt FL 6:6 ansvarar verkställande direktör för den löpande förvaltningen. Den dagliga förvaltningen sköts av verkställande direktören medan styrelsen ansvarar för strategiska frågor. Verkställande direktören ska tillsammans med styrelseledamöterna skriva under årsredovisningen.

Revisor

Medlemmarna i en ekonomisk förening har ingen rätt att gå in och kontrollera hur styrelse och verkställande direktör sköter sina uppdrag. För att säkerställa den interna kontrollen ska ekonomiska föreningar ha minst en revisor (FL 8:1). Revisorerna utses av stämman. Revisorerna ska ha kunskap och erfarenhet av redovisning (FL 8:3). Till

revisor i dotterbolag bör minst en av moderföreningens revisorer väljas. Enligt FL 8:10 är följande uppgifter obligatoriska för revisorer i ekonomiska föreningen:

- 1 Kontrollera föreningens bokföring i den utsträckning som är nödvändig
- 2 Kontrollera att årsredovisningen som styrelsen och verkställande direktören har avgivet korrekt återspeglar verksamheten
- 3 Kontrollera att förvaltningen skötts på ett acceptabelt sätt. Detta innebär inte att affärsbeslut överprövas. Revisorerna ska kontrollera att styrelse och verkställande direktör följt upp sina egna beslut och att de inte gjort sig skyldiga till straffbelagda handlingar

Resultatet av revisionen skrivs i en revisionsberättelse som lämnas till stämman (FL 8:13). Revisionsberättelsen ligger till grund för beslut om ansvarsfrihet.

Kapital

Föreningslagen skiljer liksom aktiebolagslagen mellan eget och främmande kapital samt mellan fritt och bundet kapital. Det egna kapitalet består av medlemmarnas medlemsinsatser samt reserv- och uppskrivningsfond. Det bundna kapitalet binds i föreningen medan det fria kapitalet kan delas ut.

För att föreningen ska få tillgång till eget kapital måste medlemmarna göra insatser. Lagen anger inte några belopp och hur insatserna ska betalas. Medlemmarna i den ekonomiska föreningen har stor frihet i uppbyggnaden av eget bundet kapital, till skillnad från ägarna i ett aktiebolag där det finns krav på kapitalets storlek. Det är alltså möjligt att starta en ekonomisk förening utan några egentliga ekonomiska insatser. Förutom insatser är det vanligt att medlemmarna betalar avgifter. Skillnaden mellan insats och avgift är att avgiften är avsedd att förbrukas i den löpande verksamheten.

Förhållande till utomstående

Den ekonomiska föreningen blir juridisk person genom registreringen. Detta innebär att föreningen kan ingå avtal med utomstående. Styrelsen kan företräda och binda föreningen. Verkställande direktören kan också binda föreningen inom de områden som omfattas av den löpande förvaltningen (FL 6:12). Styrelsen kan ge andra personer fullmakt att ingå avtal eller företräda föreningen på annat sätt. Styrelsens ledamöter, verkställande direktör och övriga firmatecknare ska registreras i föreningsregistret. I föreningsregistret kan utomstående kontrollera vilka som kan företräda och binda föreningen.

Ansvar

I en ekonomisk förening är medlemmarna fria från personligt ansvar för föreningens skulder, FL 1:3. Om en förpliktelse uppkommer innan föreningen registrerats svarar de som beslutat eller deltagit i åtgärden för att förpliktelsen uppfylls. Om medlemsantalet understiger tre uppkommer också ett personligt betalningsansvar (FL 11:3).

Ledningen i en ekonomisk förening kan bli personligt betalningsansvariga för skatter och avgifter om dessa inte betalas.

Styrelsen och verkställande direktör kan bli skadeståndsansvariga om de inte sköter uppdraget på ett acceptabelt sätt. Medlemmar och utomstående kan begära skadestånd om ledningen åsidosatt regler i Föreningslagen, Årsredovisningslagen eller stadgarna. Stämman fattar beslut om skadeståndstalan förutsatt att ansvarsfrihet inte beviljats. Skadeståndsansvar förutsätter att den som begär ersättning måste visa att man lidit ekonomisk skada.

Föreningens upphörande

En ekonomisk förening upphör om medlemmarna beslutar det. Enligt FL 1:1 är beslutet om nedläggning giltigt om antingen samtliga medlemmar är överens eller att det fattas beslut på två på varandra följande stämmor med två tredjedels majoritet. Om antalet medlemmar understiger tre upphör föreningen.

Styrelse ska begära att stämman fattar beslut om likvidation om det finns anledning att anta att föreningens skulder inte täcks av tillgångarna (FL 11:2). Föreningen upphör vid konkurs. Om det efter avslutad konkurs det finns ett överskott ska föreningen likvideras.

