

Jönköpings kommun

Granskning av upphandlingsprocessen inom tekniska nämnden

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	2
2. Tekniska nämndens förbättringsarbete	4
3. Efterlevnad av lagstiftning och kommunens regler	6
4. Diskussion och bedömning	8
Bilaga 1	10

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna fått i uppdrag att granska ledning och styrning av upphandlingsprocessen inom tekniska nämnden.

Revisionsfråga

Har tekniska nämnden en ändamålsenlig organisation för att genomföra upphandlingar?

Svar på revisionsfråga

Vår bedömning är att tekniska nämnden vidtagit omfattande åtgärder för att förbättra upphandlingsprocessen. Nämndens åtgärder har inte fullt ut haft önskad effekt varför nämnden inte har en helt ändamålsenlig organisation för att genomföra upphandlingar.

Iakttagelser

- ✓ Vår bedömning är att förvaltningen vidtagit omfattande åtgärder i syfte att utveckla upphandlingsprocessen.
- ✓ Det finns en dokumenterad processbeskrivning samt rutiner för hela upphandlingsprocessen inom nämnden ansvarsområde.
- ✓ En arbetsgrupp för upphandling har inrättats med syfte att behandla tekniska kontorets hela upphandlingsbehov, ta fram en årsplanering för upphandlingar och sprida information om upphandling.
- ✓ Förvaltningen kontrollerar inkommande fakturor mot beställning och gällande avtal. Varje månad sammanställs vilka områden som saknar avtal i syfte att få ett underlag för kommande upphandlingar.
- ✓ Förvaltningen framhåller att framtagen rutin om diarieföring av dokumentation vid direktupphandling inte fått genomslag i verksamheten.

- ✓ I granskningens stickprov kontrollerades 40 fakturor, 25 fakturor avsåg avrop från gällande ramavtal.
- ✓ Vi har inte noterat några avvikelser från lagstiftningen och kommunens regler i samband med avrop från ramavtal.
- ✓ Vi har noterat brister i sex av 40 kontrollerade fakturor i det stickprov som genomförts i granskningen.

Rekommendationer

- ✓ Tekniska nämnden rekommenderas säkerställa att gällande beloppsgränser för direktupphandling efterlevs av samtliga anställda inom nämndens verksamhet.
- ✓ Tekniska nämnden rekommenderas att säkerställa att samtliga anställda inom nämndens verksamhet tillämpar bestämmelserna i LOU och i kommunens regler avseende dokumentation vid direktupphandling.
- ✓ Tekniska nämnden rekommenderas att säkerställa att kommunens regler om att inhämta minst tre prisuppgifter vid inköp över 50 000 kr efterlevs av samtliga anställda inom nämndens verksamhet.

Jönköping den 11 december 2014

DELOITTE AB

Torbjörn Bengtsson
Certifierad kommunal revisor

Jakob Janerheim
Revisor

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Kommunrevisionen granskade år 2012 tekniska nämndens genomförande av upphandlingar. Baserat på de fel och brister som identifierades i granskningen riktade kommunrevisionen en anmärkning mot tekniska nämnden för bristande styrning, ledning, uppföljning och kontroll. Tekniska nämnden fick därefter i uppdrag av kommunfullmäktige att vidta åtgärder för att förbättra upphandlingsprocessen.

Tekniska nämnden redovisade till kommunfullmäktige omfattande åtgärder för att förbättra upphandlingsprocessen. Kommunfullmäktige godkände nämndens vidtagna åtgärder i september 2013. I samma beslut gavs tekniska nämnden i uppdrag att senast december 2014 redovisa en utvärdering av vidtagna åtgärder.

De förtroendevalda revisorerna har gett Deloitte AB i uppdrag att genomföra en granskning av vilken effekt nämndens åtgärder fått avseende efterlevnad av lagstiftningen och kommunens egna regler.

1.2 Syfte och metod

Projektet syfte har varit att granska i vilken mån upphandlingar inom tekniska kontoret efterlever bestämmelserna i LOU samt kommunens regler.

Granskningen har genomförts genom intervjuer med berörda befattningshavare och genom dokumentstudier. Ett representativt stickprov av genomförda upphandlingar har granskats.

1.3 Revisionsfråga och underliggande frågeställningar

Har tekniska nämnden en ändamålsenlig organisation för att genomföra upphandlingar?

