

Medarbejderrepræsentation i danske bestyrelser

– politiske og økonomiske konsekvenser

Caspar Rose, lektor, Center for Kreditret- og Kapitalmarkedsret
Handelshøjskolen i København

Formålet med artiklen er at analysere medarbejderrepræsentanternes rolle og funktion i danske bestyrelser. Det er nu over 30 år siden at medarbejderne fik ret til at være repræsenteret i bestyrelser og instituttet har igennem perioden ikke været genstand for nogen større debat eller diskussion. Set i lyset af den øgede fokus på corporate governance, er der meget som taler for, at medarbejderrepræsentationen, sådan som den genfindes i Danmark er truet, hvilket vil blive uddybet i det følgende. Artiklen inddrager ligeledes en række resultater, fra en netop færdiggjort undersøgelse af medarbejderrepræsentanternes indflydelse i danske bestyrelser samt hvilke interesser de medarbejdervalgte varetager¹.

1. Baggrunden for medarbejderrepræsentation i danske bestyrelser

Med revisionen af Aktieselskabsloven i 1973 blev der indført en ret for virksomhedens ansatte til at lade sig repræsentere i bestyrelsen i virksomheder med over 35 ansatte på årsbasis. Baggrunden var, at der inden lovens vedtagelse var gået en heftig diskussion (især i fagbevægelsen og på venstrefløj), om indførelsen af øget demokrati på arbejdspladsen. I 1972 stillede den socialdemokratiske regering forslag om medarbejderrepræsentation

i bestyrelser samt et forslag om overskudsdeling. Overskudsdeling var baseret på centrale fonde, styret af fagforeningerne.

Ideen om fondskapitalisme mødte ikke uventet stærk modstand fra de borgerlige og forslaget om overskudsdeling blev derfor ikke vedtaget. Forslaget om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer blev imidlertid enstemmigt vedtaget i Folketinget. En af årsagerne til, at de borgerlige accepterede forslaget var, at med Danmarks indtræden i EF, ville Danmark sandsynligvis alligevel skulle indføre en grad af medarbejderindflydelse, ligesom man bl.a. kendte fra Tyskland. Desuden var forslaget forholdsvis spiseligt for de borgerlige, da medarbejderrepræsentationen var baseret på ansættelse i virksomheden og ikke på medlemskab af en fagforening.

Hensigten med lovens indførelse var at give medarbejderne en ret til medarbejderrepræsentation og dermed mulighed for at opnå medbestemmelsesret bl.a. til at fremsætte synspunkter og forslag i bestyrelsen, dog således at medbestemmelsesretten nødvendigvis må respektere Samarbejdsaftalen. Det var imidlertid ikke nærmere præciseret, hvad der lå i denne medbestemmelsesret. De nugældende regler giver medarbejderrepræsentanterne ret til at besætte en tredjedel af pladser-

ne i bestyrelsen. Der er ingen tvivl om, at medarbejderrepræsentation betyder et indgreb i aktionærernes ejendomsrettigheder og systemet kan føre til, at beslutningsprocessen besværliggøres samt at medarbejderrepræsentanterne kan tænkes at kæmpe imod nødvendige nedskæringer i produktionen, hvis f.eks. efterspørgslen er faldende. Et afgørende argument, der taler for indførelsen af medarbejderrepræsentation er imidlertid, at selskabets aktiviteter berører en lang række interessenter, herunder i særdeleshed de ansatte, hvilket gør at de ansatte bør have en naturlig medbestemmelsesret på ledelsens beslutninger.

2. Medarbejderrepræsentation og diskussionen om god corporate governance

I de senere år, er der for alvor blevet sat fokus på god selskabsledelse, eller god corporate governance. Formålet med corporate governance er at søge efter nogle strukturer/rammer, der mindsker interesse modsætningerne mellem virksomhedens ledelse og ejerne. De seneste års skandaler i udlandet bl.a. i USA og Italien har alle vist, at det langt fra altid er tilfældet, at ledelsen loyalt varetager aktionærernes interesser. Corporate governance søger således at styrke investorenes tillid til ledelsen, hvilket er afgørende i et system, der som det danske, i høj grad bygger på et markedsøkonomisk system.

