

Kommunstyrelsen

Granskning av ekonomistyrning socialförvaltningen

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning avseende ekonomistyrningen inom socialförvaltningen. Utifrån granskningen bedömer vi att kommunstyrelsen delvis har säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning, uppföljning och kostnadskontroll inom socialförvaltningens verksamheter. Däremot har styrelsens åtgärder för att nå en ekonomi i balans inte varit tillräckliga.

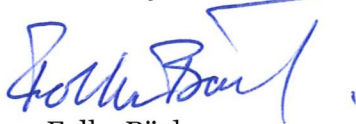
Utifrån granskningen rekommenderar vi därför kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att åtgärdsplanen förtydligas ytterligare så att det finns ett tydligare samband mellan prognostiserad avvikelse och vilken effekt åtgärderna beräknas att ge.
- Förtydliga kommunstyrelsens protokoll så att det tydligt framgår vilka beslut kommunstyrelsen har fattat utifrån lämnad redogörelse.
- Säkerställa att riktlinjer och rutiner för biståndsbedömning ses över.
- Mot bakgrund både av den här granskningen och tidigare granskning avseende "Chefernas förutsättningar", är det viktigt att säkerställa att cheferna får erforderlig hjälp och stöd. Framförallt gäller detta HR-frågor.

Fullmäktige och revisionen önskar få svar på vilka åtgärder som planeras att vidtas utifrån lämnad rekommendation och när de beräknas vara genomförda.

Svar önskas senast den 31 maj 2020.

För Härjedalens kommuns revisorer



Folke Bäck
Ordförande



Lars-Olof Eliasson
Vice ordförande

För kännedom:
Kommunfullmäktiges presidium



Granskning av ekonomistyrning inom socialförvaltningen

Härjedalens kommun

Februari 2020

Bakgrund och syfte

Bakgrund

Vi har av Härjedalens kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska ekonomistyrningen inom socialförvaltningens verksamheter. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Socialförvaltningen sorterar under kommunstyrelsen. För 2019 prognostiserar förvaltningen med en större budgetavvikelse. Av delårsrapporten framgår samtliga förvaltningar som uppvisar underskott arbetar med åtgärdsplaner för att minska kostnaderna. Socialförvaltningen minskar antalet särskilda boende vilket skall vara genomfört under hösten och jobbar i övrigt med att bland annat förbättra planering och schemaläggning.

Revisorerna har under senare år genomfört flera granskningar avseende socialnämndens ekonomi. I den granskning som genomfördes 2018 konstaterades att socialnämndens ledning och styrning av ekonomi och verksamhet inte fungerade på ett tillräckligt bra sätt och att interna kontrollen kan förbättras. Socialförvaltningen sorterar nu under kommunstyrelsen, men budgetavvikelsen är i nivå med tidigare år. Revisorerna drar slutsatsen i sin riskanalys, att det behöver göras en granskning inom området.

Bakgrund och syfte

Syfte

Granskningen syftar till att konstatera om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning, uppföljning och kostnadskontroll inom socialförvaltningens verksamheter och om styrelsen vidtar erforderliga åtgärder för att nå en ekonomi i balans.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Hur ser kostnadsutvecklingen ut? Analys av de senaste fem åren och fördelningen mellan olika verksamheter och kostnadsslag.
- Hur har budgeten beräknats? Har hänsyn tagits till tidigare års utfall?
- På vilket sätt och med vilken periodicitet sker ekonomisk uppföljning och årsprognos?
- Har kommunstyrelsen tagit fram förslag och beslutat om åtgärder för att nå en budget i balans? Vilken uppföljning görs av att åtgärderna verkställs och att de ger avsedd effekt?
- Har kommunstyrelsen vidtagit åtgärder utifrån de rekommendationer som lämnades i 2018 års granskning av socialnämnden?

Metod

Genomgång av följande dokument:

- Ekonomisk uppföljning, delårsrapporter, årsredovisning, utdrag från ekonomisystemet etc

Avstämning och intervjuer med:

- Socialchef
- Enhetschefer inom äldreomsorgen

Avgränsning

- Granskningen avser kommunstyrelsen och 2019 års verksamhet.

