



Medarbejdervalgte i bestyrelsen – baggrund og historie

Samt erfaringer fra et forskningsprojekt

Caspar Rose

Bestyrelseskurset – Modul 1 – marts 2026



Historie

- ▶ I forbindelse med diskussionen i slutningen af 60'erne om økonomisk demokrati (ØD), var der stærke kræfter i det politiske landskab til venstre for midten som ønskede, at medarbejderne på virksomhederne skulle have mere indflydelse på beslutningsprocessen og overskuddet
- ▶ Dette frygtede de borgerlige og blev især nervøse, da Danmark agtede at søge optagelse i EU (EF)
- ▶ Årsagen var, at arbejdsgiverne frygtede at få medarbejderindflydelse som det tyske system, hvor medarbejderrepræsentanter udgør halvdelen af bestyrelsen pladser

Et dansk kompromis

- ▶ I stedet blev man i Folketinget enige om, at indføre et system med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i danske virksomheder
- ▶ Dette var en af årsagerne til at ØD blev skrinlagt
- ▶ Siden har systemet levet sit eget liv uden den store opmærksomhed, men i takt med at bestyrelsens rolle er blevet stadig mere vigtig, gælder dette også MAB'ernes rolle



De nuværende danske regler

Antal selskabsrepræsentanter

§ 10. I et selskab, hvor medarbejderne i overensstemmelse med denne bekendtgørelses § 25 og kapitel 4 har besluttet at vælge selskabsrepræsentanter, har selskabets medarbejdere ret til at vælge et antal medlemmer til selskabets øverste ledelsesorgan og suppleanter for disse svarende til halvdelen af de øvrige medlemmer af det øverste ledelsesorgan, dog mindst 2 medlemmer. Antallet af selskabsrepræsentanter og suppleanter opgøres på datoen for offentliggørelsen af valgdatoen.

Stk. 2. I et selskab, der har såvel selskabsrepræsentation som koncernrepræsentation i det øverste ledelsesorgan, har medarbejderne i selskabet ret til at vælge 2 selskabsrepræsentanter.

Stk. 3. Hvis det antal selskabsrepræsentanter og suppleanter, der skal vælges af medarbejderne efter stk. 1, ikke udgør et helt tal, skal der afrundes opad.

Stk. 4. Medarbejderne kan vælge et lavere antal medarbejderrepræsentanter og et lavere antal suppleanter, end de har ret til efter stk. 1, jf. denne bekendtgørelses § 40, stk. 3, og § 43, stk. 1.

Antallet i koncerner

Antal koncernrepræsentanter

§ 11. I en koncern, hvor medarbejderne i datterselskaberne i overensstemmelse med denne bekendtgørelses § 26 og kapitel 4 har besluttet at vælge koncernrepræsentanter til moderselskabets øverste ledelsesorgan, vælges der et antal koncernrepræsentanter og suppleanter svarende til halvdelen af de øvrige medlemmer af moderselskabets øverste ledelsesorgan, dog mindst 3 medlemmer. Antallet af koncernrepræsentanter og suppleanter opgøres på datoen for bekendtgørelsen af valgdatoen.

Stk. 2. Hvis det antal koncernrepræsentanter og suppleanter, der skal vælges af medarbejderne efter stk. 1, ikke udgør et helt tal, skal der afrundes opad.

Stk. 3. Såfremt medarbejderne i moderselskabet har udnyttet deres ret til at vælge 2 selskabsrepræsentanter, jf. denne bekendtgørelses § 10, stk. 2, nedsættes antallet af koncernrepræsentanter, der kan vælges i henhold til stk. 1, med 2.

Stk. 4. Medarbejderne kan både ved direkte og indirekte valg vælge et lavere antal medarbejderrepræsentanter og et lavere antal suppleanter, end de har ret til efter stk. 1, jf. denne bekendtgørelses § 40, stk. 3, og § 43, stk. 1.

Samme rettigheder og pligter

Rettigheder og retlig beskyttelse

§ 20. Medarbejderrepræsentanter har samme rettigheder, pligter og ansvar som de øvrige medlemmer af selskabets øverste ledelsesorgan.

§ 21. Medarbejderrepræsentanter er beskyttet mod afskedigelse og anden forringelse af deres forhold på samme måde som tillidsrepræsentanter inden for vedkommende eller tilsvarende faglige område. Et antal suppleanter svarende til antallet af de medarbejderrepræsentanter, som medarbejderne har valgt efter selskabslovens §§ 140 eller 141, er beskyttet på tilsvarende måde. Hvis antallet af suppleanter overstiger antallet af medarbejdervalgte repræsentanter, beskyttes de suppleanter, som har fået flest stemmer ved valget.