Centralt i debatten om corporate governance, står diskussionen om sammensætningen af bestyrelsen. Aktieselskabsloven beskriver arbejdsdelingen mellem direktion og bestyrelse. Det er direktionens opgave at varetage selskabets daglige drift, mens bestyrelsen har til opgave at kontrollere direktionen samt afgøre de vigtigste og mest betydningsfulde sager i virksomheden.

Danmark fik for et par år siden sit eget kodeks for god corporate governance, baseret på en rapport udgivet af det såkaldte Nørby

udvalg, der indeholder en række konkrete anbefalinger til de børsnoterede selskaber, herunder om bestyrelsens sammensætning.

Paradoksalt nok er de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ikke nævnt med ét ord i Nørby rapporten. Det må siges at være overraskende, at Nørby udvalget overhovedet ikke forholder sig til de medarbejdervalgte repræsentanter, som er til stede i næsten samtlige børsnoterede virksomheder. Årsagen til, at Nørby rapporten ignorerer de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, der har samme rettigheder og pligter, som de generalforsamlingsvalgte, er uklar. En mulig forklaring kan være, at udvalget ikke ser positivt på medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, men desuagtet ikke har turdet argumentere for dette standpunkt af frygt for at rapporten ville kunne fremstå for kontroversiel, således at anbefalingernes legitimitet ville kunne lide skade.

Senest er den danske Nørby rapport, som de børsnoterede selskaber ifølge Københavns Fondsbørs regler har pligt til at forholde sig til, blevet efterfulgt af en opfølgende rapport af Fondsbørsens komite for god selskabsledelse fra december 2003. Rapporten omtaler sparsomt medarbejderrepræsentanterne, men fremfører bl.a. »at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, som i kraft af deres ansættelsesforhold i selskabet ikke er uafhængige, kan så tvivl om bestyrelses uafhængighed, hvis ordningen ikke forklares over for især udenlandske investorer«. Dog nævner rapporten, at oplysninger om de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers pligter og ansvar med fordel kan indgå i rapportens anbefalinger, men det specificeres ikke nærmere herom. Der stilles hermed spørgsmålstegn ved de medarbejdervalgtes uafhængighed, hvilket umiddelbart kan sætte spørgsmålstegn ved medarbejderrepræsentanternes mulighed for at kontrollere direktionen. Kendetegnet for debatten om corporate governance i Danmark er således, at man har afstået fra aktivt at inddrage eller forholde sig til med-

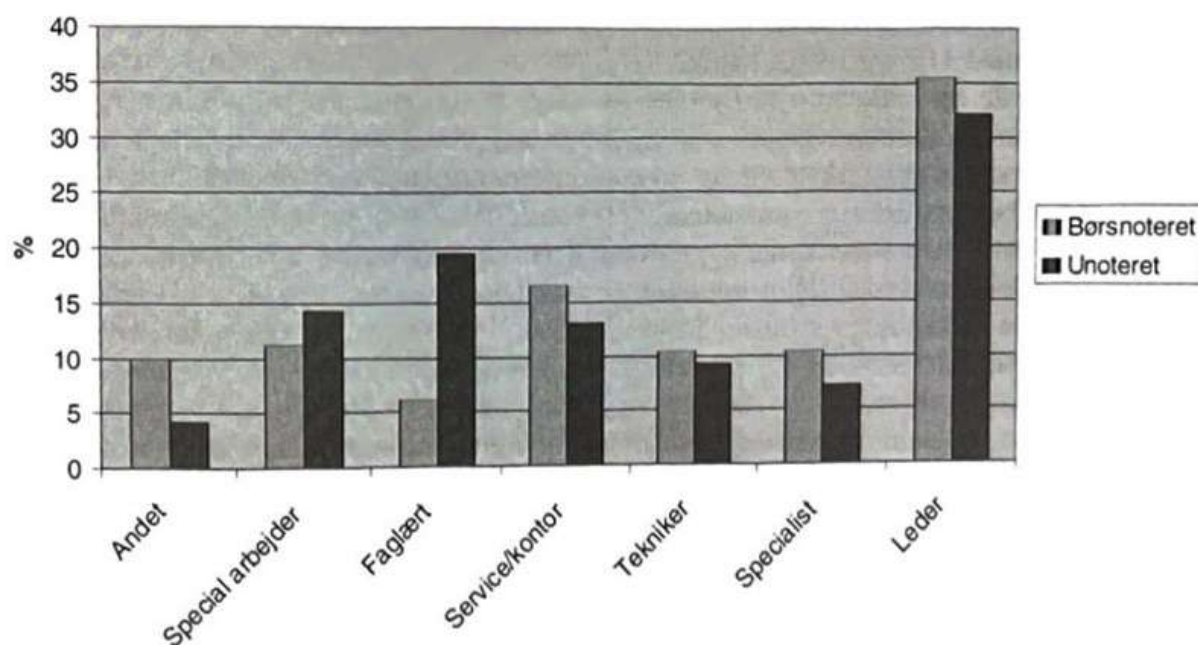
arbejderrepræsentanterne i bestyrelsen. Det skinner igennem i Nørby udvalgets rapporter, at man helst har været medarbejderrepræsentanterne foruden, primært af hensyn til udenlandske investorer (hovedsageligt fra USA og Storbritannien). Der er således grund til at frygte, at medarbejderrepræsentation som vi kender i dag, vil blive udfordret i fremtiden. Dette er en følge af den amerikansk inspirerede tilgang til corporate governance, som overhovedet ikke levner plads til medarbejdervalgte i bestyrelsen, men desuagtet nærmest kritikløst kopieres af andre lande.

