



# ***Granskning av kostverksamheten***

## ***Söderhamns kommun***

---

### **Revisionsrapport**

**Oktober 2010**

Torsten Sjöström

Robert Heed



## Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning .....	2
1 Inledning .....	4
1.1 Bakgrund .....	4
1.2 Syfte och revisionsfrågor .....	4
1.3 Metod och avgränsning .....	4
2 Bakgrund .....	5
3 Granskningsresultat .....	5
3.1 Organisation .....	5
3.1.1 Kommentarer .....	7
3.2 Strategier och mål .....	7
3.2.1 Kommentarer .....	8
3.3 Beställare och utförare .....	8
3.3.1 Kommentarer .....	8
3.4 Prissättning .....	9
3.4.1 Kommentarer .....	10
3.5 Samverkansforum .....	11
3.5.1 Kostförsörjningsgrupp .....	11
3.5.2 Andra samverkansforum .....	11
3.5.3 Kommentarer .....	12
3.6 Uppföljning .....	13
3.6.1 Kommentarer .....	13

## **Sammanfattande bedömning**

Söderhamns kommun har sedan många år en centraliserad kostverksamhet. Kostavdelningen levererar mat till kommunens skolor, särskilda boenden m.fl. verksamheter. Personer med hemtjänst kan även beställa mat genom matdistribution. Kommunens förvaltningar beställer maten från kostavdelningen som levererar utifrån i förväg uppgjorda kvantiteter.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Söderhamns kommun har Komrev inom PwC granskat kostverksamheten.

Sammanfattningsvis är vår bedömning att Kultur och samhällsutvecklingsnämnden – ur ett brukarperspektiv – har en ändamålsenlig organisation för kostverksamheten, men kan utvecklas.

Vi grundar vår bedömning på bland annat nedanstående punkter och lämnar där även rekommendationer kring fortsatt utveckling av kostverksamheten.

- Har kommunen tydliga strategier genom fastställda mål för kostverksamheten?  
Granskningen visar att helt entydiga mål för kostverksamheten behöver utvecklas ytterligare. Arbetet med att lägga fast ett kostpolitiskt program för Söderhamns kommun har pågått under en relativt lång tid. Det är av vikt att detta arbete slutförs.
  
- Hur fungerar det "interna" systemet med "beställare/utförare"? Vilka samverkansforum finns med beställarna/brukarna? Hur väl fungerar dessa ur ett brukarperspektiv?  
Det finns en tydlighet i modellen kring rollerna om vem som är utförare och vem som är beställare.

Kostavdelningen och omvårdnadsförvaltningen har ett utbyggt och väl fungerande system för att hantera de olika rollerna som "beställare och utförare". Vår bedömning är att kostavdelningen och barn- och utbildningsförvaltningen måste förbättra samverkan på övergripande nivå när det gäller styrning och uppföljning av beställd och levererad tjänst.

- Hur fungerar prissättningen?  
Systemet med den interna prissättningen har förändrats och utvecklats under senare år. Dock finns det skäl att överväga hur den interna prissättningsmodellen kan utvecklas ytterligare för att på ett tydligare sätt spegla både "utföraren och beställarens" behov. Bedömningen är vidare att det är av vikt att utvecklingsarbetet fortsätter för att i möjligaste mån minska den interna administrationen.



➤ Hur följs resultatet och samverkan upp – på nämnds- och övergripande nivå?

Vår bedömning är att uppföljningen ur ett ekonomiskt perspektiv fungerar väl. Detta gäller för samtliga inblandade förvaltningar.

När det gäller uppföljning av hur kostverksamheten fungerar "i praktiken" finns ett väl fungerande system uppbyggt mellan omvårdnadsförvaltningen och kostavdelningen. Det finns goda skäl att bygga upp motsvarande system med ett centralt matråd och lokala matråd inom samtliga lokala områden mellan barn- och utbildningsförvaltningen och kostavdelningen.



## 1 Inledning

### 1.1 Bakgrund

Söderhamns kommun har sedan många år en centraliserad kostverksamhet. Kostavdelningen levererar mat till kommunens skolor, särskilda boenden m.fl. verksamheter. Personer med hemtjänst kan även beställa mat genom matdistribution. Kommunens förvaltningar beställer maten från kostavdelningen som levererar utifrån i förväg uppgjorda kvantiteter.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Söderhamns kommun har Komrev inom PwC granskat kostverksamheten.

