

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Affärsjuridik och Innovationsrätt I, 30 HP

Juridiska Institutionen

Cirkelabonnemang

INTERNPREMEMORIA OCH TEORETISK REFLEKTION AV
BOLAGSJURSTEN PÅ TELESWE AB

ARTA EKMAN



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Innehållsförteckning

1	SAMMANFATTNING OCH REKOMMENDATION	3
2	BAKGRUND	3
2.1	DET AKTUELLA FALLET	3
2.2	IDENTIFIERAT MÖNSTER	3
2.3	VÅR NUVARANDE STRATEGI	3
3	RISKÖVERSIKT	4
4	RÄTTSLIGA BRISTER OCH DE RISKER DE MEDFÖR	4
4.1	KOMMUNIKATIONSSTYRNING SOM FÖRSVÅRAR UPPSÄGNING	4
4.2	FORMKRAV OCH TVINGANDE NYAVTAL VID UPPSÄGNING	5
4.3	FELAKTIG DEBITERING	6
4.4	VÄGRAN ATT TA EMOT BETALNING	6
4.5	OBEFOGADE INKASSOKRAV	7
4.6	ARTIFICIELLA FULLMAKTSKRAV	7
5	KONSEKVENSANALYS: HUR RISKERNA KAN MATERIALISERAS	8
5.1	RISK FÖR RÄTTSPROCESS	8
5.2	FÖRLOPP OCH UTGÅNG I TINGSRÄTT	8
5.3	RISK FÖR PREJUDIKAT	8
5.4	TILLSYNSMYNDIGHETER	9
5.5	PUBLICITET OCH VARUMÄRKESKADA	9
5.6	LAGSTIFTNINGS- OCH KONKURRENSRISK	9
6	REKOMMENDATIONER	10
6.1	OMEDELBAR ÅTGÄRD – DET AKTUELLA FALLET.....	10
6.2	MEDELLÅNG SIKT – PROCESSFÖRBÄTTRINGAR	10
6.3	LÅNG SIKT – STRATEGISK POSITIONERING.....	10
7	SAMMANFATTANDE BEDÖMNING	12
	BILAGA 1 – TEORETISK REFLEKTION	13
1	INLEDNING	13
2	JURISTROLLEN OCH MITT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	13
2.1	MITT UPPDRAG ÄR INTE ATT TÄNJA PÅ GRÄNSERNA, UTAN ATT GÖRA RÄTT	13
2.2	ATT FÖRSTÅ SAMHÄLLSUTVECKLINGEN	13
2.3	ETT KONKRET EXEMPEL PÅ FÖRSKJUTNA TRANSAKTIONS KOSTNADER.....	14
2.4	JURISTER OCH EKONOMER – TVÅ SIDOR AV SAMMA MYNT	14
2.5	OLIKA JURIDISKA ROLLER – SAMMA SAMHÄLLSSYSTEM	14
2.6	HUR DETTA FORMAT MIN PROMEMORIA.....	14
3	INTEGRATION: HUR TEORIERNAS FORMAT MIN ANALYS	15

4	SLUTSATS	15
----------	-----------------------	-----------

1 Sammanfattning och rekommendation

Mot bakgrund av ett omfattande kundbrev har jag agerat retroaktivt mot potentiella juridiska risker och utfört en utredning av den problematik som kunden beskrivit. Min bedömning är att vår nuvarande hantering av uppsägningsärenden, trots att den hittills fungerat operativt, innebär betydande juridiska och affärsmässiga risker på medellång och lång sikt.

Min rekommendation är tvådelad:

Omedelbar åtgärd: Kontakta den aktuella kunden direkt och erbjuda en schablonersättning (förslag: 5 000 kr samt befrielse från samtliga krav) för att undvika rättsprocess och negativ publicitet.

Strategisk översyn: Initiera en intern översyn av våra uppsägningsrutiner med sikte på att förenkla processen, vilket både minskar juridiska risker och kan bli en konkurrensfördel.

Nedan finner du detaljerad analys av rättsläget som förankring för mina rekommendationer. Jag skulle vilja att vi tar ett samtal om detta så snart du har möjlighet för att diskutera potentiella tillvägagångsätt.

2 Bakgrund

2.1 Det aktuella fallet

En kund har i skriftligt brev krävt ersättning med 16 000 kr (20 timmar à 800 kr) för det besvär som uppstått i samband med uppsägning av sitt mobilabonnemang. Kundens beskrivning är detaljerad och trovärdigt dokumenterad. Ärendet har pågått i tre månader och omfattat närmare 60 kontakter med Teleswe.