Underliggande frågeställningar:

- ✓ Har de av tekniska nämnden vidtagna åtgärderna medfört att efterlevnaden av lagstiftningen förbättrats?
- ✓ Efterlevs kommunens interna regler avseende upphandling?
- ✓ Hur följer tekniska kontoret upp att lagstiftning och regler efterlevs i hela organisationen?
- ✓ Dokumenteras upphandling överstigande 100 000 kr i enlighet med lagstiftningen?

1.4 Revisionskriterier

Revisionskriterier mot vilka bedömningarna i granskningen ställs är kommunens interna regler för inköp samt lag (2007:1091) om offentlig upphandling.

1.5 Avgränsning

Granskningen avgränsas till upphandlingar inom tekniska kontoret under år 2014.

1.6 Faktakontroll

Rapporten är faktakontrollerad av förvaltningens representanter.

1.7 Lagen om offentlig upphandling

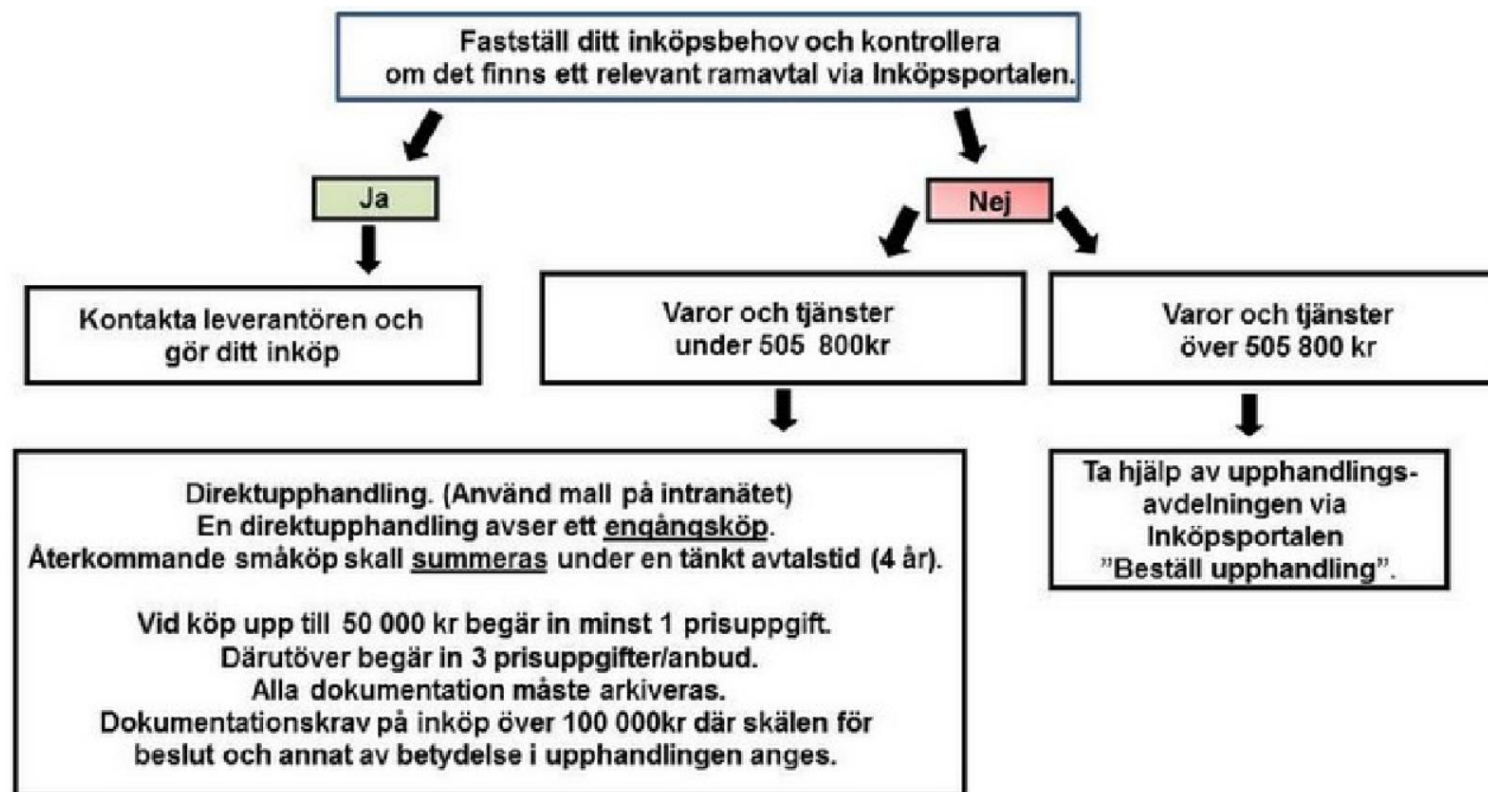
Offentlig upphandling regleras av lag (2007:1091) om offentlig upphandling (LOU). I lagens inledande kapitel framgår följande principer för upphandling: *Upphandlande myndigheter skall behandla leverantörer på ett likvärdigt och icke-diskriminerande sätt samt genomföra upphandlingar på ett öppet sätt. Vid upphandlingar skall vidare principerna om ömsesidigt erkännande och proportionalitet iakttas.*

