



**Tvister och anspråk**  
**Region Skåne**  
Fördjupningsprojekt

December 2018  
Per Stomberg

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
Sammanfattning	2
Bakgrund	3
Granskningens resultat	4
Bilaga 1 – intervjuade personer	10

# Sammanfattning

Granskningens iakttagelser har resulterat i den sammanfattande bedömningen att Region Skåne har ett i allt väsentligt fungerande arbetssätt för att identifiera, bedöma och hantera de anspråk av varierande dignitet som riktas mot regionen.

Vi gör också bedömningen att samarbete och kommunikation mellan de olika organisatoriska enheterna inom regionen fungerar på ett ändamålsenligt sätt.

Vår bedömning är vidare att god redovisningssed på området följs.

Ett antal förbättringsområden för övervägande har identifierats i samband med granskningen.

- Skriftlig formalisering av praktiskt implementerade rutiner i syfte att informera och vidmakthålla befintligt arbetssätt, t ex vid personalförändringar.
- Införande av ett mera formaliserat informationsflöde från underliggande organisatoriska enheter i form av formulär, kanal via hemsida, månatligt "rapportpaket" eller standardpunkt vid ledningsgruppsmöten för pågående eller förväntade tvister och anspråk.
- Aktivt informationsinsamlade åtgärder och kontroller som genomgång av förfallna kundfordringar och leverantörsskulder där förfalldatum passerats. Analys av förvaltningars redovisade kostnader i syfte att identifiera kostnader relaterade till juridiska konsultationer. Dels för att identifiera underlag för dialog kring eventuellt blivande ärenden, dels för att bedöma och följa upp avtalstrohet mot ramavtalsleverantörer av juridiska tjänster.

# Bakgrund

Region Skåne är genom sin bedrivna verksamhet avtalspart i ett stort antal affärs- och avtalsrelationer. En naturlig följd av detta är att avtalsparterna har skilda uppfattningar om avtalens tillämpning och att anspråk och tvister uppkommer i samband med detta.

## Revisionsmål

Vår granskning har syftat till att bedöma om Region Skåne har ändamålsenliga och väl fungerande rutiner för att identifiera, bedöma och hantera de anspråk av varierande dignitet som riktas mot regionen.

Vår granskning har huvudsakligen inriktats mot följande:

- Kartläggning och beskrivning av gällande riktlinjer och rutiner på området.
- Hur man säkerställer att samtliga ersättningsanspråk når och hanteras på adekvat nivå inom regionen.
- Att god redovisningssed följs avseende den räkenskapsmässiga behandlingen av tvister och anspråk.

## Revisionsmetod

Vår revisionsmetod har bestått av följande tillvägagångssätt:

- Intervjuer med utvalda personer vid Koncernstab Kansli Juridik och Koncernstab Ekonomistyrning.
- Genomgång av policys och rutiner.

## Tidplan

Granskningen har utförts under hösten 2018 och rapporteras till Revisorskollegiet i december 2018.

# Granskningens resultat

Granskningen har genomförts genom intervjufrågor ställda till nyckelpersoner från enheterna för juridik respektive ekonomi vid koncernkontoret inom Region Skåne. Syftet med detta har varit att täcka in såväl juridiska som redovisningsmässiga aspekter på området samt att få en bild av samordningen mellan de organisatoriska funktionerna i detta avseende.

Uppdraget för Region Skånes jurister framgår av beskrivning på intranätet.

Region Skånes jurister har till uppdrag att ge juridisk rådgivning till Region Skånes verksamheter, vara juridiskt ombud vid processer som förs i domstolar och andra myndigheter, tillhandahålla utbildningar samt genomföra avrop av upphandlat ramavtal med externa jurister.

Regionens jurister besitter kompetens inom bl. a följande områden:

- Avtalsrätt, fastighetsrätt och immaterialrätt
- Hälso- och sjukvårdsjuridik
- Kommunalrätt och kompetensfrågor
- Offentlighet och sekretess
- Upphandlingsjuridik
- Personuppgifter och dataskydd

Juristavdelningens uppgift är att stödja hela organisationen. Enheten för juridik består av 10 juristtjänster.

## **1. Kartläggning och beskrivning av gällande riktlinjer och rutiner på området.**

En av avsikterna med denna granskning var att identifiera och beskriva de eventuella riktlinjer och policys som regionen har på området. Vi har vid granskningen konstaterat att några riktlinjer inte skriftligen formaliserats och publicerats.

