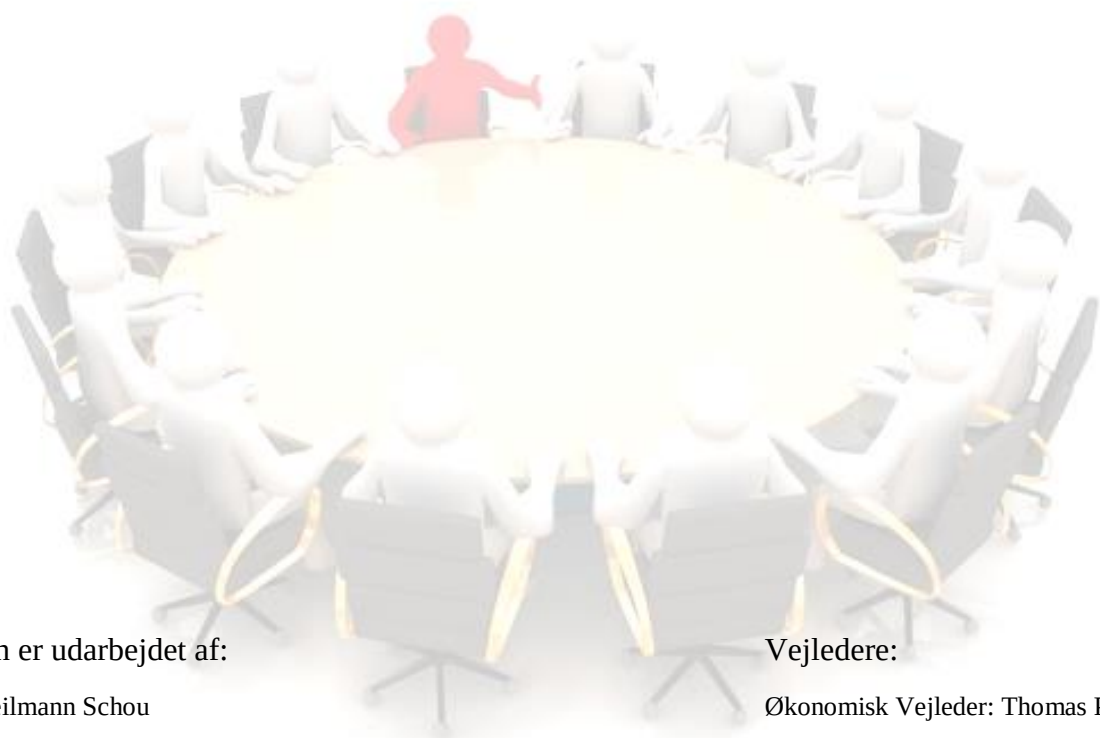


Medarbejderrepræsentation i bestyrelsen

Employee representation on the board



Opgaven er udarbejdet af:

Maria Weilmann Schou

CPR-nummer:

Cand.merc.jur – Kandidatafhandling 2017

Line Ravn

CPR-nummer:

Cand.merc.jur - Kandidatafhandling 2017

Vejledere:

Økonomisk Vejleder: Thomas Poulsen

Institut for Corporate Governance

Copenhagen Business School

Juridisk Vejleder: Sandro Ratkovic

Advokat

Advokatfirmaet Bech-Bruun

Antal anslag/sider: 167497 / 92

Afleveret den 11. maj 2017

Abstract

This thesis examines employee representation on the board and the role the union representative can have as the employee chosen board member.

The thesis has from a principal-agent theory and behavioral agency theory point of view assessed the incentive, the employees have to choose an employee representation on the board. This shows that the principal-agent theories fundamental assumptions, about self optimizing employee, cannot stand alone. This is, among others, because the employees cannot by themselves create a majority on the board to complete decisions. Instead some of the explanation should be found in the behavioral agency theory. Since the share of firms that have employee representatives on the board only, make up 25% of the firm with the possibility to doing so. We have concluded that the provision, about employee representation, in the Danish company law *selskabsloven* and *bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber*, cover the purpose in the right way.

From an economic point of view, we conclude that there is no reason not to include all companies, contrary to the current requirements about 35 employees over a 3-year period. From the legal analysis, we can conclude that some of the reason the proportion is not higher, is because the election process is complicated. Therefore, we assess the possibility to simplify the election process. The result is that a removal of the yes/no-voting will remove the intention that employee representation on the board has to come from an employee initiative, and make it a requirement instead of a possibility. We also look at the possibility to remove the election of the represented, by make the union representative an automatic employee represented.

Finally, we conclude that employee representation is a good thing for the Danish companies. This is due to Danish conditions such as a historical collaboration between the employee- and employer organizations as well as a recognition of the employees as a key stakeholder in the company. However, where employee representation appears to be acting as an asset to the board, a guarantee of the role of representatives to the union representative as employee-elected board member is not recommended. This is due to the social development with increased globalization as well as a balance between the interests of the trust representative himself.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
Kapitel 1	5
1.1 Indledning	5
1.2 Problemformulering.....	5
1.2.1 Uddybning af problemformulering.....	6
Kapitel 2	7
2.1 Afgrænsninger	7
2.2 Metode	7
2.2.1 Induktive metode	8
2.2.2 Kvalitative interviews.....	8
2.2.3 Retsdogmatisk metode	8
2.2.4 Retspolitiske metode	8
2.3 Teori.....	8
2.3.1 Principal-agent teori	9
2.3.2 Behavioral agency teorien	9
2.3.3 Shareholder og stakeholder teoriens anvendelse	9
2.4 Empiri og data.....	10
2.5 Struktur	11
Kapitel 3.....	13
3.1 Kort historisk gennemgang.....	13
3.2 Introduktion til lovgivningen om medarbejderrepræsentation i danske selskaber	15
3.3 Selskabsloven	15
3.3 Bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber	16
3.3.1 Etablering af medarbejderrepræsentation i selskabets ledelse	16
3.3.2 Valg til bestyrelsen	17
3.3.3 Særlige hensyn	17
Kapitel 4.....	18
4.1 Introduktion til bestyrelsen	18
4.2 Ledelsesmodeller	18
4.3 Den nordiske model.....	19

4.4 Formelle rammer for bestyrelsen.....	20
4.5 Sammensætning af bestyrelsen.....	21
4.5.1 Bestyrelsens uafhængighed	22
4.6 Bestyrelsesmedlemmets personlige egenskaber	23
4.7 Det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlem	24
Kapitel 5.....	27
5.1 Adskillelse af ejerskab og kontrol	27
5.1.1 Typer af principal-agent forhold	29
5.1.2 Asymmetrisk information.....	31
5.1.3 Kritik af den klassiske PA-teori	31
5.1.4 Stakeholder vs. Shareholder teorien.....	33
5.2 Interessent overblik.....	34
5.2.1 Aktionærerne	35
5.2.2 Bestyrelsesmedlemmerne	37
5.2.3 Medarbejderne.....	39
5.2.4 Sammenfatning af interessentkonflikter.....	41
5.3 Udbredelsen af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.....	42
5.4 Diskussion af målgruppen i bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber.....	45
5.5 Resultat af økonomisk analyse	48
Kapitel 6.....	50
6.1 Medarbejderrepræsentation i virksomheden.....	50
6.2 Retten til at vælge en tillidsrepræsentant	50
6.3 Samarbejdsudvalg (SU)	51
6.4 Analyse af interviews	52
6.4.1 Tillidsrepræsentantens rolle og kompetencer.....	54
6.4.2 Tillidsrepræsentantens rolle i samarbejdsudvalget.....	55
6.4.3 Tillidsrepræsentanten som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem	57
6.4.4 Medarbejderrepræsentation i bestyrelsen generelt	59
6.4.5 Udbredelsen af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen	60
6.4.6 Fremtiden for tillids- og medarbejderrepræsentation i virksomheden	61
6.5 Mulighed for at øge udbredelsen af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen	64

6.5.1 Komplexiteten af valgprocessen	64
6.5.2 Manglende kendskab til selskabsrepræsentation og sammenhæng med organisierungsgraden.....	67
6.6 Resultat af juridisk analyse	67
Kapitel 7	69
7.1 Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og deres berettigelse.....	69
7.2 Samspillet mellem de forskellige typer medarbejderrepræsentation	72
7.3 Tillidsrepræsentanten som gennemgående medarbejderrepræsentant.....	77
7.4 Resultat af integreret analyse	81
Kapitel 8	83
8.1 Perspektivering	83
8.1.1 Medarbejderrepræsentation i Tyskland	84
8.1.2 Medarbejderrepræsentation i Storbritannien	88
8.2 Afrunding.....	90
Kapitel 9	91
9.1 Konklusion.....	91
Litteraturliste:.....	93
Bøger.....	93
Artikler.....	93
Lov- og bekendtgørelses register	94
Vejledninger, anbefalinger & rapporter.....	95
Internetartikler	95
Andet.....	95
Bilag 1 - Interview med CO-Industri – Nadja Christy.....	97
Bilag 2 - Interview med Finansforbundet – Amira Laila Bada.....	107
Bilag 3 - Interview med FA – Mariane Dissing.....	115
Bilag 4 – Interview med DI – Peer Laier	124

Kapitel 1

1.1 Indledning

Den øgede internationalisering af virksomheder medfører at de normer, vi kender fra det danske arbejdsmarked i stigende grad udfordres. Dette ses blandt andet i diskussionen af medarbejdernes indflydelse i virksomheden.

Samtidig betyder en manglende harmonisering af reglerne om selskabsledelse og medarbejderrepræsentation, at man alene indenfor EU kan finde mange forskellige løsninger. I Tyskland er tillidsrepræsentanterne garanteret en rolle i virksomhedens øverste ledelsesorgan, mens der i Storbritannien ikke forekommer medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

Den nordiske model, som anvendes i Danmark udgør således en mellemvej, hvor medarbejderrepræsentation i bestyrelsen er valgfri for medarbejderne i virksomheder med mere end 35 ansatte over en 3 årig periode. Derfor er det interessant at vurdere udbredelsen af medarbejderrepræsentation i Danmark, og hvordan denne udbredelse kan forøges.

Samtidig påpeger både eksperter og de personer, som vi har interviewet i forbindelse med afhandlingen, at den øgede globalisering vil udfordre den danske arbejdsmarkedsmodel, og at den anerkendelse af medarbejdernes rettigheder, som af mange opfattes som en selvfølge i Danmark, vil blive sat under pres de kommende år.

I denne kontekst er det relevant at diskutere hvorvidt det nugældende regelsæt om medarbejderrepræsentation forsat er holdbar under den konstante forandring af det danske arbejdsmarked.

Ovenstående viser aktualiteten af en diskussion af den danske arbejdsretlige model og medarbejderrepræsentation i virksomheden, og på den baggrund har vi valgt, at denne afhandling skulle omhandle medarbejderrepræsentation i bestyrelsen i et corporate governance og arbejdsretligt perspektiv.

1.2 Problemformulering

Rammerne for nærværende afhandling er, at belyse medarbejderrepræsentation i kapitalsekskaber, med fokus på medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Undervejs vil afhandlingen fokusere på spillet mellem de forskellige typer af medarbejderrepræsentation i virksomheden - herunder hvorvidt der er tale om en synergi mellem de forskellige fora eller det modsatte.

Afhandlingen vil anvende dansk arbejdsret, dele af selskabsretten samt anbefalinger og teorier indenfor corporate governance. Endeligt vil der perspektiveres til medarbejderrepræsentation i bestyrelsen i engelske og tyske selskaber.

Indenfor disse rammer vil følgende problemformulering besvares:

Er medarbejderrepræsentation i bestyrelsen til gavn for virksomheden og bør tillidsrepræsentanten være garanteret en rolle som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem?

1.2.1 Uddybning af problemformulering

For at besvare ovennævnte problemformulering vil vi analysere og diskutere medarbejderne som interessenter i virksomheden, samspillet mellem de forskellige typer af medarbejderrepræsentation samt de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers funktion, herunder fordele og ulemper ved at denne varetages af tillidsrepræsentanten.

Kapitel 2

2.1 Afgrænsninger

I afhandlingen er der alene lagt vægt på medarbejderrepræsentanternes personlige og faglige egenskaber. Der vil således ikke blive diskuteret bestyrelsens sammensætning i forhold til køn, etnicitet eller nationalitet.

Da reglerne om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen findes i selskabsloven samt i bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber, vil specialet ikke berøre enkeltmandsvirksomheder. Der sondres således ikke fremadrettet mellem selskabstyperne og i specialet vil begrebet ”virksomhed” derfor dække over et selskab uden nærmere definition.

Afhandlingen vil perspektivere til medarbejderrepræsentation i bestyrelsen i engelske og tyske selskaber, men der vil ikke i øvrigt diskuteres harmonisering af selskabsledelse.

Hovedvægten i afhandlingen vil være på arbejdsret, og selskabsloven vil derfor kun blive omtalt i det omfang, det er relevant i forhold til medarbejderrepræsentation.

Der findes visse retskildemæssige udfordringer, idet der ikke foreligger retspraksis relevant for afhandlingens problemstilling. Dette skyldes, at uenigheder løses udenfor domstolene, hvorfor afhandlingen alene vil baseres på generelle arbejdsretlige begreber og regelsæt samt egen indsamlet empirisk data.

2.2 Metode

Afhandlingen vil anvende følgende metoder til behandling af emne og problemstilling:

- Induktive metode
- Kvalitative interviews
- Retsdogmatiske metode
- Retspolitiske metode

De 4 metoder er valgt, fordi netop disse metoder er anvendelige på et emne, som er under forsat udvikling, og hvor empiri stadig indsamles og analyseres.

Samtidig omhandler afhandlingen et emne uden retspraksis, hvorfor gældende ret alene skal udledes af lovgivning og soft law på området.

2.2.1 Induktive metode

Den induktive metode muliggør, at der gennem analyser af interviews og artikler af specifikke problemstillinger udledes en generel teori om medarbejderrepræsentation i virksomheden.

I afhandlingen refereres således til en række videnskabelige artikler, som alle omhandler delområder, og hvor formålet for afhandlingen er at anvende de udledte konklusioner til en samlet vurdering af medarbejderrepræsentation i virksomheden.

2.2.2 Kvalitative interviews

Foruden videnskabelige artikler, vil afhandlingen baseres på egen empirisk indsamlet data i form af interviews med 4 af arbejdsmarkedets parter.

Interviewene er foretaget deskriptivt for at få nuanceret de problemstillinger, som interviewene omhandler. Den efterfølgende interviewanalyse er formålsbestemt, således at der udledes generelle temaer.

2.2.3 Retsdogmatisk metode

Den retsdogmatiske metode anvendes til at beskrive, fortolke og systematisere gældende ret. Denne metode anvendes til at redegøre for de juridiske regler, som berører medarbejderrepræsentation i virksomheden.

2.2.4 Retspolitiske metode

Den retspolitiske metode anvendes til at belyse og diskutere muligheden for at ændre gældende ret. I afhandlingen anvendes denne metode til at vurdere og diskutere om bekendtgørelsen for medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber omfatter den rigtige målgruppe og om der med fordel kunne ske forenkling af processen til valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen.

2.3 Teori

Nærværende afhandling vil behandle følgende økonomiske teorier til at analysere og diskutere interessenterne i virksomheden, med særligt fokus på medarbejderne:

- Klassisk principal-agent teori
- Behavioral agency teorien
- Stakeholder teorien
- Shareholder teorien

2.3.1 Principal-agent teori

I afhandlingen vil denne teori benævnes ”den klassiske principal-agent teori”, idet der sondres mellem denne og de senere berigelser af samme teori gennem blandt andet behavioral agency teorien.

Principal-agent teorien har sin oprindelse i en rapport af (Berle & Means, 1932), som beskrev at en professionalisering af ledelsen ville medføre ledelsens nyttemaksimering fremfor ejernes. Dette dannede senere grundlag for det generelle princip i principal-agent teorien om sikring af principalens interesser gennem påvirkning af agentens incitamenter.

Den klassiske principal-agent teori er i det følgende anvendt til at analysere og diskutere virksomhedens interesser og de mulige interessekonflikter herimellem. Endvidere anvendes teoriens modeller til at diskutere spillet mellem de forskellige typer af medarbejderrepræsentation i virksomheden og forholdet mellem generalforsamlingsvalgte og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

2.3.2 Behavioral agency teorien

Behavioral agency teorien er en videreudvikling af den klassiske principal-agent teori, og er fortsat under udvikling.

Teorien adskiller sig fra den klassiske principal-agent teori ved at ikke alene at betragte agenten som økonomisk egenoptimerende. Dette medfører en modificering i de betragtninger, som hidtil har været anvendt til at sikre agentens loyalitet overfor principalen. Dette sker gennem inddragelse af psykologiske faktorer og social adfærd. Dette er beskrevet i artikler af blandt andre Alexander Pepper og Julie Gore (Pepper & Gore, 2015).

I afhandlingen vil behavioral agency teorien anvendes til at nuancere forklaringen på medarbejdernes motivation til at engagere sig i bestyrelsesarbejdet.

2.3.3 Shareholder og stakeholder teoriens anvendelse

Shareholder og stakeholder teorierne er to separate teorier, men nævnes ofte i sammenhæng, fordi de repræsenterer to forskellige hensyn i virksomhedsledelse.

Shareholder teorien er fremsat af Milton Friedman, og repræsenterer synspunktet om, at virksomhedens eneste formål er at skabe profit til virksomhedens aktionærer (Corplaw, 2013).

Stakeholder teorien er fremsat af Edward Freeman, og står i kontrast til shareholder teoriens synspunkt om at den eneste interessent, der ud fra en streng økonomisk tankegang skal tilgodeses, er aktionærerne. Stakeholder teorien fastslår i stedet, at virksomheden har et ansvar overfor alle dens interessenter, idet alle er værdiskabende for virksomheden (Corplaw, 2013).

I afhandlingen vil teorierne repræsentere to forskellige synspunkter og vil blive anvendt til afvejning af medarbejdernes og aktionærernes interesser.

2.4 Empiri og data

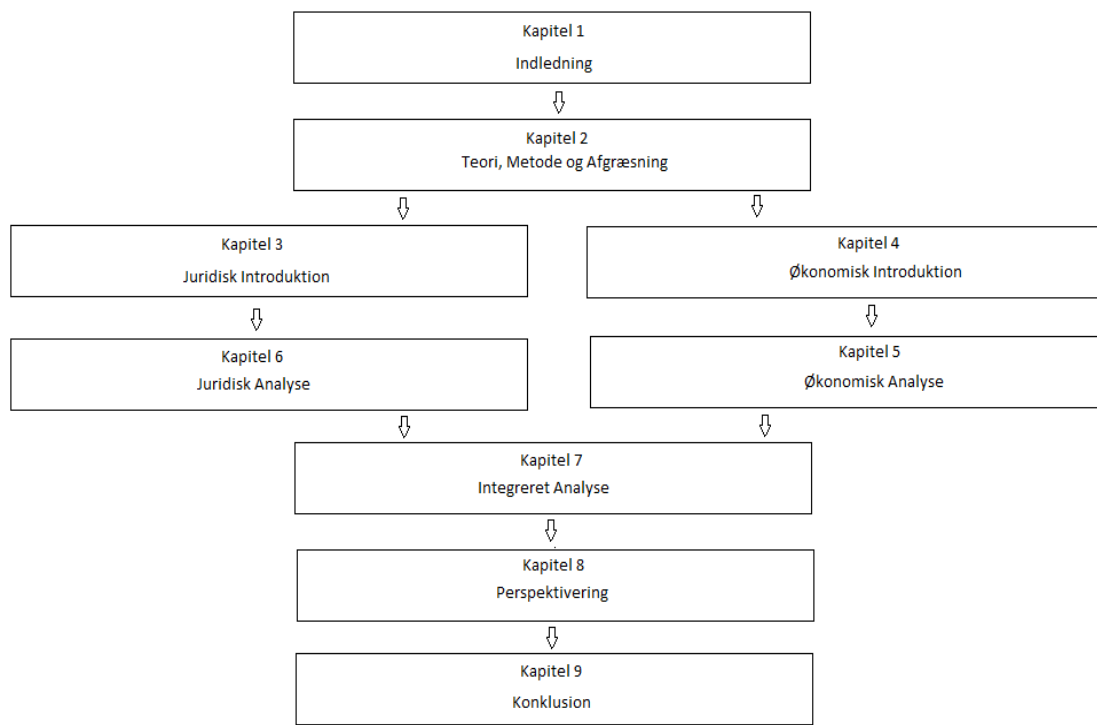
Afhandlingen vil behandle primære, sekundære samt tertiære kilder.

Første del af afhandlingen vil være funderet på sekundære og tertiære kilder med henblik på at definere emne og rammer for problemstillingen.

Kapitel 6 og 7 vil anvende primære kilder i form af egen indhentede data fra interviews til at analysere medarbejder- og tillidsrepræsentation i virksomheden. Der er indsamlet data fra 4 af arbejdsmarkedets parter, hvor alle de interviewede er stillet samme spørgsmål. Interviewene er optaget og siden transskriberet. I analysen er de interviewedes svar sammenskrevet med henblik på at udlede de væsentligste sammenfald og divergenser.

2.5 Struktur

Afhandlingen vil følge nedenstående fremgangsmetode:



Figur 1: (Schou & Ravn, 2017)

Kapitel 1 har til formål at give læseren et indblik i afhandlingens overordnede emne, samt baggrund for valg af emne.

Kapitel 2 præsenterer læseren for afhandlingens rammer og problemstilling. Endvidere vil kapitlet skabe et overblik over afhandlingens metodik og anvendte økonomiske teorier.

Kapitel 3 vil kort introducere den arbejdsretlige historiske baggrund for medarbejderrepræsentation i virksomheden. Efterfølgende vil vi behandle den juridiske baggrund, der er relevant for den videre behandling af afhandlingens emne og problemstilling.

Kapitel 4 omhandler virksomhedens ledelse og vil tage udgangspunkt i bestyrelsens opgave og formelle rammer. Herefter vil de forskellige ledelsesmodeller – herunder den en- og to-strengede struktur gennemgås og slutteligt vil vi se på den optimale bestyrelsessammensætning.

Kapitel 5 vil ved hjælp af økonomiske teorier foretage en analyse af virksomhedens interessentlandskab, bestyrelsens sammensætning og medarbejderrepræsentation i virksomheden. Endeligt vil vi diskutere om målgruppen for lovgivningen om medarbejderrepræsentation i danske virksomheder er rigtig ud fra en corporate governance synsvinkel.

Kapitel 6 vil gennem et arbejdsretligt perspektiv behandle interviews af arbejdsmarkedets parter og derigennem analysere parternes udtalelser om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer generelt, tillidsrepræsentanternes rolle samt muligheden for at sikre tillidsrepræsentanternes rolle som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. Slutteligt vil vi vurdere parternes forslag til at forøge udbredelsen af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

Kapitel 7 forener den økonomiske behandling af emnet (kapitel 5), den juridiske empiri og behandling af de juridiske rammer (kapitel 6). Med dette udgangspunkt diskuteres de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og deres berettigelse. Efterfølgende vil kapitlet behandle samspillet mellem de forskellige typer af medarbejderrepræsentation i virksomheden og vurdere tillidsrepræsentantens rolle som gennemgående person i alle lag af medarbejderrepræsentation.

Kapitel 8 perspektiverer til medarbejderrepræsentation i selskabsbestyrelser i Tyskland og Storbritannien og sammenholder dette med den danske model.

Kapitel 9 præsenterer læseren for afhandlingens samlede konklusion og dermed den endelige besvarelse af afhandlingens problemstilling.

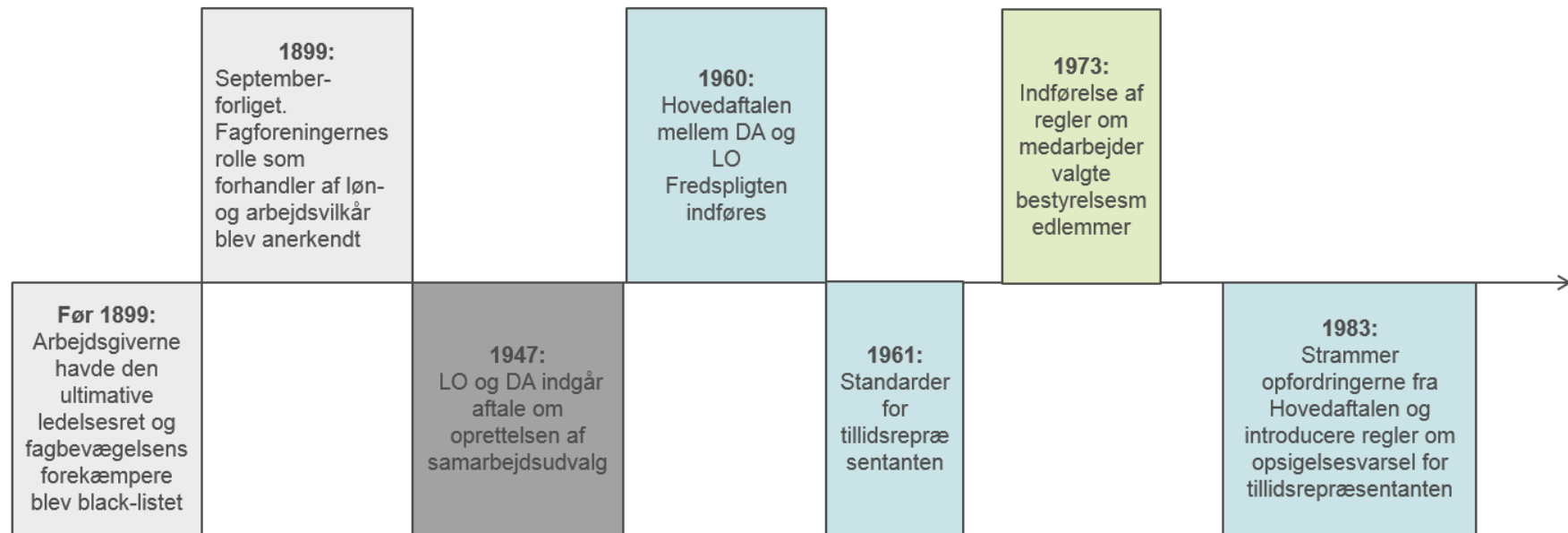
Kapitel 3

3.1 Kort historisk gennemgang

For at forstå den danske model, og hvorfor Danmark adskiller sig fra fx USA eller England, når det kommer til medarbejderrepræsentation i virksomheden, må man kende historikken og samarbejdet mellem arbejdsmarkedets parter.

Vi har derfor lavet en tidslinje, som viser de vigtigste begivenheder med betydning for samarbejdet mellem arbejdsmarkedets parter og dermed også de begivenheder som senere får en betydning for medarbejderrepræsentationen i virksomheden.

Medarbejderrepræsentation i bestyrelsen
Kandidatafhandling 2017



Figur 2 (Schou & Ravn, 2017) med inspiration fra (Hasselbalch, 1999, pp. 17-22) og (LO, 2017)

3.2 Introduktion til lovgivningen om medarbejderrepræsentation i danske selskaber

I behandlingen af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er der 2 centrale regelsæt:

1. Bekendtgørelsen af lov om aktie- og anpartsselskaber (selskabsloven)
2. Bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber

Foruden de særlige bestemmelser om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, findes der yderligere regelsæt i selskabslovens kapitel 7 om selskabets ledelse, herunder bestyrelsens opgaver og ansvar. Hertil kommer komitéen for god selskabsledelses anbefalinger, som udgør soft law, men som alligevel generelt er bredt accepteret.

Nedenfor vil vi kort gennemgå de regelsæt, der er specifikke for medarbejderrepræsentation.

3.3 Selskabsloven

Ved fornyelsen af den dagældende aktieselskabslov i 1973 blev retten til medarbejderrepræsentation, i selskabets ledelse for selskaber med mere end 35 ansatte, introduceret.

Forud for vedtagelsen havde fagbevægelsen lagt pres på for at styrke medarbejdernes rettigheder i selskaberne som det sås i fx Tyskland. På samme tid var der en forventning om, at man ved en indtræden i EF ville blive pålagt at indføre en vis grad af medarbejderindflydelse (Rose & Kvist, 2006).

Med den nye selskabslov i 2010, blev reglerne om medarbejderrepræsentation fra 1973 i danske selskaber videreført.

Selskabslovens kapitel 8 vedrører medarbejderrepræsentation og omfatter §§140-143.

Selskabslovens § 140 er hjemmel til selskabsrepræsentation og vil være den bestemmelse, som vi i det følgende vil anvende som reference.

Selskabslovens § 141 omhandler koncernrepræsentation og rummer samme indhold, men med fokus på koncernforhold. Da vi har fokus på enkeltvirksomheder, vil vi ikke efterfølgende referere til bestemmelsen, selvom vi taler medarbejderrepræsentation generelt.

Selskabslovens § 140 sætter rammen om de selskaber, der formelt set opfylder kravene til medarbejderrepræsentation; 3 års beskæftigelse af gennemsnitligt 35 ansatte. Der skal dermed være tale om mellemstore til store selskaber.

Med selskabslovens § 143 fik Erhvervsstyrelsen hjemmel til at fastsætte nærmere regler om medarbejderrepræsentation, og dermed fundamentet for bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber.

3.3 Bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber

Bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber fastsætter de nærmere regler om etablering af medarbejderrepræsentation i de selskaber, der formelt opfylder kravene i selskabslovens § 140.

Hertil kommer de nærmere regler om valg, tiltræden og fratræden af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer samt hvilke hensyn, der skal iagttages, når der er medarbejderrepræsentation i selskabets ledelse.

3.3.1 Etablering af medarbejderrepræsentation i selskabets ledelse

For at etablere medarbejderrepræsentation i selskabsledelsen, kræves, foruden opfyldelsen af rammebestemmelsen i selskabslovens § 140 og bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskabers § 1, at selskabets medarbejdere ved en ja/nej-afstemning kan skabe flertal herfor.

Ja/nej-afstemningen reguleres i bekendtgørelsens kapitel 2 og foranlediges af enten medarbejderrepræsentanter i samarbejdsudvalget, de faglige organisationer eller af selskabets øvrige ansatte. Der nedsættes et valgudvalg, der forestår ja/nej-afstemningen.

Det følger af bekendtgørelsens § 14, at alle medarbejdere, uanset anciennitet, har ret til at stemme ved ja/nej-afstemningen. Afstemningen skal ske skriftligt og foregår anonymt, jf. bekendtgørelsens § 34.

Såfremt der skabes et simpelt flertal blandt medarbejderne for etablering af medarbejderrepræsentation, påhviler det valgudvalget at forestå valget af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

3.3.2 Valg til bestyrelsen

Senest 6 måneder efter ja/nej-afstemningens positive resultat, skal valgudvalget gennemføre valget til bestyrelsen.

Alle medarbejdere i selskabet, som er myndige og som har en anciennitet på mindst 12 måneder kan vælges til bestyrelsen.

For at kunne stemme til bestyrelsesvalget skal man have været ansat både på tidspunktet for offentliggørelsen af de valgbare kandidater og på tidspunktet for gennemførelsen af selve valget. Det påhviler valgudvalget, at sikre at kandidaterne er valgbare, og at alle ansatte bliver informeret om muligheden for at stemme ved valget.

En kandidat vælges for 4 år ad gangen. Udtræden sker derfor som udgangspunkt som led i en ny valgproces eller fordi medlemmet enten selv udgår af bestyrelsen, ikke længere er ansat eller afgår ved døden, jf. bekendtgørelsens § 52.

I sådanne tilfælde vil medlemmet blive erstattet af en suppleant.

3.3.3 Særlige hensyn

Bekendtgørelsens § 57 pålægger selskaber med medarbejderrepræsentation at etablere effektive kommunikationskanaler til medarbejderne. Dette hensyn skyldes sandsynligvis, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er underlagt samme tavshedspligt som de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Samtidig anerkendes, at man som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem har flere interesser at pleje og risikere at komme i dilemma mellem kollegaer og ledelse, hvis ikke information generelt deles hurtigt ad andre kommunikationskanaler.

Kapitel 4

4.1 Introduktion til bestyrelsen

I det følgende vil vi først gennemgå bestyrelsens sammensætning for at belyse hvilke ledelsesstrukturer, der kan vælges mellem samt forskellene mellem modellerne og de formelle krav til bestyrelsen. Efterfølgende vil vi kigge nærmere på den optimale sammensætning af bestyrelsen og hvilke egenskaber, der kræves af et bestyrelsesmedlem for til sidst at rette et særligt fokus på de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

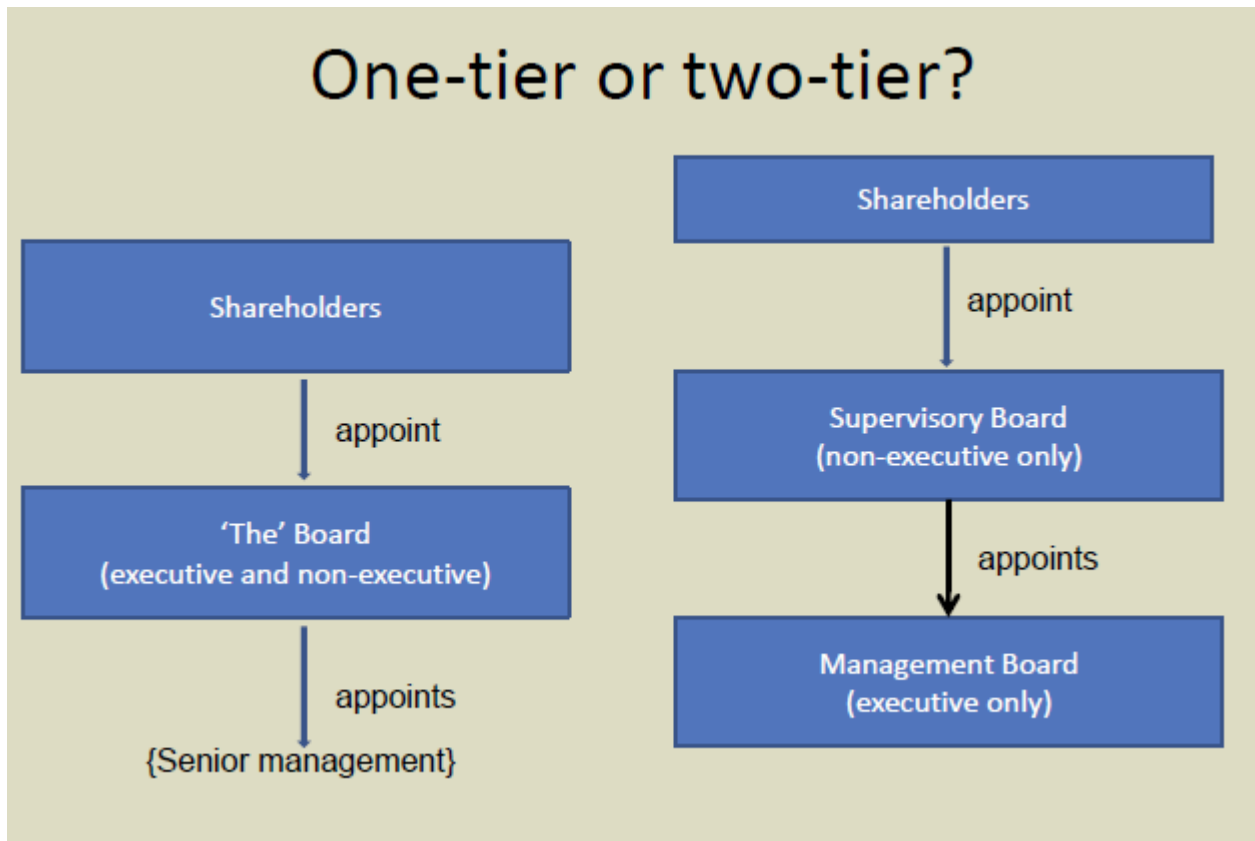
Overordnet set sondres der mellem en en-strengt eller to-strengt ledelse af virksomheden.

4.2 Ledelsesmodeller

Den en-strengede model kendes blandt andet fra Storbritannien og beror på en model, hvor ansvaret for virksomheden er samlet i ét ledelsesorgan bestående af personer med internt kendskab til virksomheden og personer uden relation til virksomheden.

Den to-strengede bestyrelsesmodel kendes fra Tyskland. Den to-strengede model er kendetegnet ved, at ledelsesmagten er delt i henholdsvis en direktion, som varetager den daglige ledelse og et tilsynsråd, hvis eneste opgave er at føre kontrol med direktionen. Tilsynsrådet har med andre ord ingen ledelsesbeføjelse, men er alene fungerende som kontrolorgan.

Den manglende harmonisering af ledelsesmodeller indenfor EU, vil blive yderligere tydeliggjort i kapitel 8.



Figur 3: (Ringe, 2016)

4.3 Den nordiske model

Den nordiske model adskiller sig fra både den én- og to-strengede model, fordi vi anvender en todelt ledelsesmagt, og hvor begge ledelsesorganer har en reel indflydelse på beslutninger vedrørende virksomheden.

Der er således tale om en modificeret to-strengt model, hvor ansvaret for den daglige drift er hos direktionen, mens den overordnet strategiske ledelse varetages af bestyrelsen.

Den nordiske model adskiller sig derved fra den klassiske to-strengede strukturmodel, idet to-streng-modellen er kendetegnet ved en adskillelse i ansvar og kontrol, mens den nordiske to-streng-model i højere grad er en ansvarsfordeling mellem direktion og bestyrelse. Forskellen viser sig især ved den personkreds, som man anvender i hhv. Tyskland og Danmark. I Tyskland anvendes ansatte til at varetage ansvaret for virksomheden, mens det er personer, der er uafhængige af virksomheder, der repræsenterer tilsynsrådet. I Danmark har man ansatte til at varetage den daglige drift i direktionen, mens bestyrelsen består af en blanding af afhængige og uafhængige medlemmer.

Selvom danske virksomheder traditionelt vælger en ledelsesmodel med både en direktion og en bestyrelse, hjemler selskabsloven mulighed for forskellige ledelsesvarianter.

Som det følger af selskabslovens § 111 kan virksomhederne selv vælge mellem en ledelsesstruktur, hvor der er en direktion alene eller både en direktion og en bestyrelse. Direktionens opgaver varierer alt efter hvilken model, virksomheden vælger. I de tilfælde, hvor virksomheden alene repræsenteres af en direktion, består direktionens opgave i at varetage både den daglige og den strategiske ledelse af virksomheden. I en model med både bestyrelse og direktion deles ledelsesmagten således, at den daglige drift varetages og administreres af direktionen, mens bestyrelsen varetager den overordnede strategiske ledelse samt fører tilsyn med økonomi og investeringer. I de virksomheder, der opfylder kravene til medarbejderrepræsentation i bestyrelsen og hvor medarbejderne har valgt at benytte sig af denne ret, er det et krav, at der er både en direktion og en bestyrelse, jf. selskabslovens § 111, stk. 3, jf. selskabslovens § 140.

