

Barn- och  
utbildningsnämnden

## Yttrande över remissförslag – Samlad måltidsorganisation i Eskilstuna kommun

### Förslag till beslut

Barn- och utbildningsnämnden tillstyrker förslaget till Samlad måltidsorganisation i Eskilstuna kommun.

### Sammanfattning

Kommunledningskontoret har inkommit med en skrivelse i ärendet daterad den 19 februari 2016. Av skrivelsen framgår att i kompletterande årsplan 2015 finns ett åtagande att utreda förutsättningar och förbereda införandet av en gemensam kostorganisation 2016.

Utredningen omfattar barn- och utbildningsnämnden, Torshälla stads nämnd och vård- och omsorgsnämnden även om det finns måltidsverksamhet i mindre omfattning inom fler nämnder. Utredningen är genomförd av kommunledningskontoret i samverkan med de berörda förvaltningarna.

Eskilstuna kommun har en måltidsverksamhet med hög kvalitet och med stora inslag av ekologisk mat som tillagas nära gästerna. Verksamheterna utmanas med allt fler äldre som behöver vård och omsorg och fler barn och elever i förskolor och skolor. Genom en gemensam styrning finns det potential att effektivisera kommunens måltidsverksamhet och på så sätt möta ett ökat tryck med bibehållen kvalitet på måltiderna utan att kostnaderna ökar.

Utredningen föreslår att en gemensam måltidsorganisation samlas på konsult och uppdrag och blir en servicefunktion till de nämnder som behöver en måltidsverksamhet.

### Ärendebeskrivning

Förslaget till en gemensam kostorganisation innebär så stora förändringar att remissen gått till alla våra verksamheter för att de ska ha möjlighet att komma in med synpunkter. Även om Barn- och utbildningsförvaltningen ställer sig positiv till

en gemensam kostorganisation vill vi lyfta fram de synpunkter som inkommit så att dessa synpunkter kan beaktas i det fortsatta arbetet.

#### Personal

I nuvarande organisation i förskolan ingår ofta städ och kök som kombinationstjänster. Kombinationstjänster förekommer också i några grundskolor. Detta behöver utredas vidare och lösas snabbt då det skapar en osäkerhet för berörda personer och enheter.

Det är bra att pedagogernas arbetsuppgifter ses över i de olika skolformerna, att pedagogerna i den nya organisationen inte skall hantera mat och disk. Det är viktigt att den pedagogiska personalen får ägna sig åt sitt kärnuppdrag snarare än kringuppgifter.

Att få till en bättre planerad personalbemanning och att ha ett helhetsgrepp över detta som inte finns idag tror vi kommer att bli bättre i den nya organisationen.

#### Organisation

Ett yttre ramverk och ett förslag på lämplig organisationsmodell måste presenteras innan beslut kan fattas och innan rekrytering av måltidschef kan ske. Det är av stor vikt för varje förvaltning som är involverad att få till en organisationsmodell som känns relevant och som förvaltningarna ställer sig bakom. Vissa nyckelroller som ska ingå i den nya organisationen bör presenteras. Att enligt förslag rekrytera en måltidschef som ska starta upp den nya organisationen utan färdig organisationsmodell eller ekonomisk modell kan bli ineffektivt. Om det blir en extern rekrytering kommer mycket tid ägnas åt ”att lära känna organisationen”.

#### Tillagningskök

Frågan om tillagningskökens vara eller icke vara har upplevts olika av de verksamheter som inkommit med synpunkter på remissen. Det finns en osäkerhet om förslaget medför en minskning av antalet tillagningskök och ökning av antalet mottagningskök.

Att öka andelen mottagningskök är dyrt med bemanning för mottagande samt gör att transportkostnaderna ökar väsentligt, kvaliteten upplevs oftast blir sämre och dyra transporter är heller inte bra ur ett miljöperspektiv.

Tillagningskök har över tid varit ett signum för Eskilstuna kommun.

Ett förtydligande i frågan vore bra i det fortsatta arbetet med en samlad kostorganisation.

#### Ekonomi

Målbild 2016 ”Budget för måltidsverksamheten i barn- och utbildningsnämnden är fastställd för att lyftas ur ram och placeras i gemensam måltidsorganisation.”

Resursfördelningen till BoU är baserad per inskrivet barn/elev idag. Det innebär att den totala kostnaden för måltider ökar eller minskar beroende på elevökning eller elevminskning. Hur en samlad måltidsorganisation ska finansieras och vilka konsekvenser det får för enskilda enheter behöver förtydligas.

Idag sker fördelningen av budget från rektor och den fördelningen ser olika ut för varje skolkök. Att få till en likvärdighet när det gäller måltidskvalitet, inköp av

livsmedel, ett enhetligt portionsbegrepp och bemanning kan göra måltidsorganisationen mer effektiv utan att för den skull påverka varje köks eller skolas specifika mål.

Ansvaret för mat och kök är inte en uppgift som skollagen lagt på rektor och förskolechef eller är något bärande i deras pedagogiska ledarskap. En samlad måltidsorganisation ökar förutsättningarna för våra chefer att ta det pedagogiska ledarskapet och ökar fokus på kärnuppdraget och de utmaningar vi står inför. I dag är det svårt att rekrytera utbildad personal till omsorg och skola. Det är viktigt att den utbildade personalen får ägna sig åt sitt kärnuppdrag snarare än kringuppgifter. Eskilstuna kommun kommer att behöva arbeta med att optimera tjänsterna för bland annat pedagogisk personal framöver eftersom bristen på utbildad personal blir allt större.

Måltidsverksamheterna är ett kreativt verksamhetsområde med stor utvecklingspotential. Förskolan och skolan behöver fokusera på sina utmaningar och huvuduppdrag. Genom att separera verksamheterna skapas utrymme för båda delar att ha ett större fokus på sitt huvuduppdrag.

## BARN- OCH UTBILDNINGSFÖRVALTNINGEN

Åsa Lundkvist  
Förvaltningschef

Thomas Åkerblom  
Kvalitetschef

**Beslutet skickas till:** Kommunstyrelsen

## § 106

### Remiss av förslag - Samlad måltidsorganisation i Eskilstuna kommun (KSKF/2016:126)

#### Beslut

1. Utredningen med förslag skickas till barn- och utbildningsnämnden, Torshälla stads nämnd och vård- och omsorgsnämnden för yttrande.
2. Yttranden ska lämnas till kommunstyrelsen senast den 7 september 2016.

#### Ärendebeskrivning

Kommunledningskontoret har inkommit med en skrivelse i ärendet daterad den 19 februari 2016. Av skrivelsen framgår att i kompletterande årsplan 2015 finns ett åtagande att utreda förutsättningar och förbereda införandet av en gemensam kostorganisation 2016 (kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, barn- och utbildningsnämnden, Torshälla stads nämnd). Utredningen omfattar barn- och utbildningsnämnden, Torshälla stads nämnd och vård- och omsorgsnämnden även om det finns måltidsverksamhet i mindre omfattning inom fler nämnder. Utredningen är genomförd av kommunledningskontoret i samverkan med de berörda förvaltningarna.

Eskilstuna kommun har en måltidsverksamhet med hög kvalitet och med stora inslag av ekologisk mat som tillagas nära gästerna. Verksamheterna utmanas med allt fler äldre som behöver vård och omsorg och fler barn och elever i förskolor och skolor. Genom en gemensam styrning finns det potential att effektivisera kommunens måltidsverksamhet och på så sätt möta ett ökat tryck med bibehållen kvalitet på måltiderna utan att kostnaderna ökar.

Utredningen föreslår att en gemensam måltidsorganisation samlas på konsult och uppdrag och blir en servicefunktion till de nämnder som behöver en måltidsverksamhet.

#### Finansiering

Det är en stor förändring att genomföra en gemensam måltidsorganisation och det kräver initialt extra resurser. Det finns medel avsatta för omställning av verksamhet för att göra effektiviseringar. Förslaget är att använda medel från modern kommun för att inom ett par år hämta hem pengarna genom effektivisering.

