

Revisionsrapport –
Uppföljning av
revisionsrapporter i
Härjedalens
kommun 2012-
2013

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Uppdrag och bakgrund	3
1.2. Revisionsfråga	3
1.3. Revisionskriterier	3
1.4. Avgränsning	3
1.5. Metod	3
2. Uppföljning av rapporter	4
2.1 Intern kontroll, 2012	4
2.2 Lönerutinerna, 2012	4
2.3 Upphandlade ramavtal, 2012	5
2.4 Kompetensförsörjning, 2012	6
2.5 Målstyrning, 2012	6
2.6 Livskvalitet inom äldreomsorgen, 2012	7
2.7 Ledning och styrning av externa projekt, 2013	8
2.8 Försörjningsstöd, 2013	8
2.9 Fakturering av avgifter, 2013	9
2.10 Näringslivsfrågor, 2013	10
2.11 SBN – fastighetsunderhåll, 2013	12
2.12 Verksamhet och ekonomi – Socialnämnden, 2013	12
2.13 Rutiner för rekrytering, 2014	13
Bilagor	15
Bilaga 1 Intervjuade	15

Sammanfattning

Uppdrag och bakgrund

En viktig del i arbetet för revisorerna är att följa upp i vilken mån förvaltningar och nämnder tar till sig synpunkter och rekommendationer för att förbättra rutiner och nämndernas/styrelsens interna kontroll.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Härjedalens kommun har Deloitte genomfört en uppföljning av de granskningar som utförts under åren 2012 och 2013 samt rapporten om rutiner för rekrytering från 2014.

Revisionsfråga

Projektet syftar till att undersöka om rapporterna behandlats av styrelsen/nämnden, vilka åtgärder som vidtagits och vilka åtgärder som planeras.

Revisionskriterier

Granskningen har i huvudsak utgått från kommunallagen och revisionens avlämnade rapporter med förslag till förändringar.

Svar på revisionsfrågan

Uppföljningen av 2012 och 2013 års granskningar visar att revisionens rapporter behandlas av styrelse/nämnd och att åtgärder i enlighet med revisorernas synpunkter och rekommendationer genomförts eller är på väg att genomföras.

Östersund 2015-05-06
DELOITTE AB

Kjell Pettersson
Certifierad kommunal revisor
Uppdragsledare

Mattias Holmetun
Projektmedarbetare

1. Inledning

1.1. Uppdrag och bakgrund

En viktig del i arbetet för revisorerna är att följa upp i vilken mån förvaltningar och nämnder tar till sig synpunkter och rekommendationer för att förbättra rutiner och nämndernas/styrelsens interna kontroll.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Härjedalens kommun har Deloitte genomfört en uppföljning av 2012 och 2013 års revisionsrapporter samt rapporten om rutiner för rekrytering från 2014.

1.2. Revisionsfråga

Projektet syftar till att undersöka om rapporterna behandlats av styrelsen/nämnden, vilka åtgärder som vidtagits och vilka åtgärder som planeras.

Den övergripande revisionsfrågan är om revisionens rapporter leder till förändringar i system, rutiner och den interna kontrollen?

Granskningen ska besvara följande kontrollmål:

När behandlades rapporten i kommunstyrelsen/nämnd?

Vilka åtgärder har vidtagits med anledning av rapporten?

Vilka åtgärder planeras?

1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterierna är de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

I denna granskning har revisionskriterierna huvudsakligen utgjorts av kommunallagen och revisionens avlämnade rapporter med förslag till förändringar.

1.4. Avgränsning

Uppföljningen avgränsas till 2012 och 2013 års revisionsrapporter samt rapporten om rutiner för rekrytering från 2014. Granskningarna av delårsrapport och årsredovisning har inte ingått i denna uppföljning.

1.5. Metod

Bedömningar, synpunkter och åtgärdsförslag har gått igenom. De svar som nämnder/styrelse lämnat har granskats. För att ta reda på aktuellt läge i frågorna har skriftliga svar på frågor inhämtats och kompletterande intervjuer har genomförts med berörda tjänstemän.

Stickprov har genomförts för att verifiera vidtagna åtgärder.