4.4 Formelle rammer for bestyrelsen

Af selskabslovens § 111 stk. 2 fremgår det, at der i aktieselskaber skal vælges en bestyrelse med minimum 3 medlemmer. Bestyrelsesmedlemmerne vælges af generalforsamlingen jf. Selskabsloven § 120, stk. 1.

I de virksomheder, som i en periode på 3 år, har haft mindst 35 ansatte, kan bestyrelsen endvidere bestå af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer jf. Selskabsloven § 140 stk. 1. Antallet af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer svarer til halvdelen af de generalforsamlingsvalgte. Medarbejderne kan vælge mindst 2 medlemmer jf. Selskabsloven § 140 stk. 1. Dette kan dog fraviges, såfremt der ikke kan vælges 2, jf. Selskabsloven § 140 stk. 2.

For at undgå stemmelighed og dermed gøre bestyrelsen så beslutningsdygtig som mulig anbefales generelt et ulige antal bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsens opgave er defineret i selskabslovens § 115 og består i at varetage den overordnede og strategiske ledelse af virksomheden. Dette medfører, at bestyrelsen har en række pligter, som skal overholdes. Det er bestyrelsens ansvar at påse, at virksomheden drives forsvarligt, jf. selskabslovens § 115. Det involverer, at bestyrelsen skal tjekke, at bogføring og regnskabsaflæggelse foregår tilfredsstillende, samt at der er indført de fornødne procedurer for interne kontroller og risikostyring. Sidst, men ikke mindst, er det bestyrelsens ansvar at påse, at kapitalberedskabet i virksomheden altid er tilstrækkeligt til at opfylde nuværende og kommende forpligtelser.

En undladelse eller overtrædelse af bestyrelsesmedlemmernes pligter og ansvar kan medføre et erstatningsansvar efter selskabslovens § 361 stk. 1, såfremt der er handlet forsætligt eller uagtsomt. Foruden erstatningsansvaret risikere bestyrelsesmedlemmerne, at blive pålagt en bøde for misligholdelse af forpligtelserne, jf. selskabslovens § 367.

4.5 Sammensætning af bestyrelsen

Komitéen for god selskabsledelse under Erhvervsstyrelsen har i deres anbefalinger fra 2013 beskæftiget sig med den gode bestyrelsessammensætning. Her anbefales det, at det årligt vurderes hvilke kompetencer, der er nødvendige for bestyrelsen, samt hvilke af disse kompetencer hvert bestyrelsesmedlem kan bidrage med.

Sammenfattende bør sammensætningen bero på flere faktorer fx ejerforhold, virksomhedens størrelse og brancheforhold.

Der vil naturligt være en forskel på bestyrelsessammensætningen i den lille familiedrevne virksomhed og det store internationale selskab. Opgaven for bestyrelsen vil være forskellig, ligesom omfanget og kompleksiteten af arbejdet. Med andre ord har ejerstrukturen en stor betydning for sammensætningen af bestyrelsen, fordi bestyrelsen i den familiedrevne virksomhed ofte vil bestå af familiemedlemmer eller nære relationer, mens den store virksomheds bestyrelse, vil være professionelt sammensat. Samspillet mellem bestyrelse og ejerstruktur vil blive gennemgået nærmere senere.

Sammensætningen af bestyrelsen kan udover ejerstrukturen også være baseret på virksomhedskulturen i de enkelte lande. Nogle lande har tradition for familievirksomheder, fx Italien, mens andre lande i højere grad har set virksomhederne som investeringsobjekt fx USA. Det betyder også, at lovgivningen og vejledninger for corporate governance er meget varierede på tværs af landegrænserne, fordi ejerstrukturen traditionelt er forskellig.

Foruden ejerstrukturens indflydelse på bestyrelsens sammensætning og hjemlandets traditioner, har det også en betydning for sammensætningen, hvordan man vælger nye bestyrelsesmedlemmer. Her sondres mellem valg af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

De ejervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges på en generalforsamling, hvor bestyrelsen ofte vil være med til at pege på mulige emner. Nogen gange omtales denne form for bestyrelsesarbejde som en

”old-boys-club”, hvor sammensætningen baseres på personlige relationer fremfor hvilke kompetencer, den enkelte kan bidrage med.

Fordelen ved denne sammensætningsmodel er, at det ofte vil være let at nå til enighed i bestyrelsen og dermed vil mange beslutninger blive truffet hurtigt og problemfrit. Ulempen er at kvalificere beslutningsgrundlaget korrekt. Dette afhjælpes dog af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, der som medarbejdernes repræsentanter står udenfor dette, og dermed kan bidrage til en objektiv kvalificering af beslutningsgrundlaget.

Med hjemmel i selskabslovens kapitel 8 vælges de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer efter reglerne i bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber. Det betyder, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ikke er valgte af generalforsamlingen og dermed ikke under indflydelse af aktionærerne.

Fordelen ved at have en bredt sammensat bestyrelse med repræsentation fra både medarbejdere og professionelle er, at dette giver mulighed for at få belyst problemstillingerne fra flere sider, fordi bestyrelsen således kommer til at bestå af personer med forskellig baggrund, viden og erfaringsgrundlag.

4.5.1 Bestyrelsens uafhængighed

Komitéen for god selskabsledelse anbefaler, at man sikrer at bestyrelsen har tilstrækkelig grad af uafhængighed til kunne handle objektivt. Derfor anbefales det, at mindst halvdelen af bestyrelsesmedlemmer kan anses for værende uafhængige.

Sondringen mellem afhængige og uafhængige bestyrelsesmedlemmer defineres samlet set ud fra om vedkommende har en personlig interesse i virksomheden eller kan anses som værende uvildig person. Formålet med at sammensætte bestyrelsen på denne måde er at bringe såvel intern viden og loyalitet ind i bestyrelsen kombineret med en objektiv stillingtagen til problemet og dets mulige løsning.

Men selv med dette for øje, er det en dynamisk tilstand, hvor medlemmerne kan gå fra at være uafhængige til at være at betragte som afhængige medlemmer. Dette kan fx ske ved at medlemmet har været i bestyrelsen i så mange år, at kendskabet til- og identificeringen med virksomheden er svarende til et afhængigt medlems. Komitéen for god selskabsledelse har i deres anbefalinger defineret et uafhængigt medlem:

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

(Komitéen for god selskabsledelse, 2013, revideret i 2014)

4.6 Bestyrelsesmedlemmets personlige egenskaber

Ud over de ovennævnte betragtninger skal der ved sammensætningen af bestyrelsen også lægges vægt på en række personlige karakteristika hos det enkelte bestyrelsesmedlem.

For at kunne træffe de rigtige beslutninger på det overordnede strategiske plan kræves en stor viden om branche- og markedsforhold. Samtidig skal bestyrelsen, som samlet organ, også besidde virksomhedsspecifik viden for at kunne påse, at de økonomiske afrapporteringer afspejler virkeligheden samt for at kunne vurdere risikostyringen og de interne kontroller.

Uden såvel branchekendskab, strategisk erfaring og virksomhedsspecifik viden, vil bestyrelsen ikke kunne træffe de rigtige valg.

Samtidig forudsætter rollen som bestyrelsesmedlem, at man agerer loyalt overfor den virksomhed, hvor man sidder med det øverste ledelsesansvar. At loyaliteten er central og en forudsætning for at kunne deltage i bestyrelsen fremgår, af selskabslovens § 127, hvoraf det fremgår at alle dispositioner, der er åbenbart egnede til at skaffe visse kapitalejere en fordel, må anses som ugyldige.

Ligeledes er særligt tavshedspligten central i forhold til såvel afhængige som uafhængige medlemmer af bestyrelsen. Det følger af selskabslovens § 132, at bestyrelsesmedlemmerne er omfattet af tavshedspligt gældende for al information, som de har fået kendskab til i kraft af deres rolle som bestyrelsesmedlem. For de afhængige medlemmer, herunder særligt de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, kan tavshedspligten give udfordringer.

Ingeniørforeningen i Danmark påpeger overfor deres medlemmer, at man som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem er forpligtet til at varetage virksomhedens interesser, og bliver man spurgt om emner, omfattet af tavshedspligten, er man forpligtet til at sætte loyaliteten overfor virksomheden foran evt. kollegahensyn (Ingeniørforeningen i Danmark, 2017).

Foruden de centrale personlige egenskaber, kræver arbejdet som bestyrelsesmedlem også meget tid til forberedelse og mødeaktivitet.

For at være et aktiv for bestyrelsen skal medlemmet afse tid til at gennemse materiale, sætte sig ind i virksomhedens forhold, forberede spørgsmål og oplæg samt egentlig mødeafholdelse. At rollen er tidskrævende fremgår af de gældende anbefalinger fra komitéen for god selskabsledelse:

”DET ANBEFALES, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.”

(Komitéen for god selskabsledelse, 2013, revideret i 2014)

Dette suppleres af en artikel i Nyhedsbrev for Bestyrelser, hvor medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem fra GKN Wheels Nagbøl, Villy Jørgensen udtaler:

”Budskabet er, at det er meget tidskrævende, og at der følger meget ansvar med opgaven... Arbejdet som bestyrelsesmedlem forudsætter, at man har en mening om tingene på bestyrelsesmøderne, og at man er parat til at være uenig med de andre bestyrelsesmedlemmer.”

(CO-industri & Nyhedsbrev for Bestyrelser, 2012, p. 9)

Det mest centrale ved valget af medlemssammensætningen er, at bestyrelsen på et hvert tidspunkt besidder de kompetencer, der skal til for at sikre virksomhedens fremdrift og stabilitet.

4.7 Det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlem

Med indførelsen af bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber blev medarbejderindflydelsen i virksomheden styrket, ligesom man anerkendte at medarbejderne kunne tilføre bestyrelsen og dermed virksomheden værdi i form af viden og erfaring.

Forudsætningerne for at kunne deltage i bestyrelsen som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem er, at man, jf. § 16 i bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber, er myndig og har en anciennitet i virksomheden på mindst 12 måneder.

Betingelsen om myndighed forudsættes, fordi pågældende ifalder de samme rettigheder og pligter, som de øvrige bestyrelsesmedlemmer, herunder ansvar og erstatningspligt ved skadelig virksomhed, jf. selskabslovens § 361.

Fordi et af formålene med medarbejderrepræsentation i bestyrelsen er, at bibringe viden om medarbejderne, virksomhedsspecifik viden og erfaring, forklarer dette anciennitetskravet på 12 måneder.

Samtidig er det værd at bemærke, at alle medarbejdere kan vælges på lige vilkår. Der stilles dermed intet krav om noget organisatorisk tilhørsforhold.

Ifølge bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskabers § 20, har de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer samme rettigheder og pligter som de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Det betyder, at de skal kunne håndtere den dobbelthed, som også er gældende for både tillidsmænd og medarbejderrepræsentanter i samarbejdsudvalg. For at dæmme op for det dilemma, som de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan komme i, påhviler det de selskaber, hvor medarbejderne har effektueret deres ret til at lade sig repræsentere i bestyrelsen, at lave effektive og gode informationskanaler til de øvrige medarbejdere, jf. Bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskabers § 57. Derfor kan man som medarbejder i et selskab med medarbejderrepræsentation forvente at blive hurtigere informeret om strategiske beslutninger, som påvirker ens arbejde end i et selskab, hvor medarbejderne ikke har benyttet sig af retten til at lade sig repræsentere i bestyrelsen.

For at sikre at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har modet til at byde oprigtigt ind på emner i bestyrelsen, er de sikret samme arbejdsretlige opsigelsesbeskyttelse som tillidsmænd, jf. Bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskabers § 21. Denne beskyttelse omfatter også suppleanter til bestyrelsen.

Særligt stilles der store krav til det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlems personlige egenskaber. Dette skyldes, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i højere grad end de øvrige bestyrelsesmedlemmer skal træffe loyale valg overfor virksomheden på objektivi plan og samtidig forholde sig til de kollegiale hensyn. Ingen anden ansat i virksomheden bliver på lignende vis sat i samme dilemma, hvorfor det stiller store krav til netop dette medlems personlige ballast.

Overstående bekræftes af medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem fra GKN Wheels Nagbøl, Villy Jørgensen som udtaler:

”Ofte er det sådan, at der kan være ubehagelige beslutninger nu og her. Men på sigt er hensigten jo at sikre, at virksomheden er effektiv og konkurrencedygtig...”

(CO-industri & Nyhedsbrev for Bestyrelser, 2012, p. 10)

Kapitel 5

5.1 Adskillelse af ejerskab og kontrol

Betydningen af adskillelsen mellem ejerskabet og kontrollen med virksomheden har været genstand for debat siden 1932 (Berle & Means, 1932). Deres analyse af forholdet mellem ejerne af virksomheden og ledelsen af virksomheden blev fundamentet for senere analyser af forholdet mellem de øvrige interessenter i virksomheden.

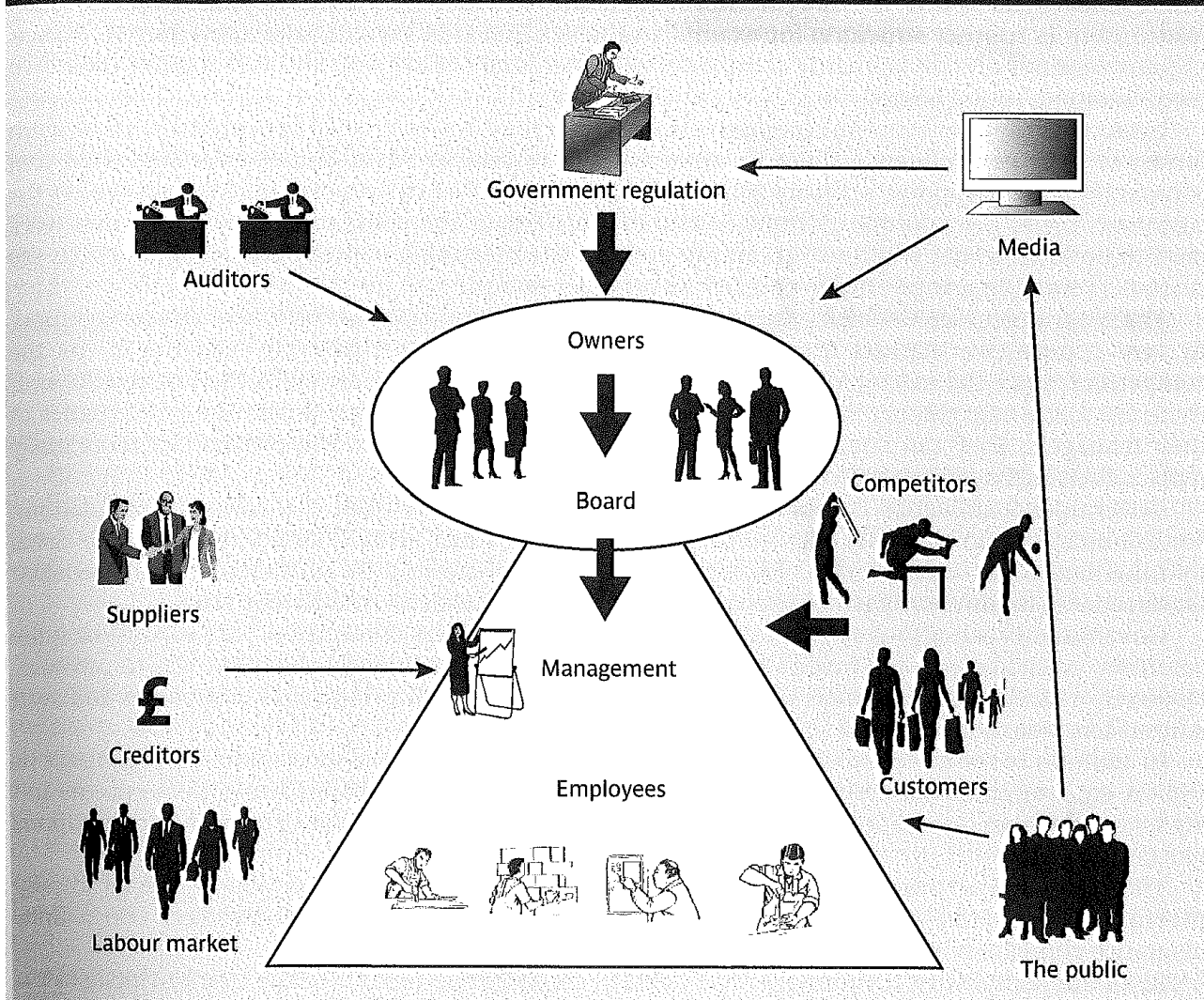
Senere hen blev denne diskussion omsat til principal-agent teorien, hvor rollerne som hhv. principal og agent varierer alt efter hvilket forhold, der behandles. Virksomhederne har ikke alene ét principal-agent forhold, men en lang række af interessenter, som hver har deres interesse i virksomheden og dermed også hver deres succeskriterier.

Ross definerede i 1973 et agentforhold således:

”...an agency relationship has arisen between two (or more) parties when one, designated as the agent, acts for, or on behalf of, or as a representative for the other, designated the principal, in a particular domain of decision problems”

(Ross, 2000, p. 81)

Figure 1.1 The extended agency problem



Figur 4: (Thomsen & Conyon, 2012, p. 7)

Årsagen til at adskillelsen mellem ejerskab og kontrol med virksomheden vil lede til principal-agent problemer, skyldes 1) asymmetrisk information mellem de forskellige interessenter, 2) at interessenter har forskellige interesser og 3) at nogle interessenter har flere roller i virksomheden. Fx kan en ansat være bestyrelsesmedlem og ejer samtidig med, at vedkommende er ansat. I denne situation vil den pågældende person have en langt bredere viden om virksomheden end de øvrige hhv. bestyrelsesmedlemmer og ejere.

Løsningen af interessekonflikterne mellem principalen og agenten afhænger af hvilken teori, der lægges til grund for løsningen.

I den klassiske principal-agent-teori (PA-teori) opstår interessekonflikterne, fordi agenten antages at være egenoptimerende. For at sikre at agenten agerer loyalt overfor principalen, bør agenten derfor gives incitament til at egenoptimere samtidig med at principalens interesser varetages. I den klassiske teori fokuseres altså på monetære incitamenter og en antagelse om, at agenten altid handler rationelt.

Den klassiske PA-teori modificeres dog af behavioral agency teorien (BA-teorien), hvor der i højere grad lægges vægt på den menneskelige psyke, og hvor indsatsen er i fokus. Man lægger dermed afstand til antagelsen om den rationelle, egenoptimerende agent, og viser i stedet at en række menneskelige egenskaber har indflydelse på beslutningsprocessen.

I det følgende vil vi gennemgå den klassiske PA-teori og sammenholde den med BA-teorien, samt vurdere de to teorier i forhold til medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

5.1.1 Typer af principal-agent forhold

For at kunne adskille de forskellige typer af interessekonflikter, inddeles PA-forholdene derfor i 3 typer (Thomsen & Conyon, 2012):

Type 1: Ejere vs. bestyrelsen/direktionen

Type 2: Minoritetsaktionæren vs. majoritetsaktionæren

Type 3: Aktionærer vs. øvrige interessenter

I forhold til medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er type 1 og 3 de mest relevante. Dette skyldes, at det er i disse typer af interessekonflikter, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er direkte involveret - enten i form af deres bestyrelsespost eller i deres egenskab af ansatte i virksomheden.

Derfor vil vi fokusere på interessekonflikterne under type 1 og 3 i det følgende, men disse vil også vise sig at være indirekte relevante for type 2 interessekonflikterne mellem aktionærgrupperne.

I type 1 relationen mellem ejerne og ledelsen af virksomheden, vil den asymmetriske information opstå, fordi bestyrelsen og i særdeleshed direktionen har lettere adgang til information om virksomheden og dermed bedre indsigt i potentiale og trusler end aktionærerne har. Samtidig er bestyrelsens opgave at langtidssikre virksomheden, mens aktionærerne må antages at have afkast som primær målsætning.

I type 3 relationen mellem aktionærerne og de øvrige interessenter fx medarbejderne, er konflikten baseret på forskellige interesser og forskellige risikoprofiler.

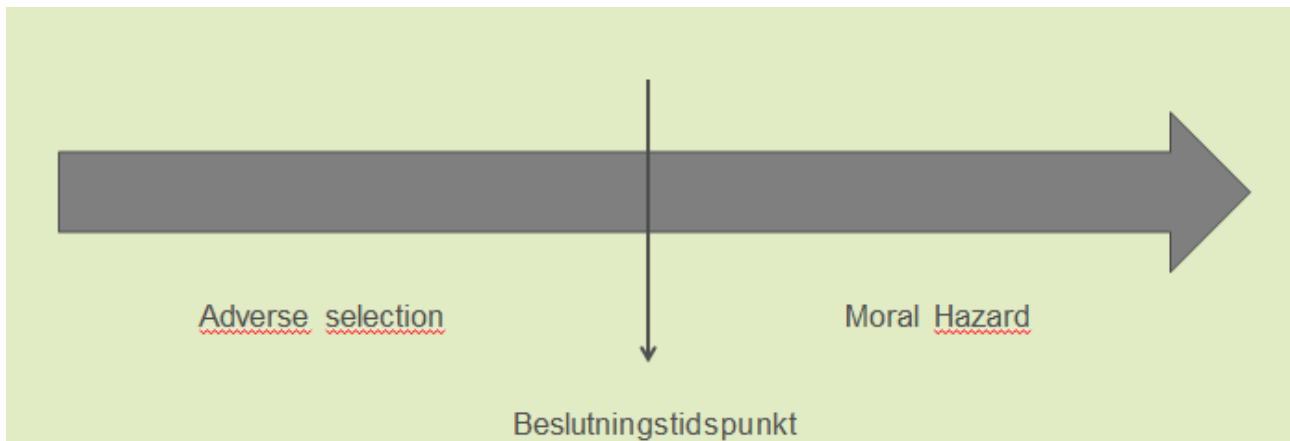
Medarbejderne og aktionærerne har ud fra en klassisk PA-forståelse forskellige nyttefunktioner, og dermed kan det være svært at tilgodese begge parter. Denne interessekonflikt er tilstedeværende i bestyrelsesarbejdet, hvor der er en risiko for, at bestyrelsen bliver centrum for denne interessekonflikt, idet medarbejderne er repræsenteret ved de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og ejerne er repræsenteret ved de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

Denne påstand modificeres af BA-teorien ved at se på de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers motivation til at arbejde i bestyrelsen. Som tidligere nævnt kan man gøre op med påstanden om, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer alene varetager posten i bestyrelsen for at sikre at medarbejdernes (og deriblandt deres egne) interesser varetages bedst muligt. Nogle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vil måske i stedet vælge bestyrelsesposten for at opnå en selvtilfredsstillelse ved at være en del af beslutningsorganet og søge at gøre det rigtige for virksomheden.

Samtidig kan interessekonflikten kan yderligere blive optrappet som konsekvens af parternes forskellige risikoprofil. Som aktionær vil man typisk vælge at investere med en portefølje, som gør at man overordnet set er at betragte som risikoneutral, mens medarbejderne må betragtes som risikoaverse. Dette nuanceres yderligere af undersøgelser, som viser at mennesket har forskellige risikopræferencer alt efter beslutningens forventede output (Pepper & Gore, 2015).

For at belyse de mulige PA-problemer vil vi kortlægge de forskellige interessenter i bestyrelsen og virksomheden samt lave en analyse over de mulige interessekonflikter.

5.1.2 Asymmetrisk information



Figur 5: (Thomsen & Conyon, 2012, p. 20)

Asymmetrisk information opdeles i hhv. adverse selection og moral hazard.

Adverse selection er skjult viden og indtræder derfor, som figuren viser, typisk inden en beslutning skal træffes. Her er viden central for at skaffe det rigtige beslutningsgrundlag. Hvis ikke al relevant viden bliver fremlagt, kan man ikke i tilstrækkelig grad sikre, at den rigtige beslutning bliver truffet.

Moral hazard opstår, som skjulte handlinger, på den anden side primært efter at beslutningen er truffet, og hvor beslutningstageren ikke kan sikre sig, at beslutningen loyalt bliver omsat til handling.

I den klassiske PA-teori, kan principalen motivere agenten til at vælge den handling, som er i principalens interesse, eller principalen kan vælge at overvåge handlingerne. For at vælge den rigtige løsning må principalen opveje transaktionsomkostningerne ved begge muligheder.

Løsningen på adverse selection problemet er sværere at definere, fordi principalen ikke kan sikre sig, at agenten loyalt fremlægger den viden, som er relevant for at kortlægge beslutningsgrundlaget. Dels fordi det kan være en subjektiv vurdering, hvad der er relevant viden og dels fordi principalen i mange tilfælde ikke ved hvilken viden, agenten har undladt at fremlægge, og derfor ikke kan straffe ham for at tilbageholde viden.

5.1.3 Kritik af den klassiske PA-teori

I den klassiske PA-teori sigtes der mod at ensrette parternes interesser. Dette sker med udgangspunkt i agentens handlinger, og hvordan disse kan motiveres og kontrolleres til at handle i

overensstemmelse med principalens interesser. I den klassiske PA-teori tages ikke højde for de psykologiske mekanismer hos agenten, og hvordan disse påvirker de incitamenter, som den klassiske teori anvender for at opnå overensstemmelse mellem principalen og agentens ønsker.

Derfor modificeres den klassiske PA-teori af BA-teorien, som nuancerer den klassiske teori ved at se nærmere på hvilke motivationsfaktorer, der virker for agenten. Dette sker ved at se på menneskelige mekanismer som accept, tvivl, angst for at fejle og aversion mod ulighed.

I forhold til type 1 og 3 relationerne er det hyppigst anvendte eksempel i klassiske PA-teori på, at forene principalens ønske om profitmaksimering med agentens ønske om personlig nyttemaksimering, forskellige former for bonusaflønning. I den klassiske teori anvendes dette blandt andet til at sikre, at agenten handler i principalens interesse ved at gøre hans egen nyttemaksimering afhængig af principalens profitmaksimering.

At resultataflønning ikke kan løse interessekonflikterne alene skyldes, at der ikke tages hånd om følgende 3 forhold i den klassiske PA teori (Pepper & Gore, 2015) (Larkin, et al., 2012):

1. Agentens overvurdering af egne evner
2. Oplevet urimelighed ved sammenligning med andre ansatte
3. Social adfærd

Hvordan de psykologiske forhold indvirker på incitamentskabelsen er relevant for PA-type 1 problemet, men også for forholdet inter partes mellem de forskellige grupper af ansatte, fx overenskomstansatte og ansatte uden overenskomst. Dette kan på sigt få betydning for virksomhedens mulighed for at skabe overskud og dermed på forholdet mellem aktionærer og ansatte (PA-type 3 problemstillingen).

Som aktionær er det derfor ikke nok at tro, at en resultatlønnet ledelse er nok til at sikre, at aktionærernes interesser varetages overalt i virksomheden. For at sikre dette må aktionærerne reelt kigge på aflønningsformen i hele virksomheden og samtidig tage i betragtning hvilken form for virksomhed, der er tale om. Er der tale om en lille nystartet virksomhed med få ansatte, og hvor der ikke er nogen afhængigheder eller sammenligningsgrundlag mellem de ansatte, kan man godt argumentere for, at individuel resultataflønning er bedst, da dette vil motivere de ansatte, som kan præstere bedre end gennemsnittet. Dette er dog kun en fordel, så længe der ikke kommer

omkostninger til lønsammenligning og intern konkurrence. Derfor vil det for de store virksomheder være en fordel at anvende anciennitetsaf lønning, hvor disse omkostninger minimeres mest muligt.

Skal man udfordre den klassiske tankegang om overvågning og motivation, som løsning af interessekonflikterne, kan man med udgangspunkt i BA-teorien rejse spørgsmålet, om der nødvendigvis er en interessekonflikt.

En af de modificeringer, som BA-teorien fremlægger, er at egenoptimering ikke nødvendigvis er gældende for alle arbejdstagere. Nogle ansatte finder det tilfredsstillende at være en del af noget større, og hvor man sammen arbejder for et fælles mål, fx at styrke den virksomhed, som man er ansat i. Hvis dette karaktertræk er gennemgående, vil det betyde, at de hidtidige antagelser om den egoistiske agent skal genovervejes.

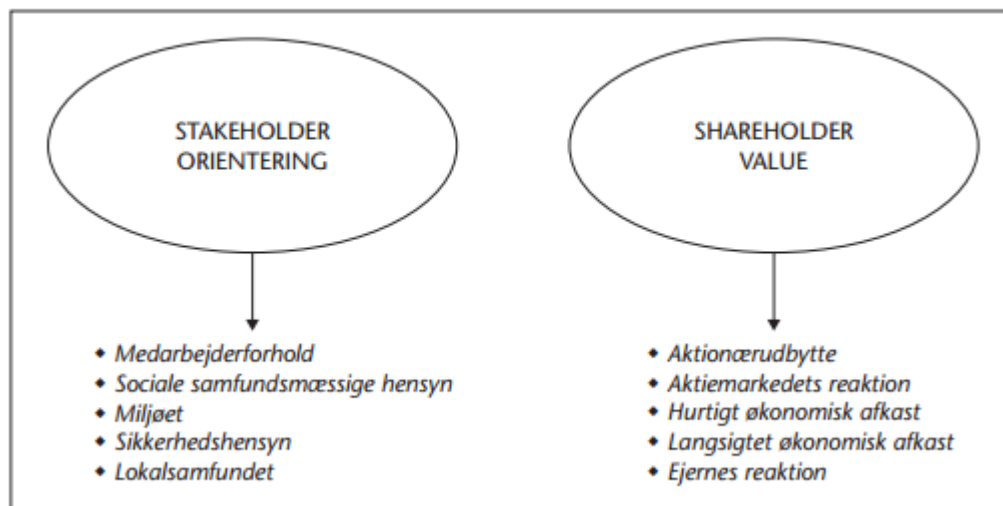
I så fald vil agenten ikke have noget motiv til at skjule hverken handling eller viden for de øvrige interessenter i virksomheden.

5.1.4 Stakeholder vs. Shareholder teorien

Caspar Rose sonderer mellem stakeholder value og shareholder value (Rose, 2005).

Her defineres stakeholder value, som en anerkendelse af at andre interessenter end aktionærerne har væsentlig nok interesse i virksomheden, til at denne bør anerkendes i form af tildeling af indflydelse på ledelsesretten. Omvendt er shareholder value tankegangen om at aktionærernes interesser er de eneste, der bør varetages, fordi de formelt set er de eneste retmæssige ejere af virksomheden.

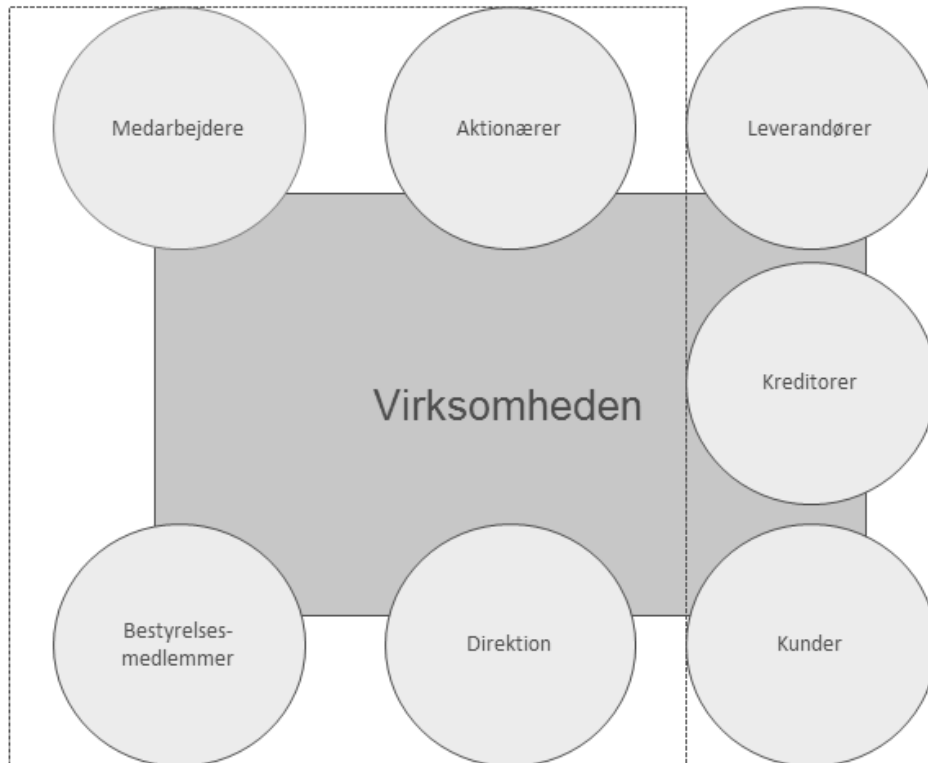
Illustration af shareholder value vs. stakeholder teorien



Figur 6: (Rose, 2005, p. 42)

Alt efter hvilket perspektiv man vælger at betragte virksomheden fra, vil man behandle interessenterne forskelligt.

5.2 Interessent overblik



Figur 7: (Schou, 2017)

Interessentgruppen i virksomhederne varierer alt efter hvilken virksomhed, der er tale om. Interessentbilledet kan være meget enkelt i en lille familiedreven virksomhed uden bestyrelse og med en eneaktionær og måske ingen eller få ansatte. Omvendt kan interessentbilledet også som vist ovenfor være vældig kompliceret. Det vil altid være en fordel for virksomheden at kortlægge deres interessenter for at kunne vurdere hvilke interessenter, der påvirkes af beslutningerne og dermed hvilke interessenter, der bør inddrages i en beslutningsproces.

I denne interessentanalyse, vil der alene kigges på følgende grupper: Medarbejderne, aktionærerne og bestyrelsen. Dette skyldes, at det primært er disse grupper, som er relevante for

problemstillingen vedrørende medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Foruden de nævnte grupper, kan enkelte grupper yderligere underopdeles.

Dette gælder aktionærgruppen, som kan inddeles i majoritetsaktionærer og minoritetsaktionærer eller i aktivt eller passivt ejerskab, investeringsformål mv. På samme måde kan medarbejdergruppen inddeles i repræsentanter fra samarbejdsudvalget, tillidsmænd, medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og almindeligt ansatte. Der kan også foretages inddeling på tværs af fag, fx akademikere, kontoransatte, håndværkere mv.

For at kunne vurdere de relevante problemstillinger indenfor hver interessentgruppe, vil hver gruppe gennemgås for sig selv med fokus på hvilke interesser, de hver især har og dermed hvilke interessekonflikter, der er risiko for.

5.2.1 Aktionærerne

Aktionærerne er ejerne af virksomheden. De udøver deres indflydelse på virksomhedens generalforsamling, hvor de blandt andet vælger medlemmerne til bestyrelsen. Dermed påvirker de også indirekte valget af direktionen, idet denne ansættes af bestyrelsen.

Aktionærernes forhold til bestyrelsen er en type 1 problemstilling, hvor adskillelsen mellem ejerskab og kontrol med virksomheden er kernen.

For at forstå interessekonflikten, må man kende de to interessegruppers opgaver og formål.



Bestyrelsens opgave er at sikre virksomhedens fremtidige drift samt at de beslutninger, der bliver truffet er til virksomhedens bedste. Omvendt er aktionærernes interesse profit, i form af aktieudbytte fra virksomheden. Dette kan give anledning til interessekonflikter, fordi aktionærerne måske vil foretrække en investering med hurtig gevinst og dermed hurtigere afkast til aktionærerne, mens bestyrelsen vil tale for en mere sikker langsigtet investering.

Men selv aktionærerne kan have mange forskellige agendaer for, hvordan denne profit skal opnås.

Derfor skelnes der mellem de forskellige aktionærtyper fx industrielle investorer og Hedge Funds. Forskellene mellem aktionærgrupperne er den tidshorisont, indenfor hvilken de forventer gevinst. Nogle investorer fx industrielle investorer går primært efter en langsigtet investering og derfor er det ikke så vigtigt med en hurtig gevinst. Andre investorer arbejder ud fra en kort investeringshorisont og med en hurtig profit, fx Hedge Funds.

Forskellene i investeringshorisonten kan også have en indflydelse på aktionærens synspunkt på medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

En industriel investor vil typisk have en interesse i at fastholde god arbejdskraft og bevare et godt forhold til de ansatte. Dette skyldes, at medarbejderne er med at tilskabe resultaterne i virksomheden, og dermed vil en sådan investor ofte også være mere positivt indstillet overfor medarbejderindflydelsen i bestyrelsen. Selvom medarbejderen som udgangspunkt ikke er medejer, og derfor ikke ud fra et shareholder synspunkt har sin berettigede gang i bestyrelsen, vil denne investor anerkende medarbejderrepræsentantens viden og kunne se fordelene i at tildele medarbejderne et medansvar for virksomheden og inddrage dem i beslutningsprocessen.

Samtidig peger undersøgelser på, at vi som mennesker har en aversion mod ulighed og derfor vil søge at tage alle berørte med i processen (Pepper & Gore, 2015). Dette taler for at aktionærerne ønsker medarbejderrepræsentation i bestyrelsen. Dette synspunkt kan dog komme under pres fra en investor, som investerer med kort tidshorisont. Denne investor vil typisk vælge at investere i virksomheder, der er dårligere kørende end deres potentiale. Denne investortype vælger at investere i disse virksomheder, fordi det er muligt at skabe profit på kort tid ved at optimere driften og bortsælge de urentable dele af virksomheden. Denne investor vil ofte komme i opposition til medarbejdernes interesse, fordi de skaber en usikkerhed overfor virksomhedens fortsatte eksistens og dermed forsørgelsesgrundlaget for de ansatte. Af denne grund må man forvente at denne investorgruppe ikke i samme grad som de langsigtede investorer vil fremme samarbejdet med medarbejderrepræsentanten i bestyrelsen, ligesom medarbejderrepræsentanten måske også vil stille spørgsmålstejn ved, hvad hans viden og virksomhedsindsigt skal bruges til. Dermed er grundlaget for samarbejdet i bestyrelsen svækket.