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

### **Konsekvenser för hållbar utveckling och en effektiv organisation**

En måltidsorganisation med gemensam styrning kan på ett tydligare sätt planera inköp. KRAV-produkter finns inte alltid i den mängd som kommunen beställer idag. En bättre framförhållning i beställningarna ger större möjlighet att boka upp varor hos leverantörer och ökar möjligheten att få tillgång till ekologiska produkter. Verksamheterna transporterar idag en del varm mat till mottagningskök och det görs via en upphandlad entreprenör. Det finns potential att se alla kök som en helhet där geografisk placering av ett kök avgör transportsträcka snarare än organisation.

Måltiderna i kommunens verksamheter är viktiga för alla ätande gäster. Brukare inom vård och omsorg, barn och elever inom förskola och skola ska ha möjlighet att vara delaktiga i måltidernas innehåll och utformning. Det är viktigt att behålla den närhet som finns till verksamheterna även om styrningen flyttas från nämnden. Det finns potential att utveckla en effektivare måltidsverksamhet i kommunen och samtidigt bibehålla den kvalitet kommunen har idag. Det finns en risk för att en ny organisation skapar en överbyggnad som genererar kostnader. Därför är det viktigt att ta reda vilka overheadkostnader som faktiskt finns redan idag innan verksamheten går över. De delarna bör sedan minska på nämnderna i samma omfattning.

### **Kommunledningskontorets synpunkter**

Kommunledningskontoret gör bedömningen att det är rätt att skapa en gemensam måltidsorganisation i kommunen. Det är viktigt att förändringen har ett tydligt uppdrag att arbeta med effektiviteten och värna om den kompetens som finns i köken idag. En gemensam styrning ska riktas mot det som kan bidra till kostnadskontroll och generella förbättringar för organisationen utan att ta bort den arbetsglädje som ligger i att utforma gästernas måltider. Förslaget innebär en stor förändring och yttranden som skapas på nämnderna bör ha ett stort inslag av synpunkter från verksamheterna.

### **Yrkanden**

Sarita Hotti (S) yrkar bifall till kommunledningskontorets förslag.

---

#### **Beslutet skickas till:**

Torshälla stads nämnd  
Barn- och utbildningsnämnden  
Vård- och omsorgsnämnden

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

## **Bilaga 1 - Utredning av gemensam måltidsorganisation**

### **Uppdrag**

I kompletterande årsplan 2015 finns ett åtagande att utreda förutsättningar och förbereda införandet av en gemensam kostorganisation 2016. (KS, VON, BUN, TSN)

Utredningen ska innefatta inköp, tillagning och optimering av bemanning. Utredningen ska även belysa om det går att effektivisera genom att minska antalet tillagningskök till övriga befintliga kök i närområdet. Uppdraget ska även se om vinster kan göras genom upppackning av mat i verksamhet genom OLC.

Syfte är att med bibehållen eller ökad kvalitet effektivisera verksamheten och uppnå ekonomiska besparingar genom ökad tydlighet och gemensam styrning av verksamheten.

Benchmarking av liknande verksamheter ska genomföras med till exempel Västerås, Norrköping och Uppsala.

Åtaganden är gemensamt för kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, barn- och utbildningsnämnden samt Torshälla stads nämnd. Kommunstyrelsen har ansvar för att leda arbetet.

Utredningen ska redovisa vinster med en central kostorganisation för varje verksamhetsområde (skola, förskola, omsorgsverksamhet) utifrån bland annat likställighet, miljö, hälsa, effektivitet och styrning.

Utredningen ska också belysa risker med en central kostorganisation. Här ska bland annat risken för minskad närhet till verksamhet belysas.

### **Kommunens nuvarande måltidsorganisation**

Eskilstuna har en måltidsorganisation med ett stort inslag av tillagningskök, eget självbestämmande i nämnderna och en hög kompetens inom området. De senaste åren har ett stort utvecklingsarbete skett med mer gemensam upphandling och gemensamma mål för miljö och hälsa.

Torshälla stads nämnd, barn- och utbildningsnämnden och vård- och omsorgsnämnden har betydande måltidsverksamhet inom skola och vård och omsorg och ingår i utredningen. Även på andra förvaltningar finns inslag av måltidsverksamhet i mindre omfattning men omfattas inte av utredningen. Socialnämnden har en växande måltidsverksamhet med ett ökande antal HVB för ensamkommande flyktingbarn. De driver även kommunens kolloverksamhet under sommaren där det finns inslag av tillagningskök. Kommunen har även caféverksamhet i olika former på flera förvaltningar och är dessutom en betydande kund för cateringverksamhet. Om kommunen utvecklar en gemensam organisation för måltider så finns det ett värde att på sikt även ta med de delar av måltidsverksamhet som idag ligger utanför utredningen.

De nämnder som idag har en betydande måltidsverksamhet har valt helt olika sätt att organisera sin verksamhet. I barn- och utbildningsförvaltningen ligger ansvaret på rektor och förskolechef, men även inom barn- och utbildningsnämnden finns olika former av organisering. Några skolor har köksansvarig som är underställd rektor. De flesta skolor har någon form av kökschef, ibland med flera skolor och som avlastar rektor genom att ta ansvar för budget och personal.

Torshälla stads nämnd har en kostchef som är underställd förvaltningschefen. I Torshälla finns inga kökschefer men två personer har en arbetsledande funktion.

Vård – och omsorgsnämnden har en kostchef som är underställd en områdeschef. Vård- och omsorgsförvaltningen har också en gemensam kostkonsulent som planerar menyer och arbetar med verksamhetsutveckling och en dietist som stödjer verksamheten i allt som rör kost kopplat till vårdbehov. I organisationen finns även kökschefer med ansvar för personal och budget.

De stora olikheterna mellan organisationerna gör att det är svårt att beskriva dem på ett enhetligt sätt och jämföra verksamheterna med varandra. Det är olika redovisat vilka som äter (barn eller vuxna) hur man räknar antalet barn (inskrivna eller närvarande). Därför måste den redovisning som finns för varje verksamhetsområde ses som en grov uppskattning och det går egentligen inte att jämföra verksamheterna med varandra.

Totalt i kommunen har vi en redovisad kostnad för livsmedel (BI 2015) på 94 733 000 kronor. I den summan ingår alla livsmedelsinköp i kommunen. Av den summan användes 90 279 000 kronor för livsmedel till skola, förskola och vård- och omsorg.

Inom kommunens måltidsverksamhet arbetar cirka 325 personer (i tid cirka 285 årsarbetare).

Lokalkostnader redovisas inte i utredningen. Det krävs ett eget utredningsuppdrag för att identifiera och avgränsa kostnader för lokaler.

Standard på köksutrustning finns det god kännedom om. Det finns en storköksgrupp som arbetar med årliga investeringar i köksutrustning och gör

prioriteringar utifrån den ram som finns för året. För 2016 är den 6,5 miljoner kronor

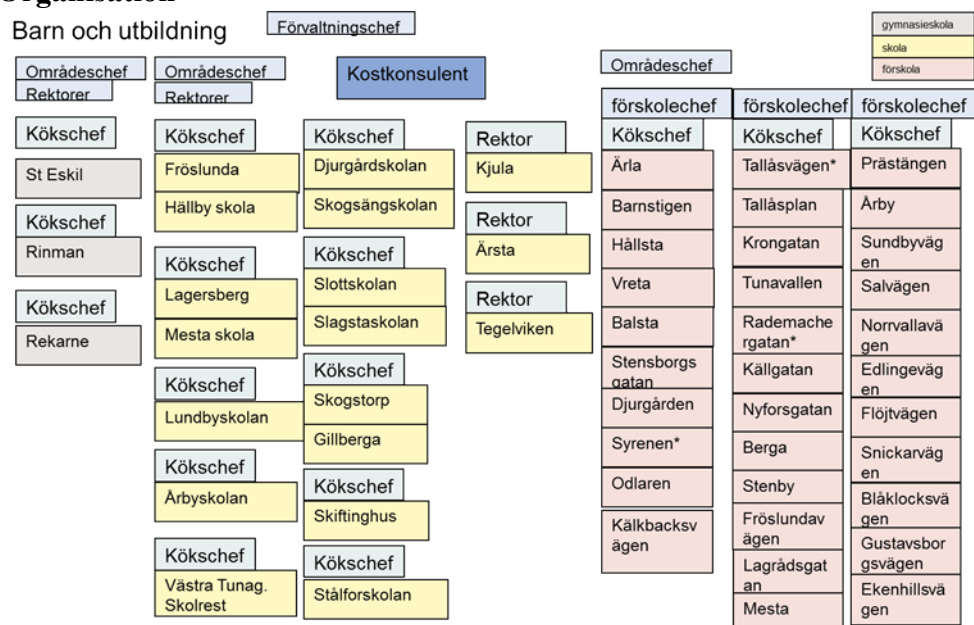
I bilaga till utredningen redovisas hur några jämförbara kommuner med gemensam måltidsorganisation arbetar (bilaga 2). Det kommuner som utredningen tittat på har alla ett stort inslag av tillagningskök i någon del av verksamheten och har under de senaste åren gått från decentraliserad organisation till gemensam styrning

### Barn och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsnämnden har en centralt placerad kostkonsulent som arbetar konsultativt mot köken inom förskola och skola. Rektorer och förskolechefer har verksamhetsansvar och ekonomiansvar. Kostkonsulenten ingår i förvaltningens ledningskontor/utvecklingsenhet. Det serveras omkring 12 500 luncher i skolan och 4000 luncher i förskolan varje dag.

