



# Granskning av internpris- sättningen i kommunen

Rapport

Leksands kommun

KPMG AB

2020-11-02

Antal sidor 13



**Leksands kommun**  
Granskning av internprissättningen i kommunen

2020-11-02

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
2.4	Interna förehavanden	4
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Styrande och stödjande dokument	6
3.2	Interna förehavanden i Leksands kommun	6
4	Slutsats och rekommendationer	11
4.1	Svar på revisionsfrågorna	11
4.2	Rekommendationer	13

## 1 Sammanfattning

Vi har av Leksands kommuns revisorer fått i uppdrag att granska de interna förehavandena i kommunen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Syftet med granskningen har varit att säkerställa om internprissättningen inom kommunen är ändamålsenlig.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen *inte i tillräcklig utsträckning* säkerställt ändamålsenligheten gällande internprissättningen. Detta då det bland annat saknas mål, syfte, styrande- och stödjande dokument för de interna förehavandena.

Vi konstaterar att det saknas dokumenterade kommungemensamma regelverk med tillhörande rutiner avseende interndebering/internprissättning. Däremot finns det, enligt företrädare för verksamheten, rutiner avseende hanteringen av de interna förehavandena dock har vi inom ramen för denna granskning inte tagit del av några skriftligt dokumenterade rutinbeskrivningar.

Enligt Proportion 1993/94:188 är det av stor vikt att kunna definiera vad som räknas som en kostnad vid självkostnadsberäkning och avgörande för vilka avgifter som kan tas ut för de prestationer som kommunen tillhandahåller. Vi har tagit del av beräkning av internhyran. För övriga; kost, vaktmästartjänster, kommunverkstad, arbetsmarknadsnheten och hälso- och sjukvård, har vi endast tagit del av de framräknade summorna dvs. inte underlag för hur de kommit fram till exempelvis kostnad per timme, kostnad för resekostnader etc. Vår bedömning är att det finns behov av att tydliggöra, vara transparent och kommunicera vad som ingår/ska ingå i de interna förehavandena, vilka fördelningsnycklar som används (exempelvis m<sup>2</sup>, antal datorer, antal användare av ekonomisystem eller dylikt) vilka underlag som ligger till grund för beräkningarna t.ex. kalkyler, avtal etc.

När de gemensamma/övergripande kostnaderna på ca. 50 mnkr (ca. 5,2 procent av den totala budgeten 2020) fördelas görs det utifrån det ekonomiska utfallet för respektive verksamhet. Vi menar att med fördelning utifrån utfall är det sannolikt att redovisningen av de faktiska kostnaderna blir missvisande för respektive verksamhet.

*Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:*

- fastslå syfte och mål med vad de interna förehavandena förväntas bidra med för effekter.
- ta fram regelverk med tillhörande rutinbeskrivningar för de interna förehavandena.
- tydliggöra, vara transparent och kommunicera vilka parametrar som ingår/ska ingå i respektive interna förehavande.
- fördela de gemensamma/övergripande kostnaderna utifrån faktiskt nyttjande så som IT-system, centrala funktioner etc.

## 2 Inledning/bakgrund

KPMG har av kommunens revisorer i Leksand fått i uppdrag att genomföra en granskning avseende internprissättningen i kommunen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Vad avser redovisning av interna intäkter och kostnader finns inga lagkrav, det är dock viktigt att verksamhet som finansieras av interna intäkter bedrivs effektivt och ändamålsenligt.

En fungerande självkostnadsprissättning, baserad på genomtänkta självkostnads-kalkyler och med stöd av internredovisning för att ha kontroll över det faktiska utfallet, är nödvändig ur flera aspekter.

Självkostnadsbegreppet inkluderar inte enbart de löpande driftkostnaderna utan även en marginal för utveckling av teknik, kompetens och för verksamhetens fortlevnad.

Revisorerna har efter dialog och samtal med verksamheterna noterat en risk i att internprissättningen inom kommunen inte uppfyller de intentioner som finns enligt kommunallagen samt att kommunen saknar erforderliga rutiner och regler avseende internprissättningen.