Därmed har inte delperspektiv som exempelvis nedanstående kunnat adresseras i samband med granskningen:

- Vilka riktlinjer, rutiner och policys finns?
- Var finns de tillgängliga?
- Hur kända är de i organisationen?

Implementerade praktiska rutiner finns däremot och beskrivs i det följande:

Region Skåne har inga centrala riktlinjer eller policys som beskriver när enheten för juridik vid koncernkontoret skall involveras.

Regionen har ramavtal med 6 advokatbyråer. Anlitandet av dessa måste gå via den juridiska enheten som bedömer om ärendet kan lösas med intern kompetens innan externt juridiskt bistånd anlitas. Den juridiska enheten följer på årsbasis upp att ingen annan än den juridiska avdelningen initierat ärenden hos de externa advokatbyråerna. Detta följer den rutin som finns reglerad i respektive avtal.

Dessa uppföljningar indikerar inte att det skulle förekomma någon otrohet mot ramavtalet i väsentlig omfattning. Det kan ju dock noteras att denna uppföljningsmetod i sig inte säkerställer att konsultationer inte förekommit hos andra advokatbyråer än dem som ramavtal tecknats med.

Koncernkontorets ekonomienhet har inte heller några indikationer på att andra juridiska ombud än de det finns ramavtal med nyttjas. Detta skulle exempelvis kunna ha identifierats vid den genomgång och sammanställning av räkenskaper för de olika redovisningsenheterna inom regionen som sker.

En bidragande faktor till att respektive förvaltning numera är mindre benägen att själv hantera tvister av juridisk natur är sannolikt också det faktum att befattningshavare med juridisk huvudkompetens sedan ett antal år finns samlade hos enheten för juridik vid koncernstaben. Enda undantaget utgörs av en arbetsrättsjurist som tillhör koncernstab HR. Det är därför naturligt att vända sig till den centrala enheten då frågor av denna karaktär blir aktuella och behöver hanteras.

Det finns naturligtvis en definitionsmissig gräns mellan en affärsdiskussion eller oenighet som är ett naturligt inslag i en affärsrelation och en regelrätt tvist. Gränsen kan vara svår att definiera och har kanske i praktiken också mindre betydelse. Vid ett pågående ärende är det respektive förvaltnings eget ansvar att avgöra när de bedömer att de inte har tillräcklig kompetens för att hantera ärendet vidare på ett adekvat sätt och istället behöver hänskjuta frågan till handläggning hos enheten för juridik.

I det ovanstående har främst aspekter kring tvister som riktas mot regionen beaktats. Det omvända förekommer naturligtvis också, om än i praktiken i mindre omfattning.

Det händer mindre ofta att Region stämmer någon motpart, men för tillfället finns det flera aktuella fall där regionen stämt sjukgymnaster avseende felaktigt utbetald ersättning. Fler ärenden av detta slag är sannolika.

## 2. Hur säkerställer man att samtliga ersättningsanspråk når och hanteras på adekvat nivå inom regionen

Regionen har inte inrättat någon formaliserad rapporteringsstruktur för att säkerställa att samtliga ersättningsanspråk når och hanteras på adekvat nivå. Man kan överväga införande av formulär, kanal via hemsida, månatligt "rapportpaket" eller standardpunkt vid ledningsgruppsmöten för detta.

Den juridiska enheten bedriver inte på eget initiativ dialog/ inhämtande av information för att fånga upp ärenden som håller på att bli formella legala tvister.

Inte heller den ekonomiska avdelningen gör några systematiskt periodvisa genomgångar i syfte att tidigt fånga upp potentiella tvister som inte kommit till koncernstabens kännedom. Det finns ingen kompletterande informationskanal inom ramen för den ekonomiska rapporteringen. I avsaknad av faktiska fall där informationsgivningen de facto fallerat har det inte upplevts att någon sådan varit påkallad.

Ansvar för att föra fram relevant information till koncernstab ekonomi åvilar respektive rapporterende enhet.

Enligt uppgift förekommer det inte att den juridiska enheten först på ett sent stadium får kännedom om legala ärenden. Den centrala enheten har i praktiken regelmässigt varit informerad redan i tidigare stadier av ärendena.

En dialog mellan den juridiska avdelningen och den ekonomiska avdelningen sker regelmässigt vid bokslutstillfällen. Koncernstab Ekonomi för inför delårs- och årsbokslut alltid en dialog med den juridiska avdelningen avseende vilka aktuella ärenden som finns, när det kan anses nödvändigt att göra en avsättning i redovisningen och vilket belopp som bedöms erforderligt.

