

København, den 30. juni 2017

**Finanstilsynet**

**Via e-mail [governance@ftnet.dk](mailto:governance@ftnet.dk)**

Finanstilsynet har udsendt "Diskussionspapir – Fit & proper-reglerne i gode tider" med ønsket om kommentarer.

### **Generelle kommentarer**

Generelt ønsker Finansforbundet at påpege, at valg af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er en vigtig demokratisk proces, der naturligvis skal følges op af, at de valgte gennemgår den fornødne kompetenceudbygning, ganske som tilfældet bør være for alle bestyrelsesmedlemmer. Dette uddybes nedenfor.

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har unikke kompetencer, idet de bl.a. har væsentlig indsigt i den daglige drift samt konkrete og betydelige arbejdsmæssige problematikker, som de øvrige bestyrelsesmedlemmer ikke har. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har således i høj grad fingeren på pulsen i virksomheden og – med diskussionspapirets ord – hånden på kogepladen.

For bestyrelsen som helhed er det efter vores opfattelse det vigtigste, at de relevante kompetencer samlet er til stede, eller at det kan dokumenteres, hvordan man agter at tilvejebringe disse, fx via opkvalificering af bestyrelsens medlemmer, kollektivt såvel som individuelt.

### **Kapitel 2**

Finansforbundet har følgende bemærkninger til kapitel 2 "Diskussion" afsnit 2.1 "kompetencer i ledelsen".

I diskussionspapiret rejses spørgsmålet om, hvor de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer står i forhold til de stigende kompetencekrav samt, hvilken værdi de skaber.

I forhold til de stigende kompetencekrav er Finansforbundet meget opmærksom på, de krav der stilles. Finansforbundet har netop videreudviklet på den grunduddannelse, som tilbydes de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer (MAB'er). Fra 2018 tilbydes en grunduddannelse, der bygger videre på den lovpligtige grunduddannelse. Finansforbundet har opbygget en grunduddannelse, der består af fire moduler samt en afsluttende prøve. Grunduddannelsen indeholder følgende moduler:

- Modul 1: Personlig gennemslagskraft
- Modul 2a: Økonomi og politik
- Modul 2b. Strategi og værdiskabelse
- Modul 2c: Corporate Governance

Formålet med den nye MAB-grunduddannelse er, at uddanne mere kompetente MAB'er i den finansielle sektor.

Uddannelsen er udviklet med henblik på at give MAB'erne de rette faglige og personlige kompetencer til at indgå i bestyrelsesarbejdet på lige fod med de øvrige medlemmer.

Uddannelsen hviler i høj grad på udviklingen af personlige egenskaber og dannelse af et teoretisk fundament, der kan bidrage til at give en anerkendelse og inddragelse af MAB'ernes unikke organisatoriske indsigt.

Den nye MAB-grunduddannelse bygger ovenpå den fagfaglige viden som MAB'er besidder qua dels deres uddannelsesbaggrund, dels deres bestyrelsespost. Endvidere bygger den nye MAB-grunduddannelse ovenpå den lovpligtige grunduddannelse for bestyrelsesmedlemmer i og med at MAB'ens nyerhvervede viden bliver operationaliseret og gjort anvendeligt i et MAB perspektiv.

Ud over Finansforbundets grunduddannelse afholdes et årligt seminar med skiftende temaer. Temaerne er tidsaktuelle og direkte operationelle. Ideen med Finansforbundets seminarier er at holde MAB'erne ajour med de ændringer der sker i den finansielle verden samt at give dem værktøjer til en optimeret værdiskabelse i de bestyrelser de indgår i.

I forhold til værdiskabelsen henleder Finansforbundet opmærksomheden på en undersøgelse, der blev foretaget i 2016. Her konkluderes det blandt andet, at MAB'er tilfører bestyrelsen stor værdi i forhold til deres store kendskab til organisationen. Et kendskab der tjener til bedre strategiske beslutninger. Endvidere bidrager MAB'erne med specialviden qua deres uddannelse. Dette kan eksempelvis være kredit, regnskab, risikovurdering, jura og kundekendskab. Dette udtales af de bestyrelsesformænd, der indgik i den kvalitative del af undersøgelsen. Rapporten vedhæftes til orientering.

Finansforbundet har arbejdet meget med dette område og har stor viden herom. Derfor står vi gerne til rådighed for de fremtidige drøftelser.

Venlig hilsen

Solveig Ørteby  
Næstformand

Bilag: Rapporten "Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers virke i den finansielle sektor", 2016.



# MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDLEMMERS VIRKE I DEN FINANSIELLE SEKTOR

*En kvalitativ undersøgelse*



# MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDLEMMER GØR EN FORSKEL

At have medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer gør en forskel for virksomhed, bestyrelse og medarbejdere. Derfor arbejder vi i Finansforbundet målrettet på at styrke rollen blandt vores tillidsvalgte, hvor vi allerede har en lang række medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, som hver dag yder en stor indsats for både kolleger og virksomheder i bestyrelsesarbejdet.

I Finansforbundet arbejder vi for, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges blandt tillidsvalgte og at de klædes kompetencemæssigt på til arbejdet, fordi det er en central position og et vigtigt hverv.

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medarbejderne har en stemme ift. det løbende bestyrelsesarbejde og virksomhedens strategiske retning – og leverer helt afgørende input fra organisationen til de strategiske drøftelser i bestyrelseslokalet. Det styrker forbindelsen mellem medarbejdere og ledelse.

Det understreges af denne rapport, som konsulent Nina Fauerholdt har lavet for Finansforbundet. Analysen bygger på kvalitative interviews med 22 medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og 11 bestyrelsesformænd, og der er god grund til at læse nærmere og blive klogere.

Man kan bl.a. læse, at bestyrelsesformændene pointerer, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer tilføjer organisatorisk viden – og altså væsentlig værdi - til bestyrelsesarbejdet. Og rapporten understreger også, at de tillidsvalgte tager erfaringer, indsigter og relationer med fra bestyrelsesarbejdet, som de drager nytte af deres i deres tillidshverv.

Der er kort sagt stærke synergieffekter ved at have tillidsvalgte i rollen.

Derfor er der god grund til at fortsætte indsatsen for at styrke de tillidsvalgte i deres bestyrelseshverv og for at få endnu flere tillidsvalgte også får plads i virksomhedens bestyrelse som medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Det handler nemlig om, hvordan vi som medarbejdere får indflydelse på retningen for vores virksomhed – og på hvordan vi gør en forskel for arbejdsplads og kolleger.

God læselyst

Solveig Ørteby  
Næstformand i Finansforbundet

## Indhold

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Indledning.....                                                                                                                                | 4  |
| Formål.....                                                                                                                                    | 4  |
| Metode .....                                                                                                                                   | 6  |
| Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer .....                                                                                                   | 8  |
| Hvad bidrager der med .....                                                                                                                    | 9  |
| To kasketter – tillidsmand og bestyrelsesrepræsentant .....                                                                                    | 11 |
| Ikke-tillidsmand – når det kommer an på faglighed.....                                                                                         | 14 |
| Tillidsmandsfunktionen styrkes af bestyrelsesarbejdet .....                                                                                    | 15 |
| Samarbejdet i bestyrelsen og forholdet til formanden.....                                                                                      | 17 |
| Board only.....                                                                                                                                | 19 |
| Forbundet og strategien.....                                                                                                                   | 20 |
| Opsummering .....                                                                                                                              | 22 |
| Bestyrelsesformænd.....                                                                                                                        | 23 |
| Tre positioner hos formændene .....                                                                                                            | 23 |
| Godt med organisatorisk viden og viden om kunderne .....                                                                                       | 24 |
| Tillidsmand eller ej.....                                                                                                                      | 26 |
| Der er også irritationsmomenter.....                                                                                                           | 27 |
| Med eller ikke med i komiteer og ”board only” .....                                                                                            | 28 |
| Governance – også hos de medarbejdervalgte .....                                                                                               | 28 |
| Opsummering .....                                                                                                                              | 31 |
| Konklusion .....                                                                                                                               | 32 |
| De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers involvering og virke .....                                                                          | 32 |
| Den eventuelle merværdi medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer tilfører bestyrelsesarbejdet ....                                               | 33 |
| Den eventuelle udvikling af egne kompetencer, som bestyrelseshvervet tilføjer.....                                                             | 34 |
| Den eventuelle merværdi medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer som tillige varetager et<br>tillidsmandshverv tilfører bestyrelsesarbejdet..... | 34 |
| Samarbejdet i bestyrelsen – blandt medarbejdervalgte og mellem medarbejdervalgte og<br>generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. ....     | 35 |
| Hvad kan i øvrigt konkluderes .....                                                                                                            | 35 |
| Bilag – den svenske model .....                                                                                                                | 37 |
| Bilag - BEC modellen for medarbejderrepræsentation.....                                                                                        | 38 |
| Bilag - valg af medarbejdere til bestyrelsen i Middelfart Sparekasse .....                                                                     | 39 |

## Indledning

Undersøgelsen er foranlediget af Finansforbundet i Danmark med det formål at belyse medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers virke i finanssektoren.

Finanssektoren er med sine knapt 40.000 ansatte en af de store og betydningsfulde sektorer i Danmark. Sektoren har høj produktivitet og bidrager solidt til værditilvæksten i Danmark. Det er umuligt at forestille sig et veludviklet og velfungerende samfund uden en kompetent og effektiv finanssektor. Finanssektoren har på flere områder fungeret som "driver" for innovation og effektivitet, ligesom sektoren generelt har veluddannede og loyale medarbejdere. Kendetegnet for sektoren er tillige en høj organisationsprocent. 80 % af de ansatte er fagligt organiseret mod resten af arbejdsmarkedet, hvor organisationsprocenten er knapt 70. I europæisk sammenhæng er Danmark sammen med Sverige og Finland de lande med den højeste organisationsgrad.

Finanssektorens ansatte benytter ofte muligheden for valg af repræsentanter til selskabets øverste ledelse, og i flere virksomheder foregår valget som kampvalg. Finansforbundet ønsker som en del af dets brede og væsentlige engagement i sektoren at sætte fokus på medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers virke. Man ønsker at komme tættere på den viden og det virke medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer formodes at bidrage med, og helt konkret ønsker man at stille skarpt på den værdi og måske merværdi medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer tilfører bestyrelsesarbejdet. Desuden ønsker undersøgelsen at fokusere eventuelle forskelle i karakteren af bidrag og bestyrelsesvirke mellem medarbejdervalgte som tillige er tillidsrepræsentanter, og medarbejdervalgte som ikke også er tillidsrepræsentanter.

For at sikre mere dybtgående og måske ny viden ønskes feltet belyst kvalitativt og fra flere perspektiver - både fra de medarbejdervalgtes eget og fra bestyrelsesformændenes.

## Formål

- At opnå dybere viden om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers involvering og virke – både fra eget og fra formandsperspektivet.
- At opnå viden om den eventuelle merværdi medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer tilfører bestyrelsesarbejdet – både fra eget og fra formandsperspektivet.
- At opnå viden om den eventuelle udvikling af egne kompetencer som bestyrelseshvervet tilføjer.
- At opnå viden om den eventuelle merværdi medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer som tillige varetager et tillidsmandshverv tilfører bestyrelsesarbejdet – både fra eget og fra formandsperspektivet.

- At opnå viden om samarbejdet i bestyrelsen – både blandt medarbejdervalgte og mellem medarbejdervalgte og generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer – både fra eget og fra formandsperspektivet.

Finansforbundet er blandt de toneangivende fagforbund i Danmark, det eneste som har en strategi for medarbejdervalgtes bestyrelsesvirke. Et af afsnittene i rapporten reflekterer således strategien – dens indhold, udbredelse og implementering.

