



Malung-Sälens kommun

Granskning av kommunens måltidshantering

Granskningsrapport

KPMG AB
2014-02-12
Antal sidor: 10

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	1
3.	Syfte	2
4.	Avgränsning	2
5.	Metod för genomförd granskning	2
6.	Måltidshanteringen inom Malung-Sälens kommun	2
6.1.	Historik	2
6.2.	Översyn av måltidsverksamheten	3
6.3.	Ny kostorganisation från 2013	4
6.4.	Ekonomisk redovisning och uppföljning 2013	4
6.5.	Budget 2014	6
6.6.	Genomförda förändringar och planerade	6
7.	Genomgång av rapportens frågeställningar	7
7.1.	Ledning och styrning	7
7.2.	Styrdokument kring måltidsverksamheten	7
7.3.	Kommunövergripande beräkningar och överväganden	8
7.4.	Upphandling måltider hemtjänsten	9
7.5.	Kostnadsfördelning av måltider	9
8.	Slutsatser	10

1. Sammanfattning

KPMG AB har av Malung-Sälens kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens organisation och styrning för hantering av måltider till kommunens olika verksamheter. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2013.

Måltidsverksamheten är sedan 2013-01-01 samlad i en egen kostorganisation. Innan dess tillhörde köken och dess personal istället Barn- och utbildningsförvaltningen respektive Socialförvaltningen. En kostchef har anställts för att leda avdelningen.

Beslutsunderlaget för att genomföra en organisationsförändring baserades på en extern konsultutredning 2010 kompletterad med ett internt projektarbete under 2011 och 2012. De slutsatser som kom fram i dessa utredningar pekade entydigt på fördelarna med att skapa en samordnad kostorganisation för hela kommunen. Ett av incitamenten var att få en samlad kostnadsbild av verksamheten, vilket i princip var omöjligt att få i den gamla organisationen. Man kände helt enkelt inte till produktionskostnaderna för måltider inom kommunen. Ytterligare viktigare fördelar med en samlad organisation var att samla kök och personal under en professionell ledning för att möjliggöra kompetensutveckling av medarbetare, metodutveckling, kvalitetssäkring och möjligheter till samordnings- och effektivitetsvinster.

Den nya organisationen har nu funnits i drygt ett år. Ännu är inte de ekonomiska förutsättningarna fullt reglerade och det är viktigt att kommunen snarast sätter ned foten och genomför den princip som fastställts, vilket innebär att kostavdelningen ska sälja måltider till kunderna skolan och sociala till ett självkostnadspris och att kostavdelningen därigenom ska ha en "0-budget".

Redan tidigt noterades en otålighet från förtroendevalda om att omorganisationen skulle ge resultat i form av lägre kostnader. Man kan dock inte förvänta sig att en förändrad organisation ska ge effekter omedelbart. Genom att tillsätta en kostchef, skaffa ett kostdataprogram, organisera om verksamheten, utbilda, etc så ges instrumenten dels för att på sikt kunna effektivisera verksamheten och dels kvalitetssäkra den. Kostavdelningen måste få ro att genomföra detta arbete.

2. Bakgrund

KPMG AB har av Malung-Sälens kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens organisation och styrning för hantering av måltider till kommunens olika verksamheter. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2013.

Kommunen har sedan år 2013 en ny organisation vad avser hanteringen av måltider. En särskild kostavdelning har bildats. Den ingår organisatoriskt kommunens Service- och teknikförvaltning.

Kommunen har i dagsläget totalt 24 kök, varav 12 är tillagningskök och 12 mottagningskök. Köken svarar för måltidsverksamhet inom skolan och inom äldreomsorgen. För hemtjänstens del har kommunen upphandlat färdiglagad mat från en extern part.

Malung-Sälens kommuns revisorer bedömer att det finns en *risk* att kommunen inte har ett helhetsgrepp och kontroll på måltidshanteringen vilket kan leda till höga kostnader för

kommunen. Revisorerna bedömer att det är *väsentligt* att kommunens resurser i alla avseenden används på ett effektivt sätt

3. Syfte

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunen har en tillräcklig ledning och styrning av måltidsverksamheten för att verksamheten ska bli så kostnadseffektiv som möjligt.