14 Stiftelse

Stiftelser har funnits länge men trots detta dröjde det ända till 1994 innan en lag om vanliga stiftelser antogs, Stiftelselagen (1994:1220), SL. På samma sätt som för bolag och föreningar uppstår i stiftelser frågor om hur interna beslut ska fattas, vem som kan företräda stiftelsen i förhållande till utomstående, krav på bokföring och revision m.m. Men det faktum att stiftelsen inte har medlemmar eller delägare gör att lagstiftaren fått konstruera andra lösningar. Lagstiftaren har ”lånat” av både aktiebolagslagen och föreningslagen.

I avsaknad av medlemmar som kan kontrollera hur verksamheten sköts står alla stiftelser under tillsyn av en tillsynsmyndighet, i regel länsstyrelsen. Man skiljer på fullständig och mindre omfattande tillsyn. De stiftelser som har mindre omfattande tillsyn är det som enligt stiftelseförordnandet ska vara undantagna tillsyn och som inte utövar näringsverksamhet eller är moderstiftelse.

Det finns två slags vanliga stiftelser:

- 1 Avkastningsstiftelser som typiskt sett har en förmögenhet att förvalta och som delar ut avkastningen såsom stiftaren angett.
- 2 Verksamhetsstiftelser som driver näringsverksamhet.

Varje stiftelse har ett namn där ordet stiftelse ska ingå.

Bildande

Stiftelsen är en juridisk person när den bildas (SL 1:4) och kan därmed ingå avtal och föra talan inför domstol eller annan myndighet. En stiftelse bildas genom att en eller flera fysiska eller juridiska personer gör två handlingar (SL 1:2):

- 1 utformar ett stiftelseförordnande
- 2 överlämna egendom som ska tillhöra stiftelsen till någon som åtagit sig att förvalta den i enlighet med stiftelseförordnandet

Stiftelseförordnandet ska vara skriftligt och undertecknat av stiftarna (SL 1:3). Stiftelseförordnandet kan sägas motsvara bolagsordning och stadgar och är det grundläggande dokumentet för stiftelsen. Särskilt viktigt är ändamålsbeskrivningen. En fullständig ändamålsbeskrivning innehåller tre delar:

- 1 syfte som anger inom vilket område stiftelsen ska verka
- 2 verksamhetsföremål som anger på vilket sätt stiftelsen ska främja sitt syfte

3 destinärskrets anger vilka som kan komma ifråga för bidrag eller annan förmån

En stiftelse får inte ha till ändamål att främja stiftaren ekonomiskt.

För att egendomen ska vara överlämnad i juridisk mening så måste den tagits om hand av någon som åtagit sig att förvalta egendomen. Ett sådant åtagande kan vara skriftligt eller muntligt. Det krävs att förmögenheten har ett visst värde för att en stiftelse ska vara bildad. Räcker förmögenheten under ett eller två år anses inte det s.k. varaktighetsrekvisitet var uppfyllt. Hur länge förmögenheten bör räcka för att en stiftelse ska anses bildad är inte helt klarlagt men sannolikt är det uppfyllt om stiftelsen kan främja sitt ändamål under fem till sex år.

Enligt stiftelselagen ska länsstyrelserna föra stiftelseregister där alla stiftelser som enligt bokföringslagen är skyldiga att upprätta årsredovisning och de stiftelser som enligt stiftelseförordnandet ska vara registrerade.

Ändring av stiftelseförordnande

Stiftelsens ändamål kan endast ändras av Kammarkollegiet eller regeringen. När det gäller frågor om placeringar, förvaltning m.m. kan stiftaren ge styrelsen eller förvaltaren rätt att göra nödvändiga ändringar (SL 6:3). Ändringen gäller inte förrän tillsynsmyndigheten har meddelats. Om inte stiftaren angett en sådan möjlighet är det Kammarkollegiet som beviljar ändringstillstånd.

Organisation

I likhet med ideella föreningar finns det stiftelser som bedriver näringsverksamhet och de som inte gör det. Ett argument för att välja stiftelseformen för näringsverksamhet kan vara att man bedömt att avsaknad av ägare eller medlemmar är den bästa garantin för att verksamheten drivs med det mål och den inriktning som stiftaren angett. Kammarkollegiet har rätt att ändra i stiftelseförordnandet.

Lagstiftaren skiljer mellan stiftelser med egen förvaltning och stiftelser med anknuten förvaltning (SL 2:2). Stiftelser med egen förvaltning förvaltas av egen styrelse medan en stiftelse med anknuten förvaltning förvaltas av annan juridisk person.

Utgångspunkten är att det är stiftaren som bestämmer hur stiftelsen ska förvaltas. Stiftaren eller stiftarna får inte ensamma utgöra styrelse eller vara förvaltare (SL 2:10 och 2:19).