2. Uppföljning av rapporter

2.1 Intern kontroll, 2012

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Syftet med granskningen var att granska hur kommunen organiserat och strukturerat sin internkontroll.

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att kommunen saknade ett sammanhållande och strukturerat arbetssätt när det gäller internkontrollen.

Lämnade rekommendationer och styrelsens åtgärd

Kommunstyrelsen behandlade yttrandet vid sammanträdet 2012-11-07.

Rekommendation

Konkretisera och tydliggör själva begreppet intern kontroll, dess syfte och innehåll, förslagsvis genom att ta fram ett internkontrollreglemente.

Åtgärd: Vid sammanträdet 2013-11-27 fastställde kommunfullmäktige ett reglemente för internkontroll. Av reglementet framgår bland annat att årsvisa planer över den interna kontrollen ska upprättas.

2.2 Lönerutinerna, 2012

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Fungerar rutiner och kontroller tillfredsställande?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att rutiner och kontroller fungerar tillfredsställande.

Lämnade rekommendationer och styrelsens åtgärd

Kommunstyrelsen behandlade yttrandet vid sammanträdet 2012-11-07.

Rekommendationer

- En rutinbeskrivning bör tas fram över löneprocessen.
- Informera attestansvariga om vilka olika kontroller som bör utföras innan attest görs.
- Sänk gränsen för "orimlig bruttolön" på fellistan till exempelvis 40 000 kr.

- Bygg in fler automatiska kontroller i systemet.
- Fortsätt och utveckla erfarenhetsutbytet med andra kommuner med samma lönesystem.

Åtgärd: Det pågår ett arbete med översyn av löneprocessen och utformning av process- och rutindokumentation.

Det pågår även en översyn av vilka kontroller som ska utföras automatiskt av systemet och vilka kontroller som ska utföras manuellt.

2.3 Upphandlade ramavtal, 2012

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Säkerställer rutiner och organisation att ramavtal används på ett effektivt sätt och att dessa leder till ekonomisk nytta för kommunen?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att organisationen kring upphandling och ramavtal i huvudsak är tillfredställande men att det finns brister i rutiner för uppföljning.

Lämnade rekommendationer och styrelsens åtgärd

Kommunstyrelsen behandlade yttrandet vid sammanträdet 2013-01-16.

Rekommendationer

- Upprätta en rutin som säkerställer att uppföljning av ramavtal görs regelbundet.
- För varor eller tjänster som är differentierade (exempelvis byggtjänster) bör det eftersträvas att ramavtal tecknas med flera leverantörer.
- Antal inköpsbehöriga (som har rätt att teckna avtal) bör begränsas.
- En översyn av systemverktyg bör göras.
- Avtalsgrupper i ramavtalsdatabasen bör, i den mån det finns möjlighet, samordnas med den ekonomiska redovisningen och kodplanen.

Åtgärd: Kommunstyrelsens internkontrollplan för 2015 omfattar kontrollmoment för uppföljning av tillämpningen av ramavtal.

Kommunen strävar efter ny konkurrensutsättning i samband med genomförande av nya projekt och att användandet av ramavtal renodlas för den löpande verksamheten.

Kommunen strävar efter att minska antalet inköpare för att öka kvalitén på handläggningen.

Härjedalens kommun använder numer samma systemverktyg för upphandling/inköp som upphandlingskontoret inom den gemensamma nämnden för upphandlingssamverkan.

En samordning av kodplaner mellan avtalsdatabasen och den ekonomiska redovisningen har inte prioriterats.

2.4 Kompetensförsörjning, 2012

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Har kommunstyrelsen rutiner och arbetsmetoder som säkerställer att kommunen kan trygga personalförsörjningen i framtiden?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att det är bra att kommunen börjat jobba med strategiska frågor runt personalförsörjning, men det saknas en tydlig struktur och dokumentation kring arbetet.

Lämnade rekommendationer och styrelsens åtgärd

Kommunstyrelsen behandlade yttrandet vid sammanträdet 2013-05-15.

Rekommendationer

- En översyn bör göras av alla styrande dokument som finns och att de dokument som inte behövs upphävs genom beslut i fullmäktige.
- Kommunstyrelsen bör fatta ett formellt beslut om att upprätta en kompetensförsörjningsplan för hela kommunen i egenskap av arbetsgivare.
- I planen bör det finnas tydliga mål som är mätbara och som går att följa upp.
- Tydliga rutiner och system kring uppföljning av exempelvis mål behöver tas fram för att underlätta uppföljning och utvärdering av det arbete som görs.

