

MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDLEMMER

– hvilken indflydelse har de?



INDUSTRI
CO-industri,
Vester Søgade 12.2. sal
1790 København V
Tlf. 33638000
Fax 33638099
www.co-industri.dk
E-mail: co@co-industri.dk



BAT-kartellet
Kampmannsgade 4
1790 København V
Tlf. 33142140
Fax 33972263
www.bat-dk.org
E-mail: bat@sid.dk



GIMK-kartellet
Weidekampsgade 8
0900 København C
Tlf. 33304343
Fax 33304088
www.gimk.dk
E-mail: gimk@hk.dk



Handelskartellet i Danmark
C.F. Richsvej 103
2000 Frederiksberg
Tlf. 38182010
Fax 38182019
www.handelskartellet.org
E-mail: handelskartellet@net.dialog.dk



Ingeniørforeningen i Danmark (IDA)
Kalvebod Brygge 31-33
1780 København V
Tlf. 33184848
Fax 33184888
www.ida.dk
E-mail: ida@ida.dk





Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer – hvilken indflydelse har de?

Dette resumé er udarbejdet af journalist Ingrid Pedersen på baggrund af rapporten "Medarbejdervalgte Bestyrelsesmedlemmer" af Caspar Rose og Hans Kurt Kvist, Handelshøjskolen i København, 2004.

"Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer – hvilken indflydelse har de?" er udgivet af:

CO-industri,
Vester Søgade 12.2. sal
1790 København V
Tlf. 33638000
Fax 33638099
www.co-industri.dk
E-mail: co@co-industri.dk

Handelskartellet i Danmark
C.F. Richsvej 103
2000 Frederiksberg
Tlf. 38182010
Fax 38182019
www.handelskartellet.org
E-mail: handelskartellet@net.dialog.dk

BAT-kartellet
Kampmannsgade 4
1790 København V
Tlf. 33142140
Fax 33972263
www.bat-dk.org
E-mail: bat@sid.dk

Ingeniørforeningen i Danmark (IDA)
Kalvebod Brygge 31-33
1780 København V
Tlf. 33184848
Fax 33184888
www.ida.dk
E-mail: ida@ida.dk

GIMK-kartellet
Weidekampsgade 8
0900 København C
Tlf. 33304343
Fax 33304088
www.gimk.dk
E-mail: gimk@hk.dk

Tekst: Ingrid Pedersen
Foto: Harry Nielsen
Illustration: Lise Trampedach
Layout og tryk: Hafnia Grafisk/529788
September 2004 · Oplag: 3.000
ISBN: 87 - 91537 - 20 - 7
CO-Meddelelsesnummer: 2004/081



Stor indflydelse

De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder og pligter som de generalforsamlingsvalgte. Og mange af dem føler selv, de har stor indflydelse, selv om de højst kan udgøre en tredjedel af bestyrelsen.

Kvindelige medarbejdervalgte vurderer deres egen indflydelse lavere end mænd gør.

Uddannelsesmæssig baggrund har ingen betydning for deres indflydelse, men målrettede kurser og et godt netværk internt i virksomheden giver indflydelse.

Det er nogle af resultaterne af undersøgelsen "Medarbejdervalgte Bestyrelsesmedlemmer", som Caspar Rose og Hans Kurt Kvist, Handelshøjskolen i København har lavet.

Undersøgelsen af finansieret af Centralorganisationen af industriansatte i Danmark (CO-industri), Bygge-, Anlægs- og Trækartellet (BAT), Grafisk Industri- og Mediekartel (GIMK), Handelskartellet i Danmark og Ingeniørforeningen i Danmark (IDA).

Det er over 30 år siden, at medarbejdere fik ret til at vælge bestyrelsesmedlemmer til aktieselskabers bestyrelser, hvis virksomheden har over 35 ansatte. Denne ret benytter medarbejderne i ca. 20 pct. af de virksomheder, der har mulighed for det.

Loven blev enstemmigt vedtaget i Folketinget. Forud var gået en lang diskussion om over-

skudsdeling og centrale fonde styret af fagforeningerne, og der var en forventning om, at Danmarks indtræden i EF betød, at der skulle indføres en grad af medarbejderindflydelse på virksomhederne.