Frageställningar som granskats är bland annat följande:

- Finns det en central ledning och styrning av kommunens måltidsverksamhet och hur är denna i så fall denna organiserad?
- Finns styrdokument kring måltidsverksamheten?
- Finns kommunövergripande beräkningar och överväganden som underlag för bildandet av den nya kostorganisationen?
- Har upphandling av måltider till hemtjänsten skett på ett kostnadseffektivt sätt?
- Följs måltidsverksamheten upp och kostnadsfördelas till respektive nämnd?

4. Avgränsning

Granskningen omfattar kommunens måltidsverksamhet.

5. Metod för genomförd granskning

Granskningen har utförts genom intervjuer med berörda tjänstemän samt genomgång av relevanta dokument. Vi har bland annat bedömt om verksamheten uppfyller interna regelverk och policys samt fullmäktigebeslut.

Granskningen har utförts av konsult Bengt Hansson på KPMG.

6. Måltidshantering inom Malung-Sälens kommun

Detta kapitel innehåller en beskrivning av måltidsverksamheten inom kommunen. Här redovisas bakgrunden till nuvarande organisation, omfattning av verksamheten, ekonomiska underlag och beräkningar samt utvecklingsplaner.

6.1. Historik

Måltidsverksamheten är sedan 2013-01-01 samlad i en egen kostorganisation. Innan dess tillhörde köken och dess personal istället Barn- och utbildningsförvaltningen respektive Socialförvaltningen. Ansvaret för måltidsverksamheten för kommunens äldreboenden låg under respektive enhetschef medan måltidsverksamheten inom skolorna organiserades under respektive rektor med hjälp av Skolförvaltningens kostchef.

Den gamla organisationen gjorde det svårt att få ett helhetsgrepp om måltidsverksamheten såväl vad gäller ekonomisk uppföljning som kvalitetsuppföljning, kompetensutveckling och möjligheter till effektiviseringar. Kostnader för måltidsverksamheten t.ex. i form av lokalkostnader och personalkostnader var inte alltid lätta att särskilja ur redovisningen och gjorde det därmed svårt att fånga upp kommunens måltidskostnader i den redovisning som tillämpades med den gamla organisationen.

Malung-Sälens kommun är en geografiskt stor kommun. År 2010 fanns totalt 26 kök inom kommunen fördelat på 19 tillagningskök och 7 mottagningskök. Som en följd av att det inte fanns en samlad organisation för måltidsverksamheten och kanske även för det stora antalet kök inom kommunen så hade underhållet av köken blivit eftersatta. När en sammanställning gjordes under 2010 framkom stora investeringsbehov som uppskattades till 55 MSEK. Dessutom hade under åren tillkommit ökade krav och regler för måltidsverksamheten vilket krävde ökade kunskaper för att hantera.

6.2. Översyn av måltidsverksamheten

En extern översyn av måltidsverksamheten genomfördes 2010. (Storköksbyrån 101227, Dnr 2009.81). Den rapport som presenterades kom sedan att ligga till grund för det arbete som sedan genomfördes.

I rapporten lämnades en stark rekommendation att skapa en samlad organisation för måltidsverksamheten såväl för att tydliggöra verksamheten som att ge möjligheter till samordnings- och effektivitetsvinster. En samlad organisation skulle också ge bättre förutsättningar till kompetensutveckling och metodförbättringar för måltidsverksamhetens personal samt kvalitetssäkring av verksamheten.

Rapporten ledde till att kf 2011-04-18 beslöt att inrätta en tjänst som verksamhetsgemensam kostchef för att möjliggöra ett förändringsarbete med köksutredningen som grund. Som chef för den nya tjänsten att leda kostverksamheten tillsattes Fredrika Thors i oktober 2011. Tjänsten lades tills vidare organisatoriskt under kommunstyrelsen.

Inledningsvis lades inget operativt ansvar på den nya kostchefen. Tiden kunde därför ägnas åt att bedriva ett fortsatt utredningsarbete i projektform för att lägga grunden för en förändrad, sammanhållen kostorganisation.