Qua at undersøgelsen har et kvalitativt design giver den mulighed for at generere ny viden. I spørgeskemaundersøgelser kan man anlægge et mere strategisk design, hvor man primært får svar indenfor de svarmuligheder, man selv har tænkt, hvorimod det åbne og mere eksplorative interview giver mulighed for, at informanterne kan sige noget andet, end man umiddelbart havde forventet. Det er det kvalitative interviews styrke, at det kan "fange" nye refleksioner og spørge uddybende til såvel det overraskende som det selvfølgelige. Det er også sket her, og det tjener til opdragsgivers anerkendelse, at man så åbent og fordomsfrit har åbnet for viden, som til tider vil opleves som glædeligt bekræftende, og til tider vil opleves som den sten i skoen, som måske ikke udfordrer retningen, men alligevel skaber opmærksomhed til nye refleksioner.

Tak til alle jer som har deltaget. Det har været en fornøjelse at tale med jer. I har venligt stilet jeres tid til rådighed og velvilligt øst ud af jeres viden, erfaringer og synspunkter.

Det skal også indledningsvis nævnes at tre af de deltagende virksomheder strukturelt placerer sig lidt anderledes end de øvrige. Det drejer sig om BEC, hvor selskabskonstruktionen – BEC er et amba – ikke lovgivningsmæssig understøtter valg af medarbejdere til bestyrelsen, men hvor man alligevel har valgt at have medarbejderrepræsentation. Og det drejer sig om Middelfart Sparekasse som har valgt samme governance-struktur for de medarbejdervalgte som for de repræsentantskabsvalgte. Og det drejer sig om Nordea, som følger svensk lovgivning for medarbejdervalg til bestyrelsen. Hvordan de strukturelt forskellige organiseringer af medarbejdervalgene eventuelt påvirker de medarbejdervalgtes virke i bestyrelsen reflekteres ikke særskilt i denne rapport, men de forskellige modeller er faktisk beskrevet i bilag.

## Metode

Informanterne udgøres af 22 medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og 11 bestyrelsesformænd fra følgende virksomheder, som enten er finansielle virksomheder eller It virksomheder, som arbejder mod den finansielle sektor.

Deltagende virksomheder er følgende:

Alm.Brand A/S

BEC a.m.b.a

Danske Bank A/S

Jutlander Bank A/S

Jyske Bank A/S

Middelfart Sparekasse

Nordea Bank AB

Nykredit A/S

SDC A/S

Sparekassen Sjælland-Fyn A/S

Spar Nord Bank A/S

Sydbank A/S

I undersøgelsens indledende fase blev der udsendt brev eller e-mail til 22 medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og til 12 bestyrelsesformænd med forespørgsel om deltagelse. I henvendelsen blev undersøgelsens indhold og formål beskrevet.

Eneste som ikke havde mulighed for at deltage var bestyrelsesformanden for Nykredit, da man her var midt i et formandsskifte. Undersøgelsen opnåede således deltagelse fra 22 medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og 11 bestyrelsesformænd.

Efter udsendelse af brev/e-mail tog intervieweren kontakt til den enkelte for at tale nærmere om tidspunkt for interview og undersøgelsens form, forløb og tidsplan.

Hvis informanten ønskede det, blev interviewets spørgeguide fremsendt forlods. Informanterne blev ligeledes bekendt med eventuelle øvrige deltagere fra egen virksomhed.

Informanten blev også informeret om, at vedkommende var sikret anonymitet. Det er kun interviewer og den enkelte informant som vil kunne identificere sammenhæng mellem person og udsagn. For så vidt som en informant har talt et andet sprog end dansk, er citater oversat til dansk.

Enten er interviewet gennemført ansigt til ansigt eller over telefonen. Interviewene er kun optaget elektronisk ved forud indgået aftale med informanten. Efter rapportens færdiggørelse er alle elektroniske optagelser slettet.

På baggrund af spørgeguiden blev interviewet sat til én times varighed. Interviewet startede typisk bredt og arbejdede sig henimod højere grad af præciseringer.

Efter gennemførelse af interviewene er de kodet af to omgange. Først er hvert enkelte interview læst igennem for at skrive et sammendrag. Hvad er den dominerende "fortælling", hvilke pointer forfølger informanten, og er der temaer eller synspunkter, som informanten bliver ved med at vende tilbage til.

Efter første kodning hvor den enkeltes udsagn kondenseres, sker der kodning på tværs. Undersøgelsens temaer undersøges på tværs af informanterne. Hvis et af denne undersøgelses temaer er "valgprocessen", så læses alle interviews igennem for at identificere, hvad der siges om det tema, og hvor mange som siger noget om temaet. I undersøgelsen er der emner, som alle har udbygget erfaringer og synspunkter omkring, ligesom der kan være emner som mange har en samstemmende opfattelse af, og så er der igen emner, som informanterne har divergerende opfattelser omkring. Kodningen på tværs afdækker det.

Rapporten er disponeret således, at først afrapporteres interviewene med de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, og dernæst afrapporteres interviewene med bestyrelsesformændene.

Afrapporteringen sker under udvalgte temaer, som dels er styret af undersøgelsens formål dels af hvilke temaer som i øvrigt er dukket op indenfor hovedemnet.

Intervieweren kendte ikke informanterne på forhånd. Undersøgelsen er finansieret af Finansforbundet.

## Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

De 22 informanter fordeler sig således på bestyrelseserfaring og øvrige tillidshverv.

| 0-5 år i bestyrelsen | 6 – 10 år i bestyrelsen | Over 10 år i bestyrelsen | Tillidsmand og/eller kredsmedlem | Ikke tillidsmand |
|----------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------|
| 12                   | 7                       | 3                        | 16                               | 6                |

Der er generelt kampvalg til bestyrelsen, og personer som tillige bestrider en tillidsmandsfunktion vælges hyppige end personer uden tillidsmandsfunktion. Det billede ser man også indenfor LO området, men i mindre grad indenfor virksomheder, hvor akademikere er dominerende faggruppe.

Kampvalg er mest udbredt i den finansielle sektor.

Selv om der i disse år sker en forskydning i medarbejdersammensætningen i den finansielle sektor, er sektoren stadig kendetegnet ved høj grad karrieremæssige fleksibilitet sammenlignet med andre sektorer. Det er muligt at komme vidt omkring såvel horisontalt som vertikalt. Informanterne her har primært bankuddannelsen med sig, når de træder ind i bestyrelseslokalet. Enkelte har it eller akademisk baggrund, og enkelte har ingen formel uddannelse.

Hovedparten af virksomhederne (undtagelserne er beskrevet i bilagene) afholder medarbejdervalg til bestyrelsen hvert 4. år. I den danske model for medarbejderrepræsentation kan alle stille op, og alle kan stemme. (I en enkelt af de deltagende virksomheder skal man dog anbefales af kollega for at kunne stille op). Man kan stille op og blive valgt lige så længe, man er ansat i virksomheden.

I 2010 kom en revision af Selskabsloven som åbner op for, at man kan indrette sig anderledes. Faktisk kan man indrette sig ligesom man vil – dog kræver ændringer medarbejdernes (typisk i SU) og herefter generalforsamlingens godkendelse.

I stort set alle bestyrelser, hvor medarbejdere sidder med, udgør de halvdelen af de generalforsamlings-/repræsentantskabsvalgte. Ulighed i antal opgøres i de medarbejdervalgtes favør.

Hovedparten af informanterne har deltaget i bestyrelsesuddannelse enten hos Finansforbundet og/eller hos Finanssektorens Efteruddannelsescenter.

## Hvad bidrages der med

Grundlæggende bringer de medarbejdervalgte det til bordet, som de er blevet valgt på. Hvis man stillede op til bestyrelsen med argumentet om at varetage virksomhedsinteressen gennem en bestemt jobfaglighed, så er det den, man bringer til bordet. Jobfaglighed er typisk viden om kredit, regnskab, risici og jura. Hvis man arbejder i en filial eller har en salgsfunktion, så bringer man også gerne viden om kunderne ind.

Andre igen – og det er hovedparten af informanterne - lægger vægt på organisatorisk viden, og at det er ”medarbejderens stemme” og viden om organisationen, som er væsentlige bidrag, og som giver legitimitet.

Alle er komfortable ved at sige noget, men der er forskel på, hvor bramfrit og hyppigt man taler. Nogle bidrager gerne ofte, og andre går kun på banen, når det handler om forhold, som har betydning for medarbejderne. Andre igen tillader sig at byde bredere ind med synspunkter på ledelse, sektorforhold og samfundsforhold.

Generelt får man indtryk af, at de medarbejdervalgte udfylder pladsen sådan, som de nu mener, at den skal udfyldes. De garvede breder sig lidt mere, hvorimod hvis man er ny i bestyrelsen, så skal man først lige finde melodien.

Det er også indtrykket, at de mere erfarne ikke viger tilbage for at give ledelsen kamp til stregen, samtidig med at man ikke ønsker at score point på ledelsens bekostning. Der er generelt refleksioner over, hvordan man forholder sig til direktionen. På den ene side skal den udfordres, for det ligger i bestyrelsesopgaven, på den anden side er man også godt klar over, at netop på et bestyrelsesmøde er det vigtigt for direktionen at være i kontrol.

De medarbejdervalgte gør sig også overvejelser over detaljeringsgraden. Nogle mener, at man ikke kan undgå et vist detaljeringsniveau, hvis man f.eks. skal behandle kreditindstillinger, hvorimod andre mere eksplicit fortæller, at man på bestyrelsesmøder netop ikke skal gå helt ned i detaljerne, men prøve at finde sin ”flyvehøjde”.

Generelt er der forskel på, hvilke og hvor mange områder de medarbejdervalgte breder sig over. Det har både noget at gøre med deres opfattelse af mandatet, men det har også noget at gøre med, hvordan formanden rammesætter bestyrelsesarbejdet. I nogle selskaber foregår der en forbehandling af emnerne i komiteer/udvalg, hvorefter man fremlægger forskellige scenarier og mulige beslutninger til anbefaling i bestyrelsen. I andre selskaber er processen mindre kontrolleret, og der er flere emner som kommer til direkte diskussion/behandling på selve bestyrelsesmødet.

Alle medarbejdervalgte er glade for strategiarbejdet – det er her man kan forlade de mange rækker af tal og kontroller – og i stedet overveje selskabets retning. Nogle medarbejdere efterlyser også aktivt, at der arbejdes mere med de strategiske emner.

De medarbejdervalgte tænker også over, hvordan de får indflydelse.

Nogle synes, at de har en del indflydelse, og andre igen formulerer det som, at de måske får ”sået et frø”.

Mange medarbejdervalgte samarbejder med hinanden før bestyrelsesmøderne, men i nogle selskaber mere formaliseret end i andre. Det svinger mellem ad hoc at gennemgå dagsorden og hjælpe hinanden med eventuelle spørgsmål eller uklarheder til mere detaljeret at beslutte hvem, der ska tage sig hvad. Decideret at afstemme synspunkter inden bestyrelsesmødet forekommer, men sjældent.

Enkelte vil gerne helt have sig frabedt at diskutere dagsorden før møderne. I bestyrelseslokalet står de fast på en kompetence dagsorden og er ret besat ikke venner med nogen – en slags ”lonely riders”, som sidder i bestyrelsen for at lede virksomheden, snarere end fordi medarbejderne skal have stemme i bestyrelseslokalet. I andre undersøgelser ses den position ofte hos personer med akademisk baggrund.

*Vi kan påvirke tingene, vores force er den organisatoriske viden, som giver legitimitet. Der bliver lyttet lige så meget til os som til de generalforsamlingsvalgte*

*Vi har alle en interesse i, at de som kommer ind i bestyrelsen er kompetente. Det kræver kompetencer og vilje til at bidrage. Det at sidde i en bestyrelse har ændret sig. Det nytter ikke at have en direktion, som bare kører løbet.*

*I bestyrelsen bidrager jeg med virkelighedens verden, kundernes synspunkter. Jeg bidrager også i forhold til kreditindstillinger. Jeg kan sige noget om visse tiltags betydning for organisationen. De eksterne er vilde med kundevinklen*

*Vi holder formøder efter materialet er kommet ud og taler sammen om, hvem der tager hvad. Der er noget der ligger naturligt for den enkelte at tage, fordi vi har hver vores faglighed*

## To kasketter – tillidsmand og bestyrelsesrepræsentant

Hovedparten af informanterne varetager foruden et bestyrelseshverv også en funktion som tillidsmand. Enten er man tillidsmand for en afdeling eller tillidsmand for et større område af afdelinger, eller også er man en del af Kredsbestyrelsen, som er øverste myndighed for alle finansforbundets medlemmer i den pågældende virksomhed. Kredsbestyrelsen vælges af delegerede på en årlig generalforsamling. Delegerede er typisk tillidsfolk, men øvrige kan også melde sig som delegerede.