Barn- och utbildningsnämnden har ett styrdokument för måltider, *Riktlinjer för mat och måltider i förskola och skola*, antagna av barn- och utbildningsnämnden och av Torshälla stads nämnd.

### Organisation



Utöver tillagningskök finns även fyra mottagningskök inom grundskolan och nio mottagningskök inom förskolan.

Totalt är 208 (183 årsarbetare) personer är anställda inom måltidsverksamheten (enligt BI i september 2015). Det är svårt att få en samlad bild av kostnaden för personal inom måltidsverksamheten. Dels beror det på att kökschefer på flera ställen har en tjänst som inte redovisas som kökstjänst och är delad på flera skolor. En annan faktor är kombinationstjänster.



Inom barn- och utbildningsnämnden finns det exempel på kombinationstjänster, främst inom förskola där en anställning inom kök kombineras med städ för att få till en rimlig tjänstgöringsgrad. Nämnden har också ett antal medarbetare som har uppehållstjänst vilket betyder att de har lönen fördelad under året och är lediga under den tiden då eleverna har sommarlov.

Inom förskolan och grundskolan finns även exempel där pedagoger gör en del av arbetet som måltidpersonal gör på andra håll. Det kan handla om att sköta servering och disk eller att göra i ordning frukost och mellanmål.

Total kostnad för livsmedel inom barn- och utbildning 2 015 var 52 193 000 kronor

### Gymnasieskolan

I gymnasieskolan finns tre tillagningskök där varje rektor har en ansvarig kökschef som har personal och ekonomiansvar. Gymnasieskolans kök är stora produktionsenheter som serverar måltiderna på plats. Det förekommer viss transport till verksamheter som ligger utanför skolans område.

Redovisningen bygger på verksamheternas egna siffror och är redovisade under hösten 2015.

Skola/enhet	Personal		Volym	Ekonomi	
	Antal anställda	Antal omräknat till heltid	Hur stor kapacitet har köket, antal portioner per dag	Uppskattad kostnad livsmedel 2015	Uppskattad kostnad övrig drift 2015
St Eskils gymnasium	7	5,5	1 200	1 520 000	80 000
Rinmans gymnasium	10	9,25	1 500	2 700 000	160 000
Rekarne gymnasiet	11	9,12	1 400	3 000 000	192 000

### UtförligaD

De redovisade portionerna stämmer inte med antalet ätande elever. I de flesta fall är det färre elever än portioner men utifrån erfarenhet så lagas det antal portioner som går åt.

En stor begränsning ligger i antalet ätande elever på samma gång. Matsalarna rymmer ett visst antal elever åt gången och det blir fullt under en kort hektisk tid under lunchtid.

### Grundskola

Inom grundskolan finns det 18 tillagningskök och fyra mottagningskök. Barn- och utbildningsnämnden har även några enheter som säljer måltider till fristående skolor och någon enhet som köper måltider av fristående skolor. Några skolor köper måltider från vård- och omsorgsnämnden, främst på landsbygden.

Alla luncher tillagas och serveras varma, även vid transport. Siffrorna baseras på skolornas egen redovisning och det kan förekomma skillnader i hur frågan är uppfattad.

Redovisningen bygger på verksamheternas egna siffror och är redovisade under hösten 2015.

Skola/enhet	Personal			Volym	Ekonomi	
	Antal anställda	Antal omräknat till heltid	Antal kombitjänster		Hur stor kapacitet har köket, antal portioner per dag	Uppskattad kostnad livsmedel 2015
Slottsskolan	6	5,25	0	800	800 000	75 000
Kjula skola/kök	4	3,35	1	650	100 000	150 000
Skiftinge hus	6	4,63	0	650	1 700 000	150 000
Skogsängsskolan	4	3,5	0	436	920 000	90 000
Gillberga skola	3	2,25	1	250	460 000	40 000
Ärstaskolan	3	3	0	270	700 000	
Vallby skola	0	0	0	0	0	0
Djurgårdsskolan	8	7,25	1	750	2 020 000	140 000
Tegelviken	6	6	4	550	1 184 000	70 000
Lagersberg	4	4		500	900 000	78 000
Mesta	2	1,75		300	560 000	74 000
Hällby	4	3,75		500	1 300 000	95 000
Fröslundaskolan	12	11,75		850	3 100 000	280 000
Lundbyskolan kök	3	2,83	1	400	950 000	
Skogstorp	5	4,4		650	1 500 000	160 000
Årbyskolan	6	5,75		750	1 365 000	
Slagstaskola	6	5,25		900	1 000 000	90 000
Björkorp	9	8,13	1	1 200	2 900 000	
Stålfors				1 000		

Även i grundskolan skiljer sig antalet portioner från faktiskt elevantal vilket beror på att portionsstorlek inte är samma sak som en mätt elev. Till exempel så lagar

Skiftingehus betydligt fler portioner än elevantalet för att maten ska räckta till alla. En annan begränsning är matsalarna som även inom grundskolan har begränsningar i antalet gäster.

### Förskola

Inom barn- och utbildningsnämndens förskolor finns tre kökschefer (under förändring och för tillfället finns endast två chefer som ansvarar för alla kök) som delar på ansvaret för 35 tillagningskök och nio mottagningskök. Det sammanhållna ledarskapet i förskolans måltidverksamhet gör att det är lättare att få en bild av verksamheten än i grundskolan.

Redovisningen bygger på verksamheternas egna siffror och är redovisade under hösten 2015.

Skola/enhet	Antal anställda	Antal omräknat till heltid	Antal kombitjänster	Hur stor kapacitet har köket, antal portioner per dag	Uppskattad kostnad livsmedel 2015	Uppskattad kostnad övrig drift 2015
<b>Kompassen</b>						
Kjula	0	0	0	0	7 000	0
Tegelviken	0	0	0	0		0
Barnstigen	1	1	0	70	181 000	10 500
Gillberga	0	0	0	0	2 000	0
Hammargärdet	0	0	0	0		0
Hällberga	0	0	0	0		0
Hållsta	1	1	0	120	280 000	14 000
Vreta	2	1,5	0	150	504 000	21 000
Ärla	2	1,5	0	150	372 000	???
<b>Centrum</b>						
Tallåsens (inkl vintergatan)	3	2,75	1	280	468 000	28 000

Krongatan	3	3	0	320	588 000	42 000
Källgatan	1	1	0	130	324 000	14 000
Nyforsgatan	1	1	0	110	252 000	14 000
Rademachergatan	1	0,75	1	60	120 000	10 500
Tunavallen	2	1,75	0	280	468 000	28 000
Strigeln	0	0	0	0	60 000	
<b>Norr</b>						
Salvägen	3	2,5	0	320	590 000	35 000
Skiftingehus	0	0	0	0	0	0
Prästängen	2	1,5	0	150	425 000	21 000
Sundbyvägen	2	1,75	0	150	480 000	21 000
Årbygatan	2	1,5	1	190	468 000	24 500
Nålmakaren	0	0	0	0	0	0
<b>Väster</b>						
Blålocksvägen	2	1,5	1	110	230 000	14 000
Ekenhillsvägen	2	1,5	1	130	312 000	14 000
Gustavsborgsvägen	2	1,5	1	130	265 000	14 000
Edlingevägen	2	1,75	0	140	384 000	21 000
Flöjtvägen	2	1,5	1	140	258 000	21 000
Norrvallavägen	2	1,75	2	150	420 000	21 000
Snickarvägen	2	2	0	280	552 000	28 000
<b>Öster</b>						
Balsta	1	1	0	130	255 000	14 000
Djurgården	3	3	0	450	900 000	42 000
Hattmakaren	0	0	0	0	0	0
Kalkbacksvägen	1	1	0	120	324 000	14 000
Odlarens förskola	2	2	0	280	624 000	28 000
Stensborgsgatan	2	1,5	0	150	392 000	21 000
Syrenen	1	0,75	0	60	160 000	7000
<b>Söder</b>						
Fröslundavägen	2	2	0	200	456 000	28 000
Berga	2	2	0	280	540 000	28 000
Fogdegatan	1	0,75	0	0	65 000	0

