

TIMRÅ KOMMUN Kommunledningskontoret	
2016 -04- 14	
Dnr.	Dpl.

Timrå kommun
Kommunrevision

Till
Kommunstyrelsen
Kultur- och tekniknämnd
Miljö- och byggnadsnämnd
Barn- och utbildningsnämnd

För kännedom:
Kommunfullmäktiges presidium

2016-04-12

Revisionsrapport "Uppföljning av tidigare granskningar"

Revisionen gör uppföljningar av tidigare granskningar med syftet att följa upp hanteringen av revisorernas rekommendationer och om förslag till åtgärder från granskade nämnder genomförts.

De rapporter som följts upp är granskning av:

Lokalsamordning (2003)

Resultaten i Timrås grundskolor (2005)

Tillsyn enligt miljöbalken (2009)

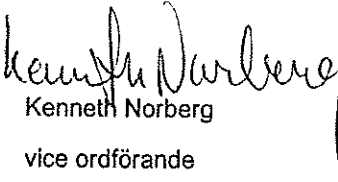
Uppföljningen visar att revisionens rapporter har behandlats i ansvarig nämnd. Åtgärder i enlighet med revisorernas rekommendationer har genomförts till övervägande del. Riktlinjer och rutiner har tagits fram som underlättar för uppföljningen. Viktiga steg för att nå ambitioner för det systematiska kvalitetsarbetet har tagits (barn- och utbildningsnämnd). Uppföljningsarbeten återrapporteras i nämnd i ordinarie budgetuppföljning och förvaltningsinformationer. Nämnderna tar beslut om att lägga informationer till handlingarna till stor del.

Nämnderna behöver ta fram en tydlig struktur för sin styrning, uppföljning och kontroll som syftar till att säkra att såväl externa föreskrifter som interna riktlinjer, rutiner och arbetssätt efterlevs i verksamheten. Nämnderna bör ta ett tydligare grepp kring en sammanhållen process för att säkerställa en *tillräcklig intern kontroll*.

Revisionen överlämnar rapporten för kännedom.

För Timrå kommuns revisorer


Sten Ekström
ordförande


Kenneth Norberg
vice ordförande



Uppföljning av tidigare granskningar

Resultaten i Timrås grundskolor [barn- och utbildningsnämnden]

Lokalsamordning [kommunstyrelsen, kultur- och tekniknämnden, barn- och utbildningsnämnden]

Tillsyn enligt miljöbalken [miljö- och byggnadsnämnden]

Timrå kommun

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	2
Uppdrag och bakgrund	2
Revisionsfråga	2
Revisionskriterier	2
Avgränsning	2
Metod	2
2. Uppföljning av granskningsrapporter	3
2.1 Resultaten i Timrås grundskolor	3
2.1.1 Revisionsfråga och väsentliga iakttagelser	3
2.1.2 Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärder	3
2.2 Lokalsamordning	5
2.1.1 Revisionsfråga och väsentliga iakttagelser	5
2.1.2 Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärder	5
2.3 Tillsyn enligt miljöbalken	7
2.1.1 Revisionsfråga och väsentliga iakttagelser	7
2.1.2 Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärder	7
3. Granskningsresultat	9
3.1 Sammanfattning över åtgärdsförslag	9

Sammanfattning

Uppdrag och bakgrund

När granskningar genomförts lämnas en bedömning och rekommendationer på åtgärder som bör vidtas av berörd nämnd eller styrelse. En viktig del i revisionens arbete är att följa upp hur och på vilket sätt de åtgärder som föreslagits hanterats.

De granskningar som följs upp enligt 2016 års revisionsplan är:
Resultaten i Timrås grundskolor (2005)
Lokalsamordning (2003)
Tillsyn enligt miljöbalken (2009)

Revisionsfråga

Vilka åtgärder har vidtagits med anledning av de bedömningar och de åtgärdsförslag som lämnats i revisionsrapporterna?

Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgår från lämnade rekommendationer i de granskningar som följs upp samt tidigare beskrivna kriterier för granskningarna.

