



Fremtidsregnskap og scenarioanalyse

Bordgleder Kinn kommune KF

Hallgeir A. Bruvik
Partner og statsautorisert revisor
Deloitte SpinCo AS
17.11.2025

AGENDA



- 01 FORMÅL
- 02 FREMTIDSREGNSKAP OG FORUTSETNINGER
- 03 KOMMENTARER OG AVGRENSNINGER

Formål

Beregne fremtidsregnskap og scenarioanalyse for Bordgleder

Formål med rapporten:

- Det kommunale foretaket Bordgleder leverer ferdige måltider til hjemmeboende og personer på institusjoner i Kinn kommune. Foretaket har også avtale om levering av måltider og kolonialvarer til de andre, eksterne kunder.
- I forbindelse med fremleggelse av budsjett for 2026 og overordnede strategiske vurderinger rundt fremtidig drift, ønsker Bordgleder å undersøke alternative løsninger, herunder økt volum mot eksterne kunder, avvikling av det kommunale foretaket og integrering av driften i de kommunale tjenestene, samt samarbeid om levering til andre kommuner.
- Vi har blitt forelagt regnskapstall, budsjett og faktuelle forutsetninger om fremtidsutviklingen fra daglig leder og kommunen.
- Våre handlinger i denne rapporten begrenser seg til en teknisk bistand til beregning av et fremtidsregnskap i tråd med instruks fra kommunen. Rapporten er ikke en attestasjon eller en kontroll eller revisjon av regnskapet, grunnlagsdataene eller forutsetningene.

Fremtidsregnskap og forutsetninger

Alternativ 1: Avvikling av KF-et og kun egenleveranse

- Et scenario hvor man avvikler KF-et og driver videre internt i kommunen, uten eksternt salg.
- Volumjustering: Uendret volum mot Kinn kommune. Ikke salg til eksterne, forutsatt en organisasjon som ikke er strukturert på en måte som tillater et fokus mot eksternt salg.
- En fast kostnadsbase gjør at frafall av eksterne inntekter ikke gir tilsvarende reduksjon i kostnadene, slik at underskuddet i foretaket øker betydelig sett mot dagens status og budsjett.
- Råvarekostnad kr 42 per porsjon (to retter).
- Årsverk: Det er lagt til grunn 5 årsverk, med en brutto snittlønn på kr 650.000. I tillegg kommer feriepengar, arbeidsgiveravgift og pensjonskostnader. Ledelsen vurderer at det vil gå med mindre tid til administrasjon og pakking/logistikk, henholdsvis 0,2 årsverk i administrasjon og 0,3 årsverk i pakking/logistikk.
- Andre driftskostnader er hentet fra det kommunale foretakets budsjett for 2026.
- Transportkostnader relatert til det eksterne salget er tatt bort. Kostnad til emballasje / annet forbruksmateriell på kr 8,36 per porsjon er redusert tilsvarende reduksjon i salget. Tallet er beregnet ut i fra regnskap per 30.09.25.
- Styrehonorar er tatt bort.
- Reduserte kostnader ifbm KPI-justering av husleie er kr 51 000.
- Reduserte kostnader til administrasjon, regnskap, revisjon o.l er oppgitt å være kr 305 000.
- Underskudd på 4,6 millioner.

Alt. 1: Avvikling av KF og ingen eksternt inntekt			
	Inntekter fra kommunen	kr	7 653 000
	Inntekter fra eksterne	kr	-
	Sum inntekter	kr	7 653 000
	Direkte råvarekostnad	kr	3 477 600
+	Direkte lønnskostnad	kr	4 000 000
=	Direkte kostnader	kr	7 477 600
+	Indirekte kostnader - kapitalkostnad	kr	2 802 000
+	Indirekte kostnader - driftskonsekvens	kr	350 000
=	Total selvkost	kr	10 629 600
+	Viderefakturerte varekostnader	kr	-
+	Transport	kr	75 000
+	Forbruksmateriell / emballasje	kr	690 000
+	Andre faste driftskostnader	kr	861 000
+	Styrehonorar	kr	-
=	Totale kostnader	kr	12 255 600
	Resultat / overføring fra kommunen	-kr	4 602 600
	Porsjoner - Kinn kommune		82 800
	Porsjoner - eksterne		-
	Porsjoner - andre kommuner		-
	Sum		82 800
	Nødvendig snittpris for break-even	kr	148
	Faktisk snittpris	kr	92
	Gevinst/tap pr porsjon	-kr	56