Hvis man ikke er organiseret med Kredsstruktur, har virksomheden typisk en Personaleforening og en række tillidsmænd, som så vælger en fællestillidsmand. Formanden for Personaleforeningen er typisk fællestillidsmanden. For nemheds skyld kalder vi alle, som bestrider et tillidshverv, hvor man er valgt af kollegerne til at varetage deres sociale, økonomiske og fagpolitiske interesser – hvad enten det er lokalt eller centralt - for tillidsmænd/tillidsfolk.

Det er i undersøgelsen helt evident, at det er nemmere at blive valgt som bestyrelsesmedlem, hvis man tillige er tillidsmand. Det er også reglen, at de ledende tillidsfolk genvælges. I den finansielle sektor er der en væsentlig større disciplin omkring opbakning til ledende tillidsfolk, end man ser i andre organisationer på det private arbejdsmarked.

I nogle af virksomhederne gør de tillidsvalgte et stort arbejde blandt medlemmerne for netop at sikre opbakning til bestyrelseskandidater, som tillige er tillidsfolk. Det foregår ved at de lokale tillidsfolk anbefaler medlemmerne, hvem de skal stemme på til bestyrelsesvalget. Desuden er det en del af Finansforbundets strategi, at bestyrelsesmedlemmer skal vælges blandt tillidsfolk, og derfor udgår der også fra Forbundet en række initiativer til støtte for den proces. Man ser tillidsmandsrollen og bestyrelsesrollen som to positioner, hvorfra medarbejdernes interesser kan varetages. Man kan sagtens se forskel på de to roller, ligesom man er fuldt bevidst om, at det er noget forskelligt, som skal foregå i bestyrelseslokalet og samarbejdsudvalget. Det er ikke sådan, at kasketterne blandes sammen, men man ser det som et sammenhængen forløb i det fagpolitiske arbejde, og man ser tillige de to roller forbundet som en governance struktur for det fagpolitiske arbejde.

Tillidsfolk forstår ikke-tillidsfolk, som nogen, der blot repræsenterer sig selv og allerhøjest den mindre gruppe medarbejdere, som de arbejder sammen med i dagligdagen. Hvorimod som tillidsmand ser man sig som repræsenterende en stor gruppe medarbejdere og nok så vigtigt; man har en tillidsmandsstruktur eller et feed-back system, om man vil, hvor man med jævnlige mellemrum er i kontakt med alle organisationens medarbejdere. Tillidsfolk mener således, at de har en etableret platform, hvorfra de både kan informere medarbejderne og modtage viden og synspunkter fra medarbejderne. Desuden har de qua

tillidsmandsarbejdet en bred og daglig berøring med alle dele af organisationen, og sidst men ikke mindst tillidsmandsarbejdet indbefatter også kontakt til brede ledelseslag i organisationen. Nogle tillidsfolk fortæller også, at sammenhængen mellem tillidsmandsfunktion og bestyrelsespositionen er så indarbejdet blandt tillidsfolkene, at hvis man en dag ikke længere vælges som tillidsmand, så vil man trække sig fra bestyrelsesarbejdet.

Tillidsfolkene forstår også selv som mere fritstillet i bestyrelsesarbejdet, fordi de ikke i samme grad som ikke-tillidsfolk skal tage bestik af ledelsen. Når det ikke-tillidsvalgte bestyrelsesmedlem forlader bestyrelseslokalet, så overgår han eller hun til menig medarbejder hos selvsamme ledelse. Det gør nogle af tillidsfolkene også, men de er samtidig også en del af en tillidsmandsorganisation med et netværk og en opbakning, som kan supportere personen.

Nogle tillidsfolk spørger også til, hvad ikke-tillidsfolkene stiller op med deres viden, for man mener, at de ikke har nogen steder at gå hen med den. Hertil vil nogen måske indvende, at ligefrem rundhåndet skal man jo heller ikke være med sin bestyrelsesviden. Det er dog heller ikke indtrykket, at de tillidsvalgte er det, men de bruger viden til at være på omgangshøjde med den ledelse, som de samarbejder med.

Tillidsfolkene ser bestyrelsespositionen som virksomhedens strategiske arbejde og tillidsmandsfunktionen som det operationelle. På den måde er de en del af virksomhedens mangfoldige indsatser. Og de mener tillige, at netop koblingen mellem bestyrelsesposition og tillidsmandsarbejde gør, at de også kan bistå i implementeringen af de strategier, som besluttet i bestyrelsen. De kan bakke op om de ledelsestiltag, som er en del af strategien, ligesom der kan lægges en vis ro på gemytterne, hvis bølgerne går højt. Desuden kommer der også en vis forståelse for de udfordringer og dilemmaer en ledelse ofte står med.

Enkelte kan i den forbindelse også formulere et dilemma i forhold til kollegerne i organisationen, hvor der er grænser for, hvor meget man må kunne forstå ledelsen. Og offentligt skal der helst synes en vis afstand. Helt jordbundet kan dilemmaet formuleres som et spørgsmål om, hvor tillidsmandens loyalitet ligger, hvis han lidt vel rigeligt forstår ledelsens udfordringer? I den forstand kan dobbeltkasketten også være en skruestik.

Den aktivt formulerede og ønskede sammenhæng mellem tillidsmandsfunktion og bestyrelsesposition er især at finde i større selskaber.

Blandt denne undersøgelses informanterne er også tillidsfolk, som aktivt formulerer det som en fordel for det samlede bestyrelsesarbejde, at der blandt medarbejdervalgte både er tillidsfolk og ikke-tillidsfolk. Her ser man hinanden som kompetencer, der kompletterer hinanden. Tillidsfolk i bestyrelsen tager sig af medarbejderforhold og ikke-tillidsfolk tager sig af de mere bestyrelsesfaglige områder. På den måde synes

man, at man samlet set leverer et godt input til bestyrelsen. Man får også indtryk af, at der er gensidig respekt mellem de to tilgange, også selv en enkelt tillidsmand kan opleve, at kollegaen, som i dagligdagen er meget tæt på kunderne, får lidt mere taletid i bestyrelsen. Men det bliver forstået som, at det samlet set styrker de medarbejdervalgtes position i bestyrelsen. Der er hverken nid eller nag at spore i de selskaber, hvor pladserne er fordelt mere bredt. Det er sådan medarbejderne har stemt, og som kolleger finder man jo ud af det.

*For mig er det væsentligt, at hvis jeg vil øve indflydelse på medarbejdernes vegne, så gør jeg det som tillidsmand i SU og som medarbejdervalgte bestyrelsesmedlem i bestyrelsen. På den måde hænger kæderne sammen*

*Vi har måske glemt at argumentere for, hvorfor det er vigtigt, at det er Kredens folk, som skal i bestyrelsen. Jeg ville aldrig stille op som mening medarbejder, for hvad kan jeg i den position, som ikke alle andre også kan. Som Kredsfolk har vi en tillidsmandsorganisation og vi har bred viden fra alle tillidsmandsområderne, og vi har stor viden om hele organisationen, og nok så vigtigt så har vi et sted at bringe vores viden hen. Hvis du er almindelig medarbejdervalgt, har du ingen steder at gå hen med din viden*

*Det er meget tydeligt hos os at formand og næstformand (fra tillidsmandsorganisationen) bliver valgt. Den tredje plads går så engang imellem til en udenfor Kredsen. Personen udenfor Kredsen udskiftes hyppigt. Det er noget rod at vælge nogen udenfor Kredsen, for de har ikke så stor frihed til at fortælle, hvad der foregår i organisationen. Som fagligt valgte kommer vi rundt i organisationen, og vi kan også melde tilbage til organisationen, fordi vi har større berøringsflade.*

*Vi som tillidsfolk kan godt blive sat i bås, og måske er der nogle gange, hvor de generalforsamlingsvalgte lytter mere til ham, som ikke også er tillidsmand. Men omvendt er der også ting, som vi kan sige, og han ikke kan sige. På den måde bruger vi hinanden*

*Jeg vil gerne gøre en forskel og tage et ansvar. Jeg er ikke den som bare siger at alt er noget lort; jeg er den som gerne kommer med løsningsforslag. Det er ikke altid sådan, at det er arbejdsgiveren som har et problem, nogle gange er det medarbejderne som har et problem. Man må være sin opgave voksen og nogle gange forklare sit bagland at de er urimelige*

## Ikke-tillidsmand – når det kommer an på faglighed

Når man taler med ikke-tillidsfolk, så hører man blandt andet om nogle vinarrangementer, som tillidsfolk afholder som en del af valgkampagnen op til bestyrelsesvalget. Det kan godt falde ikke-tillidsfolk for brystet, at tillidsfolkene på den måde kommer lidt foran på point, men omvendt så skærper det også kampånden for ikke-tillidsfolk, som gerne vil vælges til bestyrelsen. Man må simpelthen finde måder, at komme i dialog med kollegerne; f.eks. kan man lave sin egne hjemmeside, hvor man kan fortælle om sig selv. I alle virksomheder stilles der plads til rådighed på intranettet til at fortælle om sig selv, men hvis man vil mere end det, så skal man selv opfinde det, og det er der så nogen, som gør.

Indholdsmæssigt argumenterer ikke-tillidsfolk med deres faglighed og jobmæssige erfaring, ligesom man på samme måde som tillidsfolkene fortæller om, hvad man vil i bestyrelsen.

Ikke-tillidsfolk identificerer sig først og fremmest med deres jobfaglighed, og hvordan denne er relevant for bestyrelsen. Det er også i denne gruppe af mere "lonely riders", at nogen ser sig fuldt på højde med bestyrelsens eksterne medlemmer, når det handler om bestyrelsesfaglige kompetencer. Måske ikke på alle områder, men indenfor enkelte niches. Fagligheden handler om kunder, risici, kredithåndtering, compliance, regnskab og jura, og man arbejder typisk i et job, hvor en af de fagligheder er dominerende arbejdsområde.

Både som valgargument og i bestyrelsesarbejdet forfølger man en kompetence dagsorden, og "modus vivendi" mellem tillidsfolk og ikke-tillidsfolk er, at man bidrager fra hvert sit perspektiv.

Ikke-tillidsfolk synes, at tillidsmanden også har noget at gøre i bestyrelsen – det skal bare ikke kun være ham. Man kan godt forstå tillidsfolkernes argumenter, men igen; man ser sin jobfaglighed som et væsentligt og godt supplement i bestyrelsen.

Det er også hos de ikke-tillidsvalgte at man ikke viger tilbage fra at udfordre på detaljerne i den mængde af data, som et bestyrelsesmøde håndterer. Profilen findes især i mindre og mellemstore selskaber.

*Der er forskel på vores bidrag, men det er med udgangspunkt i vores forskellige kompetencer. Det handler ikke om man er tillidsvalgt eller ej. Hvis det handler om tillidsmandssynspunkter, så er det en sag, som ikke skal på bestyrelsesbordet, men hører til hos direktionen*

*Jeg bidrager især på kredit, risiko og det strategiske område. Det er der jeg er særligt skarp. Tillidsmandens kompetencer ligger meget på det menneskelige. Han har fokus på kollegerne*

*Hvis man er tillidsmand er man ikke mere kvalificeret*

*Jeg føler ejerskab med virksomheden, og jeg kan bidrage til fremtiden. Jeg slog på min faglighed, men det er også vigtigt med tillidsvalgte*

## Tillidsmandsfunktionen styrkes af bestyrelsesarbejdet

Som nævnt under undersøgelsesformålet interesserer denne undersøgelse sig også for om tillidsmandsfunktionen er en fordel i bestyrelsesarbejdet. Det er svært at afgøre sådan mere faktuel dokumenteret. Når vi kommer til bestyrelsesformændene vil man se, at de ikke gør forskel, og at de anerkender både ”medarbejderstemmen” og specifik jobfaglig viden.