Med anledning av ovanstående beslutar revisorerna utifrån sin riskanalys att genomföra en granskning av internprissättningen i kommunen.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet är att granska om kommunstyrelsen har säkerställt att internprissättningen inom kommunen är ändamålsenlig.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns ett tydligt syfte och mål med vad internprissättningen förväntas bidra till för effekter?
- Vilka dokumenterade riktlinjer och rutiner för interndebitering finns?
  - Är rutinerna effektiva och bidrar de till att syftet med internprissättningen uppnås?
  - Är roller och ansvarsfördelning tydliggjord i framtagande av interna priser?
  - Har kommunstyrelsen följt upp att internprissättningen följer gällande riktlinjer?
- Finns tillfredsställande underlag vid interndebitering som anger vilka underlag/kalkyler/avtal som ligger till grund för kostnaden?
- Vilka interna kostnader fördelas?
  - Utifrån vilka principer sker fördelningen av kostnader?

Granskningen avgränsas till att omfatta internprissättning av gemensamma kostnader inom primärkommunen exempelvis IT, lokalhyror, kost, HR och ekonomi.

Granskningen avser kommunstyrelsen.

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6  
Proposition 1993/94:188
- Tillämpbara interna regelverk och policys

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämning med ekonomichef.

Rapporten är faktakontrollerad av ekonomichef.

## 2.4 Interna förehavanden

Av kommunallagens 2 kap. 6 § framgår att kommuner och regioner inte får ta ut högre avgifter än vad som svarar mot kostnaderna för de tjänster eller nyttigheter som kommunen eller landstinget tillhandahåller (självkostnaden).

Utgångspunkten för kommunal verksamhet är att den ska vara skattefinansierad och det finns inget avgiftsfinansieringstvång för kommunal verksamhet över huvud taget.<sup>1</sup> Däremot får en kommun ta ut avgifter för de tjänster och nyttigheter de tillhandahåller enligt 2 kap. 5 § kommunallagen. Om kommunen väljer att göra det träder självkostnadsprincipen in och lyder ”kommuner och regioner får inte ta ut högre avgifter än vad som svarar mot kostnaderna för de tjänster eller nyttigheter som kommunen eller regionen tillhandahåller (självkostnaden)”. Självkostnadsprincipen infördes i kommunallagen år 1998 (lag 1998:70) efter förslag i ett flertal propositioner och är kodifierad i 2 kap. 6 § kommunallagen. Syftet med självkostnadsprincipen är att förhindra att en kommun utnyttjar sin, ofta föreliggande, monopolsituation i vinstsyfte. Avsikten är att skydda konsumenterna från monopolprissättning. Därför innebär självkostnadsprincipen ett grundläggande krav på att en kommunal verksamhet inte får gå med vinst.<sup>2</sup>

### 2.4.1 Kommunala finansieringsmodeller

Det finns olika principer att välja mellan när det gäller att fördela skattemedel mellan kommunala verksamheter; avgiftsfinansiering, anslagsfinansiering och blandformer dem

<sup>1</sup> Bohlin, Alf, Kommunalrättens grunder, 6 u., Norstedts Juridik, Stockholm, 2011 s. 114.

<sup>2</sup> Bohlin, Alf, Kommunalrättens grunder, 6 u., Norstedts Juridik, Stockholm, 2011 s. 114.

emellan. Vid avgiftsfinansiering ersätts verksamheten för vad den presterar, vid anslagsfinansiering tilldelas en fast summa pengar för att bedriva verksamhet.

Anslagsfinansiering är den styrmetod som är vanligast förekommande i kommunala verksamheter. Kommunfullmäktige styr genom anslagstilldelningens storlek, krav och mål för verksamheten.

Avgiftsfinansiering kan ses som ett marknadshärmande styrmedel. Interna avgifter på varor och tjänster förväntas bidra till ökad kostnadsmedvetenhet vilket påverkar kundens agerande bland annat genom att styra efterfrågan. Kommunala enheter är ofta tilldelade ett resultatansvar där det är begränsade möjligheter att påverka intäktssidan. Ett syfte med internprissättning kan vara att öka kostnadsmedvetenheten hos personalen och kostnadseffektiviteten i verksamheten.