Fremtidsregnskap og forutsetninger

Kommentar og avgrensninger: Alternativ 1 – Avvikling av kommunalt foretak

- En avvikling av det kommunale foretaket vil medføre enkelte innsparinger knyttet til administrative kostnader til drift av et kommunalt foretak, som regnskapsutarbeidelse, revisjonshonorar og styrehonorar. Basert på kostnadsspesifikasjon fra kommunen, er samlet effekt estimert til kr 465 000.
- Avvikling av KF-et vil ikke medføre større eller mindre økonomisk ansvar for kommunen, som uansett bærer hele den økonomiske risikoen ved virksomheten.
- Fra dialog med foretakets administrasjon fremkommer det at de praktiske mulighetene for eksternt salg av særlig omfang vil bli reduserte ved omgjøring, da man vil miste en tett administrativ dialog med foretakets styre. Foretakets administrasjon har benyttet kompetansen i styret løpende, spesielt knyttet til prosess rundt eksternt salg, og man vil som KF med eget styre også kunne innhente annen spisskompetanse til styret fra privat næringsliv for å bistå administrasjonen. Uten tilgang til slik støtte, vil risikoen blant annet knyttet til avtalemessige forhold mot eksterne kunder øke over et, for foretaket og kommunen, ønsket nivå.
- Et av formålene med organiseringen som Kommunalt foretak er å organisering som en mer forretningspreget virksomhet (Ot.prp. nr. 53 (1997–98) s. 119), og for en organisasjon uten fokus på eksterne leveranser vil det være naturlig å omgjøre fra KF til en kommunalt administrert enhet.

Fremtidsregnskap og forutsetninger

Alternativ 2: Dagens driftsform med kommunalt foretak

- Tallene er et beregnet resultat ved årsslutt 2025 basert på regnskapstall pr 30.09 og en fremskrivning av resultatet til årsslutt basert på forutsetninger fra administrasjonen.
- Kommunen har budsjettert med fremtidig underskuddsdekning på 3 000 000 i hvert av årene 2026 og 2027, og fremtidsregnskapet viser i dagens utkast et underskudd på dette nivået med 2,8 millioner.
- Sammenlignet med alternativ 1, ser man en nettobesparelse på rundt 1,8 millioner med denne løsningen.

Alt. 2: Dagens status			
	Inntekter fra kommunen	kr	7 653 000
	Inntekter fra eksterne	kr	4 120 000
	Sum inntekter	kr	11 773 000
	Direkte råvarekostnad	kr	4 124 400
+	Direkte lønnskostnad	kr	4 400 000
=	Direkte kostnader	kr	8 524 400
+	Indirekte kostnader - kapitalkostnad	kr	1 092 000
+	Indirekte kostnader - driftskonsekvens	kr	2 111 000
=	Total selvkost	kr	11 727 400
+	Viderefakturerte varekostnader	kr	400 000
+	Transport	kr	300 000
+	Forbruksmateriell / emballasje	kr	820 000
+	Andre faste driftskostnader	kr	1 166 000
+	Styrehonorar	kr	160 000
=	Totale kostnader	kr	14 573 400
	Resultat / overføring fra kommunen	-kr	2 800 400
	Porsjoner - Kinn kommune		82 800
	Porsjoner - eksterne		15 400
	Porsjoner - andre kommuner		-
	Sum		98 200
	Nødvendig snittpris for break-even		kr 148
	Faktisk snittpris		kr 120
	Gevinst/tap pr porsjon		-kr 29