3. Hvordan ser de medarbejdervalgte ud?

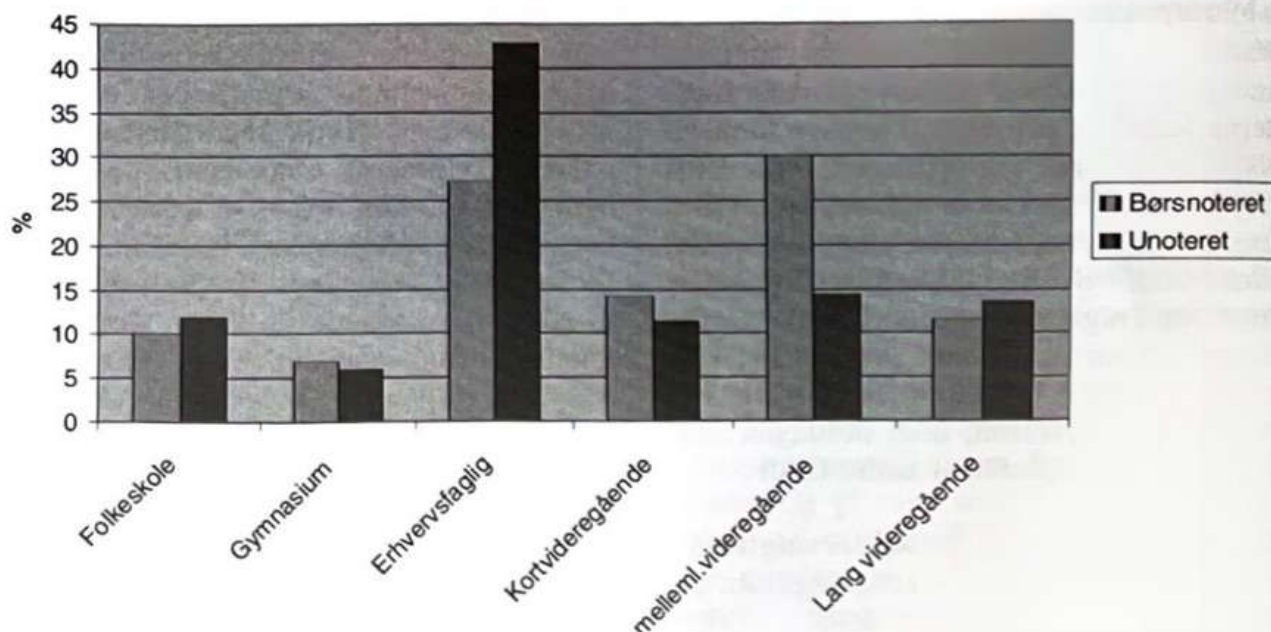
Der er ikke tidligere lavet undersøgelser, der klarlægger hvordan de medarbejdervalgte »ser ud« dvs. deres fordeling på uddannelse, stilling, alder osv. Figur 1 viser medarbejderrepræsentanternes stilling i virksomheden fordelt på børsnoterede og unoterede virksomheder. Det ses af figuren, at der ikke er stor forskel på medarbejdernes stilling i holdvis børsnoterede og i unoterede selska-