### 1.2 Syfte och revisionsfrågor

Den **övergripande revisionsfrågan** är:

Har Kultur- och samhällsutvecklingsnämnden – ur ett brukarperspektiv – en ändamålsenlig organisation för kostverksamheten.

#### **Kontrollmål:**

- Har kommunen tydliga strategier genom fastställda mål för kostverksamheten?
- Hur fungerar det "interna" systemet med "beställare/utförare"?
- Hur fungerar prissättningen?
- Vilka samverkansforum finns med beställarna/brukarna? Hur väl fungerar dessa ur ett brukarperspektiv?
- Hur följs resultatet från denna samverkan upp – på nämnds- och övergripande nivå?

### 1.3 Metod och avgränsning

Granskning genomförs genom intervjuer med företrädare för kostavdelningen, kommunledning samt några förvaltningar (beställare). Vidare har granskningen tagit del av relevant skriftlig bakgrundsinformation.

Granskningen är en förstudie och omfattar en övergripande kartläggning av kostverksamheten. Granskningen har lagt störst fokus på de två största beställarnämnderna, i form av omvårdnadsnämnden samt barn- och utbildningsnämnden. Granskningen ska inte bedöma om verksamheten bedrivs effektivt.



## 2 Bakgrund

Efter en utredning<sup>1</sup> som genomfördes under 2002 genomfördes organisatoriska förändringar inom kommunens kostproduktion. Bland annat medförde detta att kostpersonalen sammanfördes till en gemensam verksamhet, kostavdelningen.

Kostavdelningen ansvarar för tillagning och till vissa delar även servering av mat, i förskolor, skolor och äldreboenden som bedrivs i kommunens regi. Utöver detta levereras matportioner till hemtjänstens matdistribution.

Kostavdelningen drivs som en resultatenhet, vilket innebär att den ska vara helt intäktsfinansierad genom interna intäkter från de köpande verksamheterna, barn- och utbildningsnämnden, omvårdnadsnämnden samt nämnden för lärande och arbete. Kundunderlag och produktionsvolymerna bestäms utifrån de köpande förvaltningarnas behov. Under 2009 omsatte verksamheten ca 59 Mkr. Under 2009 producerades bland annat 659 000 luncher i skolan, 353 000 frukost, lunch och mellanmål på förskolorna, 169 000 dagsportioner inom äldreomsorgen samt 70 000 matportioner till hemtjänstens matdistribution.

## 3 Granskningsresultat

### 3.1 Organisation

Kostavdelningen leds av en kostchef och en biträdande kostchef. Inom verksamheten finns 9 tillagningskök och 19 mottagningskök. Verksamheten är uppdelad i fyra områden, med en områdeschef för respektive område:

- Centrala – äldreomsorg/hemtjänst
- Centrala – skola/förskola
- Södra/Ljusne – skola/förskola/äldreomsorg
- Västra/Bergvik – skola/förskola

Samt platsansvariga för fem mindre tillagningskök. I västra området tre enheter (Hedbacka, Linden och Eklunda) för äldreomsorg. I norra området två enheter, Trönö – skola/förskola samt i Norrala/Forsgården – äldreomsorg/förskola.

---

<sup>1</sup> Slutrapport kostutredning november 2002



Kommunstyrelsen har 2010-10-07 i samband med förslag till kostnadsminskningar utifrån 2012 års sparkrav lagt fram ett förslag om utredning, som ska presentera ett underlag för ställningsstagande om vilka mottagnings- och tillagningsköks som ska finnas i kommunen.

Omvårdnadsnämnden har med medverkan av kostavdelningen arbetat fram en kostpolicy<sup>2</sup> för kostens betydelse för omvårdnaden av de äldre och hur ansvar, roller och rutiner ska fungera. Styrdokumentet är mycket väl förankrat på alla nivåer inom både omvårdnadsförvaltningen och kostavdelningen. Spelregler är tydliga och samverkansforum och kontakter sker löpande och strukturerat.

Omvårdnadsverksamhetens verksamheter är till sin karaktär, med ett över tiden i stort givet antal platser inom särskilda boenden, sådan att de ger både omvårdnadsnämnden och kostavdelningen stabila planeringsförutsättningen vid både den långsiktiga och kortsiktiga planeringen av kostproduktionen.