2.2 Identifierat mönster

Det aktuella fallet är inte unikt. Under min tid som bolagsjurist har jag granskat ett flertal liknande brev där kunder beskriver omfattande besvär vid uppsägning. Gemensamt för dessa ärenden är att våra rutiner systematiskt leder till upprepade kontakter med olika handläggare, tidsutdräkt genom långa svarstider och telefonköer, krav på formella steg som förlänger processen, felaktig debitering som kräver uppföljning samt involvering av tredje part i form av inkassobolag. Mönstret är så pass återkommande att det framstår som en följd av hur rutinerna är utformade, snarare än som enstaka missöden.

2.3 Vår nuvarande strategi

Den strategi jag implementerat på min företrädares inrådan har byggt på att inte medge något misstag, att inte bemöta specifika påståenden, att konstatera att avtalet numera är avslutat och att i vissa fall efterge belopp upp till 500 kr som en god gest. Strategin har fungerat såtillvida att ingen kund hittills fört saken vidare till domstol. Avsaknaden av rättsprocesser är emellertid inte detsamma som avsaknad av rättslig risk, vilket de följande avsnitten visar.

3 Risköversikt

Denna promemoria identifierar och analyserar de risker som följer av vår nuvarande uppsägningshantering. Riskerna kan delas in i rättsliga brister i själva hanteringen (avsnitt 4) och de konsekvenser dessa brister kan utlösa – process, tillsyn, publicitet och lagstiftning (avsnitt 5). Tabellen nedan ger en samlad bild och utgör läsanvisning för det följande. Sannolikhets- och konsekvensbedömningarna är mina egna och avser ärendetypen som helhet, inte uteslutande det aktuella fallet.

Risk	Sannolikhet	Konsekvens	Åtgärd (avsnitt)
Rättsprocess (enskilt fall)	Medelhög (20–30 %)	Medelhög (50–100 tkr i ombudskostnad + skadestånd)	Förlikning (6.1)
Prejudikat i HD	Låg (5–10 %)	Mycket hög (öppnar för massanspråk)	Processförbättringar (6.2)
PTS-tillsyn	Medelhög (30–40 %)	Hög (vite, sanktionsavgift, publicitet)	Processförbättringar (6.2)
KO / Marknadsdomstolen	Låg–medelhög (15–25 %)	Hög (vite, publicitet)	Processförbättringar (6.2)
Negativ publicitet	Medelhög (25–35 %)	Medelhög–hög (varumärkesskada)	Förlikning (6.1) + processförbättringar (6.2)
Ny lagstiftning	Låg (10–15 %)	Mycket hög (tvingande reglering)	Branschinitiativ (6.3)

4 Rättsliga brister och de risker de medför

Jag har identifierat sex kategorier av potentiellt problematiskt agerande i våra uppsägningsrutiner. Nedan redogör jag för vad som faktiskt sker i varje kategori, gör en sammanhållen rättslig bedömning och anger den risk som bedömningen leder till.

4.1 Kommunikationsstyrning som försvårar uppsägning

Vår uppsägningshantering kännetecknas i praktiken av att kunden möter flera olika handläggare utan tillräcklig intern samordning, hänvisas till telefonkontakter som ger begränsade möjligheter till dokumentation, får e-postsvar först efter fem till tio dagars väntan och därtill möter en fakturering per post som inte är synkroniserad med uppsägningen. Var för sig framstår dessa moment som hanterbara; sammantaget bildar de ett mönster som systematiskt fördröjer och försvårar uppsägning.

Rättsligt aktualiserar detta tre perspektiv som pekar i samma riktning.

Avtalsrättsligt gäller att även om vårt avtal inte uttryckligen reglerar hur en uppsägning ska hanteras, följer det av den allmänna lojalitetsplikten¹ i avtalsförhållanden att parterna ska medverka till att avtalet kan fullgöras och avslutas på ett rimligt sätt; en ordning som systematiskt försvårar uppsägning kan komma i konflikt med denna princip.

Konsumenträttsligt ställer Post- och telestyrelsens föreskrifter (PTSFS 2022:6) krav på tydlig information om bland annat villkoren för uppsägning,² och enligt 7 kap. 13 § lagen (2022:482) om elektronisk kommunikation (LEK) får uppsägningstiden för konsumenter vara högst en månad. Att en uppsägning i praktiken kan ta tre månader och kräva närmare 60 kontakter låter sig svårligen förenas med detta regelverk.