Stk. 2. Uoverensstemmelser om beskyttelsen efter stk. 1, herunder spørgsmål om, hvilke regler der finder anvendelse og om brud på eller fortolkning af reglerne, afgøres ad fagretlig vej efter de arbejdsretlige regler eller ved de almindelige domstole.



Medarbejderindflydelse i udlandet

- ▶ I USA, UK og Australien, Ingen regler om medarbejderrepræsentation i "Board of Directors"
- ▶ I Tyskland sidder de på halvdelen af pladserne i bestyrelsen (Aufsichtsrat) i de meget store virksomheder
- ▶ I Norden ligner systemerne hinanden, dog mere indflydelse til fagforeningerne i bl.a. Sverige
- ▶ I resten af Europa findes der bl.a. forskellige råd (worker councils) der ofte har høringsret og en vis indflydelse f.eks. i Holland

Stor variation i forhold til medarbejdere i bestyrelsen

Øget fokus på god selskabsledelse

- ▶ Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder og pligter og ansvar som de generalforsamlingsvalgte. De er i kraft af deres ansættelsesforhold i selskabet ikke uafhængige. (Nørby udvalget 2005)
- ▶ Det anbefales, at det enkelte selskaber overvejer behovet for, at systemet med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer forklares i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside – i de seneste anbefalinger er MAB blot nævnt – uden at man reelt set forholder sig til MABerne!

Erfaringer fra et forskningstudie

- ▶ Beslutningerne i bestyrelsen afgøres med simpelt flertal og medarbejderrepræsentanterne udgør kun 1 / 3, så de ejervalgte kan i princippet "fryse dem ud" i processen
- ▶ Medarbejderne kan tænkes at varetage *andre hensyn* end ejernes interesse om størst mulig økonomisk overskud = "stakeholder" tilgang
- ▶ Hvordan ser den typiske MABer ud?



