

I selskabets interesse...

*Af professor Lars Bo Langsted
Aalborg Universitet*

Denne uges virak omkring Lærerstandens Brandforsikring og den advokatrapport, der blev offentliggjort for en uge siden om ledelsens forhold og adfærd, har endnu en gang sat fokus på ledelsen. Hvad er det man gerne må, hvad må man ikke og hvornår kan man risikere erstatnings- eller strafansvar, hvis man gør det alligevel?

Lærerstandens Brandforsikring er – som navnet antyder – et forsikringselskab. Dette indebærer bl.a. at selskabet er undergivet lov om finansiel virksomhed, der på visse punkter har strammere regler om ledelsen og en højere grad af kontrol med denne end man kender fra et »almindeligt« selskab. På den anden side, er de grundlæggende spørgsmål og afvejninger helt identiske, ligesom det vil være identiske betragtninger, der vil være bærende for et eventuelt personligt ansvar.

Når en bestyrelse skal træffe en beslutning, når en direktør skal indgå en aftale på vegne af selskabet og når en afdelingsleder skal disponere, skal de pågældendes fokus være på én ting – og kun én ting: Hvad er selskabets interesse i denne beslutning, adfærd eller disposition, og hvorledes tilgodeser vi denne interesse bedst muligt. Det er det, de er ansat eller valgt til, og eventuelle andre interesser, de pågældende måtte have, er helt uvedkommende, når de passer deres hverv.

Det er banalt, men som det ofte er tilfældet med banaliteter, er det både vigtigt og rigtigt. Er man således i tvivl om hvilke indfaldsvinkler, man skal have til en sag og hvilken beslutning man i den givne situation skal træffe, må man starte med at spørge sig selv – og dernæst svare helt ærligt: er dette eller hint argument i selskabets interesse, eller tjener det andre formål?

Når man er kommet så langt, opdager man imidlertid, at man kun er kommet til den rigtige dør. For hvad er så konkret i selskabets interesse? Er det i selskabets interesse, at investere lidt risikovilligt? Er det i selskabets interesse at stille et sommerhus til rådighed for medarbejderne? Er det i selskabets interesse, at direktøren er glad og tilfreds? Er det i selskabets interesse, at direktøren er for glad og tilfreds? Er det i selskabets interesse, at bestyrelsen drikker god vin til maden? Er det i selskabets interesse, at de ledende medarbejders ægtefæller bliver inviteret i Tivoli? Til Fyn? Til Portugal?

Spørgsmålene er mange og lette at stille, men ganske vanskelige at besvare konkret. Og næsten umulige at besvare generelt.

Lad os tage et tænkt, men praktisk eksempel: Bestyrelsen for et selskab, der producerer dambrugsudstyr, plejer at tage på en udlandsrejse hvert andet år. Man lægger normalt rejsen til et land, hvortil man afsætter sine varer, så man kan bese mindst et par dambrug under rejsen. Turen varer typisk 7 dage og man beser dambrug 1 eller 2 dage ud af de 7. Deltagerne er bestyrelsen, direktionen og et par af de ledende medarbejdere, og

spørgsmålet bliver nu rejst af et af bestyrelsesmedlemmerne: skal vi undtagelsesvist have ægtefæller med på rejsen i år?

Følgende elementer kunne tænkes at indgå i den beslutning, bestyrelsen skal til at træffe:

- 1) jeg vil gerne have min ægtefælle med, det kunne være hyggeligt.
- 2) jeg vil gerne slippe for at have min ægtefælle med
- 3) min ægtefælle vil meget gerne med
- 4) min ægtefælle vil helst være fri.
- 5) Det vil være en stor udgiftspost for selskabet at betale for alle deltageres rejse.
- 6) Det har været et barskt år, hvor alle i ledergruppen har været spændt hårdt for, men selskabet er nu kommet ud af sin økonomiske klemme, så de fortjener at vi i år flottes os lidt mere end vi plejer.
- 7) Ægtefæller skal være velkomne, men må selv betale.
- 8) Hvis ægtefællerne selv skal betale, virker selskabet fedtet.
- 9) Hvis ægtefællerne selv skal betale ved vi, at der er mindst to, der ikke deltager.
- 10) Det er aktionærernes/medlemmernes penge, vi bruger på rejsen, derfor skal ægtefællerne selv betale.
- 11) O.s.v.