Marknadsföringsrättsligt är aggressiv marknadsföring otillåten enligt 8 § marknadsföringslagen; med aggressiv marknadsföring avses bland annat åtgärder som genom påtryckning väsentligt begränsar den genomsnittlige konsumentens förmåga att fatta ett välgrundat affärsbeslut. Systematisk försvåran av uppsägning kan komma att bedömas som ett sådant förfarande.

Riskvärdering: medelhög till hög. Om PTS eller Konsumentombudsmannen uppmärksammar förfarandet kan vi åläggas sanktionsavgifter eller vitesföreläggande.³

4.2 Formkrav och tvingande nyavtal vid uppsägning

I praktiken möter kunden krav på e-legitimation – med väntan på en utskickad länk – krav på att ingå tillfälliga så kallade porteringsavtal samt krav på att samtliga familjemedlemmar under ett gemensamt familjeabonnemang ska identifiera sig och ingå separata avtal, trots att kunden endast vill avsluta sitt enda avtal med oss.

Avtalsrelationen finns mellan Teleswe och den kontohållande kunden. Att vi därutöver kräver att familjemedlemmar, som aldrig varit avtalsparter, ska ingå nya avtal för att den ursprungliga avtalsparten ska kunna fullfölja sin uppsägning framstår som att vi konstruerar artificiella hinder. En uppsägning är en ensidig rättshandling som enligt avtalsrättsliga principer inte bör kräva motpartens medverkan utöver vad som är objektivt nödvändigt.⁴ Våra krav går längre än så. Visserligen kan det finnas legitima tekniska skäl till vissa identifieringskrav – exempelvis e-legitimation för att säkerställa att rätt person säger upp – men kraven måste vara proportionerliga. Att kräva nya avtal, och därtill nya avtalsparter, som förutsättning för att avsluta ett befintligt avtal framstår som oproportionerligt.

¹ Se Jan Ramberg & Christina Ramberg, Allmän avtalsrätt, 11 u., Wolters Kluwer 2022, s. 125 ff om lojalitetsplikten i avtalsförhållanden.

² Post- och telestyrelsens föreskrifter och allmänna råd (PTSFS 2022:6) om den information som ska lämnas innan ett avtal ingås § 7.

³ Marknadsföringslag (2008:486), 26 § (vitesföreläggande), 27 § (sanktionsavgift), Lag (1994:1512) om avtalsvillkor i konsumentförhållanden, 8 § (vitesföreläggande), 9 c § (sanktionsavgift), Lag (2022:482) om elektronisk kommunikation, 11 kap. 5-9 §§ (sanktionsavgifter).

⁴ Se Jan Ramberg & Christina Ramberg, Allmän avtalsrätt, 11 u., Wolters Kluwer 2022, s. 287 ff om rättshandlingar.

Här bör en bakomliggande omständighet noteras, eftersom den både förklarar förfarandet och försvagar vår position. En operatör kan rättsligt sett inte styra uppsägningar genom en uppsägnings- eller utträdesavgift: den europeiska kodexen för elektronisk kommunikation (direktiv (EU) 2018/1972), genomförd i LEK, bygger på att byte av operatör inte får hämmas, att nummerportering ska vara kostnadsfri och att uppsägningstiden är begränsad till en månad. Det transparenta styrmedel som en avgift skulle utgöra är alltså stängt. Den administrativa friktion vi tillämpar kan därför förstås som en anpassning till detta rättsläge – när priset inte får användas förskjuts hindret i stället till processen. Just därför framstår förfarandet snarare som ett kringgående av regleringens syfte än som en legitim rutin. Den rättspolitiska sidan av detta utvecklas i bilaga 1.

Riskvärdering: medelhög. En domstol skulle sannolikt bedöma kraven som avtalsstridig försvåran.

4.3 Felaktig debitering

I praktiken förekommer abonnemangsavgifter som sträcker sig bortom uppsägningstiden, oväntade fakturaavgifter som avviker från tidigare kommunikation och debitering av förmåner som tidigare tillhandahållits utan kostnad.

Debitering som avviker från avtalets villkor utgör ett avtalsbrott.⁵ När vi fakturerar för perioder efter uppsägningstidens utgång bryter vi följaktligen mot våra egna villkor, och kunden har rätt att kräva rättelse. Eftersom felaktig debitering tvingar kunden att lägga tid på att reda ut posterna – och i vissa fall föranleder inkassokostnader – kan den dessutom grunda skadeståndsansvar. Att felen framstår som systematiska snarare än slumpmässiga talar för culpa på vår sida. Till detta kommer en processuell svaghet: vid tvist om en fakturas riktighet är det vi som näringsidkare som bär bevisbördan för att debiteringen är korrekt.⁶ Sammantaget är detta den kategori där vår rättsliga position är svagast.