Man kan have den hypotese, at udfoldelsesrummet i bestyrelseslokalet alt andet lige må være større for en tillidsmand end for en ikke-tillidsmand. Ligesom man kan have den hypotese, at hvis der er emner på bestyrelsesbordet som er meget kritiske for organisationens medarbejdere, så må tillidsmandens stemme logisk set vejere tungere – både fordi han repræsenterer medarbejderne på et dobbelt mandat, men også fordi han har indflydelse i organisationen. Hvis der skal foregå alvorlige ting i en organisation bliver det alt andet lige nemmere, hvis man har forståelse hos tillidsmandsorganisationen.

Omvendt kan man også have den hypotese, at i takt med øget regulering og myndighedsovervågning har mange bestyrelser bevæget sig væk fra de brede ledelses- og virksomhedskompetencer til i højere grad at efterspørge specialistviden. Når der skal rapporteres til højre og venstre, fordrer det simpelthen, at man har folk, som har dyb faglighed indenfor specifikke områder, og den udvikling må derfor logisk set give mere indflydelse til personer med specialistviden, og således tale for at medarbejdervalgte med netop specialistviden har nemmere ved at komme på omgangshøjde i bestyrelseslokalet.

Når man taler med informanterne trækker udsagnene i forskellig retning. Der er tillidsfolk, som oplever, at der lyttes mere til deres ikke-tillidsmands kollegers faglige indslag, end der lyttes til dem. Men der er også tillidsfolk, som oplever, at den daglige ledelse i bestyrelseslokalet har mere frit spillerum hos de ikke-tillidsvalgte. Ingen af påstandene lader sig faktuel efterprøve, men logisk set virker begge erfaringer sandsynlige.

Hvad der derimod tegnes et mere klart billede af er, at tillidsmandsfunktionen kan profitere af bestyrelsesarbejdet. I bestyrelseslokalet får tillidsmanden viden, samtidig med at han er en del af den øverste ledelse – det styrker åbenlyst autoriteten.

En udfordring for mange tillidsfolk i alle typer af organisationer er, at de i deres tillidsmandsarbejde får defineret HR som deres nærmeste samarbejdspartner. Det er tillidsfolkene ikke som sådan utilfredse med, men de vil også meget gerne i dialog med forretningsledelsen – deres medlemmer er i forretningen og desuden ved de, at forretningsledelse har større tyngde og beslutningsmyndighed end HR ledelse. Når man som tillidsmand også sidder i bestyrelsen, åbnes der simpelthen flere døre for en i ledelsessystemet. Man bliver en person, som ikke kun repræsenterer medarbejdernes sociale, arbejdsmæssige og økonomiske

forhold, man bliver tillige en person som *også* har viden om virksomhedens strategiske retning, og de tiltag som nu og på sigt skal udvikle virksomheden. Når tillidsmanden også har bestyrelseskasketten på, bliver han eller hun en person med ekstra viden, og på den måde kan personen tale med om bredere emner, lige så vel som bestyrelsespositionen bringer tillidsmanden autoritativt i øjenhøjde med ledelsen. Den cocktail gør, at flere vil tale med ham, og færre vil affeje ham.

Det ser også ud til, at den daglige ledelse kan tale med tillidsmanden om bredere emner – og også nogle gange mere uformelt afprøve ideer og refleksioner. Det ville man næppe gøre, hvis personen ikke også sad i bestyrelseslokalet.

*Bestyrelsesarbejdet giver mig autoritet i mine forhandlinger med ledelsens og dennes repræsentanter. Da jeg "kun" var fællestillidsmand havde jeg ikke lige så meget autoritet. Jeg opnår bedre resultater for medarbejderne ved også at sidde i bestyrelsen.*

*Det at jeg sidder i bestyrelsen gør mig mere interessant, fordi det åbner døre for mig hos direktionen og HR direktøren. Jeg har flere stjerner på skulderen, og det forbedrer mit samarbejde med ledelsen. Man får relationer, og jeg er mere interessant at drikke kaffe med. Fællestillidsmand er ikke en kasket som alene giver indflydelse.*

*Vi ved, hvad der bliver sagt på det øverste niveau. Det hjælper os i vores samarbejde med ledelsen i andre fora. Det styrker mit arbejde som tillidsmand, at jeg også har kendskab til det strategiske. Man kan lave nogle strategiske netværk med ledelsen, fordi vi ved hvad deres udfordringer er, og vi forstår dem. Vi er også enige i den overordnede strategi, og det gør at vi kan hjælpe til med at få nogle ting til at ske*

## Samarbejdet i bestyrelsen og forholdet til formanden

Alle synes, at samarbejdet i bestyrelsen er godt, og man er generelt glad for den professionalisering, som er sket med bestyrelsesarbejdet de sidste 10-15 år. Man oplever de eksterne medlemmer som dygtige, og det er kun hos meget få af dem, at de medarbejdervalgte har oplevelsen af ikke at være ønskede. Men det er samtidig ikke en oplevelse, der belaster, for i bestyrelsesarbejdet er formanden helt klart den centrale figur. Det er hans måde at lede arbejdet på, som henholdsvis giver plads eller ikke plads, og de medarbejdervalgte oplever, at der gives plads til dem.

I bestyrelseslokalet beder man selv om ordet, eller man bliver spurgt direkte. Alle har en oplevelse af at få ordet, når de ønsker det, ligesom mange formænd aktivt henvender sig til de medarbejdervalgte, når der er emner på dagsordenen, som har særlig betydning for medarbejderne og organisationen.

De medarbejdervalgte oplever formanden som venlig, imødekommende og professionel overfor alle kollektivets medlemmer. I flere bestyrelser er det også gængs praksis, at formanden tager et personligt møde med nye bestyrelsesmedlemmer – således også de medarbejdervalgte. Her får man blandt andet mulighed for gensidigt at udtrykke sine forventninger til indsats og samarbejde.

Et bestyrelsesmøde er et stramt struktureret forum, hvor mange emner rent formelt og lovgivningsmæssigt er tilbagevendende punkter på dagsordenen. Det er således ikke et forum, hvor de frie indfald levnes megen plads. En bestyrelsesformand forstår ikke, hvorfor det er så interessant at sidde i en bestyrelse. Han tænker, at det må være en skuffelse for mange medarbejdervalgte at komme i bestyrelsen, for de fleste bestyrelsesmøder er ret kedelige! Det hører man dog ikke de medarbejdervalgte sige, men nogle af dem synes det er tungt med alle tallene og kontrollerne, men de forsøger at hænge på, så godt de kan.

Nogle medarbejdere tillader sig også at stille spørgsmål til givne rapporteringer, selv om de tænker, at alle andre nok har fattet, hvad de går ud på. Man er således ikke bange for at udstille sin ikke-viden, og man har ikke en oplevelse af, at forståelsesspørgsmål bliver taget ilde op af bestyrelsens øvrige medlemmer. Andre medarbejdervalgte holder mere lav profil og nøjes med at lytte med, når det er svært, og andre igen definerer for sig selv, at hardcore finansielle data ikke nødvendigvis behøver at være hans eller hendes gebet. Endeligt skal også nævnes, at der er medarbejdervalgte som qua deres jobfunktion netop går i kødet på finansielle data og faktisk synes, at det er et godt og interessant sted at byde ind.

Når det gælder strategiarbejde, fremtidsperspektiver og beslutninger, som har betydning for organisationen, oplever alle sig komfortable med at byde ind. Og når det gælder beslutninger, som har direkte betydning for medarbejdergruppen, så lader man ikke 5 og 7 være lige. Især er tillidsfolkene på dupperne her.

Formanden opleves i øjenhøjde, og man er ikke bange for ham. Der er respekt omkring ham, og der er eksempler på og en oplevelse af, at medarbejdervalgte godt egenhændigt kan tage kontakt til formanden, hvis der er særlige eller vanskelige emner, som man gerne lige vil vende med ham – uden at man så selv bagefter får et kæmpe problem. Det sker ikke ofte, men det hænder, og det er jo en almen menneskelig erfaring, at netop sådan en mulighed er grundstenen i tillid.

Bestyrelsesarbejdets høje grad af formalisering gør også, at de medarbejdervalgte er glade for de mere uformelle sammenhænge, hvor der kan samtales lidt bredere. Flere bestyrelsesmøder efterfølges af frokost, og de medarbejdervalgte iagttager og lægger vægt på, at alle her fordeler sig mellem hinanden, så man får lejlighed til at tale med flere forskellige bestyrelsesmedlemmer. De årlige seminarer er man også glad for, fordi der er emner på dagsordenen, som ligger godt til de medarbejdervalgte, men også fordi der ofte er mere tid til åbne diskussioner og overvejelser.

*Formanden har et godt forhold til de medarbejdervalgte. I forhold til nye kandidater lægger han vægt på, at man er holdspillere og at man bidrager.*

*Formanden er god til at spørge rundt, så alle kommer til orde. Han inviterer aktivt og er god til at tage imod kritik*

*Formanden henvender sig til dem som har specifikke kompetencer indenfor et felt, når det nu er bestemte emner, som behandles. Formanden er god til at bruge alles kompetencer*

## Board only

I mange, men ikke i alle bestyrelser, er det en integreret del af bestyrelsesdagsordenen, at bestyrelsen har sin egen tid, hvor man kort kan evaluere mødet og den fælles indsats. I de bestyrelser, hvor man ikke anvender den mulighed, tænker de medarbejdervalgte ikke nærmere over, at sådan gør man ikke her.

Det er kendt sag, at ordningen med "board only" ikke har groet i direktionernes baghave, men samtidig ville det jo være en underlig undtagelse, hvis en bestyrelse skulle være det eneste lederkollegie i virksomheden, som ikke må tale sammen alene, så det gør man således også i de fleste selskaber. Modellen er også en del af anbefalinger til "god selskabsledelse"

"Board only" bruges til en lidt mere løs refleksion over bestyrelsesmødet, og hvad der eventuelt skal arbejdes videre med. Tonen er lidt mere fri, og de medarbejdervalgte kommer lidt mere på banen.

Man har lettere ved at sige noget, som man ellers synes er svært at tale om, lige såvel som de eksterne medlemmer også i ny og næ bruger forummet til at efterprøve nogle spørgsmål, som måske ellers for en sensibel tankegang ville kunne misforstås. De medarbejdervalgte er generelt tilfredse med, at "board only" er en del af mødestrukturen.

*"Board only" er godt, fordi direktionen jo fylder meget. Det er godt at kunne drøfte noget uden direktionen er tilstede, og der kan være enkelte punkter, hvor vi agerer anderledes. Det kan være lidt nemmere at sige nogle ting.*

*Hvis bestyrelsen føler, at de på bestyrelsesmødet har fået en meget redigeret version af virkeligheden, så søger de ekstra oplysninger hos de medarbejdervalgte*

*Vi falder ikke direktionen i ryggen, men påtaler det hvis noget ikke er, som vi synes. Men vi forsvarer også direktionen, hvis nogen kritiserer den*

## Forbundet og strategien

Finansforbundet har en strategi for området med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Strategien har tre hovedpunkter, hvor spørgsmålene lyder:

- Klæder vi MAB'erne videnskæssigt på til at løfte debatter om finansiel bæredygtighed, samfunds- og sektorforhold.
- Arbejder vi for at MAB'ere vælges blandt tillidsvalgte
- Arbejder vi for at MAB'erne har, eller tilegner sig, kompetencerne for at udfylde deres hverv.