Lagrådsgatan	2	1,5	0	150	324 000	21 000
Mesta	2	1,75	0	140	300 000	21 000
Stenby	3	2,5	0	280	672 000	28 000
Strigelns Pedagogisk omsorg	0	0	0	0	24000	

Inom förskolan finns det 9 mottagningskök som tar emot mat från närliggande verksamhet med tillagningskök. Förskolan i Tegelviken, Kjula, Gillberga, Hattmakaren vid Skogsängsskolan och Skiftingehus förskola får mat från intilliggande grundskola. Fogdegatans förskola får mat från Stenby förskola.

Några förskolor får mat från en närliggande verksamhet inom vård och omsorgsförvaltningen. Det handlar om Hällberga som idag får mat från Ärlagården, Hammargärdet som får mat från Skogsgläntan och Strigelns förskola som får mat från Strigelns restaurang.

För att täcka råvaror och annan drift (disk, kem) i köket finns en beräknad budget på 55 000 per avdelning som beräknas bestå av cirka 20 barn (2750 kronor/barn och år). I det ingår en dagsportion med frukost och mellanmål för vissa barn och lunch för alla.

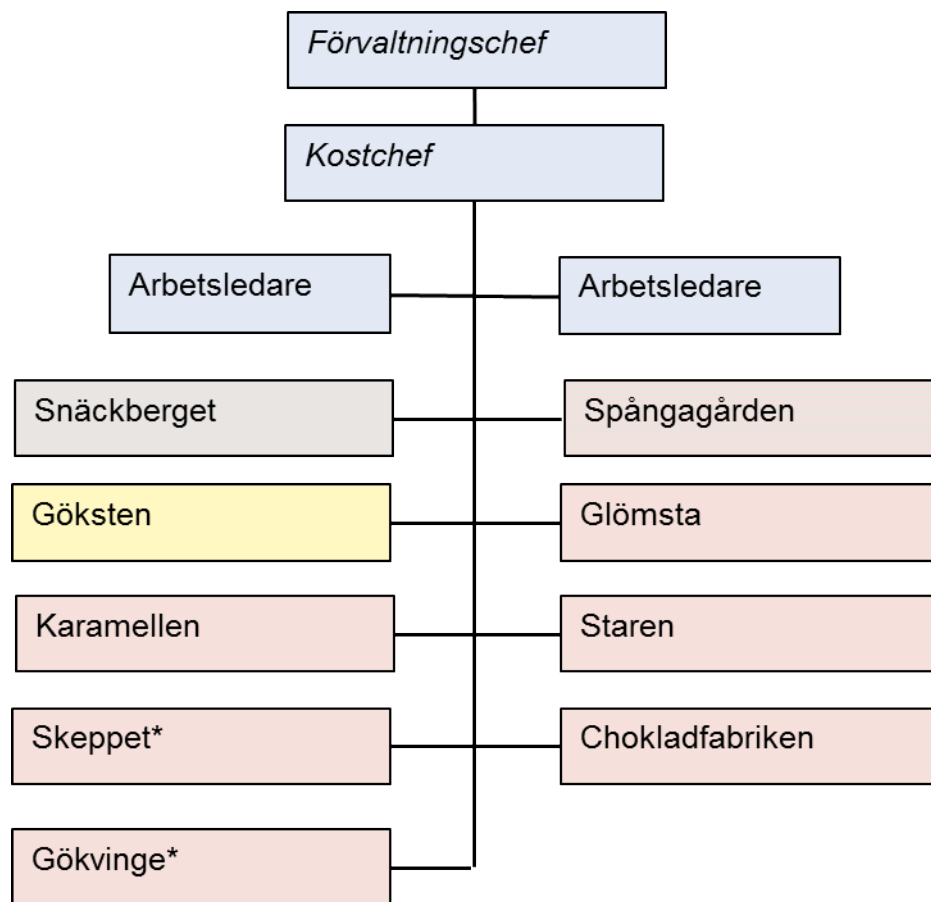
I förskolan finns en beräkning för bemanning  
 2 avdelningar utan disk: 50 procent (då krävs det att den pedagogiska personalen gör frukost och mellanmål)  
 Med disk: 75 procent

4 avdelningar utan disk: 100 procent  
 Med disk: 125 procent (oftast är det 150 procent på de förskolorna)  
 6 avdelningar utan disk: 150 procent  
 Med disk: 175 procent  
 8 avdelningar med disk: 200 procent (här ingår ofta men inte alltid matsal och diskinlämning)

Förskolans kök är ofta planerade utan diskinlämning vilket är ganska ineffektivt för kökets del. Grovt räknat för de mindre enheterna motsvarar diskhanteringen 25 procent

### **Torshälla stads nämnd**

Torshälla stads nämnd har en måltidsorganisation som består av en kostchef med ansvar för alla kök och måltider inom nämndens ansvarsområde. Totalt finns det nio tillagningskök. Spångagårdens kök har tidigare använts till äldreomsorg men idag lagar de mat till främst till förskolan.



Kostnaderna för måltidverksamheten redovisas för totalen och ej på varje enskilt kök:

Personal	8 737 000
Lokaler*	460 000

Livsmedel	5 310 000
Material	752 000
Tjänster (tex transporter)	504 000

\*Bara del av lokalkostnad, andra delar i verksamhet

Produktionskök	Antal anställda	Antal omräknat till heltid	antal portioner per dag
Snäckberget	7	6,75+(0,25)	Lunch 85 Middag 65 Lunch lådor 90-100 Middag lådor 55-60
Spångagården	2	1,5	115
Göksten	7	6,31	1044
Glömsta Karamellen	2	1,75	
Skeppet	1	0,75	35
Gökvinge	1	0,75	32
Staren	1	1,0	55
Chokladfabriken	2	1,75	167

I siffrorna från Torshälla stads förvaltning är det antalet ätande som redovisas. De gör skillnad på om den som äter är vuxen eller barn och räknar vuxna som 1,25 och små barn som 0,75.

Torshälla stads förvaltning har ett sätt att beräkna bemanning som påminner om förskolan inom barn- och utbildning. Här redovisas hela personalkostnaden med vikarier, sjukskrivningar och semesterlöneskuld.