Riskvärdering: hög. Felaktig debitering är ett tydligt avtalsbrott och kan leda till skadeståndsskyldighet.

4.4 Vägran att ta emot betalning

I vissa fall vägrar vi acceptera betalningar, anger att kunden har betalning till godo och skickar samtidigt en påminnelse med dröjsmålsavgift för en faktura som kunden redan betalat.

När en borgenär – det vill säga vi – vägrar att ta emot gäldenärens prestation inträder borgenärsdröjsmål,⁷ vars effekt är att gäldenären befrias från dröjsmålsansvar. Vi kan därför inte ta ut dröjsmålsavgift för en betalning vi själva vägrat att ta emot. Om våra system därtill automatiskt genererar påminnelseavgifter utan hänsyn till om betalning faktiskt accepterats, kan ett sådant villkor vara oskäligt enligt 36 § avtalslagen och lämnas utan avseende.

⁵ Lagen (1990:932) om avtalsvillkor i konsumentförhållanden, 3 §. Se även konsumenttjänstlagen (1985:716) 11 § om felaktiga tjänster.

⁶ Se NJA 2022 s. 3 angående bevisbörda vid tvist om debitering i konsumentförhållanden.

⁷ Se köplagen (1990:931) 21 § och 50 § om borgenärsdröjsmål, som uttrycker allmänna rättsprinciper tillämpliga även utanför köplagen.

Riskvärdering: hög. Förfarandet är tydligt rättsstridigt och kan föranleda ingripande från Konsumentombudsmannen enligt lagen (1994:1512) om avtalsvillkor i konsumentförhållanden.

4.5 Obefogade inkassokrav

Vi överlämnar i vissa fall fordringar till inkasso trots att kunden redan betalat, vilket tvingar kunden att hantera ytterligare en part i form av inkassobolaget.

Enligt inkassolagen får en fordran överlämnas till inkasso endast om den är klar och förfallen.⁸ En fordran som redan är betald är inte förfallen, och att driva in den strider mot inkassolagen. Kunden kan lida ren förmögenhetsskada genom inkassokostnader och tidsspillan, och det finns dessutom en risk för ideell skada när kunden felaktigt utpekats som betalningsförsumlig.⁹

Riskvärdering: hög. Kan leda till både skadestånd och tillsynsåtgärder från Finansinspektionen.¹⁰

4.6 Artificiella fullmaktskrav

Sedan vi krävt att familjemedlemmar ingår separata avtal kräver vi därefter fullmakt från dessa familjemedlemmar för att den ursprungliga kunden ska kunna kommunicera med oss, och samma krav ställs i kontakterna med inkassobolaget.

Grundprincipen är enkel: den som ingått ett avtal har rätt att säga upp det. Vi har ingått ett familjeabonnemang med kunden – ett avtal med en part – och familjemedlemmarna är användare under kundens avtal, inte egna avtalsparter. När vi kräver att de ska ingå nya porteringsavtal för att kunden ska kunna säga upp skapar vi ett artificiellt hinder som beror på vår interna tekniska struktur, inte på någon avtalsrättslig nödvändighet.

En parts uppsägningsrätt kan inte göras beroende av att tredje man, som inte är avtalspart, måste ingå nya avtal; en sådan ordning skulle ge oss möjlighet att ensidigt blockera eller försvåra varje uppsägning genom krav utanför det ursprungliga avtalet, och ett sådant villkor torde anses oskäligt enligt 36 § avtalslagen.

Härtill kommer att om familjemedlemmarna dragits in i avtalsrelationen enbart genom våra krav, kan vår behandling av deras personuppgifter aktualisera frågor enligt dataskyddsförordningen (GDPR).

Riskvärdering: medelhög. En domstol skulle sannolikt inte godta denna argumentation från vår sida.

⁸ Lag (1974:182) om skydd mot ohederlig inkassoverksamhet m.m., 1 §.

⁹ Se SkL 2:3 om ersättning för kränkning av personlig integritet.

¹⁰ Se inkassolagen (1974:182) 8 § (förbud mot obefogade inkassoåtgärder), 13 § (Finansinspektionens tillsyn) och 15 § (sanktioner vid överträdelse). För kunden kan även skadeståndsansvar enligt skadeståndslagen 2:1 och 2:3 aktualiseras.