Avsikten med den interna kostnadsfördelningen och internfaktureringen är att så långt som möjligt skapa en rättvisande kostnadsbild där verksamheterna bär sina egna kostnader. Det behövs bland annat för att lämna korrekta uppgifter till SCB<sup>3</sup> och RS<sup>4</sup>.

#### **2.4.2 Verksamhetskostnader**

Eftersom det är verksamhetens kostnader som avgör vilka avgifter som kan tas ut för de prestationer som kommunen tillhandahåller, så blir det av stor vikt att kunna definiera vad som räknas som en kostnad vid självkostnadsberäkningen. Allmänt kan sägas att de kostnader som är motiverade i en normal affärsmässig verksamhet är godtagbara.<sup>5</sup>

Alla relevanta direkta och indirekta kostnader som verksamheten föranleder skall ingå i självkostnadsberäkningen och utöver externa kostnader och intäkter skall även alla relevanta interna eller kalkylerade poster räknas. Till de direkta kostnaderna hänförs bland annat personal- och personalomkostnader, material, tjänster och försäkringar, medan de indirekta kostnaderna utgörs av exempelvis lokalkostnader, kapitalkostnader och administrationskostnader.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Statistiska centralbyrån

<sup>4</sup> Räkenskapsammandrag

<sup>5</sup> Prop. 1993/94:188 s 85

<sup>6</sup> Prop. 1993/94:188 s 85

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Styrande och stödjande dokument

Det saknas dokumenterade kommundemensamma regelverk avseende syfte och mål med tillhörande rutiner avseende interna förehavanden. Däremot finns det, enligt företrädare för verksamheten, rutiner avseende hanteringen av de interna förehavandena. Dessa är dock inte skriftligt dokumenterade eller antagna i övergripande styrdokument. Arbetet med interndebitering har enligt uppgift hanterats utifrån ett budget- och styrperspektiv.

Syftet med internprissättningen är enligt företrädare för verksamheten att fördela kostnaderna på de verksamheter som förbrukar dem och på så sätt få en styreffekt och samtidigt få en effektivitet genom ett samlat genomförande inom kommunen.

Interna köp mellan verksamheterna understigande 1 000 SEK faktureras inte.

Kommunens verksamhet drivs enligt uppgift utifrån ett helhetsperspektiv där kommunens samlade kostnadseffektivitet är prioriterad. Detta kan innebära att det för enskilda verksamheter blir "dyrare" att använda kommunen som utförare jämfört med en extern aktör.

Internfakturering där det bedömts saknas tydligt styrperspektiv så som exempelvis lokalvård har tagits bort. För lokalvård finns det enligt uppgift en överenskommelse hur ofta städning ska förekomma och medarbetarna inom lokalvården redovisar den tid de lägger ner för lokalvård på varje objekt och på så sätt går det att följa upp lokalvården.

Resurser dimensioneras enligt verksamhetsföreträdare utifrån behovet.

#### 3.1.1 Bedömning – Styrande och stödjande dokument

Vi konstaterar att det saknas dokumenterade kommundemensamma regelverk med tillhörande rutiner avseende interndebitering/internprissättning. Det finns enligt uppgift rutiner avseende hur hanteringen av interndebitering ska behandlas, dock har vi inom ramen för denna granskning inte tagit del av några skriftligt dokumenterade rutinbeskrivningar. För att få en stringens i hanteringen av de interna förehavandena rekommenderar vi därför kommunstyrelsen att ta fram regelverk med tillhörande rutinbeskrivningar för de interna förehavandena etc.

Vi menar att när resurser dimensioneras utifrån behovet kan det ge upphov till kostnadsökningar, då behovet med stor sannolikhet ofta är större än resurserna. Med tydligt syfte, mål och rutinbeskrivning för internprissättning skulle denna farhåga kunna minimeras. Då vår bedömning är att det saknas syfte och mål med vad internprissättningen förväntas bidra till för effekter rekommenderar vi kommunstyrelsen att fastslå syfte och mål för internprissättning. Detta kan med fördel ingå i ett kommunövergripande regelverk.

### 3.2 Interna förehavanden i Leksands kommun

De interna förehavandena i Leksands kommun hanteras bland annat genom internprissättning, interna fördelningar, interna ersättningar och intern fakturering.