Åtgärd: Av kommunstyrelsens yttrande framgår att en kompetensförsörjningsplan ska tas fram för hela kommunen i egenskap av arbetsgivare. Ett arbete har påbörjats för att vidta åtgärder utifrån de rekommendationer som lämnades vid granskningen.

2.5 Målstyrning – Nämnden för bildning fritid och kultur, 2012

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Säkerställer nämnden genom rutiner och processer en så hög godkännandegrad som möjligt?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att de rutiner som fanns behövde kompletteras för att säkerställa en så hög godkännandegrad som möjligt.

Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärd

Nämnden för bildning, fritid och kultur behandlade yttrandet vid sammanträdet 2013-03-21.

Rekommendationer

- Nämnden bör på ett tydligare sätt kommunicera vad som förväntas av respektive rektor.
- Nämnden bör mer frekvent begära in redovisning över hur arbetet fortskrider med att uppnå de mål som finns.
- Uppföljning från nämnden bör ske på en konkret nivå.

Åtgärd: Rekommendationerna har åtgärdats inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Inför hösten har en ny process arbetats fram där nämnden involveras i större utsträckning än tidigare. Åtterrapporering till nämnden kommer att ske vid fler tillfällen och rektorerna kommer att kallas till hearings i olika frågor.

2.6 Livskvalitet inom äldreomsorgen, 2012

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Bedrivs socialnämndens arbete kring kvalitetsfrågor inom äldreomsorgen på ett tillfredsställande sätt?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att socialnämndens arbete kring kvalitetsfrågor kunde förbättras.

Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärd

Nämnden behandlade yttrandet vid sammanträdet 2013-01-30.

Rekommendationer

- Äldreplanen behöver ses över och uppdateras och framför allt användas som ett styrande dokument där kvalitetsfrågor för de äldre lyfts fram.
- Verksamhetsplanen behöver kompletteras med mätbara mål och med mål för de boende.
- Socialnämnden bör på ett mer aktivt sätt följa upp den verksamhet som bedrivs och vara mer synlig ute i verksamheten samt lyfta upp kvalitetsfrågorna på agendan.
- Dokumentation behöver överlag förbättras och de PC-system som finns måste användas som ett hjälpmedel i denna process, exempelvis Treserva.
- Årligen bör det genomföras samtal med boende och brukare. Även enklare enkäter kan användas för att uppmärksamma nämnd och förvaltning om de behov, synpunkter och önskemål som finns.

Åtgärd: Äldreplanen har inte reviderats. Revidering och uppdatering planeras ske efter nu kommande förslag om strukturella förändringar inom äldreomsorgen.

Aktiviteter pågår för att förbättra målarbetet. I verksamhetsplanen för 2016 är ambitionen att det ska finnas tydliga och mätbara mål som sedan ska brytas ner, synliggöras och förverkligas ute i verksamheterna.

Uppföljning av aktiviteter och utevistelse under sommaren redovisas till socialnämnden. Medicinsk ansvarig sjuksköterska redovisar avvikelser två gånger per år till socialnämnden.

Avdelningschef för omsorgen närvarar alltid på nämndsammanträdena och svarar på frågor och informerar om vad som händer i verksamheten.

Alla utförare har fått utbildning verksamhetssystemet Treserva. All dokumentation sker numera i systemet.

Arbetet med genomförande och implementering av genomförandepaner och kontaktmannaskap prioriteras högt. Årliga brukar- och anhörigträffar genomförs på varje boende. Minnesanteckningar förs vid anhörigträffar och förtroenderåd och delges nämnden.

Fyra gånger per år genomförs förtroenderåd på boendena. Förtroenderåden behandlar de boendes synpunkter bland annat när det gäller mat/måltidsmiljö, social samvaro, aktiviteter samt ute och inomhusmiljö.

2.7 Ledning och styrning av externa projekt, 2013

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Är den interna kontrollen i projekten tillräcklig?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att rutinerna för projektstyrning i utvalda projekt var tillfredsställande.