5 Konsekvensanalys: hur riskerna kan materialiseras

De brister som beskrivits ovan är källorna till risk. I detta avsnitt bedömer jag hur riskerna kan materialiseras – genom rättsprocess, tillsyn, publicitet eller lagstiftning.

5.1 Risk för rättsprocess

Historiskt har ingen kund drivit saken till domstol. Flera faktorer kan emellertid förändra detta. Uppmärksammar konsumentjournalister problemet kan fler kunder bli medvetna om sina rättigheter. Konsulterar kunden en advokat eller får hjälp av en konsumentvägledare ökar sannolikheten ytterligare. Vissa kunder driver dessutom processer av princip, särskilt om de känner sig orättvist behandlade. I det aktuella fallet är kundens brev välformulerat och detaljerat, vilket talar för att kunden kan ha juridisk kompetens eller tillgång till juridisk rådgivning. Min bedömning är att sannolikheten att just denna kund driver saken vidare är högre än genomsnittet – uppskattningsvis 20–30 procent – särskilt om vi ger ett standardsvar som inte tar klagomålet på allvar.

5.2 Förlopp och utgång i tingsrätt

Om kunden väcker talan i tingsrätt kan kundens argumentation väntas vila på avtalsbrott (felaktig debitering och försvårad uppsägning), på ett culpaansvar för systematiskt oaktsamt agerande och på NJA 1992 s. 213 som stöd för att tidsförlust kan vara en ersättningsbar skada. Vårt försvar skulle i sin tur kunna bygga på att avtalet inte uttryckligen reglerar uppsägningsprocessen, att vissa fel är svåra att helt undvika i komplexa system med många kunder, att NJA 1992 s. 213 gällde förlorad semester och inte administrativt arbete samt att någon inkomstförlust för konsumenten inte är bevisad.

Den troliga utgången kan beskrivas i tre scenarier. I bästa fall för oss sker avvisning eller ogillande, men även då med negativ publicitet som konkurrenter kan utnyttja genom att marknadsföra enklare uppsägningsprocesser. Det sannolika utfallet är delvis bifall, där kunden tilldöms i storleksordningen 3 000–8 000 kr. I värsta fall sker fullt eller nära fullt bifall om 10 000–16 000 kr. Oavsett utgång måste vi avsätta resurser för processen; ombudskostnaderna kan uppgå till 50 000–100 000 kr, och vid förlust kan vi även få ersätta kundens rättegångskostnader.

5.3 Risk för prejudikat

När ett mål Högsta domstolen aktualiseras prejudikatfrågan. HD prövar endast mål med prejudikatvärde, och ett mål om tidsförlust vid uppsägning av abonnemang skulle – mot bakgrund av digitaliseringen och de förskjutna transaktionskostnader den för med sig – kunna anses ha sådan betydelse. Fastställer HD att tidsförlust vid uppsägning är ersättningsbar öppnar detta för en mängd liknande anspråk från andra kunder och kan påverka hela branschen. Fastställer HD i stället att sådan tidsförlust inte är ersättningsbar stärks vår position. Risken för det förra scenariot är inte försumbar, särskilt mot bakgrund av Martinsons analys av samhällsförändring.

5.4 Tillsynsmyndigheter

Post- och telestyrelsen har tillsyn över telemarknaden och kan ingripa om våra rutiner strider mot föreskrifterna (PTSFS 2022:6) samt utdöma sanktionsavgifter enligt LEK.¹¹

Konsumentverket och Konsumentombudsmannen kan driva ärenden om otillåten marknadsföring och begära vitesföreläggande. Sannolikheten för ett PTS-ingripande bedömer jag som medelhög (30–40 procent) och för ett KO-ärende som låg till medelhög (15–25 procent).

5.5 Publicitet och varumärkesskada

Även om vi vinner en rättsprocess kan publiciteten skada vårt varumärke. En rubrik av typen *”Telebolag tvingar kunder lägga 20 timmar på uppsägning”* är inte gynnsam, oavsett rättslig utgång. Risken för negativ publicitet bedömer jag som medelhög, med en medelhög till hög konsekvens.

5.6 Lagstiftnings- och konkurrensrisk

Blir frågan om försvårad uppsägning politiskt uppmärksammas finns en risk för ny lagstiftning som specifikt reglerar uppsägningsprocesser; det är som regel bättre att branschen tar ansvar innan lagstiftaren tvingas ingripa. Parallellt finns en konkurrensrisk: konkurrenter kan använda den publicitet som redan finns mot oss och marknadsföra enklare uppsägningsvillkor. I takt med att detta sker minskar vårt utrymme att agera lika aggressivt som idag, samtidigt som kunder med låga byteskostnader lättare lämnar oss. Båda riskerna har låg sannolikhet men mycket hög respektive påtaglig konsekvens.