Svar på revisionsfrågan

Nämnderna har vidtagit åtgärder enligt revisorernas rekommendationer i hög grad. Riktlinjer och rutiner för uppföljningsarbetet har utvecklats överlag. Uppföljning av tillsyn enligt miljöbalken görs kontinuerligt under året i nämnden. Hänsyn till revisorernas synpunkter har tagits i genomförd

organisationsöversyn kring lokalsamordning i kultur- och tekniknämnden. Viktiga steg i skolans systematiska kvalitetsarbete har tagits som förbättrar möjligheterna till uppföljning. Arbetet har iscensatts i närtid och kommer att kunna följas under innevarande år.

Nämnderna får löpande informationer kring uppföljningen av verksamheten. Det sker företrädesvis via budgetuppföljningar och verksamhetsrapporter. Nämnderna tar beslut om att lägga informationer till handlingarna till stor del.

Nämnderna behöver ta fram en tydlig struktur för sin styrning, uppföljning och kontroll som syftar till att säkra att såväl externa föreskrifter som interna riktlinjer, rutiner och arbetssätt efterlevs i verksamheten. Nämnderna bör ta ett tydligare grepp kring en sammanhållen process för att säkerställa en tillräcklig intern kontroll.

Timrå 7 mars 2016
DELOITTE AB

Marianne Harr
Certifierad kommunal revisor

1. Inledning

Uppdrag och bakgrund

När granskningar genomförts lämnas en bedömning och rekommendationer på åtgärder som bör vidtas av berörd nämnd eller styrelse. En viktig del i revisionens arbete är att följa upp hur och på vilket sätt de åtgärder som föreslagits hanterats.

De granskningar som följts upp enligt 2016 års revisionsplan är:

Resultaten i Timrås grundskolor (2005)

Lokalsamordning (2003)

Tillsyn enligt miljöbalken (2009)

Revisionsfråga

Vilka åtgärder har vidtagits med anledning av de bedömningar och de åtgärdsförslag som lämnats i revisionsrapporterna?

Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgår från lämnade rekommendationer i de granskningar som följs upp samt tidigare beskrivna kriterier för granskningarna.

Avgränsning

Granskningen avgränsas till rekommendationer, åtgärdsförslag och svar från nämnderna.

Metod

Genomgång av synpunkter och åtgärdsförslag samt inkomna svar från ansvarig nämnd har utförts. Berörda tjänstemän har kontaktats för uppföljning av utförda åtgärder.

Åtgärdsförslagen har sammanställts och bedömts utifrån om:

- Nämnden har vidtagit åtgärder (grön)
- Arbeten med att vidta åtgärder har påbörjats (gul)
- Inga åtgärder har vidtagits (röd)

2. Uppföljning av granskningsrapporter

2.1 Resultaten i Timrås grundskolor

Revisorerna hade i sitt arbete noterat att allt för många elever i grundskolan lämnat den utan godkända betyg. Skolan har ansvar för att eleverna når målen i skolförfattningarna och den kommunala skolplanen. Betyg är ett mått på måluppfyllelse som inte täcker allt. Oavsett betygsresultat handlar det om att alla barn och ungdomar ska utvecklas utifrån var och ens förmågor för att kunna fungera i samhället.

2.1.1 Revisionsfråga och väsentliga iakttagelser

Granskningen 2005 syftade till att ta reda på nämndens och förvaltningens kunskaper kring elever som inte når kraven för godkänt i kärnämnen. Vidare undersöktes eventuella brister i organisation, kompetens, resursfördelning och samverkan samt upptäckten av barn med särskilda behov.

I rapporten konstaterades att nämnden har en funktionell och rimlig organisation. De ekonomiska förutsättningarna var jämförelsevis begränsade. Rekommendationer om förbättringar i mätningar av resultat, kompetensförstärkningar, samverkan och uppföljning lämnades. Vikten av att rektor som pedagogisk ledare får rimliga förutsättningar för att lösa uppdraget lyftes också.

2.1.2 Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärder

Barn- och utbildningsnämnden delgavs granskningen och dess rekommendationer för yttrande i skrivelse 2005-04-26. Svar på revisionsrapporten lämnades 2005-08-17.

Rekommendation 1) Förbättra arbetet med bedömning och analys i uppföljningen.

Svar 2005: Skolan kommer att följa riktlinjerna för kvalitetsredovisningar för uppföljning och utvärdering av kvaliteten inom verksamheten.

