



Revisionsrapport Arbetsrapport
Granskning av Kostorganisationen-
Ekonomi och organisation

Härjedalens Kommun 31 oktober 2017

Innehåll

Sammanfattning	2
1 Inledning	3
2 Resultat	4
3 Revisionell bedömning	7

Sammanfattning

Uppdrag

Frågan om hur mat ska tillagas och distribueras inom kommunen har varit en ständigt återkommande fråga. Centralkök eller utlokaliserade kök/ tillredningskök?

För att få en bild av hur verksamheten bedrivs numera har kommunens revisorer beslutat att **översiktligt** granska nuvarande organisation, ekonomi och rutiner för kostorganisationen.

Revisionsfråga

Övergripande revisionsfråga är om kostorganisationen fungerar tillfredsställande?

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Vår bedömning efter genomförd granskning är att rutinerna kan förbättras beträffande **redovisning** och **uppföljning** av både ekonomi och verksamhet.

Vi har följande rekommendationer:

- Följs upp organisationen under 2018 för att se om antalet kök är optimalt ur effektivitetssynpunkt (hänsyn både till ekonomi och kvalitet).
- Taxor och avgifter är principiellt och intäktsmässigt viktiga för kommunens totala ekonomi. Genom full kostnadstäckning genom avgifter belastas inte skattekollektivet för levererade tjänster.
- Kommunstyrelsen måste leda översynen av att taxor och avgifter tas ut som motsvarar självkostnaden för tjänster som levereras från kommunen.
- Ställ upp tydliga mål för serviceenheten 2018 både för ekonomi och verksamhet.
- Komplettera internkontroll planen med ett moment som rör kostnadstäckning av levererade tjänster inom hela den kommunala verksamheten.

Östersund 2017-10-31

DELOITTE AB

Kjell Pettersson, Certifierad kommunal revisor, Uppdragsansvarig

1 Inledning

1.1 Uppdrag och bakgrund

Frågan om hur mat ska tillagas och distribueras inom kommunen har varit en ständigt återkommande fråga. Centralkök eller utlokaliserade kök/ tillredningskök?

För att få en bild av hur verksamheten bedrivs numera har kommunens revisorer beslutat att översiktligt granska nuvarande organisation, ekonomi och rutiner för kostorganisationen.

1.2 Revisionsfråga

Övergripande revisionsfråga är om kostorganisationen fungerar tillfredsställande?

Kontrollmål:

- Hur är verksamheten uppbyggd organisatoriskt?
- Hur många kök finns det i kommunen?
- Hur fördelas kostnader för kosten?
- Vilka åtgärder vidtas för att förbättra ekonomin?

1.3 Revisionskriterier

Huvudsakliga revisionskriterier är:

Kommunallagen och interna regler och riktlinjer.

1.4 Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsen och kostorganisationen, som är en del av serviceförvaltningen, och är översiktlig.

1.5 Metod

Granskningen genomförs genom att ta del av beslut, ekonomisk redovisning och genom intervjuer med ansvariga tjänstemän.

2 Resultat

2.1 Organisation

Samhällsbyggnadsförvaltningen ingår från 2016 under kommunstyrelsens ansvarsområde. Verksamheten består av 6 avdelningar varav serviceavdelningen utgör en enhet med ca 54 årsarbetare (ca 70 anställda med varierande sysselsättningsgrad), se vidare bilaga 1 och 2, organisation.

Kommunstyrelsen fattade i september (Ks 2016-09-14, § 169) beslut om en ny kostorganisation, där antalet tillagningskök och mottagningskök ska minskas och koncentreras till olika orter. Även upprustning och modernisering ska göras. Genom att göra dessa åtgärder räknar kommunen med att effektivisera verksamheten både kostnadsmässigt och kvalitetsmässigt.

2.2 Styrdokument, uppdrag och mål

I kommunstyrelsens reglemente, senast reviderat KF 2017-10-01, framgår kommunstyrelsens ansvar för servicefrågor, där kost ingår, under avsnitt "Samhällsbyggnadsfrågor".

I Ks delegationsordning, senast reviderad KS 2016-09-14, framgår att budgetansvarig har rätt att göra inköp inom budgetram.

I "Budget 2017 för Härjedalens kommun framgår att "alla kommunens kök ska inventeras i syfte att skapa riktiga tillagnings – och mottagningskök, med rätt utrustning". I delårsrapporten för 2017 framgår att "ett antal skolkök och köket på Svegsmon genomgått renoveringar och uppfräschningar".