ber. Det almindeligste er, at de medarbejdervalgte har en leder/mellemlider stilling, hvilket forekommer i ca. en tredjedel af tilfældene. Faglærte er stærkt repræsenteret med næsten 20 procent i unoterede selskaber, hvorimod de kun udgør 6 procent i de børsnoterede virksomheder. En stilling inden for service/kontor er næst hyppigst forekommende i børsnoterede selskaber, dog noget mindre i de unoterede selskaber. Teknikerne udgør ca. 10 procent i begge typer selskaber. Der er en lille overhyppighed blandt specialarbejdere sammenlignet med specialister i begge typer af selskaber. Overordnet må det siges, at den stillingsmæssige baggrund blandt medarbejderrepræsentanterne er ganske bred, hvilket set ud fra en demokratisk synsvinkel er positivt.

Figur 2 viser den uddannelsesmæssige baggrund for medarbejderrepræsentanterne. Det ses, at det mest almindelige er, at de medarbejdervalgte i børsnoterede virksomheder har en mellemlang (27%) eller en videregående



Figur 1. Medarbejderrepræsentanternes stilling i virksomheden



Figur 2. Medarbejderrepræsentanternes uddannelsesmæssige baggrund

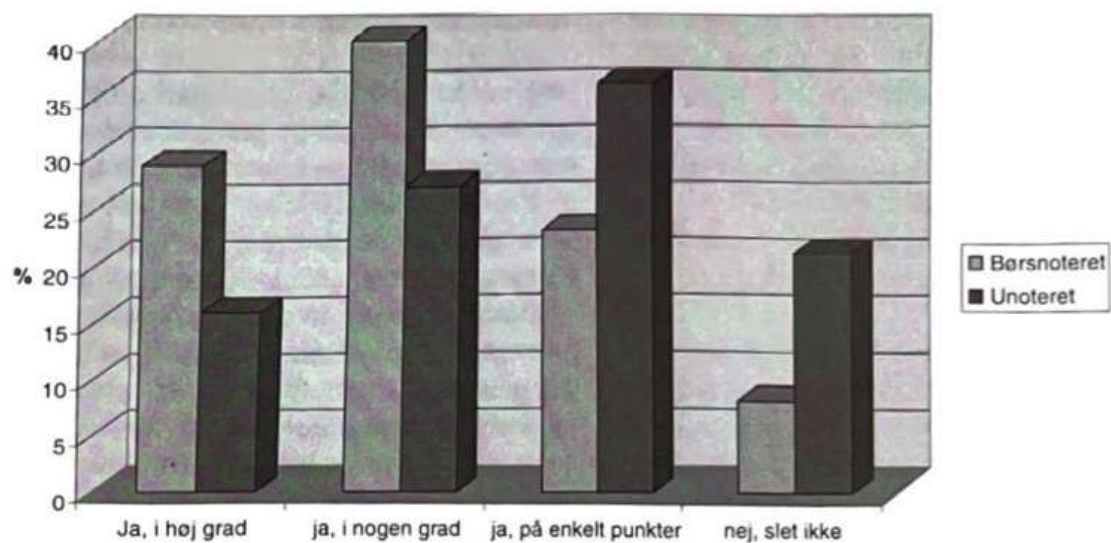
uddannelse (30%), mens det hyppigste i unoterede virksomheder er, at de har en erhvervsfaglig uddannelse (43%). Medarbejderrepræsentanter med lange uddannelser forekommer kun med 11% og 14%, i henholdsvis i børsnoterede og unoterede virksomheder, hvilket kan forekomme noget overraskende i de børsnoterede virksomheder. Ca. hver 10. medarbejdervalgt i de børsnoterede virksomheder har kun en folkeskolebaggrund bag sig, mens det tilsvarende tal er lidt højere i de unoterede virksomheder (mens personer med en gymnasieeksamen ikke overraskende er mindst forekommende). Sammenfattende er den uddannelsesmæssige baggrund ganske bred i begge typer af virksomheder og er ikke domineret af en bestemt uddannelsesmæssig baggrund.