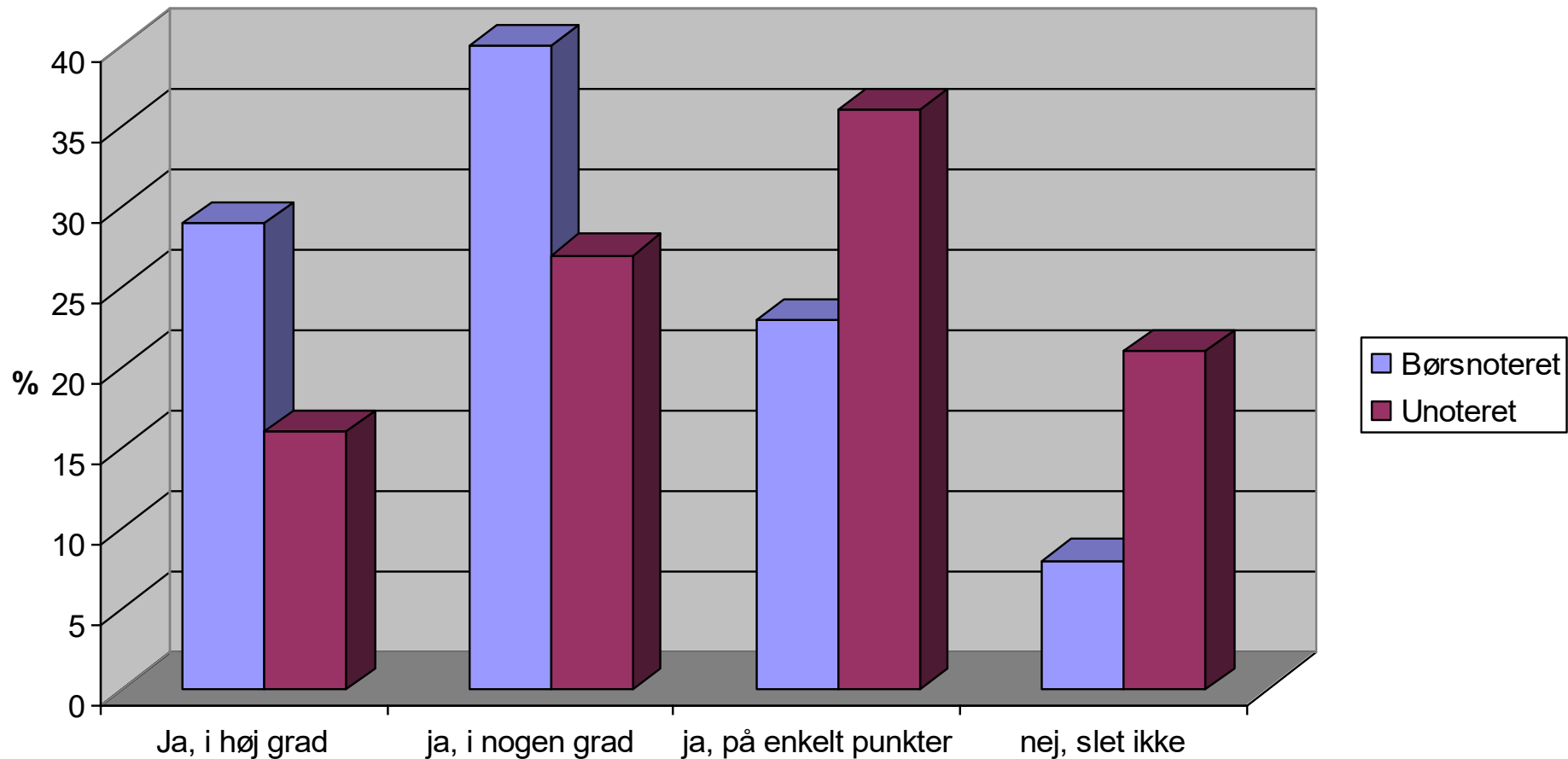
Selve undersøgelsen

- ▶ Omfatter knap 500 tilfældigt udvalgte medarbejderrepræsentanter
- ▶ Udarbejdet i fællesskab med Hans Kurt Kvist
- ▶ Telefoninterviews udført af Danmarks Statistik
- ▶ Rapporten udkom i bogform til efterår 2005, men var ingen sællert, da den er fyldt med kedelig statistik og tabeller!

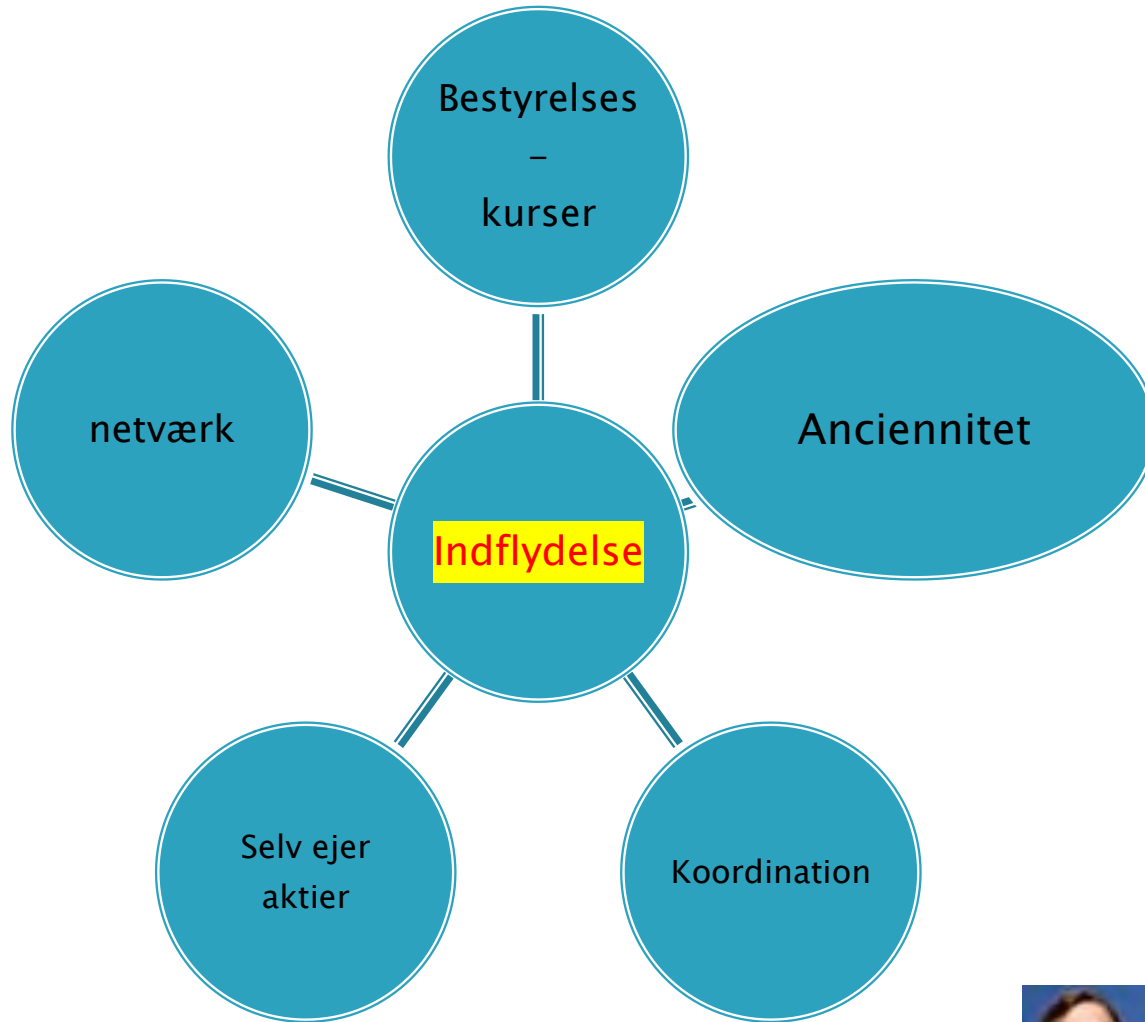
Men vi mangler
opdateret viden om
MABere!