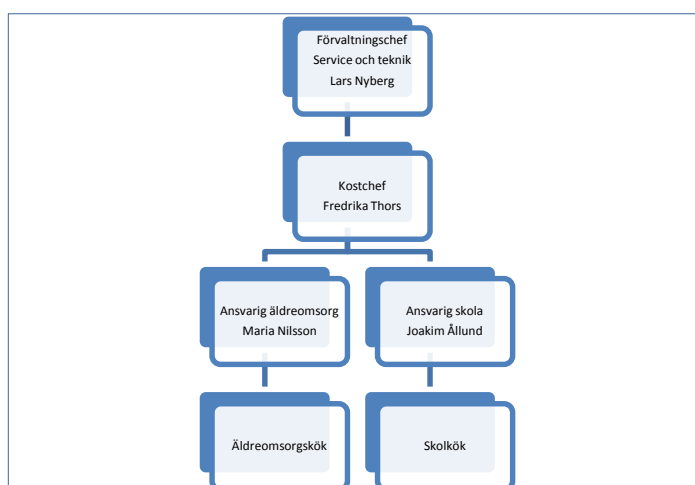
Det krävdes ett omfattande arbete för att fånga upp kostnaderna för befintlig kostverksamhet eftersom kostnader och intäkter låg invävda under respektive skola och äldreboende. Det kunde konstateras att kommunen i praktiken inte hade grepp om produktionskostnaden och resultatet för kostverksamheten.

Arbetet utmynnade i en slutrapport som blev klar i juli 2012. Rapporten innehöll en ordentlig sammanställning av fakta, men man kunde alltså inte fullt ut definiera vad måltidsverksamheten inom kommun kostade. Rapporten innehöll även en sammanställning över vad som borde göras framöver.

6.3. Ny kostorganisation från 2013

Den 1/1 2013 sattes planen i verket. Kostorganisationen flyttades till förvaltningen Service o teknik med Lars Nyberg som förvaltningschef. Kostchef, alla kök och alla anställda i kostorganisationen flyttades organisatoriskt och budgetmässigt till den nya kostavdelningen.

Måltidsverksamheten inom kommunen har historiskt haft två stora kundgrupper, äldreomsorg och skolverksamhet. Den nya organisationen byggdes för att spegla denna uppdelning, dels för att kunna samla spetskompetens inom respektive område och dels för att få möjlighet till en så bra samordning som möjligt.



Den nya kostorganisation omfattade initialt 53 anställda och 26 kök, varav 19 var tillagningskök och 7 mottagningskök.

Den totala produktionen uppgick till ca 2 500 måltider per dag och beräknade totala årskostnader på närmare 30 MSEK.

6.4. Ekonomisk redovisning och uppföljning 2013

Efter att man från 2013 samlat måltidsverksamheten i en organisation, bedöms att man nu har en god kontroll på kostnader och intäkter för kommunens kostverksamhet. Kostnaderna för all personal som arbetar med kostverksamheten finns nu samlad här. Lokalkostnaderna är utbrutna ur skolans respektive socialas budget och betalas nu i form av internhyra till Service- och Teknikförvaltningen. Kostverksamheten bär även kostnader för avskrivningar, internräntor, etc.

Det preliminära resultatet för kostverksamheten 2013 framgår nedan:

Kod	SLAG	UTFALL		ÅRSBUDGET	AVVIKELSE	%
		PERIODEN	ÅRET			
		Jan 13 - Mån 13 13	Jan 13 - Mån 13 13			
SLAG						
30	FÖRSÄLJNINGSENTÄKTER	1,753,2	1,753,2	1,670,0	-83,2	105
34	HYROR OCH ARRENDEN	450,3	450,3	0,0	-450,3	0
35	BIDRAG	34,9	34,9	80,0	45,1	44
36	FÖRSÄLJ VHT O ENTREPRENAD	24,017,0	24,017,0	24,017,0	0,0	100
40	INKÖP ANLTILLG, FIN OMSTG	-135,4	-135,4	-170,0	-34,6	80
41	INKÖP ANL- OCH U-HÅLLMATE	-11,5	-11,5	-5,0	6,5	230
46	KÖP AV HUVUDVERKSAMHET	-512,6	-512,6	-615,0	-102,4	83
47	KONSULTTJÄNSTER	-17,4	-17,4	0,0	17,4	0
50	LÖNER ARBETAD TID	-11,450,2	-11,450,2	-10,795,0	655,2	106
51	LÖNER EJ ARBETAD TID	-2,455,3	-2,455,3	-1,471,0	984,3	167
55	KOSTNADERSÄTTNINGAR	-28,1	-28,1	-19,0	9,1	148
56	SOCIALA AVGIFTER ENL LAG	-5,220,6	-5,220,6	-4,794,0	426,6	109
57	PENSIONS KOSTNADER	-14,9	-14,9	0,0	14,9	0
58	PERSONSOCIALA KOSTNADER	-68,4	-68,4	-75,0	-6,6	91
60	LOKAL- O MARKHYROR FASTIG	-4,161,6	-4,161,6	-4,165,0	-3,4	100
61	HYRA/LEASING	-25,0	-25,0	-23,0	2,0	109
62	BRÄNSLE, ENERGI, VATTEN	-11,6	-11,6	-15,0	-3,4	77
64	FÖRBRUKNIN V FÖRBRUKMATERI	-9,697,5	-9,697,5	-8,097,0	1,600,5	120
65	KONTORS MATERIEL TRYCKSAK	-5,1	-5,1	-7,0	-1,9	73
66	REP & UNDERHÅLL & SERVICE	-85,7	-85,7	-110,0	-24,3	78
68	TELEFONI, IT-KOM. POSTBEF	-151,0	-151,0	-22,0	129,0	686
70	TRANSPORTER OCH RESOR	-43,2	-43,2	-20,0	23,2	216
71	REPRESENTATION	0,0	0,0	-1,0	-1,0	0
76	DIVERSE KOSTNADER	-98,4	-98,4	-100,0	-1,6	98
79	AVSKRIVNINGAR	-716,6	-716,6	-25,0	691,6	2866
85	FINANSIELLA KOSTNADER	-6,6	-6,6	0,0	6,6	0
Totaler		-8,661,3	-8,661,3	-4,762,0	3,899,3	182

Kommentarer

Resultat visar på ett underskott om -3,9 MSEK jämfört mot budget 2013. Avvikelsen kan förklaras enligt följande:

- Den nya organisationen som togs i bruk 1/1 2013 fick ”ärva” en budget baserad på de beräkningar som man försökte göra utifrån vad verksamheten tidigare kostat. I praktiken var budgeten som togs över klart underfinansierad, förmodligen till stor del beroende på att man helt enkelt inte hade en sådan redovisning att den faktiska kostnaden för måltidsverksamheten under tidigare år gick att läsa ut. Detta framgick även av den kostutredning som genomfördes. Det var en för låg initial budget som beräknades till -2,0 MSEK.
- -0,8 MSEK kan förklaras i lön för kostchef och en del andra kostnader som ej låg i skolan och äldreomsorgens budgetar och därmed inte heller blev budgeterade. Det är kostnader som är nödvändiga för att genomföra omorganisationen av kostverksamheten och som kommer att vara grunden för att kunna effektivisera och sänka kostnaderna på sikt.

- I den omläggning av budgeten som skedde framkom en semesterlöneskuld på -1,1 MSEK som lades på kostavdelningen. Den semesterlöneskulden var intjänad i den gamla organisationen och borde enligt vår mening rätteligen belasta skolans och socialas resultat 2013.

6.5. Budget 2014

Budget för 2014 är inte färdig när granskningen genomförs. Enligt uppgift så kommer skolan och sociala att få betala ett oförändrat pris 2014. Med hänsyn till den utredning som genomförts och utfallet för 2013 så har kostverksamheten fått en ram för 2014 som inte överensstämmer med verkligheten.

Till underskottet 2013 kan läggas ökade kostnader för löner, inköp av livsmedel etc 2014. Samtidigt sker ett långsiktigt arbete med att sänka kostnaderna inom måltidsverksamheten genom att förändra strukturen på kök, arbeta med kostdataprogram och kompetensutveckla personalen, men detta är ett långsiktigt arbete som inte rimligen kan ge full effekt redan 2014.

I nuläget finns inte klara avtal med skola och äldreomsorg för portionspriser och volym. Det är viktigt att kommunen fullföljer den modell som skapats så att kunderna betalar den verkliga kostnaden för måltider så att dessa kostnader blir synliggjorda i organisationen. Kostavdelningen säljer till självkostnadspris och ska därmed ha en nollbudget.