Nuläge 2015: Från och med våren 2014 har nämnden fattat beslut om en gemensam plattform för ledning och styrning. I bilaga till beslutet finns ett årshjul med bakgrund och skrivningar kring det systematiska kvalitetsarbetet och närmare hur det ska genomföras¹.

På huvudmannanivån följs resultaten upp tre-fyra gånger/år beroende på årskurs. Vid två tillfällen, höst och vår, består uppföljningen av enheternas prognos mot kunskapskraven och vid de övriga tillfällena är det uppföljning av utfall.

¹ Systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå, bilaga 1 BUN/2014:317.

Huvudmannen mäter brukarens upplevelser gällande fyra övergripande mål. Under tiden juni till augusti sker analysarbete på huvudmannanivån. I augusti träffas nämnden för ett analysseminarium som utmynnar i verksamhetsplanen för kommande år. Analys- och kvalitetsarbetet i dess nuvarande form kommer att iscensättas under innevarande år.

Rekommendation 2) Uppmärksamma resultat i meritvärden.

Svar 2005: Skolan kommer tillsammans med Myndigheten för skolutveckling att starta ett projekt där man tittar på bedömning och betygssättning i alla ämnen.

Nuläge 2015: För varje läsår redovisas meritvärdenas utveckling över tid i nämnden. Enligt protokoll togs beslut om att lägga informationen till handlingarna i nämnden².

Rekommendation 3) Tydliggör ambitioner och inriktning för den specialpedagogiska kompetensen.

Svar 2005: En kartläggning över specialpedagogiska kompetenser görs under hösten och möjligheter till samverkan mellan skolor undersöks.

Nuläge 2015: Nya riktlinjer för elevhälsa håller på att utarbetas och ska vara klart maj 2016. Alla enheter har en samlad elevhälsa i enlighet med skollagen. Elevhälsan har förstärkts med fler specialpedagoger, kuratorer, skolsköterskor och psykolog.

Rekommendation 4) Se över utbildningsbehov för att stärka lärarnas kompetens när det gäller lärmiljön och andra faktorer vid sidan av ämneskompetensen.

Svar 2005: Kompetensutvecklingsbehovet kommer att tas fram.

Nuläge 2015: Gemensamma utbildningsinsatser genomförs. Ett omfattande utvecklingsarbete utifrån plattformen för ledning och styrning har påbörjats. I skolledares uppdrag ingår att bemanna med personer som uppvisar den förmåga som krävs. Det görs genom rekrytering, utveckling eller avveckling. Varje skolledare tar fram en årlig strategisk utvecklingsplan som inkluderar kompetensutvecklingsbehoven och som sammanställs på huvudmannanivån. Redovisning av sammanställningen görs i nämnden. Beslut om att lägga informationen till handlingarna har tagits i nämnden³.

Rekommendation 5) Stärk samverkan med andra och särskilt socialförvaltningen.

Svar 2005: Initiativ har tagits och sammankomster mellan förvaltningarna har planerats hösten 2005.

Nuläge 2015: Samverkansrutiner⁴ är framtagna i samarbete med socialförvaltningen. Rutinerna är kommunicerade och implementerade på samtliga enheter. Höstterminen startar med en gemensam konferens i syfte att stärka samverkan. En gemensam samordnare finns anställd. Varje månad genomförs

² BUN 2015-10-21, Resultat från läsåret 2014/2015

³ BUN 2015-05-27, Uppföljning av välskötta skolor.

⁴ Samverkansrutiner 2015 mellan skola och socialtjänst, maj 2014.

träffar på ledningsnivån där bland annat eventuella avvikelser från rutinerna behandlas.

Barn- och utbildningsförvaltningen är representerad i rådet för trygghet och hälsa där polis, landsting, socialförvaltning, representanter från närsamhället ingår.

Rekommendation 6) Utred om ytterligare styrning kring tidiga insatser för en god måluppfyllelse behövs.

Svar 2005: För att få en bild av behoven på individnivå ska tidiga diagnoser göras i svenska engelska och matematik. Exempel på prov/tester lämnas.