Lämnade rekommendationer och styrelsens åtgärd

Kommunstyrelsen behandlade rapporten vid sammanträdet 2014-01-15.

Inga rekommendationer lämnades i granskningen.

2.8 Försörjningsstöd, 2013

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Är rutinerna kring utbetalning av försörjningsstöd tillfredsställande?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att de rutiner som finns är tillräckliga för att säkerställa den interna kontrollen,

men att det finns förbättringsmöjligheter gällande kontroller i efterhand.

Lämnade rekommendationer och styrelsens åtgärd

Nämnden behandlade yttrandet vid sammanträdet 2014-01-21.

Rekommendationer

- Inför strukturerade stickprovskontroller vid förvaltningen. Dokumentera vem som ska ansvara för dem, hur ofta de ska göras och i efterhand vad som har gjorts. Dessa moment bör ingå i den kommande intern kontrollplanen.
- Informera om delegeringsordningen. Överväg om delegering av hyresskulder ska baseras på en beloppsgräns istället för tid.
- Undersöka möjligheten att ansluta sig till ett utbetalningssystem via banken, vilket innebär att det alltid finns en koppling mellan personnummer och konto, alternativt göra extra kontroller av att rätt kontonummer har angetts.

Åtgärd: Stickprovskontroller infördes i internkontrollplanen för 2014.. Rapportering angående vad som kontrollerats, hur det kontrollerats och vad som framkommit sker från avdelningschef till socialnämnd och förvaltningschef vid två tillfällen årligen.

Information kring gällande delegationsordning sker rutinmässigt i samband med nyrekryteringar. I övrigt informeras delegater fortlöpare vid behov och när osäkerhet uppstår beträffande gränsdragningar i delegationsordningen.

Kommunen använder en funktion som möjliggör SUS-betalning som betalsätt. Klienter måste anmäla sig till SUS-registret via sin bank varefter utbetalningen styrs helt utifrån klientens personnummer.

2.9 Fakturering av avgifter, 2013

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Fungerar rutinerna tillfredsställande och faktureras avgifter enligt gällande taxa?

Beträffande fakturering av va-avgifter var bedömningen att rutinerna i allt väsentligt fungerar tillfredsställande.

Vad gäller renhållningsavgifter var bedömningen att arbetet med att säkerställa att rätt avgift faktureras måste fortsätta.

Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärd

Nämnden behandlade yttrandet vid sammanträdet 2013-10-18.

Rekommendationer

- I Va-taxan (§12:2) finns en formulering om en minsta bruksavgift per år för de som har vattenmätning vilken inte tillämpas vid fakturering. Vi anser att kommunen måste göra en bedömning av hur denna del av taxan ska hanteras.
- Gör kontroll av Va-registret mot renhållningsregistret och kontrollera att antal fakturerade lägenhetsavgifter är riktigt.
- Vi rekommenderar att fortsatta resurser läggs ned på att öka säkerheten i fakturerade renhållningsavgifter genom registervård.
- Det förekommer fortfarande problem med att dubbla tömningar registreras. Orsaken till detta bör utredas och åtgärdas.
- Det har framkommit synpunkter från abonnenter kring lagligheten med att kommunen skriver avtal med samfälligheter som inte genomfört lantmäteriförrättning för att bilda gemensamhetsanläggning för kärlavfall. Kommunen bör utreda detta och ta ställning till hur detta ska hanteras.

Åtgärd: Va-taxan reviderades vid fullmäktiges sammanträde 2013-11-27. Vid revideringen togs bestämmelsen (§ 12:2) om minsta bruksavgift bort.

Systematiska kontroller av register sker kontinuerligt. Systematiska genomgångar av registren genomförs även när det inkommer synpunkter på enskilda fakturor.

Problemen med dubbla tömningar orsakades av att systemen registrerade fler tömningar då behållarna skakades vid tömning. Problemen har åtgärdats genom spärrar i den programvara som används. Det är nu endast möjligt att registrera en (1) tömning inom ett visst tidsintervall.

Nämndens rutin är att ta emot ansökan om samfällighet och bevilja eller avslå den, några avtal tecknas inte. Kommunen har inte befogenhet att kräva lantmäteriförrättning. Om oenighet uppstår återgår fastigheterna till den renhållningsordning som gäller i området där de ligger.

