

 FORORD

En stor del af virksomhederne i dansk erhvervsliv har medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i bestyrelsen. Det er en ordning, som har eksisteret i mange år, uden at hverken arbejdstagerne eller arbejdsgiverne har ønsket at pille ved den. Erfaring og undersøgelser viser, at der er stor forskel på, hvordan de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer fungerer i bestyrelsen: Spændet går lige fra, at medarbejderne deltager på lige fod med de øvrige bestyrelsesmedlemmer og kommer med værdifuld viden om virksomheden og dens muligheder, som hele bestyrelsen kan drage stor nytte af – til at de medarbejdervalgte holdes udenfor de centrale, følsomme drøftelser af frygt for, at der skal lække noget til virksomhedens øvrige ansatte.

Der er ingen tvivl om, at medarbejdervalgte i bestyrelsen kan være et meget stort plus for bestyrelsesarbejdet og for virksomhedens som helhed. Afgørende er imidlertid, at de medarbejdervalgte har både indsigt og lyst til at bidrage fagligt gennem en aktiv indsats. Det er vigtigt, at medarbejdervalgte og direktionen i fællesskab finder en fælles og tillidsfuld forståelse af, hvordan samarbejdet i ledelsen skal foregå.

Hvis ordningen med medarbejdervalgte skal bestå på længere sigt, er det antageligt nødvendigt, at de medarbejdervalgte og deres organisationer opruster omkring valg af de medarbejdervalgte, herunder deres reelle interesse for at deltage i bestyrelsesarbejdet med fokus på, hvor de i særlig grad kan bidrage. Artiklerne i dette kompendium handler blandt andet om, hvordan de medarbejdervalgte kan ruste sig bedre til det fremtidige samarbejde omkring bestyrelsesbordet.

September 2008

Morten W. Langer, Chefredaktør
Nyhedsbrev for Bestyrelser

Medarbejdere i bestyrelsen skjult guld	2	Finanstilsynet sætter fokus på bankbestyrelser	35
Fagligt netværk godt for bestyrelsesarbejdet	3	Revisorekspertes i bestyrelsen øger børsværdien	36
Medarbejdervalgte i svært dilemma	4	Bestyrelser: Vi arbejder for lidt med strategi	37
For og imod medarbejdervalgte 3/	5	Radiometers kvantespring under nyt ejerskab	38
Fordele og ulemper ved medarbejdervalgte 2/	6	Fra governance til sund forretningsdrift	39
Oplys om medarbejdervalgte i årsrapporten	7	Guide om »Operational Excellence« /1	40
Medarbejdervalgte kan styrke egen indflydelse	8	Guide om »Operational Excellence« /2	41
Behov for debat om medarbejdervalgte	9	Grådighedskulturen stortrives i erhvervslivet	42
For og imod medarbejdere i bestyrelsen 1/	10	Mange bestyrelser har ikke nok indsigt	43
Bestyrelsens 10 hyppigste fejltrin	11	Ukritiske erhvervsfolk får flere bestyrelsesposter	44
Building Better Boards« - 5 bestyrelsestyper	12	Bestyrelser af »den gamle skole« falder igennem	45
Sådan ser den ideelle bestyrelse ud	13	Tid til bedre bestyrelsesarbejde	47
Sådan forbedres bestyrelsens performance	14	Gyldne håndtryk er kommet i kritisk søgelys	48
Sådan forbedres bestyrelsens performance 2/	15	McKinsey: Bestyrelsen vil have mere indsigt	49
Sådan forbedres bestyrelsens performance 3/	16	Få kvinder i bestyrelsen skyldes mandschauvinisme	50
De ti mest almindelige bestyrelsesfejl 1/	17	Hele bestyrelsen skal videreuddannes	51
De ti mest almindelige bestyrelsesfejl 2/	18	Behov for hjælp til generationsskifte	52
Portræt: Den professionelle bestyrelse 2015	19		
»Ældre« bestyrelser koster på bundlinjen	20		
Sådan forebygger bestyrelsen kriser 1/	21		
Sådan forebygger bestyrelsen kriser 2/	22		
Sådan forebygger bestyrelsen kriser 3/	23		
Sådan forebygger bestyrelsen kriser 4/	24		
Sådan forebygger bestyrelsen kriser 5/	25		
Guide: Forberedelse af bestyrelseskarrieren	26		
Hvornår bør man udtræde af bestyrelsen?	27		
Vigtigt referat fra bestyrelsesmødet	28		
»Sladrehanke« på vej ind i virksomhedskultur	29		
Bestyrelsens dokumentation et sikkerhedsnet	30		
Gem ikke private noter fra bestyrelsesmødet	31		
Branchekompetencer en klar nummer ét	32		
Guide: Otte gode råd om bestyrelsesevaluering	33		
Mediation er fremtidens konfliktløsningsmodel	34		

Medarbejdere i bestyrelsen skjult guld

I denne udgave af Ugebrev for Bestyrelser starter vi en artikelserie om de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Vi gennemgår med udgangspunkt i interviews med medarbejdere, som sidder i bestyrelsen, deres direktører og bestyrelsesformænd, hvordan samspillet mellem dem og den øvrige bestyrelse kan styrkes til gavn for virksomhedens udvikling.