Interndebitering som idag används är enligt verksamhetsföreträdare effektiva till viss del men fungerar inte som tänkt inom alla verksamheter. Ett exempel är inom kosten där styreffekten inte fullt ut nås bland annat eftersom debiteringen under 2019 släpade, vilket försvårade uppföljningen för delar av kostens verksamheter.

Internprissättningen bygger enligt uppgift på självkostnadsprincipen och sker i dialog med verksamheterna i samband med framtagande av *Mål och budget*.

Beräkningar för de interna kostnaderna görs utifrån de faktiska kostnaderna för tjänsten och eller verksamheten.

### 3.2.1 Gemensamma kostnader

Vanligt i kommuner är att gemensamma kostnader för exempelvis IT-tjänster, löne- och ekonomisystem, centrala funktioner etc. fördelas ut till respektive verksamhet. I Leksands kommun sker så inte. Fördelning av dessa kostnader sker istället i samband med den årliga redovisningen av räkenskapsammandraget till Statistiska centralbyrån RS är en årlig insamling av ekonomiska uppgifter från samtliga kommuner. Syftet med RS är att på kommun- och riksnivå få en tillförlitlig information om kommunernas ekonomi, både nuläge och utveckling. RS har stor betydelse för olika användningsområden på nationell, internationell och kommunal nivå och är lagstadgad. Efter fördelning i RS går att utläsa vad respektive verksamhet kostar.

Summan för de övergripande/gemensamma kostnader som finns i kommunen och som fördelas ut på respektive verksamhet i RS uppgår till ungefär 50 mnkr årligen. Nyckel för fördelning av de 50 mnkr till respektive verksamhet sker utifrån det ekonomiska utfallet per verksamhet.

### 3.2.2 Internfördelning

Vi har inom ramen för denna granskning tagit del av adekvata beräkningar avseende internhyra. Vi uppfattar det som om underlagen för beräkning av internhyran är från 2017. För övriga interna beräkningar har vi tagit del av de framräknade summorna dvs. inte underlag för hur de kommit fram till exempelvis kostnad per timme, kostnad för resekostnader etc.

De verksamheter som enligt verksamhetsföreträdare internfördelas i Leksands kommun beskrivs nedan.

#### **Kost**

Kostenheten säljer sina tjänster till verksamheterna. Enheten är helt intäktsfinansierad. Enheten har en kostnadsram där motsvarande budgetmedel fördelas ut i verksamheterna inom sociala- och utbildningssektorerna. Budget för kosten finns därmed på respektive enhet/verksamhet.

Den totala kostnaden beräknas enligt uppgift per kök och fördelas ut efter antal serverade måltider vid månadens slut. Samtliga kostnader som kostenheten genererar så som samtliga personalkostnader, hyra, livsmedel, förbrukningsmaterial etc. ingår i fördelningen för respektive enhet/verksamhet.



## Leksands kommun

Granskning av internprissättningen i kommunen

2020-11-02

Inom omsorgen bär kostenenheten hyran för tillagningsköken, vilken därför debiteras ut i portionspriset (fastigheterna ägs av Leksandsbostäder). Inom utbildningssektorn betalar skolorna hyran själva.

Företrädare för verksamheten uppgav att det finns en problematik för att uppnå tillfredsställande styrningen och effektivitet för kostenheten. Exempelvis där gymnasieskolan delar kök och matsal med grundskolan. Med anledning av pågående pandemi stängdes gymnasieskolan tre månader trots detta kvarstod i det närmaste samtliga fasta kostnader vilka då fördelades ut på de som nyttjade kostverksamheten under denna period. Med detta fick grundskolan ökade kostnader för kosten. Gymnasieskolan fick dock ta en del av kostnaderna.

Uppfattningen från verksamhetsföreträdare är att det inte går att styra kosten på ett tillfredsställande och effektivt sätt. Däremot ansågs det fungera bra med gällande vaktmästartjänster och kommunverkstaden.

### Vaktmästartjänst

De som nyttjar vaktmästartjänster betalar enligt en fast prislista för det arbete som utförts. Det finns enligt verksamhetsföreträdare basfinansiering för verksamheten. Verksamheten tar själva fram och beräknar priserna för vaktmästartjänster. Prislistan bedömde företrädare från verksamheten är rimlig.