For de borgerlige partier var forslaget om medarbejderrepræsentation i A/S-bestyrelser spise- ligt, fordi det var baseret på ansættelse i virksomheden – ikke på medlemskab af en fagforening.

Hensigten var at give de ansatte medbestemelsesret bl.a. til at fremsætte synspunkter og forslag i bestyrelsen. Men det blev ikke nærmere præciseret, hvad der lå i medbestemmelsesretten.

Reglerne giver medarbejderne ret til at besætte en tredjedel af pladserne. Det betyder, at de generalforsamlingsvalgte altid har flertal. Alligevel betyder medarbejderrepræsentationen:

- et indgreb i aktionærernes ejendomsrettigheder
- beslutningsprocessen kan besværliggøres
- medarbejderne kan tænkes at kæmpe imod nødvendige nedskæringer i produktionen

For medarbejderrepræsentation taler imidlertid, at selskabets aktiviteter berører en lang række mennesker – især de ansatte. Det er derfor naturligt, at de ansatte har indflydelse på ledelsens beslutninger.



God selskabsledelse

De seneste års erhvervsskandaler i bl.a. USA og Italien har afsløret, at ledelsen ikke altid loyalt varetager aktionærernes interesser. Det har sat fokus på corporate governance/god selskabsledelse.

Corporate governance søger at styrke investorernes tillid til ledelsen. Det er afgørende i et system, som det danske, når der skal skaffes ny kapital.

Diskussionen om sammensætning af bestyrelsen er central i dette. Aktieselskabsloven beskriver arbejdsdelingen mellem direktion og bestyrelse. Det er direktionens opgave at varetage den daglige drift, og bestyrelsens at kontrollere

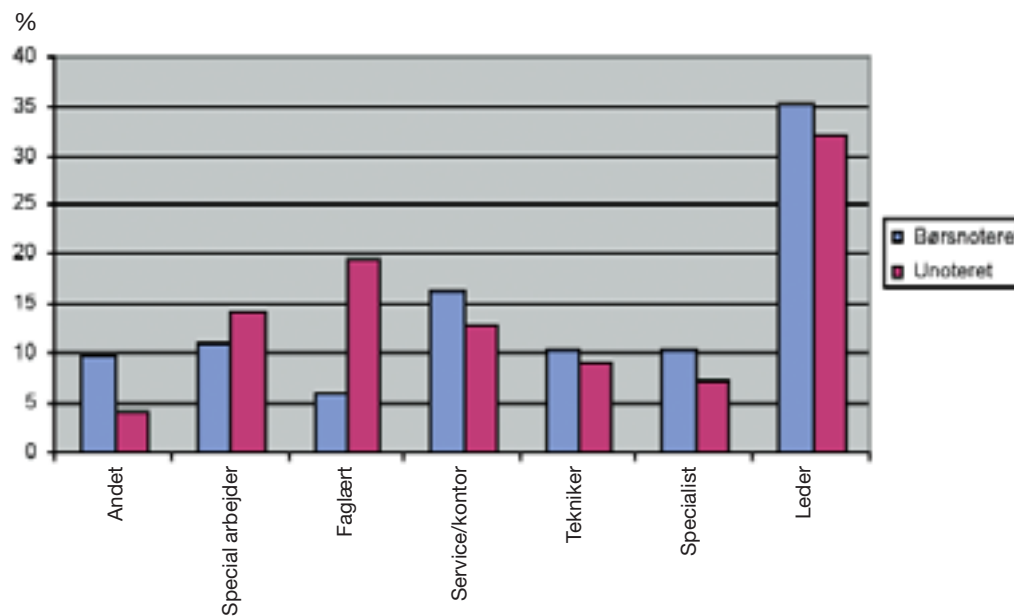
selskaber - herunder om bestyrelsens sammensætning. Overraskende nok er de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ikke nævnt med ét ord i Nørby-rapporten.

På trods af, at de findes i næsten alle børsnoterede selskaber.

Efterfølgende har Københavns Fondsbørs i sin rapport om god selskabsledelse fremført, at "medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, som i kraft af deres ansættelsesforhold i firmaet ikke er uafhængige, kan så tvivl om bestyrelsens uafhængighed, hvis ordningen ikke forklares overfor udenlandske investorer".