6.6. Genomförda förändringar och planerade

Innan utredningen om måltidshanteringen genomfördes fanns ingen riktigt samlad bild av kostverksamheten inom kommunen då den var inlemmad i respektive skolas och äldreboendes organisation. Det innebar också svårigheter att på ett professionellt sätt kunna utveckla måltidshanteringen och se möjligheter till effektiviseringar. Lösningen innebar också begränsade möjligheter att kompetensutveckla personalen inom måltidsverksamheten.

Nu har verksamheten kommit igång i den nya verksamhetsformen från 2013 och olika utvecklingsinsatser pågår och planeras som på olika sätt kommer att ge positiva effekter på kommunens kostnadsbild och kvalitet.

Översyn av den kommunala organisationen och antalet kök

Sedan den nya kostorganisationen initierades har tillagningskök tagits bort och ersatts av mottagningskök. I dagsläget finns nu 12 tillagningskök och 12 mottagningskök.

Tillagningskostnaden varierar kraftigt mellan mindre och större kök. Detta är ett incitament till att fortsätta se över köksstrukturen. Förmodligen kan antalet tillagningskök komma att minskas ytterligare. Kostavdelningen nämner ett exempel på möjlighet att minska ett tillagningskök i Malung och istället producera maten i centralskolan. Kapaciteten finns, men begränsningen är att det inte finns en tillräckligt stor hall och inte tillräckligt med vagnar och förråd. Skulle investering kunna ske för detta ändamål så skulle ett tillagningskök i Malung istället kunna bli mottagningskök.

En lösning av ovanstående typ borde kunna genomföras relativt snabbt om en beräkning visar att investeringen ger en snabb avkastning på investeringen. Det är därför viktigt att kommunen har en budgetprocess som kan hantera denna typ av lösning.

Tidigare räknades på ett investeringsbehov på ca 55 MSEK. I detta ingick dock investeringar för kök som redan har avvecklats och en del är redan gjort sedan dess. Det är inte så mycket som

ligger i investeringsbehov nu, men kommunen bör ändå göra en långsiktig investeringsplan så att man får en tydlig bild av vilka pengar som kan sättas av för investeringar i köken de närmaste åren.

Inköp av livsmedel och systemstöd till verksamheten

- Den måltidspolicy som fastställdes 2012 låg till grund för den livsmedelsupphandling som genomfördes under hösten 2012 tillsammans med Mora, Orsa, Älvdalen, Leksand, Vansbro. En samlad livsmedelsupphandling bidrar verksamt till att hålla nere livsmedelskostnaderna.
- Elektroniska inköp är på gång till sommaren 2014. Livsmedel och tillbehör ligger tidigt i kedjan med att införa systemet då många större leverantörer inom livsmedelsområdet redan färdiga system för att kunna stödja elektroniska inköp. Här finns stora möjligheter att såväl förenkla och förbilliga administrationen kring inköp av livsmedel som att bättre kunna styra inköpen mot avtalsleverantörer och därmed större avtalstrohet.
- Kommunen har beslutat att satsa på ett kostdataprogram. Systemet AIVO som används inom många kommuner underlättar produktionsplanering, livsmedelsbehov för olika maträtter och beräkning av portionskostnader. Systemet medverkar till en optimering av livsmedelsåtgång vilket bör leda såväl lägre inköpsvolymmer som minskat svinn.

Personal- och metodutveckling

Arbetet handlar inte bara om att se över antalet kök och livsmedelsförbrukning. Genom en samlad organisation ges bättre möjligheter att se över arbetsmetodiken i köken. Kostavdelningen planerar att kontinuerligt kompetensutbilda personalen genom ett mera strukturerat arbetssätt, att gå igenom hur man arbetar, när man gör olika saker, etc. I det sammanhanget är det också viktigt att kökspersonalen blir delaktiga i verksamheten och för det krävs bland annat att kommunen måste få igång och fullfölja kommunikationslösningar och IT-stöd mot alla köken, ett arbete som redan är på gång.

7. Genomgång av rapportens frågeställningar

Föregående kapitel har inriktats på att ge en samlad bild av måltidsverksamheten inom kommunen. De frågor som revisionen framställt som önskemål för granskningen finns invävda i texten men för att underlätta uppföljningen så görs i detta kapitel en konkret sammanställning av respektive frågeställning.

7.1. Ledning och styrning

Fråga: Finns det en central ledning och styrning av kommunens måltidsverksamhet och hur är denna i så fall organiserad?