Fremtidsregnskap og forutsetninger

Alternativ 3: Økt eksternt salg tilstrekkelig til et resultat i balanse

- Et scenario som illustrerer hvor mye økt eksternt salg som kreves for å levere et nullresultat i foretaket.
- Volumjustering: Uendret salg til Kinn kommune, øker volumet mot eksterne med rundt fem ganger dagens volum.
- Etter volumøkningen, gir dette et kommunalt volum på 48 % av samlet volum og kommunal omsetning på 40 % av samlet omsetning.
- Planlagt utpris: 100 kr per porsjon inkludert transport på det økte volumet, og eksisterende volum med samme pris som i dag.
- Råvarekostnad kr 42 per porsjon (to retter).
- Årsverk: Det er lagt til grunn 5,5 årsverk, med en brutto snittlønn på kr 650.000, samt et ekstra årsverk med brutto snittlønn på kr 450.000, pluss sosiale kostnader. Ledelsen vurderer at det vil gå med mer tid til pakking og levering ved økt volum.
- I tillegg kommer transportkostnader på 1,94 per porsjon, beregnet ut i fra innhentede priser fra kjente leverandører, samt emballasje / annet forbruksmaterieell på kr 8,36 per porsjon. Tallet er beregnet ut i fra regnskap per 30.09.25.
- Strømkostnad økt med 50 000 kr.

		Alt. 3: Økt eksternt salgsvolum	
Inntekter fra kommunen		kr	7 653 000
Inntekter fra eksterne		kr	11 350 000
Sum inntekter		kr	19 003 000
Direkte råvarekostnad		kr	7 211 400
+	Direkte lønnskostnad	kr	4 950 000
=	Direkte kostnader	kr	12 161 400
+	Indirekte kostnader - kapitalkostnad	kr	1 092 000
+	Indirekte kostnader - driftskonsekvens	kr	2 161 000
=	Total selvkost	kr	15 414 400
+	Viderefakturerte varekostnader	kr	400 000
+	Transport	kr	430 000
+	Forbruksmaterieell / emballasje	kr	1 430 000
+	Andre faste driftskostnader	kr	1 166 000
+	Styrehonorar	kr	160 000
=	Totale kostnader	kr	19 000 400
Resultat / overføring fra kommunen		kr	2 600
Porsjoner - Kinn kommune			82 800
Porsjoner - eksterne			88 900
Porsjoner - andre kommuner			-
Sum			171 700
Nødvendig snittpris for break-even		kr	111
Faktisk snittpris		kr	111
Gevinst/tap pr porsjon		kr	0

Fremtidsregnskap og forutsetninger

Kommentar og avgrensninger: Alternativ 3 – Økt eksternt salg tilstrekkelig til et resultat i balanse

- Økt salg mot eksterne parter medfører samtidig en økt kontraktsrisiko for kommunen.
- Potensielt vil man kunne inngå tapskontrakter med binding og uten mulighet for prisjustering i avtaleperioden.
- Større og mer detaljerte kontrakter kan gi en høyere risiko, og dagens organisering og størrelse på organisasjonen vil kunne trenge ytterligere administrative ressurser for å kvalitetssikre kalkyler og prismodeller.
- Bordgleder har til oss tatt opp problemstillingen om å sikre at kontraktene man potensielt inngår er rett kalkulert og kvalitetssjekket. Vi anbefaler at man ser på internkontrollen for inngåelse av større leveranseavtaler, eksempelvis ved å knytte til seg innleid bransjekompetanse for kvalitetssikring av kalkyler og priser ved behov. Våre kalkylemodeller hensyntar ikke en slik merkostnad.
- Juridisk avtalerettslig bistand kan også være aktuelt å hente inn, spesielt for mer komplekse avtaler.