Den faktiska lönekostnad är enligt uppgift beräknad till 250 kronor per timme exklusive material och eventuella transportkostnader.

Internfakturering sker endast för extratjänster.

### Kommunverkstad

Kommunverkstaden beräknar enligt uppgift själva fram de interna priserna för den egna verksamheten.

### Internhyra

Det största posterna som läggs ut på verksamheterna i form av interna förehavanden är internhyror. Internhyra fördelas utifrån nyttjade kvadratmeter. Hyran för lokaler är densamma som tilldelad budget. Pris per kvadratmeter är beräknat utifrån faktiskt utfall. De samlade kostnaderna så som driftskostnader, underhållskostnader, avskrivning, internränta, fastighetsskötsel, administration, overheadkostnader, gemensamma kostnader ingår i beräkningen för kvadratmeterpriset.

Vad gäller hyror ansåg verksamhetsföreträdare att det inte finns några incitament att ta ut högre hyror än motiverat. Detta eftersom det i beräkningen för skolpengen, vilken betalas till friskolorna, ingår som en del i bidraget som lämnas till friskolorna.

### Arbetsmarknadsenheten

Priset för handledare (370 kronor per timme) är enligt verksamhetsföreträdare baserat på personalkostnaden för arbetsledare/handledare till deltagarna. Timpriset inkluderar även viss förberedelsestid.

Material debiteras enligt självkostnad även resekostnader per mil debiteras.

## Hälso- och sjukvård

När kommunens hemtjänst utför tjänster åt hälso- och sjukvårdsenheten interndeberar hemtjänsten dessa med 415 kronor per timme. Priset är enligt verksamhetsföreträdare beräknat utifrån kostnad per timme för hemtjänsten inklusive transport och övriga omkostnader. Priset per timme beräknas årligen och justeras efter lönerrevision. Extern utförare fakturerar 436 kronor per timme för tjänster de utför åt hälso- och sjukvårdsenheten. När lönekompensationen inkluderas uppgår enligt uppgift den verkliga kostnaden per timme för den interna hemtjänsten i stort sett till samma timpris som betalas till extern utförare.

### 3.2.3 Uppföljning av internprissättning

Då det saknas riktlinjer för internprissättning sker ingen uppföljning för att säkerställa att fastslagna riktlinjer efterlevs. Däremot ansåg företrädare för verksamheten att uppföljning av internprissättningen delvis behandlas i samband med delårs- och helårsbokslut.

### 3.2.4 Bedömning – Interna förehavanden i Leksands kommun

När de gemensamma/övergripande kostnaderna på ca. 50 mnkr (ca 5,2 procent av den totala budgeten 2020) fördelas görs det utifrån det ekonomiska utfallet för respektive verksamhet. Vi menar att med fördelning utifrån utfall är det sannolikt att redovisningen av de faktiska kostnaderna blir missvisande för respektive verksamhet. Vi rekommenderar därför att fördelning av de gemensamma/övergripande kostnaderna sker utifrån faktiskt nyttjande (exempelvis IT-system, centrala funktioner etc.) för att ge en så rättvisande resultatbild som möjligt av verksamheterna.

Det finns en risk när "säljande verksamhet" tar ut full kostnadstäckning vid årets slut från de "köpande verksamheterna". Att inte använda adekvata nycklar för interna förehavanden utan istället använda faktiskt utfall som fördelningsnyckel kan urholka internprissättning/debiteringen. Detta då det inte finns några incitamentför för exempelvis effektivisering för den "säljande" verksamhet då de får full kostnadstäckning för den sålda tjänsten/lokalen osv. Exempelvis, om en verksamhet som "säljer" en tjänst/vara eller dyl. ges möjlighet att ta ut full kostnadstäckning skulle de då kunna anställa fler personer eller vara frikostiga med inköp etc. Budgetering för exempelvis internhyra sker utifrån kvadratmeterpris men fördelning av kostnader sker utifrån faktiskt utfall. Vår bedömning är att det saknas styreffekt och effektivitet då samtliga kostnader fördelas ut till respektive "köpande" verksamhet. Vi rekommenderar därför att adekvata fördelningsnycklar tas fram för de verksamheter som hanterar interna förehavanden och att fördelning av kostnader sker utifrån dessa nycklar dvs. inte övriga tillkomna kostnader under året.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen inte gjort någon uppföljning av internprissättning/interndebering.