¹¹ Lag (2022:482) om elektronisk kommunikation, 21 kap.

6 Rekommendationer

6.1 Omedelbar åtgärd – det aktuella fallet

Jag rekommenderar att vi kontaktar kunden direkt och erbjuder 5 000 kr i ersättning för besväret, befriar kunden från samtliga kvarvarande fordringar och i ett personligt brev beklagar hanteringen, dock utan att formellt medge fel. Vi bör samtidigt informera kunden om att vi använder återkopplingen för att förbättra våra rutiner. Motiveringen är ekonomisk och strategisk: 5 000 kr är betydligt billigare än en rättsprocess (50 000–100 000 kr i ombudskostnader jämte risk för högre skadestånd), vi undviker negativ publicitet och bygger goodwill, och vi vinner tid att genomföra den strategiska översyn som ändå behövs.

6.2 Medellång sikt – processförbättringar

Jag rekommenderar att en arbetsgrupp tillsätts för att se över uppsägningsrutinerna. Följande konkreta förbättringar bör övervägas:

- En handläggare per ärende, så att kunden har en fast kontaktperson under hela uppsägningsprocessen.
- En tydlig och enkel digital uppsägningsfunktion på webbplatsen, där kunden kan säga upp direkt, se information om uppsägningstid och slutdatum samt få en bekräftelse omgående.
- En automatiserad slutfaktura med klar specifikation av samtliga poster, inklusive eventuell återbetalning.
- Eliminering av artificiella hinder: familjemedlemmar ska inte behöva ingå separata avtal, inga fullmaktskrav ska ställas på tredje part, och e-legitimation ska krävas endast när det är objektivt nödvändigt.
- Utbildning av personal, så att alla medarbetare som hanterar uppsägningar förstår processen och har befogenhet att lösa ärenden.

Jag är medveten om att förslaget om en självbetjänad uppsägning – där kunden kan avsluta utan att först tala med en säljare – är långtgående i förhållande till den rutin som vuxit fram, och att det ligger nära till hands att invända att enklare uppsägning skulle påskynda kundbortfallet. Min bedömning är den motsatta. När samtliga aktörer på marknaden försvårar uppsägning blir låg friktion en möjlighet att differentiera sig snarare än en kostnad, och förslaget syftar inte till att underlätta avhopp utan till att flytta konkurrensen från inlåsning till tjänstekvalitet. Jag föreslår därför att funktionen införs stegvis och utvärderas mot faktiska bortfallssiffror, så att åtgärden vilar på underlag snarare än på antaganden.

6.3 Lång sikt – strategisk positionering

På lång sikt bör vi göra enkel uppsägning till en konkurrensfördel. Kundlojalitet skapas bättre genom god service än genom att göra det svårt att lämna, och en kund som lätt kan säga upp men väljer att stanna är mer värdefull än en kund som stannar för att det är för besvärligt att sluta. Detta kan kommuniceras med ett tydligt budskap – exempelvis att Teleswe erbjuder marknads enklaste abonnemang att säga upp, och att vi litar på att vår tjänst i sig är skälet

att stanna. Vi bör också överväga att ta initiativ till branschgemensamma riktlinjer för uppsägning och på så sätt genom självreglering minska risken för tvingande lagstiftning.

7 Sammanfattande bedömning

Sammantaget innebär vår nuvarande uppsägningshantering en rättslig risk som inte återspeglas i frånvaron av tidigare processer. De allvarligaste bristerna är den felaktiga debiteringen och vägran att ta emot betalning, där vår position är som svagast, medan de artificiella avtals- och fullmaktskraven framför allt riskerar att underkännas som avtalsstridig försvåran. Den enskilt största potentiella konsekvensen ligger i ett prejudikat om ersättningsbar tidsförlust, även om sannolikheten för detta är låg. Risköversikten i avsnitt 3 sammanfattar bedömningen. Min slutsats är att en förlikning i det aktuella fallet i förening med en strukturell översyn av rutinerna är det mest ändamålsenliga sättet att hantera såväl den omedelbara som den långsiktiga risken.

Bilaga 1 – Teoretisk reflektion

1 Inledning

Denna bilaga redogör för hur jag använt de teoretiska ramverk som presenterades i uppgiftsbeskrivningen – särskilt Glavå och Petrusson om juristrollens betydelse och Martinson om nordisk rättspragmatism – i arbetet med internpromemorian. Syftet är att visa hur dessa perspektiv format mitt tänkande och påverkat både analysen och rekommendationerna.