Faktiska rättsliga tvister är under fortlöpande bevakning och är kända hos koncernkontoret. Enhet juridik har enligt egen uppfattning god kontroll över samtliga aktuella tvister. Antalet är förhållandevis begränsat, med undantag för överprövningar av upphandlingar som är mera frekvent förekommande. Befintliga ärenden utgörs till stor del av sådana överprövningar, även om antalet på senare år sjunkit från ca 50 till ca 30 ärenden årligen.

Då det finns en faktisk stämning diarieförs den och går sedan till enheten för juridik för handläggning.

Aktuella ärenden har en trestegsattest med först en "mottagningsattest", därefter en sakattest av chefsjurist och slutligen en utrangeringsattest av kanslichef. Allmän kännedom om ärendena skapas som en effekt därmed också inom den centrala

organisationen.

Då en faktisk stämning mottages har den juridiska avdelningen regelmässigt varit inblandad långt innan. Det finns ingen upplevd osäkerhet inom organisationen kring att det inte skulle finnas tillräckliga rutiner för att säkerställa att potentiella fall identifieras så snart som möjligt och inte blir liggande hos någon handläggare längre än nödvändigt.

I syfte att löpande följa befintliga fall kan övervägas om ett så kallat "Dispute tracker system" hade varit ändamålsenligt. Något sådant system finns inte idag och den juridiska enheten gör bedömningen att ett sådant behov inte heller föreligger. Respektive handläggare har inte fler fall än att de kan hålla reda på dem manuellt. (5-10 per person).

Enhet juridik bedriver som nämnts ingen "uppsökande verksamhet" i syfte att dels insamla uppgifter om pågående potentiella tvister, dels informera organisationen om riktlinjer och påbjudet arbetssätt. Det finns inte heller någon rutin för genomgång av orsaker till bokförda kostnader för juridiskt bistånd/advokatkostnader i informationsinsamlade syfte. Det skall i princip inte finnas några kostnader som inte är upphandlade inom ramen för rutinen, nämligen att alla ärenden skall gå till de 6 byråer som Regionen upphandlat ramavtal med. Det är dessutom bara den juridiska avdelningen som har rätt att avropa från dessa avtal.

Vid genomgångar för att kontrollera avtalstrohet noteras ett flertal andra advokater också. Det förklaras emellertid till övervägande del av att motpartsadvokater etc. fakturerat Regionen.

### **3. Följs god redovisningssed vid den räkenskapsmässiga behandlingen av tvister och anspråk**

Som beskrivits ovan finns en informell rutin där redovisningsavdelningen informerar sig om pågående ärenden i samband med bokslutstillfällena som underlag för bedömning av avsättningsbehov och relaterat belopp.

Ytterligare formaliserade åtgärder för att systematiskt eftersöka potentiella tvister i ett tidigt skede kan övervägas. Exempelvis genomgång av förfallna leverantörsfakturer som kan indikera oenighet med motpart. Till del övervakas detta flöde via det arbete som utförs av Gemensam Service Funktion men det finns i övrigt ingen systematisk aktivitet på detta sätt. Ärenden hänförliga till äldre kundfakturer synliggörs på ett tydligare sätt som en följd av det regelmässiga förfarandet där kundfordringar skickas till inkasso efter en viss tid.



Regionens bokslutsanvisningar innehåller ett särskilt avsnitt om hur tvister skall behandlas, enligt följande.

*Regler för tvister gentemot externa parter gäller även gentemot interna vårdvalsenheter. Enligt försiktighetsprincipen ska alltid det omtvistade beloppet bokas upp. Undantag är om tvisten gäller skuldens existens och då endast vid uppenbart grundlösa krav s.k. luftfakturor.*

I enlighet med försiktighetsprincipen gör man således vanligtvis avsättning baserad på sämsta potentiella utfall, s.k. worst case.

Det är inte bara nya tvister som behöver bedömas ur ett redovisningsperspektiv. Även pågående ärenden, där initial reservation antingen bedömts nödvändig eller inte, behöver fortlöpande omprövas för att säkerställa en adekvat redovisningsmässig behandling.