Spørgsmålet om bestyrelsesmedlemmer vælges blandt tillidsfolk, og ønsket om at medarbejdervalgte tilegner sig kompetencer for at udfylde bestyrelseshvervet er kendt blandt informanterne. Hovedparten er glade for den indsats Forbundet yder på udvikling af kompetencer, og de fleste har f.eks. deltaget i Forbundets bestyrelsesuddannelse. Enkelte har nogle specifikke ønsker til yderligere tiltag, f.eks. Introduktionsfolder/hjemmeside når man er nyvalgt bestyrelsesmedlem – sådan gør du? Eller et andet ønske kan være mere specifik rådgivning omkring enkeltstående spørgsmål.

Der, hvor vandene deler sig, er i ambitionen om, at bestyrelsesmedlemmer helst skal vælges blandt tillidsfolk. Det er selvfølgelig ikke mystisk, at ikke-tillidsfolk er uenige her, ligesom det heller ikke er mystisk, at hovedparten af tillidsfolkene ser strategien som den rigtige vej, jævnfør at de ser tillidsmandsrollen og bestyrelsesrollen som gensidigt supplerende det fagpolitiske arbejde.

I dagligdagen lever de to positioner fint ved siden af hinanden, og de medarbejdervalgte mener, at der er fin synergi mellem både den "organisatoriske" position og den mere jobfaglige tilgang til bestyrelsesarbejdet.

Hvis vi vender blikket mod det spørgsmål i strategien, som handler om at klæde de medarbejdervalgte på til videnskæssigt at "løfte debatter om finansiel bæredygtighed, samfunds- og sektorforhold", så er der meget få, som kender og reflekterer over det spørgsmål.

Et par af informanterne kender dog godt det punkt i strategien, og en af dem blev derfor bedt om definere, hvordan "finansiel bæredygtighed" skal forstås.

Informantens svar er interessant, fordi det markerer en refleksion og position på et yderst vanskeligt spørgsmål.

"En bæredygtig sektor er en sektor, hvor man gerne tænker lidt længere - i et længere perspektiv, og hvor der er god balance mellem de "stakeholders" en virksomhed har. Det er kunderne, medarbejderne, samfundet og lokalsamfundet. Man skal sikre at stille likviditet til rådighed for virksomhederne, så de kan

investere og skabe nye arbejdspladser, så der kan skabes økonomisk vækst i samfundet. Vi skal både være bevidste om, hvilke risici vi tager, og vi skal være bevidste om, at vi skal bidrage til vækst på den lange bane. Det med, at vi hele tiden render efter det næste kvartalsresultat, er ikke holdbart. Jeg har selvfølgelig også ansvaret for, at vi sikrer aktionærerne et fornuftigt afkast. Men jeg er nok tilhænger af, at i og med at den danske banksektor blandt andet qua den omfattende regulering er så robust, som den er, så kan investorer ikke kræve det samme afkast, som han kan kræve af en mere usikker aktie. Risikoen ved at investere i en bankaktie i dag er begrænset”.

*Jeg ønsker ikke at blive valgt på at jeg er tillidsmand, jeg vil vælges på den person, jeg er. Men jeg skriver selvfølgelig i min kampagne, at jeg også sidder i SU*

*Vi er ikke enige i at det absolut behøver være tillidsfolk, som sidder i bestyrelsen. Tillidsfolk er nogen man går til i det daglige arbejde, det er ikke de samme kompetencer, som skal være i en bestyrelse*

*Forholdet til formanden er bedre end til de øvrige generalforsamlingsvalgte, fordi nogle af dem er meget aktionær hidsige. Det handler om at tænke længere end til næste kvartal*

*Forbundet er meget lydhør overfor os, stor ros til det.*

## Opsummering

- Både tillidsfolk og ikke-tillidsfolk stiller op til bestyrelsen.
- Tillidsfolk vælges hyppigere til bestyrelserne og opnår hyppigere genvalg.
- Tillidsfolk ser sig selv bredere forankret i medarbejdergruppen og organisationen. Ser tillige deres mandat og stemme som "tungere" jævnfør at de *også* er valgt som tillidsrepræsentanter.
- Ikke-tillidsfolk anerkender tillidsmandens relevans i bestyrelsen, men mener også, at der skal være plads til øvrige kandidater.
- Tillidsfolk bringer typisk organisationen ind i bestyrelsen og formulerer sig ofte mere eksplicit som medarbejdernes stemme i bestyrelsen. Ser sig også som dem, der bringer bestyrelsesbeslutninger ind i organisationen. Har eksplicit stort fokus på bestyrelsesbeslutningers konsekvenser for medarbejderne. Ser koblingen mellem tillidsrepræsentant og bestyrelsesmedlem som en governancestruktur.
- Ikke-tillidsfolk ser mere sig selv som medarbejdervalgte med specifikke faglige- og jobmæssige kompetencer, som er relevante for bestyrelsen. I gruppen vurderer man sine kompetencer op i mod de generalforsamlingsvalgte, og flere ser sig som fuldt ud matchende. Man har stærkt fagligt fokus og "overlader" det organisatoriske/medarbejderstemmen til medarbejdervalgte, som også er tillidsfolk. Der sker en deling af indsatsområderne. Den pågældende profil ses typisk i mindre- og mellemstore selskaber. Profilen er aktiv på bestyrelsesmøderne.
- Stort set alle medarbejdervalgte samarbejder i større eller mindre grad – fra altid og systematisk til sporadisk og løst struktureret.
- Forholdet til formanden er godt. Han er lydhør og aktivt involverende
- De fleste bestyrelser har "board only". Forummet bruges til refleksioner over bestyrelsesarbejdet og uddybende spørgsmål. Vanskelige emner kan være lidt nemmere, at tale om her.
- Alle kender forbundets strategi omkring kompetenceudvikling og har benyttet flere af forbundets ydelser. Man er generelt tilfreds med forbundets indsat. Enkelte har forslag til yderligere indsatser.
- Alle kender forbundets strategi omkring valg af tillidsfolk til bestyrelserne. Holdningerne er delte i det spørgsmål.
- Få kender forbundets strategi om "bæredygtig sektor".

## Bestyrelsesformænd

Halvdelen af bestyrelsesformændene har bestyrelsesarbejde som primær beskæftigelse og er således typisk engageret i flere bestyrelser. Den anden halvdel af informanterne har ved siden af formandsjobbet en stilling om direktør eller administrerende direktør. Alle har lang erfaring fra arbejdsmarkedet, og de har primært akademisk baggrund indenfor det merkantile, tekniske eller økonomiske område. De har tillige alle nordisk baggrund.

### Tre positioner hos formændene

Der er ingen bestyrelsesformænd, som er modstandere af medarbejdere i bestyrelsen. Der er en mindre forskel i, hvor aktivt de bakker op om ordningen. Der er formænd som aktivt formulerer de medarbejdervalgte som kritisk ressource for bestyrelsen samlede virke, og i den anden ende af spektret er der formænd, som konstaterer, at når nu ordningen med medarbejdere i bestyrelsen findes, så må man få det bedst mulige ud af det.

Mere detaljeret grupperer formændene sig omkring 3 positioner.

1. Anerkender konstruktionen helt principielt – medarbejdere er en væsentlig interessant, som skal have indflydelse på ledelse
2. Anerkender konstruktionen med udgangspunkt i gode praktiske erfaringer – medarbejderne kommer med relevante kompetencer, og derfor er det godt at have dem med ombord.
3. Anerkender ikke konstruktionen som relevant – men når den nu er der, så er det okay.

Hos position 3, som i udgangspunktet ikke anerkender konstruktionen, er modstanden ikke en ideologisk modstand, men mere et synspunkt om, at bestyrelsens opgave er at varetage aktionærernes interesser, så hvad skal medarbejderne egentlig i en bestyrelse? Man ser konstruktionen som fejlagtig, men når det nu er sådan, så er det på sin vis også okay. De medarbejdervalgte er jo ordentlige mennesker.

Hvis man udfordrer den kritiske position med f.eks. en påstand om, at verdens virksomheder er blevet så vigtige for alle menneskers liv og velfærd, at de ikke kan drives udelukkende med aktionærernes interesser for øje, så svarer den kritiske position, at aktionærernes interesser ikke kan varetages i en kompleks verden, hvis man ikke også har øje for virksomhedens øvrige interesser. Logikken er, at "shareholder value" og "stakeholder value" går hånd i hånd, når bare førstnævnte har hånden på rorpinden.

Den principielt anerkende position (1) synes netop helt principielt, at ideen med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er god. Selv om man måske godt kunne ønske sig visse justeringer, fordi det også hænder, at man i praksis kan få dårlige erfaringer, så går man grundlæggende ind for, at medarbejdere skal

have indflydelse på ledelsen af virksomheden. Man interesserer sig også for kompetencer, men man er ikke nidkær kritisk – det er okay at der er forskel, og man kan ikke forvente det samme fra medarbejdervalgte, som man kan fra højtuddannede specialister. Eventuelle justeringer handler om transparens og demokratisk kontrol.

Den 2. position tager bestik af praksis – fungerer det, eller fungerer det ikke? og når det fungerer godt, så er det en god konstruktion. At fungere godt betyder, at der kommer kompetencer og viden ind i bestyrelseslokalet, som er relevante for ledelsen af virksomheden, og at medarbejdere er engagerede og bidragende. Man interesserer sig for nytteværdi.

Der er et vis overlap mellem 1. og 2. position, men alligevel også principielle forskelle.

*Det har meget at gøre med hvor de medarbejdervalgte sidder i organisationen. Det er meget givtigt at få input fra filialerne, fordi de sidder med frontlinje problemerne. Desuden er det godt med It viden. Givtighed er på det faglige*

*Det er et marginalt bidrag som kommer fra de medarbejdervalgte, men jeg synes alligevel at det er sundt at vi den ordning. Jeg kan godt lide konstruktionen.*

*Jeg vil meget hellere have dem med end undvære dem. Den danske model er god, og derfor skal vi værne om den*

*Gør de nogen forskel? Nej, det gør de ikke, men det er okay at de er der? Det her er ikke nogen stor sag*

*Helt overordnet synes jeg at det er et glimrende system, det er godt med input fra organisationen. Fordi det er jo folk som færdes i organisationen... også medarbejdere på lidt lavere niveauer som kan sige lidt om hvad vores beslutninger betyder for dagligdagen. De supplerer den viden, som man får fra direktionen. Jeg synes, at det er et glimrende system, det er et godt system.*

## Godt med organisatorisk viden og viden om kunderne

Bestyrelsesformændene anerkender generelt organisatorisk viden, og det behøver på ingen måde at være i akademisk tilsnit. Det er fint med rapport fra græsrodderne. Man er bevidst om, at direktionen er fyldt op med mange gøremål og derfor ikke kan have den dybe fornemmelse for og viden om, hvad der rører sig blandt de store medarbejdergrupper, men det kan de medarbejdervalgte så til gengæld. Der er også fra formændene en generel anerkendelse af, at medarbejderstemmen er vigtig i ledelsen af virksomheden, og man er helt bevidst om, at medarbejderne ikke altid ser tingene på samme måde som direktionen, men det er også okay. Forskellighed er et ikke et problem, men en måde at kvalificere bestyrelsesarbejdet.

De medarbejdervalgte gør en aktiv og positiv forskel ved at bidrage med viden fra organisationen.

Bestyrelsesformændene har alle fået spørgsmålet; at hvis de kunne bestemme - ser de da helst medarbejdere med i bestyrelseslokalet eller helst udenfor lokalet? Et meget klart flertal af formændene ser helst de medarbejdervalgte med omkring bordet. Det er dog ikke det samme som, at man ikke har forslag til justeringer af ordningen. Mere herom i senere afsnit.

Hovedparten af formændene stiller ikke samme krav til de medarbejdervalgte omkring specifikke bestyrelsesfaglige kompetencer, som man gør til de generalforsamlingsvalgte. Og hvis enkelte generalforsamlingsvalgte f.eks. mener, at medarbejdervalgte skal have samme spidskompetencer som dem, så formændene ikke enige. For hovedparten af formændene er de bestyrelsesfaglige kompetencer dækket ind hos de eksternt valgte medlemmer, så ønskerne til medarbejderne er, at de bidrager med noget andet. Det skal for fuldstændighedens dog nævnes, at der er formænd, som gerne ser medarbejderne tilegne sig specifikke bestyrelsesfaglige kompetencer, således som de defineres fra myndighedsside.