När det gäller barn- och utbildningsnämndens verksamhet karaktäriseras den jämfört med omvårdnadsnämndens verksamhet av en mer föränderlig planeringssituation. Antalet barn och ungdomar är i det längre planeringsperspektivet väl känt och dokumenterat i kommunens befolkningsprognos. Barn- och utbildningsnämndens verksamhet har dock allt mer karaktäriserats av mer uttalade förändringar i barn-/elevunderlag i det korta perspektivet. Det kan vara tillkommande flyktingbarn, friskolor som ökar eller minskar kommunens skolors underlag mm. Denna förändrighet skapar behov av och en förväntan hos barn- och utbildningsförvaltningen av motsvarande flexibilitet hos kostavdelningen.

Motsvarande heltäckande samverkansstruktur mellan barn- och utbildningsförvaltningen och kostavdelningen som beskrivits ovan (omvårdnadsförvaltningen och kostavdelningen) har inte fullt ut etablerats. Det finns exempel på väl fungerande samarbete och kontaktvägar lokalt mellan ett enskilt rektorsområde och kostverksamheten, med representanter för skolpersonal, elever och kostpersonal, men systemet är inte heltäckande. Det övergripande samarbetet sker inom ramen för kostförsörjningsgruppen.

Något motsvarande kostpolitiskt program som finns inom omvårdnadsnämnden är inte framtaget för barn- och utbildningsnämnden.

---

<sup>2</sup> Kostpolicy med riktlinjer, handlingsplan och blanketter avseende kost för äldre i särskilda boenden inom Söderhamns kommun (2008 April)



### **3.1.1 Kommentarer**

Vår bedömning är att organisationen är ändamålsenlig och att de spelregler som finns i huvudsak fungerar. Vi ser dock att det finns ett behov av utveckling i form av att tydliggöra rollerna mellan främst kostavdelningen och barn- och utbildningsförvaltningen. Det bör i detta arbete även tydliggöras hur man ska hantera barn- och utbildningsförvaltningens behov av större flexibilitet (i jämförelse med omvårdnadsförvaltningen).

Tydligare spelregler skulle kunna öka förutsättningarna för att kostverksamheten drivs optimalt utifrån ett "helhetsperspektiv Söderhamn".

## **3.2 Strategier och mål**

### **Inriktningsmål**

I kostavdelningens verksamhetsplan följs ett av kommunens elva inriktningsmålet upp, i form av: "Senast 2011 ska minst 90 % av de som brukar barn, äldre och handikappomsorgen känna sig nöjda med de tjänster de får".

Inriktningsmålet ska vara uppfyllt 2011. För respektive år upprättas ett antal aktiviteter som ska genomföras under det aktuella året. Utöver detta tas även ett antal förbättringsatsningar fram. För 2010 avsåg dessa bland annat satsningar inom medarbetarskap och ledarskap, satsningar för kundnöjdhet samt satsningar för att synliggöra.

### **Kostpolicy**

Under 2008 tog omvårdnadsnämnden fram en kostpolicy för att skapa enhetliga riktlinjer för bedömning av näringstillstånd, måltidsordning, nattfasta, betoning av måltidsmiljöns betydelse och för att förtydliga de olika yrkesrollernas ansvar.

### **Kostpolitiska mål**

I samband med den utredning som gjordes under 2002 gav fullmäktige uppdrag åt tekniska servicenämnden (under vilken kosten då var organiserad) att initiera och leda ett förvaltningsövergripande arbete med kostpolitiska mål. I en utredning<sup>3</sup> som genomfördes under 2006 kring interndebiteringssystem (för lokaler och kost) konstaterades det att arbetet med de

---

<sup>3</sup> Utredning för interndebiteringssystem (för lokaler och kost), reviderat 2006-09-30





kostpolitiska målen inte hade slutförts. Arbetet med att ta fram ett kostpolitiskt program är påbörjat, men ännu inte avslutat.

### **3.2.1 Kommentarer**

Vår granskning visar att helt entydiga mål för kostverksamheten behöver utvecklas ytterligare. Arbetet med att lägga fast ett kostpolitiskt program för Söderhamns kommun har pågått under en relativt lång tid. Omvårdnadsnämndens kostpolicy har på ett påtagligt sätt styrt verksamheten mot uppsatta mål och utvecklat den samlade verksamheten.

Mot bakgrund av dessa erfarenheter bör man fastställa och tydliggöra mål för kostverksamheten för att säkerställa att verksamheten bedrivs ändamålsenligt.

## **3.3 Beställare och utförare**

Kostverksamheten utförs i form av en "beställare/utförare"-modell, där kostavdelningen är utförare och beställarna utgörs av:

- Omvårdnadsnämnden
- Barn- och utbildningsnämnden
- Nämnden för lärande och arbete

Beställarnas uppgift är att beställa vad utföraren ska producera. Beställarna har också en viktig uppgift i att tydliggöra vilka krav som de ställer på kostverksamheten och vilka förväntningar som finns.