2.10 Näringslivsfrågor, 2013

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Har kommunstyrelsen rutiner och arbetsmetoder som säkerställer att kommunen är attraktiv som företagsort?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att organisation och rutiner kring näringslivsfrågor i huvudsak är tillfredställande men att det finns möjligheter till förbättringar inom vissa områden.

Lämnade rekommendationer och styrelsens åtgärd

Kommunstyrelsen behandlade yttrandet vid sammanträdet 2014-03-12.

Rekommendationer

- Landsbygdsutvecklingsfrågor bör samlas ihop på en handläggare vid kontoret.
- Antalet företagsbesök bör utökas och även omfatta de företag som inte är föremål för insatser från näringslivsenheten.
- Utveckla Lots till att bli ett arbetssätt med "en väg in" oavsett fråga för företagaren, vilket fordrar att kommunstyrelsen prioriterar upp företagsfrågor på agendan.
- Vi rekommenderar även att enklare enkäter eller intervjuer görs med företagarna i kommunen för att få en uppfattning om vad de tycker om enhetens verksamhet.
- Granskningen visar att det finns många mål för enheten varav vissa inte är helt lätta att följa upp. Vi bedömer att antalet mål kan minska och sammanföras för att öka träffsäkerheten och möjligheten att bedöma måluppfyllelsen.

Åtgärd: En landsbygdsutvecklare anställdes våren 2014. I arbetsuppgifterna ingår bland annat arbete med information kring olika typer av företagsstöd och samordning av arbetet med Leader¹ i kommunen.

Företagsbesök och andra aktiviteter har genomförts. För 2015 finns ambitionen att arbeta mer aktivt och en plan för detta (Härjedalskontraktet) har tagits fram och presenterats för näringslivet. Härjedalskontraktet är början på en strukturerad process för kommunens arbete med att tillsammans med näringslivet skapa bästa möjliga förutsättningar för en positiv utveckling i Härjedalen.

LOTS-konceptet har utvärderats och utvecklats. Miljö- och byggförvaltningen, Samhällsbyggnadsförvaltningen och Näringslivsavdelningen träffas från och med årsskiftet var fjortonde dag för att hantera uppkomna ärenden som kan ha gemensamma beröringspunkter.

I Härjedalskontraktet finns enkäter och/eller intervjuer med som en aktivitetspunkt.

¹ En metod för föreningar, företag och kommuner för att tillsammans arbeta med landsbygdsutveckling

2.11 SBN – fastighetsunderhåll, 2013

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Fungerar samhällsbyggnadsnämndens (SBN) rutiner för långtidsplanerat underhåll (LPU) tillfredsställande?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att rutinerna för underhåll av fastigheter fungerar tillfredsställande.

Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärd

Nämnden behandlade yttrandet vid sammanträdet 2013-12-05.

Rekommendationer

- Tydliggör vilken beloppsnivå som ska gälla för att en åtgärd ska anses vara en investering.
- Ta fram en lägsta standard (underhållsnivå) för ägda fastigheter.
- Kartlägg om det finns ekonomiska skäl för att byta ut vattenburen el eller direktverkande el mot andra energikällor.
- Nämnden bör upprätta en intern kontroll plan för att följa upp investeringar och inköp under året.

Åtgärd: Inga beslut har fattats kring dessa frågor. Behov uppges finnas av en övergripande diskussion om detaljeringsgraden på investeringsbudgeten samt hur stor budgeten för underhåll ska vara.

Det pågår en process där kommunen arbetar med förbättring av rutiner kring verksamhetskrav och underhåll för kommunens fastigheter.

2.12 Verksamhet och ekonomi – Socialnämnden, 2013

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Är rutinerna för uppföljning av ekonomi och verksamhet tillfredsställande?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att socialnämnden påbörjat olika aktiviteter för att återställa verksamhet och ekonomi i balans, vilket medfört att rutinerna förbättrats till en acceptabel nivå under hösten 2013.

Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärd

Nämnden behandlade yttrandet vid sammanträdet 2014-02-25.

Rekommendationer

- Styr upp inköp av varor och tjänster och begränsa antalet inköpsberättigade ytterligare alternativt inför köpstopp.