4. Har de medarbejdervalgte nogen indflydelse på beslutningsprocessen?

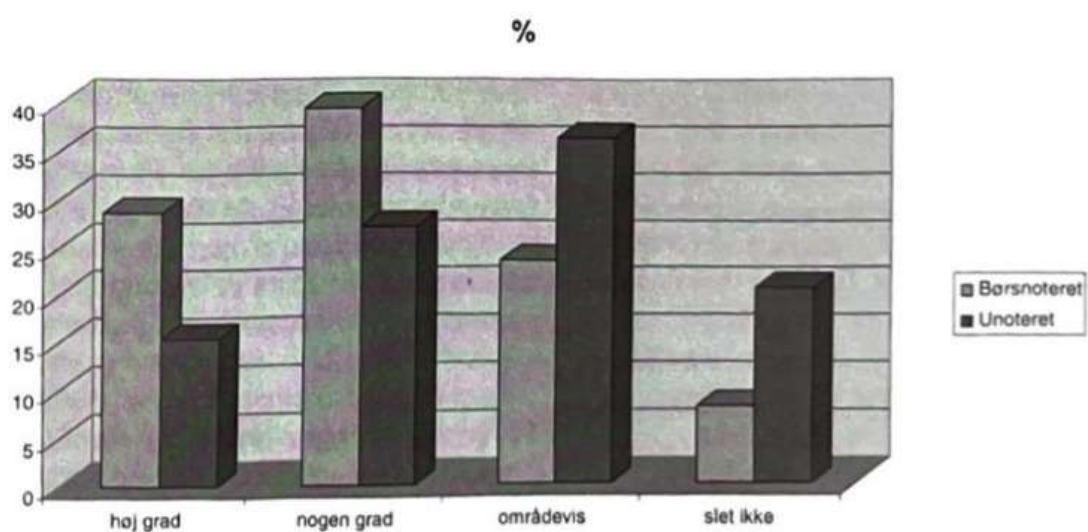
Figur 3 viser i hvor høj grad medarbejderrepræsentanterne mener, at de har indflydelse på beslutningsprocessen i bestyrelsen. Umiddelbart

er der ikke grund til at tro, at de medarbejdervalgte har afgørende indflydelse på beslutningsprocessen. Dette skyldes, at beslutningerne afgøres ved simpelt flertal, således at de generalforsamlingsvalgte, der er valgt af aktionærerne og udgør 2/3 af bestyrelsen, ikke behøver at inddrage medarbejderrepræsentanterne for at få deres vilje gennemført. Den tidligere B&O direktør Anders Knutsen har således udtalt til Morgenavisen Jyllandsposten om behovet for bedre bestyrelser i erhvervslivet at »Der er ofte berøringsangst overfor medarbejderne i bestyrelsen. Der bør også fokuseres på deres profil. Nogle medarbejderrepræsentanter har ikke sagt noget på møderne i 15 år«.

Interessant nok viser figur 3 imidlertid, at medarbejderrepræsentanterne i de børsnoterede virksomheder har en forholdsvis stor grad af indflydelse, eftersom knap 28% af de adspurgte mener, at de i høj grad har indflydelse og knap 40 procent giver udtryk for, at de i nogen grad har indflydelse på beslut-



Figur 3. Medarbejderrepræsentanternes indflydelse på bestyrelsens beslutninger



Figur 4. Medarbejderrepræsentanternes indflydelse på virksomhedens strategi i %

ningsprocessen (de tilsvarende til for unoterede selskaber er 16 og 27%). Kun 8% giver udtryk for, at de slet ikke har nogen indflydelse. Når det gælder medarbejderrepræsentanternes indflydelse i de unoterede virksomheder er deres indflydelse også forholdsvis stor, men dog noget mindre (et statistisk test viser, at der er signifikant forskel på graden af indflydelse i de to typer af selskaber).

Desuden angiver de fleste medarbejdervalgte, at deres viden ofte eller af og til, har betydning for beslutningerne i bestyrelsen, hvilket især gælder i børsnoterede selskaber. Samtidig er der en klar signifikant sammenhæng mellem graden af indflydelse og når medarbejderrepræsentanten stiller egne forslag i bestyrelsen.

Udformningen af virksomhedens strategi er særdeles vigtigt for selskabets overlevelse og dets evne til at forrente den investerede kapital. Figur 4 viser, i hvor høj grad medarbejderrepræsentanterne har indflydelse på udformningen af virksomhedens strategi.