Utförarens uppgift är att leverera den kvalitet och omfattning som beställaren har beställt. Beställningar som definierar volym och pris skrivs under av båda parter.

### **3.3.1 Kommentarer**

I samband med intervjuer har det framkommit att det råder en tydlighet i modellen kring rollerna om vem som är utförare och vem som är beställare.

"Beställare/utförare"-system förutsätter att både utförare och beställare är aktiva samt att det finns en öppenhet och dialog mellan parterna. Detta hanteras bland annat genom de olika samverkansforum som har inrättats, till exempel kostförsörjningsgruppen.

Omvårdnadsnämnden jobbar aktivt med att utveckla sin roll som beställare, bland annat genom framtagande av kostpolicy. Dessutom har det förts en aktiv dialog mellan parterna genom de kostråd som har inrättats. Uppfattningen från båda parter är att det idag är ett bra samarbete med en god dialog. Det arbete som har genomförts mellan omvårdnadsnämnden och kostavdelningen

har medfört att kostverksamhetens arbete har underlättats och att omvårdnadsnämnden idag är en nöjd kund.

Mellan barn- och utbildningsnämnden och kostavdelningen har det inte etablerats ett lika fullt ut ändamålsenligt samarbete mellan beställaren och utföraren. Inom barn- och utbildningsförvaltningen finns det exempel på väl fungerande roller på lokal nivå på till exempel matråd på enskilda skolor, men dessa är inte heltäckande. Till detta kommer att det inte finns ett lika tydligt samarbete på övergripande nivå som mellan omvårdnadsförvaltningen och kostavdelningen. Detta har medfört att samarbetet inte är helt friktionsfritt.

När det gäller styrning och uppföljning på övergripande nivå kring beställning och levererad tjänst, har kostavdelningen och barn- och utbildningsförvaltningen olika uppfattningar om hur väl systemet fungerar. Barn- och utbildningsförvaltningen trycker på behovet av att systemet beställare/utförare måste ta hänsyn till deras förutsättningar, bland annat att elevunderlaget kan variera med kort varsel. Detta kräver en snabbhet i återrapportering på både central och lokal nivå.

Vår bedömning är att kostavdelningen och barn- och utbildningsförvaltningen måste förbättra samverkan på övergripande nivå när det gäller styrning och uppföljning av beställning av levererad tjänst. Vidare bör ett heltäckande system för fungerande lokal samverkan etableras. Vissa tankar och idéer kan i detta avseende hämtas från kostavdelningens samarbete med omvårdnadsförvaltningen.

Ett sätt att manifesteras en utveckling av rollerna som "beställare" och "utförare" är att ytterligare utveckla de skriftliga beställningar som finns. De skulle även kunna innehålla hur samverkan ska fungera, hur uppföljning av leverans ska ske mm.

### **3.4 Prissättning**

Under våren tas underlag fram för kommande års prissättning. Underlagen består av föregående års utfall och budget. Under våren görs beräkningarna utifrån uppgifter om antal portioner. När man beräknar priset för kommande år, görs bedömning utifrån tre komponenter:

- Fasta kostnader i form av hyror, kapitalkostnader samt administrativa kostnader
- Livsmedelskostnader
- Personalkostnader och övriga kostnader

De kostnader som räknas fram fördelas först mellan de olika verksamheterna och sedan mellan respektive kök.

Under september görs en avstämning av antalet portioner inför kommande år och taxorna justeras för respektive nämnd, så att det budgeterade resultatet blir +/-0. Diskussioner kring kostnaderna tas sedan upp i kostförsörjningsgruppen.

Enligt ett beslut i kommunfullmäktige under 2009 delegerades fastställandet av kostpriser från och med 2011 till kultur- och samhällsutvecklingsnämnden. Kosttaxorna ska före beslut vara tillstyrkta av kostförsörjningsgruppen, som vid detta tillfälle är företrädare med respektive nämnds förvaltningschef. I de fall inte kostförsörjningsgruppen tillstyrker förslaget till taxor, ska frågan hänskjutas till kommunstyrelsen. För 2011 beslutade kultur- och samhällsutvecklingsnämnden om fyra skilda taxor som är uppdelade på omvårdnadsnämnden/servicehus, omvårdnadsnämnden/hemtjänst, barn- och utbildningsnämnden samt nämnden för lärande och arbete.