Förändringar i LOUs bestämmelser som trädde i kraft från den 1 juli 2014 tillåter direktupphandling upp till ett högre belopp än tidigare, år 2014 är detta

belopp 505 800 kr. Till LOU har också tillkommit ett dokumentationskrav vid upphandlingar överstigande 100 000 kr.

1.8 Jönköpings kommuns regler för upphandling

Utöver de bestämmelser som finns i LOU har Jönköpings kommun framtagna regler för upphandling som kompletterar lagstiftningen. Bilden nedan illustrerar de regler som gäller för inköp av varor och tjänster inom alla nämnder i Jönköpings kommun från den 1 juli 2014.



2. Tekniska nämndens förbättringsarbete

Utifrån genomförda intervjuer och dokumentstudier presenteras i följande kapitel en övergripande genomlysning av tekniska nämndens förbättringsarbete inom upphandlingsprocessen.

2.1 Vidtagna åtgärder för att förbättra upphandlingsprocessen inom tekniska nämnden

Projekt i syfte att utveckla upphandlingsprocessen

I mars 2013 startade tekniska kontoret ett projekt med syfte att förbättra upphandlingsprocessen. Förvaltningens projektmål var:

- En skriftlig uppritad process över genomförande av upphandling med tydliggjorda aktörer.
- Checklistor och styrdokument.
- Gemensam process för hela tekniska kontoret.
- Processen skall vara godkänd och publicerad i tekniska kontorets ledningssystem.

Förvaltningens effektmål var att:

- Varje medarbetare på tekniska kontoret skall veta hur upphandling skall gå till, och vilket ansvar var och en har för att uppfylla gällande lagstiftning och framtagna regler.

Återrapportering till nämnden

Tekniska nämnden har löpande en gång i kvartalet informerats om hur förbättringsarbetet fortlöpt. I november 2014 lämnade förvaltningen en slutlig utvärdering av vidtagna åtgärder för förbättrad upphandlingsprocess.

I tekniska kontorets slutliga återrapportering till tekniska nämnden uppges att projektmålet är uppfyllt. Förvaltningen uppges att upphandlingsprocessen är

kartlagd, dokumenterad och publicerad i tekniska kontorets ledningssystem. Vidare bedömer förvaltningen att effektmålet är på god väg att uppnås.

Processkarta "upphandla ramavtal"

Som ett led i att utveckla upphandlingsprocessen har förvaltningen utarbetat en processkarta för genomförandet av upphandling. Syftet har varit att tydliggöra flödet och önskade rutiner vid upphandling av ramavtal. Processkartan visade initialt ett önskat läge för upphandlingsprocessen. Enligt förvaltningen visar processkartan nu en befintlig process som utvärderas och uppdateras flera gånger per år.

Arbetsgrupp för upphandling

Förvaltningen har upprättat en arbetsgrupp för upphandling. Arbetsgruppen består av 15 medarbetare från berörda verksamheter samt representanter från upphandlingsenheten. Syftet är att behandla tekniska kontorets hela upphandlingsbehov, ta fram en årsplanering för upphandlingar och sprida information om upphandling. En viktig uppgift har varit att identifiera inom vilka områden det finns behov av ramavtal.