Sammenhængen mellem aktionærtyperne og forholdet til de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, hænger sammen med observationerne fra shareholder- og stakeholder-

teorien, hvor det netop ses, at stakeholder synspunktet er mest fremtrædende i lande med store industrielle investorer, som fx Tyskland.

5.2.2 Bestyrelsesmedlemmerne

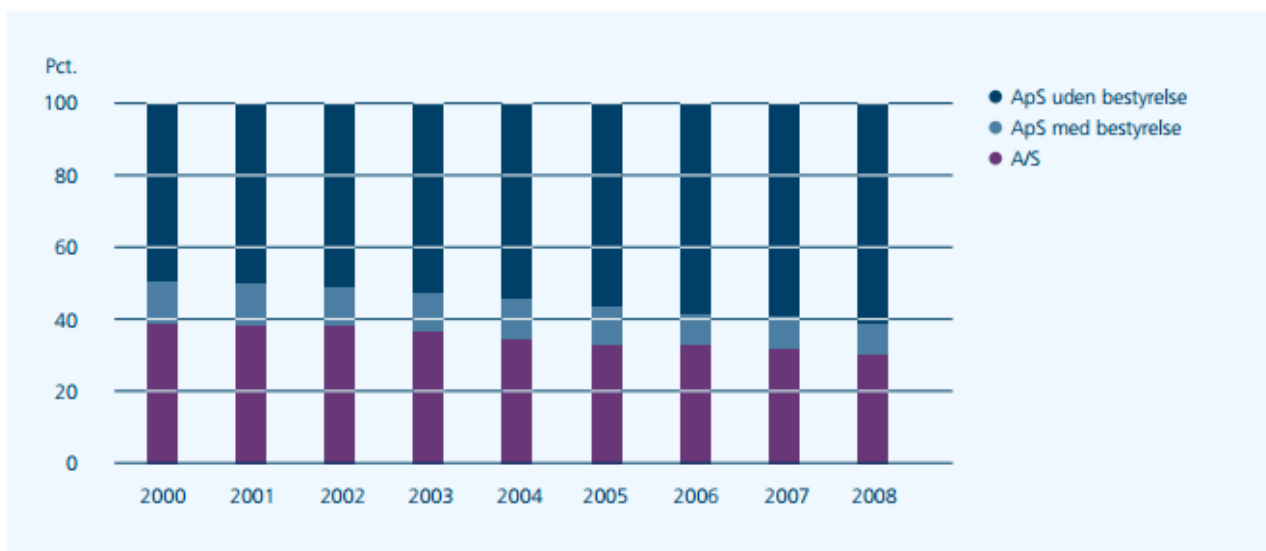
Først må man diskutere hvorfor bestyrelsen overhovedet er relevant. Hvorfor drives virksomheden ikke bare af ejerne?

Årsagen er, ifølge (Thomsen & Conyon, 2012), at der ville være store transaktionsomkostninger forbundet med, at aktionærerne selv skulle varetage driften af virksomheden. Der ville være omkostninger til koordinering mellem aktionærerne, til overvågning af ledelsen og til at kvalificere alle de beslutninger, som direktionen tager. Derfor udpeger direktionen en lille gruppe til at varetage den samlede aktionærmasses interesse og på denne måde, kan bestyrelsen medvirke til at minimere type 2 principal-agent problemet mellem minoritets- og majoritetsejere.



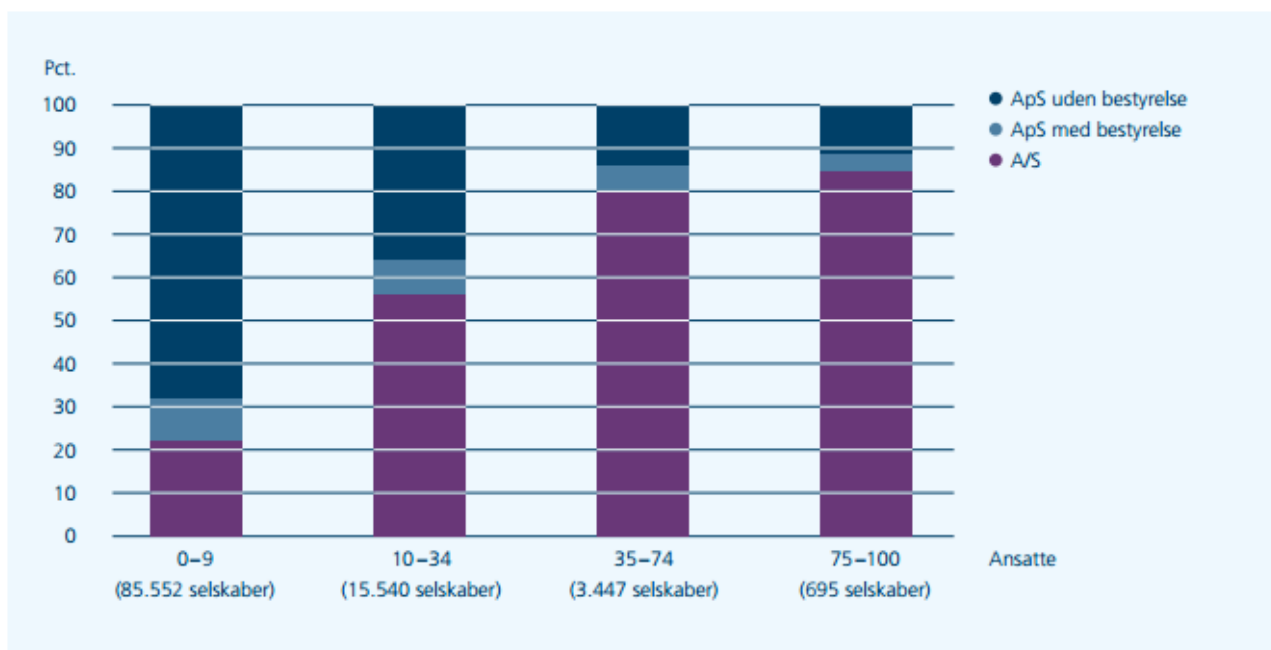
Med dette argument kan man hævde, at bestyrelsen ville opstå som følge af markedskræfterne uden at regulering overhovedet var nødvendig. Dette stemmer således også overens med selskabslovens bestemmelse om, at ledelsesformen kan bestemmes af virksomheden selv, og at der dermed ikke er krav om oprettelsen af en bestyrelse.

Men hvor mange selskaber benytter valgfriheden til ikke at oprette en bestyrelse og i stedet lader virksomheden drives af ejerne? I nedenstående figur fra Erhvervs- og byggestyrelsens rapport fra 2008 vises fordelingen af selskaber med og uden bestyrelse gennem en 8-årig periode.



Figur 8: (Erhvervs- og byggestyrelsen, 2008, p. 16)

Det ses, at andelen af selskaber uden bestyrelser er for opadgående i denne periode. Årsagen til dette skal formentlig findes i en anden figur fra samme rapport.



Figur 9: (Erhvervs- og byggestyrelsen, 2008, p. 35)

Her ses, at det primært er de små selskaber, som er kørende uden bestyrelse. Samtidig ved vi, at der netop i årene 2000 – 2008, inden finanskrisen, var et finansielt opsving, som betød at små iværksætterselskaber blomstrede op indenfor næsten alle brancher. Samtidig bekræfter figuren også, at der vælges en bestyrelse, når ejerstrukturen bliver for kompleks til ejerledelse. Dette ses ved at de

store selskaber, hvor man må formode at ejerskabet er mere kompliceret end en eneejer, har en hyppigere forekomst af bestyrelser.

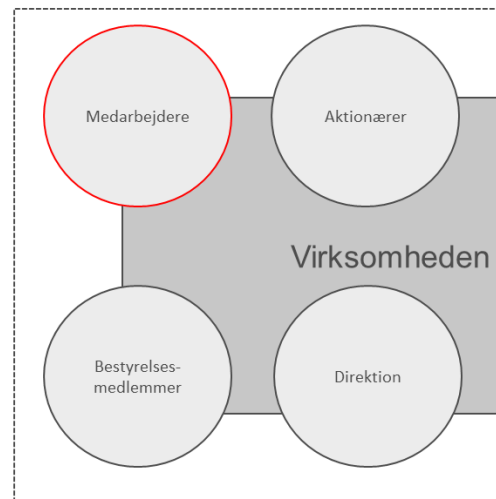
I forhold til aktionærerne, vil bestyrelsen indtræde i rollen som agent. At rollerne fordeles sådan, skyldes, at aktionærerne er ejere og dermed rangerer over bestyrelsen i virksomhedens hierarki. Fordi aktionærerne udpeger bestyrelsen og dermed virker som opdragsgiver, vil aktionærernes holdning og mening blive afspejlet i bestyrelsens dispositioner. Handler bestyrelsen ikke i tråd med aktionærernes interesser, har de mulighed for at sanktionere dette ved at udskifte bestyrelsen ved den næstkommende generalforsamling. Denne sanktionsmulighed er dog alene gældende for den del af bestyrelsen, som er valgt af generalforsamlingen.

Interessekonflikten mellem aktionærerne og bestyrelsen kan opstå, fordi bestyrelsen i stedet for at udlodde udbytte, vælger at beholde overskuddet i virksomheden til brug for investering eller økonomisk sikkerhed. I dette forhold er det selvsagt vigtigt, at bestyrelsen formår at balancere mellem at tilfredsstille aktionærerne og hensynet til virksomhedens interesse.

5.2.3 Medarbejderne

Medarbejderne som interessant i virksomheden har været et debatteret emne gennem tiden.

Objektivt set sælger medarbejderne deres ydelser i form af arbejdsindsats mod at få aflønning for den tid, de har brugt i virksomheden. Medarbejderen er underlagt arbejdsgiverens ledelsesansvar. Ifølge shareholder-teorien har medarbejderne ingen ledelsesberettigelse, men ledelsesmagten er i stedet forankret i bestyrelsen og dermed hos ejerne.



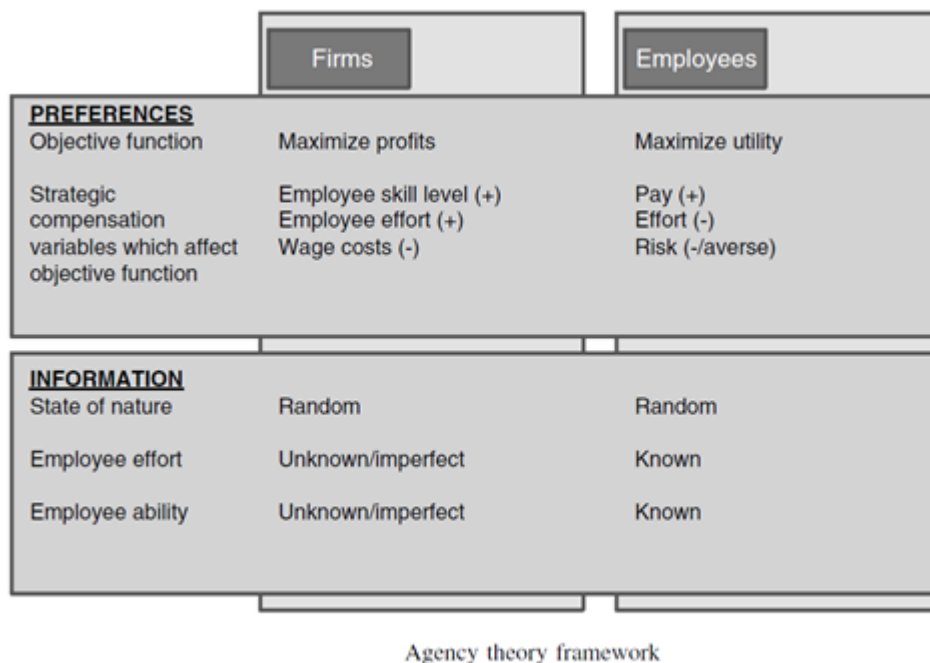
Lægger man shareholder-teorien til grund sammenholdt med den klassiske PA-teori, vil resultatet uundgåeligt blive de velkendte PA-problemer med moral hazard og adverse selection.

Interessekonflikterne vil opstå som følge af de modsatrettede interesser fra hhv. medarbejderne og aktionærerne.

Dette billede bør dog nuanceres af to grunde. Dels fordi man i Danmark overvejende anvender stakeholder teorien, og dels fordi man ikke med denne påstand tager højde for BAH-teoriens modifikationer.

At man i Danmark traditionelt tillægger medarbejderne stor værdi som interessant skinner igennem hele den danske arbejdsretlige model, hvor man fordrer samarbejde mellem ledelse og ansatte. Dette vil blive yderligere præciseret i perspektiveringen i kapitel 7, hvor vi vil se nærmere på Storbritannien og Tyskland, som repræsenterer hver deres retning indenfor stakeholder- og shareholderteorien, og hvor medarbejdernes rolle i virksomheden, som følge deraf, også er meget forskellig.

Lægger man den klassiske PA-teori ned over et shareholder-synspunkt, så ville man konkludere at medarbejderne nyttemaksimerer deres egen værdi i form af aflønning, karrieremuligheder mv., og at medarbejderne kan motiveres derigennem til at handle i virksomhedens interesse (Larkin, et al., 2012).



Figur 10: (Larkin, et al., 2012, p. 1197)

Nuanceres dette med BA-teorien vil man i stedet påstå, at medarbejderne ikke nødvendigvis er egenoptimerende, men at der derimod er andre faktorer, der gør, at man ønsker at være en del af en arbejdsplads. (Pepper & Gore, 2015) påpeger, at man ikke kun arbejder for at økonomisk optimere sig selv, men at man også skal tage højde for, at man som ansat får værdi af at være en del af et arbejdsfællesskab og af at gøre noget, der giver værdi for en selv eller andre.

Et andet problem med den klassiske teori er, at man som svar på agentens egenoptimering, anvender løn som motivationsfaktor. Ulempen ved dette er, at der i praksis er en række udefrakommende faktorer, som kan påvirke medarbejdernes resultatomuligheder, uanset medarbejderens arbejdsindsats. Dette er gældende for konjunkturforskelle, ændret lovgivning, medieomtale mv.

Så i stedet for at fokusere på at få medarbejderne til at opnå det bedst mulige resultat, bør man måske i stedet fokusere på, hvad der motiverer medarbejderne til at yde den bedst mulige indsats for virksomheden.

Idéen om at skabe incitament hos medarbejderen til at yde optimal indsats, hænger ud fra et BA-synspunkt rigtig godt sammen med medarbejdernes mulighed for at tage aktiv del i virksomhedens ledelse gennem bestyrelsesarbejde. Dette bidrager også til, hvorfor aktionærerne bør anerkende medarbejdernes ret til at deltage i bestyrelsen.

Men hvis man udfordrer dette synspunkt lidt, hvorfor er det så nødvendigt med en lovfæstet rettighed for medarbejderne til at have indflydelse på virksomheden?

Hvis medarbejderrepræsentation i bestyrelsen alene er et gode for arbejdsgiveren, burde lovgivning på området være overflødig, fordi markedet selv ville regulere dette og øge medarbejderindflydelsen i virksomheden. Samtidig bør det undre, at medarbejderindflydelsen ikke er mere udbredt, end den er.

5.2.4 Sammenfatning af interessenkonflikter

I den foregående gennemgang af interesser har vi belyst hvilke primære interesser, hver interessen gruppe har, og hvor de mulige risici for interessekonflikter er.

Sammenfattende betyder det, at alle 3 typer af interessekonflikter vil forekomme i forbindelse med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Type 1 mellem ejerne af virksomheden og ledelsen, som udøver den reelle kontrol med virksomheden, vil opstå i alle virksomheder, hvor der er en adskillelse mellem ejerskab og kontrol. Som vist i interessentanalysen vil dette ske i alle større selskaber, fordi ejerstrukturen ofte bliver kompliceret og omkostningerne til koordinering og kontrol vokser. Det betyder, at omkostningerne ved at have en bestyrelse opvejes af omkostningerne til intern koordinering mellem aktionærerne.

Type 2 mellem aktionærerne er ikke særskilt behandlet ovenfor, men indirekte vil resultaterne af interessentanalysen lede til resultater om type 2 PA-problemet. Dette skyldes, at oprettelsen af en bestyrelse kan bidrage til en minimering af denne konflikt, og dermed vil en forøgelse af omkostninger til type 1 opvejes af en mindre omkostning til type 2 konfliktbehandling.

Type 3 er den konflikttype, som er mest relevant i forhold til medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, fordi det er under denne type, at interessentkonflikter mellem ejere og medarbejdere behandles nærmere. Internt i bestyrelsen kan dette komme til udtryk mellem de generalforsamlingsvalgte og de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

5.3 Udbredelsen af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

Af de virksomheder, som opfylder kravene til medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, er det kun ca. 25 procent som rent faktisk benytter muligheden (Poulsen & Gregoric, 2016).

Dette tal synes umiddelbart lavt, men hvad er ud fra en økonomisk synsvinkel begrundelsen og kan andelen af bestyrelser med medarbejderrepræsentation forøges?

Vi forudsætter, at der under alle omstændigheder ville være en bestyrelse, og at spørgsmålet alene vedrører om bestyrelsen skal bestå af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer alene eller af såvel generalforsamlingsvalgte som medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Dette gør vi for at undgå den ekstra variabel om selve oprettelsen af bestyrelsen, som er behandlet i interessentanalysen.

Da det udelukkende er medarbejderne, der bestemmer om der skal være medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, vil vi i første omgang kigge nærmere på medarbejdernes incitamenter til at lade sig repræsentere i bestyrelsen eller undgå samme.

Undersøgelser peger på, at medarbejderrepræsentation har indflydelse på jobtilfredsheden, fordi de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer føler, at de er medbestemmende over deres arbejdsituation. Dette skyldes, at de i bestyrelsesarbejdet kan kommunikere direkte til aktionærerne

og dermed udenom det normale hierarki i virksomheden. Dette vil lede til, at medarbejderne får en større loyalitetsfølelse overfor virksomheden samt en forøget indsigt i virksomheden (Poulsen & Gregoric, 2016).

Foruden disse incitamenters for medarbejderne til at lade sig repræsentere i bestyrelsen, supplerer BA-teorien også med nogle psykologiske forklaringer.

Dels, at man som medarbejder ikke som hidtil antaget alene har fokus på egenoptimering, men også at det giver en selvtilfredshed at være en del af noget større. Man kan altså som medarbejder føle, at man bidrager til et fælles bedste ved at deltage i bestyrelsesarbejdet og derigennem bidrage til at sikre virksomhedens og medarbejdernes interesser samt generelt opnå anerkendelse og selvværdsfølelse af at gøre det rigtige.

Samtidig peger undersøgelser af (Poulsen & Gregoric, 2016) og (Larkin, et al., 2012) på, at man som menneske oplever en aversion mod ulighed og dette gælder ikke alene løn, men også indflydelse. Man søger derfor en balance mellem det man yder, og det man modtager retur. Derfor vil der også være en forventning om, at hvis man som medarbejder investerer tid og energi i virksomheden, vil dette belønnes i form af anerkendelse, indflydelse og information.

I Danmark følger det af selskabslovens § 140, stk. 1, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan udgøre halvdelen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Det betyder, at de aldrig vil kunne skabe et selvstændigt flertal i bestyrelsen. Da medarbejdervalgte medlemmer indgår i bestyrelsen med samme rettigheder og forpligtelser som de øvrige bestyrelsesmedlemmer, vil de risikere at blive forpligtet af beslutninger, som er truffet af det aktionærdominerende flertal i bestyrelsen. Dette kan medvirke til, at nogle ansatte fravælger at stille op til bestyrelsen, fordi de alligevel er underlagt aktionærernes bestemmelse. I forvejen skal de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer håndtere mange forskellige interesser – egeninteresse, kollegahensyn, virksomhedens interesse, direktionens tilfredsstillelse og aktionærernes interesse. Alene kompleksiteten af disse mange hensyn kan gøre det mindre attraktivt for nogle medarbejdere at stille op til bestyrelsen.

Af dette kan man udlede, at incitamentet hos de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer til at stille op til bestyrelsen styrkes, såfremt man mener, at man har mulighed for at påvirke beslutningerne i bestyrelsen. Denne påstand støttes af den undersøgelse, som Nina Fauerholdt (2014) har lavet blandt medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i erhvervsbestyrelser. Her udtaler

de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer generelt, at man stiller op for at opnå indsigt og indflydelse i virksomheden. Denne indflydelse og indsigt må antages at være mest relevant i de virksomheder, hvor man som medarbejder ikke føler sig informeret og hørt i rollen som almindelig ansat. Derfor bør den højeste grad af medarbejderrepræsentation i teorien findes i virksomheder, som har en større andel af adverse selection problemer, fordi der i disse virksomheder vil være problemer med informationsstrømmen i virksomheden.

Undersøgelsen viser også, at i kun 7 ud af 17 tilfælde følte de medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentanter sig fuldt inddraget i bestyrelsen, og at de blev hørt og accepteret på lige vilkår med de andre bestyrelsesmedlemmer. Dette taget i betragtning er i en meget lille andel af alle virksomheder med en mulig medarbejderrepræsentation, at medarbejderne bliver anerkendt og hørt på lige vilkår med de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Dette kan være en væsentlig forklaring på, hvorfor ikke flere medarbejdere vælger at lade sig repræsentere.

Virksomhederne kan dog aktivt medvirke til at skabe en højere grad af medarbejderrepræsentation.

Årsagen til at danske virksomheder bør have incitament til at fremme medarbejderrepræsentationen i bestyrelsen, kan forklares ved, at Danmark hører under stakeholder-teorien, og at der derfor vil være en anerkendelse fra aktionærernes side om, at øvrige interessenter kan påvirke virksomheden positivt. Derfor vil virksomheden på forhånd forvente en opbakning fra aktionærernes side.

I forlængelse af medarbejdernes ulighedsaversion, kan dette suppleres med et omvendt rationale fra virksomhedens side. Jo videre beføjelser og tillid man viser medarbejderne, jo mere vil medarbejderne belønne dette ved at yde en indsats, der modsvarer dette. Så ved at fremme medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, vil beslutningerne i bestyrelsen blive beriget med viden og erfaring, bestyrelsen vil blive bredere sammensat, og man bør også opnå den effekt, at medarbejderne vil agere mere loyalt og yde en større indsats for virksomheden.

Samtidig er der en forventning fra virksomhedens omgivelser til, at man respekterer medarbejdernes ret til at have medindflydelse på virksomheden. Dette ses i Danmark ved samarbejdet mellem arbejdsmarkedets parter og dermed den gensidige anerkendelse af hhv. arbejdsgiverens ledelsesret og medarbejdernes ret til at have indflydelse på virksomheden. At hele

denne tradition og kultur er gennemgribende for danske virksomheder bevirker, at virksomhederne vil have svært ved at nægte en anerkendelse og accept af medarbejdere som bestyrelsesmedlemmer.

Ved selskabslovens revidering i 2010 og dermed i udfærdigelsen af bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber fremgår også, at der er en samfundsmæssig stillingtagen til, at man anerkender medarbejderne som et aktiv for virksomhedens ledelse.

I lande hvor stakeholder-teorien ikke i samme omfang er fremherskende, vil resultatet givet vis være anderledes. Dette skyldes, at virksomhederne ikke på forhånd kan forvente samme opbakning fra aktionærernes side, og derfor ville skulle argumentere stærkere for medarbejderrepræsentanternes berettigelse.

Derfor skal virksomheden kunne påvise, at fordelen ved at have medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i bestyrelsen kan opveje de omkostninger, som opstår under type 3 ved at have både medarbejdervalgte og generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

Det betyder, at den viden som medarbejderen opbygger, som følge af sin virksomhedsspecifikke uddannelse, skal være stor og speciel nok til, at andre bestyrelsesmedlemmer ikke ville kunne bidrage med samme input, hvorved kvaliteten af beslutningerne i bestyrelsen bliver tilsvarende forbedret.

Denne problemstilling vil blive mere aktuel i kraft af den øgede internationalisering, hvor virksomheder fra fx USA eller Storbritannien, som traditionelt bekender sig til shareholder-teorien vil have afdelinger i Danmark. Her kan man forvente, at medarbejderne skal argumentere mere for retten til at deltage i bestyrelsen og dermed også kunne synliggøre, hvordan dette kan være til virksomhedens bedste.

5.4 Diskussion af målgruppen i bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber

Lovgivningen vedrørende medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer omfatter alene virksomheder med mere end 35 ansatte over en 3-årig periode. Der er altså tale om veletablerede større virksomheder.

Men som det sås af figur 8 og 9 i interessentanalysen er antallet af selskaber uden bestyrelse voksende, hvilket skyldes en tendens til at danne små iværksætterselskaber.

Man kan derfor diskutere om det ud fra en økonomisk vinkel, er den rigtige målgruppe, som lovgivningen sigter imod, og om den ville være mere aktuel, hvis der ikke var en mindstegrænse på antal ansatte og anciennitetsperiode.

Ovennævnte analyse viser, at bestyrelserne primært træder i kraft, når aktionærlandskabet bliver komplekst, og hvor det derfor giver værdi at minimere omkostningerne ved koordinering mellem aktionærerne ved at oprette et fælles ledelsesorgan i form af en bestyrelse. Omkostningerne til overvågning og kontrol af bestyrelsen skal kunne opvejes af de transaktionsomkostninger, der ville være ved, at aktionærerne selv skulle lede virksomheden. Dette indikerer, at bestyrelsen ikke naturligt vil have sin plads i et mindre iværksætterselskab.

Fra medarbejdernes synspunkt udtaler disse, at de stiller op til bestyrelsen for at opnå en større grad af indsigt og indflydelse på beslutninger i virksomheden (Fauerholdt, 2014). Dette synspunkt taler både for og imod en højere grad af medarbejderrepræsentation i de mindre selskaber.

Hvis medarbejderne alene stiller op for indflydelse og indsigt i selskabet, er det måske mindre relevant i mindre selskabskonstruktioner. Dette skyldes, at informationsstrømmen naturligt vil være lettere, da der er kortere vej fra beslutningstagere til medarbejdere i et selskab med 5-10 ansatte end i et selskab med 35-50 ansatte. Det kræver ikke ligeså meget at informere alle samtidig, og derfor vil medarbejderne i mindre selskaber formentlig også føle sig mere hørt end i et stort. Hvis dette er tilfældet, ville det ikke ændre på antallet af bestyrelser med medarbejderrepræsentation, at loven også favnede små selskaber, fordi det stadig er op til medarbejderne at stille krav om medarbejderrepræsentation, hvilket de ikke ville gøre, hvis de i forvejen føler sig hørt og velinformeret.

Modsat peger undersøgelsen af (Poulsen & Gregoric, 2016) på, at medarbejdere med virksomhedsspecifik viden og stor afhængighed af virksomheden vil have større incitament til at lade sig repræsentere i bestyrelsen.

For at undersøge dette i forhold til målgruppen for selskabslovens bestemmelser om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, må det vurderes, om afhængigheden af virksomheden er større for en enkelt medarbejder i et lille nystartet selskab end i et stort veletableret selskab, samt om den enkelte medarbejder besidder en højere grad af virksomhedsspecifik viden.

I forhold til afhængigheden af selskabet synes denne ens for medarbejderen i begge tilfælde. Man er, som medarbejder, afhængig af sin løn og denne afhængighed er uændret uanset virksomhedens størrelse. Men der kan være andre faktorer, som gør, at medarbejderen bliver ekstra sårbar overfor virksomhedens dispositioner.

I et lille nystartet selskab kan man, for at skaffe finansiering, bede medarbejderne om at være medfinansierende. Her opnår de ikke status som aktionærer, men alene som kreditorer. I disse tilfælde vil en medarbejder have en større tilknytning til selskabet end den almindelige ansatte og vil derfor også have en større interesse i at sikre sig indflydelse på selskabets beslutninger og indsigt i fx regnskaber.

Samtidig vil man, som medarbejder, i et nystartet selskab også føle sig mere udsat på grund af den risiko, der er forbundet med virksomhedens fortsatte overlevelse. Denne risiko vil en medarbejder i en velfungerende og veletableret virksomhed næppe frygte, og derfor vil medarbejderen i den nystartede virksomhed have en større interesse i at følge tættere end normalt.

Dernæst følger, at medarbejderne i højere grad vælger at stille op til bestyrelsen, når de føler, at de er i besiddelse af en virksomhedsspecifik viden, som kan komme beslutningstagerne til gavn.

I det nystartede selskab med få ansatte, vil man forsøge at besætte posterne med medarbejdere, der hver især spiller en nøglerolle for virksomheden. Man vil typisk finde langt færre administrative, generelle medarbejdere, fordi virksomheden typisk ikke har råd til sådanne ansatte og derfor vælger at købe ydelserne eksternt. Derfor vil de få medarbejdere ofte hver især bidrage med en viden, som er relevant og vigtig for netop denne virksomhed, fordi det er forudsætningen for, at de overhovedet er ansat.

Når virksomheden vokser sig større, vil der komme opgaver ind, som i højere grad er generelle og derfor ikke særlig virksomhedsspecifikke, og derfor vil virksomheden også typisk hjemtage de opgaver, som har været indkøbt eksternt, fordi businesscasen i at varetage opgaverne selv er bedre.

Det betyder, at viden i virksomheden går fra at være meget virksomhedsspecifik forankret på få nøglepersoner, til i højere grad at være generel viden fordelt på mange ansatte.

Vejer man fordele og ulemper op imod hinanden i forhold til om lovgivningen om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer burde, alle selskaber uanset alder og antal ansatte være omfattet, hvorved man kan argumentere for, at der økonomisk set ikke ville være nogen negative

konsekvenser ved at omfatte alle selskaber. Dette skyldes, at medarbejderne ville fravælge at lade sig repræsentere i bestyrelsen og dermed tvinge selskabet til oprettelsen af en bestyrelse, hvis de allerede føler sig trygge i deres ansættelsesforhold. Samtidig viser ovennævnte, at det måske netop er mest relevant for medarbejderne i de små nystartede selskaber, at være en del af det øverste ledelsesorgan og dermed have indflydelse på beslutninger og indsigt i selskabet.

Risikoen er dog, at medarbejderne ikke agere rationelt og vil benytte sig af muligheden, blot fordi den er der, og dermed pålægges de nystartede virksomheder en ekstra omkostning.

5.5 Resultat af økonomisk analyse

Af den økonomiske analyse fremgik det, at hele forudsætningen for at tale om bestyrelsesarbejde og de dertilhørende interessekonflikter, er adskillelsen mellem ejerskab og kontrol af virksomheden.

Dette skyldes, at det først ved denne adskillelse er situationer, hvor der kan forekomme risiko for adverse selection og moral hazard. Samtidig viste vi, at bestyrelsen opstår, når aktionærlandskabet bliver for komplekst til, at det kan overlades til aktionærerne at varetage ledelsen af selskabet.

Omkostningerne forbundet med type 2 problemet indbyrdes mellem aktionærerne overstiger altså omkostningerne ved dannelsen af en bestyrelse og dermed omkostningerne til type 1 problemstillingen mellem aktionærerne og bestyrelsen.

Af interessentanalysen så vi, at særligt agent problemtyperne 1 og 3 er relevante i forhold til bestyrelsesarbejde og især med fokus på medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Her sås, at ikke alene vil medarbejderne primært lade sig repræsentere, såfremt de føler, at de bliver hørt og samtidig kan bidrage med en virksomhedsspecifik viden, men også at den klassiske principal-agent teori ikke tager højde for alle de udfordringer, som medarbejderne står overfor. Der er en række psykologiske mekanismer, som påvirker medarbejdernes rationelle valg og dermed også, hvordan virksomheden kan sikre det rigtige niveau af indsats hos medarbejderne. Fx viste de forskellige undersøgelser, at jo højere grad af afhængighed agenten føler overfor virksomheden, jo mere vil han engagere sig i at sikre virksomhedens drift og dermed stille op til bestyrelsen som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. Samtidig bør antagelsen om den egenoptimerende medarbejder revideres, fordi elementer som anerkendelse og ulighedsaversion påvirker medarbejderens beslutningsproces.

Med disse resultater diskuterede vi udbredelsen af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, og om lovgivningen på området er relevant i forhold til de virksomheder, der er i lovens målgruppe.

Undersøgelserne foretaget af (Fauerholdt, 2014) og (Poulsen & Gregoric, 2016) viste, at alene 25 procent af de virksomheder, der opfylder betingelserne for medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, også anvender dette.

I de virksomheder, der opfylder lovens krav til medarbejderrepræsentation, er det alene medarbejderne, som bestemmer om der ønskes medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

Med udgangspunkt i interessentanalysen og de deraf afledte synspunkter fra den klassiske PA-teori og BA-teorien fandt vi, at afgørelsen om hvorvidt der skal være medarbejderrepræsentation i virksomhedens bestyrelse afgøres ud fra:

- Informationsstrømmen i virksomheden ved status quo
- Muligheden for at opnå indflydelse i bestyrelsen
- At den øgede internationalisering sætter medarbejderrepræsentation i bestyrelsen under pres
- Medarbejdernes afhængighed af virksomheden
- Sociale forhold, herunder selvtilfredsstillelse og tabsaversion

Samtidig diskuterede vi, om målgruppen for lovgivningen burde være anderledes, fordi den alene omfatter større veletablerede virksomheder og fordi medarbejderne primært vil lade sig repræsentere, når de enten mener at kunne bidrage med vigtig viden, eller når de føler behov for større information, end de er givet som almindelige ansatte.

Her viste vores analyse, at loven burde omfatte alle virksomheder uanset størrelse og antal af ansatte. Dette skyldes, at medarbejderne vil fravælge muligheden for medarbejderrepræsentation, hvis de føler tryghed i ansættelsen, mens behovet for at sikre indsigt og tryghed i ansættelsen er større i virksomhedens tidlige år, især i de virksomheder, hvor medarbejderne har deltaget i opstarten ved en medfinansiering.

Kapitel 6

6.1 Medarbejderrepræsentation i virksomheden

Det følger af hovedaftalen, at arbejdsgiveren skal udøve sin ledelsesret i samarbejde med medarbejderne og medarbejderrepræsentanterne. Medarbejderne har, foruden medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, 2 muligheder for at have indflydelse på arbejdsgiverens ledelsesret. Det er retten til at vælge en tillidsrepræsentant samt retten til at oprette og deltage i et samarbejdsudvalg (SU).

For at belyse om der med fordel kan være sammenfald i personkredsen på tværs af de 3 fora, må arbejdsopgaverne og ansvarsområderne for hvert enkelt interessegruppe forstås. Derfor vil vi nedenfor kort gennemgå hvervet som tillidsrepræsentant og SU med henblik på senere at kunne sammenholde dette med medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

6.2 Retten til at vælge en tillidsrepræsentant

Reglerne om tillidsrepræsentanter på det private arbejdsmarked indgås af de enkelte lokalorganisationer og på denne måde sikres en tilknytning til overenskomsterne. Reglerne kan variere alt efter overenskomsten med arbejdsgiveren og derfor vil den følgende gennemgang tage udgangspunkt i de generelle regler, som ses i majoriteten af aftalerne om tillidsrepræsentanter.

Tillidsrepræsentanten er en medarbejder, som er valgt af sine kollegaer indenfor samme lønmodtagerorganisation til at varetage denne medarbejderkreds fælles interesse. Selvom tillidsrepræsentanten er medarbejdernes talsmand, så drager arbejdsgiveren også fordel af, at der er en tillidsrepræsentant. Dette ses fx ved tillidsrepræsentantens pligt til at sikre, at de arbejdsretlige spilleregler overholdes og dermed loyalt indgår i en dialog om at undgå optrapning af konflikter. På denne måde virker tillidsrepræsentanten ofte som mægler og bidrager dermed til at afværge en krise på et tidligt stadie og opretholder det gode arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Samtidig har arbejdsgiveren også den fordel kun at skulle forhandle med én person om rettigheder og forhold for de resterende medarbejdere. På denne måde er der en væsentlig omkostningsbesparelse ved forhandlinger, dels i besparelser og dels fordi tillidsrepræsentanten er fagligt uddannet til at varetage de øvrige medarbejders interesse.

Tillidsrepræsentantens primære opgave består i at skabe grundlag for og vedligeholde gode arbejdsforhold.

For at skabe gode arbejdsvilkår kræves, at tillidsrepræsentanten forhandler på medarbejderens vegne i spørgsmål, som relateres til de kollektive overenskomster. Det betyder, at tillidsrepræsentanten skal formidle de ansattes behov og ønsker videre til arbejdsgiveren.

For at sikre at arbejdsforholdene bevares gode, har tillidsrepræsentanten en kontrolfunktion. At anvende tillidsrepræsentanterne som kontrolorgan, har vist sig at være den mest effektive måde at føre kontrol med arbejdsgiverne på. Kontrolfunktionen kræver dog at arbejdsgiveren overholder informationspligten, sådan at tillidsrepræsentanten til enhver tid er informeret om virksomhedens faktiske arbejdsforhold.

For at kunne varetage disse opgaver tilbyder LO uddannelse til tillidsrepræsentanterne indenfor blandt andet forhandlingsteknik, forhandlingspsykologi samt de rettigheder og pligter, som rollen indebærer. Uddannelsen betyder, at tillidsrepræsentanterne ofte er bedre rustet end øvrige medlemmer af SU til at indgå i forhandling og dialog med ledelsen.

Både i rollen som skaber af og kontrol med de gode arbejdsforhold er der en risiko for, at tillidsrepræsentanten kan havne i en situation, hvor han på den ene side risikerer arbejdsgiverens misbilligelse og på den anden side, risikerer at blive beskyldt for at gå arbejdsgiverens ærinde af sine kollegaer. For at undgå denne situation har man siden overenskomsten i 1902 ydet en særlig arbejdsretlig beskyttelse til tillidsrepræsentanten, der i dag er omfattet af hovedaftalens § 8.

6.3 Samarbejdsudvalg (SU)

Samarbejdsudvalg, virksomhedsudvalg, medarbejderudvalg og koncernudvalg er alle synonymer for samme arbejdsorgan og vil i det følgende blive behandlet samlet under SU.

Ved gennemgangen af samarbejdsudvalg er samarbejdsaftalen mellem DA og LO lagt til grund. Baggrunden for samarbejdsaftalen er en fælles forståelse for, at der er nødt til at være et stærkt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere i en tid, hvor Human Capital i stadig større grad er en forudsætning for virksomhedernes fortsatte udvikling og konkurrencedygtighed.