Nuläge 2015: Styrningen har förstärkts genom uppföljning av resultat redan i årskurs 1. Satsningar har genomförts som exempelvis lågstadiesatsningen samt matematiklyftet och läsllyftet.

Rekommendation 7) Bevaka rektors förutsättningar att lösa sitt uppdrag.

Svar 2005: framgår inte av svaret.

Nuläge 2015: Rektors förutsättning att lösa sitt uppdrag har förbättrats genom inrättandet av biträdande rektorstjänster på några stora enheter, kulturskolchef, intendent, administrativt stöd och en större tydlighet kring vad som innefattas i uppdraget.

2.2 Lokalsamordning

Granskningen var en uppföljning av tidigare granskning kring kommunens sätt att organisera sin fastighetsförvaltning och lokalförsörjningsprocess. Utgångspunkter togs i gällande

regelverk, dess efterlevnad och att ta fram förslag till förbättringar.

Fastighetsförvaltning är idag organiserad inom kultur- och teknisknämndens ansvarsområden. Nämnden svarar även för drift och verksamhet av kommunens anläggningar för idrotts- och fritidsverksamhet.

2.1.1 Revisionsfråga och väsentliga iakttagelser

Granskningen 2003 syftade till att belysa ändamålsenligheten i kommunens lokalförsörjningsprocess, lokalsamordning med avseende på rutiner och arbetssätt samt i förhållande till mål och riktlinjer.

De väsentligaste iakttagelserna var att betydande ytor inom skola, daghem och äldreomsorg förhyrdes med bevakning av hyreskontrakt vid respektive förvaltning. Förslag om samordning av kontrollen av kontrakt, såväl interna som externa, lämnades.

Förvaltning av egna fastigheter sköttes inom två nämnder och förslag om samordning under en nämnd lämnades.

Inrättandet av en lokalgrupp skulle kunna underlätta för utbyten av informationer för ett mer effektivt lokalutnyttjande enligt rekommendationen.

2.1.2 Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärder

Kommunstyrelsen, tekniska nämnden, barn- och utbildningsnämnden och kultur- och fritidsnämnden delgavs granskningen och dess rekommendationer för yttrande i skrivelse 2003-02-03.

Som svar på revisionsrapporten lämnades upplysningar om att rapporten skulle ingå som en del i beslutsunderlaget för den

organisationsöversyn som kommunstyrelsen beslutat för samordning av förvaltning av kommunens lokaler och anläggningar.

Organisationsöversyn

Kommunfullmäktige beslutade 2009-03-30 § 22 att kultur- och tekniknämnden skulle samordna kommunens nyttjande av lokaler. Detta med största möjliga framförhållning och i nära dialog med övriga nämnder och förvaltningar. En plan för lokalförsörjning skulle tas fram och hållas aktuell. Nämnder och förvaltningar fick ett ovillkorligt ansvar att så tidigt som möjligt meddela förändringar i sitt framtida behov till kultur- och teknikförvaltningen.

En lokalutredning gällande för-, grund-, och gymnasieskola genomfördes 2011-11-09. Bedömningar om möjligheterna till en effektiv drift- och underhållsplanering pekade ut fördelar med verksamhet i egna lokaler.

Vid kommunfullmäktiges sammanträde 2011-11-28 § 141 beslöts att uppdra till kultur- och tekniknämnden att bevaka och samordna alla lokal- och hyreskontrakt för samtliga förvaltningar i kommunen.

Kultur- och teknikförvaltningen genomförde 2013 en inventering kring eftersatt underhåll i kommunens fastigheter. En underhållsplan finns upprättad för åren 2015-2024 för kommunens fastigheter. Av planen framgår underhållsbehovet för verksamhetslokaler uppdelat på omedelbara, kort- och långsiktiga åtgärder samt beräknade kostnader.

Kommunens lokalförsörjningsplan revideras årligen⁵. Planen utgår från att kommunens lokaler ska svara upp mot behoven som finns i den kommunala verksamheten till så låg kostnad som möjligt. Verksamheten ska bedrivas i lokaler som fyller kraven på god inomhusmiljö och är energieffektiva och följer kommunens miljöambitioner. Behovet av lokaler ska i första hand tillgodoses inom det kommunägda fastighetsbeståndet.