En beskrivning av central ledning och styrning av måltidsverksamheten är genomförd från och med 2013. Närmare beskrivning görs under avsnittet ”6.3. Ny kostorganisation från 2013” ovan.

7.2. Styrdokument kring måltidsverksamheten

Fråga: Finns det styrdokument kring måltidsverksamheten och hur tillämpas de?

Måltidspolicy

Kommunen har 2012-06-18 fastställt en måltidspolicy. Det är uttalat att den ska vara en vägvisare från politiken som ger en övergripande vägledning för alla berörda verksamheter. Dokumentet ska även vara en utgångspunkt för att skapa tydliga, mätbara mål som genom uppföljning kvalitetssäkrar verksamheternas arbete. Den vision som fastställs i dokumentet är att *"Vi vill erbjuda våra matgäster goda, näringsriktiga och lustfyllda måltider som lagas och serveras av kunnig och serviceinriktad personal. Kommunens måltidsverksamheter ska arbeta för en hållbar utveckling och präglas av ett hälsofrämjande synsätt."*

Dokumentet innehåller i övrigt eftersträvansmål inom områdena måltid, mat och livsmedel, specialkost, högtider, miljö, hälsa och hållbar utveckling. Här finns även inriktningsmål som berör personal, samverkan och ansvarsfördelning samt kring kvalitetskontroll, lagar och bestämmelser.

Styrmodell och budget

Malung-Sälens kommun har en fastställd styrmodell för verksamheten. I den ingår övergripande mål och riktlinjer och former för budget och plan. Naturligtvis är också detta ett av de viktigaste styrdokumenterna för måltidsverksamheten.

Policies och riktlinjer för personal

Målsättningar finns inom kommunen t ex för att skapa heltidstjänster.

Vår bedömning

I den styrande måltidspolicyn finns mål för närproducerade och ekologiska produkter. Generellt medför det åtminstone i dagsläget högre kostnader för inköp av livsmedel. Inga pengar finns dock avsatta i budget att klara detta mål, vilket vi anser bör höra ihop.

När det gäller budget så är det uttalat att kostavdelningen ska producera måltider som ska säljas till kunderna skolan och sociala utifrån ett självkostnadspris. Denna del måste fullföljas genom att avtal skrivs och att kunderna måste betala den kostnad som blir. Räcker inte pengarna till detta måste kommunen skjuta till mera pengar till skola och sociala eller alternativt ställa krav på andra besparingar. Naturligtvis ska det också finnas besparingskrav på kosten, men de måste ändå få en chans att successivt arbeta med sitt förändringsprogram.

När det gäller omplaceringar inom kommunen är det ofta så att omplaceringar i första hand riktas till städ och kök. Det kan ibland innebära att kostavdelningen inte får möjlighet att rekrytera önskad personal. Kravet på att erbjuda heltidstjänster bidrar också till att avdelningen kan känna sig bakbunden. Det är svårt att hitta kombinationstjänster, men man har ändå lyckats tillskapa 5 kombinationstjänster inom kostavdelningen.

7.3. Kommunövergripande beräkningar och överväganden

Fråga: Finns det kommunövergripande beräkningar och överväganden kring den nya kostorganisationen.

Som framgår i rapporten ovan så är den nya kostorganisationen baserad dels på den externa konsultutredning som gjordes 2010 och det fortsatta interna arbete som skett under 2011 och 2012 för att förbereda övergången till den nya organisationen. Den lösning som kommunen valt tillämpas i stort sett i alla kommuner och de fördelar som en samlad organisation ger måste anses uppenbara. Många av dessa fördelar beskrivs i kapitlet 6.6. ovan där effekter som att få en samlad

kostnadsbild med nyckeltal är en viktig komponent, men möjligheterna till kompetensutveckling, samordningsvinster, kostdataprogram etc också är viktiga delar. Måltidsverksamheten får också på detta sätt en ledningsgrupp som professionellt arbetar med en översyn av köksstruktur, personal- och livsmedelsoptimering, kvalitetsuppföljning och att hitta effektiviseringsvinster i övrigt.

7.4. Upphandling måltider hemtjänsten

Fråga: Måltider till hemtjänsten tillagas inte i kommunens kök utan är upphandlad externt. Är denna upphandling kostnadseffektiv?