2 Juristrollen och mitt förhållningssätt

När juridiken förstås som förhållandet mellan rättssubjekt och som ett uttryck för de moraliska och etiska värderingar vi vill eftersträva på samhällsnivå, framträder vad bolagsjuristens roll i ett företag faktiskt innebär. Jag menar att den handlar om att vara företagets moraliska och etiska kompass och att se till att företaget balanserar dessa relationer och eftersträvar den samhällsstruktur vi kommit överens om ska upprätthållas.

Denna syn ligger nära det Glavå och Petrusson i sin text beskriver som ”rättskonstruktioner” – att rätten inte bara är ett system av regler, utan något som skapas och omskapas genom juristers arbete i olika roller.¹² Som bolagsjurist är jag inte enbart en teknisk rådgivare som tolkar paragrafer, utan en medskapare av den verklighet företaget verkar i.

2.1 Mitt uppdrag är inte att tänja på gränserna, utan att göra rätt

Med denna utgångspunkt blir det lättare att förstå vilket intresse man ska skydda inom bolaget. Frågan är inte hur man kan tänja på gränserna utan konsekvenser, utan hur man placerar sig på marknaden och agerar på ett sätt som ligger i linje med samhällets förväntningar – något förenklat: hur man gör rätt. Detta står i kontrast till en mer defensiv syn på juristrollen, där uppdraget skulle vara att skydda företaget från konsekvenser eller att finna kryphål. Min roll i stadium 1, innan en konflikt uppstår, är i stället att hjälpa företaget att navigera mot en hållbar position.¹³

2.2 Att förstå samhällsutvecklingen

I situationer av det slag vi nu står inför krävs en förmåga att förstå samhällsutvecklingen och att med våra juridiska verktyg skapa en bild av hur samhällsstrukturen förväntas se ut och hur företaget kan placera sig i den utan negativa effekter. Detta är vad Martinson beskriver i sin text om nordisk rättspragmatism – att jurister aktivt måste identifiera samhällsförändringar och förstå hur de påverkar intressekonflikter.¹⁴ I detta fall är samhällsförändringen digitaliseringen av avtalslutande och den förskjutning av transaktionskostnader som följer av

¹² Glavå & Petrusson (2002), s. 109–151. Se särskilt deras diskussion om juristens "ansvar för rättskonstruktionerna"

¹³ Jfr Glavå & Petrusson (2002) om skillnaden mellan juristens roll i olika stadier. I stadium 1 (före konflikt) har juristen möjlighet att forma verkligheten, medan juristen i stadium 2 (under konflikt) är bunden av redan inträffade händelser.

¹⁴ Martinson (2023), s. 537 ff.

den. Ekonomin blir därvid en måttstock för hur vi kan beräkna handlingars effekt och på vilket sätt marknaden kan premiera samhällelig efterlevnad. Det är inte naivt, utan strategiskt klokt att förstå att långsiktig lönsamhet bygger på legitimitet.

2.3 Ett konkret exempel på förskjutna transaktionskostnader

Just uppsägningsfrågan illustrerar Martinsons poäng. Lagstiftaren har, i all välmening, stängt den transparenta vägen att styra uppsägningar genom en avgift – nummerportering ska vara kostnadsfri och byte får inte hämmas. Friktionen försvinner emellertid inte; den förskjuts från ett synligt pris till en dold administrativ börda som är svårare för konsumenten att överblicka och för tillsynsmyndigheten att komma åt. Man kan därför ifrågasätta om regleringen verkligen tjänar konsumenten, eller om den endast byter ut en observerbar kostnad mot en opak. Att se denna dynamik är en del av det rättspragmatiska tänkande Martinson efterlyser, och det har skärpt min analys i avsnitt 4.2.

2.4 Jurister och ekonomer – två sidor av samma mynt

Juristen är på sätt och vis en anti-ekonom: vi ser inte enbart till pengar in och pengar ut. Samtidigt är vi ekonomer, eftersom vi beaktar det agerande som leder till intäkter och det som leder till kostnader. Utan varandra kan vi inte bedriva en verksamhet som rymms inom samhällets normer. I arbetet med denna promemoria har jag medvetet försökt integrera det juridiska och det ekonomiska perspektivet. När jag rekommenderar processförbättringar är det inte enbart för att minska rättsliga risker, utan också för att skapa en effektivare verksamhet och en möjlig konkurrensfördel. När jag varnar för långsiktiga risker handlar det inte bara om sanktionsavgifter, utan om varumärkesskada, förlorad kundlojalitet och minskad legitimitet.