Kostnadsutveckling 2015-2019

Exkl hyror

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Budget	Utfall	Budget	Utfall	Budget	Utfall	Budget	Utfall	Budget	Utfall
Socialnämnd	889	624	875	716	1 040	875	-4 611	-4 672		
Administration	7 705	6 567	8 099	7 671	5 428	7 186	11 756	10 391	10 148	11 554
Individ- och familjeomsorgen	15 880	18 046	16 152	12 985	21 038	28 077	21 224	26 027	22 911	32 937
Ensamkommande barn	-640	-640	0	-793	0	-17	0	-456	0	1 153
Försörjningsstöd	5 820	4 555	5 820	4 626	5 820	3 868	5 820	4 476	5 520	5 249
Äldreomsorg övergripande	29 970	26 248	28 564	30 150	23 930	22 585	22 538	24 595	13 679	11 307
Kommunssk- verksamhet	18 373	18 619	18 315	19 928	18 303	22 862	20 553	28 191	20 628	25 695
LSS	44 942	42 302	45 198	41 234	49 696	44 241	46 689	45 242	48 269	43 693
Äldreomsorg verksamhet	131 017	147 500	131 925	158 659	146 995	158 857	155 385	165 718	161 664	173 067
Momskompensation	-2 600	-2 551	-2 600	-2 622	-2 500	-2 679	-2 500	-3 114	-2 500	-2 936
Projekt	660	356	680	316	530	324	530	399	535	159
	252 016	261 625	253 028	272 868	270 280	286 180	277 384	296 798	280 854	301 878

IFO, spec vissa kostnader

Insatser unga	1 489	374	1 489	765	1 489	2 023	1 490	1 120	1 490	4 652
Insatser vuxna	1 819	4 069	1 819	1 671	1 819	5 071	1 769	2 274	1 769	3 950
Kontaktperson/familj	3 262	2 590	3 296	1 695	3 373	3 082	1 350	664	750	916
Familjehem							1 900	1 147	1 500	1 856

Kostnadsutveckling och budget analys

Sammanställningen visar bl.a. på:

Individ- och familjomsorgen

Insatser unga, budgeten har i princip legat på samma nivå 2015-2019 medan kostnaden har ökat från 374 tkr 2015 till 4652 tkr för 2019. Övriga år har kostnaden legat runt ca 1 mnkr.

Insatser vuxna, budgeten har legat på samma nivå medan kostnaden har både ökat och minskat mellan åren.

Försörjningsstöd minskade 2015 till 2017 men har därefter ökat.

Budgeten för IFO har inte ökat i någon större omfattning vilket däremot utfallet har gjort. Speciellt under

Kommunsjuksköterseverksamhet

Kostnaden ökade från ca 18 mnkr 2015 till 28 mnkr 2018. Under 2019 minskade kostnaden till 25,7 mnkr.

Äldreomsorg

Med undantag av 2016-2017 då kostnaden var oförändrad har kostnaden ökat med ca 8 mnkr per år. Äldreomsorgen har fått en ökad budget mellan åren men den är lägre än utfallet året innan och då tillkommer löneökningar och inflation.

LSS

Budgeten har höjts mellan åren. Däremot har kostnaderna inte ökat i samma takt och för 2019 redovisar verksamheten en positiv budgetavvikelse.

Vid intervjuer har framförts att kostnaden per månad har minskat under sista månaderna 2019. Vi har därför gjort en sammanställning av kostnader per månad inom vissa delar av äldreomsorgen under 2019 och 2018.

Kostnadsutveckling vissa kontoslag

Kostnader för inhyrd personal har nästan halverats från december 2018 till december 2019. Kostnaden nedan visar på faktiska kostnaden, merkostnaden för 2018 uppgick till 11 mnkr och för 2019 till ca 5 mnkr.

	KSK	Rehab	USK	Chef	Socionom	Totalt
2019/12	4729	1543	0	0	4232	10504
2018/12	9049	2223	508	1153	7119	20052

Kvalificerad övertid har minskat från 3 023 tkr i december 2018 till 1 740 tkr i december 2019. Sjuklönen har däremot ökat från 3 412 tkr till 4 234 tkr vid samma jämförelse.