Medarbejderrepræsentanternes rolle diskuteres ikke i rapporten, men det skinner igennem, at

Figur 1. Medarbejderrepræsentanternes stilling i virksomheden



direktionen og afgøre de vigtigste og mest betydningfulde sager i virksomheden.

Danmark fik for et par år siden sit eget kodeks for god selskabsledelse, baseret på en rapport fra det såkaldte Nørby-udvalg. Det indeholder en række konkrete anbefalinger til de børsnotere

man gerne ville være det foruden. Primært af hensyn til udenlandske (især engelske og amerikanske) investorer.

Der er grund til at frygte, at medarbejderrepræsentationen, som vi kender den i dag, vil blive udfordret i fremtiden, for den amerikanske

tilgang til corporate governance bliver nærmest kritikløst kopieret af andre lande, og den levner ikke plads til medarbejdervalgte i bestyrelsen.

Til gengæld mener de medarbejdervalgte selv – 80 pct. i de børsnoterede og 70 pct. i de unoterede selskaber – at de i høj grad skal forholde sig til begrebet.

De valgte

Det er aldrig tidligere undersøgt, hvordan de medarbejdervalgte i bestyrelserne 'ser ud'. Denne undersøgelse viser, at det mest almindelige er, at de har en leder/mellemliderstilling. Det gælder ca. en tredjedel. Faglærte er stærkt repræsenteret med 20 pct. i de børsnoterede selskaber, men kun

Uddannelse ingen betydning

Uddannelsesmæssigt viser det sig, at langt de fleste har en erhvervsfaglig eller mellemlang videregående uddannelse.

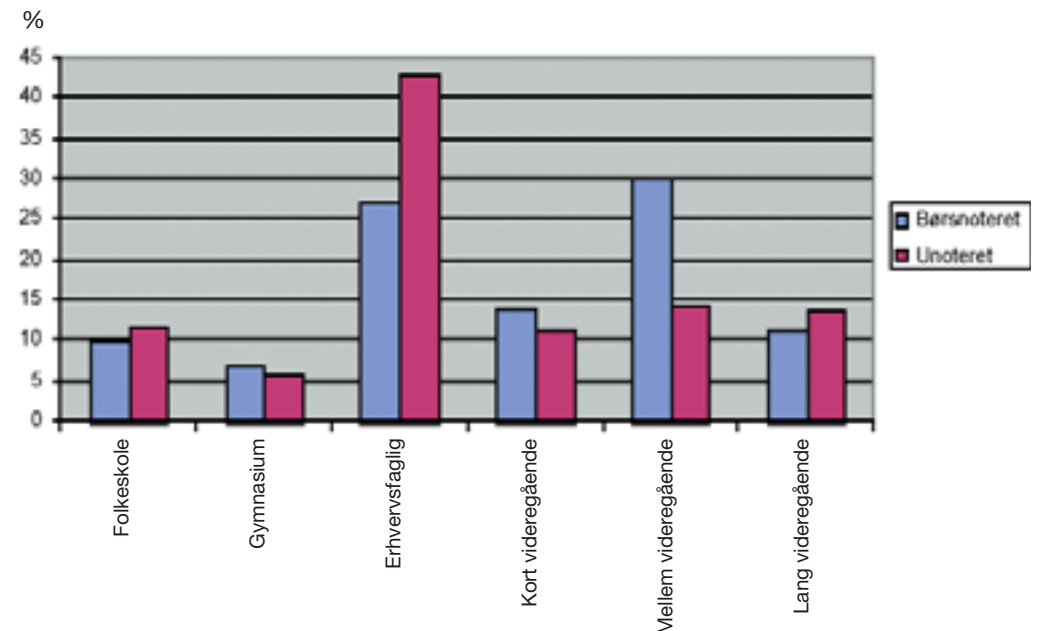
Kun få (11 procent og 14 procent i henholdsvis børsnoterede og unoterede virksomheder) har en lang uddannelse. Et tilsvarende antal har kun en folkeskole-baggrund.

Mellem 35 og 50 år

De medarbejdervalgte er som regel mellem 35 og 50 år. I de unoterede selskaber er der dog en større andel af personer over 50 år.