Hemtjänsten omfattas inte av kommunens matproduktion. Det nuvarande avtalet baseras på att "kalla matlådor" köps från Sala och distribueras till de hemtjänstkunder som önskar köpa denna mat.

De upphandlingar som genomförts kan anses vara kostnadseffektiva. Däremot har underlaget för tjänsten successivt minskat. Från början levererades till ca 100 kunder. Nu har volymen minskat till 40 kunder.

Den minskade volymen följer den trend som finns även inom många andra kommuner. Antalet leveranser minskar och vid någon nedre gräns leder det till att det inte är motiverat att leverera mat på detta sätt. Idag finns ju i princip motsvarande matlådor i vanliga matvarubutiker och flera kommuner har även övergått till att laga mat hemma hos och tillsammans med kunden. Det är ett sätt att hålla denne aktiv och även garantera att kunden äter riktig mat.

Avtalet är nu uppsagt. Inom kostorganisationen finns en oro för vad som händer med hemtjänsten.

7.5. Kostnadsfördelning av måltider

Fråga: Hur sker uppföljning av måltidskostnader och hur sker kostnadsfördelning på respektive nämnd?

En viktig del i den kostutredning som genomfördes var att ur redovisningen fånga upp vad måltidsverksamheten kostat innan organisationsförändringen.

Det överfördes dock inga pengar till kostorganisationen 2013. De beräkningar som gjordes visade att det då fattades 2 MSEK för att få kostnadstäckning för den verksamhet som flyttades. Dessutom hade en ny organisation skapats med bland annat en kostchef och en del andra kostnader som beräknades till ca 0,8 MSEK.

Det finns ännu idag inga fastställda avtal. Diskussion pågår fortfarande.

Enligt den modell som kommunen tillämpar ska förvaltningarna debiteras måltider till självkostnadspris. Detta ska baseras på avtal mellan förvaltningen och kosten och utgå från antalet portioner som köps och kostnaden per portion. Någon sådan lösning har dock ännu inte kommit till stånd trots att man nu har fått fram portionskostnader för de olika köken.

Måltidskostnader kan nu följas upp mycket väl genom att alla kostnader samlas inom kostavdelningen.

8. Slutsatser

Man kan utifrån den granskning som vi genomfört konstatera att kommunen hade behov av att skapa en särskild organisation för kommunens måltidsverksamhet. Det är också en gängse modell som tillämpas i Sveriges kommuner.

Innan utredningen om måltidshantering genomfördes fanns ingen riktigt samlad bild av kostverksamheten inom kommunen då den var inlemmad i respektive skolas och äldreboendes organisation. Det innebar också svårigheter att på ett professionellt sätt kunna utveckla måltidshantering och se möjligheter till effektiviseringar. Lösningen innebar också begränsade möjligheter att kompetensutveckla personalen inom måltidsverksamheten.

Den nya organisationen som togs i bruk 1/1 2013 fick ”ärva” en budget baserad på de beräkningar som man försökte göra utifrån vad verksamheten tidigare kostat. I praktiken måste budgeten som togs över anses vara klart underfinansierad, förmodligen till stor del beroende på att man helt enkelt inte hade en sådan redovisning att den faktiska kostnaden för måltidsverksamheten under tidigare år gick att läsa ut.

Kostavdelningen ska nu sälja måltider till kommunens interna kunder skolan och äldreboenden. Måltiderna ska debiteras till självkostnadspris. Det innebär att förvaltningarna ska betala vad självkostnadskalkylen visar och kostavdelningen ska i princip ha en ”0-budget”. Denna del har ännu inte realiserats vad gäller avtal och principer och det måste anses vara hög tid att detta genomförs och att kommunledningen slår fast att denna princip ska gälla.

Redan tidigt noterades en otålighet från förtroendevalda om att omorganisationen skulle ge resultat i form av lägre kostnader. Man kan dock inte förvänta sig att en förändrad organisation ska ge effekter omedelbart. Genom att tillsätta en kostchef, skaffa ett kostdataprogram, organisera om verksamheten, utbilda, etc så ges instrumenten dels för att på sikt kunna effektivisera verksamheten och dels kvalitetssäkra den. Kostavdelningen måste få ro att genomföra detta arbete.

KPMG dag som ovan

Bengt Hansson
Konsult

Lena Forssell
Kundansvarig