Det ses, at der er stor forskel mellem børsnoterede og unoterede virksomheder. I de børsnoterede virksomheder giver hele 28% udtryk for, at de i høj grad har indflydelse på virksomhedens strategi, mens ca. 39% i nogen grad føler at de har indflydelse på dette væsentlige aspekt i bestyrelsesarbejdet. Kun en lille andel i de børsnoterede virksomheder udtrykker, at de overhovedet ingen indflydelse har på strategiudformningen. Det mest almindelig i de unoterede virksomheder er at de medarbejdervalgte inddrages lejlighedsvis eller i nogen grad i formuleringen af virksomhedens strategi. En nærliggende forklaring kan være, at ejerskabet er mere tydeligt i de unoterede virksomheder, hvor det ofte er ejeren der selv sidder ved bordenden som formand og evt. som bestyrelsesformand. I de børsnoterede virksomheder er ejerskabet mere spredt og bestyrelsen skal ikke på samme måde stå til ansvar for en stærk (familie)

ejerkræds, således at de medarbejdervalgte har mere indflydelse i disse selskaber.

Dog er det sjældent, at medarbejderrepræsentanterne selv taler på generalforsamlingen, men der er til gengæld en klar sammenhæng mellem deres indflydelse og når de taler lige så meget som de øvrige generalforsamlingsvalgte (tavshed er således ikke ubetinget guld i denne situation), hvor det er tydeligt at argumentation fremmer graden af indflydelse. Til gengæld er det forholdsvis sjældent, at medarbejderrepræsentanterne selv stiller egne forslag i bestyrelsen. Derimod er der noget som klart tyder på, at de opnår deres indflydelse ved at fungere som aktive sparringspartnere, der forholder sig professionelt til ledelsens oplæg. Det er således mere undtagelsen at medarbejderrepræsentanterne passivt bare sidder og ser til, mens den øvrige del af bestyrelsen kører løbet. Kort sagt, er det muligt for den medarbejdervalgte at få indflydelse, hvis man vel og mærke tør tage ordret og bruge noget energi for at argumenterer for sine synspunkter.

Endeligt giver størstedelen af de adspurgte udtryk for, at de ansattes interesser ikke kan varetages i tilstrækkelig grad uden medarbejderrepræsentanterne, hvilket klart indikerer, at tilstedeværelsen af medarbejderrepræsentanterne i bestyrelsen er en vigtig garant for sikringen af de ansattes rettigheder og interesser.

5. Hvad afhænger indflydelsen af?

I det følgende vil det blive beskrevet, hvilke faktorer som påvirker graden af indflydelse og hvilke som ingen indflydelse har på graden af indflydelse.

En mulighed for medarbejderrepræsentanterne til at øge deres indflydelse er ved at indgå i *netværk*.

Netværk kan både dannes med eksterne personer dvs. bestyrelsesrepræsentanter i andre

virksomheder eller internt i selve virksomheden. Det viser sig imidlertid, at graden af indflydelse ikke påvirkes af, om medarbejderrepræsentanten indgår i eksterne netværk. Derimod har det en signifikant positiv betydning for graden af indflydelse, når medarbejderrepræsentanten diskuterer sit bestyrelsesarbejde med tillidsmanden, sikkerhedsrepræsentanten og medlemmer af samarbejdsudvalget, mens diskussion med virksomhedens øvrige ansatte er uden betydning.