Styrelsen vid egen förvaltning eller förvaltaren vid anknuten förvaltning ansvarar för att:

- 1 föreskrifterna i stiftelseförordnandet följs
- 2 förmögenheten är placerad på ett godtagbart sätt om det inte framgår av förordnandet hur placering ska ske

- 3 stiftelsen har ett namn
- 4 stiftelsen fullgör sina skyldigheter avseende bokföring, bokslut och årsredovisning
- 5 stiftelseförordnandet och övriga handlingar beträffande stiftelsen förvaras på ett ordnat och betryggande sätt

Egen förvaltning

Styrelsen ska bestå av en eller flera ledamöter (SL 2:9). Om inte särskilda föreskrifter har getts förnyar styrelsen sig själv. En styrelseledamot har rätt att avgå. Stiftarna får inte ensamma utgöra stiftelsens styrelse, däremot kan de vara ledamöter och även inneha ordförandeposten. Det är styrelsens ordförande som ansvarar för att sammanträden hålls när så behövs (SL 2:11). Om inte stiftelseförordnandet anger annat är styrelsen beslutsför om mer än hälften av ledamöterna är närvarande. Vid omröstning vinner det förslag som fått flest röster. Vid lika röstetal har ordföranden utslagsröst (SL 2:12). Protokoll ska föras över styrelsens beslut. En jävig styrelseledamot får inte vara med och fatta beslut.

Styrelseledamot som missköter sitt uppdrag kan bli skadeståndsskyldig (SL 5:1) om stiftelsen kan bevisa att ledamoten med uppsåt eller av oaktsamhet har skadat stiftelsen ekonomiskt. Om styrelsen i en stiftelse som bedriver näringsverksamhet inte ansöker om likvidation när det av balansräkningen framgår att skulderna överstiger tillgångarna kan ledamöterna bli ansvariga för stiftelsens skulder. Ledamöterna kan bli personligt betalningsansvariga för stiftelsens skatter och avgifter om dessa inte betalas i vederbörlig ordning.

Revisor

I en stiftelse ska finnas minst en revisor (se kap 4). Stiftaren kan ha angett hur revisor ska utses i stiftelseförordnandet. Om så inte är fallet utser styrelsen revisorer. Revisorerna ska ha den kompetens som krävs för uppdraget. Om stiftelsen är årsredovisningsskyldig ska revisorn vara auktoriserad eller godkänd. Revisorernas uppgift skiljer sig åt beroende på vilken verksamhet stiftelsen bedriver. Förutom att granska räkenskaperna och förvaltningen ska revisorerna kontrollera årsredovisningen. Resultatet av revisionen ska redovisas i en revisionsberättelse.

Kapital

En av förutsättningarna för att en stiftelse ska vara bildad är att en eller flera stiftare tillskjutit egendom som är av den storlek att under en tid på fem till sex år räcker för att främja stiftelsens ändamål. Stiftelser kan ha skilda karaktärer: Avkastningsstiftelser kan liknas vid rent ideella föreningar eftersom de bedriver som genom näringsverksamhet främjar ideella syften. De stiftelser som har till ändamål att hantera driften av verksamheten betecknas verksamhetsstiftelser. Trots att verksamheterna kan vara så skilda finns inte olika regler för kapitaluppbyggnad.

Förhållande till utomstående

Stiftelsen blir juridisk person när den bildas. Styrelsen eller förvaltaren får företräda stiftelsen utåt (SL 2:16 och 2:23). I de stiftelser som är registrerade i stiftelseregistret kan finnas andra som kan företräda stiftelsen och teckna firman. Den utomstående som vill vara säker på vem som har rätt att företräda stiftelsen ska begära avskrift eller utdrag ur olika stiftelsehandlingar.

Ansvarsfrågor

Stiftelsen svarar ensam för sina skulder (SL 1:4). En styrelse som inte vidtar åtgärder när skulderna överstiger tillgångarna i en stiftelse som bedriver näringsverksamhet kan bli personligt betalningsansvariga. Detsamma gäller om skatter och avgifter inte betalas i vederbörlig ordning.

Upphörande

Så länge det finns tillgångar finns det i regel ingen anledning varför en stiftelse skulle upphöra. En näringsidkande stiftelse kan komma att försättas i likvidation. En stiftelse kan försättas i konkurs. Om det efter avslutad konkurs finns ett överskott i en näringsidkande stiftelse ska stiftelsen likvideras. Om den inte bedriver näring kan den fortsätta med verksamheten.

15 Aktiebolag

Aktiebolaget regleras i första hand av Aktiebolagslagen (ABL). Grunden för aktiebolaget är kapitalet. Det räcker med att det är en aktieägare. Av bolagsordningen ska framgå bolagets ändamål. Om inget annat anges i bolagsordningen är syftet att åstadkomma vinst till aktieägaren eller aktieägarna (ABL 3:3). Men bolagsordningen får innehålla bestämmelser om att syftet ska vara ett annat och bolaget kan vara ideellt.