I virksomheder med mere end 35 ansatte skal der oprettes et SU, såfremt arbejdsgiveren eller et flertal af de ansatte fremsætter ønske om dette. Der skal sikres en ligevægt af medarbejdere og ledelsesmedlemmer i SU for at skabe grundlag for en ligeværdig dialog. Personkredsen kan bestå af såvel udpegede som valgte medlemmer. Formanden for udvalget vil altid være en ledelsesrepræsentant, mens næstformanden vil være en medarbejderrepræsentant. Såfremt der

findes en fællestillidsmand i virksomheden, vil det være denne som indtræder i rollen som næstformand.

Formål med SU er, at skabe et forum for dialog mellem ledelsen og medarbejderne i virksomheden. Samtidig kan udvalget benyttes til gensidig informationsdeling, men udvalget har ingen direkte bestemmende indflydelse. Udvalget kan således ikke pålægge ledelsen noget, idet udvalget ikke har del i ledelsesretten.

Incitamentet for medarbejderne for deltagelse er, at de ved deltagelse, kan blive informeret om virksomhedens fremtidige drift, såsom økonomiske forhold og planlagte omstruktureringer. Samtidig har medarbejderne mulighed for at give deres mening til kende. For at dette skal være muligt skal medarbejderne informeres på et tidspunkt, hvor deres mening kan nå at indgå i det endelige beslutningsgrundlag (DA & LO, 2006).

Incitamentet for ledelsen er, at der er et centralt sted at dele vigtig information med medarbejderne, samt få inddraget medarbejderne i virksomheden. På denne måde er der større chance for at medarbejderne vil påtage sig et medansvar for virksomhedens drift. Når medarbejderne påtager sig et medansvar, vil de aktivt medvirke til virksomhedens konkurrencedygtighed, og dermed vil medarbejderne også være mere villige til at indgå i virksomhedsspecifik uddannelse. Samtidig kan ledelsen i højere grad stole på, at medarbejderrepræsentanterne vil viderebringe informationen på en loyal måde til de øvrige ansatte.

6.4 Analyse af interviews

For at kunne foretage en vurdering af om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen er et gode for såvel virksomheden som for medarbejderne, har vi foretaget 4 interviews med både arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer.

De to fagforeninger er CO-Industri og Finansforbundet. CO-industri er en del af LO, og derved repræsenterer de alle fagforeninger, som vedrører industriarbejde. Finansforbundet repræsenterer arbejdstagere i den finansielle sektor.

Arbejdsgiverorganisationerne er repræsenteret ved Dansk Industri (DI) og Finanssektorens Arbejdsgiverforening (FA).

Alle interviews er gennemført ved personligt fremmøde og optaget. Udskrifterne af interviewene findes i fuld længde som bilag.

De 4 parter er alle blevet stillet følgende 12 spørgsmål:

1. Hvad ser du som tillidsrepræsentantens 3 primære funktioner?
 - a. I hvilke situationer ses samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentant?
2. Hvilke kompetencer skal en god tillidsrepræsentant besidde?
 - a. Både fagligt og menneskeligt?
3. Hvilke fordele er der ved, at det er tillidsrepræsentanten, der sidder i samarbejdsudvalget?
4. Hvilke ulemper kan der være ved, at det er tillidsrepræsentanterne, der sidder i samarbejdsudvalget?
 - a. Gør det en forskel for arbejdsgiveren om det er tillidsrepræsentanten eller en anden medarbejder, som sidder i samarbejdsudvalget?
5. Hvordan sikrer man, at alle medarbejderne i virksomheden bliver hørt og ikke kun de fagligt repræsenterede?
6. Hvordan ser du, at tillidsrepræsentantens kompetencer kan bringes i spil som medarbejder-valgt bestyrelsesmedlem?
7. Hvilke udfordringer/interessekonflikter ser du ved, at det er tillidsrepræsentanten, der sidder i bestyrelsen som medarbejdervalgt repræsentant?
8. Bør der overhovedet være en medarbejderrepræsentant i bestyrelsen?
 - a. Hvis ja, bør det være tillidsrepræsentanten som sidder i bestyrelsen som medarbejdervalgt medlem?
9. Der er kun ca. 25 procent af de virksomheder, som opfylder kravene til at have medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, hvori medarbejderne benytter denne ret. Hvorfor er tallet ikke højere?
10. Er der sammenhæng mellem typen af virksomhed og medarbejderrepræsentationen? Er det mere hyppigt forekommende i en traditionel produktionsvirksomhed end i en virksomhed, som primært benytter akademisk arbejdskraft?
11. Hvad skal der til for at øge andelen af virksomheder, hvor medarbejderne repræsenteres i virksomheden?
12. Hvordan ser du tillidsrepræsentantens og det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlems rolle i fremtiden?

Vi har i det følgende sammenskrevet parternes svar for at finde overensstemmelser og afvigelser, og dermed kunne uddrage en samlet holdning.

6.4.1 Tillidsrepræsentantens rolle og kompetencer

CO-industri og Finansforbundet er generelt enige i, at der er 3 primære funktioner for en tillidsrepræsentant:

1. Kontrol af arbejdsgivers overholdelse af overenskomsten
2. Sikre bedst mulige arbejdsvilkår for de ansatte
3. Samarbejde med ledelsen

CO-Industri supplerer med, at tillidsrepræsentantens ansvar med at sikre at den gældende overenskomst og de lokale aftaler overholdes, skal ses i lyset af, at der findes mange lokalaftaler. Dette skyldes forskellige ønsker og behov indenfor de forskellige områder dækket af DI og CO-industri. Disse lokalaftaler gør det muligt at tilpasse reglerne til de forhold, som er på de forskellige virksomheder eller områder. Udover at sikre at overenskomsterne skal overholdes, skal tillidsrepræsentanten også sørge for, at de muligheder, som der er i form af lokalaftaler bliver brugt, fx aftaler om løn, arbejdstid og mulighed for fleksibel arbejdstid.

Finansforbundet og FA har indskrevet en klar beskrivelse af tillidsrepræsentantens opgaver i deres Standardoverenskomst fra 2014. Heraf fremgår det, at tillidsrepræsentanterne skal fungere som talerør mellem medarbejderne og ledelsen. Dette indebærer, at han skal orientere både ledelse og medarbejdere om forhold i virksomheden, som risikerer at påvirke arbejds- og medarbejderforhold.

Ligeledes påpeger Finansforbundet, at en anden hovedopgave for tillidsrepræsentanten er at skabe godt samarbejde i virksomheden mellem alle parter – både medarbejdere og ledelse.

Da vi spurgte DI og FA om, hvilke situationer tillidsrepræsentanten og ledelsen samarbejder om, svarede begge, at det var afhængigt af situation og virksomhed. Generelt svarede begge arbejdsgiverorganisationer, at deres opfattelse af tillidsrepræsentantens rolle var:

1. Gensidig orientering/videns udveksling
2. Oprettelse af lokalaftaler
3. Tvist håndtering.

Sammenfattende afviger arbejdsgiverorganisationernes opfattelse af tillidsrepræsentantens rolle og funktion altså forventeligt ikke væsentligt fra lønmodtagernes. Dette skyldes formentligt at rollen

ofte er beskrevet i overenskomsterne, men også at hvervet som tillidsrepræsentant er velkendt efter mere end 100 år på det danske arbejdsmarked.

I forhold til hvilke kompetencer, som parterne oplever som de væsentligste for tillidsrepræsentanten, var der bred enighed om, at de faglige kompetencer, som fx kendskab til overenskomsten ikke var en vigtig forudsætning for at påpege sig rollen. Dette skyldes, påpeger CO-industri og Finansforbundet, at disse kompetencer kan tillæres gennem den uddannelse, som tillidsrepræsentanten vil gennemgå, når han er valgt.

I stedet lagde lønmodtagerorganisationerne vægt på de menneskelige egenskaber ved tillidsrepræsentanten. De beskrev en god tillidsrepræsentant som en person, der er en god forhandler, en som tænker kreativt i sine problemløsninger, er god til at skabe netværk og til at kommunikere. Man skal, som tillidsrepræsentant, mestre en balancekunst imellem de forskellige situationer, man skal udfylde og man skal kunne tænke strategisk, når det kommer til at planlægge og udnytte sine ressourcer optimalt. Amila Laila Bada fra Finansforbundet udtaler, at det også bør være en person, som kan klare at være i det krydspres, som en tillidsrepræsentant vil blive udsat for af kollegaer, ledelsen og fagforeninger.

Arbejdsgiverforeningerne lagde derimod vægt på en faglig dygtighed hos tillidsrepræsentanten, som fx forretningsforståelse og indsigt i virksomhedens daglige drift og behov. FA nævner også, at en god tillidsrepræsentant skal søge løsninger fremfor konflikter. Hvis en tillidsrepræsentant søger konflikter og ikke er villig til nogle gange at gå på kompromis, så vil det skabe et anspændt forhold mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten.

6.4.2 Tillidsrepræsentantens rolle i samarbejdsudvalget

Både arbejdsgiver- og fagforeningerne kan se en synergieffekt i, at tillidsmændene er sikret en rolle i samarbejdsudvalget. Begge parter påpeger, at valget som tillidsrepræsentant viser, at personen har et mandat fra sine kollegaer til at tale på deres vegne, og derfor er der en fordel i, at det er tillidsrepræsentanten, som varetager kollegaernes interesser i samarbejdsudvalget.

Nadja Christy fra CO-Industri uddyber dette med, at når man er valgt som tillidsrepræsentant, har man på en formel måde fået et mandat fra sine kollegaer til at repræsentere dem i forskellige sammenhænge. Dette mandat gives ikke på samme formelle måde til de andre medarbejdere i samarbejdsudvalget. Hun påpeger, at dette mandat er en vigtig faktor, og derfor bør alle

medlemmerne af samarbejdsudvalget have en eller anden form for mandat, lige meget om man sidder på medarbejder eller ledelsens side.

Finansforbundet ser det også som en fordel, at det er tillidsrepræsentanten, som sidder i samarbejdsudvalget, da de mener, at det er de samme kompetencer, der gør sig gældende i begge roller.

Dette understøttes til en vis grad af arbejdsgiverforeningerne som begge fremhæver, at tillidsrepræsentanten har en ganske særlig opbakning fra sine kollegaer, netop i kraft af valget til tillidsrepræsentant. Omvendt vil de ikke udelukke, at andre medarbejdere kan være lige så værdifulde for samarbejdsudvalget. Det vigtigste er opbakningen fra de øvrige medarbejdere – uanset om man er tillidsrepræsentant eller ej.

På vores spørgsmål om der kunne være nogen ulemper ved, at tillidsrepræsentanten både fungerede som tillidsrepræsentant og medlem af samarbejdsudvalget var der ingen af parterne, der så dette som et væsentligt problem. Det vigtigste var, at tillidsrepræsentanten forstod forskellen på de to opgaver. At det ikke bliver betragtet som et problem skyldes formentlig, at rollen i samarbejdsudvalget ligger i naturlig forlængelse af rollen som tillidsrepræsentant. I begge roller handler det om samarbejde og forhandling med ledelse og om håndtering af informationsstrømme i organisationen. Derfor kan det være mere omkostningstungt for begge parter, hvis ikke det er tillidsrepræsentanterne som sidder i samarbejdsudvalget, fordi det da vil kræve en større grad af intern koordinering. Dette ses da også i praksis, hvor det som hovedregel er fællestillidsrepræsentanten, som varetager opgaven som næstformand i samarbejdsudvalget.

Risikoen ved at det altid er tillidsrepræsentanterne, som er gennemgående medarbejderrepræsentant i de forskellige virksomhedsfora er, at medarbejderrepræsentationen kan blive smal. Da vi præsenterede denne problemstilling for parterne, var deres fælles svar, at man som udgangspunkt bør huske, at tillidsrepræsentanten ikke alene varetager medlemmernes interesser, men interessen for alle virksomhedens medarbejdere.

Samtidig påpegede CO-industri, at hvis man havde valgt ikke at være medlem af en fagforening, så havde man sat sig selv udenfor indflydelse. Dette støttes til dels af Finansforbundet, som udtalte, at den bedste måde at overbevise medarbejdere om, at de burde blive medlem, var ved at vise dem hvilke fordele, man som ikke-medlem går glip af.

Denne problemstilling kan nok ikke forventes at blive mindre, idet Finansforbundet erkendte, at der er en stigende tendens til, at medarbejderne fravælger at organisere sig. Derfor kan der også være en interesse fra fagforeningernes side i at styrke tillidsrepræsentantens rolle i blandt andet samarbejdsudvalget, så måden at opnå indflydelse på i virksomheden kræver medlemskab af en fagforening.

FA anerkendte, at der på deres område kommer flere og flere, som er organiseret andre steder eller ikke er organiseret. De mente, at dette i fremtiden kunne betyde, at man var nødt til at lave nogle fora ved siden af de formelle organer for at sikre disse medarbejdere. Hvis der sker store ændringer omkring organiseringen af medarbejderne, er virksomheden nødt til at tilpasse sig dette og muligvis oprette andre organer end dem, vi kender i dag. Dette er dog ikke relevant på nuværende tidspunkt.

Hvis dette synspunkt holder, så ser vi ind i organisering af medarbejderrepræsentation, som i langt højere grad end i dag, bliver delt mellem de organiserede medarbejdere og de ikke-organiserede. Det vil i så fald give nogle helt andre perspektiver på mulige interessekonflikter mellem de forskellige fora og medarbejdergrupper end i dag.

6.4.3 Tillidsrepræsentanten som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem

Når parterne er enige i, at tillidsrepræsentanten har en naturlig rolle i SU, og når der ikke synes at være nogle væsentlige ulemper at bemærke i forhold til dette, så har vi undersøgt parternes holdning til, at rollen udvides til også at omfatte medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

På dette punkt var parterne mere uenige end hidtil.

Fagforeningerne var ikke overraskende positivt indstillet overfor tillidsrepræsentantens rolle som selvskreven medarbejderrepræsentant i bestyrelsen. At tillidsrepræsentanten kender virksomheden, nævner begge fagforeninger som en stor fordel i bestyrelsen. Dette skyldes, at vedkommende kender virksomheden nøje, og dermed også kan belyse muligheder for ændringer i virksomheden. Andre bestyrelsesmedlemmer har ikke den samme interne viden som medarbejderrepræsentanten.

Foruden dette påpeger Finansforbundet, at en af fordelene ved at det er tillidsrepræsentanten, som sidder i bestyrelsen er, at man får et sammenhængende fagligt system. Dette betyder, at de kompetencer, man tilegner sig gennem den tilbudte uddannelse som tillidsrepræsentant, suppleret med den erfaring, man får igennem sit arbejde, sammenlagt giver en bedre og mere kvalificeret medarbejderrepræsentant.

Omvendt finder både DI og FA, at der er væsentlige forskelle i de kompetencer rollen, som henholdsvis tillidsrepræsentant og bestyrelsesmedlem, kræver. I bestyrelsen er det vigtigt at tænke på virksomhedens interesse, samt have en viden omkring økonomi og strategi, påpeger FA.

Begge arbejdsgiverforeninger mener dog, at såfremt tillidsrepræsentanten kan skelne mellem rollerne som tillidsrepræsentant, samarbejdsudvalg og bestyrelsesmedlem, vil han kunne bidrage med noget positivt til bestyrelsen. Her vil det væsentligste være at bidrage med en indsigt i medarbejderforholdene i virksomheden, samt et indblik i den daglige drift.

Dette synspunkt anerkendes af fagforeningerne ved, at bestyrelsen, i modsætning til samarbejdsudvalget, er et virksomhedsanliggende, hvilket kan skabe konflikter, men fastholder dog samtidig, at der er en synergieffekt ved, at det er samme person, som er gennemgående medarbejderrepræsentant.

FA bemærker, at tillidsrepræsentanten ikke besidder nogen reel magt i bestyrelsen, og hans viden derfor er bedre anvendt i samarbejdsudvalget. Derfor er der ingen fordel i, at tillidsrepræsentanten sidder i bestyrelsen sammenlignet med øvrige medarbejdere. Samtidig kan det være svært at skifte fra at være medarbejdernes talerør, til at skulle varetage virksomhedens hensyn i stedet for.

At netop skiftet mellem rollerne og den mulige interessekonflikt, der ligger deri, er også den største risiko ifølge CO-Industri og Finansforbundet.

Finansforbundet nævner igen, at den tillidsrepræsentant, som sidder i bestyrelsen, også vil være udsat for et krydspres mellem medarbejderne og virksomheden. De siger derfor også, at hvis man ønsker at kombinere rollerne som tillidsrepræsentant og bestyrelsesmedlem, skal man kunne håndtere at skifte mellem disse to roller. Ellers skal man holde sig til kun at være tillidsrepræsentant. Desuden kan det være en udfordring, at man i bestyrelsen får del i viden, som man ikke kan videregive, eller bruge i andre fora.

Finansforbundet nævner, at de har tillid til, at tillidsrepræsentanterne besidder en dygtighed og kompetence, så det er naturligt, at de også sidder i bestyrelsen. Det ses dog også, specielt i den finansielle sektor, at finanskrisen har medvirket til, at flere tillidsrepræsentanter fravælger bestyrelsesarbejdet. Dette skyldes, at de ikke længere kan se sig selv som en del af bestyrelsen grundet interessekonflikterne.

CO-Industri nævner også, at tavshedspligten kan skabe problemer til medarbejderne, fordi disse oftest forventer at få noget viden fra bestyrelsesmødet af det medarbejdervalgte medlem, hvilket de ikke får.

Begge fagforeninger er dog enige i, at fordelene opvejer ulemperne. Og hvis man vælger at have medarbejderrepræsentation, mener begge fagforeningerne, at det bør være tillidsrepræsentanten.

6.4.4 Medarbejderrepræsentation i bestyrelsen generelt

Det er interessant, at der er så stor uenighed mellem parterne i forhold til tillidsrepræsentantens rolle som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i et land som Danmark, hvor arbejdsmarkedet ellers er tegnet af en høj grad af gensidig anerkendelse.

Når parterne er så uenige i, om det giver værdi, at lade tillidsrepræsentanten være garanteret en rolle som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem, hvordan er holdningen så til medarbejderrepræsentation i bestyrelsen generelt?

Direkte adspurgt, er parterne enige i, at når medarbejderrepræsentation i bestyrelsen fungerer, så er det i høj grad værdigivende for bestyrelsen, da medarbejderrepræsentanterne tilføjer viden, som andre medlemmer ikke kan. Alle parter er dog også enige i, at når det ikke fungerer, så bliver medarbejderrepræsentationen overflødig.

DI supplerer med, at der ses en udfordring i, hvor meget medarbejderrepræsentanten reelt tilføjer til bestyrelsen. I det gode tilfælde vil de kunne bidrage med en viden, som ikke findes hos de eksterne medlemmer, men i mange tilfælde vil de ikke kunne tilføje noget, som ledelsen ikke i forvejen bibringer.

Dette støttes af FA, som udtaler, at det ud fra en ren demokratisk vinkel, er sundt med medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen, men også FA oplever, at medarbejderne ikke tilfører det store til bestyrelsesarbejdet.

Men hvis arbejdsgiverforeningerne er enige i, at medarbejderrepræsentanterne ikke bibringer værdi i bestyrelsen, hvorfor er der så en opbakning fra samfundet til at lade medarbejderne have denne indflydelse?

DI forklarer dette med, at medarbejdervalgte repræsentanter i bestyrelsen er et billede på en fælles europæisk udvikling, hvor medarbejderne får en stadig større indvirkning på forskellige niveauer i

virksomheden. De har ikke en decideret negativ holdning til medarbejderrepræsentation i bestyrelsen. I stedet er holdningen, at reglen er her, og så må man rette sig efter dette.

6.4.5 Udbredelsen af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen

Undersøgelser har vist at alene 25 procent af de virksomheder, som opfylder betingelserne i selskabslovens § 140 og bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskabers § 1, benytter sig af muligheden for medarbejderrepræsentation i bestyrelsen (Poulsen & Gregoric, 2016).

Vi spurgte derfor parterne om, hvorfor udbredelsen ikke var større samt hvilke tiltag, der kunne øge udbredelsen.

Ingen af de 4 parter havde noget konkret bud på, hvorfor andelen ikke er større end 25 procent. De var dog enige i, at de fleste store virksomheder har medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, så de 75 procent, som ikke har, skal findes imellem de mellemstore og små virksomheder. Dette støttes af Erhvervs- og byggestyrelsens undersøgelser (Erhvervs- og byggestyrelsen, 2008).

Forklaringen er ifølge CO-Industri, at det i de små virksomheder kan virke unødvendigt med repræsentation i bestyrelsen. Dette skyldes, at der på dagligt basis er så god kommunikation mellem ledelsen og medarbejderne, at de ikke kan se en nødvendighed i at være med på bestyrelses niveau. Samme forklaring kommer FA med.

En anden mulig forklaring supplerer FA og finansforbundet med. De angiver, medarbejdernes manglende kendskab til retten til medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, som en forklaring.

En tredje grund kunne ifølge parterne være, at medarbejderne ikke føler, de får noget ud af at sidde i bestyrelsen. Dette ses oftest, hvis der er tale om en intern bestyrelse eller en proforma bestyrelse.

DI og FA påpeger endnu en gang, at medarbejderne ikke kan få den indflydelse i bestyrelsen, som de ønsker sig, og derfor bør fokusere på samarbejdsudvalget.

CO-Industri nævner også, at den lange proces, som medarbejderne skal igennem, før de kan få en medarbejderrepræsentant, kan virke afskrækkende for nogle medarbejdere. Denne påstand vil vi se nærmere på senere og forsøge at belyse, om der med fordel kan laves regelforenklinger i bekendtgørelsen, eller om der allerede foreligger muligheder for at regelforenkle, som blot ikke er velkendte.

DI nævner også, at selskabsstrukturen kan spille en rolle. Hvis der er tale om en koncern med flere datterselskaber, kan medarbejder føle, at det er nok at være repræsenteret i koncernens bestyrelse, og derfor behøver de ikke også at være repræsenteret i alle datterselskabers bestyrelse. Dermed er synspunktet, at det i højere grad er virksomhedens størrelse og selskabsstruktur end typen af arbejdskraft, der er udslagsgivende for, hvorvidt der er medarbejderrepræsentation i bestyrelsen. Samtidig peger DI på, at det må forventes, at graden af organisering blandt medarbejderne vil spille en rolle i forhold til udbredelsen af medarbejderrepræsentation. Dette skyldes, at der er et bagland, som støtter medarbejderne i processen med at få indført og opretholdt medarbejderrepræsentationen i virksomheden.

CO-industri nævnte, at der ikke nødvendigvis er en tendens til, at det er akademikerne, som rykker ind i bestyrelsen. Dette skyldes, at det kræver initiativ og støtte fra et bagland at starte processen med at få en repræsentant i bestyrelsen op. Dette bagland har akademikerne ikke på samme måde, fordi de ikke er lige så godt organiseret som fx industrimedarbejderne. Dette gør også, at der ikke er den samme fællesskabsfølelse hos akademikerne, som gør det nemmere at få startet projektet op. Denne påstand er FA direkte uenig i. FA forstiller sig omvendt, at der er en sammenhæng mellem uddannelsesniveau og hyppigheden af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. De nævner, at jo højere en uddannelse, man har, jo større interesse og engagement vil man nok også have i at være en del af bestyrelsen. Derudover vil en højt uddannet have flere færdigheder til at kunne bidrage og forstå de ting, som bliver fremlagt på et bestyrelsesmøde.

Det er ikke lykkedes os at finde undersøgelser, som støtter nogen af parternes påstand om sammenhæng mellem uddannelsesgrad og udbredelsen af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

Parterne er dog enige i, at følgende faktorer påvirker udbredelsen af medarbejderrepræsentation:

- Komplexiteten af valgprocessen
- Selskabsstrukturen
- Størrelsen af virksomheden
- Manglende kendskab til reglerne blandt medarbejderne
- Organisering blandt medarbejderne

6.4.6 Fremtiden for tillids- og medarbejderrepræsentation i virksomheden

I lyset af de undersøgelser (Rose, 2005), som peger på, at vi i stigende grad bevæger os væk fra et arbejdsmarked, hvor medarbejderne respekteres som væsentlige interessenter i virksomheden og

mod et stadig større fokus på aktionærtilfredsstillelse, har vi spurgt parterne om deres vurdering af fremtiden for såvel tillidsrepræsentanterne og medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

I forhold til fremtiden for tillidsrepræsentanten var begge arbejdsgiverforeninger enige i, at de også vil spille en rolle i fremtiden. Som Mariane fra FA udtaler: ”Så længe der er overenskomster, vil der også være tillidsrepræsentanter”.

Samtidig var der enighed om, at tillidsrepræsentantens opgaver vil ændre sig i fremtiden, grundet større individualisme og globalisering. Derfor må tillidsrepræsentantens opgaver tilpasses de ændringer, som fremtiden bringer.

Finansforbundet har en fornemmelse af, at både rollen som tillidsrepræsentant og medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem bliver sat under pres i fremtiden. Dette vil ske grundet den voksende globalisering. Når man får udenlandske ejere vil de danske regler og kutymer blive sat på prøve. De agter dog at kæmpe for at bevare både tillidsrepræsentanten og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, så længe det er muligt, da de ser det som noget positivt.

CO-Industri ser også, at der kan komme konflikter i forhold til den danske model i fremtiden. Vedligeholdes og tilpasses de kutymer og muligheder, man kender i dag ikke, så vil de ligeså stille forsvinde. Der skal mere fokus på at opretholde det niveau, vi har i dag. Derfor er et af målene for CO-Industri, at sørge for at de små og mellemstore virksomheder får øjne op muligheden for medarbejderrepræsentation i bestyrelsen. Ellers vil konsekvensen være, at dette langsomt forsvinder fra de små virksomheder.

FA ser en fremtid med flere professionelle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Dette vil også betyde, at det nok vil være en anden type end tillidsrepræsentanten, som vil blive valgt ind i bestyrelsen. Dette skyldes at de krav og forventninger, der er til bestyrelsen bliver skrappe, og derfor vil tillidsrepræsentanten fravælge bestyrelsesarbejdet, hvorimod vi muligvis vil se flere akademikere, som ønsker at blive en del af bestyrelsen.

DI mener, at medarbejderrepræsentation i bestyrelsen er kommet for at blive. Så længe ordningen er fungerende, vil den ikke blive alvorligt truet i fremtiden.

I forhold til globalisering er alle parterne enige om, at dette vil kunne sætte reglerne under pres i fremtiden, og at rollerne derfor fremadrettet må tilpasses, så de passer til de nye forhold som opstår.

Interviewene med parterne har givet et interessant indblik i de punkter, hvor parterne generelt er enige, hvor de deler sig i henholdsvis lønmodtagerorganisationer og arbejdsgiverorganisationer, samt hvor de deler sig i akademikere og ikke-akademikere.

I de første spørgsmål om tillidsrepræsentantens rolle, er parterne generelt meget enige. Dette skyldes formentlig, at netop dette område er reguleret af overenskomsterne og dermed ikke efterlader meget til subjektiv vurdering hos parterne.

Sammenfattende svarede parterne, at en god tillidsrepræsentant skal agere som mellemlid mellem ledelse og medarbejdere. Dette kræver, at personen har nogle gode menneskelige og faglige kompetencer.

I forhold til samarbejdsudvalget, er parterne enige i, at det er en fordel, at det er tillidsrepræsentanten, som er medarbejderrepræsentant. Som tillidsrepræsentant har man nogle redskaber og en viden, som de øvrige medarbejdere ikke nødvendigvis besidder. Med fordel kan man have andre medarbejderrepræsentanter også, så man er sikker på, at alle medarbejdere bliver repræsenteret. Samtidig ser parterne, at arbejdet i SU er en naturlig forlængelse af opgaven som tillidsrepræsentant. Dette skyldes, at tillidsrepræsentanten i forvejen varetager medarbejdernes interesse, og at valget som tillidsrepræsentant giver vedkommende et mandat, som gør, at man er sikker på, at der er opbakning til vedkommende bredt blandt medarbejderne.

I forhold til medarbejderrepræsentation i bestyrelsesarbejdet generelt, så er der enighed om, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer en god ting, når det fungerer, men også at der opleves situationer, hvor det ikke fungerer og hvor den positive effekt derfor udebliver. Herefter hørte parternes enighed op, idet arbejdsgiverorganisationerne så flere situationer, hvor medarbejderrepræsentanter ikke kan bidrage med noget værdifuldt og derfor ikke var værdiskabende i bestyrelsen. Derfor blev der udtrykt tanker om, at medarbejderrepræsentation var bedst egnet til samarbejdsudvalget og at medarbejderrepræsentanterne i nogen grad følte, at de ikke bidrog med noget, og derfor fravalgte bestyrelsesarbejdet. Omvendt var fagforeningerne loyale overfor idéen om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen. De var meget bevidste om forskellen mellem at varetage medarbejdernes interesse i samarbejdsudvalget eller i rollen som tillidsrepræsentant, og at være medlem af bestyrelsen og dermed også skulle sætte virksomhedens behov i fokus. De så dog ingen udfordring i dette, men udtrykte tillid til, at deres

tillidsrepræsentanter var kompetente nok til at rumme begge opgaver – også selvom det indebærer interessekonflikter.

Sammenfattende så fagforeningerne gerne, at det er tillidsrepræsentanten, som repræsenterer medarbejderne i bestyrelsen, mens arbejdsgiverforeningerne ligger mere vægt på, at det skal være en person som kan og vil påtage sig jobbet og udføre det på den bedste måde.

I forhold til udbredelsen af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, var parterne enige i, at der var naturlige forklaringer på, at den ikke var større end 25 procent og parterne udtrykte ingen bekymringer om, hvorvidt udbredelsen var for lille.

Parterne er dog enige om, at rollerne som tillidsrepræsentant eller medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem består, fordi de er så forankret på det danske arbejdsmarked, men at karakteren af opgaven ændres i fremtiden, grundet de ændringer, som en øget globalisering medfører.

6.5 Mulighed for at øge udbredelsen af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen

I afsnit 6.4.5 undersøgte vi de 2 arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationers holdning til udbredelsen af medarbejderrepræsentationen i bestyrelsen, og hørte deres vurdering af hvilke faktorer, der påvirkede samme.

Parterne nåede frem til følgende faktorer:

- Komplexiteten af valgprocessen
- Selskabsstrukturen
- Størrelsen af virksomheden
- Manglende kendskab til reglerne blandt medarbejderne
- Organisering blandt medarbejderne

Såfremt parternes observationer er korrekte, er det også her, der skal sættes ind, hvis flere medarbejdere skal benytte den ret, der tilkommer dem, jf. selskabslovens kapitel 8 om medarbejderrepræsentation.

6.5.1 Komplexiteten af valgprocessen

Et af de punkter, som ifølge vores interviews, afskrækker nogle medarbejdere fra at vælge repræsentation i bestyrelsen, er at valgprocessen er for kompliceret.

Selve valgprocessen er reguleret i bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber fra 2012.

Valgprocessen følger følgende fremgangsmåde:

1. Virksomheden skal opfylde betingelserne i selskabslovens §§ 140 og dermed også bekendtgørelsens § 1.
2. Der fremsættes ønske om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, jf. bekendtgørelsens § 25.
3. Der udpeges et valgudvalg bestående af repræsentanter for medarbejderne og for direktionen, jf. bekendtgørelsens § 29.
4. Medarbejderne skal ved en ja/nej-afstemning vælge om man er interesseret i, at have medarbejderrepræsentation, jf. bekendtgørelsens kapitel 4.
 - a. Der skal skabes et simpelt flertal, jf. § 34, stk. 3.
 - b. Ved opgørelsen tæller blanke stemmer som nej-stemmer, jf. Erhvervsstyrelsens vejledning om reglerne for selskabs- og koncernrepræsentation (Erhvervsstyrelsen, 2011).
5. Efter vedtagelsen, skal de medarbejdervalgte medlemmer vælges. Dette sker ved en særskilt valghandling senest 6 måneder efter ja/nej-afstemningen, jf. bekendtgørelsens kapitel 5 og 6.
 - a. Opstilling af medarbejderrepræsentanter
 - b. Gennemgang af de opstillede kandidaters valgbarhed
 - c. Gennemførelse af selv valget
 - d. Anmeldelse af de valgte medlemmer til Erhvervsstyrelsens register.

Processen er som beskrevet langvarig og kompliceret, med flere valgrunder og med mange mennesker involveret.

Et oplagt sted at forenkle processen er ved at se på de 2 valgrunder, og om den første kan udelukkes, eller om de kan slås sammen til én valgrunde.

I vores interview med CO-industri påpeger de, at processen bør lettes ved fx at udelade ja/nej-afstemningen.

Muligheden for at udelade ja/nej-afstemningen foreligger allerede, jf. bekendtgørelsens § 33, stk. 1. Heraf fremgår det, at man kan undlade at gennemføre en ja/nej-afstemning, hvis der er enighed om

dette i valgudvalget. I så fald vil man gå direkte til valg af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Dette er dog ikke en proces, som støttes af FA. De lægger vægt på, at medarbejderrepræsentation i bestyrelsen er et tilbud og ikke et krav. De siger, at hvis der skal være repræsentation i bestyrelsen, skal det ske på medarbejdernes initiativ. Ja/nej-afstemningen er en garanti for, at selskabsrepræsentationen sker på baggrund af medarbejdernes ønske og initiativ. Hvis man fjerner denne del af valgprocessen, påpeger de, at der ikke længere er tale om et tilbud, men at det i stedet bliver en antagelse, at medarbejderne ønsker selskabsrepræsentation. Dermed forsvinder muligheden for medarbejderne til aktivt at fravælge selskabsrepræsentation.

Ved at fastholde en todelt valgproces sikres det, at kun de virksomheder, hvori medarbejderne aktivt ønsker selskabsrepræsentation, og hvor de derfor må formodes at have incitament til at deltage aktivt i det efterfølgende bestyrelsesarbejde, vælger medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

Valgprocessen kommer derfor med den nuværende opsætning til at fungere som et filter for medarbejderrepræsentation. Kun de virksomheder, hvori medarbejderne er meget indstillede på at få medarbejderrepræsentation vil få det, fordi det kræver arbejde, tid og vedholdenhed.

Ved at udelade den del af bekendtgørelsen som omhandler ja/nej-afstemningen, vil man omvendt gøre det lettere og dermed måske mere attraktivt at vælge medarbejderrepræsentation. Risikoen er, at medarbejderne vælger det uden at være tilstrækkeligt dedikeret, og at kvaliteten af medarbejderrepræsentationen falder.

Men i stedet for at udelade ja/nej-processen kunne man i stedet tænke i et scenarie, hvor ja/nej-afstemningen forsat afholdes med stemmeret fra samtidige virksomhedens medarbejdere, på lige vilkår med nugældende regler. Efterfølgende bortskærer man valget til medarbejderrepræsentation ved altid at lade tillidsrepræsentanten varetage rollen som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. Da medarbejderrepræsentationen som minimum er 2 personer, jf. selskabslovens § 140, stk. 1, ville man i virksomheder med én tillidsrepræsentant skulle supplere med mindst en anden kompetent medarbejderrepræsentant. Dette kunne fx ske ved valg mellem SU's øvrige medlemmer, så et valg alene ville skulle afholdes internt i SU.

I tilfælde af at antallet af sæder i bestyrelsen er mindre end antallet af tillidsrepræsentanter, ville det ene sæde være garanteret fællestillidsrepræsentanten, mens de øvrige sæder besættes efter valg

internt mellem tillidsrepræsentanterne eller efter hensyn til det antal medarbejdere, som tillidsrepræsentanten repræsenterer.

Med en sådan regel ville medarbejderne alene skulle stemme om, hvorvidt man ønsker selskabsrepræsentation, men ikke bruge energi på den efterfølgende valgproces.

6.5.2 Manglende kendskab til selskabsrepræsentation og sammenhæng med organiseringsgraden

Når valgprocessen er kompleks og langvarig, må det antages, at der er sammenhæng mellem organiseringsgraden i blandt virksomhedens ansatte og medarbejderrepræsentationen i bestyrelsen.

Ved at have en fagforening bag sig, som kender procedurerne og dermed kan rådgive og vejlede medarbejderne undervejs i processen, vil det ikke være en så uoverskuelig proces at tage hul på, hvorfor chancerne for gennemførelse må anses for større.

Samtidig påpeger CO-industri at et manglende kendskab til muligheden for selskabsrepræsentation, er en af grundene til den relativt lave udbredelsesprocent. Sammenligner man med andre lovgivninger, som sikrer medarbejderne rettigheder, er det som oftest fagforeningerne, der står for udbredelsen og forankringen af denne viden hos medarbejderne. Derfor vil en høj organiseringsgrad blandt virksomhedens ansatte lede til en større bevidsthed om muligheden blandt virksomhedens ansatte.

Med denne baggrund må det forventes, at jo højere organiseringsgraden er i virksomheden, jo større er muligheden for medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

Ved at gøre medarbejdernes informationsniveau om egne rettigheder afhængig af fagforeningernes mulighed for vidensdeling, risikeres det, at kendskabet ikke kommer ud til alle virksomhedens ansatte. En lovgivning, som kræver et flertal af det samlede medarbejderantal, burde måske i stedet rumme en vejledningspligt fra ledelsens side.

Ved at indskrive en vejledningspligt i lovgivningen, ville man i højere grad sikre, at alle medarbejdere uanset organiseringsgraden, ville få andel i samme information og måske derigennem øge andelen af virksomheder med medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

6.6 Resultat af juridisk analyse

I interviewene så vi, at parterne generelt var positivt stemt overfor tillidsrepræsentanternes rolle i virksomhedens daglige drift, repræsenteret ved tillidsrepræsentantskabet og samarbejdsudvalget.

Parterne udtalte ligeledes, at der var klar synergi mellem opgaverne og det derfor var værdigivende, at tillidsrepræsentanterne er garanteret en rolle i samarbejdsudvalget.

I forhold til medarbejderrepræsentation var parterne mere splittet. Fagforeningerne var ikke overraskende positive overfor reglerne om medarbejderrepræsentation, mens arbejdsgiverforeningerne havde en mere pragmatisk holdning til at reglerne næppe stod til ændring, ligesom medarbejderrepræsentation var et gode, såfremt det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlem kunne berige bestyrelsen med ny viden.

Samtidig var alle parter enige om, at medarbejderrepræsentation generelt i virksomheden stod overfor forandringer i takt med en stigende globalisering, grundet en anden tilgang til medarbejderrepræsentation som, fx i Storbritannien.

