

CO-Magazine *CO-Magasinet 5/2026* oprettet.

Vis

Redigér

Delete

Versioner

Brug



co MAGASIN

5. UDGAVE 2026



Indhold

**01. 400 kolleger mister jobbet. Sådan greb
tillidsrepræsentanterne forhandlingerne an**

**02. Du skal være med, når virksomheden taler
løngennemsigtighed**

03. Fra ufaglært til faglært: Anders går forrest

04. Kom med til Arbejdsmiljø Roadshow 2027

05. Du sidder ikke i en bestyrelse – du arbejder i den



CO-Magasinet 5/2026

400 kolleger mister jobbet | Vær klar til snak om
løngennemsigthed | Bestyrelsesarbejde er ikke bare en stol |
Fra ufaglært til faglært - TR gik forrest



01. 400 kolleger mister jobbet. Sådan greb tillidsrepræsentanterne forhandlingerne an

Da beskeden om nedlukningen af FMC Rønland ramte, bad Jens Christian Rønn Iversen og hans tillidsrepræsentantkolleger om en uges arbejdsro. Det skulle vise sig at være blot ét ud af flere stærke træk.



Jens Christian Rønn Iversen er fællestillidsrepræsentant og har arbejdet på FMC Rønland i 37 år.

Skrevet af
Anne Gooseman Hove

SIDST REDIGERET
27. oktober 2026

Relevant for dig hvis du er

FTR

TR

MAB

AMR



Chokket var lammende, da medarbejderne i et fyldt auditorium fik beskeden fra ledelsen: FMC Rønland, tidligere Cheminova, lukker al produktion med udgangen af 2026 og opsiger alle medarbejdere.

I generationer har virksomheden dannet grundlag for familier, lokalt erhvervs- og foreningsliv og beskæftigelse i Lemvig Kommune.

Nu stod teamet af tillidsrepræsentanter med kollegernes bekymringer, frustrationer og spørgsmål. Samtidig skulle de organisere arbejdet og lægge en plan for forhandlingerne om fratrædelsesaftalerne.

Jens Christian Rønn Iversen, fællestillidsrepræsentant for 3F, tager os med i maskinrummet og fortæller, hvordan de greb opgaven an.



FMC Rønland lukker

De cirka 400 medarbejdere udgjorde fem procent af Lemvig Kommunes arbejdsstyrke. Cirka 220 timelønnede, 63 kontormedarbejdere og laboranter, 91 akademikere og mellemledere og 22 lærlinge.

80-100 eksternt tilknyttede håndværkere, kantinepersonale og rengøringspersonale.

Cheminova blev grundlagt 1938 i Måløv.

Har produceret agro-kemikalier på Harboøre Tange siden 1953.

Cheminova skifter navn i 2015 til FMC Site Rønland, efter at amerikanske FMC Corporation køber virksomheden.

Kendt for at være en eftertragtet arbejdsplads med et stærkt fællesskab. Der er også flere ægtepar, hvor begge parter er ansat.

Gennemsnitsalderen er over 60 år, og størstedelen af medarbejderne har været ansat i mere end 20 år.

FIK EN UGES ARBEJDSRO

Da ledelsen allerede ville i gang med forhandlingerne dagen efter, slog Jens Christian og de andre medarbejdervalgte medlemmer af samarbejdsudvalget bremsen i.

"Når bomben springer, gælder det om at slå bolden i jorden, og noget af det bedste, vi gjorde, var at sørge for at få en uges

arbejdsro til at forberede os til forhandlingerne. Vi havde jo brug for at organisere os og samle viden, og det forstod ledelsen sådan set godt," fortæller Jens Christian.

De havde brug for tid til at organisere sig grundigt for at forhandle på vegne af kollegerne.

SÆT ET STÆRKT HOLD

De personer, der skulle forhandle fratrædelsesaftalen for medarbejderne, var medlemmerne af samarbejdsudvalget og virksomhedens Vice President, Manufacturing, Site Manageren og Head of HR.