Ett aktiebolag är bokföringsskyldigt även om det inte bedriver någon verksamhet alls. Alla aktiebolag ska en gång om året upprätta och offentliggöra en årsredovisning.

Aktiebolaget blir juridisk person när det registrerats. En juridisk person kan det ingå avtal och föra talan inför domstolar eller andra myndigheter (ABL 2:25).

Det finns två typer av aktiebolag, privata och publika (ABL 1:2). Reglerna är i stort sett desamma men skiljer sig åt bl.a. i kraven på aktiekapital. Ett privat aktiebolag kräver 100 000 kronor i aktiekapital medan det publika måste ha minst 500 000 kronor. Det publika aktiebolaget får vända sig till kapitalmarknaden medan detta inte är tillåtet för det privata.

Varje bolag har sitt eget namn. Om inte tillägget ”publ” finns med i namnet är aktiebolaget privat. Det kan även finnas privata bolag med särskild vinstutdelningsbegränsning (ABL kap 32). Sådana bolag tillåts inte dela ut mer än en mycket begränsad vinst. Firman för ett aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning ska följas av beteckningen (svb). Det går inte att byta från att vara ett aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning till ett vanligt aktiebolag.

Delägarna i ett aktiebolag har inte något personligt betalningsansvar för bolagets förpliktelser (ABL 1:3), däremot finns krav på minsta aktiekapital. Det finns också regler om kapitaluppbbyggnad.

Varje aktiebolag ska ha en bolagsordning. Bolagsordningen styr bolagets verksamhet. Följande uppgifter ska enligt ABL 3:1 ingå:

- 1 Bolagets firma
- 2 Styrelsens säte
- 3 Föremålet för bolagets verksamhet
- 4 Aktiekapitalet, alternativt lägsta och högsta belopp
- 5 Antalet aktier, eller lägsta och högsta antal aktier
- 6 Antal styrelseledamöter, suppleanter och revisorer

7 Räkenskapsår

Därutöver kan bolagsordningen innehålla andra uppgifter förutsatt att de inte strider mot Aktiebolagslagens tvingande regler.

Aktiebolagslagen utgår från att aktier är fritt överlåtbara (ABL 4:7). Lagen tillåter dock att i mindre bolag får bolagsordningen innehålla samtyckes- och hembudsklausuler.

Utgångspunkten för lagstiftaren är att aktiebolaget ska ha till syfte att åstadkomma vinst till aktieägarna. Det är dock möjligt att i bolagsordningen ta in bestämmelser att avkastningen ska avsättas för ett visst i bolagsordningen angivet ändamål (ABL 4:4). Bolagsordningen kan i detta fall – till skillnad från aktiebolag med begränsad vinstutdelning – ändras.

Bolagsordningens föreskrift om vad bolaget ska syssla med är styrande för bolagets verksamhet. Aktier har lika rätt om inte annat följer av bolagsordningen (ABL 4:1). Det finns dock möjlighet att aktier i olika serier har olika rätt till utdelning och rösterätt (preferensaktier och stamaktier). Varken styrelse eller stämma får fatta beslut eller göra andra handlingar som bereder otillbörlig fördel åt aktieägare eller nackdel åt annan aktieägare. Dessa regler kallas aktiebolagslagens generalklausuler (ABL 7:47, 8:41).

Bildande av aktiebolag

Bildandet av ett aktiebolag är formaliserat. Enligt ABL 2:1 måste stiftarna höra hemma inom EES-området. Ett aktiebolag är bildat när nedanstående förutsättningar är uppfyllda.

- 1 Stiftarna ska upprätta en stiftelseurkund
- 2 En eller flera bland stiftarna ska teckna sig för samtliga aktier i bolaget
- 3 Aktierna ska betalas
- 4 Stiftarna ska datera och underteckna stiftelseurkunden
- 5 Styrelsen ska anmäla bolaget till registrering

Av stiftelseurkunden ska framgå hur mycket som ska betalas för varje aktie samt vilka personer som ska ingå i bolagets styrelse. Uppgift om revisor samt förslag till bolagsordning ska också ingå. Därefter registreras bolaget hos Bolagsverket. Registrering måste ske inom sex månader från det att stiftelseurkunden undertecknades (ABL 2:22). För att registrering ska kunna ske måste man visa bankintyg eller värdering av apportegendom. När bolaget blivit registrerat blir bolaget en juridisk person. Delägarna blir fria från personligt betalningsansvar, ABL 2:26. Om bolaget drivit verksamhet innan registreringen övergår det personliga betalningsansvaret på bolaget i och med registreringen.

Alla aktier i ett bolag ska finnas upptagna i en aktiebok (ABL 5:5).