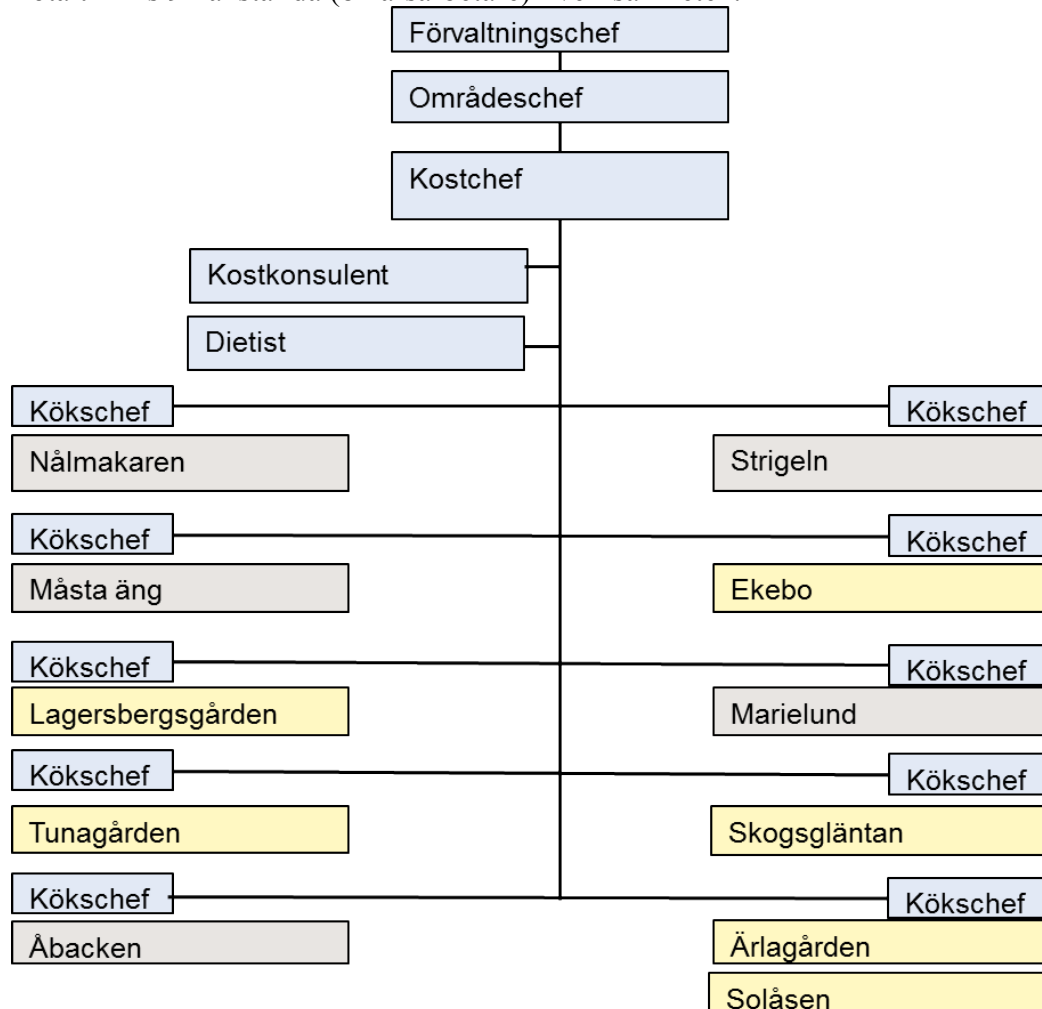
Måltidsorganisationen i Torshällas stads nämnd är intressant för ett vidare arbete med en gemensam organisation. Det har en hög måluppfyllelse vad gäller ekologiskt och de producerar måltider till alla typer av kommunal verksamhet. De har arbetat systematiskt med förbättringar och effektiviseringar och har idag en genomarbetad verksamhet med hög kvalitet.

### Vård och omsorgsnämnden

Vård- och omsorgsnämnden har en kostchef, en kostkonsulent samt en dietist. Kostchefen är underställd en områdeschef och ansvarar för 11 tillagningskök med en kökschef kopplad till så gott som varje kök. Totalt finns idag 10 kökschefer. Fem av produktionsköken är restauranger öppna för allmänheten. Förvaltningen lagar omkring 2 500 matportioner varje dag.

Fyra av elva tillagningskök producerar även mat till skolor och förskolor. Kostenheten ingår i förvaltningens utförarverksamhet. En kostpolicy för måltidverksamheten är antagen av vård- och omsorgsverksamheten.

Totalt finns 94 anställda (81 årsarbetare) i verksamheten.



Totalt omsätter kostverksamheten i vård- och omsorgsnämnden 73 336 200 kronor. I omsorgsverksamhet finns även intäkter och nettokostnaden för hela verksamheten är därför 18 020 600.



Produktionskök	Antal anställda	Antal omräknat till heltid	Antal portioner per dag	Nettobudget
Nålmakaren	10	8,25	325 + restaurang och matlag	205 200
Strigeln	11	8,35	205 + restaurang och matlag	973 200
Måsta äng	8	6,75	155+ restaurang och matlag	1 097 300
Ekebo	4	3,365	80	831700
Lagersbergsgården	8	7,5	296+ restaurang och matlag	+464 700
Marielund	6	5,501	73+restaurang och matlag	1 461 700
Tunagården	9	8,25	281 + matlag	551 300
Ärlagården	8	5,57	443+matlag	1 337 400
Solåsen	4	3,5	66	799 900
Skogsgläntan	6	4,5	182	1 172
Åbacken	7	6,5	168+restaurang	973 400

Kostverksamheten är relativt nybildad och har erfarenhet av att gå från en organisation där köken tillhörde verksamheterna till att vara en gemensam organisation under de senaste åren. Den erfarenheten är värdefull i arbetet med att skapa en gemensam kostorganisation i kommunen.

Vård- och omsorgsförvaltningen har varit drivande i arbetet med att utveckla kostdatasystemet Matilda som används av alla förvaltningar med måltidsverksamhet i kommunen.

### **Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen driver kostfrågor i två organisationer. Kommunledningskontoret använder uppsiktsplikten och följer mål kopplade till miljö, hälsa och ekonomi. Det finns även inslag av strategiska utvecklingsområden inom området som till exempel handlar om upphandling och kravcertifiering.

Arbetet med att kravcertifiera kommunens samtliga kök är på väg att avslutas. Idag är samtliga kök certifierade. Organisationen för arbetet är på väg att lösas upp och driften ska läggas på förvaltningarna. Det arbete som har gjorts har skapat relationer och genererat kunskap om varandras verksamheter vilket bör tas tillvara i arbetet med att skapa en gemensam måltidsorganisation.

**Konsult och uppdrag** arbetar utifrån basavtal med upphandlingsfrågor, kostsamordning och ansvarar även för kommunens omlastningscentral.

Det finns en heltidsanställd som arbetar som kostsamordnare. I uppdraget ingår bland annat att samordna förvaltningarnas arbete med produktgrupper, träffa leverantörer, testa och kvalitetsäkra nya produkter och hantera kommunens mjölkstöd.

På upphandlingsenheten beräknar man att omkring 0,8 tjänst används enbart för upphandling av livsmedel. Om man dessutom räknar in upphandling av cateringverksamhet så är det nästan en heltid.

Omlastningscentralen (OLC) bildades för drygt ett år sedan och levererar idag bland annat livsmedel till kommunens kök. Köken får idag alla beställningar vid samma tillfälle och i vissa kök innebär det svårigheter av utrymmesskäl. Det har även inneburit att framförhållningen vid beställning måste vara bättre då ytterligare ett mellanled har uppstått och det leder även till att färskvaror som till exempel mjölk och kött får kortare hållbarhet i köken.

Ett utredningsuppdrag var att även se om det finns potential att effektivisera genom att OLC packar upp varor i kök för att underlätta köket arbete och röja undan effekten av att det blir trångt när stora leveranser kommer. Idag har OLC avtal med entreprenörer som kör ut varorna till köken. Avtalen löper fram till 2018. Det finns möjlighet att utveckla verksamheten med upppackning men först efter att avtalen löper ut. OLC bör få ett uppdrag att se över möjligheten att inför den servicen till köken.

### **En gemensam måltidsorganisation**

En gemensam organisation kan skapa en mer effektiv måltidsverksamhet i kommunen. Det främsta argumentet är att kommunen står inför stora utmaningar med ett ökat antal elever inom skolan och ett ökat antal brukare inom vård och omsorgsverksamheterna. Det ställer krav på att kommunen ska kunna leverera fler måltider och därför behöver organisationen rustas för att möta ett ökat tryck med bibehållen kvalitet utan att kostnaderna skenar iväg.

Det finns potential för effektiviseringar inom de resurser som finns idag med tydligare styrning av helheten, styrning av våra inköp, optimerad bemanning, planering av leveranser, gemensamma mål, ett mer gemensamt lärande i organisationen och ett sammanhållet arbete med att planera för nybyggnad och ombyggnad i framtiden. Kostnader för lokaler behandlas inte i denna utredning men på sikt behöver det belysas för att på ett tydligare sätt vara en del av en gemensam måltidsorganisation. Ett annat argument är att skapa en likvärdig kvalitet för måltidsgästerna.