Ramavtal

Tekniska kontoret beskriver den framtagna processen för ramavtal som fungerande. När utvecklingsarbetet inom upphandlingsområdet påbörjades inom tekniska kontoret lades stor vikt vid att identifiera inom vilka områden det fanns en avsaknad av ramavtal. Arbetet resulterade i en prioriteringslista över de områden där det fanns anledning att upphandla ramavtal. Tekniska kontoret har nu gällande ramavtal inom drygt 10 områden som var mest prioriterade utifrån den initiala kartläggningen. Detta har minskat behovet av direktupphandlingar.

En del av det genomförda utvecklingsarbetet har varit att tydliggöra rollerna mellan förvaltningen och upphandlingsenheten. Enligt förvaltningen har upphandlingsenheten huvudansvaret i fråga om bevakning och uppföljning av ramavtal. Brister i befintliga ramavtal noteras i upphandlingssystemet Tend-sign vilket gör att de fångas upp i kommande upphandlingar.

Direktupphandling

Av kommunens regler för upphandling framgår att tre prisuppgifter skall inhämtas vid direktupphandling över 50 000 kr samt att all dokumentation skall arkiveras. Lagstiftningen har skärps från den 1 juli 2014 avseende direktupphandlingar och ett dokumentationskrav vid direktupphandling över 100 000 kr har införts.

Tekniska kontoret har tagit fram en lathund för direktupphandling som publicerats i processen. Rutinerna innebär att alla handlingar vid direktupphandling över 50 000 kr skall diarieföras i ärendehanteringssystemet LEX.

Förvaltningen konstaterar i utvärderingen av vidtagna åtgärder att endast en handfull dokumenterade och diarieförda direktupphandlingar kunde återfinnas vid sökningar i datorsystemen. Slutsatsen från förvaltningens sida är att rutinen om diarieföring av dokumentation vid direktupphandling inte är implementerad.

Upphandlingsenheten har beställt en direktupphandlingsmodul till det befintliga upphandlingssystemet Tend-sign. Modulen i Tend-sign har under hösten 2014 implementerats inom ett arbetsområde på förvaltningen. Arbetet pågår med att ge samtliga avdelningar tillgång till direktupphandlingsmodulen.

Upphandling av kontrakt

Dokumenterad process avseende upphandling av kontrakt på tekniska kontoret är publicerad i förvaltningens ledningssystem. Arbetet pågår med att ta fram mallar och digitalisera processen. Företrädare för förvaltningen upplever att kommunens rutiner och regler efterföljs.

Avtal saknas

Det förekommer situationer när det finns behov av att göra inköp trots att avtal saknas. Beslutad rutin innebär att om det uppstår ett behov av att göra inköp och gällande upphandlingsavtal saknas ska medarbetaren lyfta problemet till överordnad chef. Upphandlingschefen och tekniska direktören avgör hur problemet bäst löses. Enligt uppgift från förvaltningen har det endast varit ett fåtal situationer när denna rutin behövs användas under året.

Granskning av fakturor

Tekniska kontorets företrädare uppger att ekonomiadministratörer inom förvaltningen kontrollerar inkommande fakturor mot beställning och gällande avtal inklusive kontroll av timkostnad, materialkostnad och påslag. Påträffas fakturor som saknar giltigt avtal noteras detta i fakturasystemet. Varje månad sammanställs en lista med områden där det saknas avtal. Genom denna lista fångar förvaltningen upp områden inom vilka det är aktuellt att teckna nya avtal.

Utbildningsinsatser

Medarbetare inom förvaltningen som är berörda av upphandlingsfrågor har deltagit i webbseminarium som behandlat några fördjupningsområden inom upphandlingsområdet. Vidare har berörda medarbetare deltagit i utbildning riktad mot LOU och entreprenader som ordnats tillsammans med Bostads AB Vätterhem.

2.2 Förändringar på kommunövergripande nivå

Nämndöverskridande nätverksgrupp

Upphandlingsenheten är samordnare för en nätverksgrupp för upphandling med representanter från samtliga förvaltningar. Syftet med nätverksgruppen är enligt företrädare för tekniska kontoret att samordna upphandlingsarbetet mellan nämnderna till exempel då flera nämnder upphandlar samma typ av varor och tjänster.