De interviewede parter påpegede samtidig, at en af de væsentlige begrundelser for, hvorfor medarbejderrepræsentationen ikke er mere udbredt end 25 procent var, at reglerne i bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber er så kompliceret, at det holder nogle medarbejdere fra at påbegynde processen med få etableret medarbejderrepræsentation. Dette gav anledning til, at vi så nærmere på, om bestemmelserne vedrørende valgprocessen med fordel kunne forenkles. Valgprocessen er todelt, hvor første del omhandler valg af medarbejderrepræsentation i virksomhedens bestyrelse, mens anden del omhandler valget af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen.

Resultatet af denne vurdering var, at første del af valgprocessen ikke burde bortfalde, idet dette ville lede til en forudsætning af, at alle medarbejdere ville ønske medarbejderrepræsentation. Dermed ville valgfriheden bortfalde. I forhold til anden del af valgprocessen foreslog vi, at denne del helt bortfaldt, såfremt man anbefaler, at tillidsrepræsentanterne automatisk indtræder i rollen som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem.

Denne påstand leder til en vurdering af, om tillidsrepræsentanterne automatisk bør indtræde som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem, når medarbejderne har tilvalgt medarbejderrepræsentation gennem en ja/nej-afstemning. Hvorvidt dette kan anbefales, vil blive behandlet nærmere i kapitel 7.

Kapitel 7

7.1 Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og deres berettigelse

I den økonomiske analyse så vi på medarbejdernes rolle som interessent i virksomheden, og hvordan medarbejdernes indflydelse i virksomheden varierer afhængig af stakeholder eller shareholder perspektivet.

I den juridiske analyse har vi interviewet 4 af arbejdsmarkedets parter – 2 lønmodtagerorganisationer og 2 arbejdsgiverorganisationer. Her vurderede vi parternes holdning til spørgsmål om medarbejderrepræsentation generelt, og om denne funktion burde varetages af virksomhedens tillidsrepræsentant. Samtidig så vi på, om udbredelsen af medarbejderrepræsentation kunne øges ved at regelforenkle den nuværende bekendtgørelse.

I dette kapitel vil vi se nærmere på medarbejderrepræsentation i virksomheden, samspillet mellem de forskellige typer af medarbejderrepræsentation og sammenfald i personkredsen mellem de forskellige fora.

Som det fremgik af den økonomiske analyse, vil medarbejderrepræsentation i bestyrelsen være værdifuld i det omfang, at informationsstrømmen i virksomheden øges og såfremt medarbejderne føler, at de opnår medindflydelse i bestyrelsen.

Vi argumenterede her for, at virksomheden burde have incitament til at fremme medarbejderrepræsentationen i bestyrelsen, idet medarbejderne ville kunne berige bestyrelsen med viden og erfaring, samt fordi medarbejderne ville yde en større indsats i virksomheden, hvis de bliver tildelt et medansvar for virksomheden.

Samtidig peger stakeholder-teorien på, at der må forventes en accept af medarbejderrepræsentation fra aktionærernes side, ligesom der må antages at være en samfundsmæssig forventning om, at virksomheden respekterer medarbejderne som interessenter.

Men da vi sammenholdt dette med svarene fra de 2 arbejdsgiverorganisationer, FA og DI, blev billedet nuanceret at en arbejdsgiverside, der svarede, at ”nu var reglerne her, og så må man jo efterkomme det.” Samtidig påpegede både arbejdsgiverorganisationerne og lønmodtagerorganisationerne, at medarbejderrepræsentation var godt, når de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kunne bidrage med noget.

Men dette argument burde gælde alle bestyrelsesmedlemmer og ikke kun de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, og derfor er det i den sammenhæng ikke relevant at skelne mellem de medarbejdervalgte og øvrige medlemmer af bestyrelsen.

I stedet bør man fokusere på, hvad det enkelte medlem kan bidrage med i bestyrelsen, uanset hvordan de er valgt. I afsnit 4.7 om det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlem fastslog vi, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan bidrage med faglig viden om virksomheden og medarbejderne. Der foreligger, ved alle interne medlemmer af bestyrelsen en risiko for, at de medarbejdervalgte medlemmer vil forholde sig subjektivt til beslutninger, som kan have en negativ indflydelse på deres arbejdsforhold. Denne risiko bør dog kunne opvejes ved, at antallet af eksterne medlemmer udgør halvdelen af bestyrelsen, samt at de medarbejdervalgte medlemmer ikke alene kan udgøre mere end halvdelen af de generalforsamlingsvalgte medlemmer.

I vores interviews påpegede enkelte af de interviewede, at medarbejderrepræsentation ikke burde forekomme i bestyrelsen, fordi medarbejdernes interesser varetages af SU. I denne udtalelse ligger implicit, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer alene søger at pleje egne interesser, men også at de medarbejdervalgte medlemmer ikke formår at skelne mellem medarbejderinteresser og virksomhedens interesser.

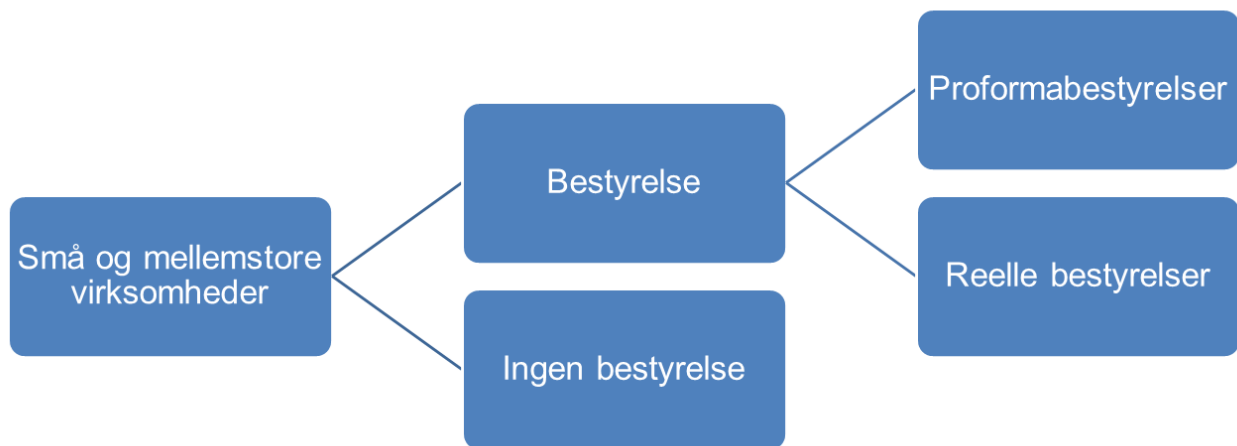
Dette modsiges af den økonomiske BA-teori, som forklarer, at man som menneske ikke altid handler egenoptimerende, men også træffer valg, alene fordi man føler, at man kan bidrage, og fordi man opnår en tilfredsstillelse i at være en del af noget større. Begge påstande er formentlig delvis korrekte, fordi motivationen til at stille op til bestyrelsen kan være forskellig for den enkelte medarbejder. I virksomheder, hvor informationsstrømmen er velfungerende, og hvor man ikke har nogen særlig grad af afhængighed overfor virksomheden, vil medarbejderrepræsentationen, ifølge den økonomiske analyse, være mindre end i modsatte tilfælde. Omvendt bør valget om medarbejderrepræsentation være drevet af ønsket om, at ville virksomheden det bedste kombineret med selvtilfredsstillelsen over at være en del af noget større, i dette tilfælde beslutningsorganet i virksomheden.

Hvis denne påstand er korrekt, kan virksomheden selv yde indflydelse på medarbejdernes bagvedliggende motivation og dermed også deres agenda for at sidde i bestyrelsen. Ved at fremme informationsstrømmene i virksomheden og ikke knytte nogle medarbejdere stærkere til

virksomheden end normalt, vil man alene få medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen som er motiverede for at varetage virksomhedens interesser.

Denne påstand taget i betragtning, så bør de 25 procent af virksomhederne, der har etableret medarbejderrepræsentation, have en bedre informationsstrøm og sikkerhed for, at bestyrelsens beslutninger implementeres korrekt end de resterende 75 procent af virksomhederne, hvor medarbejderne ikke har valgt at benytte muligheden for medarbejderrepræsentation.

Dette vil dog kun være en entydig sandhed, såfremt de resterende 75 procent består af store virksomheder. De små og mellemstore virksomheder må forventes at have lettere kommunikationskanaler alene grundet virksomhedens størrelse, og fordi bestyrelsens rolle og sammensætning kan være anderledes.



Figur 11 (Schou & Ravn, 2017)

I de små og mellemstore virksomheder ses oftere, at virksomheden fravælger at oprette en bestyrelse. Af den andel som opretter en bestyrelse, ses både bestyrelser, som varetager opgaven på lige vilkår med professionelle bestyrelser i store virksomheder, men også bestyrelser, som i højere grad har karakter af proformabestyrelser, hvis primære funktion er at fungere som kransekagefigur, mens den reelle beslutningsmagt ligger hos den daglige ledelse.

Formålet med at oprette en proformabestyrelse kan være at tilfredsstille andre interessenter, som fx mulige investorer eller kreditorer ved at give indtryk af, at virksomhedens beslutninger er tilstrækkeligt kvalitetssikret. Som medarbejderrepræsentant vil man ikke ønske at indgå i en

proformabestyrelse, fordi man ikke ville få indflydelse på beslutningsprocessen, men stadig ville risikere at ifalde ansvar, jf. selskabslovens § 361, stk. 1.

Det betyder, at de eneste situationer, hvor der vil være mulighed for at optimere medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, er i de små og mellemstore virksomheder, der opretter reelle bestyrelser. Både DI og FA oplyste i interviewene, at de store selskaber opleves som havende en høj grad af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, hvorfor optimeringsmulighederne her er begrænset.

Samtidig er det vores vurdering, at medarbejderrepræsentation i bestyrelsen mindsker risikoen for tab af viden mellem de forskellige virksomhedslag. Dette skyldes, at medarbejderne er repræsenteret på alle niveauer af virksomheden, og dermed både har del i den besluttende (bestyrelsen), implementerende (SU) og forankrende part (dagligt arbejde og tillidsrepræsentation).

Såfremt tillidsrepræsentanten er en del af medarbejderrepræsentationen i bestyrelsen og SU, er vedkommende den eneste mulige gennemgående karakter i alle 3 typer af medarbejderrepræsentationen.

Derved kan det sikres, at information tilflyder medarbejdere og virksomhedens daglige ledelse i form af SU og tillidsmandserhvervet og også, at information om medarbejderne og virksomheden tilfalder bestyrelsen som væsentlig bidrag i beslutningerne.

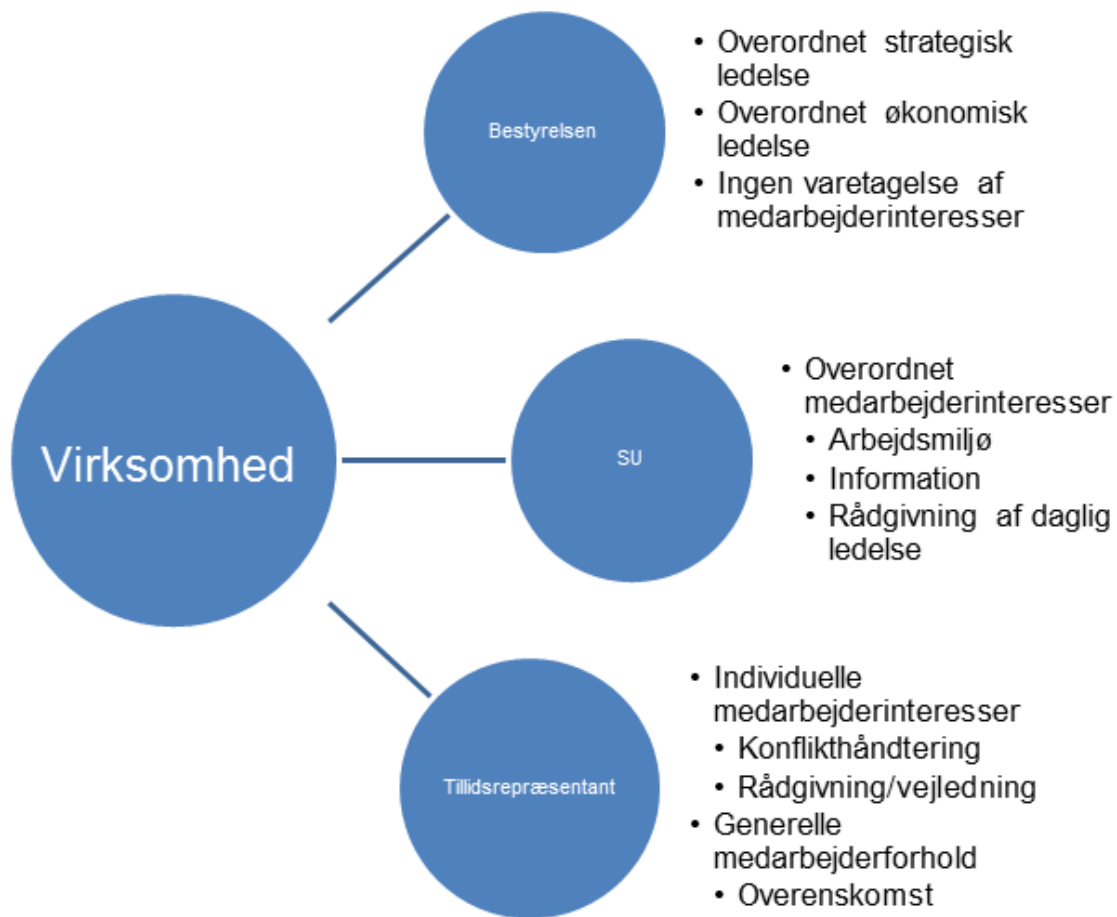
Hvis man forestiller en situation, hvor man sikrer tillidsrepræsentanten en plads i bestyrelsen, ligesom man har SU, så tilnærmer dette sig regelsættene fra Tyskland, hvor tillidsrepræsentanterne og dermed fagforeninger er sikret indflydelse i bestyrelsen.

Samtidig kan man bevare den danske model med majoritet af aktionærvalgte bestyrelsesmedlemmer, og dermed undgå at komme i konflikt med ejerne.

Dermed må vi tilslutte os de 4 interviewede, som alle var enige om, at når medarbejderrepræsentationen fungerer, så er det bestemt et gode for virksomheden.

7.2 Samspillet mellem de forskellige typer medarbejderrepræsentation

I dette afsnit vil vi se nærmere på de 3 fora, hvor medarbejderne repræsenteres i virksomheden:



Figur 12 (Schou & Ravn, 2017)

I figur 12 har vi illustreret de 3 forskellige typer af medarbejderrepræsentation samt deres primære arbejdsområder.

I det følgende vil vi vurdere, hvorvidt der er opgaveoverlap og -synergi mellem de forskellige fora eller hvorvidt, der er risiko for at opgaver eller information tabes undervejs.

I kapitel 6 er de forskellige fora, disses opgaver og personkreds gennemgået. Her fremgår det, at både SU og tillidsrepræsentanterne er en del af virksomhedens daglige drift, mens bestyrelsesarbejdet foregår udenfor den daglige drift af virksomheden. Dette ses ved, at bestyrelsen samles efter behov, jf. selskabslovens § 123 og består af såvel interne som eksterne medlemmer, mens de interne virksomhedsfora typisk samles hyppigere og alene består af virksomhedens egne ansatte.

Samspeilet mellem SU og tillidsrepræsentationen er kendetegnet ved, at begge varetager medarbejdernes interesse i virksomhedens daglige drift, og at der dermed er en høj grad af synergi mellem de to grupper. Der ses ikke noget opgaveoverlap mellem de to fora, fordi tillidsrepræsentanterne koncentrerer deres arbejde om overenskomstens område og konflikthåndtering på individuelt niveau, mens SU arbejder med medarbejdertrivsel på et generelt virksomhedsniveau. At der i stedet er tale om en synergi, hvor arbejdsområder komplimenterer hinanden, støttes af vores interviews, hvor alle 4 interviewede så klare fordele i, at tillidsrepræsentanten var garanteret en rolle i SU. Dette kan skyldes, at der er mulighed for overlap i opgaverne for hhv. SU og tillidsrepræsentanten, som fx rådgivning og sparring med den daglige ledelse i forhold til medarbejder- og arbejdsforhold.

I samspeilet mellem hhv. SU og tillidsrepræsentanterne på den ene side og bestyrelsen på den anden side, er det også tvivlsomt, at man kan tale om opgaveoverlap eftersom bestyrelsens rolle er, at være virksomhedsorienteret på et strategisk overordnet niveau og ikke vedrører medarbejderinteresser. Derved bliver der ikke tale om et opgaveoverlap, men snarere et spørgsmål om, hvorvidt der er en synergi-effekt i, at der er medarbejderrepræsentation i bestyrelsen i forhold til de 2 øvrige medarbejderfora.

Inden dette kan fastlægges må vi vurdere mulighederne for personsammenfald mellem de 3 fora. Hvorvidt en synergi-effekt er mulig afhænger af i hvilken grad, der er personsammenfald med medarbejderrepræsentanterne og tillidsrepræsentanterne. Ved personsammenfald, bliver et evt. overlap i arbejdsopgaverne ikke en negativ betydning, fordi overlappet blot sikrer, at opgaverne kan vendes med forskellige mennesker. Er der derimod ikke tale om personsammenfald risikerer man, at der er flere personer, der alle bruger ressourcer på at undersøge og løse samme opgaver.

På samme måde kan man slutte, at der er fordele ved personsammenfald, selvom der ikke er tale om opgaveoverlap, men alene opgavekomplimentering, fordi der ikke skal bruges ressourcer på at koordinere og overdrage viden på tværs af de forskellige typer medarbejderrepræsentation.



Figur 13 (Schou & Ravn, 2017)

I figur 13 har vi forsøgt at illustrere personsammenfaldene på tværs af medarbejderrepræsentationsgrupperne i virksomheden.

Tillidsrepræsentanterne er gennemgående i alle 3 fora, om end de ikke er sikret en plads i bestyrelsen, men skal vælges på lige fod med de øvrige ansatte. De øvrige medarbejdere kan vælges til SU og bestyrelsen, mens den daglige ledelse er repræsenteret begge steder.

Fordelene ved personsammenfald i alle led af virksomhedens medarbejderrepræsentation er, som nævnt, at der spares tid på at koordinere opgavefordelingen ligesom risikoen for at visse opgaver og viden tabes mellem de forskellige grupperinger mindskes.

Ulemperne er, at det er samme personkreds, der går igen, at medarbejderrepræsentationen bliver snæver, og at man indirekte presser de ikke-organiserede medarbejdere til at organisere sig alene for at få indflydelse i virksomheden. Dog vil dette kun være et begrænset problem, fordi der i mange overenskomster findes hensyn til ikke-organiserede medlemmers ret til samme repræsentation, som organiseredes.

Samtidig vil en opgave, som strækker sig over alle 3 lag være omfattende og tidskrævende. Det stiller store krav til, at tillidsrepræsentanten skal være god til at skifte mind-set og opgavefokus alt efter hvilken rolle, personen indtræder i. Ligeledes vil virksomheden og de øvrige medarbejdere blive afhængige af få nøglepersoner, som skal forankre og bære al viden om medarbejderrepræsentation i virksomheden.

Synergien i opgaverne mellem SU og tillidsrepræsentanterne er et væsentligt argument for, at tillidsrepræsentanterne altid bør være en del af samarbejdsudvalget. På denne måde sikres det, at arbejdsforhold af generel betydning havner i samarbejdsudvalget, mens de mere individuelle forhold og spørgsmål i forhold til overenskomsten kanaliseres til rette tillidsrepræsentant.

Bestyrelsen er derimod hævet over den daglige ledelse og varetager ikke medarbejdernes interesser. Alligevel kan beslutninger truffet i bestyrelsen få betydning for medarbejdernes forhold i virksomheden, og derfor er medarbejderrepræsentation i bestyrelsen central at få diskuteret.

Dette medfører, at SU og tillidsrepræsentanterne er medarbejdernes talerør til den daglige ledelse af virksomheden, mens de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er medarbejdernes talerør til ejerne af virksomheden. Medarbejderne er på denne måde sikret en kommunikation til alle ledelseslag af virksomheden, ligesom alle ledelseslagene er sikret medarbejdernes viden om virksomheden.

For den daglige ledelse er den tætte kontakt til medarbejderne vigtig for at sikre det gode arbejdsforhold, tillidsforholdet mellem ansatte og ledere og for at sikre medarbejdernes loyalitet overfor virksomheden. For bestyrelsen er kontakten til medarbejderne lige så vigtig, fordi bestyrelsen som overordnet ledelsesorgan ikke er i daglig kontakt med alle lag af virksomheden, og derfor er de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer en vigtig spiller for at sikre, at bestyrelsen er forankret i virksomheden.

De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer sikrer dermed informationsstrømmene gennem virksomheden ved at medarbejderne er repræsenteret i alle lag. Dette minimerer risikoen for fejlfortolkning af bestyrelsens beslutninger til ugunst for medarbejderne, hvilket kunne være en risiko hvis ikke medarbejderne også var repræsenteret i øverste ledelseslag.

Det må dermed konkluderes, at der ikke ses opgaveoverlap mellem de forskellige typer af medarbejderrepræsentation, men at der i højere grad er tale om synergi, hvor det ene forum supplerer det andet. Samtidig er risikoen for at viden og opgaver tabes mellem de forskellige fora mindre ved gennemgående fælles personer, som kan videns- og opgaveoverdrage på tværs af virksomheden.

7.3 Tillidsrepræsentanten som gennemgående medarbejderrepræsentant

Foruden ovennævnte betragtninger er der også nogle fagpolitiske hensyn at tage i betragtning, før det kan fastslås, hvorvidt det kan anbefales at lade tillidsrepræsentanten være selvskrevet som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem.

Som det fremgik i de foregående kapitler, er der forskellige meninger om, hvad fagforeningens rolle er og bør være i virksomheden.

Ikke overraskende har begge de adspurgte fagforeninger givet udtryk for, at fagforeningen, i form af tillidsrepræsentanten, bør spille en væsentlig rolle i virksomheden. Dette skal ske gennem arbejde i SU og gennem deltagelse i bestyrelsesarbejdet. Omvendt argumenterer FA for, at tillidsrepræsentanternes rolle er i SU og ikke i bestyrelsen.

Men hvilke konsekvenser har det, hvis fagforeningen lukkes ind i bestyrelseslokalet og hvis man reserverer medarbejderrepræsentanternes sæder til tillidsrepræsentanterne, som det kendes fra Tyskland?

Den danske arbejdsretlige model er kendetegnet ved, at man ikke har nogen lovregulering, der tvinger arbejdsmarkedets parter til samarbejde, men at samarbejdet i stedet er aftalebaseret mellem arbejdsgiver- og lønmodtagersiden.

Det betyder, at en tanke om at styrke lønmodtagersiden gennem lovgivning synes utænkelig. Man kunne i stedet forestille sig, at parterne ville forhandle sig frem til en løsning, hvor de virksomheder, som er underlagt en overenskomst, automatisk blev omfattet af reglerne om medarbejderrepræsentation, samt at medarbejderrepræsentationen blev varetaget af tillidsrepræsentanterne gennem overenskomstforhandling.

Hvis man skal imødegå FA's bekymring om, at tillidsrepræsentanterne hører til i SU og ikke i bestyrelsen, er det vigtigt, at tillidsrepræsentanten kan skelne mellem de to fora og hvilke opgaver og diskussioner, som hører til hvor.

Med dette udgangspunkt vil vi se nærmere på medarbejderrepræsentanternes nuværende rolle i bestyrelsen, og hvordan de selv oplever rollen. Nina Fauerholdt har gennemført en række interview af medarbejderrepræsentanter (Fauerholdt, 2014), og hendes undersøgelse indeholder dette udsagn, som netop sætter rammen for dette problem:

”Jeg kender bestyrelser, hvor de ansattes velfærd er på dagsordenen, men det hører ikke hjemme der. Det hører til i SU, men hvis jeg ville have det emne på dagsordene, så ville jeg få det.”

(Fauerholdt, 2014, p. 15)

Dette peger på, at man ikke i bestyrelsen er god nok til at sætte rammen for, hvilke opgaver der skal løses, og hvor begrænsningerne for dette forum er. Det er bestyrelsesmedlemmernes fælles ansvar, men i højeste grad bestyrelsesformandens opgave at sikre dette. Om årsagen til at dette ikke sker, skyldes uvidenhed eller et forsøg på at imødekomme de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vides ikke.

At de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan have svært ved at skelne mellem de to fora bekræftes i undersøgelsen.

INTERESSETER		
Svar	Ja	Nej
Spørgsmål		
Nedfældet politik for virksomhedens samfundsansvar	9	8
Kan beskrive politikken	5	12
Kan beskrive virksomhedens interesser	10	7
Har særlig viden indenfor nogle interesser	15	2
Ifølge Komitéen for god Selskabsledelse er en af bestyrelsens opgaver ”at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til øvrige interesser”, kan beskrive hvordan afvejning af interessenthensyn udfoldes	7	10

Figur 14: (Fauerholdt, 2014, p. 27)

Af figur 14 fremgår det, at et fåtal af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan gengive virksomhedens politik for samfundsansvar, hvilket må anses som centralt for investeringsstrategien, som er en af bestyrelsens opgaver. Samtidig viser undersøgelsen, at medarbejderrepræsentanterne har stort kendskab til interessentgruppen ”medarbejdere”, mens kun et fåtal forstår bestemmelsen om ”varetagelse af aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til øvrige interesser”, som findes i anbefalingerne for god selskabsledelse. Ligeledes oplyses det, at kun

halvdelen af de adspurgte medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan identificere virksomhedens risici og et mindretal er i stand til at gengive virksomhedens nøgletal (Fauerholdt, 2014).

Det betyder, at medarbejderrepræsentanterne ikke er bekendt med deres opgave som bestyrelsesmedlemmer og måske i højere grad kommer til at betragte bestyrelsen som en udvidet udgave af SU.

Af Nina Fauerholdts undersøgelse for Finansforbundet (Fauerholdt, 2016) fremgår det dog, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er meget bevidste om netop forskellene mellem arbejdet i SU og bestyrelsen. Samtidig er de interviewede i hendes undersøgelse ligeledes blevet spurgt til de fordele, der kan være ved, at man som tillidsrepræsentant besidder rollen som medarbejderrepræsentant i bestyrelsen.

Her påpeger tillidsrepræsentanterne flere fordele ved at stille op til bestyrelsen med baggrund som tillidsrepræsentant. Først nævnes, at det er lettere at blive valgt ind i bestyrelsen, når man er tillidsrepræsentant, fordi man allerede i kraft af tillidshvervet er kendt i virksomheden og nyder en vis opbakning blandt de øvrige medarbejdere.

Dernæst påpeger de adspurgte tillidsrepræsentanter, at de oplever sig selv som en bredere repræsentant for medarbejderne end de øvrige medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen. Altså en fornemmelse af at de varetager den samlede medarbejderskares interesser og synspunkter, mens de øvrige medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer primært varetager egne interesser eller en mindre andel af de ansatte. Forskellen skal ifølge undersøgelsen bero på en forskel i, at tillidsrepræsentanterne er vant til at færdes alle steder i virksomheden, mens de øvrige ansatte primært har en fast funktion. Samtidig påpeger de adspurgte, at de oplever et større mod til at diskutere emner i bestyrelsen, fordi der er en vished om, at de i kraft af deres tillidshverv er sikret en opbakning fra fagforeningen. De føler derfor ikke samme sårbarhed overfor den øvrige bestyrelse, som de øvrige medarbejdervalgte medlemmer (Fauerholdt, 2016).

De øvrige medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan i undersøgelsen godt bekræfte tillidsrepræsentanternes opfattelse, men supplerer med, at man som medarbejderrepræsentant i bestyrelsen bidrager med en jobfaglighed, og at denne jobfaglighed er lige relevant uanset om man er tillidsrepræsentant eller ej. Man underkender ikke tillidsrepræsentanternes relevans i bestyrelsen, men påpeger blot, at den ikke bør stå alene (Fauerholdt, 2016).

Såvel tillidsrepræsentanterne og ikke-tillidsrepræsentanterne retfærdiggør altså både egen, men også den anden parts berettigelse i bestyrelsen.

Man kunne altså godt fastsætte en regel om, at tillidsrepræsentanterne burde være garanteret en plads i bestyrelsen, men omvendt ville dette medføre en risiko for en unødvendig regulering af et område, hvor arbejdsmarkedet selv regulerer. Med den nugældende bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber vil den medarbejder med størst opbakning blandt kollegaerne vælges til bestyrelsen. At det ofte i praksis viser sig at være tillidsrepræsentanten bekræftes af Nina Fauerholdts undersøgelse for Finansforbundet (Fauerholdt, 2016), hvor 16 ud af 22 adspurgte medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer samtidig er virksomhedens tillidsrepræsentant.

Gennem denne nuværende valgproces sikres det, at bestyrelsen får det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlem, som flertallet af medarbejderne føler bedst kan bidrage med en jobfaglighed og et virksomhedskendskab til brug for virksomhedens samlede bedste.

En regel, som sikrer tillidsrepræsentanterne en plads i bestyrelsen, ville risikere at være på bekostning af den demokratiske proces, som i dag sikrer, at medarbejderne ikke afskæres fra at vælge den bedst kvalificerede medarbejder uanset om medarbejderen er tillidsrepræsentant eller ej. En sådan regel ville have til formål at sikre bestyrelsen den medarbejder, der kender mest til virksomheden bredt set og som samtidig i kraft af sit valg som tillidsrepræsentant burde være sikret opbakning fra de øvrige medarbejdere. Men effekten kunne let blive den omvendte, hvor man netop ikke får denne medarbejder, fordi man har afskåret nogle medarbejdere fra overhovedet at blive valgt.

Ved valget af om man skulle regelforenkle bekendtgørelsen, således at tillidsrepræsentanterne automatisk varetager rollen som bestyrelsen, skal det derfor afvejes om fordelene i form af en enklere valgproces og synergi gennem hele virksomhedens medarbejderrepræsentation kan opveje hensynet til de medarbejdere, som ønsker at bidrage til virksomhedens bedste, men som ikke samtidig ønsker at blive omfattet af en organiseringspligt.

Slutteligt skal hensynet til tillidsrepræsentanten selv tages i betragtning. Ved at indføre en regel om at tillidsrepræsentanten automatisk bør indtræde som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem, vil tillidsrepræsentanten risikere at blive pålagt et personligt ansvar som bestyrelsesmedlem, uanset at

vedkommende ikke selv har valgt denne rolle. Dette hensyn taler ligeledes for, at det skal være valgfrit at stille op til bestyrelsen, fordi man således aktivt påtager sig bestyrelsesansvaret.

7.4 Resultat af integreret analyse

For at vurdere hvorvidt tillidsrepræsentanten automatisk skulle indtræde som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem, så vi på samspillet mellem de forskellige fora af medarbejderrepræsentation.

Vi så, at medarbejderrepræsentationen blev inddelt i to grupper: Tillidsrepræsentationen og SU, som var til stede i virksomhedens daglige drift, mens bestyrelsen som samlet organ samles langt færre gange og fungerer løsrevet fra det daglige liv i virksomheden.

Mellem tillidsrepræsentationen og SU fandtes synergi mellem opgaver og kompetencer, fordi begge fora omhandler medarbejdertrivsel og samarbejde mellem medarbejdere og ledelse.

Ved sammenligning mellem disse to fora og bestyrelsen fandtes intet opgaveoverlap, fordi bestyrelsens opgave adskiller sig fra de øvrige fora ved at sætte virksomheden som juridisk enhed over medarbejdernes og de øvrige interessenters individuelle behov. Dog fandt vi, at der med fordel kunne være personsammenfald mellem de 3 fora, fordi man ad denne vej kunne sikre, at bestyrelsens beslutninger lettere blev forankret i virksomheden, ligesom bestyrelsens beslutninger, relevante for hhv. SU og tillidsrepræsentanterne, ikke skulle overdrages, hvorved risikoen for tab af information og opgaver på tværs af de 3 fora, mindskes.

For at kunne opnå et personsammenfald på tværs af alle 3 fora, skal det være tillidsrepræsentanten, som optræder som gennemgående person, men dette rejser andre overvejelser.

Vi diskuterede derfor problemstillingerne med, at et personsammenfald på tværs af alle 3 fora ville være meget tidskrævende, kræve et stort overblik over og adskillelse af opgaver samt mange forskelligartede kompetencer. Slutteligt konkluderede vi, at hensynet til tillidsrepræsentanten selv skulle tages i betragtning, idet en regel om tillidsrepræsentantens automatiske indtræden som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem, ville pålægge vedkommende et personligt ansvar som bestyrelsesmedlem, uagtet det ikke aktive valg for personen.

Sammenlagt talte dette for, at reglerne ikke ændres, idet det nuværende regelsæt sikrer, at medarbejderrepræsentation alene forekommer i de virksomheder, hvor medarbejderne aktivt ønsker at påtage sig et medansvar for virksomheden, og hvor kvaliteten af medarbejderrepræsentationen dermed må forventes at være højere end ved en obligatorisk ordning. Samtidig tilsikres det at kun

de medarbejdere, som aktivt tilvælger rollen som bestyrelsesmedlem pålægges det ansvar, som medfølger.

Kapitel 8

8.1 Perspektivering

Som tidligere nævnt afhænger selskabsstrukturen og dermed også bestyrelsens opsætning og rolle i stort omfang af hvilket land, man kigger på. Der er således ingen harmonisering indenfor området, hvor man ser store forskelle mellem Storbritannien og det kontinentale Europa.

Hvorfor der er så store forskelle på tværs af nationaliteter har været genstand for flere undersøgelser. I de kontinental-europæiske lande erkender man, at ledelsen ikke alene skal søge at varetage aktionærernes interesser (stakeholder value), mens man i Storbritannien og USA bekender sig til shareholder value (Rose & Kvist, 2006).

Da der ikke findes harmonisering på området, har vi valgt at se nærmere på 2 andre EU lande, hvis model er anderledes end den nordiske.

Forskellene mellem Danmark, Tyskland og Storbritannien kan have flere forklaringer. Som vi viste i den økonomiske analyse, ses i Danmark en sammenhæng mellem kompleksiteten i ejerstrukturen (antallet og sammensætningen af aktionærer) og oprettelsen af bestyrelsen, sådan at en øget kompleksitet medfører et større behov for etablering af en bestyrelse.

Overfører man dette til internationale sammenhænge, må man se på, hvordan selskaberne traditionelt har været bygget op i de forskellige lande.

I Sydeuropa har man haft tradition for familievirksomheder, hvor ejerkompleksiteten derfor ikke umiddelbart synes høj. Det modsatte kendes fra England, hvor man i langt højere grad ser småinvestorer, og hvor der derfor vil være et langt større antal af aktionærer.

<i>Ejerkoncentration i udvalgte lande</i>				
	Største ejer	Næststørste ejer	Tredjestørste ejer	Rest
	----- Pct. af aktiekapital -----			
Danmark (1998)	68,6	9,3	4,0	18,1
Østrig (1996)	82,2	9,5	1,9	6,5
Frankrig (1996)	66,2	17,8	4,8	12,2
Italien (1994)	61,1	22,5	9,2	7,2
Tyskland (1996)	55,9	17,6	11,1	15,4
Belgien (1992)	44,8	12,8	6,1	36,3
Spanien (1995)	38,2	11,5	7,7	42,6
Holland (1995)	27,6	8,2	3,5	60,7
Japan (1984)	33,1 ^a	-	-	-
USA (1992-97)	22,8	11,3	8,0	57,9
Storbritannien (1996)	20,7	8,0	5,9	65,4

a) Fem største ejere.

Anm.: Ejerandelene er gennemsnitsværdier. Gennemsnitsværdierne afhænger af, hvor mange aktieselskaber, der er medregnet i det enkelte land – jo flere selskaber, desto større bliver koncentrationen typisk. Det betyder, at man skal være forsigtig med at sammenligne ejerandele på tværs af landene.

Kilde: European Corporate Governance Network (1997), Finansministeriet (1999) og egne beregninger.

Figur 15. (Vismandsrapport, 1999)

Denne forskel i ejerkoncentrationen medfører, at behovet for etablering af en bestyrelse er forskellig fra land til land, ligesom bestyrelsens rolle også vil være forskellig.

Samtidig ses en sammenhæng mellem landets præference for shareholder- eller stakeholder-hensynet og landets tradition og regler for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Sammenholdt med figuren ovenfor betyder dette, at lande fra det kontinentale Europa vil have større tradition for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer end fx England og USA har det.

I det følgende vil vi se nærmere på medarbejderrepræsentationen i hhv. Storbritannien og Tyskland.

8.1.1 Medarbejderrepræsentation i Tyskland

Reglerne om medarbejderrepræsentationen i Tyskland fra 1922 er de ældste i Europa. Til sammenligning fik Danmark først regler om medarbejderrepræsentation i 1973.

Samtidig er de tyske regler også langt mere vidtgående end det kendes fra Danmark.

Tyskland har en to-strengt selskabsstruktur. Det betyder, at man i Tyskland har delt ledelsesmagten i 2. Dels en direktion/daglig ledelse (Vorstand) bestående af medlemmer som er at

betragte som interne medlemmer af virksomheden og dels et tilsynsråd/en bestyrelse (Aufsichtsrat), som overvåger de beslutninger, som træffes af den daglige bestyrelse. Medarbejderrepræsentationen finder alene sted i tilsynsrådet.

Der findes 3 nugældende regelsæt om medarbejderrepræsentation i Tyskland (Gorton & Schmid, 2004):

- 1) Motan-Mitbestimmungsgesetz (1951)
- 2) Betriebsverfassungsgesetz (1952)
- 3) Mitbestimmungsgesetz (1976)

Motan-Mitbestimmungsgesetz vedrører alene jern- og stålindustrien samt minedrift og kun virksomheder med minimum 1000 ansatte, her gælder 50 procent medarbejderrepræsentation i tilsynsrådet.

Betriebsverfassungsgesetz minder om den danske samarbejdsaftale, og omhandler blandt andet retten til at oprette SU.

Mitbestimmungsgesetz vedrører alene jern- og stålindustrien samt minedrift og kun virksomheder med mere end 2000 ansatte. Der er altså tale om en opsamlingsregulering for alle de virksomheder, som ikke blev omfattet af Motan-Mitbestimmungsgesetz (Gorton & Schmid, 2004), her gælder 50 procent medarbejderrepræsentation i tilsynsrådet.