Fremtidsregnskap og forutsetninger

Alternativ 4: Samarbeid med andre kommuner

- Et scenario som forutsetter salg til andre kommuner
- Volumjustering: Uendret salg mot eksterne. Økt salg til Kinn kommune og samarbeidende kommuner, estimert økning 670 brukere og 244 550 porsjoner per år (to retter).
- Ønsket utpris: 100 kr per porsjon inkludert transport for kommunene. Budsjettert omsetning for eksternt salg.
- Råvarekostnad kr 42 per porsjon (to retter).
- Årsverk: Det er lagt til grunn 5,5 årsverk, med en brutto snittlønn på kr 650.000, samt 2,3 ekstra årsverk med brutto snittlønn på kr 450.000. I tillegg kommer feriepengar, arbeidsgiveravgift og pensjonskostnader. Ledelsen vurderer at det vil gå med mer tid til pakking og levering ved økt volum.
- Andre driftskostnader er hentet fra Bordgleder KF sitt budsjett for 2026, tillagt økt strømkostnad med kr 100 000.
- I tillegg kommer transportkostnader på 1,94 per økte porsjon, beregnet ut i fra innhentede priser fra kjente leverandører, samt emballasje / annet forbruksmateriell på kr 8,36 per porsjon. Tallet er beregnet ut i fra regnskap per 30.09.25.
- Den betydelige volumøkningen krever ikke tilsvarende kostnadsøke, slik at dette scenarioet gir et overskudd i driften og en break-even pris på kr 90 per porsjon og en beregnet gevinst på kr 19 per porsjon, og illustrerer den positive effekten av å utnytte restkapasitet og skalafordeler i produksjonen
- Kalkylen viser to positive økonomiske effekter: redusert pris for kommunen og et overskudd i virksomheten.
- Utarbeidelsen av fremtidsregnskapet har ikke tatt hensyn til eller utredet hva som bør være en hensiktsmessig organisasjonsform av en slik virksomhet (IKS, AS eller KF) og muligheter og konsekvenser av de ulike organisasjonsformene.

		Alt. 4: Kommunalt samarbeid	
	Inntekter fra kommuner	kr	27 010 000
	Inntekter fra eksterne	kr	4 120 000
	Sum inntekter	kr	31 130 000
	Direkte råvarekostnad	kr	11 991 000
+	Direkte lønnskostnad	kr	5 665 000
=	Direkte kostnader	kr	17 656 000
+	Indirekte kostnader - kapitalkostnad	kr	1 092 000
+	Indirekte kostnader - driftskonsekvens	kr	2 211 000
=	Total selvkost	kr	20 959 000
+	Viderefakturerte varekostnader	kr	400 000
+	Transport	kr	610 000
+	Forbruksmateriell / emballasje	kr	2 380 000
+	Andre faste driftskostnader	kr	1 166 000
+	Styrehonorar	kr	160 000
=	Totale kostnader	kr	25 675 000
	Resultat / overføring fra kommunen	kr	5 455 000
	Porsjoner - Kinn kommune		109 500
	Porsjoner - eksterne		15 400
	Porsjoner - andre kommuner		160 600
	Sum		285 500
	Nødvendig snittpris for break-even	kr	90
	Faktisk snittpris	kr	109
	Gevinst/tap pr porsjon	kr	19

Fremtidsregnskap og forutsetninger

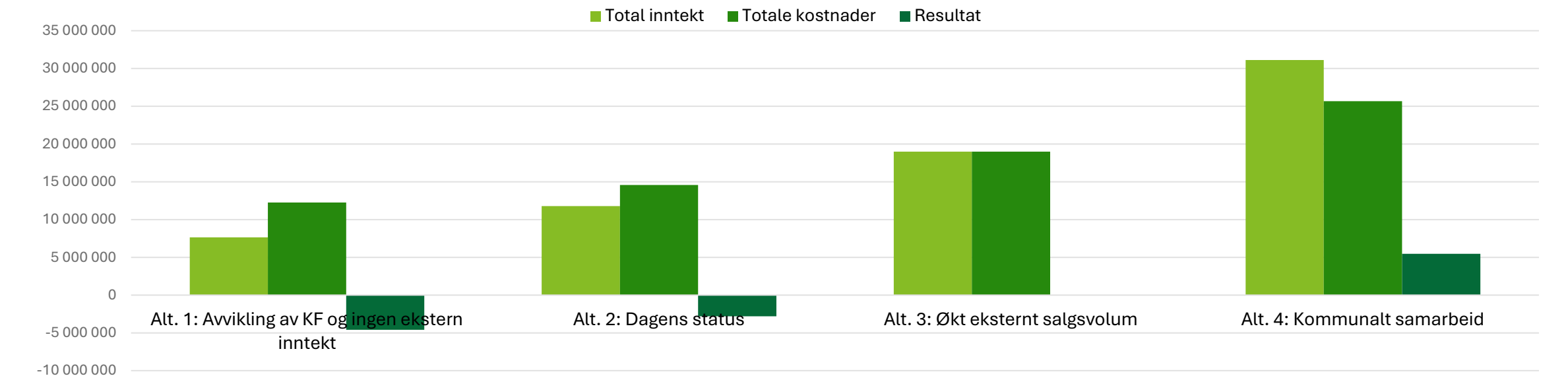
Kommentar og avgrensninger: Alternativ 4 – Potensielt samarbeid med andre kommuner