Man er også glad for viden om kunderne, så hvis nogle medarbejdervalgte har en placering i frontlinjen, så hører man også gerne om erfaringer derfra – især hvordan forskellige forretningsinitiativer modtages af kunderne, synes man er interessant.

Enkelte formænd har blik for, at nogle medarbejdervalgte har en specifik faglighed, som matcher de bestyrelsesfaglige kompetencer godt. Det er man glad for, fordi det styrker bestyrelsens samlede faglighed.

Formændene er klar over, at der igennem de sidste år er blevet blødt i den finansielle sektor, og et par af dem ytrer stor anerkendelse til de medarbejdervalgte, som har hjulpet til i slagets gang. Man får indtryk af, at der er selskaber, hvor traditionen og historien har gjort virksomheden større end den enkelte, og hvor korpssånd og sammenhængskraft har været i stand til at bære meget igennem.

*Jeg kan godt forstå, hvis de medarbejdervalgte kan have andre synspunkter end topledelsen og jeg synes da, at det er vigtigt, de bliver hørt. For selv om man måske ikke altid får sin vilje, så planter man jo et frø.*

*Kontakten til medarbejderne og deres forankring i organisationen er deres væsentligste kompetence for omkring de bestyrelsesfaglige spidskompetencer er de generalforsamlingsvalgte dygtigere.*

*Jeg vil helst have dem med for ellers ville vi miste noget viden, for med al respekt for vores direktion og vores ledergruppe, de er så langt væk fra vores kunder*

## Tillidsmand eller ej

Formændene skelner ikke mellem, om de medarbejdervalgte også er tillidsfolk, eller om de er "almindelige" medarbejdere, som også gerne vil gøre fyldest i bestyrelsen. Nogle noterer sig, at denne eller hin medarbejdervalgte også er tillidsmand, mens andre igen ikke ved, om de medarbejdervalgte også udfylder andre tillidshverv end at sidde i bestyrelsen. Man synes det er godt med medarbejdervalgte, som har bred organisatorisk indsigt, men andre bidrag er også velkomne, og man mener, at man godt kan repræsentere medarbejderne, selv om man er valgt med mere lokal forankring. Den ene er ikke mere medarbejdervalgt end den anden. Man lægger vægt på en pragmatisk, engageret og løsningsorienteret tilgang, og om det så er med den ene eller den anden indfaldsvinkel er ikke vigtigt.

Enkelte ser dog eksplicit tillidsmandsfunktion, som er særligt aktiv i bestyrelseslokalet. Enten med argument om at tillidsfolkene er dygtige eller med argument om, at netop den gruppe har nogle brede netværk i organisationen, hvorfra de kan høste viden. Men der er også formænd, som for en sikkerheds skyld understreger, at der ikke skal føres lønforhandlinger i bestyrelseslokalet – det er dog ikke et hyppigt problem, og hvis det hænder, så kommenterer man det.

*Det væsentligste er at du er villig til at bidrage til festen, og der er tillidsfolk jo per definition villige til det. De har det drive der skal til for at gøre noget, og det synes jeg er det væsentligste.*

## Der er også irritationsmomenter

Hvis man skal trække kvadratroden, så er der god tilfredshed med samarbejdet med de medarbejdervalgte. Men lidt malurt i bægeret kan dog også spores: Manglende bidrag kan være en kilde til irritation. Og hvis man kan sidde i bestyrelsen år ud og år ind med nærmest indifferent attitude, så forstår formændene simpelthen ikke, hvorfor man overhovedet er der.

Formændene sidder ikke som en slags overdommere og vurderer de enkeltes bidrag. Det, man siger, behøver på ingen måde at være voldsomt avanceret, men ingen bidrag, det forstår man simpelthen ikke, hvordan er muligt. Og man forstår endnu mindre, hvordan man kan vælges igen og igen.

Hvis man som formand gør den type erfaringer, så fører det ikke til, at man bliver modstander af ordningen, men man ønsker styrkelse af den demokratiske kontrol. Der er altså ikke tale om, at én mindre god erfaring får formanden til at smide barnet ud med badevandet. Han er grundlæggende tilhænger af ordningen, men medarbejderne skal vælge nogle gode repræsentanter.

Det kan også være en kilde til irritation, hvis man f.eks. fra medarbejdervalgte, som har siddet i bestyrelsen i en menneskealder, skal belæres om gamle dages fortræffeligheder, mens man selv synes, at der sandelig er udfordringer nok at tage sig af, og at gamle dage helt sikkert ikke kommer tilbage. Men igen så bliver enkeltstående mindre gode erfaringer ikke brugt som grundlæggende kritik af konstruktionen, men mere som undren over, hvorfor medarbejderne vælger, som de gør, når der nu også er rigtig gode folk at tage af.

Et sidste punkt, som kan få formændene til at løfte et øjenbryn, er, hvis medarbejdervalgte er valgt på baggrund af meget fagspecifikke kompetencer og samtidig anvender deres faglighed til sagsbehandling på bestyrelsesmødet. Her kan man som formand godt ønske sig lidt flyvehøjde.

Der er en tilbøjelighed til, at hvis man har stærk faglighed, så skubber man selv samme faglighed foran sig, og der kan formændene godt ønske sig, at man ikke endnu engang på bestyrelsesmødet skal analysere de indstillinger, som allerede er analyseret i organisationen.

Man kan have den hypotese, at netop ovenstående problemstilling har rod i den omfattende regulering. Reguleringen og det meget skærpede fokus på bestemte kompetencer har skabt en forskydning i bestyrelseskompetencer fra de brede virksomhedskompetencer til den dybe specialistviden, og den bevægelse skaber nødvendigvis rum for profiler, som mener, at en ekstra analyse jo altid kun kan forbedre beslutningsgrundlaget.

Problemstillingen ses ikke i de større selskaber, men i de selskaber, hvor medarbejdervalgte er gået ind i bestyrelsen med netop et stærkt jobfagligt fokus. Det skal ikke forstås således, at formændene ikke

anerkender specifikke faglige bidrag, men de ønsker at opretholde en arbejdsdeling mellem direktion og bestyrelse, hvor sagsbehandlingen er direktionens ansvar.

### Med eller ikke med i komiteer og "board only"

Hovedparten af bestyrelserne arbejder med komiteer, og formændenes måde at administrere pladserne i komiteerne er meget forskellig. I nogle bestyrelser fordeler formanden pladserne ud fra en tankegang om, at alle skal arbejde i komiteerne, så alle tilbydes plads både de eksterne og de medarbejdervalgte. Andre igen placerer hovedsagelig de eksterne i komiteerne, men hvis medarbejderne gør opmærksom på, at de også gerne vil arbejde i de fora, så skal det ikke skille vandene. En tredje model er at formanden alene og ud fra strengt faglige kriterier udpeger personer til komiteerne. I den model indgår medarbejdervalgte alene i vederlagskomiteen, fordi det er lovbestemt, og argumentet for hvorfor de ikke har sæde i andre komiteer er, at det kræver specialviden, og at heller ikke alle generalforsamlingsvalgte er selvskrevne til at arbejde i en komité.

Alle er enige om at lovkravet om medarbejderrepræsentationen i vederlagskomiteen er meningsfuld.

Nomineringskomiteen ser man ikke gerne medarbejdervalgte deltage i med det argument, at formanden ikke må blande sig i medarbejdernes valgprocesser, så derfor bør overvejelser omkring eksterne kandidater alene være et anliggende for de generalforsamlingsvalgte.

Hvis man som en del af bestyrelsesstrukturen arbejder med bestyrelsens egen tid, er erfaringen, at medarbejdervalgte kommer lidt mere på banen i det forum. Et eventuelt dilemma i forhold til direktionen, kan synes lidt nemmere at overkomme, når der er mulighed for mere frit at dele sine overvejelser. Det understreges, at de medarbejdervalgte ikke på nogen måde er sladdervorne, og formændene synes at det er i orden, at de medarbejdervalgte bidrager lidt mere frit, når bestyrelsen er på egen boldgade. Det er ofte også sådan, at hvis der tales om noget, som har relevans for direktionen, så er formanden den som efter mødet bringer det videre til direktionen.

Formænd, som ikke arbejder med "board only" modellen, lægger vægt på, at alt kan siges i bestyrelsesrummet, og at det kan risikere at skabe mistillid, hvis der arbejdes i et forum uden direktionens tilstedeværelse. Når direktionens løn skal aftales, er det dog altid uden dens tilstedeværelse.

### Governance – også hos de medarbejdervalgte

Et tema, som rejses af flere formænd, er spørgsmålet om, hvorfor nogle af de governanceanbefalinger, som anbefales for eksterne bestyrelsesmedlemmer, ikke også gælder for medarbejdervalgte. F.eks. 12 års reglen om at man "kun" kan sidde i samme bestyrelse i 12 år – herefter kan man ikke genvælges. Enkelte synes

også, at 4 år mellem hver bestyrelsesvalg er lang tid, hvis man har fået valgt personer ind, som ikke udfylder pladsen. Og endelig synes en del, at antallet af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er for højt. To ville være det rigtige antal, mener flere. På spørgsmålet om hvorfor lige to medlemmer, er svaret, at flere ikke nødvendigvis tilføjer mere.

Enkelte formænd ser også et demokratisk problem i, at vælgerne har så lidt viden om den indsats de medarbejdervalgte yder. Der er simpelthen for lidt transparens i systemet, er argumentet. F.eks. stilles spørgsmålet om, hvorfor de medarbejdervalgte ikke offentliggør data om deres indsats f.eks. ved offentliggørelse af deres bestyrelsesevalueringer. Logikken er, at hvis man ønsker genvalg, så skal kollegerne have mulighed for at se noget om, hvordan personen hidtil har forvaltet jobbet.

Endeligt er der positionen, hvor man spørger til, hvordan de medarbejdervalgte sikrer de bestyrelsesfaglige kompetencerne. Argumentet er, at når man har samme ansvar og forpligtelser som øvrige bestyrelsesmedlemmer, så kan man ikke undsige sig viden om den dybe kompleksitet, det er at drive en finansiel virksomhed. Formænd, som taler her, undrer sig over, hvorfor flere af Finanstilsynets kompetencekrav ikke implementeres hos medarbejderne, eller at der i mindre målestok stilles større eller mindre krav om specifikke bestyrelsesfaglige kompetencer.

Omkring sidstnævnte problemstilling skal bemærkes, at fra 2017 er der krav om gennemførsel af obligatorisk grundkursus for alle nye bestyrelsesmedlemmer, således at alle bestyrelsesmedlemmer opnår basiskompetencer indenfor relevante bestyrelsesområder. Det krav gælder således også de medarbejdervalgte.

Det kan også bemærkes, at pengeinstituttet Middelfart Sparekasse gør noget af det, som efterlyses i ovenstående punkter. Hos Sparekassen er antallet af medarbejdere i bestyrelsen fortsat 1/3 af de generalforsamlingsvalgte, men der er indført en 12 års regel for valgbarhed, ligesom valgperioden ikke er 4 år, men 2 år. Man har også indført en model for screening af kompetencer, hvor alle som ønsker at stille op – medarbejdere såvel som repræsentantskabsmedlemmer -udfylder et skema om deres kompetencer, og hvad man ønsker at bidrage med i bestyrelsen. Herefter kommer man til samtale i nomineringsudvalget, som efter endt samtale giver feedback til den enkelte kandidat, om man for indeværende periode mener, at vedkommendes kompetencer matcher bestyrelsens behov. Tilbagemeldingen er ikke offentlig og den forhindrer ikke, at den enkelte kan stille op. Tankesættet er, at den enkelte nok vil kende sin besøgstid, hvis personen vurderes til ikke have de kompetencer, som bestyrelsen på det pågældende tidspunkt ønsker sig. I det kompetencesæt som er defineret af bestyrelsen og som er grundlag for nomineringsudvalgets vurdering indgår "tillidsmand" som en kompetence, ligesom der indgår traditionelle bestyrelsesfaglige kompetencer og andre kompetencer, som man skønner relevante.