De fem medlemmer af samarbejdsudvalget fra medarbejdersiden dannede forhandlergruppen sammen med to medarbejdere, der var udpeget som observatører, og blev alle frikøbt.

De havde brug for solid støtte fra de 11 tillidsrepræsentanter fra klubberne på virksomheden, som repræsenterede alle faggrupper - både timelønnede og funktionærer.

Her var det en kæmpe fordel, at fællesklubben siden 1965 har fungeret som et stærkt redskab for fagligt arbejde og sociale arrangementer, fortæller Jens Christian.

"Vores fællesklub har været en kæmpe styrke, fordi vi kender hinanden så godt, og fordi alle faggrupperne er repræsenteret. Vi har også haft nogle nye tillidsvalgte, som kunne stille alle de spørgsmål, som vi andre måske ikke tænkte over længere. De kunne udfordre os, der er gamle i gårde."



Ved et infomøde kunne alle medarbejdere komme med input til forhandlingerne. Fremmødet var stort, og forhandlergruppen fik bekræftet mange af de ønsker, de allerede havde skrevet på listen efter samtaler med tillidsrepræsentanterne fra alle klubberne.

FIND EKSPERTER OG BLIV ENIGE OM SPILLEREGLERNE

Forhandlergruppen samlede et hold af faglige eksperter fra Dansk Metal, Dansk El-Forbund, HK Privat, 3F, Lederne og Ingeniørforeningen i Danmark.

De skulle levere faglig og juridisk viden og sparring, og så skulle de også være med til at sende et signal til alle kollegerne, fortæller Jens Christian:

"Der er noget stærkt ved, at vi kommer gående med de faglige eksperter i kantinen. Vores kolleger kan se, at de får noget for kontingentkronerne, og organisationerne kan vise, at de står klar, når det gælder."

Samtidig blev forhandlergruppen enige om nogle grundprincipper. Fortrolighed var afgørende for, at alle kunne stole på, at ingen følsomme oplysninger slap ud:

"Det er ekstremt vigtigt, at når ting er hemmelige, så er de hemmelige. Jo flere, der er i en gruppe, jo større er risikoen, for at noget ryger ud. Derfor brugte vi en del tid på at tale om, hvad vi hver især forstod ved fortrolighed. Vi skulle være sikre på, at alt det, vi sendte afsted til eksperterne, var 100 procent fortroligt."

Fællesskab var også et nøglepunkt for forhandlergruppen.



"Vi forhandlede sammen på tværs af alle faggrupper. Vi ville gerne have en aftale, der skulle gælde for alle, uanset om man var funktionær, arbejdsleder eller timelønnet."

SKAB DE RETTE FYSISKE OG TIDSMÆSSIGE RAMMER

For at skabe den nødvendige tid og plads til arbejdet blokerede forhandlergruppen formiddagene i deres kalendere. Dagene startede klokken otte, og et fast mødelokale blev gruppens faste "kommandocentral".

Eftermiddagene blev brugt til at samle op fra dagens forhandlinger og indhente viden fra det faglige hold af eksperter fra fagforbundene eller tale med kolleger.

FORDEL OPGAVERNE OG AFTAL KOMMUNIKATION

Ret hurtigt i processen fordelte forhandlergruppen opgaverne imellem sig. Én fik ansvar for struktur i materialet, sikkerhedsadgange til mapper og dokumenter og mailkorrespondance på vegne af forhandlergruppen. En anden fik ansvar for mødeindkaldelser og koordinering på tværs af kalendere med interne og eksterne aktører. Hjælp til kolleger med at svare på faglige spørgsmål gik til en tredje.