- Foretaket har beskrevet en mulighet knyttet til matleveranser til andre kommuner.
- Det er nevnt muligheten for å organisere en slik virksomhet som enten aksjeselskap (AS) eller interkommunalt selskap (IKS)
- Det er potensielle problemstillinger knyttet til grensedragningen for ekstern virksomhet og anskaffelsesregelverket:
 - Krav om konkurranseutsetting av kommunalt kjøkken kan inntre om man får en for høy andel av ekstern omsetning samtidig som foretaket er IKS eller AS
 - Om det aktualiserer seg ytterligere med en slik interkommunal avtale, anbefaler vi å gjennomføre en fullstendig kartlegging av mulige problemstillinger knyttet til anskaffelses- og statsstøtteregelverk, og at kalkylene da oppdateres for å hensynta dette
- Som for inngåelse av større avtaler med private, eksterne kunder, vil det også ligge en betydelig risiko for at man inngår tapskontrakter med større kommunale kunder. Anbefaling fra Scenario 3 knyttet til internkontrolltiltak før inngåelse av større avtaler er også anbefalt i dette scenarioet, men ikke hensyntatt i kalkylen.

Fremtidsregnskap og forutsetninger

Sammenligning av scenarioer

Scenariosammenligning



		Budsjett 2026		Alt. 1: Avvikling av KF og ingen ekstern inntekt		Alt. 2: Dagens status		Alt. 3: Økt eksternt salgsvolum		Alt. 4: Kommunalt samarbeid	
Inntekter fra kommunen	kr	7 653 000	kr	7 653 000	kr	7 653 000	kr	7 653 000	kr	27 010 000	
Inntekter fra eksterne	kr	4 120 000	kr	-	kr	4 120 000	kr	11 350 000	kr	4 120 000	
Sum inntekter	kr	11 773 000	kr	7 653 000	kr	11 773 000	kr	19 003 000	kr	31 130 000	
Varekostnader	kr	4 622 000	kr	3 477 600	kr	4 524 400	kr	7 611 400	kr	12 391 000	
+ Lønnskostnader	kr	5 300 000	kr	4 000 000	kr	4 560 000	kr	5 110 000	kr	5 825 000	
+ Energikostnader	kr	350 000	kr	350 000	kr	350 000	kr	400 000	kr	450 000	
+ Husleie (bygg)	kr	1 761 000	kr	1 710 000	kr	1 761 000	kr	1 761 000	kr	1 761 000	
+ Renter og avdrag (driftsmidler/inventar)	kr	1 092 000	kr	1 092 000	kr	1 092 000	kr	1 092 000	kr	1 092 000	
+ Andre driftskostnader	kr	2 286 000	kr	1 626 000	kr	2 286 000	kr	3 026 000	kr	4 156 000	
= Sum kostnader	kr	15 411 000	kr	12 255 600	kr	14 573 400	kr	19 000 400	kr	25 675 000	
Resultat / overføring fra kommunen	-kr	3 638 000	-kr	4 602 600	-kr	2 800 400	kr	2 600	kr	5 455 000	



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte SpinCo AS is a subsidiary of Deloitte AS providing audit, accounting and advisory services in Florø, Førde, Sogndal, Knarvik, Haugesund, Lyngdal, Kristiansand, Grimstad, Tønsberg, Grenland, Drammen, Gran and Gjøvik. On 7 August 2025 Deloitte AS entered into an agreement to sell Deloitte SpinCo AS to Cedra Group Norge AS (the “Transaction”). The Transaction is inter alia subject to approval by the competition authorities and is expected to be completed in the fourth quarter of 2025.

Deloitte provides leading professional services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets and enable clients to transform and thrive. Building on its 180-year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s approximately 470,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com