### **Samordningsvinster i en gemensam organisation**

- Optimerad bemanning

- En ledning med kostkompetens
- Gemensam styrning mot uppsatta mål
- En mer likvärdig kvalitet
- Ökade möjligheter för önskad sysselsättningsgrad
- Större möjligheter vid rehabilitering
- Sammanhållen vikarietillsättning
- Gemensam kompetensutveckling
- Gemensam syn och effektivare rutiner vid till exempel specialkost
- Bättre planering av transporter vid behov av levererad mat
- Lättare att nyttja varandras kapacitet
- Mindre sårbarhet vid kris
- Bättre förutsättningar för gemensam planering vid behov av utbyggnad och ombyggnad

### **Personal och bemanning**

De största vinsterna ligger i att arbeta med optimerad bemanning. Skolan har en verksamhet med sommaruppehåll då flera i personalen har anställningsformen uppehållstjänst. Samma tid söker vård- och omsorgsverksamheten vikarier med kostnader för rekrytering och upplärning. I en gemensam organisation finns det större möjlighet att skapa heltidstjänster och semestertjänster för de som önskar.

Sjukfrånvaron i organisationen varierar idag mellan de olika förvaltningarna och inom barn- och utbildningsförvaltningen även mellan de olika skolformerna. Inom gymnasieskolans måltidsverksamhet är sjukfrånvaron lägst med 4,2 procent. Grundskolan ligger högst inom barn- och utbildning med 10,4 procent. Vård och omsorgsförvaltningen ligger högst med 12,5 procent. En gemensam organisation kan underlätta för rotation och varierande arbetsuppgifter för att minska sjukfrånvaron i de verksamheter som ligger högt.

Inom främst förskolan finns idag tjänster som är kombinerade med kök och annat, vanligtvis städ. Gränsdragningen mellan vad som är en tjänst inom måltidverksamheten och annan verksamhet behöver lyftas i en omorganisation. Det finns flera exempel i olika verksamheter där annan personal gör arbetsuppgifter som måltidspersonal gör på andra ställen. Det kan handla om att pedagoger serverar mat i klassrum och på avdelningar, omsorgspersonal som tillreder enklare måltider och sköter serveringen på avdelningar. Disk är också ett område som ibland sköts av pedagoger och omsorgspersonal på avdelningen. Gränsdragningen behöver arbetas igenom och också finnas med när priser för en måltid skapas.

I dag är det svårt att rekrytera utbildad personal till omsorg och skola. Det är viktigt att de utbildade personer får ägna sig åt sitt kärnuppdrag snarare än kringuppgifter. Eskilstuna kommun kommer att behöva arbeta med att optimera tjänsterna för bland annat pedagogiska personal framöver eftersom bristen på utbildad personal blir allt större. För att bättre nyttja utbildade pedagoger behöver skola och förskola nogsamt planera så att kringuppgifter tas bort från denna personalkategori

Vikariepoolen är idag uppdelad på flera organisationer och det råder ”först till kvarn” för att få vikarier med erfarenhet och kompetens. Det är ibland samma människor som finns i olika pooler. I Västerås finns exempel på en funktion med vikarieplanering som enligt dem betalar sig själv genom att mer effektivt prioritera och planera för vikariat tillsättningen.

Även ledarskapet ser olika ut i verksamheterna. Förskolan har en form av chefskap där kökscheferna har många kök att ansvara för. Torshälla har valt att inte ha kökschefer alls utan arbetar med en kostchef och ett par arbetsledare. Gymnasieskolan och verksamheter inom vård- och omsorgsförvaltningen har kökschefer i varje kök (med ett undantag inom vård- och omsorgsförvaltningen). Inom grundskolan finns idag en mix av att ha en kökschef i köket, flera skolor som delar på en kökschef och även exempel där det inte finns en ansvarig kökschef utan rektor har ansvaret. För att skapa likvärdiga arbetsvillkor i organisationen behöver de olika rollerna i en måltidsorganisation ses över och göras likvärdiga.

Förskolan har en form av bemanningsnyckel där de har räknat ut hur ett kök av viss storlek bemannas. Inom grundskolan varierar antalet anställda i förhållande till hur många portioner verksamheten lagar. Olika förutsättningar som flöden i kök, krav på specialkost och annat påverkar behovet och det behövs en översyn som tar hänsyn till köket förutsättningar för att mer effektivt bemanna organisationen

### **Styrning**

En gemensam måltidsorganisation kan underlätta styrningen och säkra en likvärdig kvalitet för alla matgäster. Idag arbetar förvaltningarna olika för att nå en effektivitet i organisationen och det saknas gemensamma nyckeltal.

Upphandling är ett område som utvecklats mycket de senaste åren. Idag leds arbetet av konsult och uppdrag som driver arbetet med kommunens gemensamma upphandling. Det finns oklarheter i mandat och styrning mellan konsult och uppdrag och förvaltningarna.

En gemensam måltidsorganisation kan arbeta med bättre planering av inköpen och få större volymer vid beställningar. Det kan innebära att det är lättare att handla direkt av producent och på så vis pressa priser och korta ned ledtiden för att vinna hållbarhetstid på färskvaror. I vissa produktgrupper är det brist på varor, främst inom ekologiska produkter, och därför är en mer långsiktig planering viktig för att säkerställa att verksamheterna får de produkter de efterfrågar. Även säsongsinköp kan koordineras bättre och minska kostnaderna.

Eskilstuna kommun har idag ett produktsortiment som är relativt omfattande. Det pågår ett arbete för att minska antalet produkter som vi har avtal på samtidigt som avtalstroheten ska vara fortsatt hög. Verksamheterna har idag olika krav och olika behov vilket gör att det är ett komplicerat arbete. Ett mindre urval gör att de varor som går att beställa får större volymer och därmed kan det vara möjligt att beställa från producent, minska transporter och kostnader.

### **Specialkost**

Inom området specialkost och olika dieter finns en potential att utveckla kommunens måltidsverksamhet. Vård och omsorgsförvaltningen har idag en dietist anställd. Den professionen har idag en strategisk roll i måltidsverksamheten men arbetar även konsultativt till personal och i en del fall direkt med brukare. Dietistkompetensen är efterfrågad även på andra håll och inom förskola och skola använd idag landstinget resurser vid komplicerade fall. I Torshälla har den medicinskt ansvariga sjuksköterskan ansvaret.

Specialkost är ett område som har vuxit och det finns idag många olika kostbehov i våra verksamheter. Det är ofta dyra produkter som beställs i mindre mängder. En mer enhetlig syn på hur kommunen ska tillgodose behoven och på vilka grunder skulle skapa en större likvärdighet och en mer effektiv organisation. Många olika behov av specialkost i ett kök är en anledning till att kapaciteten i antalet portioner begränsas

### **Sårbarhet**

Måltidsverksamheten är en verksamhet som är viktig att ha med i strategisk krisberedskap. Eskilstuna kommun har idag många tillagningskök utspridda geografiskt i kommunen. Det är en bra grund för att kunna försörja verksamhet som till exempel äldreomsorg och hemtjänst med mat vid någon form av krisläge som påverkar samhällets möjlighet att fungera normalt. En gemensam organisation men med bibehållen struktur för tillagningskök förbättrar möjligheten att prioritera och styra i ett krisläge.

### **Risker med en gemensam måltidsorganisation**

Utredningen skulle även belysa risker med en gemensam organisation och då framför allt vad gäller närhet till verksamhet. Den frågan har främst varit aktuell inom skolan där det idag är verksamheterna som ansvarar för köken. Det finns delade åsikter om det är en risk eller en möjlighet då en del menar att det snarare kan innebära en förbättring om relationen blir mer professionell. Det är viktigt att klargöra att även vid en förändrad organisation så är det rektor som har det pedagogiska ansvaret för måltiden.

En annan risk som lyfts fram är ett ökat svinn. Svinn är starkt kopplat till avståndet mellan kök och matgäst. Redan en serveringsvagn till en avdelning genererar svinn och en transport till ett annat kök gör att behovet av gardera sig i mängd mat ökar. Det pågår redan arbete för att minska svinnet i verksamheterna och det arbetet skulle kunna göras mer gemensamt för att dela på kunskaper i hur olika verksamheter gör.

En förflyttning av ansvaret för måltidsverksamheterna från verksamheterna gör att de får mindre möjligheter att styra kostnaderna. I ett läge där verksamheterna är ekonomiskt ansträngda krävs det en styrning som inte sätter mat mot annat i verksamheten.