De lagde også klare linjer for kommunikation og information både i forhandlergruppen og ud til kollegerne. En Messenger-gruppechat blev brugt til hurtige beskeder i gruppen, mens medarbejderne fik daglige opdateringer på intranettet om forløbet i forhandlingerne. Ved akut behov for svar fra hinanden i gruppen, skulle de ringe. Igen var det en uvurderlig

styrke, at de kendte hinanden så godt. Opgavefordelingen faldt naturligt, fortæller Jens Christian:

"Fordi vi netop i årenes løb har været vant til at holde møder jævnligt, var vi fuldstændig trygge ved hinanden. Der var ingen, der var bange for, at de andre kun tænkte på at sørge for deres egne medlemmer."

9 GODE TIPS TIL AT HÅNDTERE MASSEAFSKEDIGELSER ELLER NEDLUKNINGER FRA FORHANDLERGRUPPEN:

Forberedelse

Forbered jer så tidligt som muligt – og gerne allerede i fredstid. Brug erfaringer fra tidligere eller fra andre virksomheder.

Arbejdsro

Sørg for at få tid til at tænke og forberede jer før forhandlingerne. Det giver mulighed for at samle viden, organisere arbejdet og lægge en plan

Stærkt hold

Sammensæt en forhandlergruppe med bred repræsentation og træk aktivt på de øvrige tillidsvalgte.



Jo flere perspektiver, desto bedre grundlag for at repræsentere alle medarbejdere.

Eksperter

Brug de faglige organisationers eksperter aktivt gennem hele processen. De kan bidrage med viden, sparring og erfaring fra lignende sager.

Fælles principper

Bliv tidligt enige om spillereglerne, herunder fortrolighed og hvilke mål I forhandler efter. Det styrker sammenholdet og gør det lettere at stå fast undervejs.

Rammer

Afsæt faste tidspunkter til arbejdet og hav et fast mødelokale. Det giver overblik, struktur og hurtigere beslutninger.

Rollefordeling

Fordel opgaverne efter kompetencer og erfaring. Når alle kender deres ansvar, bliver arbejdet mere effektivt



og mindre sårbart.

Troværdighed

Vær åben om processen og hold jer til fakta.
Medarbejdernes tillid afhænger af, at informationerne er præcise og kommer løbende.

Kommunikation

Aftal, hvilke kanaler I bruger til at kommunikere internt og til kollegerne. Aftal også, hvad og hvornår I giver information på de valgte kanaler, for eksempel intranet, gruppechat, mails og fysiske møder.

SKAB FASTE RAMMER FOR FORHANDLING

Fra starten aftalte parterne faste rammer for forhandlingerne. Møderne begyndte klokken ni og måtte højst vare to en halv time. Hvert møde startede med at godkende referat og sluttede med at aftale næste møde.

Forhandlergruppen ville have fokus på de overordnede principper i forhandlingerne frem for på enkeltsager eller personer:



"Min erfaring er, at hvis du har navn på, så bliver det sværere at forhandle. Vi ville ikke gøre det sværere for os selv, end det allerede var," siger Jens Christian.

Troværdighed og åbenhed var også topprioriteter for forhandlergruppen, og derfor blev alle referater offentliggjort efter forhandlinger.

Efter ti forhandlingsmøder kunne de skrive under på aftalen.

De mange grundige forberedelser resulterede i en aftale, som forhandlergruppen står inde for:

"Vi kan stå fuldstændigt på mål for aftalen. Jeg mener faktisk ikke, vi kunne have flyttet mere, og der er også så meget økonomi i den. Det må da være okay."



Aftalen

Aftalen lægger sig oven på vilkårene fra personalehåndbogen, funktionærloven, ferieloven og gældende overenskomster og lokalaftaler.

Fratrædelsesaftalen gælder til og med 2028.

3.000 kroner i anerkendelses-fratrædelsesgodtgørelse til alle medarbejdere - både de afskedigede og de, der bliver som en del af stay-on-holdet.