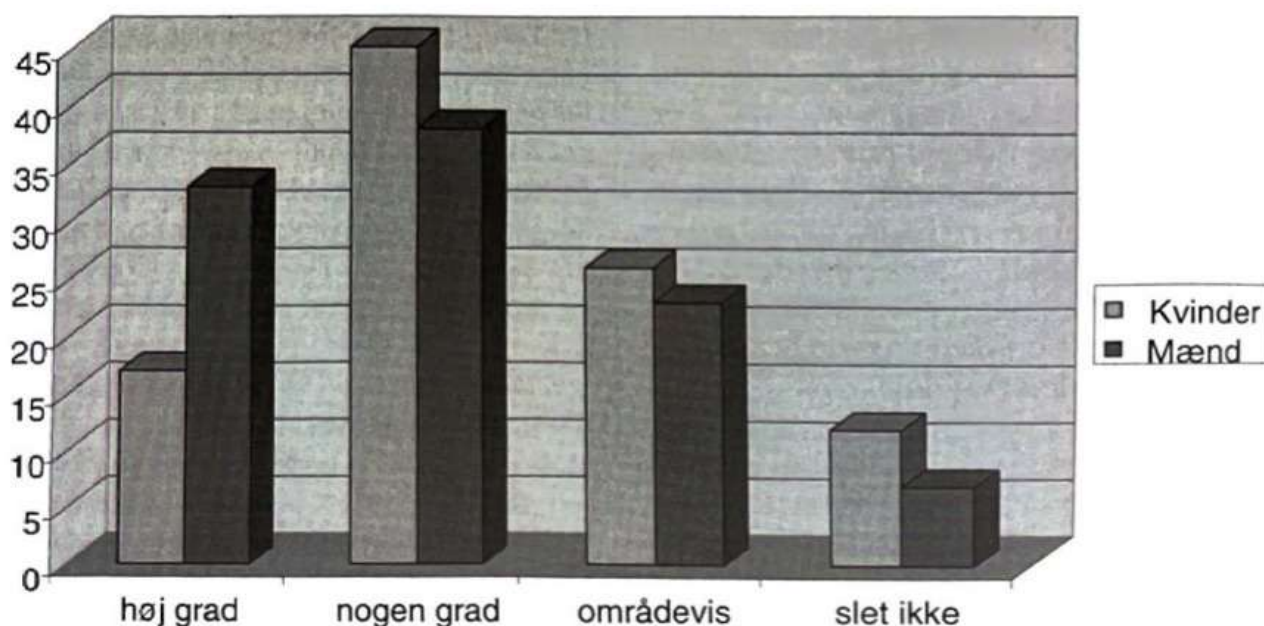
Desuden viser det sig, at *jo længere den medarbejdervalgte har siddet i bestyrelsen*, des mere indflydelse har personen, hvilket kan skyldes en socialiseringsproces, hvor den enkelte medarbejderrepræsentants status øges jo flere år vedkommende har siddet i bestyrelsen, som derved er med til at forme vedkommende til rollen som bestyrelsesmedlem. I den forbindelse har det også en signifikant positiv indflydelse på graden af indflydelse, hvor den nye medarbejderrepræsentant introduceres til bestyrelsesarbejdet. Ikke overraskende viser undersøgelsen, at der er en tæt sammenhæng mellem graden af indflydelse og i hvor høj grad den enkelte medarbejderrepræsentant er i stand til at *forstå det informationsmateriale*, der udsendes i forbindelse med bestyrelsesmøderne.

Overraskende nok, viser undersøgelsen at *uddannelsesmæssig baggrund* ikke har nogen indflydelse på, hvor meget indflydelse den enkelte medarbejderrepræsentant har på beslutningsprocessen. Derimod viser det sig, at *deltagelse i specifikke kurser om bestyrelsesarbejder* har en signifikant positiv indflydelse på graden af indflydelse. En nærliggende forklaring kan være, at den medarbejdervalgte bliver »klædt bedre på« til bestyrelsesarbejdet og dermed får tilført nogle specifikke kompetencer, der gør at indflydelse øges. På den baggrund må det konkluderes, at det ikke er den generelle uddannelsesmæssige baggrund, som har betydning for indflydelsen, men derimod om, pågældende er blevet uddannet specifikt

til bestyrelsesarbejdet. Det samme er tilfældet med *stilling*, der heller ikke har en signifikant påvirkning på graden af indflydelse. Det spiller heller ingen rolle, hvor *stor virksomheden er*, da graden af indflydelse er den samme. *Medlemskab af fagforening* påvirker heller ikke graden af indflydelse. Personer der samtidig er *medlem af samarbejdsudvalget* har dog en signifikant større grad af indflydelse end f.eks. medarbejdervalgte der fungerer som tillidsmand eller sikkerhedsrepræsentant. En mulig forklaring kunne være, at medlemskab af samarbejdsudvalget ikke af de øvrige generalforsamlingsvalgte opfattes, som om den medarbejdervalgte ensidigt varetager de ansattes interesser (f.eks. som tillidsmand), hvilket øger vedkomnes gennemslagskraft i bestyrelsesarbejdet.

Derimod har det betydning, om medarbejderrepræsentanterne *koordinerer deres arbejde* i bestyrelsen, eftersom koordination øger deres indflydelse signifikant. Det viser sig endvidere, at det kun er en forholdsvis beskeden andel af de medarbejdervalgte, der ikke koordinerer bestyrelsesarbejdet. Når medarbejderne *ejer aktier i deres selskab*, så øges graden af indflydelse ligeledes, hvilket kan forklares med at de føler, at de ikke bare er ansatte, men at deres interesse for virksomhedens forhold dermed stiger.