Har MAB'erne reelt indflydelse?

Figur 5. Medarbejderrepræsentanternes indflydelse på bestyrelsens beslutninger



Hvad afhænger indflydelsen af?



Følgende faktorer har ingen indflydelse

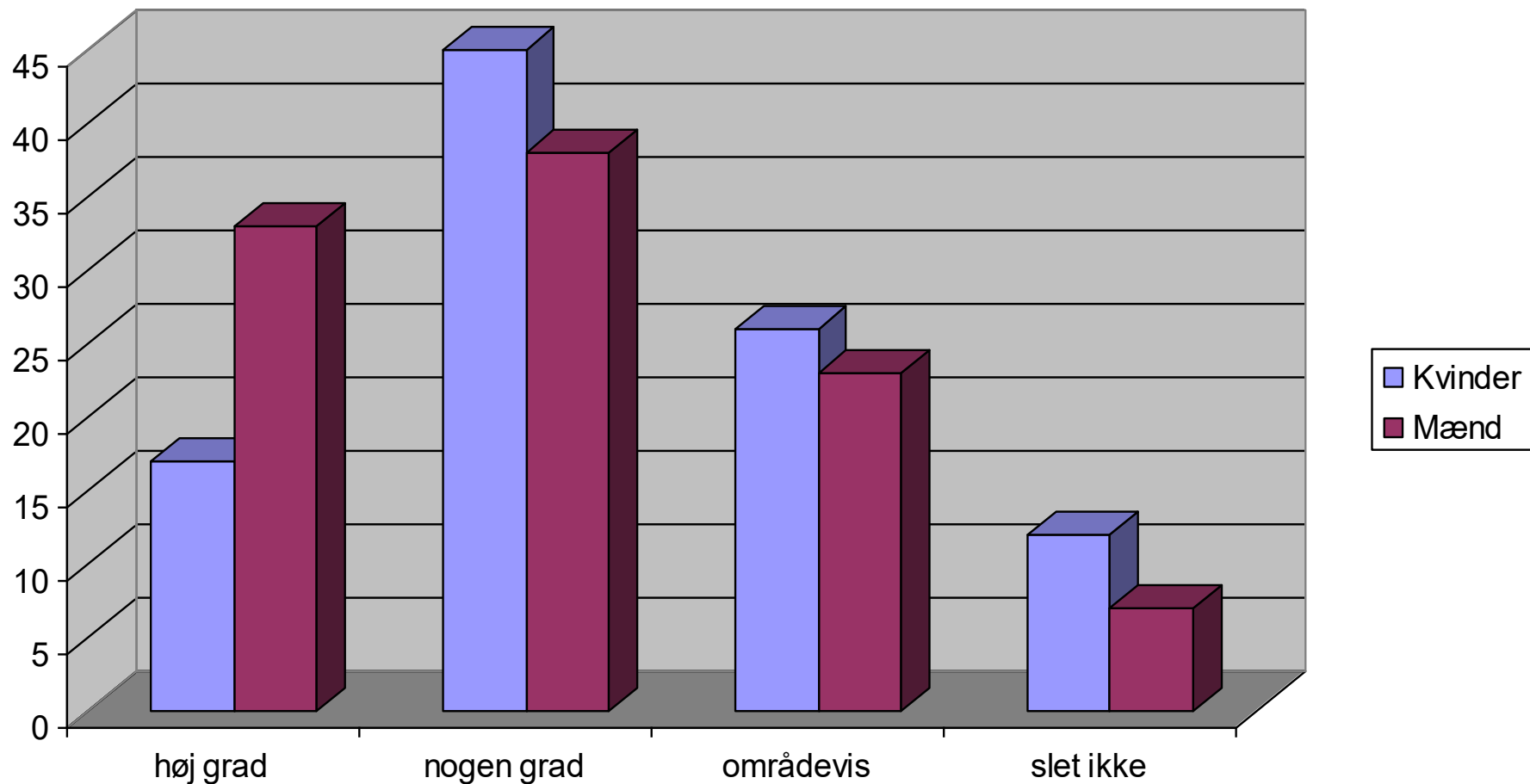
- ▶ Stilling
- ▶ uddannelse
- ▶ Medlemskab af fagforening
- ▶ Virksomhedens størrelse

Er dette
overraskende?