Bortset fra argumenterne 1) til 4) er de øvrige argumenter helt valide og har alle udspring i selskabets interesse. Aktionærernes interesse i ikke at betale for unødige udgifter står her over for aktionærernes interesse i, at ledelsen trives med arbejdet både fagligt og socialt og i, at der ikke skabes unødige skel i ledergruppen. Med i overvejelserne er naturligvis også om selskabet (nu) har råd til at betale for turen og om udgifterne generelt holdes på et rimeligt niveau uanset om man vælger at tage ægtefæller med eller ej. Det vil således ikke være legitimt, hvis bestyrelsesmedlemmerne siger, at når de nu undlod at tage ægtefæller med – hvad de sådan set godt kunne have gjort – ja så bruger de bare det dobbelte beløb på sig selv.

Generelt er overvejelser om udlandsrejser, deres længde og eventuelle udefra kommende deltagere ganske vist så småt ved at dø ud: ingen har tid til at være længere væk end højst nødvendigt, og de fleste ægtefæller har selv et job, der ikke levner dem tid til at rejse med, uanset om de fik tilbuddet eller ej, ligesom alle de potentielle deltagere har prøvet at rejse til udlandet før – mange gange før! Der vil imidlertid ikke være forskel i overvejelsernes karakter og de elementer, der kan indgå, hvis eksemplet havde vedrørt prisen på vinen til et møde, kvaliteten på læderet i kontormøblementet, om virksomheden kan stille en lejlighed til rådighed for direktørerne, betingelserne for dette lejemål o.s.v.

Avisens læsere vil helt givet have forskellige syn på, hvorvidt ægtefællerne i dambrugsudstyrsvirksomheden skal deltage i turen og om det skal være gratis for dem eller ej. Andet ville være underligt. Der må imidlertid ikke være tvivl om, at en bestyrelse lovligt vil kunne træffe beslutning om begge dele.

Erstatningsretlig retspraksis siger således meget tydeligt, at så længe man træffer sine beslutninger ud fra selskabets interesser og for at varetage disse, så får man meget lang snor til at træffe også »forkerte« beslutninger (det vil sige beslutninger, som dommeren ikke selv ville have truffet, hvis han havde siddet som bestyrelsesmedlem). At man vælger den løsning, der på kort sigt er dyrest for selskabet er naturligvis heller aldrig et argument for et erstatningsansvar. Når det er sagt, er det også klart, at løsninger kan blive så dyre, at man alene af den grund må pålægge erstatningspligt, men før man gør det, skal man skele kraftigt til, hvad der er normalt i det pågældende selskab, og til om løsninger altid træffes i det åbne, eller om de forsøges holdt skjult for aktionærkreds og andre interessenter. Er der endvidere tale om offentlig virksomhed er muligheden for tilladelig »flotten sig« nærmest ikke-eksisterende.

Ovenstående illustrerer også, at et eventuelt strafansvar først kan komme på tale, når der har været udgifter der helt entydigt har været så voldsomme, at de har været uden nogen form for blot tilnærmelsesvist tilsvarende værdi for virksomheden eller helst helt uden virksomhedsinteresse, men oplagt blot er sket for at berige modtageren. Den relevante bestemmelse vil her oftest være straffelovens bestemmelse om mandatsvig.

Det er endvidere vigtigt at være opmærksom på, at et eventuelt straf- eller erstatningsansvar er et individuelt ansvar. Man må således se på hvert enkelt ledelsesmedlems forhold: hvad vidste den pågældende, hvad burde han eller hun have vidst, havde den pågældende siddet så længe i ledelsen, at det havde været muligt og forventeligt, at han eller hun greb ind. Det er med andre ord ikke muligt at pålægge et »kollektivt« ledelsesansvar, men det er selvfølgelig muligt, at man kan bebrejde alle i ledelsen det samme.