Det er revisionen af Selskabsloven fra 2010, som åbnede op for, at medarbejdervalg til bestyrelserne kan gøres på stort set alle de måder, som man kan blive enige om. Ændringer kan dog kun implementeres, for så vidt som medarbejderne godkender dem.

*Medarbejderne har nogle forventninger til deres medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, og dem kan de ikke leve op til, for de må ikke sige noget.*

*Finanstilsynet har ikke de samme krav til de medarbejdervalgte. Finanstilsynet kan bede de generalforsamlingsvalgt træde ud af bestyrelsen, hvis man ikke mener at de har de fornødne kompetencer. Og der er jo ikke forskel på det ansvar som du skal løfte som medarbejdervalgt. Det nytter ikke noget at de medarbejdervalgte siger, at de ikke forstår alle de her dybt komplicerede ting, for hvis man træder ved siden af har de jo ikke kun konsekvenser for det enkelte pengeinstitut, men det har konsekvenser for hele det omgivende samfund.*

*Man kan jo forestille sig at medarbejderne kunne vælge en person ind, som ikke kan løfte det ansvar, og der kan man ikke komme bagefter og sige, at folk må da kunne forstå, at jeg da ikke kan det samme som de øvrige. Derfor synes jeg at det positivt at forbundet er gået ind i den her dialog omkring de medarbejdervalgte og deres virke.*

*Hvis jeg var medarbejder så ville jeg kræve meget mere transparens, jeg ville da vide, hvad de personer, som jeg har valgt, står for. Vi laver f.eks. bestyrelsesevalueringer, og det ville da være helt relevant hvis medarbejderne fik resultatet af de evalueringer*

*Blandt medarbejdervalgte kan man ikke tillade sig at sige, at de skal vælge nogen, som er gode til bestyrelsesarbejde. Man må se igennem fingrene med, at de ikke har de samme kvalifikationer, som dem, der kommer udefra. Til gengæld har de indsigt i virksomheden, og det anerkender jeg meget. Det er godt*

## Opsummering

- Formændene er generelt tilfreds med de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Man synes ordningen er god, og de medarbejdervalgte virker på bestyrelsesmøderne med bred organisatorisk viden og/eller jobfaglige kompetencer.
- Når formændene er tilfredse med ordningen placerer de sig i to positioner: Ordningen er principielt god, fordi medarbejdere bør have indflydelse på ledelse jævnfør at de er en væsentlig interessant i virksomheden. Og ordningen er god, fordi medarbejderne bidrager med relevant viden og faglighed. De fleste vil nødig være foruden medarbejdere i bestyrelsen.
- De medarbejdervalgte gør en særlig forskel med deres brede organisatoriske viden og deres viden om kunder, og hvordan forretningsinitiativer påvirker kunderne.
- Medarbejdervalgte deltager i komiteer for så vidt som formanden skønner det relevant. I nogle bestyrelser er der en næsten demokratisk distribution af pladser i komiteerne, og andre steder foretager formanden en faglig vurdering af de enkelte medlemmers kompetencer.
- Spørgsmålet om tillidsmand eller ikke-tillidsmand optager ikke formændene. Enkelte ser, at det især er tillidsfolkene som har de brede organisatoriske kompetencer, men man mener samtidig, at medarbejdere som er tæt på kunderne og andre forretningskritiske dele af organisationen også yder gode bidrag i bestyrelsen, ligesom en specifik jobfaglighed også kan være relevant.
- Det er en kilde til undren, hvis medarbejderne igen og igen stemmer kolleger ind, som stort set aldrig bidrager i bestyrelseslokalet.
- Det kan være en hæmsko for bestyrelsesarbejdet, hvis nogle medarbejdervalgte skubber sin faglighed så meget foran sig, så der nærmest bliver sagsbehandlet på bestyrelsesmøderne.
- En del formænd ser gerne ordningen justeret med en 12 års grænse for valgbarhed (sammen grænse som gælder for eksterne medlemmer)
- En del formænd mener at to repræsentanter er tilstrækkeligt.
- Nogle formænd ønsker den demokratiske proces styrket med større transparens omkring de medarbejdervalgtes virke, således at deres kolleger får et mere oplyst grundlag at stemme ud fra.
- Nogle formænd ser gerne et større fokus på kompetencekrav til medarbejdervalgte – at de krav som er til de generalforsamlingsvalgte under en eller anden form også reflekteres hos de medarbejdervalgte. De har jo det samme ansvar er argumentet.

## Konklusion

I denne undersøgelse foranlediget af Finansforbundet har deltaget 22 medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og 11 bestyrelsesformænd. Informanterne kommer fra 12 finansielle virksomheder eller it virksomheder, som producerer løsninger til den finansielle sektor.

Der er talt meget, engageret og reflekteret, og det har været forfatterens lod at trække det generelle frem – der hvor hovedvægten samles, og man kan mere håndfast konkludere en tendens. Nogle vil måske tænke, at ”jeg da sige meget mere, som også er interessant og relevant”, og deri har de ret. Der har været flere yderst interessante afstikkere, men forfatteren har vurderet, at nogle af dem har været for specifikke, således at de ikke kunne findes hos andre informanter. Nogle afstikkere har også været meget bundet til den enkelte informants kontekst, således at enhver anonymitet ville gå fløjten, hvis man også i skriftlig form havde begivet sig ud af de spor. Det skal derfor understreges, at udeladelse ikke er en ”kvalitets” vurdering af den enkelte informants erfaring eller synspunkt, men alene en vurdering af i hvor høj grad der har kunnet findes belæg hos flere informanter.

Sektoren er sammen med store industrivirksomheder og meget videnstunge virksomheder de steder, hvor medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er bedst forankret og mest integreret. En hypotese kan være, at jo mere komplekse produkter og processer man arbejder med, desto vigtigere bliver alles viden og alles bidrag. Ved stor kompleksitet er der ikke en person eller en gruppe, som kan vide det hele. En anden hypotese er, at i finanssektoren og i de nævnte typer af virksomheder står faglige organisationer stærkt, og således er der også et apparat til at supportere og organisere ”medarbejderstemmen”.

Netop fordi undersøgelsesdesignet har haft form af kvalitativ interviewundersøgelse har informanterne haft mulighed for at forfølge andre spor end de spørgsmål, som de direkte blev stillet. Det har været med at give ekstra viden og synspunkter, som er medtaget for så vidt som viden og synspunkter har kunnet generaliseres til flere

Her på falderebet vender vi endnu engang blikket mod de formål, som initierede undersøgelsen for at foretage en samlet og sidste konklusion:

### De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers involvering og virke

De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er medlemmer af bestyrelsen på lige fod med øvrige medlemmer. Der gøres ikke forskel. De medarbejdervalgte er komfortable ved at bidrage, men der er forskelle på, hvor meget og indenfor hvilke områder man breder sig. Nogen holder sig til emner, som har direkte betydning for medarbejderne, og andre taler gerne med omkring bestyrelsesemner generelt.

Finansielle data og rapporteringer er svært, når det bliver meget komplekst. Nogle spørger ind, og andre holder sig til at slå ørerne ud. Andre igen konkluderer, at det ikke er der, at de primært skal gøre fyldest. Enkelte arbejder dog indenfor områder, hvor de qua deres job har viden og forståelse til også at udfordre på tal og finansielle vurderinger.

Bestyrelsesformændene er generelt tilfredse med at have medarbejdervalgte med ombord, og de involverer de medarbejdervalgt aktivt på samme måde, som de involverer de øvrige. Når der skal besættes pladser i komiteerne – de steder hvor man arbejder med komiteer - agerer formændene forskelligt. Nogle fordeler pladserne nærmest ligeligt mellem alle bestyrelsens medlemmer. Andre sætter primært eksterne medlemmer ind i komiteerne fordelt efter deres spidskompetencer, men hvis de medarbejdervalgte melder sig på banen, bliver de ikke afvist. Man er åben overfor, at hvis nogen mener, at de kan gøre fyldest, så får de chancen. Og endelig er der formænd, som ser komiteearbejde som strengt fagligt med krav om helt bestemt kompetencer, og de meget specifikke kompetencer er ikke de medarbejdervalgtes største styrke, så derfor skal ikke sidde i komiteerne. De samme gælder de generalforsamlingsvalgte. De er også underlagt en snæver faglig vurdering. I vederlagskomiteen skal de medarbejdervalgte ifølge lovgivningen have sæde.

Flere bestyrelser arbejder med "board only", hvor bestyrelsen mere undersøgende kan reflektere sin egen indsats. De medarbejdervalgte er komfortable med det forum, fordi man her lidt mere frit kan stille spørgsmål og afprøve synspunkter.

#### Den eventuelle merværdi medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer tilfører bestyrelsesarbejdet

De medarbejdervalgte og formændene er enige om, at der bidrages med følgende:

- Organisatorisk viden og hvordan forretningsinitiativer påvirker organisationen og medarbejderne.
- Viden om kunderne og hvordan forretningsinitiativer påvirker kunderne
- Specifik jobfaglig viden hvor den medarbejdervalgte typisk kan karakteriseres som ekspert.

Organisatorisk viden/"medarbejderstemmen" og viden om kunderne er der, hvor den største merværdi ligger. Formændene anerkender aktivt de former for viden. Man er bevidst om, at direktionen ikke kan vide alt og have føling med alt i organisationen. Både fordi det er en fysisk umulighed, men også fordi viden sorteres for hvert niveau i et hierarki. Man er tillige glad for den viden om kunderne, som medarbejdere, der netop er i kontakt med kunderne, kan tilvejebringe. Omkring jobfaglig viden og mere ekspertorienteret viden anerkender man også den type bidrag, men man kan også være lidt forbeholden. Der skal ikke sagsbehandles på bestyrelsesmøderne. Flyvehøjden er vigtigt her, for det er godt at have relevant faglighed, men man må også have respekt for, at når organisationens medarbejdere har analyseret en problemstilling, så skal bestyrelsens medlemmer ikke starte forfra. Det forbehold gælder også de

generalforsamlingsvalgte. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer med stærk faglighed er ikke helt enige med formændene her. De ser deres faglighed som bestyrelsesrelevant, og mener at selv samme faglighed er kritisk for det samlede bestyrelsesarbejde.

Den eventuelle udvikling af egne kompetencer, som bestyrelseshvervet tilføjer.

Punktet her er helt bevidst ikke rapporteret særskilt i rapporten. I stedet indgår det som en del af andre temaer. Her skal dog gives en samlet opsummering:

Helt evident styrker bestyrelsesarbejdet strategiske og økonomiske/finansielle kompetencer. Alle er indlysende enige her.

- Desuden giver arbejdet indsigt i de mange rapporteringer og kontrollerer, som en stor del af bestyrelsesarbejdet også går med. Mange medarbejdere synes området er voldsomt stort, og de får en god indsigt i, hvor komplekst det er at drive en finansiel virksomhed.
- Endelig skal nævnes den forståelse for ledelsesudfordringer og dilemmaer, som det at være tæt på ledelsen også giver. Man erfarer hvordan problemstillinger kan se ud fra forskellige perspektiver, og man erfarer, hvordan man ikke selv længere kan være blandt de "kritiske" stemmer. Den dobbelthed tænker flere over. På den måde bliver bestyrelsesarbejdet for mange også en udvikling i at forstå og håndtere dilemmaer.

Den eventuelle merværdi medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer som tillige varetager et tillidsmandshverv tilføjer bestyrelsesarbejdet.