Regelsættene afspejler også, at Tyskland traditionelt set har været præget af tung industri med store virksomheder. Samtidig er det værd at bemærke at Tyskland modsat Danmark ikke har nogen regler om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen for små og mellemstore virksomheder, men kun for store virksomheder med mere end 500 ansatte. Dette skyldes, at medarbejderrepræsentationen sker i tilsynsrådet, og at virksomheder med mindre end 500 ansatte ikke er forpligtet til at oprette et sådant (Gorton & Schmid, 2004).

En anden væsentlig forskel mellem de danske og tyske regler er, at der i Danmark ikke er krav om at et vist antal af de sæder, der er reserveret til medarbejdere i bestyrelsen, er forbeholdt medlemmer af en fagforening. Det er til gengæld tilfældet i Tyskland, hvor man, afhængig af virksomhedens størrelse, reserverer 2-3 sæder til fagforeningsrepræsentanterne (Kim, et al., 2016).

Reglerne i Tyskland er med andre ord de mest medarbejdervenlige i Europa, fordi der er hjemlet ret til en medarbejderrepræsentation i tilsynsrådet på 50 procent. Reglerne er dog kun medarbejdervenlige, fordi Tyskland traditionelt har været kendetegnet ved store industrivirksomheder. Der findes som nævnt ikke regler om medarbejderrepræsentation for de små og mellemstore virksomheder.

Argumentet for at man i Tyskland har 50 procents medarbejderrepræsentation i tilsynsrådet er, at udbydere af kapital og arbejdskraft tilsammen udgør virksomheden (Gorton & Schmid, 2004). Dermed anerkender man de ansatte som interessenter på fuldstændig lige vilkår med ejerne.

Det betyder også, at de tyske regler, ligesom de danske, måske på sigt vil henvende sig til en forkert målgruppe. Dette skyldes, at man i stadig større grad vil se de store industrivirksomheder forlade Vesteuropa og i stedet flytte produktionen til Østeuropa eller Asien. De vesteuropæiske lande er derfor i stadig stigende grad baseret på vidensbaserede virksomheder, som måske ikke nødvendigvis er kendetegnet ved et stort antal ansatte, men derimod flere små virksomheder.

De tyske regler betyder, at tilsynsrådet spiller en langt mere aktiv rolle i virksomheden, end man kender fra Danmark, hvor tilsynsrådet ikke har indflydelse på virksomhedens daglige drift, men alene har en ex post kontrollerende funktion. Mellem de 2 ledelsesorganer findes en streng adskillelse af personkredsen, således at der ikke er personsammenfald mellem den daglige ledelse og tilsynsrådet. Dette er for at tilsikre at beslutningerne kvalificeret korrekt.

Board Appointment/Removal

	Appoint		Remove	
	Shareholders (procedure in articles) SI 2008/3229 Arts 20-21		Shareholders at will, 50% majority CA 2006 ss 168-9	
	Shareholders at annual meeting DGCL § 211(b) <i>Cumulative voting; plurality voting (§§ 214, 216(iii))</i>		Shareholders when directors are up for re-election <i>Classified board DGCL § 141(d)(k)</i> or for cause (<i>Campbell v Loew's (1957)</i>)	
	MB: by SB AktG § 84(1)	SB: AktG § 101 Shhs / Employees	MB: by SB for cause only AktG § 84(3)	SB: AktG § 103 by shh at will (75% majority) or employees (depending on who appointed)

Figur 16: George Ringe, 2016

Samtidig betyder den to-strengede struktur også, at aktionærerne i tyske selskaber har svært ved at udskifte medlemmerne af bestyrelsen. I den daglige ledelse (MB = Management Board) kræves der, at medlemmet skal have handlet forkert, mens der i tilsynsrådet (SB = Supervisory Board) kræves et flertal på 75 procent af aktionærerne eller af medarbejderne, hvis det vedrører medarbejderrepræsentanterne.

Fordi det er så vanskeligt for aktionærerne eller medarbejderne at udskifte bestyrelsesmedlemmer, er der endnu større behov for at give bestyrelsen incitament til at handle i aktionærernes eller medarbejdernes interesse. Det betyder, at diskussionen fra den økonomiske analyse bliver meget relevant for, hvordan aktionærerne tilsikrer dette.

Om forskellen mellem den danske og tyske model udtaler en bestyrelsesformand i (Fauerholdt, 2014):

”Den danske model er god og fungerer. Jeg vil nødig have den tyske.”

(Fauerholdt, 2014, p. 37)

Forklaringen er, at den danske model giver indsigt, viden og indflydelse til medarbejderne uden at den påvirker beslutningskraften i bestyrelsen (Fauerholdt, 2014).

8.1.2 Medarbejderrepræsentation i Storbritannien

Modsat Tyskland er Storbritannien kendetegnet ved en et-strengt selskabsstruktur, karakteriseret ved, at den daglige ledelse og bestyrelsen er én og samme.

Det følger af Companies Act at ledelsesorganet, herefter kaldet for bestyrelsen, skal bestå af såvel interne som uafhængige medlemmer. De uafhængige medlemmer har dermed en kontrolfunktion i forhold til de interne medlemmer. På denne måde er funktionen af den et-strengede og det to-strengede selskabsstruktur den samme.

Samtidig er udskiftning af bestyrelsesmedlemmer i de britiske bestyrelser langt lettere end i de tyske, fordi der i de britiske kan foretages udskiftning, når bestyrelsesmedlemmet er på valg eller hvis vedkommende har handlet culpøst, se figur 16.

Dette peger i retning af, at man i Storbritannien i langt højere grad end i Tyskland varetager aktionærernes interesser. For at sikre dette lettest, er aktionærerne tildelt retten til at udskifte en bestyrelse, som ikke varetager deres interesser. Dette er et eksempel på, at England vægter shareholder-hensynet tungere end hensynet til de øvrige interessenter.

Samtidig adskiller Storbritannien sig fra Danmark og Tyskland ved, at man ikke traditionelt har haft tæt samarbejde mellem fagforeningerne og arbejdsgiversiden, hverken tvunget gennem lovgivning eller frivilligt gennem aftalebaseret traditioner.

Storbritannien har haft regler om medarbejderindflydelse på arbejdspladsen siden starten af 1900-tallet, og dermed som et af de første lande i Europa. Alligevel har denne ret ikke givet udslag i en lovfæstet ret til at deltage i virksomhedens ledelse, men er alene baseret på frivillighed, som i praksis ikke har haft den store gennemslagskraft.

Årsagen til dette skyldes en skepsis mod, hvorvidt medarbejderne kan tilføre værdi til virksomheden eller om det i stedet vil være inefficiant at tillade medarbejderrepræsentation i virksomhedens ledelse (McGaughey, 2014).

Økonomisk set er argumentet for sidstnævnte påstand, at interessenter på et frit ureguleret marked vil vælge ikke at have medarbejderrepræsentation, fordi denne vil lede til større transaktionsomkostninger grundet den øgede risiko for interne konflikter i bestyrelsen. Omvendt ville lovgiver måske alligevel vælge at lovregulere området, fordi dette vil være et udtryk for accept af medarbejdernes stilling og ønske om at støtte deres rettigheder (McGaughey, 2014).

Samtidig skal forklaringen i forskellen mellem Storbritannien og Danmark findes i den måde, hvorpå arbejdsgiver- og lønmodtagersiden har ageret i begge lande. Danmark er kendetegnet ved et aftalebaseret, men stærkt forhold mellem arbejdsgiverne og lønmodtager. Det betyder, at man har en lang tradition for, at lønmodtagernes rettigheder kan forhandles med arbejdsgiveren, og at denne anerkender den ansatte som interessant i virksomheden.

I Storbritannien har man ikke et lovgrundlag at støtte sig til i samarbejdet mellem lønmodtagere og arbejdsgivere. Samtidig har man ikke traditionelt organiseret sig så stærkt, og fagforeningerne har derfor ikke samme forhandlingsstyrke, som i Danmark. De britiske fagforeninger har derfor ikke været i stand til at tvinge eller tiltrække arbejdsgiverne til at forblive i et ”multi-bargaining system”, hvilket har resulteret i mere desorganiserede relationer end det kendes fra Danmark (Jensen, 2012).

Tabel 1. Institutionelle karakteristika ved IR-systemerne i Danmark og Storbritannien

	Danmark	Storbritannien
Niveau for lovregulering	Lav	Lav
Niveau for lønmodtagerbeskyttelse	Middel	Lav
Fleksibilitet på arbejdsmarked	Høj	Høj
Betydning af faglige organisationer (styrke)	Høj – Samlet organisationsgrad cirka 70 %	Middel – samlet organisationsgrad 28 % (2006) (b)
Centraliseringsgrad overenskomstforhandlinger	Middel	Lav
Dækningsgrad i forhold til kollektive overenskomster på hele arbejdsmarkedet (inkl. offentlig sektor)	Høj – 84 % (a)	Lav – 35 % (a)
Dækningsgrad i forhold til kollektive overenskomster i den private sektor	Høj – 70 % (b)	Lav – 19.6 % (b)
Institutionaliseringsniveau (grad af regler og institutioner, der omgiver eventuelle konkrete overenskomstforhandlinger – både lovgivning og aftaler)	Høj – Først og fremmest aftalebaseret Institutionalisering i relation til hovedaftalerne.	Lav/middel – begrænset Institutionalisering; dog med tendenser til øget Institutionalisering siden 1980'erne (fx Indførelse af Employment Relations Act i 1999)

a) European Commission (2010), chart 1.9, data covers 2007-2009, b) Eironline (2007), c) Eironline (2007a), d) kilde i øvrigt, Jensen (2007)

Figur 17: (Jensen, 2012)

Af figur 17 fremgår det, at begge lande er kendetegnet ved en lav grad af lovregulering. Omvendt har Danmark en langt større dækningsgrad af kollektive overenskomster, fordi fagforeningerne har langt større magt grundet den danske models aftalebaserede princip.

Hvis der er sammenhæng mellem graden af medarbejderindflydelse i bestyrelsen og fagforeningernes forhandlingskraft, så vil dette forklare, hvorfor Storbritannien ikke i samme grad som Danmark og Tyskland anerkender medarbejdernes ret til at udøve medbestemmelse over virksomhedens dispositioner som anerkendte virksomhedsinteressenter.

8.2 Afrunding

Caspar Rose taler i sin artikel fra 2005 om, at jo mere integrerede aktiemarkederne bliver, jo mere vil tendensen bevæge sig mod shareholder value, altså bort fra medarbejderrepræsentation i den form, den kendes fra Danmark og Tyskland og imod de tilstande, der kendetegner Storbritannien. Dette skyldes, at virksomhederne i stadig større grad bliver investeringsobjekter på det globale finansmarked, og at profithensynet derfor på sigt vil veje tungere end hensynet til de medarbejdere, der er ansat i virksomheden.

Derfor kan medarbejderrepræsentationen i den form, den kendes fra de nordiske lande og Tyskland være på tilbagegang (Rose, 2005). Dette stemmer overens med de konsekvenser, som de 4 parter i vores interview i kapitel 6 gav udtryk for.

Dette synspunkt støttes ligeledes af Carsten Strøby Jensen, som påpeger, at organisationsgraden målbart har været for nedadgående indenfor de seneste år, særligt indenfor LO-området, selvom den stadig i international sammenhæng må betragtes som værende høj, og at dette skal ses i sammenhæng med en øget globalisering (Jensen, 2012).

Kapitel 9

9.1 Konklusion

For at vurdere hvorvidt medarbejderrepræsentation i bestyrelsen generelt er til gavn for virksomheden, startede vi med at belyse bestyrelsen, herunder opgaver, ansvar og sammensætning. Vi konkluderede, at flere faktorer talte for at lade medarbejderne repræsenteres i bestyrelsen. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan tilføre virksomhedsspecifik viden, som den daglige ledelse ikke ville kunne. Medarbejderne er i højere grad bekendt med muligheder og risici som relateret til den daglige drift og dermed indirekte påvirket af de strategiske beslutninger, som bestyrelsen træffer.

Samtidig er det grundlæggende i den danske arbejdsretlige model, at medarbejderne er anerkendte som interessenter i virksomheden, og arbejdsmarkedet er generelt kendetegnet ved en høj grad af samarbejde mellem arbejdsgivere og lønmodtagere. På denne baggrund, må vi konkludere, at de danske virksomheder har gavn af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, men at dette ikke direkte kan overføres på andre lande. Dette skyldes de forudsætninger som findes i de nordiske lande. Disse forudsætninger er anerkendelse af medarbejderne som interessenter samt en arbejdsretlig tradition som er aftaleretlig baseret frem for lovgivningsbaseret, samt stærkt forhold mellem medarbejdere og arbejdsgiver.

Foruden at konkludere, at medarbejderrepræsentation er en fordel for danske bestyrelser, ville vi tage stilling til, om man med inspiration fra reglerne om samarbejdsudvalg og medarbejderrepræsentation i bestyrelsen i Tyskland skulle sikre tillidsrepræsentanterne en rolle som medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Som led heri vurderer vi, at der er visse synergi-effekter ved at lade den samme person være gennemgående i alle 3 lag af virksomhedens medarbejderrepræsentation; tillidsrepræsentationen, samarbejdsudvalget og medarbejderrepræsentationen i bestyrelsen.

For at vurdere dette, sammenstillede vi fordele og ulemper. Fordelene er en minimering af risikoen for tab af information og opgaver mellem de forskellige fora. Tillidsrepræsentanterne har samtidig en følelse af at nyde opbakning fra såvel medarbejdere og fagforening, så deres spillerum i bestyrelsen synes større.

Omvendt taler den øgede globalisering for en tilnærmelse af et aktionærhensyn, hvilket ikke vil fremme medarbejderrepræsentation i bestyrelsen. Endeligt er der hensynet til tillidsrepræsentanten

selv, fordi personen, som bestyrelsesmedlem, risikerer at ifalde et personligt ansvar for en rolle, som han ikke selv har påtaget sig, men som han er blevet pålagt gennem øvrige medarbejderes tilvalg af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen.

Når vi holder fordelene og ulemperne op mod hinanden, anbefaler vi ikke at tillidsrepræsentanten automatisk skal gøres til medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. I dette har vi hovedsagelig lagt vægt på hensynet til tillidsrepræsentanten selv, og det ansvar, som han pålægges i bestyrelsen. Vi ser dog klare fordele i, at det er tillidsrepræsentanten, som varetager opgaven, men retten til at påtage sig dette ansvar bør alene tilkomme tillidsrepræsentanten.

Litteraturliste:

Bøger

- Hasselbalch, Ole, 1999. *Tillidsmansret*. 2 udgave. København: Forlaget Thomson A/S.
- Kraakman, Reinier, M.fl., 2009. *The Anatomy og Corporate Law*. 2. udgave. New York: Oxford University Press Inc.
- Kristiansen, Jens, 2014. *Grundlæggende arbejdsret*. 3. udgave København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Rose, Caspar, & Kvist, Hans Kurt., 2006. *Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer - en udfordring for dansk selskabsledelse*. 1. udgave. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Ross, Stephen A, Edited by Nicolai J. Foss, 2000. *The Theory of the Firm. Critical perspective on business and management*. 2. udgave. New York: Routledge.
- Thomsen, Steen & Conyon, Martin., 2012. *Corporate Governance - Mechanisms and systems*. 1. udgave. København: McGraw-Hill Education og DJØF forlaget.

Artikler

- Berle & Means, 1932. *The separation of ownership and control*,
- CO-industri & Nyhedsbrev for Bestyrelser, 2012. Medarbejdervalgte mest indflydelse på produktion. *Nyhedsbrev for Bestyrelser*, Issue 19
- Fauerholdt, Nina. 2014. *Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i erhvervsbestyrelser*. s.l.: LO.
- Fauerholdt, Nina. 2016. *Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers virke i den finansielle sektor - en kvalitativ analyse*, s.l.: Finansforbundet.
- Gorton, Gary & Schmid, Frank A., 2004. *Capital, Labor, and The Firm: A Study of German Codetermination*, s.l.: The MIT Press.

- Jensen, Carsten Strøby, 2012. Arbejdsgivere i Danmark og Storbritannien - en sammenlignende analyse af decentraliseringstendenser på arbejdsmarkedet. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 14. årgang, nr.1.
- Kim, E. Han, Maug, Ernst. & Schneider, Christoph, 2016. *Labor Representation in Governance*, s.l.: ecgi.
- Larkin, Ian, Pierce, Lamar & Gino, Francesca, 2012. *The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees*, s.l.: Strategic Mangement Journal.
- McGaughey, E., 2014. *British Codetermination and the Churchillian Circle* , s.l.: UCL Labour Rights Institute.
- Pepper, Alexander. & Gore, Julie, 2015. *Behavioral Agency Theory: New Foundations for Theorizing About Executive Compensation*, London: Journal of Management .
- Poulsen, Thomas & Gregoric, Alexandra, 2016. *Understanding employee board representation: Empirical analysis using Danish inked employer-employee data*.
- Rose, Caspar., 2005. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i danske virksomheder - konsekvenser for corporate governance og stakeholder teori. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 7. årgang, nr. 3.

Lov- og bekendtgørelses register

- Bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber, bekendtgørelse nr. 344 af 30/03/2012
- Hovedaftalen mellem Dansk Arbejdsgiverforening & Landsorganisationen i Danmark, 01/10/1992
- Lov om aktie- og anpartsselskaber (selskabsloven), lov nr. 470 af 12/06/2009, med senere ændringer lov nr. 262 af 17/03/2016
- Norm for regler for behandling af faglig strid (normen), 27/10/2006

- Samarbejdsaftalen indgået mellem Dansk Arbejdsgiverforening & Landsorganisationen i Danmark, 27/10/2006

Vejledninger, anbefalinger & rapporter

- Erhvervs- og byggestyrelsen, 2008. *Den kompetente bestyrelse - gør en forskel i din virksomhed.*
- Erhvervsstyrelsen, 2011. *Vejledning om reglerne for selskabs- og koncernrepræsentation.*
- Komitéen for god selskabsledelse, 2013, revideret i 2014. *Anbefalinger for god selskabsledelse,*
- Vismandsrapport, 1999. *Dansk Økonomi, forår 1999*, København: De Økonomiske Råd.

Internetartikler

- Corplaw, 2013. *Corplaw.*
Available at: <http://www.corplaw.ie/blog/bid/317212/Shareholder-Stakeholder-Theories-Of-Corporate-Governance> [Senest hentet eller vist den 2 maj 2017].
- Ingeniørforeningen i Danmark, 2017. *Ingeniørforeningen i Danmark.*
Available at: <https://ida.dk/content/medarbejdervalgte-bestyrelsesmedlemmer>, [Senest hentet eller vist den 28 april 2017]
- LO, u.d. *LO - Samarbejdsudvalg*
Available at:
<https://www.lo.dk/omLO/LOshistorie/Billedserier/Demokratiseringafarbejdsforholdene/Samarbejdsudvalg.aspx> [Senest hentet eller vist den 3 4 2017].

Andet

- Dansk Arbejdsgiverforening & Landsorganisationen i Danmark, 01/10/1992. *Hovedaftalen mellem Dansk Arbejdsgiverforening & Landsorganisationen i Danmark.*
- Dansk Arbejdsgiverforening & Landsorganisationen i Danmark, 2006. *Samarbejdsaftalen mellem Dansk Arbejdsgiverforening og Landsorganisationen.*
- *DI homepage.*
Available at: www.DI.dk [Senest hentet eller vist den 2 maj 2017]

- FA & Finansforbundet. 2014 *Standard overenskomst*
https://www.finansforbundet.dk/Publikationer/OK%202017%20VOK_Web.pdf
- Forsidebillede: <http://frivillighed.frederiksberg.dk/haandbogen/gode-raad-til-bestyrelsesarbejdet>
- Schou, Maria & Ravn, Line, 2017. *Figurer*. København:

Bilag 1 - Interview med CO-Industri – Nadja Christy

Line: Hvad er tillidsrepræsentantens primære funktioner?

Nadja: Den primære funktion er, at være med til at sikre, at overenskomsten bliver overholdt. Og man kan sige, at på industriens område er en rammeoverenskomst, hvor rigtig meget bliver udfyldt lokalt. Det vil sige, at der er mange muligheder for tillidsrepræsentanten og ledelsen i fællesskab kan få tilpasset det til virksomheden. Man kan lave lokalaftaler om rigtig mange ting. Så det er både at sørge for at den bliver overholdt, altså at man ikke bryder overenskomsten, men også at man sørger for at bruge de muligheder, der er i overenskomsten til at lave lokal aftaler, fx om løn. Arbejdstid, fleksibel arbejdstid. Det er den klassiske funktion. Det er også vigtigt at samarbejdet fungerer i virksomheden. Så samarbejdet med ledelsen fungerer primært igennem SU. Sikre at der er en god dialog mellem ledelse og medarbejder, og her er tillidsrepræsentanten bindeleddet mellem de to. Det er de 2 primære opgaver.

Line: Hvilke kompetencer skal en god tillidsrepræsentant have? Kan du bare vælge hvem som helst?

Nadja: Nej ikke rigtig, og dog. Jeg kender en, som arbejdede i dansk industri. Han har været tillidsrepræsentant i en virksomhed, og han sagde, at han var blevet det, fordi han var den eneste som havde sagt "helst ikke", alle de andre havde sagt nej, men han havde sagt helst ikke. Så derfor blev han valgt. Så det er ikke altid sådan, at man bliver valgt fordi man har ønsket det. Hvis man skal se på det fra den ideelle side, så skal man være god til at forhandle. Hvad er virksomhedens interesse og hvad er medarbejdernes interesse og så være kreativ i den måde, man får løst problemet på. Så forhandlingsevne og kreativitet. Måske også det med at tænke strategisk. Som tillidsrepræsentant, kan du hurtig blive overvældet af dagligdagen, fordi der hele tiden kommer noget. Så kommer der noget fra en kollega, man lige skal hjælpe med at løse, eller der kommer noget fra ledelsen. Så du kan hurtig blive opslugt i hverdagen. Det er en rigtig god evne, hvis man kan prøve på at lægge en strategi, som siger at "vi skal her hen". Så kan det godt være, at der kommer de her små opgaver løbende, men jeg holder fast på målet, og får prioriteret de opgaver, som der er som tillidsrepræsentant. For ellers kan man hurtig blive opslugt.

De har travlt, tillidsrepræsentanter. Der er både det, at vi gerne vil have fat i dem fra organisationernes side, uddanne dem, have dem med i projekter og sikre at de kan det, de skal, men samtidig står de ude i dagligdagen virksomheden, hvor der også er alle mulige, der hiver i dem. Det

med, at de kan blive gode til at sige, at vi har de her 3 mål, som vi gerne vil have nået i løbet af i år eller de næste 2-3 år. Det er noget af det, vi arbejder med at hjælpe dem med at få lagt nogle strategier, så de ikke drukner i deres tillidsmands arbejde.

Line: Er det nemmere at finde en god tillidsrepræsentant i de store virksomheder i forhold til en lille virksomhed?

Nadja: Godt spørgsmål. Ikke nødvendigvis, synes jeg. Altså vores problem kan godt være, at de dygtige tillidsrepræsentanter, dem synes ledelsen også er dygtige, så de bliver nogle gange hevet over på den anden side af bordet. Det sker både i store og små virksomheder.

Vi har nogle rigtige gode tillidsrepræsentanter på både store og små virksomheder, men jeg tror det er på de store virksomheder, der er en større åbenhed har ledelsens side. Fordi der er længere tradition for at have TR, at man også inddrage dem mere.

Line: Hvilke fordele er der ved at tillidsmanden sidder i SU?

Nadja: Det er for det første, at de har et bagland. Altså at de ikke bare sidder der, som deres egen person, men at de har et mandat fra deres kollegaer, det tænker jeg er det springende punkt. De har en legitimitet og et mandat til at snakke med ledelsen. En af mine kollegaer, sagde forleden, at det er derfor vi siger, at dem som sidder på ledelsessiden, skal være direktøren eller dem, som har mandat til at forhandle noget. Man indsætter ikke bare receptionisten på ledelsessiden i SU. Det samme gælder for medarbejdersiden. Du indsætter ikke bare "Berit" fra bogholderiet ind i SU, men du indsætter "Berit" som repræsentanten for dem, som sidder i bogholderiet, fordi så har hun en anden stemme at snakke med. Det med mandat, legitimitet og bagland, at de ikke kun taler for sig selv. Det er det samme, vi siger i forhold til dem, som sidder i bestyrelsen på medarbejdersiden. Vi ser gerne, at det er tillidsrepræsentanten, og det gør vi fordi, at de ikke så kun taler fra deres egen stol, men de taler for alle deres kollegaer.

Line: Hvad er ulemperne ved at tillidsrepræsentanten sidder i SU?

Nadja: Jeg kan ikke rigtig sige at der er nogle ulemper.

Line: Kan det være, at det bliver lidt ensopret, at det er den samme person, som sidder med den hele. At det kun er en person, som bliver hørt? Kunne det ikke være en ide at sprede det lidt ud så der var nogen i SU, man kunne gå til og tillidsrepræsentanten? Så han ikke har så meget?

Nadja: Det er en mulighed – det sker i mange virksomheder at de kun er en tillidsrepræsentant, men så vælger man nogen fra de faglige klubber, som også kunne ind i SU. Man har også mulighed for, at akademikerne kan komme ind på en plads, hvis de beder om det. Så der er mulighed for, at det ikke kun er tillidsrepræsentanten, der sidder der. Jeg synes bare, det er vigtigt hele tiden at holde sig for øje, at man sidder der på et mandat fra nogle kollegaer og ikke som dig selv. Og der er det mere formaliseret, når det er tillidsrepræsentanten, der ved man at man har den rolle. Det kan være lidt sværere, hvis man ikke er blevet valgt.

Line: Så ingen ulemper? Du mener, at der altid skal sidde en tillidsrepræsentation?

Nadja: Ja, 100%

Line: Der må gerne sidde andre også, men tillidsmanden skal være der.

Nadja: Ja.

Line: Hvordan sikrer man, at alle medarbejderne i virksomheden bliver hørt og ikke kun de fagligt repræsenterede? Er det et problem, at de ”andre” ikke bliver hørt? Kan man sikre, at alle bliver hørt på lige fod?

Nadja: Man kan sige, at informationen kommer ud til alle medarbejdere, i mange virksomheder fungerer det sådan at man finder ud af det i praksis. Vi synes, det er et problem, at hvis man i højere og højere grad får flere og flere uorganiserede. Så bliver det svært at få den fælles stemme fra medarbejderne. Så vores svar vil være, at de skal melde sig ind i en fagforening, så de kan blive hørt på den måde. Vi, som organisation, putter en masse penge i at uddanne dem, så de bliver klædt på til at gå ind i det arbejde med ledelsen. Så de rent faktisk er kvalificeret til det. Så på den måde, hvis man står udenfor, så er man ikke med til at støtte op omkring det, at man får nogle dygtige folk, som kan repræsentere en.

Line: Men vi ser flere og flerem som skifter til de gule a-kasser.

Nadja: Ja, det gør vi

Line: Det er vel samme problematik? De føler, de betaler til en fagforening, men måske ikke den rigtige. Hvordan sikrer man, at de bliver hørt? Jeg ved, at nogle steder ”bliver det set ned på”, hvis man er i en gul fagforening.

Nadja: Jo jo, det kan jeg godt se. De er jo ikke med til at oprette holde systemerne med, at der er nogle, som forhandler overenskomsterne og i det hele taget systemet med tillidsrepræsentanter. Så derfor kan jeg godt forstå, at man tænker ”her knokler jeg jo også for dig, men det er kun mig som betaler til det”. Så hvordan man sikrer at de bliver hørt? Det ved jeg ikke. Jeg tænker, at de selv må finde ud af det, og så få meldt sig ind i en af de organisationer, som er med til at indrette arbejdspladsen med overenskomster osv.

Line: Hvordan ser du at tillidsrepræsentantens kompetencer kan bringes i spil, når vi snakker om bestyrelsen?

Nadja: Det er lidt det samme. De er ikke bare repræsentanter for dem selv. De sidder ikke bare i deres egen stol, men de er rundt mange steder i virksomheden og snakker med mange af kollegaerne. Så de ved meget mere om hvad der foregår i virksomheden, som tillidsrepræsentanter. Plus som jeg var inde på, at de får uddannelse i mange forskellige ting, som giver dem nogle større kompetencer til at gå ind i bestyrelses arbejdet.

Line: Når man bliver tillidsrepræsentant, så får man nogle kurser og uddannelse. Det mener du, at de kan drage nytte af i bestyrelsesarbejdet imod sætning til ”manden på gulvet”?

Nadja: Vi tilbyder uddannelse det gør man oppe på LO skolen. Det gør man til alle, der bliver valgt ind i bestyrelsen, som er medlem af en fagforeningerne, også dem som ikke er tillidsrepræsentant. Så der kan man komme og bliver uddannet i alt, som har med bestyrelsesarbejdet, at gøre i forhold til selskabsloven, regnskabsforståelse, CSR og strategi og alt så noget. Så der kan man få en 14 dages uddannelse på LO-skolen. Men i det hele taget, er det at tillidsrepræsentanter, der er klædt på til at læse lovgivningsstof og forhandle, for det bliver de igennem deres tillidsmands uddannelse og de er vant til også at skulle, i SU, tale for deres kollegaer. Og det skal man også have med sig i bestyrelsen. Der skal man både kigge på virksomhedens langsigtede interesser, men også vide hvad der fungerer nu i produktioner og hvordan forholdet er til kunderne. Og det ved de bedre, fordi de er rundt i alle mulige afdelinger i virksomheden.

Line: Er det en fordel, at de kender ledelsen? Specielt den daglige ledelsen, som ikke nødvendigvis sidder med i bestyrelsen? Er det en fordel, at de kan tage deres parti? Og viderebringe informationer og viden fra dem?

Nadja: Ja det synes jeg. Jeg ved, at flere steder holder de formøder med direktøren og snakker om de ting, som er på dagsordenen og bliver klædt på til fx regnskaber. Det er der, hvor det fungerer godt. Der har de formøder. Så derfor tror jeg, det er en fordel, at de kender ledelsen i forvejen. Man kan sige, at det også er dilemmaet. Det kan være svært, det med at man den ene dag, er medarbejder og det næste, så er man chef for direktøren og kan fyre ham eller hende. Det skal man kunne, som medarbejdervalgt. Man skal kunne tage disse to kasketter på. Det tror jeg, der er mange, der lige skal vende sige til. At de har to forskellige roller.

Line: Det bringer mig videre til det næste. Hvilke udfordringer/konflikter er der ved, at de sidder i bestyrelsen? Ud over, at de skal have to "hatte" på. Kan det ikke skabe noget drama? De skal på den ene side være medarbejdernes talerør og på den anden side, skal du være virksomhedens talerør og derved tage nogle valg, som kollegaerne ikke er enige med. Kan dette ikke skabe noget konflikt

Nadja: Jo, det er svært for nogle. Og det er noget af det vi snakker om på uddannelse på LO skolen. Hvordan forvalter man den rolle. For den er lidt svær. Det skal man kunne som medarbejdervalgt. Man skal kunne gå ind og træffe nogle valg beslutninger, som kan resultere i at nogle bliver fyret fra virksomheden, men netop fordi at når man sidder der, så repræsenterer man virksomhedens interesse. Det er en del af det. Men det er klart, at det er et dilemma.

Line: Vi tænker bare, at som tillidsrepræsentant, er man mere inde i de mennesker, som arbejder på virksomheden, fordi man har med dem at gøre på daglig basis. Hvis man bare er "almindelig" som er blevet valgt, så har man vel ikke den samme tilknytning til medarbejderne? Kan det ikke være en konflikt, at det er tillidsrepræsentanten?

Nadja: Det kan man godt sige, men man kan også se det på en anden måde. Jeg har hørt nogle tillidsrepræsentanter sige, at "vi er med til at rette op på nogle af de dårlige beslutninger, som kan blive truffet i bestyrelsen". Fx hvis man er ved at træffe beslutning i bestyrelsen, hvor man tænker at dette kan ikke implementeres i virksomheden. Så kan man være med til at rette op på dette. Og det kan man bedre, hvis man er tillidsrepræsentant, fordi man ved mere om hvordan det foregår i hele virksomheden. Hvid du sidder der på dit eget mandat, kan du måske ikke spille ind på samme måde, fordi du har ikke den brede viden om virksomheden, men kun har viden fra en del fx bogholderiet. Så der er masser af dilemmaer, men jeg synes, at fordelene opvejer dilemmaerne.

Line: Vi har læst, at de fleste tillidsmænd ikke vil have en plads i bestyrelsen, fordi de ikke har interessen i at skifte mellem de to roller. Ser I det?

Nadja: Hvordan har I fundet frem til det?

Line: Den litteratur, vi har læst.

Nadja: Det er ikke vores indtryk.

Line: I hører simpelthen, at de gerne vil ind, hvis de får muligheden?

Nadja: Ja, vi møder også nogle, som ikke vil ind, fordi, som sagt tidligere, så bliver der hevet meget i dem og derfor lader de en stille op, som sidder i klubben i stedet for. Men nej, vi har masser af tillidsrepræsentanter, som sidder i bestyrelsen og som gerne vil. Fordi de kan se, at det giver dem en fordel i forhold til, at få mere viden om virksomheden, hvordan ser det ud økonomisk set og hvad er planen for fremtiden. Så der sidder masser af tillidsrepræsentanter i bestyrelsen, som forvalter den rolle fint. Dilemmaet er tit, at de ikke må sige noget. Jeg vil sige det sådan, at tit har det været sådan, at et af de største argumenter for, at man vil i bestyrelsen, det er at ham, der sad der før, ham hørt vi aldrig fra, så derfor stiller jeg op nu. Når kommer de ind og så finder de ud af at det er meget svært, for man må jo ikke sige noget. Men der er mange tillidsrepræsentanter, som ser at den viden, de får, den kan de indirekte bruge i tillidsrepræsentantarbejdet. Fordi man får helt anden viden om virksomheden og man kan være med til at påvirke den. Så det er jeg ikke enige i. Jeg ved hellere ikke, om der er lavet en decideret undersøgelse på området.

Line: Bør der være en medarbejdervalgt i bestyrelsen?

Nadja: Ja den mener jeg.

Line: De må ikke rigtig sige noget, men du mener stadig, at de skal være der?

Nadja: Helt klart. Også fordi, at når bestyrelsesformændene synes det fungerer godt, så er det fordi, de kan teste nogle af de ting, som de får at vide af direktionen, og se om de virker på gulvet. Mange bestyrelser er blevet mere og mere professionaliseret og derfor kommer der nogle ind, som har kendskab til økonomien, juraen og som ved en helt masse om Kina, hvis man regner med at ekspandere til Kina. Men det er ikke sikkert, at nogle af dem aner, hvordan produktionen fungerer i virkeligheden, og det daglige. Og det er det, medarbejderrepræsentanterne kan. Og det er derfor, vi synes, det er så utrolig vigtig, at den stemme også kommer ind i bestyrelsen. For ellers sidder der ikke nødvendigvis nogle i bestyrelsen, som ved noget om hvordan den vedtaget strategi kommer til at se ud i praksis. Det er den ene del og den anden del er, og det tror jeg ledelsen kan se en fordel i,

det er, at hvis medarbejderne er med i at tage disse beslutninger, så kan de bedre forstå dem og forklare dem for kollegaerne. De kan fortælle, at det er en god ide, at gøre sådan.

Line: De er en vigtig stemme?

Nadja: Ja, det synes jeg.

Line: Vi har kunne se, at der kun er ca. 25% af de virksomheder, som opfylder kravene til at have medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, hvori medarbejderne benytter denne ret. Hvorfor er tallet ikke højere?

Nadja: Vi har haft fokus på det. Og vi har forsøgt at lave noget kampagne på det, så vi kan få valgt nogle flere ind. Jeg tror, der er mange forskellige grunde til det. Man kan sige at der ikke er særlig mange store virksomheder som ikke har medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen. Det er de mellem små og store virksomheder, som ikke har. Og der tror jeg, at nogle tillidsrepræsentanter har det sådan, at man har fin snak med ledelsen i forvejen, for vi møder dem hele tiden. Og måske har lidt svært ved at sætte sig ind i, hvad de får ud af at sidde i bestyrelsen. Så kan der være en angst for "hvad vil ledelsen sige hvis vi gerne vil ind i bestyrelsen". Vi har nogle gange nogle sjove eksempler på, at der var nogle medarbejdere, som gerne vil ind i bestyrelsen og så gik direktøren rundt, for de skulle jo stemme om det, sagde til medarbejderne "I ved jo godt, at de skal have honorar, dem som bliver valgt, og det kommer til at gå fra lønstigninger". Så sådanne eksempler er der også. Så det kan også være pres fra direktørens side. Og så en manglende forståelse af hvad man kan få ud af det. Og en angst for, om man kan finde ud af det. Det er en anden måde at tænke på, det er et andet sprog, og det er jakkesæt. Det er en anden verden, som kan være lidt skræmmende. Og så kan det være en besværlig proces. Først skal man bede bestyrelsen om, at man gerne vil have denne afstemning om, at man gerne vil have medarbejdervalgte i bestyrelsen. Så skal man have kollegaerne til at stemme ja eller nej til om man ønsker det. Og så skal man til at stille op og så skal man have valg.

Det er ikke bare lige at sige, at nu vil vi gerne have medarbejdere i bestyrelsen.

Line: Men hvis de er over 35 medarbejder, så har de et krav på det og så kan bestyrelsen ikke sige nej.

Nadja: Helt sikkert. Men det er stadig en langsom og proces om at komme ind i bestyrelsen.

Line: Du tror ikke, at det kan skyldes uvidenhed?

Nadja: Jo, det tror jeg også. Helt sikkert. Det har vi hørt mange sige. ”Gud, det vidste jeg ikke man kunne”. Det tror jeg, du har helt ret i?

Line: Angående manglende indflydelse, er der så nogle, som siger, at de ikke kan se meningen, fordi de ikke mener, de får noget ud af det?

Nadja: Det er meget sjældent. Jeg tror dog særligt på at det er de små virksomheder og dem er der flest af. Der er der flere, der tænker, at man har den snak med ledelsen, som man skal have så man behøver ikke. Eller fordi at bestyrelsen er en ”onkel” bestyrelse. Så sidder fætter og ham, man kender. Det bliver en intern bestyrelse. Det ser vi oftest i de ejerledet virksomheder. Der bliver det meget interne bestyrelse og der tror jeg godt, man kan tænke: ”Hvad skal vi dog der”. Det er her, vi hører at de største udfordringer er, for de medarbejdervalgte medlemmer. Det er mere proforma bestyrelser. Hvor der holdes møder uden de medarbejdervalgte er tilstede. Men jeg tror, du har ret i, at der er mange som ikke ved at de kan stille om og se, hvad man får ud af at sidde der.