Tidigare år har man använt samma taxa för samtliga, men de senaste åren har taxan mellan de olika förvaltningarna differentierats. Detta har enligt uppgift medfört att kostnaderna blir mer synliga och framförallt har hyreskostnaderna synliggjorts.

Under löpande år fördelas årskostnaderna ut en gång per år där förskola/skola periodiseras efter faktisk förbrukning och äldreomsorg och hemtjänst periodiseras med 1/12 per månad. Sedan sker avstämning en gång per kvartal, där jämförelse sker mot faktiskt antal beställningar. I de fall antalet beställningar överstiger budget får verksamheten betala 26 % av kostnaden, vilket ska motsvara den rörliga kostnaden. I de fall antalet beställningar understiger budget, erhålls en reducerad kostnad om 26 %.

Resultatet för kostavdelningen kan variera med anledning av avstämning mot faktiskt antal beställningar. Den faktiska kostnaden justeras inte under löpande år, utan över- respektive underskott för tidigare år beaktas i samband med budget för kommande år.

Tidigare år har mycket av den interna administrationen kring prissättning och budget hanterats manuellt, vilket har medfört att mycket tid har lagts ner på detta. Under senaste året har en ny modell för beställningar inför budgeten arbetats fram. Denna modell ska även kunna ligga till grund för utfördelning av kostnader.

I samband med intervjuer har det framkommit att förutsättningarna inte finns för att fördelningen av antalet beställda portioner ska bli helt korrekt för samtliga enheter. För att få fram uppgifter med antal beställda portioner per enhet, som ändå inte kan bli helt rättvisande, går det åt mycket manuellt arbete.

### **3.4.1 Kommentarer**

Prissättningsmodellen har under de senaste åren utvecklats till att bli en mer finfördelad och därigenom en tydligare prissättningsmodell. Idag fördelas kostnaderna ut på respektive verksamhet och kök. Detta har medfört att kostnaderna har blivit tydligare och att det därigenom har blivit mer fokus på diskussioner kring möjligheter till att hitta olika effektiviseringar i

verksamheten. Det är viktigt att säkerställa att modellen ger incitament för att driva en effektiv verksamhet.

Inom omsorgsverksamheten råder det relativt stabila planeringsförutsättningar, vilket medför att det är enklare att planera behovet av volymer. Inom skolverksamheten är det betydligt större fluktuationer mellan olika terminer och även inom en termin. Detta gör att förutsättningarna för att ge tydliga beställningssignaler blir svårare. De olika grundförutsättningar som finns hos beställarna är enligt vår bedömning även en orsak till att det finns mer diskussioner kring modellen inom barn- och utbildningsförvaltningen än inom omvårdnadsförvaltningen, där prissättning och modell är accepterad.

Enligt den prissättningsmodell som råder, står beställaren för risken, det vill säga att beställaren måste hela tiden betala vad kostverksamheten kostar. I samband med genomförda intervjuer har det framkommit från barn- och utbildningsförvaltningen att det kan vara svårt att påverka priset genom att de lokala köken styr antalet beställda portioner.

Den internprissättningsmodell samt beställnings- och avstämningsrutin som använts har inneburit mycket intern administration och mycket manuella rutiner. Vi ser det som positivt att man under det senaste året har utvecklat nya rutiner för interndebitering och även att det nya beställningssystemet kan medföra minskad administration. Det är dock av vikt att utvecklingsarbetet fortsätter för att i möjligaste mån minska den interna administrationen.

Det finns skäl att överväga hur den interna prissättningsmodellen kan utvecklas ytterligare för att på ett tydligare sätt spegla både "utföraren och beställarens" behov.

## **3.5 Samverkansforum**

### **3.5.1 Kostförsörjningsgrupp**

Det finns en kostförsörjningsgrupp, där de övergripande kostfrågorna hanteras.

I kostförsörjningsgruppen diskuteras bland annat prissättning samt hur man gemensamt kan utveckla verksamheten och arbeta med att finna olika effektiviseringar. Kostförsörjningsgruppen består av kostchef, biträdande kostchef, representanter för omvårdnadsförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen. När volymer, priser mm läggs fast för det kommande årets verksamhet medverkar även berörda förvaltningschefer.

### **3.5.2 Andra samverkansforum**

#### **Kostrådet**

Inom omvårdnadsverksamheten har det inrättats ett kostråd, där representanter för äldreomsorgen och kostavdelningen träffas regelbundet och diskuterar kostfrågor. Man behandlar såväl övergripande kostfrågor men även frågor som aktualiserats från de lokala grupperna.