Budget - iakttagelser

Vi noterar att budgeten i vissa fall har anpassats till ändrat utfall och att det har skett en omfördelning mellan verksamheter inom socialförvaltningen. Från 2015 till 2019 har budgeten ökat med ca 30 mnkr medan utfallet har ökat med 40 mnkr.

Vid genomgång av budget 2020 har vi noterat att det för vissa verksamheter framgår att budgeten har beräknats utifrån att all personal är anställd i Härjedalen. Då det fortfarande finns inhyrd personal och merkostnader för dessa, visar detta på att faktisk kostnad inte är i nivå med budget för 2020.

Fullmäktige beslutade 2015 om ett omställningsprogram som bl.a. innebär att minska antalet äldreboende i takt med att behoven minskar. Under 2019 har detta genomförts och flera äldreboenden har lagts ner.

Ekonomisk uppföljning

Varje månad görs ekonomisk uppföljning och varje chef ska kommentera avvikelser och åtgärder i "Chefsbrevet". Förvaltningschefen sammanställer chefernas kommentarer till politiken.

Cheferna sitter tillsammans och arbetar med uppföljning i Jotib en halvdag per månad. Ekonomen deltar vid dessa träffar och intervjuade chefer menar de får bra hjälp och stöttning. Däremot diskuteras inte ekonomi på enhetsträffar vilket innebär att enskilda chefer inte får en helhetsbild av ekonomin inom verksamheten.

Budget inom hemtjänsten bygger numera på faktiskt beviljad tid istället för prognostiserad. Detta innebär en omställning för cheferna då de får information om aktuell budget senare.

Förvaltningschefen följer månadsvis ett antal nyckeltal, bl.a. utveckling av budgetavvikelse per månad. Redovisning sker till sociala utskottet.

Ekonomichefen följer utvecklingen av personalkostnaderna inom äldreomsorgen och redovisar dessa till kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsens beslut

2019-04-03

§ 113 Ekonomichef Ola Regnander lämnar en information om kommunens ekonomiska ställning inklusive en prognos för utfallet 2019.

§ 119 Med anledning av kommunens ansträngda ekonomiska läge har företrädare från den samverkande majoriteten i kommunstyrelsen tillsammans med tjänstemän tagit fram ett förslag på en rad åtgärder. **Kommunstyrelsens beslut** - Förslaget används som åtgärdsdokument i tjänstemannaleden.

2019-05-08

§ 135 Ekonomichef Ola Regnander lämnar en kortare information om kommunens ekonomiska ställning. Enligt plan ska tertialrapport presenteras vid nästa sammanträde i kommunstyrelsen.

2019-05-22

§ 184 Ekonomichef Ola Regnander presenterar ekonomisk rapport över första tertialet 2019. Kommunens ekonomiska läge är fortsatt ansträngt och mycket talar för att kommunen även i år kommer redovisa ett negativt resultat.

2019-06-03

§ 200 Socialchef Anda Embretzen informerar om socialförvaltningens verksamhet. Det samlade resultatet i verksamheten är till och med maj 2019 ett underskott, men det finns också vissa signaler som kan peka på ett trendbrott. En åtgärdsplan har tagits fram i syfte att minska kostnaderna i verksamheten.

Kommunstyrelsens beslut

2019-06-03 forts

§ 202 Ekonomichef Ola Regnander lämnar en kortfattad information om kommunens ekonomiska ställning. Sedan redovisningen av tertialrapporten vid fullmäktiges senaste sammanträde har inte mycket nytt tillkommit, det ekonomiska läget är fortfarande ansträngt.

2019-07-03

§ 218 Ekonomichef Ola Regnander lämnar en information om beredningsläget för budgeten 2020. I arbetet undersöks olika möjliga åtgärder för att förbättra kommunens ekonomiska läge. Controller Helen Nilsson lämnar en information om det ekonomiska utfallet i de verksamheter för vilka socialutskottet har beredningsansvar. Verksamheterna i helhet går fortfarande med underskott, men det finns tecken som tyder på att åtgärder som har vidtagits för att minska kostnaderna nu börjar ge effekt.

2019-09-09

§ 252 Kommunstyrelsens beslut: Delårsrapporten överlämnas till kommunfullmäktige.