Det viser det sig imidlertid, at *kvindelig medarbejdervalgte* giver udtryk for at de har mindre indflydelse sammenlignet med deres mandlige kollegaer. Figur 5 viser sammenhængen mellem mandlige og kvindelige medarbejderrepræsentanters opfattelse af hvor meget indflydelse de selv føler de har på beslutningsprocessen i børsnoterede virksomheder (den tilsvarende fordeling for de to køn i unoterede virksomheder er næsten identisk og er ikke vist her).



Figur 5. Medarbejderrepræsentanternes indflydelse på beslutningerne fordelt på køn

Forskellen mellem mandlige og kvindelige medarbejderrepræsentanternes indflydelse er desuden større end den statistiske usikkerhed tilsiger.

Figur 5 viser fordelingen på graden af indflydelse efter køn. Det ses tydeligt, at kvinderne er overrepræsenteret i de lavere kategorier, mens mændene i høj grad giver udtryk for at de har indflydelse på beslutningsprocessen. Resultatet synes dog at forekomme tankevækkende, eftersom man i en tid med formel ligestilling og hvor kvindekamp næppe fanger manges interesse (især blandt yngre personer), måtte mene, at der ikke var den store forskel på mænd og kvinders indflydelse og dermed magt i Danmark. En alternativ forklaring kan dog være, at mænd har en tendens til at overvurdere deres indflydelse sammenlignet med kvinder, der måske er mere realistiske i deres bedømmelse, men resultatet forekommer desuagtet overraskende.

6. Den internationale udfordring for den danske model

Ser vi på landene omkring os, er der stor forskel på, hvor meget indflydelse de ansatte har på virksomhedens drift og ledelsens beslutninger. De øvrige nordiske lande har nogenlunde det samme system som i Danmark (dog har fagforeningerne i Sverige større indflydelse på udpegningen af medarbejderrepræsentanterne). I Tyskland har medarbejderne en meget stor indflydelse (formelt set) i de store selskaber, eftersom halvdelen af pladserne i bestyrelsen tildeles virksomhedens ansatte. Der er således en tendens til, at lande, som har et forholdsvis udbygget velfærdssystem, i højere grad har medarbejderrepræsentanter end lande med et mindre udviklet velfærdssamfund. Eksempelvis er der ingen medarbejderrepræsentanter i amerikanske eller engelske bestyrelser og det er tydeligt, at både amerikanske og engelske selskaber udelukkende drives med formål at tjene penge til aktionærerne, mens hensynet til andre interessenter er mere sekundært. I de

fleste andre europæiske lande, har medarbejderne indflydelse via såkaldte »worker councils«, der bl.a. har en høringsret og kan foreslå kandidater til bestyrelsen.

Der er imidlertid grund til at tro, at det danske system vil blive udfordret i kraft af den amerikanske indflydelse på, hvordan vi også i Europa skal indrette vores corporate governance system, eftersom medarbejderrepræsentation strider mod grundtanken i »Corporate America«. Faren ved det nuværende system er, at det kan virke som en hæmsko for danske virksomheders evne til at skaffe kapital via børsen, således at kapitalomkostningerne øges, hvilket i sidste ende kan koste danske arbejdspladser.

Undersøgelsen har dog vist, at aktieinvestorerne, herunder udenlandske investorer, ikke har grund til at frygte tilstedeværelsen af danske medarbejderrepræsentanter, da det stadigvæk er ejerne, der styrer virksomheden. Derimod bør det opfattes positivt, at

medarbejderne tør tage et medansvar og vitterligt søger indflydelse på beslutningerne i bestyrelsen f.eks. i udformningen af virksomhedens strategi, hvor de i kraft af deres interne viden om virksomheden, kan styrke grundlaget for bestyrelsens beslutninger. Nørby udvalget bør således forholde sig langt mere aktivt til de medarbejdervalgte, således at de i højere grad ikke kun betragtes som et nødvendigt onde, men derimod som aktive sparringspartnere, der kan medvirke til at skabe yderligere værdi i virksomheden, til gavn for både ejerne, ansatte og det øvrige samfund.

Note

1. Jfr. Medarbejderrepræsentation i danske bestyrelser. September, 2004. Rapporten er udarbejdet af Caspar Rose og Hans Kurt Kvist med økonomisk støtte fra en række faglige karteller.