Ett förändringsarbete innebär alltid risk för oro bland medarbetarna inom verksamheterna. En risk och konsekvensanalys inför ett förändringsarbete bör göras så snart som möjligt.

### **Förslag på nyckeltal för måltidverksamhet**

#### **Bemanning**

Nyckeltal för bemanning går att ta fram grovt men det finns faktorer som påverkar. En faktor är kompetens. En kock förväntas kunna göra mer i ett kök än ett ekonomibiträde. En kock är något dyrare men påverkar sårbarheten positivt då den kan ta fler arbetsuppgifter vid bortfall. Personalens ålder och hälsa påverkar också.

Flödet i köket är viktigt att ta med. Ett bra planerat kök kräver mindre arbetsinsatser. Ett mindre (inte trångt) kök har mindre spring.

Hur många olika rätter (många med specialkost) som ska tillagas i köket påverkar också bemanningen.

Torshälla stads nämnd och förskolan i barn och utbildning har båda arbetat fram modeller och räknesätt för hur många som krävs i ett kök utifrån antalet gäster.

Sysselsättningsgrad och sjukfrånvaro är viktiga nyckeltal för verksamheten.

#### **Resursfördelning**

Enligt livsmedelsverket brukar man utgå från att livsmedelsinköpen står för en tredjedel av den totala kostnaden för en måltid. De andra delarna är personal och lokaler.

#### **Portioner**

Enligt livsmedelsverket är en genomsnittlig livsmedelskostnad i kronor per dagsportion

- Förskolan 20,48
- Fritids 6,22
- Förskoleklasser 9,8
- Grund-/special och särskolor 12,9
- Gymnasieskolor 13,0
- Servicehus, äldreboenden 57,60
- Hemtjänst (matlåda) 19,42

Med dagsportion avses samtliga måltider som serveras under en dag. Dagsportion för en skolelev utgörs i regel av en skollunch, medan dagsportion på en förskola består av frukost, lunch och eftermiddagsmål. Inom äldreomsorgen och sjukvården avses alla måltider som serveras under ett dygn.

Medianpriset för en matlåda i ordinärt boende (exklusive matdistribution) är 50 kronor per matlåda. Priset varierar dock mellan 0–102 kronor.

I särskilt boende är medianavgiften för mat 3 090 kronor per månad. Avgiften varierar mellan 1 625–4 410 kronor.

Enligt Skolmatens Vänners (LRF) kartläggning från 2014 är livsmedelskostnaden i den kommunala grundskolan i snitt 9,98 kr per lunch. Små kommuner tenderar att ha en högre livsmedelskostnad än större kommuner.

En portion är ett svårt mått då det baseras på vad en person behöver och inte vad den äter för att bli mätt. Fler av skolorna uppger att de lagar betydligt fler portioner än vad de har elever för att maten ska räcka. Torshälla stads måltidsverksamhet har tagit fram en egen räknemodell där de räknar barn och vuxna i olika mått.

### **Kostnad per gäst**

Initialt bör den siffran arbetas fram utan lokaler men på sikt även med kostnader för lokaler. Den totala kostnaden för varje ätande gäst är intressant utifrån resursfördelningen inom skolan och när kommunen säljer måltider till fristående enheter. Hur kommunens kostnader ser ut i jämförelsen med andra jämförbara kommuner måste också innehålla någon form av mått på kvaliteten.

### **NKI**

De flesta verksamheter med måltidsverksamhet mäter gästens nöjdhet på något sätt redan idag.

### **Antal produkter i avtal och avtalstrohet**

Det är viktigt att ha med kravet på avtalstrohet när man jämför antalet artiklar i avtalsdatabasen med andra kommuner. Det finns kommuner med mycket få artiklar men där de sedan handlar udda varor utanför avtal. Kökens olika behov måste också styra möjligheten att köpa det som verksamheten behöver. Ett litet kök måste kunna beställa en mindre förpackning av till exempel en krydda.

### **Transporter**

Kostnader för transporter av måltider och relationen till kostnad för investering och drift av tillagningskök är intressant. Det finns inte idag redovisat eller närmare undersökt hur det ser ut. Utvecklingen i landet går mot att kommuner väljer att skapa tillagningskök nära gästerna utifrån kvalitet och svinn. Som ett exempel hade vård- och omsorgsnämnden budgeterat 1 940 000 kronor för transportkostnader 2015.

### **Svinn**

Svinn mäts idag i samtliga delar av organisationen. I Torshälla redovisas statistik på svinn varje månad och i andra delar finns mätdatum där mat som kastas mäts. Ett minskat svinn är ett tydligt politiskt mål.

### **Andel ekologiskt**

Andel ekologiska produkter redovisas som nyckeltal i hela organisationen redan idag.

### **Förslag till gemensam måltidsorganisation**

Utredningen föreslår en gemensam måltidsorganisation. Det främsta argumentet är att kommunen står inför stora utmaningar med ett ökat antal elever inom skolan och ett ökat antal brukare inom vård och omsorgsverksamheterna. Det ställer krav på att kommunen ska kunna leverera fler måltider och därför behöver organisationen rustas för att möta ett ökat tryck med bibehållen kvalitet utan att kostnaderna skenar iväg. Det finns potential för effektiviseringar inom de resurser som finns idag med bättre styrning av våra inköp, optimerad bemanning, planering av leveranser, gemensamma mål och ett sammanhållet arbete med att planera för nybyggnad och ombyggnad i framtiden.

En gemensam organisation kan placeras under en befintlig nämnd eller brytas loss och skapas i en serviceorganisation. Det finns goda argument för att börja förändringen med barn- och utbildningsnämndens verksamheter. Där finns det idag inom måltidsverksamheten ett driv för att göra en förändring och de ser potentialen att samordna. De nämnder som redan idag har en sammanhållen organisation för måltider arbetar vidare med sin verksamhet men behöver redan nu vara delaktiga för att på sikt kunna bli en del av organisationen på ett smidigt sätt.

Alla nämnder med stor måltidsverksamhet har idag stora utmaningar i andra delar av sin verksamhet. Krav på ökade kunskapsresultat, många nya elever, personalbrist och lokalbrist är några utmaningar för barn- och utbildningsnämnden. Vård- och omsorgsnämnden har stora utmaningar inom äldreomsorgen och Torshälla stads nämnd har alla delar. Det är därför svårt att se att någon av de berörda nämnderna har möjlighet att fokusera på att driva fram en gemensam måltidsorganisation eftersom nämnderna behöver fokusera på sina huvuduppdrag.

Därför föreslår utredningen att en gemensam måltidsorganisation skapas i en serviceförvaltning och placeras tillsammans med omlastningscentralen. Omlastningscentralens största arbetsområde är idag livsmedel.

Inför arbetet med att skapa en gemensam måltidsorganisation bör ett gemensamt måldokument tas fram. Idag finns mål för miljö i strategisk inriktning och kommunens miljöpolicy samt klimatplanen. Nämnderna har även antagit styrdokument för måltidsverksamheten. Ett gemensamt styrdokument antaget av fullmäktige kan ge ett tydligt uppdrag för den nya organisationen.

Ett först steg är att anställa en måltidschef som får uppdraget att skapa en gemensam organisation och börja med barn- och utbildningsnämndens måltidsverksamhet. Ett tydligt uppdrag är att sedan bemanna organisationen på ett effektivt sätt med de resurser som finns idag. Nämnderna får uppdrag att tillsammans med kommunledningskontoret beräkna sina overheadkostnader som finns idag för att ge den nya organisationen rätt förutsättningar. Organisationen ska ha ett tydligt uppdrag på kostnadskontroll. Verksamheten ska vara tydlig och transparent och det ska gå att följa vad det är som kostar. Nämnderna behöver även fortsättningsvis kunna vara med och påverka verksamheten så att kostnaderna hålls



ner, till exempel vad gäller omfattning, ambitionsnivå, inriktning och prioriteringar

I inledningsfasen får lokalerna fortsätta att tillhöra verksamheten men det är angeläget att även kostnaderna för lokaler blir en del av kostnaderna för måltider. Därför bör kommunledningskontorets fastighetsenhet få ett uppdrag att ta fram en hyresmodell för kök. Lokalerna är en viktig del i att se vad måltiderna i organisationen kostar. Det är viktigt att redan nu börja se kommunens kök i en helhet oavsett vilken organisation köket tillhör och vid alla nybyggnation och ombyggnation alltid ha med en analys på vilka kök som finns i närområdet, vilken kapacitet och standard de har och hur området kommer att utvecklas.