§ 253 Kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande har tagit fram ett förslag till en åtgärdsplan för att minska kommunens kostnader under 2019. **Kommunstyrelsens beslut:** Förslaget till åtgärdsplan antas som kommunstyrelsens åtgärdsplan.

§ 289

Kommunstyrelsens beslut: Åtgärdsplan enligt ärendebeskrivning fastställs.

Kommunstyrelsens beslut

Ekonomisk åtgärdsplan 2019

Kommunstyrelsen gav 2019-09-09 kunnunchefen i uppdrag att ta fram en åtgärdsplan för att minska underskottet 2019. Inom varje förvaltning, framför allt inom socialförvaltningen där en särskild åtgärdsplan finns, pågår arbete med att komma tillrätta med de underskott som finns samt med att anpassa verksamheterna till de budgetramar som tilldelats förvaltningarna 2020.

Kommunchefen avser att under 2019 vidta ytterligare åtgärder:

- möjligheten att äta julbord på kommunens bekostnad ställs in
- tjänster vakanshålls där det är möjligt (exempelvis kostchef, näringslivsutvecklare, enhets-/områdeschef)
- restriktivitet med vikarier i verksamheter där det inte behövs,
- restriktivitet med inköp, kurser och konferenser
- ett nytt telefoniavtal från och med 1 oktober uppskattas sänka kostnaderna under resten av året med cirka 100 000 kronor
- översyn pågår av mobila bredband, tidningsabonnemang etcetera,
- översyn av lokaler är påbörjat sedan tidigare och pågår fortfarande.

Kommunstyrelsens beslut

2019-11-13

§ 304 Socialchef Anda Embretsen informerar om socialutskottets verksamheter under 2019. Informationen fokuserar på socialförvaltningens ekonomiska resultat, vilket har förbättrats, även om resultatet ännu inte stämmer överens med budget. Informationen inkluderar även presentation av en riksomfattande undersökning som gjorts, om hur äldre själva uppfattar äldreomsorgen.

2019-12-11

§ 356 Ekonomichef Ola Regnander lämnar en uppföljning av kommunens ekonomiska ställning. Under november låg kommunens totala lönekostnader tre procent under de totala lönekostnaderna samma månad 2018. Vid socialförvaltningens verksamheter är budgeten inte i balans, även om äldreomsorgen uppvisar en positiv trend.

Tidigare rekommendationer

Prioritera igångsättning av rutiner för registrering av tid (TES), schemaläggning (TimeCare) och översyn av rutiner för biståndsbedömning under 2019 för att möjliggöra en realistisk budget och personalbemanning. Nämnden har fortsatt höga kostnader för övertid och fyllnadstid.

Nuläge:

TES har införts och schemaläggning har setts över. Beslut om att gå över till varannan helg istället för var tredje helg togs under våren 2019 och genomfördes fullt ut under hösten 2020. Det har varit motstånd från medarbetare och fackliga organisationer. Endast de medarbetare som själva vill har delade turer.

Tidigare fick de som hade lägre tjänstgöringsgrad lika långa arbetsdagar som de som har heltidstjänst vilket innebar långa ledigheter. Numera arbetar de aktuell tjänstgöringsgrad vid varje arbetspass.

Tidigare har medarbetarna tagit på sig extra helger och fått övertidsersättning. När schemat har gjorts om till varannan helg finns inte samma möjligheter att ta på sig extra pass. I kombination med att tillgången till vikarier har förbättrats har övertidsersättningen minskat kraftigt under senare delen av 2019.

Rutiner för biståndsbedömning har ännu inte setts över. Förvaltningen har inte hunnit med att genomföra alla åtgärder under 2019 och biståndsbedömningen kvarstår och vid intervjuer har framförts att detta kommer att prioriteras under 2020.

Rekommendationen bedöms endast delvis ha åtgärdats.

Tidigare rekommendationer

Socialförvaltningen behöver få utökad HR-stöd för att öka tempot i rekrytering av permanent personal för minska merkostnaden på ca 11 mnkr för inhyrd personal jämfört med egen anställd personal.

Nuläge:

I granskningen avseende chefernas förutsättningar har vi konstaterat att det finns brister gällande HR-stödet vilket också bekräftas vid intervjuer. En ytterligare person kommer att anställas på HR-enheten under 2020.