Alle skal som udgangspunkt arbejde i opsigelsesperioden. Dog er der mulighed for at aftale fritstilling lokalt. Medarbejdere med lang anciennitet får en fratrædelsesgodtgørelse, der svarer til yderligere seks måneders løn (op til 300.000 kroner).

Alle medarbejdere sikres et outplacement-forløb.

Adgang til krisehjælp for både medarbejdere og pårørende.

Lærlinge og elever hjælpes videre til ny læreplads, så de kan afslutte deres uddannelse.

Bemærk: Resultatet af en forhandling om en fratrædelsesaftale ved masseafskedigelser eller lukning afhænger altid af den konkrete situation. Derfor kan aftalerne se meget forskellige ud fra arbejdsplads til arbejdsplads.

02. Du skal være med, når virksomheden taler løngennemsigtighed

Næste år træder nye regler om løngennemsigtighed i kraft. Mange virksomheder er allerede ved at forberede sig, og det bør du som tillidsrepræsentant være med til.



Skrevet af
Dorthe Kragh

SIDST REDIGERET
27. oktober 2026

Relevant for dig hvis du er

FTR

TR

Hvem laver samme arbejde eller arbejde af samme værdi?
Hvad tæller med, når lønnen bliver fastsat? Og hvordan skal
løntallene deles op og forklares?

Det lyder måske som spørgsmål for HR, jurister og lønkontoret.
Men svarene bliver afgørende for, om medarbejderne kan

gennemskue lønforskelle og gøre retten til ligeløn gældende. Derfor bør tillidsrepræsentanter sikre sig en plads ved bordet, når rammerne for længennemstighed bliver drøftet i virksomheden.

Ved at sidde med i rummet, når virksomheden fastlægger rammerne for sin lønstruktur, har du mulighed for at påvirke rammerne, og du får et godt kendskab til mekanismerne bag lønstrukturen. Det kan være en stor fordel, hvis der skulle opstå en sag om ligeløn hos jer.

HVORFOR ULIGELØN?

Loven om længennemstighed er endnu ikke vedtaget, men den forventes at træde i kraft 1. marts 2027.

Baggrunden for loven er et EU-direktiv, som skal gøre op med lønforskelle mellem mænd og kvinder. I 2022 var den ikke-justerede lønforskel mellem kvinder og mænd på 12,7 procent i EU og på 13,9 procent i Danmark. Mange analyser viser, at en del af denne forskel kun kan forklares med kønsdiskrimination, ligesom forskning peger på, at åbenhed om løn kan være med til at mindske den form for diskrimination.

Målet med loven er derfor at gøre retten til ligeløn lettere at håndhæve. Virksomhederne skal have lønstrukturer, der gør det muligt at sammenligne værdien af medarbejdernes arbejde. Den enkelte medarbejder får efter anmodning ret til skriftlig besked om sit eget lønniveau. Medarbejderen får også ret til at se de gennemsnitlige lønniveauer fordelt på køn for

grupper, der udfører samme arbejde eller arbejde af samme værdi.

HVEM ER OMFATTET?

Der kommer også mere åbenhed, når virksomheden ansætter nye medarbejdere. Ansøgere skal have oplyst den indledende løn eller et løninterval i så god tid, at de kan gå ind i en oplyst lønforhandling. Samtidig må arbejdsgiveren ikke spørge til ansøgerens tidligere løn. En gammel lønforskel skal med andre ord ikke automatisk følge med ind i det næste job.

Virksomheder med mindst 100 ansatte bliver omfattet af krav om lønredegørelser, men kravene træder ikke i kraft samtidig. Efter EU-direktivet skal virksomheder med mindst 250 ansatte rapportere hvert år fra 7. juni 2027. Virksomheder med 150-249 ansatte skal rapportere hvert tredje år fra samme dato. For virksomheder med 100-149 ansatte gælder kravet hvert tredje år fra 7. juni 2031.