3. Efterlevnad av lagstiftning och kommunens regler

I granskningens ställs frågan om tekniska nämndens vidtagna åtgärder medfört att efterlevnaden av lagstiftningen förbättrats. Vidare ställs frågorna om kommunens interna regler efterlevs samt om direktupphandling över 100 000 kr dokumenteras i enlighet med bestämmelser i LOU. Nedan redogörs för den granskning som gjorts av genomförda upphandlingar i syfte att besvara de ställda frågorna.

3.1 Omfattning av upphandlingar

Granskningen är avgränsad till upphandlingar inom tekniska nämndens verksamhet under år 2014. När urvalet för det genomförda stickprovet gjordes sammanställdes samtliga fakturor för perioden 1 januari till den 24 oktober 2014. Totalt mottog tekniska nämnden över 81 000 fakturor den aktuella perioden.

3.2 Metod

I granskningen har 40 fakturor kontrollerats med beaktande av kommunens regler för upphandling samt lag (2007:1091) om offentlig upphandling. Fakturorna är bokförda perioden augusti till september 2014 och avser upphandling inom tekniska kontoret samt de affärsdrivande verksamheterna VA, avfall och miljö. Granskningen är inriktad på att kontrollera att avrop görs på ett korrekt sätt från befintliga ramavtal och att direktupphandling samt enskilda kontrakt upphandlas i enlighet med lagstiftning och kommunens regler.

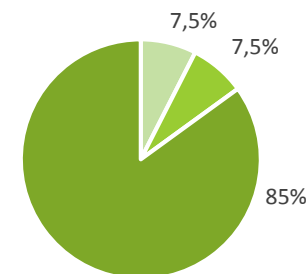
3.3 Granskningsresultat

Avsteg från lagstiftningen eller kommunens regler vid upphandling

Avsteg från lagstiftning eller kommunens regler avser fall då upphandling ej genomförts enligt de krav som finns i lagstiftningen och/eller kommunens

regler för upphandling. Diagrammet nedan visar att sex inköp av granskningens 40 valda stickprov genomfördes felaktigt med hänsyn till lagstiftning och/eller kommunens interna regler för upphandling. Samtliga kontrollerade fakturor redovisas i bilaga 1.

Avsteg från lagstiftningen och/eller kommunens regler vid upphandling



- Avsteg vid upphandling över beloppsgränsen för direktupphandling
- Avsteg vid upphandling under beloppsgränsen för direktupphandling
- Inga noterade avsteg

lakttagelser från granskningen

I genomförda kontroller av inköp inom tekniska nämndens verksamhet har följande noterats:

- I granskningen noterades att 25 av 40 inköp avser avrop från gällande ramavtal.
- Vi har inte noterat några avvikelser från lagstiftningen och/eller kommunens regler i de fall då det finns gällande ramavtal.

- För upphandling över gränsvärdet om 505 800 kr, men utan tecknade ramavtal genomfördes upphandling i enlighet med lagstiftning och kommunens interna regler för sex av de granskade fakturorna.
- Tre upphandlingar i denna granskning betraktas som otillåtna direktupphandlingar över gällande beloppsgränser för direktupphandling.
- Vid direktupphandling under beloppsgränsen om 505 800 kr noterades tre inköp (av sex) som efterlever lagstiftningen samt kommunens interna regler för upphandling.
- Tre (av sex) granskade direktupphandlingar under beloppsgränsen 505 800 kr bedöms inte efterleva lagstiftning och/eller kommunens regler.
- Av de tre direktupphandlingar under beloppsgränsen 505 800 kr som inte bedöms efterleva lagstiftning och/eller kommunens regler avsåg bristerna utebliven dokumentation. Vidare hade inte prisuppgifter inhämtats i enlighet med kommunens regler i något av fallen.
- Totalt identifierades brister vid sex av 40 kontrollerade fakturor.

3.4 Har de av tekniska nämnden vidtagna åtgärderna medfört att efterlevnaden av lagstiftningen förbättrats?

Tekniska nämnden har genomfört ett omfattande arbete i syfte att utveckla upphandlingsprocessen. Fokus har lagts på delprocessen upphandla ramavtal.

Stickprovsgranskningen visar att 25 av 40 fakturor avser avrop från befintliga ramavtal. Deloitte har inte iakttagit några avvikelser i samband med avropen.

Identifierade brister härleds till direktupphandlingar både över och under beloppsgränsen för direktupphandling, som inte genomförs i enlighet med lagstiftning och/eller kommunens regler.