Enligt Proposition 1993/94:188 är det av stor vikt att kunna definiera vad som räknas som en kostnad vid självkostnadsberäkning och avgörande för vilka avgifter som kan tas ut för de prestationer som kommunen tillhandahåller. Vi har inom ramen för denna granskning tagit del av beräkning av internhyran. För övriga; kost, vaktmästartjänster, kommunverkstad, arbetsmarknadsenheten och hälso- och sjukvård, har vi endast tagit



**Leksands kommun**

Granskning av internprissättningen i kommunen

2020-11-02

del av de framräknade summorna dvs. inte underlag för hur de kommit fram till exempelvis kostnad per timme, kostnad för resekostnader etc. Vår bedömning är att det finns behov av att tydliggöra, vara transparent och kommunicera vad som ingår/ska ingå i de interna förehavandena, vilka fördelningsnycklar som används (exempelvis m<sup>2</sup>, antal datorer, antal användare av ekonomisystem eller dylikt) vilka underlag som ligger till grund för beräkningarna t.ex. kalkyler, avtal etc.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen inte i tillräcklig utsträckning säkerställt ändamålsenligheten gällande internprissättningen. Detta bland annat då det saknas mål, syfte, styrande- och stödande dokument för de interna förehavandena.

Generellt för all hantering av interna förehavanden i Leksands kommun anser vi att det finns ett behov av, efter framtagande av mål, syfte, styrande- och stödande dokument, ta fram adekvata beräkningar, nyckeltal, fördelningsnycklar eller dylikt, samt tydliggöra vad som ingår i respektive verksamhets interna förehavande. På så sätt blir internprissättningen transparent och får en legitimitet ute i verksamheterna.

### 4.1 Svar på revisionsfrågorna

*Finns ett tydligt syfte och mål med vad internprissättningen förväntas bidra till för effekter?*

Det finns inget fastställt syfte och mål med vad internprissättningen förväntas bidra till för effekter. Däremot uppgav företrädare för verksamheten att syftet med internprissättningen är att fördela kostnaderna på de verksamheter som förbrukar dem och på så sätt få en styreffekt och samtidigt få en effektivitet genom ett samlat genomförande inom kommunen.

Vi menar är att när exempelvis resurser dimensioneras utifrån behovet kan det ge upphov till kostnadsökningar då behovet med stor sannolikhet ofta är större än resurserna. Med tydligt syfte, mål och rutinbeskrivning för internprissättning skulle denna farhåga kunna minimeras.

*Vilka dokumenterade riktlinjer och rutiner för interndebitering finns?*

Vi konstaterar att det saknas dokumenterade kammungemensamma regelverk med tillhörande rutiner avseende interndebitering/internprissättning. Däremot finns det, enligt företrädare för verksamheten, rutiner avseende hanteringen av de interna förehavandena dock har vi inom ramen för denna granskning inte tagit del av några skriftligt dokumenterade rutinbeskrivningar.

*Är rutinerna effektiva och bidrar de till att syftet med internprissättningen uppnås?*

Den interndebitering som idag används är enligt verksamhetsföreträdare effektiva till viss del men fungerar inte som tänkt inom alla verksamheter. Ett exempel är inom kosten där styreffekten inte fullt ut nås.

Då det saknas syfte, mål, riktlinjer och rutiner vad internprissättningen förväntas bidra till för effekter kan vi inte uttala oss om rutinerna bidrar de till att syftet med internprissättningen uppnås. Interna avgifter på varor och tjänster förväntas bidra till ökad kostnadsmedvetenhet vilket påverkar kundens agerande bland annat genom att styra efterfrågan. Kommunala enheter är ofta tilldelade ett resultatansvar där det är begränsade möjligheter att påverka intäktssidan. Ett syfte med internprissättning kan vara att öka kostnadsmedvetenheten hos personalen och kostnadseffektiviteten i verksamheten.

### *Är roller och ansvarsfördelning tydliggjord i framtagande av interna priser?*

Det finns visst inslag av roll- och ansvarsfördelning då exempelvis vaktmästeriet och kommunverkstad själva beräknar sina interna priser.