Viser tallene en gennemsnitlig lønforskel på mindst fem procent i en medarbejderkategori, som virksomheden ikke kan forklare med objektive og kønsneutrale kriterier, skal der handles. Er forskellen ikke rettet inden seks måneder efter indberetningen, skal arbejdsgiveren og lønmodtagerrepræsentanterne sammen foretage en lønvurdering. De endelige danske regler afhænger af Folketingets behandling af lovforslaget.



Løngennemsigtighed

Sådan kan virksomhederne forberede sig:

- Kortlægge eksisterende jobfunktioner og medarbejderkategorier.
- Fastlægge objektive og kønsneutrale kriterier for arbejde af samme værdi, blandt andet færdigheder, indsats, ansvar og arbejdsvilkår.
- Gennemgå løndata og sikre, at datagrundlaget er retvisende og kan opdeles efter køn og medarbejderkategori.
- Beslutte ansvar, arbejdsgange og systemer for oplysninger til medarbejdere og kommende lønredegørelser.
- Planlægge, hvordan uforklarlige lønforskelle skal undersøges, forklares og rettes.
- Tilpasse rekrutteringen, så løn eller løninterval oplyses rettidigt, og tidligere løn ikke efterspørges.



03. Fra ufaglært til faglært: Anders går forrest

Efter mere end 10 år på Randers Gears tager Anders Hansen springet fra ufaglært til faglært. Han bliver den første, der bruger virksomhedens nye aftale om Aftalt Uddannelse, og han håber, at kollegerne følger efter.



Skrevet af
Dorthe Kragh

SIDST REDIGERET
27. oktober 2026

Relevant for dig hvis du er

FTR

TR

Kollegerne kalder ham virksomhedens ældste lærling nogensinde og driller ham med, at de har besluttet, at det fremover er lærlingenes opgave at tømme affald. Og derhjemme er det den 11-årige søn, der kærligt insisterer på, at han skal have en rigtig skoletaske og madpakke smurt af mor.



51-årige Anders Hansen tager det hele med et stort smil. Ud over at være lærling på Randers Gears i Randers er han nemlig også tillidsrepræsentant for 3F'erne på virksomheden og en af kræfterne bag virksomhedens nye aftale om Aftalt Uddannelse.

Aftalen gør det muligt for ham at udleve en gammel drøm om at få et svendebrev, og fornylig startede han på uddannelsen til industrioperatør og er dermed den første på virksomheden, der benytter mulighederne i Aftalt Uddannelse. Forløbet veksler mellem 14 dage på skole og 14 dage i virksomheden, og planen er, at han skal være færdig i marts 2028.

UDDANNELSE BETALER SIG

Anders har været langt omkring i sit liv. Han har været et smut forbi gymnasiet, rejst og været autodidakt køkkenchef. Men det er aldrig endt med et stykke papir, selv om han er meget bevidst om, at det er værdifuldt at have papir på sin viden og kunnen.

"Som ufaglært i dag er det meget, meget svært at finde arbejde. Men har du svendebrev, er det noget nemmere. Og så gør jeg det måske også lidt af personlige årsager for mine egne børn, fordi jeg også vil vise dem: Jamen, det kan faktisk godt betale sig at tage en uddannelse," siger Anders Hansen.

Indtil nu har økonomien spændt ben for hans drøm. En lærlingeløn hænger ikke sammen med et liv som familiefar med hus og bil. Men med Aftalt Uddannelse er det muligt at

tage en uddannelse med 100 procent lønkompensation.

HJÆLP TIL AFTALE

Aftalt Uddannelse har længe stået på dagsordenen hos Randers Gears, men skiftende direktører og perioder med økonomisk usikkerhed betød, at arbejdet flere gange gik i stå. Nu, da der er ro på direktørgangen og en meget bedre økonomi, kom selve aftalen ifølge Anders på plads på omkring et halvt år.