Den første artikel omhandler det forhold, at kun 26 procent af virksomhederne har medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Selvom der er kommet langt mere fokus på bestyrelsens kompetencer, sker der kun langsomme fremskridt omkring medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers aktive deltagelse i bestyrelsesarbejdet. For ti år siden var der medarbejdervalgte i 20 procent af de relevante selskaber (med mere end 35 ansatte). Denne andel er kun steget til 26 procent.

Søren Rasmussen har i mange år været leder af LO Skolens uddannelse af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Han vurderer, at det ville være et stort plus for mange virksomheder at få medarbejdervalgte ind i bestyrelsen. De kender for det meste virksomheden langt bedre end de eksterne bestyrelsesmedlemmer.

„Det er drønærgeligt, at medarbejderne ikke er repræsenteret i flere bestyrelser. Det ville især kunne gavne virksomhederne, at de fik medarbejdere med til bestyrelsesmøderne, fordi de opholder sig på arbejdspladsen til dagligt“ siger han.

Stor forskel på aktivitetsniveauet

Søren Rasmussen siger, at der er meget stor forskel på, hvor aktive de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er. Og han lægger vægt på, at man skal passe på med at blande bestyrelseskasketten sammen med fagforeningskasketten, da bestyrelsen først og fremmest skal arbejde for en sund udvikling for virksomheden.

„I nogle brancher betragtes det som ærefuldt at sidde i bestyrelsen og som en del af ens karriere. Men de er ikke nødvendigvis særligt aktive i bestyrelsesarbejdet. Andre steder er de medarbejdervalgte slagfærdige og deltager aktivt i bestyrelsesarbejdet. Men overordnet set kan både medarbejderne og virksomhederne gøre langt mere for at udnytte det betydelige potentiale, der ligger i at have aktive, engagerede medarbejdervalgte bestyrelsesmedlem-

mer. Der er brug for en mere offensiv tænkning om, hvordan de medarbejdervalgte kan styrke bestyrelsesarbejdet“.

Peter Rimfort fra kartellet CO-Industri har ansvaret for kontakten til ca. 1200 medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Han vurderer, at der er flere grunde til, at mange ansatte er tilbageholdende med at deltage aktivt eller stille op som medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Han tilføjer, at hovedparten af de store selskaber har medarbejdere i bestyrelsen, og der er medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i virksomheder, som repræsenterer 57% af den samlede medarbejderskare.

For det første er det en vanskelig balancegang for det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlem den ene dag at være ansat af direktøren, og den næste dag i bestyrelsen indirekte være direktørens chef. „En del har ikke lyst til at optræde i denne rolle,“ siger han.

Søren Rasmussen foreslår, at de medarbejdervalgte så vidt muligt har snakket med direktøren før bestyrelsesmødet, så direktøren ikke føler sig snigløbet af eventuelle særstandpunkter. „Man skal passe på ikke at optræde illoyalt overfor direktøren. Men det duer heller ikke at holde mund hele tiden. Hvorfor skal de så sidde i bestyrelsen,“ siger han.

For det andet kan medarbejderne være tilbageholdende med at stille op til bestyrelsen på grund af risikoen for bestyrelsesansvar.

Som det er gennemgået i tidligere artikler i ugebrevet, er bestyrelsesansvaret skærpet markant de seneste år, og det forventes, at mere er på vej. Domstolene er i stadig mindre grad tilbøjelige til at tage hensyn til forskelle i erfaring og faglig baggrund.

Intet tyder dermed på, at det vil være en formildende omstændighed, at man er medarbejdervalgt, med mindre man er foreholdt oplysninger.

For det tredje har det i mellemstore selskaber givet anledning til særlige problemstillinger, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i mange tilfælde har fået et ganske stort bestyrelseshonorar, som har udgjort en pæn stor andel af årslønnen.

Det ekstra honorar har i visse tilfælde skabt gnidninger og misundelse hos kolleger, hvorved personalet har frasagt sig muligheden for at stille op til bestyrelsen.