Line: Så manglende viden er en stor fakta?

Nadja: Ja. Og så fordi vi har flest små og mellemstore virksomheder. Der er måske 1 tillidsrepræsentant og den tillidsrepræsentant tager sig af alt, som der er i virksomheden. Det kræver meget tid. Det er en barriere TID.

Line: Er der sammenhæng mellem typen af virksomhed og medarbejderrepræsentationen? Er det mere hyppigt forekommende i en traditionel produktionsvirksomhed end i en virksomhed, som primært benytter akademisk arbejdskraft?

Nadja: Det er svært at sige. Det ved jeg faktisk ikke. Jeg synes, at vi kan se, at der er flere steder, også i traditionelle produktions virksomheder, at de akademiske medarbejder stiller op til bestyrelsen eller at det mellemledere, der bliver valgt ind. Man overgiver kompetencen til de mere akademiske medarbejder, men om det er mere udbredt? Det tror jeg ikke nødvendigvis, for det kræver noget, at få det stablet på benene. Det med at skulle bede bestyrelsen om, at man vil have en afstemning om, at komme i bestyrelsen og lave afstemningerne og få kollegaerne med på det. Det kræver et bagland. Det kræver noget, at få det sat i gang. Og tit er akademikerne ikke så godt organiseret til at få sat processen i gang.

Jeg ved det ikke, så jeg gætter bare. Jeg synes, at vi kunne se på vores udtræk af, hvor stort potentialet er til at få valgt ind, så er der stadig et stor potentiale på industriens område, men vi er også rimelig dækket ind. Men særligt på transport området var der stor potentiale og i service/handle var der også stor potentiale, men der tror jeg heller ikke at organiseringen er lige så god. Så måske er det også derfor, at der ikke er så mange der. Det er en teori. Det kræver noget at få det sat i gang.

Line: Hvad skal der til for at øge andelen af virksomheder, hvor medarbejderne repræsenteres i virksomheden? Eller må man bare acceptere, at andelen ikke er højere?

Nadja: Nej, vi må ikke bare acceptere det. Og det er derfor vi prøver at få sat noget i gang, så der er flere, som kan blive valgt ind.

Line: Skal i ud på virksomhederne og informere eller skal i uddanne flere? Eller hvad er vejen frem?

Nadja: Altså, vi prøver at arbejde med de tillidsrepræsentanter, vi har i de virksomheder hvor der ikke er medarbejdervalgte i bestyrelsen og prøver at få dem til at sætte processen igang. Der skal helt klart noget oplysning til, men det er ikke nok i sig selv. Folk skal hjælpes til at komme processen igennem. Det får du nok ikke DI til at sige, men man kunne godt gøre det nemmere at blive valgt ind. Den første Ja/Nej afstemning, den behøver vi ikke. Vi kan godt bare sige, at ved virksomheder med mere end 35 ansatte, der har man bare retten og kan bare stille op. Så behøver man ikke det første led. Det kunne gøre det lidt enklere at stille op.

Vi har ikke fundet ”de vise sten”. Vi prøver at arbejde med det. Men vi kan se at oplysning er ikke nok.

Line: Der skal være nogle initiativtager?

Nadja: Ja det skal der.

Line: Hvordan ser du tillidsrepræsentants og det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlems rolle i fremtiden?

Nadja: Jeg håber ikke, det glider ud. Det er lidt to forskellige ting. Jeg tror, at der skal være opmærksomhed på det fra organisationernes side på at de skal opdyrkes, støttes og uddannes. Før kom det mere af sig selv, men nu skal der mere til. I fagbevægelsen er der stor fokus på den her

organiseringens model, med at organisere folk omkring en enkelt sag og på den måde kan de se, hvad de kan få ud af at gøre ting i fællesskab. Derfor er tillidsrepræsentanten også en større rolle. Man kan ikke bare fortælle folk, at de skal melde sig ind. De skal være med til at se, hvad de kan få ud af det.

Line: De skal mærke det på egen krop.

Nadja: Ja. Så det bliver en anden måde, at tænke på også som tillidsrepræsentant. Før var man et serviceorgan, men nu skal vi tilbage til den klassiske organiseringsstanke. For det kommer ikke af sig selv mere.

Line: Hvad med dem i bestyrelsen? Er der en fremtid?

Nadja: Hvis man ikke gør noget, så tror jeg faktisk, at det bliver svært at vedligeholde. Specielt dem, som ikke har akademisk baggrund. Det tror jeg godt, der kan være en fare for.

Line: Så hvis man ikke gør noget, så vil det forsvinde?

Nadja: Det kan man frygte. Eller at det bliver noget, som kun er i de store virksomheder.

Line: Men med en aktiv kamp, så vil der kunne komme liv i det igen?

Nadja: Ja, det skal der helt sikkert til. Og hvordan man gør det, for man kan ikke gøre det lige som med tillidsrepræsentanten, fordi man kan ikke på samme måde vise folk, hvad man kan få ud af det. Det er en anden måde at tænke det på. Og vi arbejder stadig med det. Vi ved godt, at vi skal gøre noget, men lige præcis hvad, det ved vi ikke endnu. Og der kommer også til at være andre ting som de skal forholde sig til specielt i forhold til forskellige former for ansættelse, både for tillidsrepræsentanten men også for de medarbejdervalgte.

Line: Flere opgaver for bestyrelsen, hvor medarbejderne har noget at skulle have sagt?

Nadja: Ja, de bliver vigtigere for bestyrelsen. Både med viden og mangfoldighed. Man skal have medarbejderne til at synes, det er en god ide også. Og derfor ligger der en opgave med det.

Bilag 2 - Interview med Finansforbundet – Amira Laila Bada

Line: Hvad ser I som de tre hovedfunktioner for en tillidsrepræsentant?

Amira: Meget af det, er reguleret i vores overenskomst med FA, som er arbejdsgiverforeningen. Der står faktisk meget klart, hvad tillidsmanden skal kunne. Jeg kan simpelthen ikke huske det på stående fod. Det kan du finde i det materiale, jeg har givet dig, med de primære funktioner. Til gengæld kan jeg sige noget mere om de kompetencer, vi tænker at en god tillidsmand skal have. Nu siger jeg tillidsmand og ikke tillidsrepræsentant.

Line: Tillidsmand er helt fint, det brugte CO-industri også.

Amira: Vi har netop lavet den der undersøgelse, og rigtig meget af det handler om at kunne være i det krydspres, der er i relation til medlemmerne, os som central organisation og til de lokale ledelser.

Omkring den undersøgelse, vi har foretaget, er der kommet det ud af det, at tillidsmændene er i et stort krydspres i forhold til relationen til medlemmer, i forhold til relationen til ledelsen, til os som central organisation og de lokale repræsentationer. Og den kompetencer, man skal have for at være i dette krydspres er det, vi kalder ”at kunne mestre en balancekunst” og kunne rumme det og trives i det. Og være god til at skabe relationer og kunne være god til at netværke og kommunikere.

Line: Er der noget, man rent fagligt skal kunne?

Amira: De skal kunne deres overenskomst. Det er også den, som de kommer til at bruge i dagligdagen i de situationer, hvor der er brug for overenskomsten. Men vi kan se på undersøgelsens resultater, at ledelsen fx ikke nødvendigvis er interesseret i, at det er overenskomsten, som kommer på banen som det første. Så det er en balancegang mellem at bruge overenskomsten, når den er nødvendig at bruge, og så også at skabe gode relationer til sine interessenter. Så fagligt, nu ved jeg ikke, hvad du mener med fagligt, men i forhold til overenskomsten er det jo at kende den, kunne forstå og fortolke den i forhold til de situationer, der opstår.

Line: Det var mere det med at fortolke den, men jeg tænker, er det et krav, at man på forhånd kender den, eller lærer man den, når man bliver valgt som tillidsmand?

Amira: Man bliver valgt som tillidsmand og så har vi en 17 dages uddannelse. Den står også i vores overenskomst. Det kan være, du skal have den, for alt det er faktisk reguleret. Hvor meget tid de må

bruge på det arbejde, den fornødne tid må de bruge på deres tillidsmandsarbejde og at de kan tage uddannelse. De skal her igennem nogle forskellige moduler osv.

Line: Kan Jeg finde den på nettet?

Amira: Ja, på vores hjemmeside, der burde du kunne finde den. Der er også alt om tillidsmandens opgaver, hvis du går ind der, så vil du kunne se hvad en tillidsmand skal kunne og ikke kunne, og hvad for nogle opgaver han/hun skal tage osv. osv.

Line: Det er helt i orden. Kan der være fordele ved, at det er tillidsmanden som sidder i samarbejdsudvalget?

Amira: Ja, det tænker vi jo er en helt klar fordel. Nu er det sådan, at vi har lokale bestyrelser, så lokale repræsentationer er også ude i de store virksomheder. Det der hedder kredsbestyrelsen, altså repræsentanter fra kredsene, som sidder i samarbejdsudvalget. Men de er sådan set også valgt som repræsentanter, så de er også tillidsmænd. Så det er en del af vores politik, at det gøre det.

Line: Kan der ikke være nogle ulemper ved, at det er tillidsmanden, som sidder i samarbejdsudvalget?

Amira: Mh... Sådan umiddelbart ved jeg ikke, hvad tænker du kunne være en ulempe?

Line: Vi snakkede om at det kunne være, at det er den samme person, som går igen i det hele? Både set fra ledelsens side, men også medarbejdernes side. At det er den samme person, du skal gå til hver gang? Kan det ikke også skabe nogle konflikter. Det er vel de færreste, som er vellidt af alle.

Amira: Altså vi ser sådan på det, tror jeg, at når man er valgt repræsentant, så er man jo valgt af de medlemmer, som har stemt. På den måde, så er det en fordel langt hen af vejen, at man er repræsenteret forskellige steder.

Line: Det er selvfølgelig rigtigt.

Amira: Pointen omkring at det er den samme person ser vi som en fordel, kan jeg godt se at medlemmerne måske kunne tænke ”nåh, men nu vil den samme person, der sidder der, der og der. Er det ikke noget pamperi over det” eller hvad det nu kunne være. Det tror jeg også, at der er nogle som tænker. Så der er i nogle virksomheder en kultur om, at hvis man skal vælges ind som MAB, så vil de sige at nogle af dem må være tillidsmænd og andre skal være ikke-tillidsmænd, og så

stemmer de efter den kultur. Jeg kan ikke sige generelt, at det er dårligt eller godt. Vi tænker her indefra, at det er en god ting, at man er repræsenteret rundt om. At vi har sammenhængende fagligt system.

Line: Hvordan kan man så sikre, at de medarbejder, som ikke er organiseret hos jer bliver hørt?

Amira: Altså de, der arbejder ude i sektoren og ikke er organiseret?

Line: ja. Altså fx inden for lav industri, der er der jo de gule fagforeninger og de bliver jo ikke hørt. Men der mange på arbejdspladserne, som synes at de "rigtige" fagforeninger er meget dyre, så de vælger et billigere alternativ eller overhovedet ikke at være organiseret.

Amira: Nu skal du tænke på, at vi er et industri forbund. Og det betyder, at vi til dels har en høj organisations procent, omkring de 80-85%. Det er det ene. Det andet er, at når vi er et industriforbund, så organiserer vi på tværs af alle faglige medarbejdere, så det kan faktisk være ledere, det kan være almindelige medarbejdere, det kan være akademikere, det kan være kantinepersonale. Og så vil der selvfølgelig være nogen som, af en eller anden årsag ikke er medlem. Det kan være Djøf 'ere, som vil fortsætte med at være Djøf 'ere. Det er en tendens, vi ser. Vi får flere typer akademikere ind, så ser vi, at de ikke per automatik melder sig ind i finansforbundet. Det kan være nogle af ideologiske grunde, man ikke vil være medlem af en fagforening. Selv om de ikke er medlem af fagforeningen, har de faktisk krav på at få de fuldstændige samme goder som medlemmer. Det gør de, fordi vi har overenskomsten inden for sektoren. De bliver jo så ikke spurgt. Men det for del i de samme resultater per definition.

At de bliver hørt eller ikke bliver hørt. De bliver ikke systematisk hørt, fordi de bliver ikke spurgt. De bliver ikke systematisk hørt, som ikke-medlemmer, men hvis du kommer i klemme og du ikke er medlem, så har du ret til den samme rådgivning.

Line: Men det var mere, hvis de ser overenskomsten og de er dybt uenige med nogle ting. De bliver jo ikke spurgt om de er tilfredse?

Amira: Nej. Så vil argumentation være, nu er jeg jo ikke politiker, men embedsmand. Men argumentationen vil være, at hvis du vil have indflydelse på det, så må du være en del af fællesskabet. Det vil være argumentationen langt hen af vejen. Altså hvis du selv utilfreds med noget, så må du være en del af det for os at kunne lave det om. Det tror jeg.

Line: Det er der bred enighed om, både hos jer og hos CO-industri.

Amira: Det vil argumentationen være og jeg kan godt se at det er problematisk. Det, vi arbejder lidt med, det er hvordan kan vi tilfredsstille ikke-medlemmers behov for også at overbevise dem om at de skal blive medlemmer. Det arbejder vi med, det er i vores hvervøjemed, der tænker vi også på det. Så på den måde udvikler vi på tilbud til ikke-medlemmer osv. Men tanken er hele tiden, at de skal være en del af fællesskabet. Det tror jeg ikke, vi kommer udenom, sådan rent politisk i organisationen.

Line: Det er også fair nok. Hvordan ser du at tillidsmandens kompetencer kan bringes i spil som MAB?

Amira: Dels kan du se på den rapport, vi har fået lavet af Nina Fauerholt. Vi tænker det, og det står også i vores MAB strategi. Vi tænker, det er en fordel langt hen af vejen og have et sammenhængende fagligt system. Det vil sige, at de kompetencer, som du oppebære som tillidsmand både igennem din uddannelse og erfaring som tillidsmand og det at kende organisationen, sidde i samarbejdsudvalget fx, dem kan du bringe i spil som medarbejdervalg bestyrelsesmedlem. Og så er vi alligevel også godt klar over, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er et virksomheds anlæggende. Det er en bestyrelse for virksomheden, så vi ved jo også, at MBM sidder med de nødagtige samme ansvar, som de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Så vi tænker, at der er en synergieffekt i forhold til at kende organisationen og forstå synspunkter omkring medarbejdernes trivsel og virksomhedens overlevelse eller politiske dagsordninger, som vi har her. Vel vidende at de også sidder der for deres virksomhed.

Line: Kan dette ikke også være en udfordring, interessekonflikt, at det er tillidsmanden? For det er vel to forskellige poster, han skal varetage? I hans hverdagsarbejde skal have være tillidsmand, han skal repræsentere medarbejderne og gøre hvad der er godt for dem, mens bestyrelsens job er jo ikke nødvendigvis, at gøre det som er bedst for medarbejderne, men hvad der er bedst for virksomheden overall. Kan dette ikke være meget modstridende?

Amira: Det tror jeg. Jeg tror, det er modstridende. Jeg tror også, de oplever det krydspres, jeg talte om tidligere. Men de sidder der for deres virksomhed, så de skal kunne rumme den kasket, og kunne sige: "Jeg sidder der for min virksomheds overlevelse og velbefindende og at vi skal fungere som virksomhed". Med den vinkling, som handler om, at jeg også er medarbejder repræsentant. Så jeg tror, det er en del af den kultur, vi har i Danmark om at man har arbejdsmarkedet parter

repræsenteret ind i rummet, som man udmærket ved sidder med nogle forskellige kasketter. Men så ved man også, at når man sidder i det rum så er, det lovgrundlag, man arbejder efter. Jeg tror helt sikkert, at de oplever et krydspres. Jeg tror ikke, det er nemt at sidde der og sidde inde med den viden, som man gør.

Jeg arbejder rigtig meget på Sydbank kredsen. Der sidder formanden, den øverste tillidsrepræsentant, i virksomhedsbestyrelsen. Han ved en masse ting derfra, som han ikke kan bringe ind i det andet rum, og det skal han kunne jonglere. Det er dilemmafyldt og konfliktfyldt rum, at være i. Og det skal man kunne mestre. Det er en del af systemet, kan man sige.

Line: I synes dog stadigvæk, at det er tillidsmanden, som skal være i bestyrelsen? Eller så i hellere at det var en anden?

Amira: Vi kan jo se at efter krisen, så var der færre, der er blevet det. Fordi der er nogle konflikter i at være i det. Der er jo sikkert nogle, som har set sig selv i spejlet og tænkt: ”Det vil jeg ikke være en del af”. Men vi ser gerne at vores tillidsmænd er så dygtige at de håndterer de roller, på den bedst mulige måde. Hvis de ikke kan det, så håber vi på, at de ikke bliver stemt ind, kan man sige. Og så var der det, jeg talte om før, at forskellige virksomheder har forskellige kulturer for at stemme folk ind. Så fx for Sydbanks vedkommende, der har de 4 pladser, og historisk set har det været sådan at 2 af pladserne er gået til tillidsrepræsentanterne og de to andre pladser er gået til nogle andre. Det er bare en kultur man har. Og det kan vi have en politisk mening om her inde, men vi kan måske ikke gøre så meget ved det.

Line: Hvis I kunne få lov at bestemme, skulle det så være tillidsmanden, som sad i bestyrelsen?

Amira: Hvis vi kunne få lov at bestemme, så så vi gerne, at det var tillidsrepræsentanten. Men vi vil også sige, og det vil du også kunne se ud fra strategien, det skal være kompetente tillidsrepræsentanter. Fordi det vil være ris til egen røv, hvis det var nogle inkompetente folk. For så er det, dårlig repræsentation vi har. Det vil vi helst ikke have. Men vi sidder centralt herfra og tænker, at i en ideal verden skulle det se sådan ud. Men det er ikke nødvendigvis sådan, det ser ud.

Line: Bør der, hvis vi går væk fra tillidsmanden, sidde en medarbejderrepræsentant i bestyrelsen?

Amira: Det er et meget politisk spørgsmål. Jeg tænker, ud fra det jeg prøvede at sige før omkring dansk kultur og den lovgivning der er, så vil jeg sige, ja det bør man da. Altså man bør da give muligheder for at medarbejdere/medarbejderrepræsentanter, kan være en del af, ansvaret for

virksomhedens overlevelse og ve & vel. Det tænker jeg, er en god måde at tænke virksomhedsstyring på. Så det ikke kun er aktionærvalgte, der sidder der. Det tror jeg er befordrende for både virksomhedens overlevelse, men også for at komme rundt om den måde, man driver virksomhed på i Danmark, til forskel for andre steder. Nu har man forskellige typer repræsentationer. Det er et kulturelt skel imellem det tyske og det angelsaksiske system. De gør det på forskellige måder. Men ideen handler dybeste set om at have en demokratisk forståelse af hvordan man leder en virksomhed.

Line: De gør noget godt for bestyrelsen, medarbejderrepræsentationerne.

Amira: Ja, på det generelle niveau tænker jeg, at det er sådan. Om den enkelte gør det, det kan jeg ikke vide. På det generelle niveau, tror jeg det er en god ordning. Jeg tror, det giver mening at have en gode forståelse for, hvordan man skal bedrive virksomhed.

Line: Vi har kunne finde frem til at det kun er ca. 25% af virksomheder, som bruger MAB'er, selvom medarbejderne har krav på det. Hvorfor er tallet ikke højere?

Amira: Det ved jeg ikke. Jeg ved ikke præcis, hvordan det er for os. Jeg tror faktisk at vi er vel repræsenteret i vores sektor. Er det generelt eller er det for vores sektor?

Line: De 25% er generelt.

Amira: Ok. Jeg ved ikke, hvordan det præcis er for vores sektor. Jeg tror nærmeste, vi har medarbejdervalgte repræsentanter i stort set alle bestyrelser. Det siger jo noget om den aftale, der ligger mellem arbejdsmarkedets parter hos os, mellem FA og os. Det er jo en stærk aftale. Jeg tror, man bruger kræfter på at imødekomme de muligheder, der ligger i de forskellige lovgivninger. Hvad forklaringen er på den generelle billede? Man kan kun gisne om, at det er fordi medarbejderne ikke ved det. Det kan være de ikke er interesseret.

Line: Kan det have noget at gøre med størrelsen på virksomheden?

Amira: Det kan det sikkert godt.

Line: Altså at de er små virksomheder, at selvom man har 35 medarbejder.

Amira: Det kan det sikkert også godt. Størrelsen, sektoren alt muligt, kultur. Jeg ved det ikke. Det er en interessant observation, når man tænker på, at jeg sidder og siger at det er en del af den danske

måde at tænke på. Hvis man så ikke bruger det. På den måde er det interessant, men jeg tror ikke det er gældende for vores sektor.

Line: Det vil jeg måske prøve at undersøge lidt mere.

Amira: Ja, det vil være sjovt at se om det er sektor bestemt, og hvorfor det så er sektorbestemt.

Line: Tror du der er forskel på hvilke mennesker, som er repræsenteret? Er det akademikere, eller dem på gulvet eller hvem tror du der ikke er repræsenteret? Nu, hvor du siger, at i jeres sektor, er I velrepræsenteret?

Amira: Jeg ved ikke nok om det. Derfor ingen kommentarer.

Line: Hvad kan vi gøre for, at få de virksomheder, som ikke har repræsentanter til at få det? Kan man gøre noget eller skal vi bare acceptere, at vi har de 25% og det er godt nok?

Amira: Nej, jeg tror godt, vi kan gøre noget. Det gælder en politisk interesse. Nu er der noget, der hedder ”komiteen for corporate governance”, og jeg tænker, at de fx har en politik om at det er en god ide, at bruge den lovgivning, der omkring området. Så vil det være oplagt og påvirke virksomheder og oplyse om, at det er en mulighed. Det er jo en mulighed, og ikke noget man kan tvinge igennem. Så jeg tror det er meget afhængigt af, hvordan fagforeningerne er repræsenteret i de pågældende virksomheder. Jeg ved det ikke? Der skal være en interesse i, at gøre det, fordi man kan påvirke det.

Line: Det lader ikke til, at det for jer, er et problem?

Amira: Det er ikke en problematik, vi er opmærksomme på.

Line: Jeg ved, at hos CO-industri er de meget opmærksomme på problemet. De prøver, at finde den gyldne vej til hvordan, man får nogle flere til blive en del af bestyrelserne. De snakkede om at det er den her valgproces som meget lang. Der er mange trin til at få det op startet på en ny virksomhed, som ikke har det i forvejen. Det var for den barriere, fordi folk ikke gider at bruge kræfterne på det.

Amira: Der tror jeg, vi er meget systematiseret her. Vi er en sektor, som er meget gennemreguleret og derfor er man opmærksom på alle de reguleringer og så tror jeg, at tradition og jura spiller sammen om at få det til at virke.

Line: Så mere regulering, det gør det ”nemmere” og mere overskueligt?

Amira: Det tror jeg. Man er vant til at det er en del af gamet. Og så kan man sige, at det kan være at der er en pointe her. Vi kan se, at når virksomheder, det er ikke noget jeg har præcis belæg for, men vi diskutere det, når virksomheder bliver overtaget af udenlandske virksomheder, så sker der noget med de kutymer. Det kan også godt være at medarbejderrepræsentationen ryger ud. Det kan godt være, at når det er en amerikansk virksomhed, der overtager en finansiell virksomhed, fx nets, eller en IT-virksomhed så sker der nogle vred. Og så skal man starte forfra eller tage kampen op, eller måske er man slet ikke interesseret i, at have medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer selvom, der er lovgivning omkring det. Og så bliver det en konflikt i stedet for en kutyme. Der kommer sikkert også til at ske nogle bevægelser på vores område alt efter hvordan det udvikler sig.

Line: Hvad så med fremtiden? Er det noget der kommer til at fortsætte?

Amira: Jeg tror, det kommer under pres. Globaliseringen sætter det under pres, tror jeg, på forskellige måder. Det bliver sværere. Vi kan se, at selvom vi har repræsentationer i nogle af vores virksomheder, som har udenlandsk ledelse, fx Nordea, så er det nødt til at gå på tur hvem, der skal være medarbejdervalgt bestyrelsesrepræsentant, fordi man har nogle andre regler i Sverige, for hvordan man gør det. Jeg tror, at man det vil ske nogle forskydninger og det vil komme under pres.

Line: Er det noget I vil holde fast i?

Amira: Vi diskuterer det nu med strategien og den undersøgelse. Jeg tror, at vi vil forsætte så langt, vi overhovedet kan fortætte. Fordi vi ser der er en mening i, at vores tillidsrepræsentanter er med til at sætte nogle dagsordninger inden i virksomhedens bestyrelsesrum. Det tror jeg, vi vil fortsætte med, men det kommer sikkert under pres i de forskellige virksomheder.

Bilag 3 - Interview med FA – Mariane Dissing

Line: I hvilken situation samarbejder ledelsen og tillidsrepræsentanten?

Mariane: Det gør vi mange forskellige sammenhænge. Det kan både være noget i det daglige eller ved kriser eller afskedigelser. Det er både den løbende daglige snak og så i forbindelse med advarsels- og afskedigelsessituationer, hvor tillidsrepræsentanten repræsenterer en enkelt medarbejder. Det er lidt forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvordan man samarbejder med tillidsrepræsentanten.

Line: Ledelsen bruger den dem? Har kontakt til dem?

Mariane: Nu sidder jeg, hvor jeg sidder og med det kendskab, jeg har til de forskellige virksomheder, så er det meget forskelligt, hvordan det bliver brugt. Der er selvfølgelig nogle situationer, hvor man skal bruge dem i forbindelse med overenskomsten. Der bliver det brugt. Hvor meget man bruger det i det daglige, det er meget afhængigt af virksomheden og tillidsrepræsentanten. Og den kemi og forståelse der må være, eller ikke være, hos tillidsrepræsentanten for at få tingene til at hænge sammen.

Line: Hvilke kompetencer skal en god tillidsrepræsentant besidde? Både fagligt og menneskeligt?

Mariane: Det skal være én, som har god forståelse for virksomheden. Hvis det er én, som hele tiden søger konfrontationen fremfor løsningerne, så bliver de ikke brugt ud over de situationer, hvor man er forpligtet til det. Det er sådan det må være. Så den forretningsmæssige forståelse, og forståelse for virksomhedens situation, det er rigtig vigtig for at få et godt og frugtbart samarbejde med tillidsmanden. Når det er sagt, så er jeg overbevist om, at det er en fordel med et godt samarbejde, med den lokale tillidsrepræsentant. Men det kræver, at det er den rigtige. Også det rigtige leder. Der er også nogle, som ikke kan finde ud af det. Det er et samarbejde, det kræver to part.

Line: Gør det en forskel for arbejdsgiveren om det er tillidsrepræsentanten eller en menig medarbejder som sidder i samarbejdsudvalget?

Mariane: Tillidsrepræsentanten har eller burde have opbakning fra medarbejderne, men nu er der alle steder et valg til SU. Så alle dem, som sidder der er blevet valgt af medarbejderne. Jeg tænker, at i SU er det vigtige, at den som sidder der, har opbakning fra medarbejderne til det, der sker. Så der er ikke nogle, som sidder i SU og ikke er blevet valgt. Om det så er, fordi man har et fagforeningstilknytningsforhold, som man har hvis man er tillidsrepræsentant eller det er, fordi man

nyder tillid hos medarbejderne i øvrigt, det tror jeg ikke er så vigtigt. Jeg tror den forskel der måske kan være ved at det er tillidsrepræsentant, som regel vil have mulighed for support fra fagforeningen. Og derfor kan være bedre rustet end en som sidder der alene.

Line: Vi snakkede om, at tillidsrepræsentanten, indgår i mange steder. Hvis du kun er med i SU, kan du koncentrere dig om det. Kan det være en fordel for ledelsen, at det er den samme person som går igen? Eller er det lige meget?

Mariane: I vores verden vil det næsten altid være tillidsrepræsentanten, som sidder i SU. Så det vil være yderst sjældent, at der dukker nogle op i SU, som ikke er tillidsrepræsentant. Det vil det som regel ikke være. Så det er ikke så tit det sker.

Line: Og det fungerer?

Mariane: Ja, det fungerer fint.

Line: Hvordan sikrer man, at alle medarbejderne i virksomheden bliver hørt og ikke kun de fagligt repræsenterede?

Mariane: Det må man gøre ved andre ting ved siden af de formelle organer. I finanssektoren, har du Finansforbundet, som dækker rigtig mange og forsikringsforbundet, som dækker forsikringsdele. Men der kommer flere og flere ind i sektoren, som jer, som vælger DJØF hvis de skal vælge en fagforening. Så i takt med at der bliver flere, som vælger nogle andre fagforeninger end dem med tillidsrepræsentanten, så bliver man nødt til at have nogle andre fora, hvor man kan høre folk og informerer folk, som ikke er med. Så det er klart, at hvis der er 80% opbakning til én fagforening, så er det nemt, men hvis det kun er 50, så må man gøre det på en anden måde. Der hvor det er vigtig at informere og høre. Det kan man gøre på mange måder, formelt eller ved en papkasse. Alt afhængig af virksomhedens størrelse. Så man er nødt til at forholde sig til det. Så man ikke kun hører dem, som er medlemmer af fagforeningen. Det kan godt skabe nogle udfordringer, hvis man ikke er opmærksom på det, tænker jeg.

Line: Hvordan ser du, at tillidsrepræsentantens kompetencer kan bringes i spil som medarbejder-valgt bestyrelsesmedlem?

Mariane: Umiddelbart vil jeg mene, at det er nogle andre kompetencer, man skal have, når man sidder i en bestyrelse i forhold til hvad du skal have, som tillidsrepræsentant. Man sidder ikke i

bestyrelsen for at varetage medarbejdernes interesse. Man sidder i bestyrelsen for at varetage virksomhedens interesser. Og noget mere økonomi og strategi. Det er nogle helt andre emner på dagsordenen og en helt anden tilgang, man skal have. Så hvis man stiller sig op og er i en bestyrelse og opfatter sig selv som tillidsrepræsentant, så har misforstået noget. Det er forkert. Derfor kan man godt have et svært som tillidsrepræsentant i bestyrelse, tror jeg, for man skal træffe nogle beslutninger, som man ved at man som tillidsrepræsentant ville være forkerte. Man skal selvfølgelig have et vågent øje for medarbejderne som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem, men det tror jeg nu alle i en bestyrelse har. Har det her konsekvenser for medarbejderne eller ej. Men man skal være sikker på de 2 kasketter. Det er to vidt forskellige ting. Så man skal lave noget andet og det er ikke sikkert, at det er de samme personer som er gode tillidsrepræsentanter, som er gode til at sidde i bestyrelsen. Det er langt fra sikkert.

Line: Er det en fordel, at de kender ledelsen og det daglige, i forhold til en ”almen” medarbejder? ”

Mariane: Det er ikke sikkert. Det kan godt være. Hvis det er fællestillidsrepræsentanten, så kan det godt være rigtigt at vedkommende kommer rundt organisationen sådan meget bredt, men det er ikke alle tillidsrepræsentanter, som gør det. Vi ser en del medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, som ikke er tillidsrepræsentanter. De kan så via deres normale arbejde, har de en større og bredere forståelse for virksomhed. Men hvis man forstår, at gøre det rigtige som fællestillidsrepræsentant, vil jeg mene, man skal være, så kan man jo bidrage på en måde som de eksterne bestyrelsesmedlemmer ikke har en chance for. De ved noget om, hvad der foregår mellem medarbejder. Det kan man godt, hvis man er fællestillidsmand. Men igen det er meget personligt.

Line: Nu nævner du selv konflikten omkring de 2 kasketter. Er det så en anden som bør sidde der?

Mariane: Det synes jeg ikke, man kan sige, at det ikke kan være tillidsrepræsentanten. Det er to forskellige valg, og hvis folket ikke mener, at det skal være tillidsrepræsentanten, så må man håbe at der er en anden som stiller op, som så bliver valgt i stedet for. Jeg mener ikke, man er diskvalificeret, fordi man er tillidsrepræsentant, men jeg kan godt se, at det er en svær rolle at have begge kasketter på.

Line: Den, som skal vælges ind i bestyrelse, det skal være den som bedst kan varetage det, at se tingene fra virksomheden vinkel? Om det er tillidsrepræsentanten eller ej er ikke relevant. Det gælder om at finde den bedste mand til jobbet?

Mariane: Ja, det skal det. Bestyrelsen er jo virksomheden beskytter og ikke medarbejderens. Jeg hører at nogle er meget glade for deres tillidsvalgt i bestyrelsen, mens andre er kede af det. Det er afhængigt af hvordan man forvalter de kasketter.

Line: Kan det være et problem at fagforeningerne kommer med ind i bestyrelsen i forbindelse med TR?

Mariane: Der er jo et fortrolighedshensyn, som vi nogle gange har sager på ikke er blevet behandlet korrekt. Så det er selvfølgelig et issue. Sjældent, men det er sket.

Det er et problem, hvis man fører fagforeningspolitik i en virksomhedsbestyrelse. Det er ikke det man skal. Så på den måde er det et problem, men det er sjældent, at jeg oplever at det er et problem. Men det er sket.

Line: Det er ikke hverdagskost?

Mariane: Nej, overhovedet ikke.

Line: Bør der overhovedet være en medarbejderrepræsentant i bestyrelsen?

Hvis ja, bør det være tillidsrepræsentanten, som sidder i bestyrelsen som medarbejdervalgt medlem?

Mariane: Jeg tror igen, det er meget afhængigt af, hvem der sidder der. Jeg tror nok, det er vigtig for bestyrelsen, i mange situationer at vide hvordan dagligdagen er i virksomheden, men der sidder typisk også en direktør eller en anden som også burde vide det. Men om medarbejderne trives eller ikke trives, det tænker jeg, det er ikke bestyrelsens umiddelbare anliggende. Så jeg tror ikke, det vil gøre nogen forskel. Jeg tror ikke det gør den store forskel i dagligdagen.

Line: Så de tilføjer ikke noget vigtigt?

Mariane: Det kan du godt gøre, men det gør de ikke per automatik. Eller per definition. Det tror jeg ikke på. Fordi der er nogen, som ikke forvalter det på den rigtige måde. Der er så mange om gør det og så kan man sige, at det tilfører en viden, som man måske ikke ville have, men ja. Jeg ved det ikke.

Line: Vi har snakket med det anden side og de er meget begejstret for medarbejdere i bestyrelsen. Jeg kan godt se, at de måske ikke tilføjer så meget. Men jeg tænker at uden de så ville medarbejderne ikke have en stemme i bestyrelsen.

Mariane: Ja, det er rigtigt. Og ud fra et demokratisk opfattelse, er det måske meget sundt, at der er nogle som er valgt af medarbejderne. Om de tilføjer viden og ekspertise, det er ikke alt sådan det fungerer. Det gør det nogle gange. Jeg hører også nogle, som er meget begejstret for det arbejde de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer udfører. Det er hellere ikke, fordi jeg taler for de skal afskaffes, men jeg kan godt have min tvivl om de altid gør en fordel.

Line: Kan det måske give en tryghed for medarbejderne? Føle at de bliver hørt? Dette er måske en falsk sikkerhed?

Mariane: Ja, det vil jeg sige, for bestyrelsen træffer beslutninger uden at tage hensyn til medarbejderne. For det er ikke afgørende, for hvordan virksomhedens drift skal være. Jeg tænker mere, at det i højere grad har betydning for medarbejderne, det er det som sker i SU. Det der sker i bestyrelsen, det er det helt overordnet strategiske ting. Mens SU er mere medarbejdernes dagligdag. Tænker jeg.

Line: SU er mere vigtig for medarbejderne en bestyrelsen?

Mariane: Ja det vil jeg mene. Det vil jeg bestemt mene. Det er det daglige arbejde, hvordan de trives med arbejdet. Rigtig mange almindelige medarbejder går ikke op i, hvad der sker i bestyrelsen, men de går op i trives, overarbejdsstatistikker og sådan nogle ting, som håndteres i SU, så i det daglige er det, som sker i SU, det der har størst betydning for medarbejderne. Det er klart, at de store strategiske beslutninger i sidste ende, er det som kan få rigtig stor betydning for medarbejderne, men sådan i det daglige tænker jeg at det er det som fylder.

Line: Der er kun ca. 25 % af de virksomheder, som opfylder kravene til at have medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, hvori medarbejderne benytter denne ret. Hvorfor er tallet ikke højere?

Mariane: Dels kan der være uvidenhed. Dels kan det skyldes det, jeg lige har sagt, at man ikke synes det er så vigtig, det der sker i bestyrelsen. Det, der er vigtigt, er det, som sker i det daglige. Det er medarbejderne, der skal tage initiativet til at blive valgt. Og hvis ledelsen ikke er vant til det, så kan man godt tænke: "Hvad skal de nu i bestyrelsen" og " Kan du nu magte og håndtere opgaven". Så jeg tænker, at det er manglende opmærksomhed og manglende viden omkring det.

Line: Manglende ønske, måske?

Mariane: For medarbejdernes side, ja. Jeg tror ikke, de kan se hvad de kan gøre.

Line: Er der sammenhæng mellem typen af virksomhed og medarbejderrepræsentationen? Er det mere hyppigt forekommende i en traditionel produktionsvirksomhed end i en virksomhed, som primært benytter akademisk arbejdskraft?

Mariane: Ja, det tror jeg. Men jeg har ikke noget statistik på det. Jeg har hellere ikke noget statistik på, hvor mange af vores, der har det, men jeg vil tror, at langt de fleste har medarbejder repræsentanter i bestyrelsen, hvis virksomhederne er store nok. Jeg har ikke lige nogle tal på det. Har du tal på det?

Line: Nej, desværre ikke.

Mariane: Jeg vil tro, de fleste har, hvis de har størrelsen. Det er selvfølgelig også, fordi at forbundene tager det meget professionelt og uddanner deres MAB'er, som de kalder dem, på en anden måde end de uddanner deres tillidsrepræsentanter. Så de tager det meget seriøst.

De har også forstand på tal og paragraffer, så de har nogle andre kompetencer end hvis man er smed. Det er lidt nemmere, at gå ind i et bestyrelseslokale med den faglige ballast end hvis man er produktions medarbejder. Det tror jeg gør en forskel.

Line: Kunne uddannelse spille en rolle?