Det er bemærkelsesværdigt, at de yngre (under 35 år) selv giver udtryk for, at de har markant

Figur 2. Medarbejderrepræsentanternes uddannelsesmæssig baggrund



seks procent i de unoterede selskaber. Det er bemærkelsesværdigt, at der er en overhyppighed af specialarbejdere – sammenlignet med specialister – i begge typer selskaber. De medarbejdervalgte kommer således fra mange forskellige fag, og det er positivt set fra en demokratisk synsvinkel.

mindre indflydelse end de ældre gør. En nærliggende forklaring kan være, at deres kompetence eller renommé i virksomheden er mindre end de ældre kollegers.

Har de nogen indflydelse?

Den tidligere B&O direktør, Anders Knutsen, har til Jyllandsposten sagt, "Der er ofte berøringsangst overfor medarbejderne i bestyrelsen. Der bør også fokuseres på deres profil. Nogle medarbejdere har ikke sagt noget på møderne i 15 år".

Det er desuden et faktum, at de generalforsamlingsvalgte udgør 2/3 af bestyrelsen, så de vil altid have flertal.

Alligevel føler langt de fleste medarbejdere, at de har en forholdsvis stor indflydelse.

29 procent af medarbejderrepræsentanterne i de børsnoterede selskaber siger, at de i høj grad har indflydelse og 40 procent siger, de i nogen grad har indflydelse. Kun otte procent mener slet ikke, de har nogen indflydelse. I de unoterede selskaber er indflydelsen mindre. Her siger 16 procent, at de har stor indflydelse, 27 procent siger, at de har nogen indflydelse, og 20 procent mener slet ikke, de har nogen indflydelse.

De fleste siger, at deres viden af og til har betydning for beslutningerne i bestyrelsen – især

når medarbejderrepræsentanten selv stiller forslag i bestyrelsen.

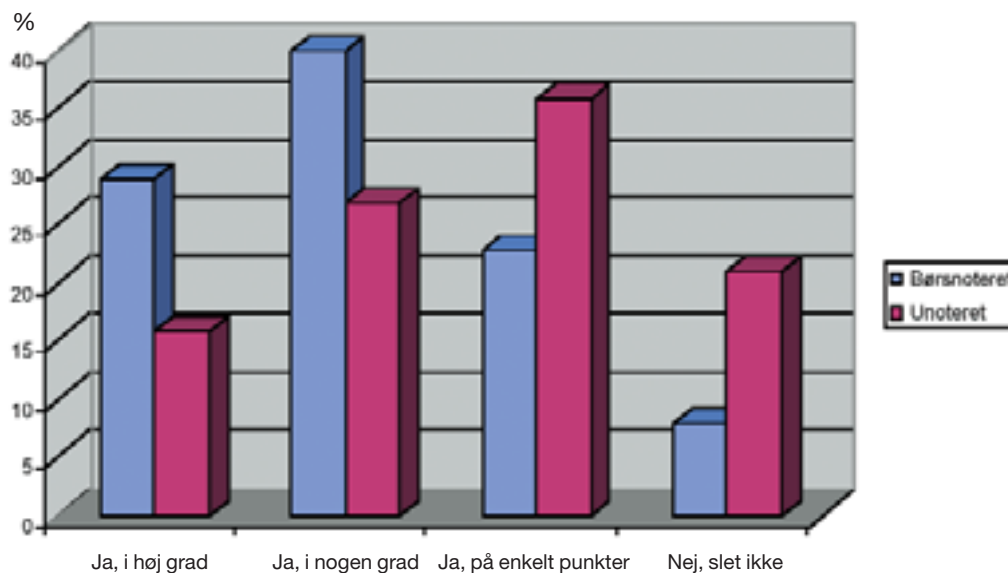
Medarbejderrepræsentanterne mener, de har indflydelse på virksomhedens strategi. Tallene for medarbejdernes egen opfattelse af indflydelsen på strategien er næsten sammenfaldende med deres opfattelse af indflydelsen generelt.

Også her viser det sig, at medarbejderrepræsentanter i de unoterede selskaber føler, de har mindre indflydelse end kollegerne i de børsnoterede, og næsten hver femte føler slet ikke, de har nogen indflydelse. Det kan skyldes, at i de unoterede selskaber er ejeren ofte selv bestyrelsesformand.