Fagligt netværk godt for bestyrelsesarbejdet

Michael Budolfson, næstformand i Finansforbundet og politisk ansvarlig for forbundets uddannelse af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, hilser debatten om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer (MAB'ere) meget velkommen. Men han afviser, at det er problematisk både at være bestyrelsesrepræsentant og tillidsmand. Tværtimod, skriver Michael Budolfson.

Professor Steen Thomsen, Handelshøjskolen i København, siger til Ugebrev for Bestyrelser (nr. 15/2005), at det er „dårlig corporate governance, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer også er tillidsmænd.“

Jeg er lodret uenig i den holdning, der er udtryk for en forældet opfattelse af, hvilke funktioner man har som tillidsmand i 2005. Det er faktisk en fordel, hvis man som MAB'er samtidig er tillidsmand, fordi ens faglige netværk og tætte kontakt til kollegerne kan være af stor værdi for bestyrelsen og bestyrelsesarbejdet.

Finansforbundet har omkring 200 MAB'ere i finansielle virksomheder. Langt størsteparten er tillige tillidsmænd.

Dobbeltfunktionen sikrer, at de beslutninger, der træffes i og af bestyrelsen, på en langt bedre måde implementeres i virksomheden.

Bestyrelsen har ansvaret for såvel aktionærerne, kunderne som medarbejderne. Hvad der er godt for virksomheden, bør også være godt for kunderne. Men absolut også for medarbejderne, der ofte er grundlaget for selve virksomheden.

Gammeldags indstilling

At påstå, at det er uhensigtsmæssigt med dobbeltfunktioner er en gammeldags måde at betragte tillidsmandsinstitutionen på.

Som tillidsmand har man ofte en viden, der gør en til en meget kvalificeret sparringspartner i det daglige, hvilket også er nyttig for virksomhedens bestyrelse, der jo skal forholde sig til hele virksomhedens virke.

Jeg kender ikke til eksempler fra den finansielle sektor på, at man som tillidsmand har ført en mere traditionel arbejdskamp op på bestyrelsesniveau. Tværtimod er sammenfaldet af interesser mellem bestyrelsesarbejdet og det faglige arbejde større end det modsatte, når det gælder om at udvikle virksomheden.

Finansforbundet gør meget ud af, at uddanne MAB'erne, så de er kvalificeret til hvervet. Er der problemer, er årsagen ikke manglende kvalifikationer hos MAB'en. Det er nok snarere den måde, som bestyrelsen arbejder på, der ind i mellem kan skabe problemer.

I den sammenhæng er jeg enig med Steen Thomsen i, at særligt bestyrelsens formand har et meget stort ansvar for at involvere hele bestyrelsen, så hele bestyrelsen kan bidrage med viden og indsigt i virksomhedens hverdag.

Men at medarbejderne i nogle situationer kan have interesser, der ikke er sammenfaldende med aktionærernes, betyder ikke, at man kan klandre MAB'erne for, at bruge deres viden om mere konkrete medarbejderforhold i bestyrelsessammenhæng. Faktisk er det en fordel for bestyrelsens beslutningsgrundlag, når det sker, og det har intet med en faglig kamp i bestyrelseslokalet at gøre.

Bestyrelsen repræsenterer alle

MAB'erne ved, at bestyrelsen repræsenterer *hele* virksomheden, og bestyrelsens beslutninger træffes, fordi bestyrelsen – forhåbentligt - vil virksomheden – d.v.s. aktionærerne, kunderne og medarbejderne – det bedste.

I den sammenhæng skal man ikke underkende betydningen af det netværk, en tillidsmand har. Et netværk, der klæder medarbejdernes repræsentant i bestyrelsen godt på. Så godt, at mange bestyrelser nødtigt vil være den viden foruden.

Dertil kommer, at de beslutninger, der træffes i bestyrelsen, kan MAB'ere med et fagligt netværk langt nemmere være med til at synliggøre og kommunikere ud til kollegerne.

Efter min mening er der derfor ingen modsætningsforhold i både at være tillidsmand og MAB. Man bliver ikke uden videre tillidsmand eller fællestillidsmand i en finansiell virksomhed. Det kræver opbakning blandt kollegerne, og passer man ikke til tillidshvervet, eller mister man opbakningen, så bliver man ikke genvalgt som tillidsmand.

Har man kollegernes tillid til at kunne være tillidsmand, så kan virksomheden være sikker på, at man er en god og værdig medarbejdervalgt bestyrelsesrepræsentant. Måske endda bedre end de, der ikke har et fagligt netværk i ryggen.