Har kvindelige medarbejderrepræsentanter mindre indflydelse?

Figur 7. Medarbejderrepræsentanternes indflydelse på beslutningerne fordelt på køn



Hvilke interesser varetager MABerne i.f.t. bestyrelsen som sådan

- ▶ Medarbejdernes
- ▶ Sociale/samfundsmæssige hensyn
- ▶ Positivt samspil mellem afdelingerne
- ▶ Fagforeningernes reaktion
- ▶ Miljøet
- ▶ Sikkerhedshensyn
- ▶ Lokalsamfundet
- ▶ Aktionærernes



Ledelsens loyalitetsforpligtelse

– to opfattelser

- ▶ "Shareholder value" → maksimering af aktionærernes afkast, doktrinen gælder i USA og UK
- ▶ Stakeholder orientering: Hensynet til andre interessenter (dvs. stakeholdere) bør også have ledelsens bevågenhed
- ▶ I Danmark har vi et stakeholder system – styrkes som følge af nye krav om bæredygtighed for de børsnoterede virksomheder

Sammenfatning

- ▶ Medarbejderne har indflydelse på beslutningsprocessen, hvis man søger indflydelse
- ▶ MABerne fungerer som aktive sparringspartnere
- ▶ MABerne er ikke dem som "styrer" virksomheden
- ▶ MAB tilstedeværelsen kan forbedre bestyrelsens beslutningsgrundlag pga. deres viden og indsigt i virksomheden
- ▶ Shareholder Value taber terræn i forhold til stakeholder tankegang, da mere fokus på bæredygtighed
MEN pt. dog usikkert pga. Trumps udmeldinger



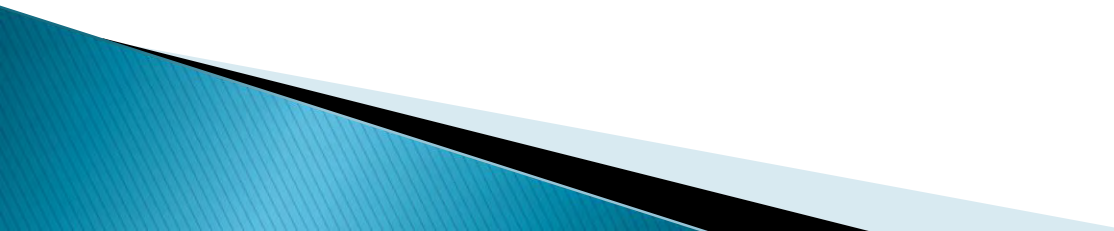
Relevante spørgsmål og ideer

- ▶ Hvordan bliver jeg klædt på til opgaven?
- ▶ Bedre formidling af de medarbejdervalgtes arbejde i bestyrelsen til resten af de ansatte i virksomheden?
- ▶ Styrkelse af medarbejdernes kontrolfunktion med direktionen – sikring af tilstrækkelig uafhængighed
- ▶ Hvordan undgår man at "blive frosset ud" af bestyrelsen?
- ▶ Hvordan opnår man som MAB indflydelse?
- ▶ Hvordan kan man arbejde mere med bæredygtighed i bestyrelsen?
- ▶ *der er nok at tage fat på, men det er spændende!*

Den seneste (negative) udvikling

- Andelen af selskaber hvor der er MAB repræsentation udgør kun 25

Årsagerne er flere bl.a.

- Lavere fagforeningsorganisering
 - Ændret erhvervsstruktur mod mindre "tung" industri
 - Det er blevet hyppigere med jobskifte
 - ...andre forklaringer ?
- 

Minicase

- ▶ Du er nytiltrådt bestyrelsesmedlem. Næste bestyrelsesmøde afholdes efter planen om en måned
 - ▶ Du erfarer fra de to øvrige erfarne MABere i bestyrelsen, at formanden er i gang med at ansatte en ny direktør, som afløser for virksomhedens nuværende direktør
 - ▶ *Hvad er dine overvejelser og hvad gør du?*
- 