Organisation

Bolagsstämman är ett forum för bolagets ägare (ABL 7:1). Varje aktieägare har rätt att närvara på bolagsstämman, yttra sig och rösta i den omfattning aktieinnehavet tillåter. Ordinarie bolagsstämma ska hållas en gång om året inom sex månader från räkenskapsårets utgång (ABL 7:10). Extra bolagsstämma hålls vid behov. Styrelsen kallar till bolagsstämma (ABL 7:10). Kallelse ska ske tidigast sex veckor och senast två veckor före stämman. Tvåveckorsgränsen är tvingande och kan inte understigas (ABL 8:18). Kallelsen ska innehålla uppgift om tid och plats för stämman och innehålla ett förslag till bolagsordning (ABL 7:23). Bolagsstämman öppnas av styrelsens ordförande eller den som styrelsen utsett (ABL 7.27).

Majoritetskraven vid beslutsfattande framgår av ABL 7:40-45. I regel fattas beslut av enkel majoritet, dvs. mer än hälften av rösterna. Vid val tillämpas relativ majoritet, dvs. den som fått flest röster blir vald. Kvalificerad majoritet krävs för ändring i bolagsordningen. För detta krävs två tredjedels majoritet.

Styrelse

Varje aktiebolag ska ha en styrelse (ABL 8:1). I ett privat aktiebolag kan styrelsen bestå av en eller två ledamöter om det finns en suppleant. Styrelsen väljs av bolagsstämman (ABL 8:8). I stora aktiebolag har fackliga organisationer med kollektivavtal rätt att utse ledamöter.

Styrelsens uppgift är att svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Om styrelsen inte efter bästa förmåga utför sitt uppdrag kan ledamöterna, om bolaget lidit ekonomisk skada, bli skadeståndsskyldiga.

Styrelsen är skyldig att upprätta en årsredovisning där fyra delar ingår: balansräkning, resultaträkning, noterna och förvaltningsberättelse. Årsredovisningen ska granskas av revisor.

För att bolagets styrelse ska kunna fatta beslut krävs att mer än hälften av ledamöterna är närvarande (ABL 8:21). Beslut ska i regel fattas med mer än hälften av rösterna. Är styrelsen inte fulltalig krävs dock två tredjedels majoritet. En styrelseledamot som är jävig får inte vara med och fatta beslut.

Personligt betalningsansvar för styrelseledamöter inträder om:

- bolaget driver verksamhet innan registrering skett (ABL 2:26). Det personliga ansvaret övergår dock på bolaget i samband med registreringen.
- årsredovisningen tillsammans med revisionsberättelsen inte skickas in till Bolagsverket inom 15 månader inom räkenskapsårets utgång.
- bolagets aktiekapital understiger hälften ska en s.k. kontrollbalansräkning upprättas. Styrelsen ansvarar för att den upprättas och att kalla till extra bolagsstämma. Bolagsstämman kan bestämma antingen att likvidera bolaget eller

ge styrelsen i uppgift att inom åtta månader återställa aktiekapitalet. Om så inte sker ska bolaget träda i likvidation. Om verksamheten ändå drivs vidare görs detta med personligt betalningsansvar för styrelseledamöterna.

- Om bolagets skatter och avgifter inte betalas i vederbörlig ordning blir styrelsens ledamöter personligt betalningsansvariga.

Verkställande direktör

Publika aktiebolag måste ha en verkställande direktör, i privata kan verkställande direktör utses. Det är styrelsen som tillsätter och avsätter en verkställande direktör (ABL 8:27). Den verkställande direktören ansvarar för den löpande förvaltningen. Verkställande direktör skriver under årsredovisningen tillsammans med styrelsen.

En verkställande direktör kan bli skadeståndsskyldig, förutsatt att bolaget lidit ekonomisk skada, om uppdraget inte utförs efter bästa förmåga. En verkställande direktör kan bli personligt betalningsansvarig under samma förutsättningar som styrelsen.

Revisor

Revisorn i ett aktiebolag ska vara auktoriserad eller godkänd (ABL 9:12). Revisorn ska granska bolagets bokföring, årsredovisningen och verkställande direktörens och styrelsens förvaltning. Granskningen ska göras i enlighet med god redovisningssed. Revisorerna ska avge en revisionsberättelse.

Lekmannarevisorer får utses i aktiebolag där det inte finns något förbud mot detta i bolagsordningen (ABL 10 kap). Lekmannarevisorererna ska granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt om bolagets interna kontroll är tillräcklig. Lekmannarevisorererna ska avge granskningsrapport till bolagsstämman.

Kapital

Det finns omfattande regler om kapital i Aktiebolagslagen, om kapitaluppbyggnad och kapitalskydd. Att till fullo redogöra för dem här skulle bli alltför omfattande. Reglerna om kapitalskydd är av intresse främst med avseende på styrelsens ansvar. Det kapital som finns i ett bolag är avsett för att användas i verksamheten. Styrelsen kan inte ställas till svars enbart på den grund att verksamheten går med förlust. Däremot kan styrelsen ställas till svars om den inte vidtar nödvändiga åtgärder för att vända förlusten. Om halva aktiekapitalet är förbrukat ska styrelsen vidta åtgärder för att återställa aktiekapitalet. Om så inte sker och verksamheten bedrivs vidare görs detta med personligt betalningsansvar för styrelse och verkställande direktör.