Granskningen indikerar att tekniska nämnden behöver vidta åtgärder för att öka efterlevnaden av lagstiftningen framförallt med avseende på direktupphandlingar.

4. Diskussion och bedömning

Utifrån resultatet av genomförd granskning presenteras i följande kapitel en diskussion kring gjorda iakttagelser samt rekommendationer och förslag på utvecklingsområden.

4.1 Avslutande diskussion

Tekniska kontorets projekt för en förbättrad upphandlingsprocess återskildrades till tekniska nämnden i oktober 2014. I kapitel två ovan redogörs för att förvaltningen anser att projektmålet är uppnått samt att effektmålet är på god väg att uppnås.

Nämndens effektmål är:

Att medarbetare på tekniska kontoret ska veta hur upphandling ska gå till, vilket ansvar var och en har och vad man ska rätta sig efter vad gäller upphandling för att uppfylla gällande lagstiftning och framtagna regler.

Vår bedömning är att tekniska nämnden vidtagit omfattande åtgärder för att förbättra upphandlingsprocessen. Med tydliga dokumenterade processer, styrdokument, checklistor, tydliggjord ansvarsfördelning inom förvaltningen samt mellan förvaltningen och upphandlingsenheten har nämnden skapat förutsättningar för en förbättrad upphandlingsprocess och ökad efterlevnad av lagstiftningen och kommunens regler.

Nämndens fokus har varit delprocessen "upphandla ramavtal". Vår granskning indikerar att nämnden åstadkommit förbättringar inom ramavtalsområdet. I stickprovet har inga avvikelser noteras i samband med avrop från ramavtal.

Kontrollen av fakturor som gjorts i granskningen indikerar att nämnden måste vidta fler insatser för att uppnå sitt effektmål. Noterade avvikelser från lagstiftningen och kommunens regler i samband med direktupphandlingar indikerar att det omfattande förbättringsarbete som nämnden vidtagit inte fullt

ut haft önskad effekt. Nämnden har en utmaning i att förmedla information och kunskap ut i organisationen samt att skapa ett engagemang och en vilja hos medarbetarna att i ökad grad leva upp till lagstiftningen.

Merparten av bristerna är hänförliga till att medarbetarna i flera fall låter bli att tillfråga mer än en leverantör om prisuppgifter inför en direktupphandling. Det har också framkommit flera fall av bristfällig dokumentation i samband med direktupphandling vilket strider mot nya bestämmelser i LOU samt mot kommunens regler.

Våra iakttagelser indikerar att det i huvudsak inte är avsaknad av ramavtal som föranleder de avvikelser vi noterat. Av större vikt är att upphandla kontrakt i enlighet med LOU och kommunens regler samt att följa reglerna för direktupphandling.

I intervjuer med tjänstemän inom tekniska kontoret framhålls att förvaltningen är medveten om att det finns brister avseende dokumentationskraven vid direktupphandling.

Vi har i granskningen noterat att det görs återkommande inköp från några av de leverantörer där brister identifierats i denna granskning. Det är viktigt att de anställda ser att återkommande småköp skall summeras under en tänkt avtalstid om 4 år enligt kommunens regler för upphandling.

Av det inledande kapitlet i LOU framgår att "Upphandlande myndigheter skall behandla leverantörer på ett likvärdigt och icke-diskriminerande sätt samt genomföra upphandlingar på ett öppet sätt." Vår granskning indikerar att medarbetare inom tekniska nämndens verksamhet inte alltid genomför upphandlingar på ett likvärdigt, icke-diskriminerande och öppet sätt.

4.2 Svar på revisionsfrågan och förslag på utvecklingsområden

Revisionsfrågan som ställts i granskningen är om tekniska nämnden har en ändamålsenlig organisation för att genomföra upphandlingar.

Vår bedömning är att tekniska nämnden vidtagit omfattande åtgärder för att förbättra upphandlingsprocessen. Nämndens åtgärder har inte fullt ut haft önskad effekt varför nämnden inte har en helt ändamålsenlig organisation för att genomföra upphandlingar.