Resurscenter har tillkommit under 2019 och samordnar vikariehantering och anställning av personal inom socialförvaltningen. Intervjuade menar att detta har inneburit att det numera går snabbt att få klart platsannonser och att de får bra hjälp med vikarieanskaffningen. En viss oro finns dock fortfarande inför semesterperioderna.

Det har varit möjligt att rekrytera utbildade undersköterskor och man har även validerat och utbildat redan anställd personal. Kommunen står för 8 timmar i veckan, resten av utbildningen får medarbetarna själva stå för.

Däremot upplever inte intervjuade att de får hjälp och stöd i andra HR-frågor, som exempelvis hur de ska hantera LAS.

Det har även rekryterats socialsekreterare inom individ- och familjeomsorgen vilket har inneburit att kostnaderna för inhyrd personal har minskat. Marknadsföringsåtgärder för att få fler sökande har gett effekt.

Rekommendationen bedöms inte ha åtgärdats.

Tidigare rekommendationer

Ny teknik behöver tas i anspråk och användas på ett effektivt och smart sätt. Exempelvis nyckelfria lås och nattkameror.

Nuläge:

Nyckelfria lås har köpts in och var vid granskningstillfället precis på väg att börja användas.

Nattkameror, ett utvecklingsarbete pågår, men bl.a. har en samtyckesblankett ännu inte blivit klar.

Larmen är roamade och fungerar utan mobiltäckning. Däremot kan det vara svårt för personalen att nå brukarna via telefon om de vill få kontakt och höra vad larmet avser.

Åtgärder bedöms ha vidtagits utifrån rekommendation.

Tidigare rekommendationer

Områdeschefer och enhetschefer behöver få tydliga riktlinjer och resultatkrav på vad som förväntas från dem samt utbildning i de ”verktyg” som finns för att styra verksamheten. Schemaläggning (Time Care) är i detta sammanhang en framtidsfaktor.

Nuläge:

Det har varit en hög omsättning av enhetschefer och därmed någon som har möjlighet att driva förändringsarbetet. Det finns ett uttalat ”chefsförakt” i kommunen vilket även uppmärksammades i granskningen avseende chefernas förutsättningar.

Gemensamma rutiner finns numera, tidigare hade varje enhet/område olika rutiner. Enhetscheferna träffas varje vecka för att bl.a. stämma av att man arbetar på ett enhetligt sätt.

Både Time Care och TES används för planering och schemaläggning och ett system för att följa upp ekonomi och verksamhet ”Jotib” håller på att implementeras.

Varje månad görs ekonomisk uppföljning och varje chef ska kommentera avvikelser och åtgärder i ”Chefsbrevet”. Förvaltningschefen sammanställer chefernas kommentarer till politiken.

Vid intervjuer framförs att tidigare lades stort fokus på att analysera avvikelser men att det mer handlade om ett konstaterande än aktiv handling. Numera används analysen i det fortsatta arbetet.

Det finns ett tydligt fokus på kvalitetsarbete inom förvaltningen.

Åtgärder bedöms ha vidtagits utifrån rekommendation.

Tidigare rekommendationer

Åtgärdsplanen behöver uppdateras, ajourhållas och följas upp regelbundet under året. Var realistisk i beräkningen av vad olika åtgärder kan ge i pengar och att det tar tid innan det ger utdelning. Tidsätt aktiviteter, när det ska vara klart och vem som ansvarar. Kontrollera att fattade beslut verkställs.

Nuläge:

En åtgärdsplan har tagits fram och den följs upp löpande. Förvaltningen har tagit fram ett förslag till politiken som har fastställts. Från förvaltningen skulle det vara önskvärt att få en tydligare politisk viljeinriktning innan åtgärderna tas fram.

De åtgärder som ingår förväntas ge besparingar motsvarande ca 12 mnkr. Prognostiserad budgetavvikelse uppgick till ca -26 mnkr i delårsbokslutet. Vid intervjuer framförs att åtgärdsplanen i första hand har inneburit att kunna minska budgetavvikelsen för 2019, utan denna hade avvikelsen istället hamnat på ca 30 mnkr.