Ansvar

I ett aktiebolag är delägarna fria från personligt betalningsansvar för bolagets skulder. Om en förpliktelse har uppstått innan bolaget registrerats har de som beslutat om

åtgärden personligt betalningsansvar intill dess att registrering sker. Därutöver kan styrelseledamöter och verkställande direktör kan bli personligt betalningsansvariga på det sätt som anges i avsnittet om styrelse.

Styrelseledamöter och verkställande direktör kan bli skadeståndsskyldiga i förhållande till bolaget om de missköter sitt uppdrag och bolaget lidit ekonomisk skada. Gentemot enskilda aktieägare och övriga utomstående kan bara skadeståndsansvar uppkomma om styrelseledamöterna åsidosatt sina skyldigheter i aktiebolagslagen eller årsredovisningslagen eller annan lagstiftning som skyddar aktieägare eller utomstående.

Upphörande

Beslut om att ett aktiebolag ska upphöra fattas av stämman med absolut majoritet. Aktiebolaget kan även upphöra då aktiekapitalet förbrukats eller då vissa aktieägare med vilja missbrukar sitt inflytande i bolaget och därigenom överträder bestämmelserna i aktiebolagslagen. Andra skäl för tvångslikvidation är att ingen behörig styrelse, verkställande direktör och revisor anmälts eller att årsredovisningen inte har sänts in. Ett aktiebolag kan också upphöra genom fusion. Ett bolag kan försättas i konkurs. Om det efter avslutat konkursförfarande finns överskott i bolaget ska bolaget likvideras.

16 Universitet och högskola

Ibland drivs klusterarbete med en högskola eller universitet som bas. Frågor om universitet och högskolor som har staten som huvudman regleras i Högskoleförordningen (HF). Av 2 kapitlet framgår hur styrelse och rektor utses och anställs. Av HF 2:2 framgår styrelsens uppgifter. De uppgifter som inte ska avgöras av styrelsen avgörs av rektor (HF 2:3). Rektor får delegera sina uppgifter om inget annat är uttalat (HF 2:13). Av 3 kapitlet framgår vilka regler som gäller för fakultetsnämnder och övriga organ. Inom de områden som inte regleras av Högskoleförordningen får högskolan själv besluta om sin interna organisation (HF 3:9).

17 Förslag till fortsatt arbete

Klusterorganisering i Europa

EU stöder på olika sätt kluster. Finansiering via strukturfonderna är en viktig del. Det sker kontinuerlig utveckling av arbetsformer, regelverk och praxis. Kunskap om praxis och utveckling inom ramen för EU samarbetet är viktigt att ha tillgängligt både för finansiärer och för befintliga och framtida klusterinitiativ. Förslagsvis belyser rapporten kluster och organisationsformer under följande rubriker:

- 1 Hur organiseras kluster och klusterarbete i andra europeiska länder? Finns det lokala regelverk eller rekommendationer som styr? Vilka är erfarenheterna?
- 2 Strukturfondernas praxis och regelverk
- 3 Finns det signaler om ett gemensamt regelverk eller riktlinjer avseende organisationsformer? Hur kan detta påverka svenska initiativ och finansiärens arbete?

Klusterorganisering och förändringsledning

De flesta initiativ har genomgått förändringar. Flera har sin grund i förstudier och analyser. Varefter verksamheten utvecklas blir frågor om legal struktur och organisation aktuella: Ska en egen juridisk person bildas eller ska verksamheten ingå i en befintlig? Hur ska ansvar och roller mellan "ägare" och operativ ledning se ut? Vilka frågor ska ägarna ansvara för? Hur ska organisationen se ut för att avspegla rollfördelningen? Arbetsformer? Styrdokument?

Organisation och struktur förändras när verksamheten utvecklas. Förändringsprocesser är komplicerade att driva. I kluster måste hänsyn tas till flera olika intressenter med olika perspektiv. I denna process blir såväl formella som strategiska frågor viktiga.

Ett stöd till klusterinitiativ i tidig fas eller till mer etablerade klusterprocesser som överväger förändringar av organisation och struktur, skulle kunna utgöras av en sammanställning av gjorda erfarenheter. En sådan sammanställning borde inkludera kontaktinformation till personer med personlig erfarenhet.

Exempelsamling avtal och policydokument

En handledning för olika typer av avtal (IPR; sekretess, ägaravtal, partneravtal, ramavtal för konsulter, medlemsavtal m.m.) som uppmärksammar vad som ska ingå och ger exempel hur de kan skrivas är ett konkret hjälpmedel som underlättar både för nya och etablerade initiativ. Även exempel på policydokument (upphandling, miljö, varumärke m.m.) är av intresse. Materialet kan publiceras på Internet, då är det enkelt att uppdatera med nya exempel och erfarenheter.