I köken inom omsorgen finns även kostombudsträffar för respektive kök. På respektive äldreboende finns även kostombudsträffar, som består av representanter för vårdpersonalen (sjuksköterska och undersköterska) samt den ansvarige för köket.

I kostrådet ingår kostchef, biträdande kostchef, verksamhetschefen för äldreomsorgen och kommunens medicinskt ansvariga sjuksköterska.

### **Matråd**

På ett antal skolor finns matråd som består av representanter från skolan i form av rektor, lärare, elever och skolsköterska. I de fall det finns ett fungerande matråd på skolan, kommer man nära eleverna.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen finns dock inget centralt matråd, som motsvarar kostrådet.

Matrådet finns som beskrivits tidigare på vissa skolor, men systemet är inte heltäckande. Matrådets arbete har ett elevfokus. Intervjuerna visar att kontakterna behöver byggas ut/förstärkas mellan kostverksamheten och skolornas ledning lokalt (samverkan mellan rektorer och kostverksamheten ledning lokalt).

### **3.5.3 Kommentarer**

Vår bedömning är att omsorgen tillsammans med kostavdelningen har byggt upp en väl fungerande struktur och har ett fungerande kostråd samt kostombudsträffar. Detta har medfört att det är ett väl fungerande samarbete mellan omvårdnadsförvaltningen och kostavdelningen.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen är bedömningen att samverkan fungerar bra på de ställen där det finns etablerade matråd. Det finns dock ett antal skolor där inte matråden är etablerade, vilket medför att kommunikationen inte fungerar tillfredsställande. En brist inom barn- och utbildningsförvaltningen är även att det inte finns något centralt kostråd, motsvarande det som finns inom omsorgen.

Några brukarundersökningar genomförs inte från kostavdelningens sida, utan de brukarundersökningar som görs genomförs av respektive förvaltning. Kostavdelningen kan överväga om man ska genomföra egna brukarundersökningar.

Vår bedömning är att det är väsentligt att förstärka/bygga ut strukturen för samarbete/samverkan mellan kostavdelningen och barn- och utbildningsförvaltningen. Det finns skäl att dra nytta av de positiva erfarenheter som finns från omvårdnadsförvaltningen. Dels anser vi att ett centralt matråd (motsvarande kostrådet) skulle fylla en viktig funktion. Det skulle kunna hantera policyfrågor men även viktigare frågor som aktualiseras från de lokala matråden. Det centrala matrådet skulle även ha en uppgift för att följa upp avtalet (volym, pris, kostnad mm).

De lokala maträden bör vara heltäckande. De ska finnas och fungera inom samtliga rektorsområden.

Det är vidare viktigt att säkerställa löpande vardagliga kontakter mellan skolans ledningspersonal lokalt (rektorer) och ansvariga kostföreträdare för att den gemensamma verksamheten ska fungera så smidigt som möjligt.

### **3.6 Uppföljning**

Verksamhetens resultat följs upp inom ramen för respektive verksamhets budgetuppföljning. Här finns etablerade rutiner. Inom kostavdelningen finns strukturerade månadsvisa möten mellan ansvarig ledningspersonal. Dessutom finns kostförsörjningsgruppen som följer upp hur verksamhet och avtal fungerar ur ett övergripande perspektiv.

Omvårdnadsförvaltningen har genom sin struktur med kostråd och lokala kostombudsträffar dessutom byggt ut systemet för att konkret följa upp hur kostverksamhet fungerar, detta både vad gäller kvantitet och kvalitet.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen finns som beskrivits tidigare inte ett heltäckande system för uppföljning mm.

#### **3.6.1 Kommentarer**

Vår bedömning är att uppföljningen ur ett ekonomiskt perspektiv fungerar väl. Detta gäller för samtliga inblandare förvaltningar. Dock framstår systemet inom vissa delar arbetskrävande och med en hel del manuella moment.

När det gäller uppföljning av hur kostverksamheten fungerar "i praktiken" finns ett väl fungerande system uppbyggt mellan omvårdnadsförvaltningen och kostavdelningen.

Det finns goda skäl att bygga upp motsvarande system med ett central matråd och lokala matråd inom samtliga lokala områden mellan barn- och utbildningsförvaltningen och kostavdelningen.

Som vi noterat tidigare finns det skäl för kostavdelningen att överväga om man skall genomföra egna brukarundersökningar för att få en tydlig bild av hur nöjda "brukarna" är.