Under hösten har kostnaderna för egen personal och inhyrd personal, både i form av månadslön och övertid minskat, se bifogad sammanställning. Detta visar på att vidtagna åtgärder har gett effekt. Samtidigt framgår det av budget 2020 att budgeten bygger på att all personal är anställd i kommunen och fortfarande finns det inhyrd personal till en merkostnad på ca xxx mnkr som inte är budgeterad. Detta visar på att budgeten inte är i balans för 2020.

lakttagelse:

Åtgärdsplanen uppdateras och följs upp löpande. I den uppföljning som vi har tagit del av framgår endast att statusen är stängd. Det är därför svårt att få någon uppfattning om vidtagna åtgärder har lett till önskad effekt.

Tidigare rekommendationer

Se över riktlinjer för biståndsbedömning för att hitta besparingar och utgå från en gemensam värdegrund och bedömning. Utgångspunkten ska vara vad som absolut behöver utföras enligt lagstiftning och grundläggande behov hos den enskilde.

Nuläge:

En bemanningshandbok har tagits fram, som bl.a. är ett hjälpmedel för cheferna att planera tid och schema utifrån biståndsbeslut. Fortfarande anser intervjuade att biståndsbesluten i vissa fall är alltför generösa.

Riktlinjer för biståndsbedömning samt tillämpning av dessa är en av planerade aktiviteter som inte har verkställts under 2019. Vid intervjuer framförs att det inte har varit möjligt att genomföra alla åtgärder samtidigt.

Åtgärder har inte vidtagits utifrån rekommendation.

Tidigare rekommendationer

Följa upp att biståndsbesluten följs. I dagsläget görs inte detta rutinmässigt och regelbundet.

Nuläge:

Uppföljning av biståndsbeslut görs löpande. Mätning görs av tid hos brukare i förhållande till beviljad. I systemet Jotib kommer biståndsbesluten att kunna följas tillsammans med ekonomin av varje enskild enhetschef. Det finns ett mål om att brukartiden ska uppgå till 65 %.

Åtgärder bedöms ha vidtagits utifrån rekommendation men behöver utvecklas vidare..

Slutsats

Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis har säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning, uppföljning och kostnadskontroll inom socialförvaltningens verksamheter. Däremot har styrelsens åtgärder för att nå en ekonomi i balans inte varit tillräckliga.

- Kostnaderna har ökat kraftigt inom sociala verksamheten under den granskade perioden, dvs. 2015-2019. Största kostnadsutvecklingen under 2019 återfinns inom individ- och familjeomsorgen. Det är positivt att lönekostnader och övertidskostnader har minskat under senare delen av 2019.
- Budgeten har i vissa fall justerats mellan olika verksamheter inom socialförvaltningen.
- Ekonomisk uppföljning sker löpande både på enhetsnivå, förvaltningsnivå och politisk nivå. Kommunstyrelsen fattar dock inte alltid aktiva beslut utifrån lämnad uppföljning. Vid merparten av sammanträdena har den ekonomiska rapporteringen behandlats som ett informationsärende.
- Kommunstyrelsen har fastställt åtgärdsplan. Utifrån vad vi kan utläsa av denna och vad som framkommit vid intervjuer avser åtgärdsplanen i första hand att minska budgetavvikelsen för 2019, inte att nå en budget i balans. Uppföljning har gjorts bl.a. i samband med att socialchefen har bjudits in till kommunstyrelsen sammanträden för att redogöra för läget.
- Kommunstyrelsen har till viss del tagit till sig av de rekommendationer som lämnades i 2018 års granskning. Det är dock viktigt att fortsätta arbetet med att se över riktlinjer och bedömning gällande biståndsbeslut.

Rekommendationer

- Säkerställa att åtgärdsplanen förtydligas ytterligare så att det finns ett tydligare samband mellan prognostiserad avvikelse och vilken effekt åtgärderna beräknas att ge.
- Förtydliga kommunstyrelsens protokoll så att det tydligt framgår vilka beslut kommunstyrelsen har fattat utifrån lämnad redogörelse.
- Säkerställa att riktlinjer och rutiner för biståndsbedömning ses över.
- Mot bakgrund både av den här granskningen och tidigare granskning avseende ”Chefernas förutsättningar”, är det viktigt att säkerställa att cheferna får erforderlig hjälp och stöd. Framförallt gäller detta HR-frågor.



kpmg.com/socialmedia

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.