Medlemmar/ägare

Frågor om villkor för medlemskap, vad medlemmarna förväntas bidra med och vad de kan få tillgång till, är alltid aktuella. Hur hanteras information mellan medlemmar? Vilka är kraven på medlemskap? Hur engageras medlemmarna? Ska etiska krav finnas på medlemmar? Hur ser medlemsavtalet ut? Vilka förutsättningar krävs för att offentliga aktörer (universitet och högskola, kommuner, landsting m.fl.) ska kunna vara medlemmar?

Även här finns behov av att ta del av andras erfarenheter och exempel. En "antologi" om hur olika initiativ har resonerat och vilka erfarenheter som finns är skulle kunna vara ett stöd för nya och etablerade initiativ. Materialet kan publiceras på Internet, då är det enkelt att uppdatera med nya exempel och erfarenheter.

Moms och upphandling

En guide som beskriver momsregler och offentlig upphandling skulle vara till nytta. Moms och upphandling är områden som ofta återkommer i intervjuerna.

Materialet kan publiceras på Internet, då är det enkelt att uppdatera med nya exempel och erfarenheter.

Bilaga

Biomed. utv i Västsverige	www.goteborgbio.se
Biotechvalley	www.biotechvalley.nu
Fiber Optic Valley	www.fiberopticvalley.se
Framtidens Bioraffinaderi	www.processum.se
Future Position X	www.fpx.se
Georange	www.georange.se
Hälsans Nya Verktyg	www.halsansnyaverktyg.se
Innovation i gränsland	www.innovationigransland.se
Möbelriket	www.mobelriket.se
Moving Media Southern Sweden	www.movingmediasouth.se
Peak Innovation	www.peakinnovation.se
Printed Electronics Arena	www.printedelectronicsarena.com
Process IT Innovations	www.processitinnovations.se
Robotdalen	www.robotdalen.org
Smart Textiles	www.smarttextiles.se
Sustainable Sweden South East	www.sustainable-sweden.se
Svenskt Marintekniskt Forum	www.smtf.se
The Packaging Arena	www.packagingarena.com
Triple Steelix	www.triplesteelix.se
Tunga fordon	www.tungafordon.se
Uppsala Bio	www.uppsalabio.com

Litteratur

- Hemström; Bolagens rättsliga ställning (7 uppl.) 2007
- Hemström; Organisationernas rättslig ställning (7 uppl.) 2007
- Hemström; Bolag, föreningar och stiftelser (6 uppl.) 2007
- Agell & Malmström; Civilrätt (20 uppl.) 2007

www.bolagsverket.se

www.skatteverket.se

VINNOVAs publikationer

November 2009

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se www.vinnova.se

VINNOVA Analys

VA 2009:

- 01 Svenska tekniker 1620 - 1920
- 02 Effekter av statligt stöd till fordonsforskning - Betydelsen av forskning och förnyelse för den svenska fordonsindustrins konkurrenskraft. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2009:11 och VA 2009:12*
- 03 Evaluation of SIBED. Sweden - Israeli test bed program for IT applications. *Finns endast som PDF*
- 04 Swedish possibilities within Tissue Engineering and Regenerative Medicine
- 05 Sverige och FP7 - Rapportering av det svenska deltagandet i EUs sjunde ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*
- 06 Hetast på marknaden - Solenergi kan bli en av världens största industrier
- 07 Var ligger horisonten? - Stor potential men stora utmaningar för vägkrafter
- 08 Vindkraften tar fart - En strukturell revolution?
- 09 Mer raffinerade produkter - Vedbaserade bioraffinaderier höjer kilovärdet på trädet
- 10 Förnybara energikällor - Hela elmarknaden i förändring
- 11 Sammanfattning - Effekter av statligt stöd till fordonsforskning. *Kortversion av VA 2009:02, för engelsk kortversion se VA 2009:12*
- 12 Summary - Impact of Government Support to Automotive Research. *Engelsk kortversion av VA 2009:02, för svensk kortversion se VA 2009:11*
- 13 Singapore - Aiming to create the Biopolis of Asia
- 14 Fight the Crisis with Research and Innovation? Additional public investment in research and innovation for sustainable recovery from the crisis.
- 15 Life Science Research and Development in the United States of America - An overview from the federal perspective. *Finns endast som PDF*
- 16 Two of the "new" Sciences - Nanomedicine and Systems Biology in the United States. *Finns endast som PDF*
- 17 Priority-setting in the European Research Framework Programme

- 18 Internationellt jämförande studie av innovationssystem inom läkemedel, bioteknik och medicinteknik
- 19 Investering i hälsa - Hälsoekonomiska effekter av forskning inom medicinsk teknik och innovativa livsmedel

VINNOVA Information

VI 2009:

- 02 Forskning om chefskap. Presentation av projekten inom utlysningen Chefskap; förutsättningar, former och resultat. *För engelsk version se VI 2009:03*
- 03 Research on the managerial tasks: condition, ways of working and results. *Finns endast som PDF. För svensk version se VI 2009:02*
- 04 Högskolan utmaningar som motor för innovation och tillväxt - 24-25 september 2008
- 05 VINNOVA news
- 06 Årsredovisning 2008
- 07 Innovationer för hållbar tillväxt. *För engelsk version se VI 2009:08*
- 08 Innovations for sustainable Growth. *För svensk version se VI 2009:07*
- 09 Forska&Väx
- 10 Ungdomar utan utbildning - Tillväxtseminarium i Stockholm 4 mars 2009
- 11 Cutting Edge - Swedish research for growth
- 12 Mobilitet, mobil kommunikation och bredband - Branschforskningsprogram för IT & telekom. Projektkatalog
- 13 Forskning och innovation för hållbar tillväxt

VINNOVA Policy

VP 2009:

- 01 TRANSAMS uppföljning av "Nationell strategi för transportrelaterad FUD" åren 2005 - 2007. Två uppföljningar - en för 2005 och en för 2006 - 2007. *Finns endast som PDF*
- 02 VINNOVAs internationella strategi - att främja hållbar tillväxt i Sverige genom internationellt forsknings- och innovationssamarbete

VINNOVA Rapport VR 2009:

- 01 Affärsutveckling inom trämaufaktur och möbler - hur skapas effektivare värdekedjor? *Finns endast som PDF*
- 02 Användarna och datorerna - en historik 1960 - 1985
- 03 First Evaluation of the Berzelii Centra Programme and its centres EXSELENT, UCFB, Uppsala Berzelii & SBI Berzelii
- 04 Evaluation of SAFER – Vehicle and Traffic Safety Centre at Chalmers - a Centre of Excellence with financing from VINNOVA. *Finns endast som PDF*
- 05 Utvärdering av forskningsprogrammet SkeWood. *Finns endast som PDF*
- 06 Managing and Organizing for Innovation in Service Firms - A literature review with annotated bibliography. *Finns endast som PDF*
- 07 Den tjänstedominanta logiken - Innebörd och implikationer för policy.
- 08 Tjänster och relaterade begrepp - Innebörd och implikationer för policy.
- 09 Underlag för VINNOVAs satsningar inom transportsäkerhetsområdet. *Finns endast som PDF*
- 10 Utmaningar och kunskapsbehov - Om innovation, ledning och organisering i nio olika tjänsteföretag. *Finns endast som PDF*
- 11 De två kulturerna på Internet - En utmaning för företag, myndigheter och organisationer. Huvudrapport
- 12 Uppföljning av VINN NU-företag
- 13 Kartläggning av svensk FoU inom området IT och miljö - med fokus på teknikens indirekta och systemmässiga effekter. *Finns endast som PDF*
- 14 Forska&Väx - Hållbar tillväxt genom forskning och utveckling i Små- och Medelstora Företag
- 15 Tjänsteinnovationer för tillväxt
- 16 Behovet av genusperspektiv - om innovation, hållbar tillväxt och jämställdhet. Utvärdering. *Finns endast som PDF*
- 17 Ekonomisk omvandling och makrologistiska kostnader. *Finns endast som PDF*
- 18 En undersökning av innovativa företags syn på strategiskt utvecklingsarbete i spåret av lågkonjunkturen. *Finns endast som PDF*
- 19 The Public Sector - one of three collaborating parties. A study of experiences from the VINNVÄXT programme.
- 20 Från hantverkskilt till hästföretag - Genusperspektiv på innovation och jämställdhet
- 21 Innovationer för hållbar vård och omsorg - Värdeskapande vård- och omsorgsprocesser utifrån patientens behov
- 22 Organising Work for Innovation and Growth. Experiences and efforts in ten companies
- 23 Mid Term Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme
- 25 The Innovation Platform
- 26 Citizens´ Services - Nordic and Baltic Research Needs
- 27 Kina och internet - Tillväxt och tilltro
- 28 eGovernment of Tomorrow - Future scenarios for 2020
- 29 Organisationsformernas betydelse i klusterverksamhet - Att organisera klusterarbete är en ständigt pågående process som ställer höga krav på ledarskap och långsiktig strategi

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning

Tryck: Arkitektkopia, Stockholm, www.arkitektkopia.se

November 2009

Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se

TILLVÄXT VERKET

SWEDISH AGENCY FOR ECONOMIC AND REGIONAL GROWTH

Tillväxtverket arbetar för fler och växande företag samt ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv i alla delar av landet.



VINNOVA är en statlig myndighet
med uppgift att främja hållbar tillväxt
genom finansiering av behovsmotiverad forskning
och utveckling av effektiva innovationssystem

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se