2.3 Ekonomi och fakturering

Som framgår under avsnitt 2.1 ingår kostenheten tillsammans med städ, transportcentralen och logistik i serviceenheten. Uppgiften för serviceenheten är att "sälja tjänster" till övriga förvaltningar i kommunen avseende kost, städ och transporter (bilpoolen).

För att ta fram kostnader och intäkter enbart för kostverksamheten räcker inte sifferbudgeten för 2017 utan kostverksamhetens kostnader och intäkter måste internt fördelas på ansvar och verksamhet genom särskild framtagen kontorrapport. Då framgår följande:

Budgeterade intäkter 2017 är ca 32,5 mnkr i måltidersättningar. Budgeterade kostnader för personal och råvaror är ca 35,5 mnkr det vill säga ett underskott på ca 3 mnkr budgeteras för verksamheten. Faktiskt redovisade personalkostnader per september 2017 är drygt 20 mnkr, vilket är ca 2 mnkr högre utslaget på helår jämfört med budget.

Intäktsmässigt släpar den **interna faktureringen** efter vilket gör den svår att jämföra mot budget. Det är tidigare budgeterade belopp för måltider/kost inom socialnämnden och nämnden för bildning, fritid och kultur som faktureras ut på verksamheten inom dessa nämnder. Målet på sikt är att kostnaden för att producera måltiderna ska vara lika med intäkterna. Som framgått i detta avsnitt kostar det 3 ca mnkr mer att producera maten än de intäkter som internfaktureras.

Om sparbetinget i budget 2018 genomförs för kostenheten innebär det att kostnadstäckningen förbättras med ca 2,5 mnkr, vilket motsvarar ca 6 inbesparade tjänster.

Investeringsmässigt har ca 4,7 mnkr av totalt 7 mnkr förbrukats per sista september för upprustning och modernisering av kök.

2. 4 Verksamhetsplanering

Det finns ingen verksamhetsplanering för 2017 och framåt utan just nu är fokus på att förverkliga kommunstyrelsens beslut (§ 169, 2016) med upprustning och reducering av antalet kök.

I beslutet från Ks 2016 framgår att antalet tillagningskök var 16 och antalet mottagningskök 9. I september 2017 finns 11 tillagningskök och 12 mottagningskök. I januari 2018 beräknas antalet tillagningskök vara 8 och antalet mottagningskök 14.

2.5 Uppföljning av verksamheterna

Formellt är det samhällsbyggnadschefen som har det övergripande ansvaret för alla 6 avdelningarna. Avdelningschefen för serviceavdelningen ansvarar för avdelningarna kost, städ och transportenheten (se organisationsskiss bilaga 2). Varje enhet leds av en arbetsledare/enhetschef.

Den övergripande ekonomiska uppföljningen utförs i huvudsak av ekonomichefen i kommunen, som även serverar övriga avdelningar inom samhällsbyggnadsförvaltningen. Avdelningschefen för serviceavdelningen deltar i uppföljningen av serviceavdelningens ekonomi och ansvarar formellt för

avdelningens ekonomi inför samhällsbyggnadschefen. Det är avdelningschefen som är beslutsattestant och arbetsledarna/enhetscheferna som är granskningsattestanter, men det förekommer olika varianter.

I personalfrågor biträds förvaltningen av HR-enheten.

2. 6 Intervjuer på enheter för kost och städ

Vi har intervjuat 2 enhetschefer för att bilda oss en uppfattning om läget inom ledningsorganisationen. Följande framkom:

- Positiv stämning inom enheterna, enligt enhetscheferna.
- Rutiner för attest fungerar lite olika enheterna emellan.
- Positiv uppfattning om ledarskapet inom avdelningen.
- Den nya organisationen har ännu inte genomförts utan beräknas vara igång januari 2018.
- Det är svårt att uttala sig om hur det kommer att fungera eftersom nyordningen ännu inte är fullt igång.

3 Revisionell bedömning

3.1 Organisation

Det finns en tydlig struktur och tydlig uppbyggnad av avdelningen. I granskningen har vi inte fördjupat oss i utredningens slutsats om antalet tillagningskök och mottagningskök i kommunen. Viktigt har tydligen varit att alla delar i kommunen ska ha tillgång till båda delarna. Konkurrensutsättning av verksamheten har inte varit aktuell i utredningen men kan användas för att få en uppfattning om kommunens egen kostnadseffektivitet.