De rekommendationer som lämnades i granskningen 2003 var följande:

- ❖ Överväg att inrätta lokalgrupp.
- ❖ Utse lokalsamordnare.
- ❖ Utred möjligheter till samordningsfördelar.
- ❖ Se över organisering av fastighetsförvaltare.

Nuläge 2015:

Kultur- och teknikförvaltningen svarar för förvaltning och skötsel av kommunens skolor, idrottsanläggningar och förvaltningslokaler. Lokalerna förhyrs av ansvarig nämnd genom interna avtal. Tio stycken fastighetsskötare svarar för skötsel av fastigheterna. Lokalvård utförs i egen regi. Servicen följs upp och utvärderas vid regelbundna träffar med verksamhetsföreträdare.

Budgetmedel fördelas i den årliga budgetberedningen. Informationer från respektive förvaltning lämnas inför beredningen.

⁵ KTN 2015-03-12 § 33.

Behovet av lokaler kommuniceras i lokalgrupp som representeras av nämndpresidium och förvaltningschef i beställar- och utförarnämnd. Träffar genomförs vid tre tillfällen per år. Kontinuerliga kontakter tas kring aktuella frågor. Genomförande av uppdrag startas upp först efter beslut i beställande nämnd. Förvaltningschef upplever att samordningen kring lokaler fungerar väl i dagsläget.

2.3 Tillsyn enligt miljöbalken

Miljö- och byggnadsnämnden svarar för kommunens tillsyn enligt miljöbalken. Det är väsentligt att tillsynen sker i enlighet med lagstiftningen och att kontroller utförs som säkerställer verksamheten.

2.1.1 Revisionsfråga och väsentliga iakttagelser

Syftet med granskningen var att bedöma om dåvarande miljönämnds planering och uppföljning fungerade tillfredsställande utifrån miljöbalken, kommunallagen och interna regelverk och beslut. Granskningen omfattade inte den del av tillsynen som utgör myndighetsutövning.

I granskningen konstaterades att detaljerade tillsynsplaner och planer avseende prioriterade arbetsuppgifter fanns framme. Däremot saknades rutiner för uppföljningsarbetet. Förslag lämnades kring förbättringar på uppföljning av tillsynsärenden i nämnden.

2.1.2 Lämnade rekommendationer och nämndens åtgärder

Miljönämnden delgavs granskningen i juni 2009 och lämnade svar på revisionsrapporten i september 2009. Miljö- och byggkontoret såg positivt på de iakttagelser som framkommit i revisionsrapporten och fick uppdraget att arbeta utifrån lämnade åtgärdsförslag i svaret.

Rekommendation 1) Följ upp genomförd tillsyn.

Åtgärd: Från och med hösten 2009 kommer handläggarna att "skatta" nedlagd tid på tillsyn och övriga arbetsuppgifter. Rutiner för uppföljning av tillsynen kommer att tas fram. Möjligheter att sortera och ta fram uppgifter om antal ärenden och delegationsbeslut finns via ärendehanteringssystem. Tillsynsplaner för flera år i taget kommer att tas fram.

Nuläge 2015: Åtgärder kring skattning av nedlagd tid för handläggarna har inte genomförts.

Nyckeltal och volymuppgifter redovisas och följs upp inom ordinarie budgetuppföljning. Årlig tillsynsplan och behovsutredning över en treårsperiod beslutas i nämnden⁶. Uppföljning av tillsynen sker kontinuerligt under året vid miljöenhetens möten. Här sker avstämning kring utförd miljötillsyn, eventuella behov av omprioriteringar i arbetet och fördelning av personalresurs. Nämnden får löpande informationer via förvaltningschefens verksamhetsrapporter.

Behovet av tillsyn och kontroll för olika verksamheter skiljer sig mellan olika år varvid planeringen görs i intervaller för olika områden. Det gör det möjligt att fokusera på särskilda

⁶ MBN 2015-12-14, § 167.

ämnesområden årsvis. En mer detaljerad rapport kring tobakstillsynen har senast lämnats i nämnd⁷. Ambitioner om att upprätta likande rapportering för övriga områden framåt har uttryckts.

