

SYNSPUNKTER I FORBINDELSE MED FINANSTILSYNETS DISKUSSIONSPAPIR

”Fit og proper-reglerne i gode tider”

Dette papir forholder sig til 2 spørgsmål fra Finanstilsynet. (Side 9 i ”diskussionspapiret”)

- Vil en styrkelse af bestyrelsens og direktionens faglige kompetencer kunne medvirke til at sikre, at ledelsen i finansielle virksomheder har en hensigtsmæssig risikoadfærd? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Set i lyset af stigende kompetencekrav til bestyrelsesmedlemmer, hvor står medarbejderrepræsentanter? Kan de følge med, og hvilken værdi skaber de?

Finanstilsynet søger synspunkter i forhold til, om kravene til kompetencer i ledelsen i de finansielle virksomheder skal skærpes. Synspunkterne kan tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Er der behov for øget fokus på direktionsmedlemmers kompetencer?
- Skal der ske en yderligere styrkelse af bestyrelsens faglige kompetencer? Og i givet fald på hvilken måde? Er der forskel på virksomhedsområder?
- Kan man regulatorisk styrke andet end faglige kompetencer, som kan være gavnlige for bestyrelser og direktioner?
- Vil en styrkelse af bestyrelsens og direktionens faglige kompetencer kunne medvirke til at sikre, at ledelsen i finansielle virksomheder har en hensigtsmæssig risikoadfærd? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Er der behov for at se på de medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmers rolle i de tværgående pensionskassers bestyrelser? Er der den rette balance mellem medlemsdemokrati og medlemmernes pensionsinteresser? Eller bør medlemmernes indflydelse udøves gennem et repræsentantskab?
- Kan der være en tendens til, at bestyrelserne bliver for store og/eller ineffektive i de finansielle virksomheder, som ikke udelukkende har en professionel bestyrelse?
- Set i lyset af stigende kompetencekrav til bestyrelsesmedlemmer, hvor står medarbejderrepræsentanter? Kan de følge med, og hvilken værdi skaber de?
- Er der i praksis en ulige fordeling af ansvar i bestyrelser med medarbejderrepræsentanter og medlemsvalgte i forhold til de professionelle bestyrelsesmedlemmer?
- Er der behov for tilpasning af Finanstilsynets processer og praksis?

- Spørgsmål 1: Vil en styrkelse af bestyrelsens og direktionens faglige kompetencer kunne medvirke til at sikre, at ledelsen i finansielle virksomheder har en hensigtsmæssig risikoadfærd? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Det helt store spørgsmål her er jo, hvad man mener med ”faglige kompetencer”, for selvfølgelig skal man have viden om og erfaring fra drift af finansielle virksomheder. Men hvis man forestiller sig, at alle direktionsmedlemmer og alle bestyrelsesmedlemmer skal have specifik viden om og erfaring indenfor især risikostyring, så får man en meget ensidigt sammensat bestyrelse, og det vil betyde, at andre ledelses- og bestyrelsesområder vil få et svagere fokus. I nogle af de finansielle virksomheder, hvor det gik alvorligt galt under finanskrisen, var problemet jo ikke, at de ikke vidste hvad de gjorde, men at de forfulgte og fik lov til at forfølge meget snævre succeskriterier – ensidig vækst f.eks.

Hvis man vil sikre hensigtsmæssig risikoadfærd og samtidig også sikre at øvrige ledelses- og bestyrelsesanliggender varetages, er svaret på spørgsmålet at sikre alsidigt sammensat ledelsesteams og bestyrelser. Især alsidigt sammensatte bestyrelser er meget vigtigt. Foruden at kontrollere direktionen er bestyrelsens opgave jo også at sikre udviklingen af virksomheden. Hvis Finanstilsynet vil sikre styrkelse af faglige kompetencer hos direktion og bestyrelse, må svaret således være at styrke alsidighed i kompetencer.