Beräknade effektivitetsvinster i form av inbesparade kostnader för bland annat personal är i dagsläget svår att bedöma men kvalitén och standarden på lokaler ökar högst väsentligt i samband med ombyggnationer och nyinvesteringar.

3.2 Styrdokument, uppdrag och mål

Vi kan konstatera att kommunstyrelsens reglemente äntligen uppdaterats och förtydligats omkring vem som ansvarar för verksamheten beträffande samhällsbyggnadsförvaltningens verksamheter.

Inga mål för 2017 finns fastställda för enheten eftersom enheten är under uppbyggnad. För 2018 är målet att kostnaderna för mathantering och distribution ska minska jämfört mot tidigare.

3.3 Ekonomi och uppföljning

Vid genomgången har vi noterat att det är svårt att följa upp redovisade intäkter och kostnader mot budget specifikt för kostverksamheten eftersom verksamheten ingår i serviceenheten tillsammans med städ, transportcentralen och logistik.

Vi bedömer att särredovisning av respektive verksamhet ska göras för att möjliggöra en enklare uppföljning av kostnader och intäkter mot budget. I dagsläget behöver särskilda kontorapporter med ansvar och verksamhet plockas fram ur ekonomisystemet för att möjliggöra en effektiv

ekonomiuppföljning. Ur sårbarhetssynpunkt och ur pedagogiskt perspektiv är detta förhållande inte optimalt. I dagsläget behärskar ett fåtal inom organisationen att sammanställa en sådan särskild kontorrapport. I praktiken är det ekonomichefen för kommunen tillika ekonom på samhällsbyggnadsförvaltningen som gör kontorrapporten.

Vi har noterat att socialnämnden inte tar ut den verkliga kostnaden för kosthållningen i verksamhet 771 servicehus kosthållning. Kostnaden för kosthållning uppgår till ca 14,3 mnkr och intäkter för försäljning uppgår till ca 8 mnkr. Det innebär att kosthållningens nettokostnad ($14,3 - 8 = 6,3$ mnkr) betalas via skattsedeln. Om nämnden tog ut full kostnadstäckning skulle underskottet i socialnämnden minska, dock inte med 6,3 mnkr eftersom det finns ett förbehållsbelopp för brukaren som då skulle påverka intäkterna för omvårdnad.

I kommunstyrelsens internkontroll plan för 2017 finns inget moment som berör intäkter i förhållande till kostnader för levererade tjänster (täckningsbidrag). Vår bedömning är att intern kontrollplanen bör kompletteras med punkten "Uppföljning av täckningsbidrag", vilket även kan gälla andra verksamheter än de som bedrivs inom serviceavdelningen och kommunstyrelsens verksamhetsområde.

3.4 Sammanfattande revisionell bedömning

Vår bedömning efter genomförd granskning är att rutinerna kan förbättras beträffande **redovisning** och **uppföljning** av både ekonomi och verksamhet.

I verksamhet ingår bland annat effektivitetsbedömning och i ekonomi särredovisning av de verksamheter som ingår inom serviceavdelningen.

Kommunstyrelsen har i detta sammanhang ett tydligt ansvar att styra och följa upp verksamheten.

Vi har följande rekommendationer:

- Följs upp organisationen under 2018 för att se om antalet kök är optimalt ur effektivitetssynpunkt (hänsyn både till ekonomi och kvalitet).
- Taxor och avgifter är principiellt och intäktsmässigt viktiga för kommunens totala ekonomi. Genom full kostnadstäckning genom avgifter belastas inte skattekollektivet för levererade tjänster.

- Kommunstyrelsen måste leda översynen av att taxor och avgifter tas ut som motsvarar självkostnaden för tjänster som levereras från kommunen.
- Ställ upp tydliga mål för serviceenheten 2018 både för ekonomi och verksamhet.
- Komplettera internkontroll planen med ett moment som rör kostnadstäckning av levererade tjänster inom hela den kommunala verksamheten.

Intervjuade och uppgiftslämnare

Panos Alepliotis, Samhällsbyggnadschef

Ola Regnander, Ekonomichef

Klaus Dudenhofer, Avdelningschef

Fredrik Jonasson, Ekonom

Eva Eriksson, Enhetschef

Eva Tholin, Enhetschef

Helen Nilsson, ekonom socialförvaltningen



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

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

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