En uddannelseskonsulent fra IKUF hjalp parterne med at beskrive mulighederne, finde de relevante ordninger og navigere i ansøgninger og tilskud. Virksomheden udpegede desuden en uddannelsesansvarlig, som kan hjælpe med det praktiske.

Aftalen retter sig mod uddannelser, der giver mening for både medarbejderen og virksomheden. For de ufaglærte er industrioperatør og industritekniker blandt de centrale muligheder, mens de faglærte kan bruge aftalen til blandt andet kurser i robotter, automation, produktion, kvalitet og måleteknik. Også funktionærerne i virksomheden er omfattet.

INSPIRERE KOLLEGERNE

Anders håber, at han ved at begynde på en uddannelse i en alder af 51 år, kan inspirere sine kolleger til at få papir på deres viden med et svendebrev.

Kollegerne har strittet lidt imod, fordi de jo er tilfredse med deres nuværende arbejde, skolen ligger måske i en anden by, og nogle er også usikre på udsigten til at skulle tilbage på skolebænken, Men efter den turbulente tid for virksomheden oplever han en stigende erkendelse af, at det måske ikke er så dumt at få et svendebrev.

"Derfor sagde jeg: Ved I hvad, jeg har snakket om den uddannelse længe, så nu tager jeg den. Så prøver jeg den af, og så kan vi få en oplevelse af, hvordan det er," siger han.

Aftalt uddannelse

Læs mere om aftalt uddannelse

→ **Guide til aftalt uddannelse:**

(<https://ikuf.dk/guides/guide-til-aftalt-uddannelser/>)

Et par kolleger har allerede sagt, at de også kunne være interesserede. Først vil de dog høre, hvordan Anders oplever skolen og rytmen med to uger ude og to uger hjemme.

"Jeg er helt sikker på, at det munder ud i, at der kommer flere af sted. Det kan godt være, der går et år, men jeg er helt overbevist om, at der nok skal komme flere af sted," siger han.



MERIT FORKORTER UDDANNELSEN

Inden uddannelsesstart fik han lavet en realkompetencevurdering. Her blev hans erfaring fra maskinerne, it-kundskaber og tidligere skolegang vurderet, så han kunne få merit for det, han allerede kan. Det skærer lidt af uddannelsestiden af.

Og når han har fået sit svendebrev, venter der et job på Randers Gears. En erfaren kollega nærmer sig pension, og Anders er blevet spurgt, om han med tiden vil overtage hans område. Virksomheden får dermed flere medarbejdere, der kan dække de specialiserede funktioner, mens Anders får mulighed for at bevæge sig væk fra et arbejde, som i dag er fysisk meget belastende.

Han forventer, at den største udfordring i de kommende år bliver at sidde stille i undervisningen efter mange år i et aktivt job. Til gengæld glæder han sig til et voksenforløb sammen med andre, der også har arbejdserfaring med sig.

Så det blev uden skoletaske, men med kollegernes fulde opbakning, at han for nylig rullede op foran Aarhus Tech på sit løbehjul. Klar til at blive faglært industrioperatør.



Realkompetencevurdering

Hvad er realkompetencevurdering?

En realkompetencevurdering (RKV) er en officiel proces, hvor du får vurderet og anerkendt den viden og de færdigheder og kompetencer, du har opnået gennem dit arbejdsliv, efteruddannelse, frivilligt arbejde, foreningsliv, højskoleophold eller fritid.

Du får altså papir på alt det, du kan og ved, men ikke har et eksamensbevis på.

Hvad kan det bruges til?

Du kan blandt andet bruge din RKV til at søge optagelse på en uddannelse, hvor du ikke opfylder de formelle adgangskrav.

Din RKV kan også bruges til at få merit, så du ikke behøver at tage fag, som du allerede kan. Dermed kan du afkorte din uddannelse.

Hvordan fås en RKV?

Studievejlederen på det pågældende uddannelsessted hjælper med at udfylde diverse papirer og eventuelle prøver samt godkender eventuel merit.