- *Spørgsmål 2: Set i lyset af stigende kompetencekrav til bestyrelsesmedlemmer, hvor står medarbejderrepræsentanter? Kan de følge med, og hvilken værdi skaber de?*

Om de medarbejdervalgte kan varetage jobbet eller ej afhænger meget af hvilke medarbejdervalgte, som vi taler om. Der findes medarbejdervalgte, som er fuldt på højde med de "professionelle" bestyrelsesmedlemmer. Hvis man ser på medarbejdervalgte med solid finansielbaggrund (fra job og uddannelse) så har de typisk meget viden fra "maskinrummet", som de kan bringe ind i bestyrelseslokalet. MEN der findes medarbejdervalgte, hvis faglige kompetencer er så svage, så man undrer sig over, at de besidder det job, som de nu besidder. Det generelle problem omkring medarbejdervalgte er den meget svage governancestruktur, som er omkring dem, og som betyder at personer med svage finansielle- og øvrige kompetencer kan vælges igen og igen.

Man kan godt gøre fyldest som medarbejdervalgt i en bestyrelse uden at være en finansiel ørn, men så kræver det, at man bringer andre virksomhedsrelevante kompetencer til bordet. Det er der flere som gør, men der er også eksempler på, at det ikke sker – overhovedet.

Bestyrelsesformændene vurderer de medarbejdervalgte således:

- De vil nødtigt være foruden de medarbejdervalgte, fordi de engang imellem får virksomhedsrelevante bidrag fra medarbejderne, som de ikke ville kunne få andre steder (ledelsessynspunktet), og fordi de helt generelt synes, at det er en god ide, at medarbejderne også har stemme i selskabets øverste ledelsesorgan (demokratisynspunktet).
- Bestyrelsesformændene kan også finde medarbejderrepræsentation værdifuld, fordi medarbejdernes tilstedeværelse skærper direktionen. Der er et internt øre, som lytter med.
- Bestyrelsesformændene i større virksomheder forventer ikke, at medarbejdervalgte har finansielle kompetencer på niveau med de "professionelle". I stedet efterspørger man organisatorisk og også gerne kundespecifik viden. Organisatoriskviden og kundeviden efterspørges især i de større virksomheder, og man anerkender aktivt bidrag indenfor de områder. I mindre finansielle

virksomheder anerkendes det, at nogle medarbejdervalgte har finansiellindsigt, som fuldt ud matcher de ”professionelle”, og hvor man ville mangle viden, hvis de medarbejdervalgte ikke var der.

- Bestyrelsesformænd mener generelt, at der burde være en 12 års regel for valg af medarbejdere, jf. Komiteens anbefalinger for god selskabsledelse. Igen skal det understreges, at man ikke er krakilsk hvad finansiell viden angår, men man har svært ved at se på, at medarbejdere, som ikke bidrager, kan vælges i 20 og 30 år.
- Bestyrelsesformændene fremhæver også, at 2 medarbejderrepræsentanter bør være tilstrækkeligt. ”Flere tilfører ikke mere”, som man siger. Både i finansielle og i industrivirksomheder irriteres man over reglen om 1/3 medarbejderrepræsentation. Man overvejer en ekstra gang, om der skal hyres et ekstra eksternt medlem, hvis det så betyder, at medarbejdersiden også skal udvides. Især ses det problem, når medarbejderantallet kommer op på 4 repræsentanter. I praksis er det altså i bevægelsen fra 3 til 4 medarbejderrepræsentanter, at man slår sig tøjret.

De faglige organisationers synspunkt

Da faglige organisationer er tilfredse med medarbejderrepræsentationssystemet. Der hvor de ser det største problem er i forhold til at få valgt tillidsfolk til bestyrelsesposterne. De ser medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer som en del af det fagpolitiske system, hvor tillidsmanden bør være repræsenteret i alle relevante ledelsesfora for at kunne udfylde sin funktion bedst muligt. Ligeledes mener man, at bestyrelsen også er bedst tjent med tillidsmanden, fordi han/hun qua sin tillidsmandsrolle er bredt forankret i organisationen. Bestyrelsesformændene har ingen synspunkter omkring det tema.

Man kan sige, at de faglige organisationers synspunkt giver mening i forhold til intentionerne med lovgivningen – tilbage fra 1974. Hensigten var at give medarbejderne stemme i selskabets øverste ledelsesorgan. Retten til repræsentation udtrykker således en demokratisk ambition om at lade en væsentlig interessant få stemme i ledelsen af virksomheden. Der var således ingen overvejelser omkring eventuelle specifikke kompetencer for at deltage i bestyrelsesarbejdet. Loven sagde desuden, at alle medarbejdere har ret til at stille op, og alle medarbejdere med et års ansættelse kan vælges – altså igen en udformning med forankring i et demokratisynspunkt.