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- ✓ Tekniska nämnden rekommenderas att säkerställa att samtliga anställda inom nämndens verksamhet inte tillämpar direktupphandling över gällande beloppsgränser.
- ✓ Tekniska nämnden rekommenderas att säkerställa att samtliga anställda inom nämndens verksamhet tillämpar bestämmelserna i LOU och i kommunens regler avseende dokumentation vid direktupphandling.
- ✓ Tekniska nämnden rekommenderas att säkerställa att kommunens regler om att inhämta minst tre prisuppgifter vid inköp över 50 000 kr efterlevs av samtliga anställda inom nämndens verksamhet.

Bilaga 1 – Resultat av stickprovskontroll

Stickprov nummer	Belopp avrundat till hela tusentals kronor	Inköp avser avrop från ramavtal eller är upphandlat i enlighet med gällande regelverk.
1	131 000 kr	Ja
2	139 000 kr	Dokumentation saknas. Endast en leverantör tillfrågad.
3	186 000 kr	Ja
4	187 000 kr	Ja
5	290 000 kr	Otillåten direktupphandling över beloppsgränserna. Totala värdet av kontraktet överstiger 3 mkr.
6	1 659 000 kr	Ja
7	252 000 kr	Otillåten direktupphandling över beloppsgränserna. Totala värdet av kontraktet överstiger 750 tkr.
8	608 000 kr	Ja
9	183 000 kr	Ja
10	432 000 kr	Ja
11	153 000 kr	Ja
12	167 000 kr	Ja
13	365 000 kr	Ja
14	372 000 kr	Ja
15	136 000 kr	Ja
16	672 000 kr	Ja
17	500 000 kr	Ja
18	100 000 kr	Ja
19	151 000 kr	Ja
20	169 000 kr	Ja
21	100 000 kr	Ja
22	112 000 kr	Ja
23	200 000 kr	Ja
24	235 000 kr	Ja
25	249 000 kr	Dokumentation saknas. Endast en leverantör tillfrågad.
26	105 000 kr	Dokumentation saknas. Endast en leverantör tillfrågad.
27	278 000 kr	Ja
28	367 000 kr	Ja
29	102 000 kr	Ja
30	416 000 kr	Ja

Stickprov nummer	Belopp avrundat till hela tusentals kronor	Inköp avser avrop från ramavtal eller är upphandlat i enlighet med gällande regelverk.
31	140 000 kr	Ja
32	265 000 kr	Ja
33	143 000 kr	Ja
34	320 000 kr	Ja
35	223 000 kr	Ja
36	176 000 kr	Ja
37	66 000 kr	Ja
38	207 000 kr	Otillåten direktupphandling över beloppsgränserna. Totala värdet av kontraktet överstiger 1,5 mkr.
39	164 000 kr	Ja
40	169 000 kr	Ja
Totalt	10 889 000 kr	

Deloitte är ett av Sveriges ledande revisions- och konsultföretag med 1 100 medarbetare på ett trettiotal orter över hela landet. Med Deloitte avses Deloitte AB och dess dotterbolag. Deloitte är det svenska bolaget inom Deloitte Touche Tohmatsu. För mer information, besök www.deloitte.se.

Deloitte Touche Tohmatsu är ett av världens ledande nätverk av tjänsteföretag. Med 165 000 medarbetare i över 140 länder levererar medlemsföretagen tjänster till drygt hälften av världens största företag och även till stora nationella företag, offentliga verksamheter och tillväxtföretag. Förutom ett heltäckande internationellt servicenät erbjuder medlemsföretagen gedigna branschkunskaper och ett omfattande tjänsteutbud oavsett var klienten bedriver sin verksamhet. Deloitte Touche Tohmatsu är en schweizisk juridisk person (Verein). Varken Deloitte Touche Tohmatsu eller dess nationella medlemsföretag ansvarar för varandras rättshandlingar oavsett dess karaktär. Varje nationellt medlemsföretag utgör en separat och oberoende juridisk person, verksam under firma "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" eller därmed relaterade firmor. Tjänsterna beskrivna häri tillhandahålls av respektive nationella medlemsföretag och inte av Deloitte Touche Tohmatsu i dess form av schweizisk juridisk person (Verein). Av bland annat regulatoriska skäl tillhandahålls inte samtliga tjänster beskrivna häri av samtliga nationella medlemsföretag. För mer information, besök www.deloitte.com.

A member firm of Deloitte Touche Tohmatsu.

© 2014 Deloitte AB.