2.5 Olika juridiska roller – samma samhällssystem

Juristens funktion är att motverka en segregerad marknad. Lagstiftaren lägger ut spelplanen och tydliggör parternas förväntningar, domaren löser konflikterna om hur förväntningarna ska förstås, ombuden ser till att båda perspektiven uttrycks och representeras i en juridisk kontext, och bolagsjuristen ser till att den dagliga verksamheten följer den bild företaget har av vad samhället förväntar sig. Detta är vad Glavå och Petrusson beskriver när de skriver om olika juridiska roller och olika stadier.¹⁵ Min position som bolagsjurist i stadium 1 innebär att jag har störst möjlighet att påverka – men också störst ansvar för att företaget agerar i linje med samhällets förväntningar.

2.6 Hur detta format min promemoria

Synsättet har genomsyrat hela arbetet. För det första har jag inte frågat om vi kan komma undan med ett visst agerande, utan om det är rätt sätt att agera; därför har jag pekat på problem även där den omedelbara rättsliga risken är låg, eftersom legitimitet på lång sikt väger tyngre än enskilda vinster. För det andra har jag försökt förstå vart samhället är på väg och inte bara vad som gäller idag, och med stöd av Martinsons analys kunnat visa att vår nuvarande strategi går i motsatt riktning mot samhällsutvecklingen. För det tredje har jag

¹⁵ Glavå & Petrusson (2002), s. 109 ff.

integrerat det ekonomiska och det juridiska perspektivet: rekommendationerna handlar om att skapa långsiktig lönsamhet genom att agera i linje med samhällets förväntningar – inte idealism, utan strategisk realism.

3 Integration: hur teorierna format min analys

Glavå och Petrussons text har gett mig ett ramverk för att förstå min egen position och mitt ansvar. Jag är inte en neutral rådgivare som enbart redovisar rättsliga fakta, utan en aktör som påverkar verkligheten genom mina råd. Detta ansvar har gjort att jag inte nöjt mig med att konstatera att vi kan försvara oss i domstol, utan också ställt frågan om vi verkligen vill bygga verksamheten på att försvåra för kunder.

Martinsons text har gett mig verktyg för att förstå det större sammanhanget. Våra uppsägningsrutiner är inte bara ett internt företagsproblem, utan en del av en samhällsförändring där transaktionskostnader förskjuts på ett sätt som kan skapa marknadsmisslyckanden. Det har gjort att jag kunnat se både riskerna – att rätten sannolikt utvecklas i kundens favör – och möjligheterna, att vi kan differentiera oss genom att vara först. Framför allt har de båda texterna hjälpt mig att förstå vad uppgiften som bolagsjurist egentligen är: inte att vara företagets försvarare som finner sätt att kringgå regler, och inte heller att vara en intern revisionsinstans som enbart pekar på fel, utan att vara företagets moraliska och etiska kompass och hjälpa det att placera sig på marknaden på ett sätt som är lagligt, legitimt och långsiktigt lönsamt.

4 Slutsats

Genom att använda Glavå och Petrusson samt Martinson som teoretiska ramar har jag kunnat skriva en promemoria som går bortom att enbart redovisa gällande rätt. Jag har i stället försökt förstå sammanhanget, identifiera riskerna och föreslå lösningar på ett sätt som är både juridiskt klokt och affärsmässigt sunt.

Glavå och Petrussons text har klargjort att jag har inflytande och därmed ansvar. Min position som bolagsjurist i stadium 1 innebär att jag kan forma verkligheten, men också att jag måste ta ansvar för de rättskonstruktioner jag bidrar till. Martinsons text har klargjort att rätten utvecklas dynamiskt och att jag måste förstå de underliggande samhällsförändringarna för att kunna ge goda råd; juridiken är inte statisk, utan anpassar sig till de nya intressekonflikter som uppstår när samhället förändras.

Tillsammans har de gett mig ett ramverk för att förstå vad det innebär att vara bolagsjurist. Resultatet är en promemoria som förhoppningsvis hjälper Teleswe att fatta välgrundade beslut – inte enbart för att undvika rättsliga problem, utan för att bygga en hållbar och ansvarsfull verksamhet. Jag ser inte juridiken som ett hinder för affärsverksamhet eller som ett verktyg för att komma undan, utan som ett uttryck för de värderingar vi vill eftersträva på samhällsnivå. Min roll är att hjälpa företaget att leva upp till dem – inte för att det är påtvingat, utan för att det är rätt och på lång sikt det enda hållbara.