Danmark i sammenligning

Ordningen med medarbejderrepræsentation findes kun i europæiske lande, og kun i Danmark og Norge vælges medarbejderrepræsentanterne alene gennem demokratiske valg blandt alle selskabets medarbejdere. I alle andre lande, hvor ordningen findes, spiller de faglige organisationer en betydelig rolle i valget/udpegningen af medarbejderrepræsentanter. I praksis betyder det, at der hyppigt vælges/udpeges repræsentanter med forankring i de faglige organisationer. Det skal i samme ombæring nævnes, at Danmark er et af de lande, hvor ordningen med medarbejderrepræsentation nyder størst opbakning udenfor de faglige organisationer. I Sverige f.eks. er bestyrelsesformænd ikke nær så anerkendende overfor ordningen, som man ser i Danmark. Det er en sandsynlig hypotese, at den danske samarbejdsmodel mellem arbejdsgivere og arbejdstagere også har en positiv indvirkning på formændenes syn på medarbejderdeltagelse. Eller sagt mere jævnt – vi har en lang tradition for samarbejde mellem kapital og arbejde.

Jævnfør Finanstilsynets spørgsmål, hvilket governance-arbejde bør da overvejes

Hvis vi har som udgangspunkt, at de faglige krav til bestyrelsesmedlemmer er steget kraftigt, og vi samtidig ønsker at opretholde medarbejdernes ret til repræsentation, hvad kan så gøres for at styrke medarbejdersidens kompetencer? At man aktivt skal kunne udfylde det job, som man får betaling for, er jo en grundpræmis i et meritokrati, og som sådan kan ingen være modstander af en styrkelse af kompetencer og slet ikke, når man varetager et job, som har betydning for andre menneskers liv og velfærd. Overvejelserne bør derfor være, hvordan man på samme måde som for de professionelle kan styrke governance omkring de medarbejdervalgte.

I 2010 blev der via en revision af selskabsloven åbnet op for, at virksomheder kan indrette sig, som de vil omkring medarbejderrepræsentation. Dog skal medarbejdere typisk gennem SU tilslutte sig en eventuel anderledes måde at indrette sig på. Der er ikke mange, som har benyttet sig af den mulighed.

Problemstillingen er, hvordan man fastholder medarbejderrepræsentation med medarbejdervalgte som reelt er i stand til at varetage bestyrelsesopgaven ud fra en bred kompetencedefinition. Med bred kompetencedefinition menes både bestyrelsesfaglige kompetencer men også brede virksomheds-, medarbejderfaglige og organisatoriske kompetencer. Følgende spørgsmål bør overvejes som udgangspunkt for et governancearbejde:

- **En medarbejderrepræsentant kan vælges for maks. 12 år**

På den måde harmoniseres valg af medarbejdere med anbefalingen fra Komiteen for god selskabsledelse.

- **Antallet af medarbejdervalgte følger virksomhedens størrelse. Op til 1000 ansatte vælges 2 medarbejdere og over 1000 ansatte vælges 3 medarbejdere.**

Man imødekommer her problemstillingen om, at antallet af bestyrelsesmedlemmer også kan blive for mange.

- **Når en valgproces indledes opslås på intranettet en kompetenceprofil. Det vil sige en beskrivelse af, hvilke kompetencer man gerne ser hos de opstillede kandidater. Kompetenceprofilen udarbejdes af den ledende faglige organisation og bestyrelsesformanden i fællesskab. Kompetenceprofilen kan ikke udarbejdes af kandidater, som ønsker opstilling. Kandidater som stiller op skal aktivt forholde sig til og begrunde deres kandidatur i forhold til kompetenceprofilen.**

Man vil her løse to udfordringer. For det første vil kompetencefokus blive skærpet, ligesom man med "jobopslaget" sikrer, at både medarbejdernes faglige organisation og lederen af bestyrelsesholdet får indflydelse. Det skulle sikre et "jobopslag", som både fokuserer bestyrelsesfaglige og organisatoriske og medarbejderfaglige kompetencer. For det andet bibeholder man den demokratiske valgproces, men nu på langt mere oplyst grundlag. Medarbejdere som stemmer får information om, hvad der kræves for at arbejde i en bestyrelse, ligesom medarbejderne kan matche kandidaterne op imod kompetenceprofilen. Det vil være en stor fordel i forhold til den black-box mange medarbejdere stemmer ind i dag.