04. Kom med til Arbejdsmiljø Roadshow 2027

Mangler du og dine kollegaer friske inputs til jeres arbejdsmiljøindsats? Så kom med til Arbejdsmiljø Roadshow og få viden, redskaber og nye ideer til et endnu bedre arbejdsmiljø.



Skrevet af
Allan Petersen

SIDST REDIGERET
27. oktober 2026

Relevant for dig hvis du er

TR

AMR

Skal du være sikker på at få en plads på en BFA Industris populære Roadshow-møder i begyndelsen af 2027, kan du tilmelde dig nu.

Temaerne for Arbejdsmiljø Roadshow 2027 er:



- Status på arbejdsmiljøet i industrien
- AI i arbejdsmiljøet
- Neurodivergens
- Unge
- Ulykkesforebyggelse
- Kemi

Møderne er gratis at deltage i, de afholdes 11 steder i landet og varer fra klokken 12-15. Første møde er i Rønne den 25. januar. Herefter går til Fyn, Sjælland og Jylland.

Møderne er en god anledning for både ledere og medarbejdere til at få konkrete redskaber og inspiration til dialog og samarbejde om et godt arbejdsmiljø. Der opfordres derfor til, at både ledere og medarbejdere deltager.

Læs mere på [BFA Industris hjemmeside](https://www.bfa-i.dk/arrangementer/arbejdsmiljoe-roadshow-2027)

(<https://www.bfa-i.dk/arrangementer/arbejdsmiljoe-roadshow-2027>)

eller se [oversigten over arrangementer](https://www.co-industri.dk/events)

(<https://www.co-industri.dk/events>) her.



05. Du sidder ikke i en bestyrelse – du arbejder i den

En plads i bestyrelsen er ikke bare en stol ved bestyrelsesbordet. Det er et håndværk, som du skal øve dig på og være bevidst om, hvis du for alvor skal tilføre værdi til bestyrelsen og dine kolleger.



Skrevet af
Dorthe Kragh

SIDST REDIGERET
27. oktober 2026

Relevant for dig hvis du er

MAB

Sidder du i en bestyrelse? Eller arbejder du i en bestyrelse?

Det er ikke bare ordkløveri. For Karina Boldsen siger formuleringen noget om den måde, man går til sit bestyrelsesarbejde på. Hun arbejder professionelt med



bestyrelsesarbejde gennem sin virksomhed AROS BOARD og er selv professionelt medlem af 10 bestyrelser.

"Når man siger, at man 'sidder i' en bestyrelse, synes jeg, at det lyder passivt. Og vi vil jo gerne sætte et aftryk. Der er en grund til, at vi involverer os i det og bruger tid og passion på det. Derfor er det vigtigt at sige, at jeg gerne vil arbejde for det her selskab og gøre en indsats for at lære håndværket ordentligt," siger hun.

MAB ER UUNDVÆRLIG

På CO-industris Topmøde for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer delte hun ud af sine råd til både nuværende og kommende bestyrelsesmedlemmer.

I hendes øjne er de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer uundværlige, og hun undrer sig især over ejerledere, som sidder og tæller medarbejdere for at se, om de kan undgå at få medarbejderrepræsentanter med i bestyrelsen.

"Jeg mener, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer tilfører bestyrelsen en særlig værdi, fordi de forbinder strategi med virkelighed. De ved, hvordan driften foregår, og de kender hullerne i osten," fastslår hun.

FIRE PUNKTER AF SÆRLIG VÆRDI

Bestyrelsens væsentligste opgave er at lægge en stærk



strategi, og i den forbindelse kan de medarbejdervalgtes særlige værdi koges ned til fire punkter:

- De bidrager med indsigt i organisationens reelle kapacitet. De tester og ved, om beslutninger kan gennemføres i praksis.
- De synliggør implementeringsrisici og organisatorisk robusthed ved at udfordre antagelser, synliggøre risici og tilføre perspektiver, som ellers ikke ville være i rummet.
- De forbinder strategien med virkeligheden og ikke mindst kulturen, som lever i virksomheden.
- De hæver kvaliteten af strategiske beslutninger.