Det er sjældent, de medarbejdervalgte selv tager ordet på generalforsamling eller stiller forslag til bestyrelsen. De opfatter selv, at indflydelsen især ligger i at være aktive sparringspartnere, der forholder sig professionelt til ledelsens oplæg.

Det er undtagelsen, at de bare sidder og ser passivt til. Indflydelsen ligger i at tage ordet og argumentere for sine synspunkter.

Figur 5. Medarbejderrepræsentanternes indflydelse på bestyrelsens beslutninger



De føler selv, de er en garanti for, at medarbejdernes rettigheder og interesser bliver varetaget.

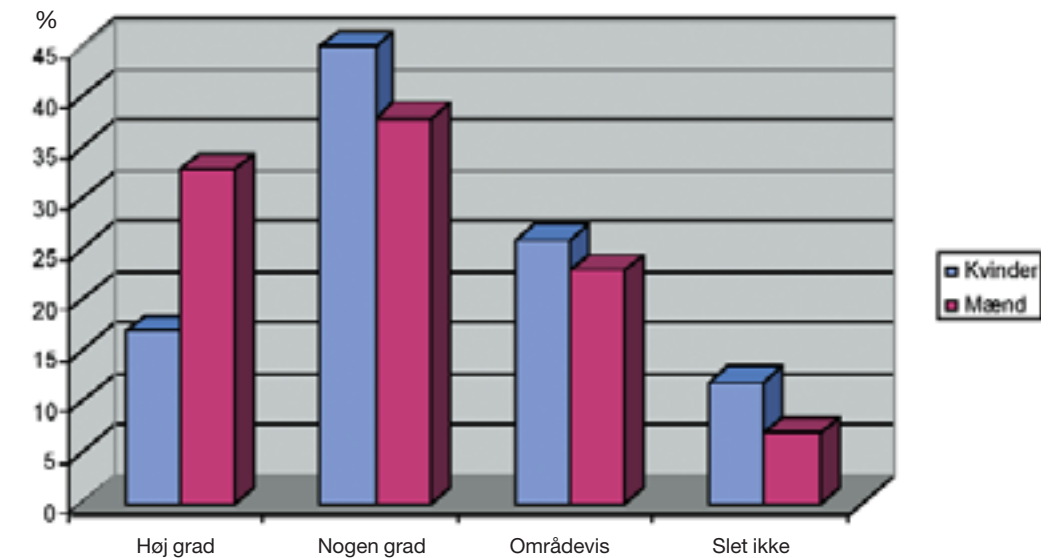
Sådan skabes indflydelse

Medarbejdernes indflydelse afhænger meget af deres evner til at danne netværk med personer internt i virksomheden. Det har overordentlig stor betydning, at medarbejderrepræsentanten diskuterer sit bestyrelsesarbejde med tillidsrepræsentanten, sikkerhedsrepræsentanten og medlemmer af samarbejdsudvalget, mens diskussion med andre ansatte er uden betydning.

Hverken stilling, virksomhedens størrelse eller medlemskab af en fagforening påvirker graden af indflydelse, mens det til gengæld har stor betydning samtidig at være medlem af samarbejdsudvalget. Det kan skyldes, at et medlem af samarbejdsudvalget (der ikke samtidig er tillidsrepræsentant) ikke opfattes som én, der entydigt varetager de ansattes interesser, og det øger gennemslagskraften overfor den øvrige bestyrelse.

En anden betydning for indflydelse er, at medarbejderne koordinerer deres indsats – og det gør

Figur 7. Medarbejderrepræsentanternes indflydelse på beslutningerne fordelt på køn



Desuden stiger indflydelsen med det antal år, medarbejderen har siddet i bestyrelsen.

Det har også stor betydning, at medarbejderrepræsentanten er i stand til at forstå det materiale, der bliver udsendt til bestyrelsesmødet.

Den enkeltes uddannelsesmæssige baggrund er uden betydning for indflydelsen, men deltagelse i målrettede kursus for bestyrelsesmedlemmer har afgørende betydning, fordi kurserne 'klæder dem bedre på' til arbejdet.

de som regel. Desuden har det stor betydning, om medarbejderne ejer aktier i virksomheden.

Det er overraskende og påfaldende, at kvindelige medarbejdervalgte føler, de har mindre indflydelse end deres mandlige kolleger gør.