- Inför totalt anställningsstopp. Vid avgångar (exempelvis pensionering) ska varje återbesättning prövas noga.
- Kontrollera att beviljad biståndsnivå (antal timmar) överensstämmer med levererad nivå.
- Se över oövertidsuttaget och förbättra rutinerna för schemaläggning och personalbemanning.

Åtgärd: Antalet inköpsberättigade har begränsats och inköp ska endast ske via utsedda inköpsansvariga.

Ett förnyat beslut om inköpsstopp togs av socialnämnden 2014-06-24.

Återanställningar beslutas av avdelningschef. Då det råder en bristsituation avseende legitimerad personal arbetar kommunen för rekrytering av denna personalgrupp.

Uppföljningar avseende beviljade timmar kontra använda timmar sker månadsvis på enhetsnivå. På individnivå görs ännu inte några mätningar då kommunen saknar mätinstrument.

Utbildning i det system som används för bemanningsplanering har genomförts för chefer och assistenter. Förvaltningen uppges ha en aktiv personalbemanning där behoven ska styra schemalaggnigen.

2.13 Rutiner för rekrytering, 2014

Revisionsfråga och sammanfattande bedömning

Den övergripande revisionsfrågan var:

Är kommunstyrelsens och övriga nämnders rutiner och riktlinjer för rekrytering av personal tillräckliga?

Den sammanfattande bedömningen i granskningen var att rutiner för att rekrytera personal kunde förbättras.

Lämnade rekommendationer och styrelsens åtgärd

Kommunstyrelsen behandlade yttrandet vid sammanträdet 2014-09-19.

Rekommendationer

- Uppdatera styrdokumentet "Riktlinjer för rekrytering" och skriv in att "provanställning kan komma att tillämpas".
- Utbilda i PA-systemet "Recruit" och tillämpa det fullt ut i HR-enheten.
- Informera chefer med rätt att anställa kring jävsfrågor och vad som gäller enligt "Riktlinjer för rekrytering".
- Innan ett rekryteringsföretag anlitas, diskutera noga igenom behovet och vad skälen i så fall är till att anlita företaget.
- Intervjua regelmässigt mer än en sökande.

Åtgärd: Nyttjandet av externa rekryteringsföretag sker endast när de interna resurserna inte räcker till och/eller när det finns ett behov

av hjälp av en kvalificerad searchresurs. Kommunen har ett rekryteringsavtal med Experis som tillhör Manpower Group.

Kommunen intervjuar regelmässigt flera sökande förutsatt att de har erforderliga kvalifikationer.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuade

Barbro Långström, Ekonom

Lina Eklund, Enhetschef

Carina Nilsson, Förvaltningschef

Britt Paju, HR-chef

Med Deloitte avses en eller flera av Deloitte Touche Tohmatsu Limited, en brittisk juridisk person (Eng: "limited by guarantee"), och dess nätverk av medlemsfirmor, som var och en är juridiskt åtskilda och oberoende enheter. För en mer detaljerad beskrivning av den legala strukturen för Deloitte Touche Tohmatsu Limited och dess medlemsfirmor, besök www.deloitte.com/about.

Deloitte erbjuder tjänster inom revision, skatterådgivning, business consulting och finansiell rådgivning till offentliga och privata klienter inom en mängd branscher. Med ett globalt nätverk av medlemsfirmor i mer än 150 länder, kan Deloitte erbjuda spetskompetens av världsklass och djup lokal expertis för att hjälpa klienter med de insikter de behöver för att ta itu med sina mest komplexa utmaningar. Deloitte har 200 000 medarbetare i nätverket alla fast beslutna att bli standard of excellence.

Detta dokument innehåller endast allmän information. Varken Deloitte Touche Tohmatsu Limited, dess medlemsfirmor eller deras närstående företag (gemensamt kallade "Deloitte Nätverk") lämnar råd eller tjänster genom denna publicering. Innan beslut fattas eller åtgärd vidtas som kan påverka din ekonomi eller din verksamhet, bör du konsultera en professionell rådgivare. Inget företag inom Deloitte Nätverk är ansvarigt för någon skada till följd av att man har förlitat sig på information i detta dokument.