Medarbejdervalgte i svært dilemma

Hvad skal medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer gøre, hvis "deres" virksomhed ikke lader dem deltage i bestyrelsesmøder på lige vilkår med de øvrige bestyrelsesmedlemmer? CO-Industri håndterer sager af denne karakter ca. 15-20 gange årligt, hvor kartellet hjælper medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer med at få afklaret problemer med selskabets ledelse eller bestyrelsesformand. "Oftest skyldes det manglende kendskab til reglerne, forglemmelser omkring indkaldelse eller måske modvilje mod medarbejdervalgte. Men næsten altid finder vi en mindelig løsning," siger Peter Rimfort, som har ansvar for kontakt til CO-Industri ca. 1200 medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Enkelte gange går tingene op i en spids. Og aktuelt verserer der en sag, hvor den udenlandske ejede internationale koncern Smurfit Kappa, som sælger avancerede emballageløsninger til erhvervslivet, har en "sag" med de medarbejdervalgte. Her har to medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer det seneste års tid forgæves forsøgt at få den indsigt og de rettigheder, som de øvrige bestyrelsesmedlemmer har, og som er en forudsætning for, at de kan leve op til deres ansvar og pligter.

CO-Industri er nu gået ind i sagen, og ifølge Peter Rimfort ønsker man en mindelig løsning, hvor tingene falder på plads uden de store sværds slag. Men indtil videre er tingene angiveligt gået i hårdknude, fordi man ikke kan komme videre efter seneste brev fra Smurfit Kappas adm. direktør, Ole Møller Hansen. Han har ønsket dokumentation for, at selskabet og dets bestyrelse ikke har levet op til lighedsprincippet ved forskelsbehandling af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Civilt søgsmål mod bestyrelsesformanden

Da virksomheden, trods adskillige henvendelser, ikke vil bidrage til at belyse sagen, trækker det ifølge Peter Rimfort op til et civilt søgsmål mod bestyrelsesformanden og selskabet, hvor der kan afhøres vidner, herunder advokaten i bestyrelsen, og hvor tingene kan afklares nærmere.

De to medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har skriftligt spurgt Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, hvordan man skal forholde sig i den slags sager for at få tingene afklaret. Svaret består grundlæggende af, hvad der står i aktieselskabsloven om at alle bestyrelsesmedlemmer har lige ansvar og pligter, herunder at alle bestyrelsesmedlemmer har ret til at deltage i bestyrelsesmøder, på generalforsamlinger og ekstraordinære generalforsamlinger.

Netop omkring ekstraordinære generalforsamlinger er der opstået et konkret problem. På den seneste generalforsamling blev det angiveligt vedtaget, at bestyrelsesmedlemmerne ikke skulle have honorar. Men de medarbejdervalgte hørte først om dette ved en senere lejlighed. Bestyrelsen består af syv medlemmer, herunder direktøren, en advokat og en udenlandsk ejerrepræsentant, samt de to medarbejdervalgte.

At advokat Michael Skovgaard ikke får honorar for bestyrelsesarbejdet stilles der et stort spørgsmålstegn ved. "Det ser underligt ud for os. Vi tror ikke på, at advokaten sidder i bestyrelsen uden honorar," siger Peter Rimfort.

Umiddelbart er det bestyrelsesformandens ansvar, at alle bestyrelsesmedlemmer indkaldes. Men der er også uklarhed om, hvem der er bestyrelsesformand for selskabet. De to medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har spurgt herom, uden at have fået et klart svar.

Hertil kommer, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ikke får tilstrækkeligt skriftligt materiale til at kunne agere som professionelle bestyrelsesmedlemmer. I flere tilfælde har de ikke fået udleveret bestyrelsesreferater, de kan kun få de officielle regnskaber, som indsendes til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, og der er tvivl om, hvorvidt bestyrelsen overhovedet har en forretningsorden.

På børsnoterede Smurfit Kappas internationale hjemmeside oplyses det ellers, at koncernen lever op til governance-principper, og at man har en ansvarlig politik i forhold blandt andet medarbejderne. Koncernen har en etisk code of conduct, og det oplyses, at koncernen fra 1. januar 2008 skal leve op til the Combined Code for god selskabsledelse.

Peter Rimfort vurderer, at der er betydeligt flere tilfælde af den slags tvister, hvor mange af dem bare ikke kommer frem. Der skal uden tvivl hårs på brystet hos de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer for at gøre dens problemer til en sag. I tilfældet Smurfit Kappa er der næppe tvivl om, at de medarbejdervalgte er indstillet på at gå videre med sagen med bistand fra CO-industri.

Peter Rimfort siger, at det er en uheldig situation, fordi de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer antageligt fortsat er både erstatnings- og strafferetligt ansvarlige bestyrelsesmedlemmer i henhold til aktieselskabsloven. Men så længe at de ikke har fuld indsigt i selskabets forhold, er det vanskeligt for dem at leve op til dette ansvar.