### *Har kommunstyrelsen följt upp att internprissättningen följer gällande riktlinjer?*

Det har inte genomförts någon uppföljning av internprissättningen, än mindre uppföljning till gällande riktlinjer då dessa saknas.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen inte gjort någon uppföljning av internprissättning/interndebitering.

### *Finns tillfredsställande underlag vid interndebitering som anger vilka underlag/kalkyler/avtal som ligger till grund för kostnaden?*

Enligt Proportion 1993/94:188 är det av stor vikt att kunna definiera vad som räknas som en kostnad vid självkostnadsberäkning och avgörande för vilka avgifter som kan tas ut för de prestationer som kommunen tillhandahåller. Vi har inom ramen för denna granskning tagit del av beräkning av internhyran. För övriga; kost, vaktmästartjänster, kommunverkstad, arbetsmarknadsenheten och hälso- och sjukvård, har vi endast tagit del av de framräknade summorna dvs. inte underlag för hur de kommit fram till exempelvis kostnad per timme, kostnad för resekostnader etc. Vår bedömning är att det finns behov av att tydliggöra, vara transparent och kommunicera vad som ingår/ska ingå i de interna förehavandena, vilka fördelningsnycklar som används (exempelvis m<sup>2</sup>, antal datorer, antal användare av ekonomisystem eller dylikt) vilka underlag som ligger till grund för beräkningarna t.ex. kalkyler, avtal etc.

Budgetering för exempelvis internhyra sker utifrån kvadratmeterpris men fördelning av kostnader sker utifrån faktiskt utfall. Vår bedömning är att det saknas styreffekt och effektivitet då samtliga kostnader fördelas ut till respektive "köpande" verksamhet. Vi rekommenderar därför att adekvata fördelningsnycklar tas fram för de verksamheter som hanterar interna förehavanden och att fördelning av kostnader sker utifrån dessa nycklar dvs. inte övriga tillkomna kostnader under året.

### *Vilka interna kostnader fördelas?*

Kost, internhyra, vaktmästeritjänster, verkstadstjänster, hälso- och sjukvård samt arbetsmarknadsenheten.

När de gemensamma/övergripande kostnaderna på ca. 50 mnkr (ca. 5,2 procent av den totala budgeten 2020) fördelas görs det utifrån det ekonomiska utfallet för respektive verksamhet. Vi menar att med fördelning utifrån utfall är det sannolikt att redovisningen av de faktiska kostnaderna blir missvisande för respektive verksamhet. Vi rekommenderar därför att fördelning av de gemensamma/övergripande kostnaderna sker utifrån faktiskt nyttjande (exempelvis IT-system, centrala funktioner etc.).

### *Utifrån vilka principer sker fördelningen av kostnader?*

Samtliga kostnader som *kostenheten* genererar fördelas ut till respektive enhet/verksamhet månatligen.

*Internhyra* fördelas utifrån nyttjade kvadratmeter.

De som nyttjar *vaktmästeritjänster* betalar enligt fast prislista för det arbete som utförts. *Kommunverkstaden* beräknar själva fram de interna priserna för den egna verksamheten.

När kommunens hemtjänst utför tjänster kopplat till *hälso- och sjukvård* interndebiteras hemtjänsten för dessa tjänster.

För nyttjande av arbetsledare/handledare från *arbetsmarknadsenheten* debiteras timpristaxa. Timpriset inkluderar även viss förberedelsestid. Material debiteras enligt självkostnad även resekostnader per mil debiteras.

## 4.2 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- fastslå syfte och mål med vad de interna förehavandena förväntas bidra med för effekter.
- ta fram regelverk med tillhörande rutinbeskrivningar för de interna förehavandena.
- tydliggöra, vara transparent och kommunicera vilka parametrar som ingår/ska ingå i respektive interna förehavande.
- fördela de gemensamma/övergripande kostnaderna utifrån faktiskt nyttjande så som IT-system, centrala funktioner etc.

Datum som ovan

KPMG AB

Camilla Strömbäck

*Kommunal revisor och specialist*

David Bäcker

*Certifierad kommunal revisor och kundansvarig*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.