Forklaringen kan dog være, at mænd har en tendens til at overvurdere deres egen indflydelse sammenlignet med kvinder, der måske er mere realistiske i deres bedømmelse. Men resultatet er forbavsende.



Hvilke interesser varetager de?

Skal ledelsen udelukkende varetage ejernes interesser – eller skal den også varetage andre såkaldte stakeholders – ansatte, kunder, leverandører og det øvrige samfunds interesser. Det er et centralt emne i diskussionen om corporate governance.

Medarbejdernes ret til at lade sig repræsentere i bestyrelsen er udtryk for en høj orientering mod de øvrige stakeholders i det danske system i modsætning til f.eks. det amerikanske, hvor kun udbyttet til aktionærerne tæller.

De medarbejdervalgte må nødvendigvis tage hensyn til de ansattes arbejdsforhold og virksomhedens eksistens frem for en snæver målsætning om større profit.

Virksomheden og det omliggende samfund påvirker hinanden, og de medarbejdervalgte ser sig ikke kun som de ansattes talerør, men også som "samfundets repræsentant".

På det punkt er der ingen sammenhæng med, hvor længe de har siddet i bestyrelsen.

I øvrigt vægter kvinder hensynet til aktiemarkedet højere end mænd gør, og de tillægger hensynet til overskud til ejerne større betydning, end mænd gør.

Selv om andre undersøgelser viser, at kvinder er mere venstreorienterede end mænd, prioriterer de kvindelige medarbejdervalgte ikke miljøet eller andre 'bløde' værdier højere end deres mandlige kolleger gør.

Den internationale udfordring

I Tyskland sidder de ansatte – udpeget af fagforeningerne – på halvdelen af pladserne i de store selskabers bestyrelser. I Sverige har fagforeningerne større indflydelse på udpegningen af medarbejderrepræsentanterne, men ellers har de nordiske lande nogenlunde samme system som i Danmark. Noget tyder på, at i lande med et ud-

dret på grund af den amerikanske indflydelse. Undersøgelsen har dog vist, at investorerne ikke har grund til at frygte tilstedeværelsen af danske medarbejderrepræsentanter, for det er stadig ejerne, der styrer virksomheden.

Men det bør opfattes positivt, at medarbejderne tager medansvar og søger indflydelse – bl.a. på virksomhedens strategi.

Derfor bør Nørby – udvalget forholde sig langt mere aktivt til de medarbejdervalgte, så de ikke bare betragtes som et nødvendigt onde – men derimod som aktive sparringspartnere, der kan medvirke til at skabe yderligere værdi i virksomheden til gavn for både ejere, ansatte og det øvrige samfund.

FAKTABOKS

263 medarbejdervalgte fra børsnoterede og 236 fra ikke-børsnoterede deltog i undersøgelsen. De er tilfældigt udvalgt i Erhvervs- og Selskabsstyrelsens register over 3.087 medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Der er tale om en spørgeskemaundersøgelse foretaget telefonisk af Danmarks Statistik i september 2003.

Figur 8

<p>Positiv afvigelse fra den øvrige bestyrelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdernes reaktion • Sociale/samfundsmæssige hensyn • Positivt samspil mellem virksomhedens afdelinger • Fagforeningens reaktion • Miljøet • Sikkerhedshensyn • Lokalsamfundet 	<p>Negativ afvigelse fra den øvrige bestyrelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktionærudbytte • Aktiemarkedets reaktion • Hurtigt økonomisk afkast • Ejernes reaktion • Pressens reaktion • Trusler i markedet • Lovgivers reaktion
<p>Ingen afvigelse af betydning fra den øvrige bestyrelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Langsigtet økonomisk afkast • Positivt samspil med andre virksomheder 	

De medarbejdervalgte afviger efter deres egen opfattelse fra den øvrige bestyrelse ved at tage mere hensyn til samfundsinteresser end de generalforsamlingsvalgte gør. De ønsker at varetage andre interesser end udelukkende størst muligt afkast til ejerne.

bygget velfærdssystem har medarbejdere større indflydelse.

I de godt 30 år, der er gået siden medarbejderne fik ret til at sidde i bestyrelserne, har der ikke været sat spørgsmålstegn ved denne praksis.

Men der er grund til at tro, at den bliver udfor-