Derfor er det vigtigt, at de medarbejdervalgte positionerer sig i bestyrelsen. Det kræver, at de møder velforberedte fra allerførste bestyrelsesmøde.

Vil du vide mere:

Karina Boldsen har skrevet bogen *"De 7 Trin"*, som er en manual til bestyrelsesarbejde i praksis.

"Bestyrelsen mødes fem til seks gange om året. Så man skal give værdi fra det sekund, man sætter sig ved bestyrelsesbordet. Vi har måske kun tre eller fire timer til nogle vanvittigt vigtige strategiske agendaer, som man skal være



forberedt på," siger hun.

FØR DET FØRSTE MØDE

Hun anbefaler derfor nyvalgte bestyrelsesmedlemmer at gøre seks ting før og under deres første bestyrelsesmøde:

- Få kendskab til virksomhedens strategiske retning. Få tilsendt virksomhedens strategi og aktuelle prioriteringer.
- Få kendskab til virksomhedens beslutningshistorik og governance. Få tilsendt de seneste bestyrelsesreferater, forretningsordenen og centrale dokumenter, for eksempel vedtægter, strategiske dokumenter og referater fra generalforsamlinger.
- Skab dig et økonomisk overblik. Få tilsendt seneste interne regnskab, relevante nøgletal samt regnskab til dato.
- Forventningsafstem med direktøren. Tag et møde med direktøren og få et overblik over de strategiske udfordringer, samarbejdsformer og informationsflow.
- Møde med bestyrelseslederen. Bliv skarp på rolleforventninger, kulturen i bestyrelsesrummet og andre væsentlige informationer - både de skrevne og uskrevne regler. Og vær nysgerrig.
- Positionér dig selv. Præsenter dig selv på første bestyrelsesmøde, fortæl om dine kompetencer og gør det tydeligt, og fortæl hvad du ønsker at bidrage med til

virksomheden. Det kan være en mærkesag som medarbejderfastholdelse eller lignende.

ET STÆRKT BESTYRELSESMEDELM

Ud over at holde denne viden ved lige gennem arbejdet i bestyrelsen, så peger hun også på tre principper, som kendetegner stærke medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

- De ved, at de i bestyrelsen arbejder for CVR-nummeret – ikke afdelingen eller kollegerne.
- De kan se virksomheden oppe fra. De overvejer, hvilke udefrakommende forhold der kan ramme virksomheden, hvilke muligheder den skal gribe, og hvordan omverdenen ser på den.
- De arbejder i en bestyrelse. De er professionelle og sætter sig ind i økonomien, strategien, regnskabet og kender deres rolle og værdi.

"Hvis vi ikke har medarbejderne med, så kan vi glemme alt om det, der hedder strategi, og vi kan glemme alt om at udrulle den. Rigtig mange strategier lykkes ikke, fordi vi ikke har taget medarbejderne med i beslutningen og taget hensyn til paratheden for forandringerne. Derfor er deres rolle værdifuld i bestyrelsen," siger Karina Boldsen.



Karina Boldsens syv bud på en agenda for 2026 i bestyrelsen:

1. Vær **risikointelligent** – og gå fra compliance til strategiske valg
2. Arbejd fortsat med **scenarier** og parallelle strategier i en uforudsigelig verden
3. Styrk bestyrelsens **AI-dømmekraft** og teknologiske ansvar
4. Tag aktivt ansvar for **talent, kapacitet og eksekveringskraft i organisationen**
5. Forstå og navigér i **ændrende kapitalmarkeder**
6. Skab større **objektivitet og diversitet** i bestyrelsessammensætningen
7. Vær en tydelig **kulturbærer** med autenticitet og mod i bestyrelseslokalet