Beslut om vilket belopp som skall skuldföras som avsättning i samband med pågående tvister baseras på en samlad bedömning efter samråd med den juridiska enheten. Det finns ingen fastlagd redovisningspolicy för hur bedömningar, beräkningar och uppskattning skall ske exempelvis i form av sammanvägning av olika bedömd sannolikhet för utfall. Inhämtande av extern experthjälp för bedömning har inte ansetts påkallad i hittillsvarande fall.

Som beskrivits är överprövningar av upphandlingar frekvent förekommande. Fråga uppstår då om det kan finnas anledning att i vissa fall reservera för förväntade kostnader relaterat till sådana överprövningar och hur detta hanteras. När det gäller överprövning av upphandling är processen inriktad på om upphandling har hanterats felaktigt och om upphandlingen av det skälet ska rättas eller göras om. Det är en process i förvaltningsdomstol. Enligt uppgift vinner Region Skåne i de flesta fall överprövningarna i förvaltningsdomstol eller beslutar själv om att göra om eller avbryta upphandling. Det är således inte någon skadeståndsprocess. En eventuell sådan process kommer i så fall efter att avtal tecknats och förs då i allmän domstol. Den juridiska enhetens uppfattning är att det är först i detta skede som någon avsättning ska göras då det föreligger ett skadeståndskrav mot Region Skåne. Därför görs ingen avsättning i samband med överprövning av upphandling i förvaltningsdomstol. Vi instämmer i denna uppfattning.

Normalt sett specificeras inte gjorda avsättningar avseende pågående tvister mera i detalj i den offentliga redovisningen. Detta skulle kunna missgynna regionen gentemot motparter och följer enligt vår uppfattning god redovisningssed och praxis.

#### **4. Bedömning av om Region Skåne har ändamålsenliga och väl fungerande rutiner för att identifiera, bedöma och hantera de anspråk av varierande dignitet som riktas mot regionen.**

Granskningens iakttagelser har resulterat i den sammanfattande bedömningen att Region Skåne har ett i allt väsentligt fungerande arbetssätt för att identifiera, bedöma och hantera de anspråk av varierande dignitet som riktas mot regionen.

Vi bedömer också att en bidragande faktor till att regionens koncernstab har god information om pågående ärenden är att respektive förvaltning numera är mindre benägen att själv hantera tvister av juridisk natur då befattningshavare med juridisk huvudkompetens sedan ett antal år finns samlade hos enheten för juridik vid koncernstaben.

Vi har i ovanstående beskrivande text identifierat ett antal förslag på metoder och formaliserade rutiner som på ett mera detaljerat och strukturerat sätt skulle kunna bidra till att tidigt fånga upp potentiella tvister och anspråk för att kunna hantera och i tillämpliga fall bemöta dessa. Det finns emellertid inget som indikerar att det nuvarande arbetssättet i praktiken har varit, eller kan förväntas vara, otillräckligt för att hantera detta område på ett adekvat sätt.

Vi bedömer att avsaknaden av skriftliga riktlinjer i praktiken inte inneburit att tvister och anspråk inte identifierats och hanterats på ett adekvat sätt. För att tydliggöra och informera kan dock övervägas om inte skriftlig kodifiering borde ske. Även vid personalförändringar kan skrivna riktlinjer och policys vara ett stöd för att säkerställa att implementerat arbetssätt vidmakthålls.

Man kan överväga införande av en mera formaliserad rapporteringsstruktur för att säkerställa att samtliga ersättningsanspråk når och hanteras på adekvat nivå. Exempelvis i form av formulär, kanal via hemsida, månatligt "rapportpaket" eller standardpunkt vid ledningsgruppsmöten för detta.

I enlighet med försiktighetsprincipen gör man oftast avsättning i räkenskaperna baserat på för regionen sämsta potentiella utfall. Specificering mera i detalj av gjorda avsättningar avseende pågående tvister görs inte i den offentliga redovisningen. Detta följer enligt vår uppfattning god redovisningssed och praxis.

En synpunkt som framkommit är att tillräckliga resurser för närvarande saknas för att följa upp ikraftvarande avtal i önskvärd omfattning. Ökad möjlighet till sådan uppföljning skulle enligt bedömning i flera fall kunnat förebygga att anspråk behöver ställas i efterhand. I något aktuellt fall så långt i efterhand som tio år.

# Bilaga 1 – intervjuade personer

Chefsjurist, Enheten för juridik, Koncernkontoret

Processledare Bokslut och Redovisning, Enheten för Ekonomi,  
Koncernstab ekonomistyrning, Koncernkontoret



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.