En sammanfattande uppföljning av miljöenhetens arbete redovisas i nämnd vid årets slut⁸. Av senaste rapport framgår att vissa tillsynsområden prioriteras ned varje år. Som en direkt följd utförs inte tillräcklig tillsyn enligt den fleråriga behovsutredningen. Nämnden har beslutat att lägga informationen till handlingarna.

Rekommendation 2) Förbättra internkontrollen.

Åtgärd: Antal inkomna ärenden, antal delegationsbeslut samt antal inspektioner kommer att redovisas i ordinarie budgetuppföljning. Nedlagda kostnader jämfört med debiterade intäkter per lagstiftningsområde följs upp via rutin inom internkontrollen.

Nuläge 2015: Nämnden får fortlöpande informationer om nyckeltal och volymer i ordinarie budgetuppföljning. Ärendehandläggning, servicenivåer och kostnadstäckning för tillsynsverksamheten följs upp i delårs- och årsbokslut och inom internkontrollen. Rapport om utförd tillsyn och resultat när det gäller tobak har lämnats för 2015. Rapporter kommer att lämnas för övriga inriktningar framöver enligt uppgifter.

Rekommendation 3) Utveckla handlingsplan för bättre överensstämmelse med nämndmålen.

Åtgärd: Styrtal finns framme men det är inte klart hur de ska följas upp. Nödvändiga anpassningar kommer att göras i närmast följande handlingsplan.

Nuläge 2015: Ett kommunövergripande arbete har genomförts i syfte att förbättra styrningen utifrån vision, strategier, mål och styrtal. Nämndernas verksamhetsplaner har fått en tydligare koppling till fullmäktiges mål om god ekonomisk hushållning.

Rekommendation 4) Särredovisa kostnader.

Åtgärd: Möjligheterna till särredovisning i ekonomisystemet kommer att undersökas och tillämpas.

Nuläge 2015: Rekommendationen har inte tillämpats fullt ut eftersom ett flertal mindre lagstiftningar klumpas ihop för att effektivisera den ekonomiska redovisningen. Intäkterna för kontroll och tillsyn ska täcka del av kostnaderna för respektive verksamhet. Nivåer för kostnadstäckningsgrad i tillsynsverksamheten har beslutats i kommunfullmäktige.

⁷ MBN 2015-12-14, § 172.

⁸ MBN 2016-01-25, § 8.

3. Granskningsresultat

3.1 Sammanfattning över åtgärdsförslag

I nedan tabeller presenteras om åtgärder vidtagits (grön), om de är pågående (gul) eller om inga åtgärder vidtagits (röd). Åtgärder som ej är tillämpliga saknar färg (vit).

Granskning	Nämnd/styrelse	Rekommendation	Åtgärd
Granskning av resultat i grundskolan	Barn- och utbildningsnämnden	Förbättra arbetet med bedömning och analys i uppföljningen	
		Uppmärksamma resultat i meritvärden	
		Tydliggör ambitioner och inriktning för den specialpedagogiska kompetensen	
		Se över utbildningsbehov för att stärka lärarnas kompetens när det gäller lärmiljön och andra faktorer vid sidan av ämneskompetensen	
		Stärk samverkan med andra och särskilt socialförvaltningen	
		Utred om ytterligare styrning kring tidiga insatser för en god måluppfyllelse behövs	
		Bevaka rektors förutsättningar att lösa sitt uppdrag	

Granskning	Nämnd/styrelse	Rekommendation	Åtgärd
Lokalsamordning	Kommunstyrelsen	Överväg att inrätta lokalgrupp	
	Kultur- och tekniknämnden	Utse lokalsamordnare	
	Barn- och utbildningsnämnden	Utred möjligheter till samordningsfördelar	
		Se över organisering av fastighetsförvaltare	

Granskning	Nämnd/styrelse	Rekommendation	Åtgärd
Tillsyn enligt miljöbalken	Miljö- och byggnadsnämnden	Ta fram rutiner för uppföljningen	
		Förbättra internkontrollen	
		Bättre överensstämmelse med nämndmål	
		Särredovisa kostnader	

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 "Deloittes 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 Deloittes Nätverk är ansvarigt för någon skada till följd av att man har förlitat sig på information i detta dokument.