Mariane: Ja, uddannelse vil gøre en forskel, hvis man har kompetencerne til det. Nu er der krav til uddannelse til det i finanssektoren. Det har der ikke være tidligere, og det er der ikke tilsvarende i andre brancher.

Line: Nu var det mere typen af uddannelse, jeg tænkte på? Akademiker i forhold til kontormedarbejder. Rent baggrundsmæssigt. Kan det spille ind?

Mariane: Ja, det tror jeg. Viden og interessen for at sidde i bestyrelsen stiger, jo højere uddannelse, man har. Det tænker jeg. Det er også noget med engagementet, det er noget med, at det er passion for arbejdet. Man går ikke ind i en bestyrelse, hvis man ikke er engageret i sit arbejde. Det gør man ikke og jeg tænker også at der er mange i en produktionsvirksomhed ikke har den samme tilgang til arbejdet som akademikerne. Der er en grund til, at du læser i 5 år og du sidder måske ikke og tæller timer når du bliver færdig. Du bliver passioneret omkring dit arbejde på en anden måde end hvis du

arbejde fra 7-15 hver dag og det er så det. Dit liv sker udenfor. Det gør en forskel for de fleste, tænker jeg.

Line: Hvad skal der til for at øge andelen af virksomheder, hvor medarbejderne repræsenteres i virksomheden?

Mariane: Jeg ved ikke, om man skal gøre noget. I vores sektor tror jeg, at alle de steder, hvor der er mulighed for det, der er medarbejdervalgt bestyrelsesmedlemmer. Hvis medarbejderne ikke føler et behov for det, så synes jeg ikke man som virksomhed skal gå ud og presse på, for at få nogle til at sidde der som ikke har et ønske om det. For jeg har svært ved at se det gode, da det ikke er alle situationer at det tilfører ret meget værdi at der sidder en medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. Så jeg tænker ikke det er noget, man skal presse på for at forandre. Hvis lysten ikke er der, så er en der ikke.

Line: CO-Industri snakkede om at processen kunne gøres lettere og derved måske få flere medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Hvad tænker du om det? At det første led måske var overflødigt og gør processen ekstra lang?

Mariane: Ja, det gør det måske. Men hvis man afskaffer den, så afskaffer man også den, at det skal være på medarbejdernes initiativ og deres ønsker. Så bliver det en pligt, og jeg tror ikke ret meget på, at pligter er godt. Muligheden er der.

Man kan sagtens gøre det procesretligt lidt mere elegant og nemmere, men jeg er ikke meget for at sige, at alle skal have et medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. Fordi hvis der ikke er nogen, der kan og vil så er det ikke nogen fordel, at have nogen siddende, som ikke løfter opgaven. Der er også ansvar forbundet med at sidde i en bestyrelse. Det skal an også være klar på at påtage sig.

Line: Hvis man ikke er har lyst til at tage opgaven, så tilfører man heller ikke noget. Og det bliver bare en sur pligt at sidde der.

Mariane: Ja, både ansvar og men bidrager hellere ikke. Det er ikke til nogen fordel at tvinge det ned og virksomheder og medarbejder som ikke synes det er nogen go ide. Så nej det går jeg ikke ind for.

Line: Både CO-Industri og Finansforbundet nævnte, at det største problem var uvidenhed.

Mariane: Det kan sagtens være. Som sagt så tror jeg, at det, der for medarbejderne giver størst mening, det er SU og mindre i bestyrelsen. Det er i SU, at det rykker i forhold til dagligdagen og det er det folk går op i.

Line: Hvordan ser du tillidsrepræsentanten og det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlems rolle i fremtiden? Hvis vi starter med tillidsrepræsentanten?

Mariane: Ja, jeg tror han/hun findes i fremtiden. Så længe der er overenskomster, så vil der være tillidsrepræsentanter. Hvordan rollen bliver, så tror jeg ikke den forandrer sig meget i fremtiden. Men på vores eget område, så kan man sige, at hvis det kommer til at gå sådan, at færre og færre som er medlem af fx finansforbundet, så bliver tillidsrepræsentantens rolle sværere. Og det bliver sværere for ledelsen at skulle forholde sig til en tillidsrepræsentant, som måske kun dækker 45% af medarbejderne. Så bliver det en svækket rolle. Set fra en arbejdsgiversrolle, så giver det også god mening at det bliver en svækket rolle, da person ikke dækker størstedelen af medarbejderne. Der er vi slet ikke endnu, men hvis det er den vej, det kommer til at gå, så er der ikke meget ved at have en tillidsrepræsentant som ikke har stor opbakning blandt hele personalet.

Line: Hvad så med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer?

Mariane: Jeg tror, at i vores sektor bliver de mere og mere professionelle, fordi de har det professionelle ansvar på sig. De har både det økonomiske ansvar og et erstatningsansvar, men også at de skal igennem uddannelse. Jeg tror simpelthen, at de bliver mere professionelle. Derfor kan det også være, med alt respekt for de tillidsvalgte, vi har, at det bliver en anden type, vi kommer til at se, fordi de skal være bedre kørende. Der stilles større og større krav til dem, både uddannelseskompetencer og økonomisk.

Line: Finansforbundet snakker om at globalisering kan ændre rollerne. Hvad siger du til det?

Mariane: Det er klart, at hvis virksomheden ikke er underlagt de danske regler så bliver det anderledes. Det er klart, at når man ændre regelsæt, og de set med arbejdstagers øje er dårligere, så sætter det systemet under pres. Men igen, jeg tænker stadigvæk, at det er SU hvor medarbejderne har størst interesse i, og største indflydelse.

Line: Så det er i SU, at de største udfordringer kommer til at ligge? Det er der, de skal koncentrere sig om?

Mariane: Det vil jeg mene. For det er ikke fagforbundene, der sidder i bestyrelsen. Det er de enkelte valgte bestyrelsesmedlemmer. Jeg vil koncentrere mig om SU. Jeg kan godt forstå, at de gerne vil ind i bestyrelseslokalerne, men jeg tror det er en misforståelse, at tro at de kan få ret meget større indflydelse. De vil selvfølgelig få mere indsigt, men det er begrænset hvor meget af den indsigt, man får i bestyrelsen, som man kan bruge i det daglige arbejde, på grund af alle de hensyn der er til det.

Line: Det har vi også fundet ud af. Folk vil gerne ind, fordi de ikke har hørt noget fra tidligere repræsentanter, men når de selv sidder i det finder de ud af, at de ikke må sige noget som helst alligevel.

Mariane: De tror, det er en tillidsrepræsentant på et højere niveau, men det er det slet ikke. Det er noget helt andet. Og en helt anden fortrolighed. Det er også derfor, jeg vil mene, at man skal bruge kræfterne på SU. Jeg kan godt forstå, de gerne vil sidde der, men jeg mener, det er en misforståelse at tro de for større indflydelse som fagforbund, for det får de ikke.

Line: Medarbejderne skal kun gøre det hvis han føler at han kan tilføjer noget, eller har et personligt ønske om at komme ind i bestyrelsen?

Mariane: Ja, men kan godt have den opfattelse, at man kan bidrage med noget viden og ekspertise fra dagligdagen, som kan kvalificere bestyrelsen samlet beslutningerne. Det vil også i en masse situationer være helt rigtigt, men det er nok også det højeste man kan forvente at opnå.

Det er i SU og lokale aftaleudvalg, at man kan ændre på tingene. Det kan man ikke i bestyrelsen. Man kan kvalificere debatten, men det er nok også det. Det kan selvfølgelig også være vigtigt og det skal man ikke underkende betydning af.

Line: Den rigtige person kan give noget godt, men det er ikke der man skal lægge alle sine kræfter.

Mariane: Jeg ved da også, at i bestyrelsessammenhænge som medarbejdervalgt er nødt til at træffe nogle beslutninger som man senere skal gå ud og forholde sig kritisk til. Fx nedskæringer.

Line: Man skal kunne skille tingene ad, og ikke mikse medarbejdervinklen og arbejdsgivervinklen sammen.

Mariane: Kan man ikke det så kommer vi til at se flere sager, hvor folk ikke kan holde deres mund og bruger viden fra bestyrelsen i det daglige arbejde. Det viser bare at det er svært.

Bilag 4 - Interview med DI – Peer Laier

Line: I hvilken situation samarbejder ledelsen og tillidsrepræsentanten?

Peer: Det gør man i rigtig mange forskellige situationer. Det er meget forskelligt hvad man gør ude på virksomhederne. Der er både noget, som er aftaler, og som fastslår, hvordan man skal arbejde sammen. Det er også forskelligt fra overenskomst til overenskomst. Men der ligger et eller andet i overenskomstens bestemmelser, som man arbejder sammen om. På industriens overenskomst, som er vores største overenskomst og dækker langt de fleste overenskomster og de fleste medarbejder, der har man en overenskomst, som er meget lagt an på lokalt samarbejde i forhold til at lave lokalaftaler. Både lokalaftaler inden for rammerne af overenskomsten, en også adgang til at fravige overenskomsten. Det er en helt åbenbart samarbejde, at man bruger de faciliteter i overenskomsten til at opnå løsninger, som er forhåbentligt er til gavn for begge parter. Så det er en måde at samarbejde på.

Så er der spørgsmålet om gensidig orientering. En af tillidsmandens pligter er, at han skal sikre at der bliver bragt information fra det, som medarbejderne som gruppe, ønsker op til ledelsen og omvendt også information den anden vej fra ledelsen til medarbejderne i nogle sammenhænge. Det er også en måde at arbejde sammen på, at man har den vidensudveksling. Det er det helt basale, i virkeligheden, tillidsmandsarbejdet, det er informations udveksling med ledelsen og indgåelse af lokalaftaler. Det er det foregår de fleste steder. Det foregår i meget forskelligt omfang. Nogle virksomheder har et meget udbygget system og andre steder er det meget begrænset, hvad man gør. Så er der også den funktion, at de løser tvister sammen. Det er også en form for samarbejde i virkeligheden. Hvis man er god til det, så kan man sige, at det at løse tvister også er værdifuldt for begge parter. Og så er der også virksomheder, hvor tillidsmanden får en rolle, der går lidt ud over det, som er overenskomstens. Man bliver en sparringspartner for ledelsen. Det er også rigtig fint de steder, hvor det fungerer. Man får en indsigt i virksomhedens forhold, som gør at ledelsen får glæde af, at spørge tillidsmanden om hans opfattelse af forskellige situationer. Det ser man også. Men primært så er samarbejder omkring de ting som ligger i overenskomsten og får overenskomsten til at blive en naturlig del af den måde, man driver virksomhed på. Den skulle gerne overholdes, når man har indgået den. Så det er det vigtigste element i funktionen, men det kan gøres på mange måder. Og der hvor det særligt er lykkeligt, det er der hvor man forstår, at benytte de muligheder, der er i overenskomsten til at tilpasse overenskomsten til de særlige behov, der er på virksomheden.

På industriens overenskomst, som er den CO-industri har indgået med os, der er længe været den øvelse i at flytte så meget af beslutningskraften, som man kan, ud i virksomheden. Det har også været vores ønske, for så har man muligheden for at gøre det flexibelt for virksomhederne. CO-industri har været en medspiller i det. Vi har også haft fælles kampagner for at få flere tillidsrepræsentanter. Så på den måde har vi en fælles opfattelse af det, der er ingen grund til at sidde og lyve og sige, at alle ledere er glade for deres tillidsrepræsentanter, men som gruppe så kan det give værdi til virksomheden, at have tillidsrepræsentanterne og på den måde få mulighed for at se på de rammer, der er for virksomhedens drift der er i overenskomsten de bliver tilpasset.

Line: Hvilke kompetencer skal en god tillidsrepræsentant besidde? Både fagligt og menneskeligt?

Peer: Det ligger i det, som jeg siger er vigtigt. At man skal have et godt samarbejde med tillidsrepræsentanten, at han skal være med virkende til at tilpasse overenskomsten til virksomhedens drift. Så ligger der det i det, at de gerne skal have forståelse for, hvad er det for nogle behov og hvilken drift, virksomheden har. Indsigt er væsentlig. Det behøver ikke, at betyde, at man altid skal være enig i det virksomheden mener, men man skal have en forståelse for hvad det er for nogle rammevilkår, som virksomheden har. Hvad det er for nogle problemer, der kan opstå i virksomheden. Det er et vigtigt element. Det er også vigtigt, at man har en god opbakning fra kollegaerne. At have en, stærk tillidsrepræsentant, det er vigtigt. Han går i byen med et mandat, som er stærkt. Og selvfølgelig at have en tillidsrepræsentant, som er stærk nok til at lave en aftale, og så gå tilbage til sine kollegaer og sige at det er sådan, vi har gjort det. Så at have en stærk aftalepartner/samtalepartner, det er også et vigtigt element. Så er det selvfølgelig klart, at man har behov for at have en tillidsrepræsentant, som har kendskab til reglerne i overenskomsten. Det er alt andet lige lettere at have en tillidsrepræsentant, som indsigt i hvad han kan kræve, men også ved hvor grænsen går for, hvad han kan kræve.

Line: Det er der dog mange som får, når de kommer på uddannelse. Vi tænkte på om der er nogle personlige træk, som gør at den mand er bedre til jobbet end en anden?

Per: Ja, det er svært at sige, hvad det er. Det afhænger meget ofte af hvem er det, man skal samarbejde med. Man skal være i stand til at og kunne gennemskue nogle ting. Man skal være i stand til at kunne samle kollegaerne. Hvad det så er for nogle personlige karaktertræk, man skal have for at kunne det, det er også forskelligt. Men en eller anden form for gennemslagskraft er der behov for, at man har. Man siger også i overenskomsten, at det skal være en anerkendt, dygtig

medarbejder, som skal være tillidsrepræsentant. Det er et krav for, at man kan blive valgt som tillidsrepræsentant. Og det er der flere grunde til. Dels det at beskytte virksomheden, men det skal også være en som kollegaerne respektere. Både respekterer fagligt, i form af det arbejde, man nu laver, men også i det hele tage respektere, som kollega. Og det er en vigtig ting for at man kan være en stærk tillidsrepræsentant. Det er, at man har den personlighed, som gør at kollegaerne stoler på en. En, der er i stand, til at have en dialog med kollegaerne på et fornuftigt niveau. Den type personlig karaktertræk skal til. Men det er også meget væsentlig, at der er noget uddannelse bag. Forbundet har noget uddannelse og vi har også på industriens overenskomst aftalt at 2x2 dages fælles kursus i virksomhedsskenskab, at de har en forståelse for virksomhedens ramme vilkår og driftsmæssige forhold.

Line: Gør det en forskel for arbejdsgiveren om det er tillidsrepræsentanten eller en menig medarbejder som sidder i samarbejdsudvalget?

Peer: Nu er vi fødte medlemmer efter samarbejdsaftalen, så derfor det typisk være sådan at de fylder en del af pladserne. Man kan sige, at det selvfølgelig er lidt noget andet man behandler i SU, end det man behandler i forhold til det normale tillidsmandserhverv, fordi tillidsmandserhvervet i en hvis omfang går på det, som er i overenskomsten, lokalaftaler og aftaler, hvor det er mere information og høring som er over i SU. På den måde er det lidt forskellige. Det skal man selvfølgelig have en tillidsmanden der er i stand til at forstå. Også en virksomheden i for den sags skyld, der er i stand til at forstå at der er forskel på de to ting, eller at der er forskel på hvad det er for nogle ting, man drøfter i de to forskellige rammer. Men som udgangspunkt så ser vi ikke nogen problemer i det overhovedet. Tværtimod, for de har opbakning fra deres kollegaer. Og det er formålet med SU, nemlig at man kan udveksle information og det kan man langt lettere med nogen, som har opbakning fra kollegaerne. Det, som er vigtigt, det er at der også er et repræsentativitet i SU. Det kan nogle gange halte lidt, hvis man har for mange tillidsrepræsentanter, som fylder de pladser, som der nu er. Så er der måske nogle, som ikke rigtig er repræsenteret. Det har været et problem. Nu er der så lavet mulighed for at grupper, der ikke er repræsenteret via tillidsrepræsentanten, selv kan vælge et SU medlem. Det kom i forbindelse med direktivet om information og høring, at man lavet den ændring/implementering i dansk lovgivning. Det er ret vigtigt for det er det, man skal kunne i SU. Man skal kunne nå ud til alle, og det kan isoleret set godt, hvis tillidsrepræsentanten sætter sig på alle pladser, være en begrænsning i forhold til det. Men det er så delvist løst ved at grupper der ikke er repræsenteret ved tillidsrepræsentanten kan vælge

noget selv. Men jeg synes mest at det, som kunne være problemet, det er repræsentativitet. For eller så er tillidsrepræsentanten en naturlige partner også i det forum.

Line: Hvordan sikrer man at alle medarbejderne i virksomheden bliver hørt og ikke kun de fagligt repræsenterede?

Peer: Du mener dem, som er repræsenteret af det, vi kalder de ”gule” fagforeninger?

Line: Ja, men også de som ikke er repræsenteret overhovedet?

Peer: Altså helt uorganiseret?

Line: Ja.

Peer: Der er helt sikkert også nogle uorganiseret inden for vores område. Det er en udfordring som forbundet har. Der er flere og flere uorganiseret, det er hele systemets basis er, at der er en høj organisations grad. Vores syn på det er, at når tillidsrepræsentanten agere kollektivt, så agerer de for alle dem som er ansatte på deres område lige meget om de er organiseret eller ej. Vores overenskomster er næsten alle sammen områdeoverenskomster og dækker alle. Og derfor har tillidsrepræsentanten en forpligtelse til, i hvert fald i forhold til det kollektive, at sørge for at give information videre og indhente oplysninger fra alle medarbejder, uanset om de er organiseret eller ej. Så der bør ikke være nogle misforhold i, om man er organiseret eller uorganiseret eller organiseret i de gule fagforeninger. Fordi tillidsrepræsentant en bør kunne inddrage alle medarbejdere.

Line: Begge fagforeninger nævner, at man hører dem, men de har alligevel ikke lov til at stemme i forbindelse med overenskomst godkendelse.

Peer: Nej, det er rigtigt. Men man kan jo sige, at der er flere forskellige trin i det. De ting, vi taler om her, som er tillidsrepræsentanten ude på virksomheden, i SU og medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen fx er jo nogle ting, hvor man har nogle rammer inden for hvilke, hvor man har nogle forpligtelser til at repræsentere nogle medarbejdere, og der er i samarbejdsaftalen ikke forskel på om man er organiseret eller uorganiseret. Det ligger også i direktivet om information og høring. Derfor har man fået lov til at aftale-implementere direktivet på vores område. Så er det, fordi man siger, at de medarbejdere, som ikke er organiseret, er sikret en repræsentation igennem tillidsrepræsentanten, som ikke dækker organiserede, men dækker et overenskomstområde. På det

juridiske plan, så er det sikret. Så er det rigtig, at når man kommer ud på det omkring afstemninger, så er de uorganiseret holdt udenfor. Det er sådan systemet er. Overenskomsterne aftales mellem organisationerne. Det er to forskellige problemstillinger i virkeligheden. Så repræsentativitet i forhold til de grupper, der har en tillidsrepræsentant er på plads. Så ved jeg godt, at i praksis, så er det ikke altid sådan der er. Der opstår sommetider også nogle praktiske problemer, særligt i de områder, hvor der næsten ikke er nogen uorganiserede og hvor du måske ikke får særlig meget plads til at være med. Og også de steder, hvor der rigtig mange uorganiserede og en lille gruppe af organiseret som sidder sammen med tillidsrepræsentanten. Begge de steder kan der være et misforhold i om der nu også er repræsentation på alle medarbejder. Men det er den forpligtelse, man har og den må man tage ude på virksomheden og se kigge på hvordan sikre vi så det.

Line: Kan det blive et problem i fremtiden, at der kommer flere og flere uorganiseret? Skal ledelsen gøre noget? Eller skal man stole på systemet?

Peer: Man kan sige, at det først og fremmest er det medarbejderne, der vælger hvem, de vil have som tillidsrepræsentant. Og på nogen områder er det sådan at tillidsrepræsentanten bliver valgt af både de organiserede og de ikke-organiserede. Sådan er det fx på industriens område. Sådan helt overordnet har du ret i, at det er noget, som påvirker systemets grundlag på mange måde, hvis der ikke er relativ høj organisationsgrad. Det gælder overenskomster. Det gælder samarbejdsaftaler. Hvis man ikke kan opretholde en eller anden høj grad af organisering, så bliver der behov for at justere på noget. Det kunne man sagtens forstille sig på sigt. Jeg tror ikke, vi er der endnu, men hvis udviklingen bliver ved, så tror jeg, der er mange ting i systemet, som man bliver nødt til at kigge på, hvordan fungerer.

Line: Hvordan ser du, at tillidsrepræsentantens kompetencer kan bringes i spil som medarbejder-valgt bestyrelsesmedlem?

Peer: Tillidsrepræsentanten har den fordel, at han om nogen bør have indsigt i virksomhedens driftsmæssige forhold. Han er en anerkendt dygtig medarbejder. Han er qua sin rolle som tillidsrepræsentant involveret i en masse diskussioner i virksomheden. Så han har et kendskab til den daglige drift, som er meget praktisk, som måske ikke ellers er repræsenteret i bestyrelsen, afhængigt nu af hvordan bestyrelsen ellers er sammensat. Så den indsigt har han. Og forståelse for, hvad er medarbejdernes ønske og medarbejderne oplevelse af, at være ansat. Det kan godt være, at det kun er en lille gruppe, og så har han de kompetencer, som han nu har fra den gruppe. Men det er

en af de ting, som har været tanken med at have medarbejdere i bestyrelsen. Det, at de kan bringe viden om medarbejder forhold og den daglige drift ind i bestyrelsen.

Line: Hvilke udfordringer/interessekonflikter ser du i, at det er tillidsrepræsentanten, der sidder i bestyrelsen som medarbejdervalgt repræsentant?

Peer: En af de udfordringer, er interessekonflikter. Det kan der være nogle elementer i. Og så er det meget forskelligt, eller det hører jeg fra de virksomheder som har tillidsrepræsentant, eller medarbejderrepræsentanter i det hele taget, i bestyrelsen, at det er meget forskelligt, hvor meget de kan bidrage med. Det er også meget forskelligt, hvad man drøfter i bestyrelsen. Jo mere fjernt man er fra det tillidsrepræsentanten laver i det daglige, jo sværere bliver det, at kunne bidrage til diskussionerne. Det er nogle af udfordringerne ved det. For tillidsrepræsentanten helt specifik, så tror jeg at den største udfordring, er interessekonflikter. Er han i stand til at sige, at min rolle i bestyrelsen, er at være bestyrelsesmedlem på lige fod med de andre bestyrelsesmedlemmer, og ikke at være tillidsrepræsentant? Og omvendt kan han, når han skal være tillidsrepræsentant, så håndtere det, at han har information, som han nogle gange ikke kan bringe videre til kollegaer og ikke kan lade indgå i sine beslutninger og sin måde at se på tingene på. Det kan være en udfordring.

Jeg vil sige i praksis, så er det ikke ret tit, vi oplever noget som egentligt bliver et problem. En fagretlig sag, eller en afskedigelsessag eller en tvist om brudt tavshedspligt eller noget. Det er meget sjældent, at det giver anledning til endelig retskonflikter. Man kan måske godt høre at nogle ledere, som ikke synes at tillidsrepræsentanten har forvaltet sit erhverv på den rigtige måde, men det er sjældent at det giver mere konkrete situationer af advarsler. Det gør det faktisk ikke ret tit.

Line: Vi har også snakket med FA, og de nævnte, at tillidsrepræsentanten måske ikke er den rigtige til at sidde i bestyrelsen. Tillidsrepræsentanten høre mere til i SU. Hvad tænker I om det?

Peer: Jeg kan godt forstå synspunktet. Det skal dog siges, at det er medarbejderne, som bestemmer hvem der skal være deres repræsentant, og det må vi forholde os til. Det er nok vores grundlæggende holdning til det. Det er ikke noget vi skal blande os i. Men når det er sagt, så ligger der er nogle udfordringer i det, særligt i forhold til interessekonflikten. De to ting er nok også det som får bl. a. FA til at sige ”de skal ikke sidde der”. Den rolle som tillidsrepræsentant, den skal ikke udfoldes der, og der er jeg enig med dem i. Det er ikke det som er opgaven for et medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. Det er ikke at være tillidsrepræsentant som sidder i bestyrelsen, men hans rolle er at være en medarbejdervalgt person, der sidder i bestyrelsen og bringer nogle kompetencer, som

alle medarbejdere kunne bringe ind i bestyrelsen. Det er i virkeligheden det. Og det kan godt være en svær grænse at finde. Er det den aftale, man nu har lavet, er det den man skal sørge for bliver overholdt, som tillidsrepræsentanten skal. Eller skal man bare bringe de kompetencer, man nu har med ind i bestyrelsen i forhold til bestyrelsens arbejde. Den sondring den kan godt være vanskelig. På den måde kan jeg godt forstå, hvad det er FA siger. Man kan altid diskutere hvad medarbejderindflydelsen giver af positive elementer. Det er der mange holdninger til. Der er de regler der og dem respekterer vi. Og har ingen politisk holdning til at det skal være anderledes end de er. Vi er sådan set godt tilfreds med reglerne og ordningen har fungeret i mange år uden at give anledning til de store vanskeligheder. Man kan godt diskutere om værdien er lige stor alle steder. Det er den ikke. Den er ikke lige stor alle steder, men grundlæggende er det ikke en ordning, som giver anledning til nogen problemer set fra vores side af.

Line: Vi ved at der har været problemer med tavshedspligten i andre sektorer?

Peer: Det er den største udfordring og det er en udfordring, som virksomheden skal være opmærksom på. Der er en tavshedspligt som gælder, så nogen gange kan der være behov for at præcisere, hvad er det der er tavshedsbelagt og hvad er ikke. Det er en ekstra udfordring for en bestyrelsesformand, at kunne sige, at der er måske nogle, som ikke er så rutineret i bestyrelsesarbejdet og som også har en interessekonflikt i et eller andet omfang. Interessekonflikt er nok et forkert ord, men man har nogle andre relationer til virksomheden, som gør at der er behov for at præcisere, hvad man skal tale om og hvad man ikke skal tale om. Det kan selvfølgelig være en udfordring, men for os at se er det ikke en udfordring, som ikke kan løses.

Line: Det lyder hellere ikke til at det er en stor udfordring?

Peer: Nej, det er ikke noget, som kommer ind til os, vil jeg sige. Og dermed ligger der også i det at der ikke er mange advarsler eller konflikter på den måde, som udspringer af det problem.

Line: Bør der overhovedet være en medarbejderrepræsentant i bestyrelsen? Hvis ja, bør det være tillidsrepræsentanten som sidder i bestyrelsen som medarbejdervalgt medlem?

Peer: Man kan sige at det er en fælles europæiske udvikling, at medarbejderne bliver inddraget i beslutninger i virksomheder på forskellige niveauer. Det er en ordning, som er en del af den udvikling vil jeg sige. Vi konstaterer, at den er der og det udtryk for en holdning til, at der skal være

en medarbejder indflydelse i virksomhedsbestyrelsen, i virksomhedsledelsen. Det er en måde at gøre det på. Og det overordnet set så er det en ordning, som vi synes fungerer udmærket.

Line: Bør det være tillidsrepræsentanten som sidder i bestyrelsen som medarbejdervalgt medlem?

Peer: Vores holdning til det er at det må medarbejderne selv vælge. Vi er mere interesseret i, at når de har valgt hvem, der skal sidde der, så forvalter vedkommende erhvervet korrekt. Det er nok sværere for tillidsrepræsentanten end for en som ikke er tillidsrepræsentant. Så på den måde kunne det godt være at det var lettere nogle gange, at det ikke var tillidsrepræsentanten, men det er medarbejdernes eget valg. Og så må man forholde sig til det. Det giver, ikke store problemer, men det giver af og til nogle lokale spændinger, som man kunne undgå hvis det ikke var tillidsrepræsentanten.

Line: Der er kun ca. 25 % af de virksomheder, som opfylder kravene til at have medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, hvori medarbejderne benytter denne ret. Hvorfor er tallet ikke højere?

Peer: Nej. Nu kender jeg ikke tallene helt i detalje, men jeg tænker at det kunne have noget at gøre med, hvor man har repræsentationen. Hvis man nu kun har koncernrepræsentation, hvordan det så kommer til at se ud på tallene. Det kunne jeg forestille mig at en af elementerne i det, fordi man siger, at hvis man har et koncern moderselskab, hvor man har noget repræsentation så behøver man måske ikke at have det i datterselskabet. Fordi der ikke reelt set er aktivitet i datterselskabernes bestyrelser. Det kunne jeg forestille mig var et element i det. Og så kan man sige at tærskel værdien for at have repræsentation er relativt lavt, og rigtig mange virksomheder ligger antals mæssigt nede i den gruppe der hedder 35-60 medarbejder. Og der forekommer det mindre relevant for medarbejderne og sidde i bestyrelsen, fordi de bestyrelser måske er af en anden karakter end i større virksomheder. Jeg kunne forestille mig, at det er sådanne nogle ting som er medvirkende til det, men vi har ikke lavet nogen undersøgelse på det, og kan ikke sige det som sådan. Det eneste jeg har oplevet i praksis, det er faktisk det med at koncernselskaber vælger, at sige at vi sidder i moderselskabet, fordi det er der alt aktiviteten den er. Hvis man bare har lavet mindre selskaber, så kan det godt være, at der er medarbejdere i det, men reelt er det en stor driftsmæssig enhed, og det er mere af forskellige økonomiske og skattemæssige årsager, eller hvad det nu kan være, som gør at man laver forskellige selskabskonstruktioner. Så er det måske ikke så relevant at sidde i de her datterselskabs bestyrelser, hvor der kun sidder ledende medarbejdere fra moderselskabet og ikke

noget reelt drift eller bestyrelseshonorar osv. osv. Så er det simpelthen ikke interessant. Jeg kunne forestille mig, at det er en af årsagerne til det.

Line: Er der sammenhæng mellem typen af virksomhed og medarbejderrepræsentationen? Er det mere hyppigt forekommende i en traditionel produktionsvirksomhed end i en virksomhed, som primært benytter akademisk arbejdskraft?

Peer: Lige præcis den sammenhæng, tror jeg ikke på. Jeg tror tværtimod på, at virksomheder med primært timelønnet medarbejdere, organiserede medarbejdere, tror jeg der er en højere grad af repræsentation end på akademikerarbejdspladser, fordi industrien gør meget ud af at gøre deres medlemmer opmærksom på, at de kan få den her repræsentation. Der bliver gjort meget fra deres side for at få folk til at vælge. Og det at der er en tillidsrepræsentant på mange arbejdspladser, hvert fald på industriens område, er også medvirkende til, at det er naturligt. Der er nogen, som kan gå videre med bolden overfor ledelsen og sige, at man vil have repræsentationen og man sørger for at valgene bliver gennemført osv. osv. Jeg tror derfor, at der er en relativ høj grad af repræsentation, hvor man har timelønnet som er omfattet af en overenskomst. Men jeg har ikke nogen tal på det. Rent intuitivt så vil det være sådan det er i virkeligheden.

Line: Så fordi man har et større fællesskab igennem repræsentationen, så er der nogen som kan sætte gang i processen?

Peer: Ja.

Line: Hvad skal der til for at øge andelen af virksomheder, hvor medarbejderne repræsenteres i virksomheden?

Peer: Set fra vores side, så er det en mulighed som medarbejderne har. Og jeg tror, at de steder, hvor man som virksomhed ser særligt behov for at have medarbejderne med, er det fordi man har praktisk behov eller fordi man har nogle CSR synspunkter på det. Så tager man fra virksomheden initiativ til det, og så ”vi vil gerne have i overvejelserne hvorvidt I skal have det”. Så i og med, at vi ikke ved, hvorfor der kun er 25% der har valgt at benytte sig af ordningen, så er det også svært at sige om der er behov for at flere gør det. Jeg tror, at hovedparten af de virksomheder, hvor man ikke har gjort det, der har man ikke gjort det, fordi man ikke ser relevansen af det, fra enten den ene eller anden part eller begge. Så jeg tror ikke nødvendigvis at det er et mål i sig selv. Hvert fald ikke set

fra vores side af, så er det ikke et mål i sig selv at der skal være flere. Det er et mål i sig selv at der er repræsentation, de steder hvor det er relevant.

Line: CO gør en stor indsats for at få hævet dette tal. De nævner uvished som en stor grund til at tallet ikke er højere. Men hvis det fungerer godt uden, så er der måske ikke behov for at der kommer flere?

Peer: Nej, man kan også spørge, hvad det vil sige, at det virker uden? For os der er det interessant at der er medarbejdere i bestyrelsen, hvis det giver en værdi til driften af virksomheden. Og det gør det måske ikke altid, og hvis det ikke gør det, så er tallet måske godt nok. Der kan CO-Industri måske have en mere politisk holdning til, at det er positivt at der er medarbejderrepræsentanter bare fordi det er en repræsentation. Det er klart, at deres opgave det er at søge indflydelse der, hvor man kan få indflydelse og det kan man også i bestyrelsen. Derfor vil de gerne have flere repræsentanter. Jeg synes, det er svært at sige om der er det rigtige antal. Grundlæggende er det noget, som medarbejder selv vælger om de vil have eller ej. Hvis ikke de ønsker det, så kan det godt være det er uvidenhed, men hvis de følte et brændende behov for det så var der formentlig også en øget indsats for at finde ud af hvilke muligheder, der var.

Line: Hvordan ser du tillidsrepræsentanten og det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlems rolle i fremtiden? Er det noget vi skal holde fast i eller er det blevet overflødigt?

Peer: Hvis vi starter med tillidsrepræsentanten. Så nej, det er helt sikkert ikke blevet overflødigt. I de overenskomster, som vi indgår, også dem vi er ved at indgå nu, er der mere og mere der bliver flyttet ud til det lokale niveau, til at lave aftaler, og hvis man skal have en aftale part derude så er der brug for en som repræsenterer medarbejderne. Og det er naturligt, at det er tillidsrepræsentanten, som gør det. Fx har man på nogle af de områder som ligger omkring industriens overenskomst aftalt at man kan fravige overenskomsten i forhold til arbejdstid, med en tillidsrepræsentant. Så derfor er det mere og mere relevant i virkeligheden at have en tillidsrepræsentant. Så på den måde vil jeg sige at tillidsrepræsentanten ikke er noget vi ser der er blevet unødvendigt eller gammeldags. Det er en levende del af den måde, vi ser overenskomsterne på. På den anden side så ser vi en øget individualisering som på nogen områder æder ind på det som tillidsrepræsentanten har gjort tidligere. Det er måske mere et spørgsmål om at deres opgaver flytter sig dynamisk efter hvordan virksomhederne ser ud og hvordan arbejdsmarkedet ser ud. Man kan ikke sige af de er blevet overflødige.

Line: Hvad så med medarbejdervalgte i bestyrelsen?

Peer: Det er svært at sige om de er overflødige eller ej. Man kan sige det igen, vi synes det er en fin ordning, at hvis man vil have repræsentation, så kan man gøre det på den måde, og det fungerer ganske udmærket. Jeg tror hellere ikke, at det er noget som forsvinder fordi det er en udvikling man ser med en mere og mere europæisk regulering af arbejdsmarked. Så er det en naturlig del at man har medarbejder som sidder i ledelseslaget på den måde. Men jeg synes hellere ikke, at det er til at se, at det får en større og større praktisk betydning for virksomhederne. Det, synes jeg ikke, man kan sige.

Line: Kan det ikke blive svære i fremtiden, grundet den større globalisering?

Peer: For det enkelte selskab, afhængig af deres konstruktion og deres beslutningsmønstre kan det være mere eller mindre aktuelt. Dels kan der være det, at man har svenske eller tyske virksomheder, som i endnu højere grad har medarbejderindflydelse i virksomheden. At den ligger bare et andet sted end her. Er det så relevant at have, hvis det i virkeligheden er et virksomhedsråd eller hvad det kan være man har. Det er et element i det. Det kan også være i forhold til virksomheder som er ejet af et amerikansk selskab eller asiatiske virksomheder, som ikke har tradition for medarbejderindflydelse og hvor beslutninger ikke bliver truffet ligesom man gør i danske virksomheder generelt. Er det så relevant at sidde i selskabsbestyrelsen, hvis en masse strategiske beslutninger bliver truffet et andet sted? Det sætter ordningen under pres, ligesom det sætter hele ledelsessystemet under pres på en eller anden måde. Man kan sige at det er mere eller mindre nogle ting, som rykker i ordninger, fremfor problemer internt i ordningen. Så det er klart, at når strukturen ændrer sig så bliver betydningen også anderledes. Jeg synes mere, det er et udtryk for det end sige, at det er blevet unødvendigt eller overflødigt. Og så i hovedparten af de virksomheder, der er der bestyrelser i DK, som sidder og træffer fuldt ud beslutninger. Og der er det lige så relevant som altid at medarbejderne har indflydelse.

Line: Skal der ligges flere kræfter i SU frem for bestyrelsen?

Peer: Man kan sige, at det er rigtig i forhold til det rent medarbejderrettede. Der er det i SU, det skal foregå. Et medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem er først og fremmest bestyrelsesmedlem og skal varetage de opgaver, som alle andre bestyrelsesmedlemmer skal, altså selskabets interesser. Aktionærens interesse. I forhold til det strategiske arbejde og sikre overholdelse af regnskabsloven osv. Det er en ting, det er måske ikke rettet mod medarbejderne. De drøftelser, som man har i

forhold til medarbejderne, fx det klassiske hvor man har en drøftelse af hvilke lønstrukturer, man skal have fremad rettet eller lønstigninger, er der plads. Der vil tillidsrepræsentanten, hvis det er ham, som sidder der, typisk være inhabil og uden for døren. På den måde kan det være svært at gøre sin indflydelse gældende på medarbejdervilkår. Der har man mere glæde af at sidde i SU eller som tillidsrepræsentant. Det er rigtigt for det ligger et andet sted. Det er sjældent, at bestyrelsen tager disse ting op. Det er vigtigt, at finde ud af hvilken rolle, man har. Det er ikke meningen, at man som tillidsrepræsentant skal ønske at få dagsordenens punkter på bestyrelsen hele tiden. Det er ikke mening, at man skal sidde og forhandle overenskomst forhold i bestyrelsen. På en måde er det rigtig, at man har mere indflydelse på det daglige ved at arbejde i SU. Men det ene udelukker ikke nødvendigvis det andet.