Hovedparten af informanterne varetager foruden bestyrelseshvervet også en post som tillidsmand. En del tillidsfolk ser sig selv som bedre i stand til at varetage "medarbejderstemmen", ligesom de mener at have større organisatorisk viden. Begrundelsen er den struktur og det netværk, som tillidsmandsorganisationen har til rådighed, og som i praksis betyder, at man har bred kontakt med hele organisationen. Desuden mener man, at man alt andet lige må tale med større vægt i bestyrelseslokalet, jævnfør at medarbejderne ikke kun har stemt på én til bestyrelsesvalget. De har også gjort det, da der skulle vælges tillidsmand.

Hvis man spørger bestyrelsesformændene, så ser de ikke en merværdi hos tillidsmanden, men de ser heller ikke en mindre værdi. De anerkender organisatorisk viden og "medarbejderstemmen", men de anerkender også den nære viden om kunderne. Tillige anerkender de den viden som falder indenfor en snæver bestyrelsesfaglighed. Enkelte formænd ser tillidsmanden som særlig vægtig i bestyrelseslokalet netop på grund af personens brede forankring. Men det er ikke en generel konklusion.

De medarbejdervalgte som ikke er tillidsfolk, synes, at det er godt med både tillidsfolk og ikke-tillidsfolk i bestyrelsen. De ser sig selv med nogle relevante jobfaglige kompetencer, og tillidsfolkene med nogle "medarbejderkompetencer". Begge dele er godt, synes de, men det ene er ikke bedre eller tilføjer mere

værdi end det andet. De bestyrelser hvor begge positioner er til stede, ser det ud til, at man får skabt synergi ud af forskelligheden

Merværdien er snarere den anden vej rundt. Bestyrelsesjobbet giver autoritet til tillidsmandsfunktionen. Flere informanter kunne detaljeret beskrive, hvordan bestyrelsesjobbet giver dem viden også på strategisk niveau, som gør dem attraktive som samtalepartnere også hos forretningsledelsen. Man kan tale med om virksomheden på et andet niveau og med en anden form for viden, end den viden som tillidsmandsfunktionen alene tilfører. Traditionelt set får tillidsmanden tildelt HR chefen, som samarbejdspartner. Men med en bestyrelsesfunktion er der også adgang til forretningsledelsen, og det er man glad for, både fordi det er i forretningen, at hovedparten af kollegerne arbejder, men også fordi det giver mulighed for bredere samtaler med netop forretningsledelsen.

[Samarbejdet i bestyrelsen – blandt medarbejdervalgte og mellem medarbejdervalgte og generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.](#)

Samarbejdet i bestyrelsen er generelt godt. Formanden er central i samarbejdet. Det er hans ledelse, som definerer taletid i bestyrelsesrummet. Det er ikke svært at ytre sig – enten gør man det selv, eller også kan man blive opfordret direkte til at give sit besyv med. Der er generelt tillid til formanden. De medarbejdervalgte oplever sig ikke udsat for forskelsbehandling, og det er også muligt at henvende sig til formanden i mere fortroligt ærinde. Det er ikke alle som gør det, men det hænder. Forholdet til de generalforsamlingsvalgte er godt, og hvis der er enkelte (det er få) som signalerer en mindre begejstring for de medarbejdervalgte, så er det ikke problem, netop fordi formanden danner norm i sin generelt ligeværdige behandling af alle bestyrelsens medlemmer. Generelt er de medarbejdervalgte glade for den professionalisering, som er sket med bestyrelsens eksterne medlemmer. Man synes, at de er dygtige, ligesom de kan stille skarpe spørgsmål.

Hovedparten af de medarbejdervalgte samarbejder før bestyrelsesmøderne – enten systematisk eller mere ad hoc præget. Man hjælper hinanden med at forstå eventuelt vanskelige finansielle emner, ligesom man diskuterer holdninger til forskellige spørgsmål. Enkelte medarbejdervalgte vil gerne have sig frabedt formøder overhovedet. De lægger vægt på selv at finde ud af tingene, ligesom de ønsker at stå frit i bestyrelseslokalet.

[Hvad kan i øvrigt konkluderes](#)

Undersøgelsen giver også mulighed for yderligere konklusioner.

Flere formænd har egenhændigt kommenteret på modellen for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer herunder valgprocessen. Der er som nævnt enighed om, at man hellere ser medarbejdere med i

bestyrelseslokalet fremfor udenfor, men der er også et par justeringer, som man godt kunne tænke sig.

Rækkefølgende angiver tyngden hvormed forslagene anbefales:

- 2 medarbejderrepræsentanter er tilstrækkeligt. Argumentet er, at flere ikke tilføjer mere, lige så vel som reglen om at antallet af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer skal følge antallet af eksterne medlemmer, til tider giver den situation, at et ekstra eksternt medlem udløser en ekstra plads til medarbejderne. Det synes man ikke er hensigtsmæssigt.
- 12 års reglen bør også gælde for medarbejdervalgte – på samme måde som den gælder for eksternt valgte. Altså man kan maksimum sidde i bestyrelsen i 12 år.
- Styrkelse af transparens og demokratisk kontrol i medarbejdervalgene. Her rejses spørgsmålet om, hvordan medarbejderne, som stemmer, får viden om kandidaternes bestyrelsesvirke. Især når der er tale om genvalg.
- Styrkelse af de bestyrelsesfaglige kompetencer. Her rejses spørgsmålet om, hvordan medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan have samme pligter og rettigheder som eksterne medlemmer, men ikke være underlagt samme kompetencekrav.

Undersøgelsen kom også omkring Finansforbundets strategi. Emnet har dog udelukkende været behandlet blandt de medarbejdervalgte informanter.

Det er tydeligt, at informanter kender punkt 3 i strategien, som handler om Forbundets aktive understøttelse af kompetencer. Enkelte har forslag til, hvordan Forbundets ydelser kan udbygges f.eks. med sparringspartner, som man kan søge viden hos, eller forslag om at nye bestyrelsesmedlemmer tilbydes informationspakke.

Punkt 2 i strategien - Forbundets ønske om, at bestyrelsesmedlemmer vælges blandt tillidsfolk - er også kendt af alle. Dog er ikke alle enige i ambitionen.

Punkt 1 i strategien - Forbundets ambition om klæde de medarbejdervalgte på til at "løfte debatter om finansiell bæredygtighed, samfunds- og sektorforhold" - er kun kendt af meget få. Indsatsområdet vil eventuelt kunne styrke de medarbejdervalgtes bidrag i selskabernes strategiske overvejelser.

## Bilag – den svenske model

De væsentligste forskelle/ligheder mellem dansk og svensk model for medarbejderrepræsentation angives i skemaet.

Dansk model



Svensk model



|                                      |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                              |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valgudvalg                           | Alle virksomheder har et stående valgudvalg med repræsentation fra ledelsen og medarbejderne. Udvalgets opgave er at gennemføre valget og aftale processuelle forhold. | Nej                                                                                                                          |
| Valget                               | Alle medarbejdere i et selskab kan stemme og alle kan stille op, når man har været ansat i mindst ét år                                                                | Den dominerende/de dominerende faglige organisationer på arbejdspladsen udpeger repræsentanter til bestyrelsen.              |
| Antal repræsentanter                 | Der kan vælges medarbejdere svarende til 1/3 af de generalforsamlings/ Repræsentantskabsvalgte                                                                         | Op til 1000 ansatte har medarbejderne ret til 2 repræsentanter. Over 1000 ansatte har medarbejderne ret til 3 repræsentanter |
| Valgperiode                          | Medarbejderrepræsentanter vælges for 4 år ad gangen                                                                                                                    | Medarbejderrepræsentanter udpeges én gang årligt i forbindelse med selskabets generalforsamling                              |
| Medarbejderrepræsentation i komiteer | Ja, lovkrav i danske finansielle virksomheder, at medarbejdere har repræsentation i vedlagskomiteen. Medarbejdere kan også have plads i andre komiteer                 | Typisk nej                                                                                                                   |
| Aflønning                            | Hvis eksterne honoreres, da honoreres de medarbejdervalgte også                                                                                                        | Ikke automatisk honorar.                                                                                                     |

Generelt har hvert EU land, som har medarbejderrepræsentation, sin egen model. Den danske model ligner meget den norske model. Den tyske model er den mest vidtgående. Medarbejderrepræsentation i virksomhedsbestyrelser findes ikke udenfor Europa. Loven om medarbejderrepræsentation kom i Danmark i 1974.

## Bilag - BEC modellen for medarbejderrepræsentation.

Da virksomheden BEC er organiseret som et a.m.b.a har medarbejderne ingen krav på bestyrelsesrepræsentation. For et par år siden syntes medarbejderne dog, at de gerne ville have repræsentation, og der blev derfor rettet henvendelse til direktionen og bestyrelsesformanden.

Herfra sagde man "ja" til at medarbejdere kunne opnå repræsentation med 1 plads i bestyrelsen.

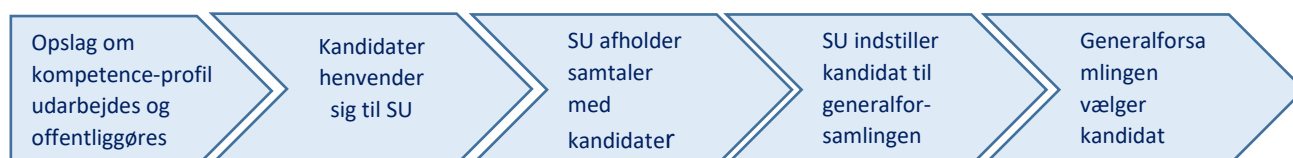
Man har herefter organiseret sig således, at Samarbejdsudvalget definerer en kompetenceprofil for ønskede bestyrelseskandidater. Kompetenceprofilen offentliggøres, og herefter kan alle medarbejdere som ønsker valg til bestyrelsen rette henvendelse til SU. SU – med en repræsentant fra B-siden og en repræsentant fra A-siden - afholder samtaler med hver enkelt kandidat. Her spørges der ind til kompetencer, og hvad vedkommende gerne vil i bestyrelsen.

Herefter indstiller SU til selskabets generalforsamling hvem, man gerne ser valgt til bestyrelsen. Det er herefter generalforsamlingen som vælger/godkender kandidaten.

Kandidaten vælges for 2 år. Aflønningen er den samme som for øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Ordningen trådte i kraft i 2013.

Det nuværende bestyrelsesmedlem er tillige fællestillidsmand.



## Bilag - valg af medarbejdere til bestyrelsen i Middelfart Sparekasse

I Middelfart Sparekasse besluttede medarbejderne i 2014 at deres proces for valg af medarbejdere til bestyrelsen skulle følge samme proces som for valg blandt repræsentantskabet. Muligheden for at arrangere sig anderledes end den gængse model for valg af medarbejderrepræsentanter blev der lovgivningsmæssigt åbnet op for med revision af Selskabsloven 2010. Man kan faktisk indrette sig som man vil – dog skal det godkendes af medarbejderne og derefter generalforsamlingen.

I Sparekassen ser modellen således ud. De medarbejdervalgte vælges for 2 år og kan maksimum sidde i bestyrelsen i 12 år.

Før et valg afholdes informationsmøde, hvor de medarbejdervalgte fortæller om bestyrelsesarbejdet til eventuelt nye kandidater. Herefter indgiver kandidater ansøgning til nominerings- og vedlagsudvalget.

Ansøgningen formuleres i et på forhånd fastlagt skema.

Inden ansøgningsprocessen går i gang har bestyrelsen defineret hvilke kompetencer, man gerne ser i bestyrelsen.

Efter indsendelse af ansøgning kommer alle kandidater til samtale i udvalget, som efter endt samtale giver tilbagemelding til hver enkelt kandidat, om man på nuværende tidspunkt ser hans eller hendes kandidatur som relevant for bestyrelsen.

Herefter afholdes valg blandt de kandidater, som stiller op. Man kan stille op uafhængig af "godkendelse". Nominerings- og vedlagsudvalget vurdering af de enkelte kandidater offentliggøres ikke.

Medarbejderne vælger kandidater til 1/3 af bestyrelsespladserne

Kilde: [Governanceredegørelse Middelfart Sparekasse 2014](#)