### **Målbild 2016**

- Politiskt beslut om gemensam måltidsorganisation i kommunfullmäktige med uppdrag till konsult och uppdrag att starta arbetet
- Måltidschef rekryterad
- Budget för måltidsverksamheten i barn- och utbildningsnämnden är fastställd för att lyftas ur ram och placeras i gemensam måltidsorganisation
- Ett gemensamt måldokument för måltidsverksamheten i Eskilstuna kommun finns beslutad. Målet är minskade kostnader men med bibehållen och likvärdig kvalitet
- Gemensamma nyckeltal arbetas fram för styrning mot befintliga mål inom miljö, ekonomi, personal och effektiv organisation
- Arbetet med att samla måltidsverksamheten under serviceförvaltning är påbörjad

### **Kostnader 2016**

- 100 procent tjänst som måltidschef (max 6 månader). Tillhörande kostnader som rekrytering, arbetsledning, arbetsrum mm
- Konsult och uppdrags tjänst som kostsamordnare knyts direkt till måltidschefen
- Arbetet med att förbereda budget sker på barn- och utbildningsförvaltningen
- Kostnader för första året belastar kommunövergripande och finansieras av omställningsmedel i modern kommun

### **Målbild 2017**

- Samtliga delar av måltidsverksamheten på barn- och utbildningsförvaltningen har övergått till serviceförvaltning 2017-07-01
- Organisationen har en idé om ledarskap och kompetens i grundbemanning
- Budget för livsmedel och bemanning är fastställd
- Verksamheten har likvärdig kvalitet
- Del av kostnad för ny organisation hämtas hem enligt modell i modern kommun
- Gemensam planering av transporter, investeringar och underhåll
- Inköp av livsmedel effektiviserats och kostnader minskas med 3 procent

- Avtal och produktgrupper har arbetat igenom och ligger på en nivå jämförbar med andra kommuner med krav på hög avtalstrohet
- Torshälla stads nämnd och vård- och omsorgsnämnden fastställer sina resurser för egen del inför en flytt till gemensam måltidsorganisation

### **Målbild 2018**

- Torshälla stads nämnd och vård- och omsorgsnämnden ingår i en gemensam måltidsverksamhet senast 2018-01-01
- Kostnader för lokaler är avgränsade i en hyresmodell
- Gemensam vikarietillsättning visar effekter på minskade kostnader för vikarier
- Bemanningen är optimerad med önskad sysselsättningsgrad och färre uppehållstjänster
- Sjukfrånvaron ska minska till snittet för kommunen
- Det finns en plan för vad som ytterligare går att samordna (catering, caféverksamhet, HVB, sommarkollo)
-

## Bilaga 2 Utredning av gemensam måltidsorganisation -benchmarking 4 kommuner

### Sammanfattning

Under våren och hösten 2015 har tre studiebesök och ett telefonmöte genomförts med syfte att få information om fyra kommuners måltidsverksamhet, organisation och erfarenhet av förändring kopplat till organisation. De fyra kommunerna är Norrköping, Södertälje, Uppsala och Västerås. Valet att undersöka just dessa kommuner närmare baserades på uppdragsbeskrivningen till måltidsutredningen, på ett allmänt intryck av kommunernas offentliga måltider, uppmärksamhet i media och kännedom om offentliga måltider i Sverige. Kommunerna är till stor del jämförbara med Eskilstuna, med avseende på befolkningens mängd och struktur, graden av tillagad mat nära gästen och därmed antal kök. I minst en av kommunerna finns även liknande ekonomiska förutsättningar.

### Särskilt intressanta punkter

- Gemensamma nämnare
- Starkt fokus på service och härlagad mat
- Organisationer i förändring med strävan mot att organisera mer effektivt för största möjliga kvalitet för matgästerna
- Centralisera rätt saker, det vill säga administration, med funktionellt självstyre på enheterna.
- Samordningsvinster mellan skola och äldreomsorg, personal och lokaler

### Södertälje

#### Beskrivning av verksamheten

Södertäljes kostenhet bildades för 13 år sedan med ett antal skolkök. 2005 centraliserades all seniormat till ett kök som sedan dess ingår i kostenheten. Skolköken har tillkommit i organisationen ett efter ett, där den aktuella skolans förutsättningar fick ligga till grund för priset som skolan betalar för levererade måltider. 2010 kom förskolorna in i kostorganisationen, mycket på grund av utmaningarna med hygienarbetet och att rektorerna hade svårt att hantera detta.

2014 gjordes organisationen om, där den förut sammanhållna förskoleenheten splittrades till förmån för nya områden med geografiskt fokus.

Nuvarande grupper är gjorda utifrån kökschefernas kompetens och skulle kunna se annorlunda ut.

Organisatoriskt är kostenheten placerad under utbildningsnämnden. Andra nämnder får betala för staben, t ex social och omsorg, äldreomsorg, samt 4 kommundelar.

## **Resurser och fördelning**

### **Ekonomi**

Gemensamt pris gäller till alla skolor och förskolor, baserat på antalet inskrivna barn/elever. Gemensamt pris gäller terminer, ej lovdagar. Schablonpriserna ligger till grund för bokföringsordrar. Priserna tar hänsyn till sjukfrånvaro 3 år bakåt, hur många lärare som äter och antal elever frånvarande på praktik (gymnasiet). Bokföringsordrar görs 15 januari och 15 september och ingen justering sker däremellan. Detta sköts av controller på utbildningsförvaltningen. Förskolan har ett dagspris per barn medan skola och gymnasium betalar per portion.

Nuvarande priser:

29,50 kr/portion i skola och gymnasium

43 kr/dagsportion i förskola

Programmet Compare används för upphandling och uppföljning av pris, artiklar, ursprung, avtalstrohet, EU-mjölkstöd med mera. Compare medger även jämförelser av avtal och avtalspriser hos andra kommuner som är anslutna. Eskilstuna kommun har i dagsläget inget liknande.

### **Lokaloptimering**

Just nu pågår ett arbete kring lokaloptimering kopplat till måltider i Södertälje. Kommunen har under flera år konverterat serveringskök till tillagningskök. Historiskt har många serveringskök funnits. Det finns ingen tydlig politisk vilja kring just detta utan kostenheten driver utvecklingen för här-lagad mat på så många platser som möjligt där matgästerna befinner sig. Detta är till stor grad baserat på målinriktat arbete för hög kvalitet, vilket framgår i Södertäljes kostpolicy. Fem skolor och sex förskolor har mottagningskök, vilket beror på fysiska förutsättningar och behov av utbyggnad.

En ny utrustningsmall finns för 12 kategorier från 50-1500 portioner för nybyggnation, och denna ska nu utvärderas i befintliga kök.

### **Menyplanering**

Meny- och måltidsplanering görs på enhetsnivå (kökschef). Skolmåltiderna näringsberäknas inte utan Skolmat Sverige används, se länk:

<http://www.skolmatsverige.se/>

Seniormåltider näringsberäknas.

### **Personal**

250 medarbetare finns för närvarande inom kostenheten. Kostenhetens medarbetare är organiserade under utbildningsnämnden. Kostenheten arbetar just nu fram

bemanningsnycklar för jämförbara enheter, det arbetet har nu kommit fram till analys och åtgärd.

Resultatenhetschef tar över rehabilitering och andra HR-frågor när första steget har tagits av närmaste kökschef.

### **Kostpolicy, styrdokument, kvalitetsmål**

I Södertälje finns mål om köttmängd, max 50gram per inskrivet barn och dag. Detta beräknas konsekvent pro capita i statistik utan hänsyn tagen till sjukfrånvaro och ätande vuxna. Skolmat Sverige används för uppföljning av skollagens krav på näringsriktiga måltider i skolan.

En kommunövergripande kostpolicy finns. Där finns även mål om matsvinn där tallrikssvinnet får vara max 30 gr/matgäst. Kostenheten arbetar enligt *Lean*. Enheterna sätter upp egna mål utifrån aktuell arbetsplan som godkänns i nämnd.

## **Västerås**

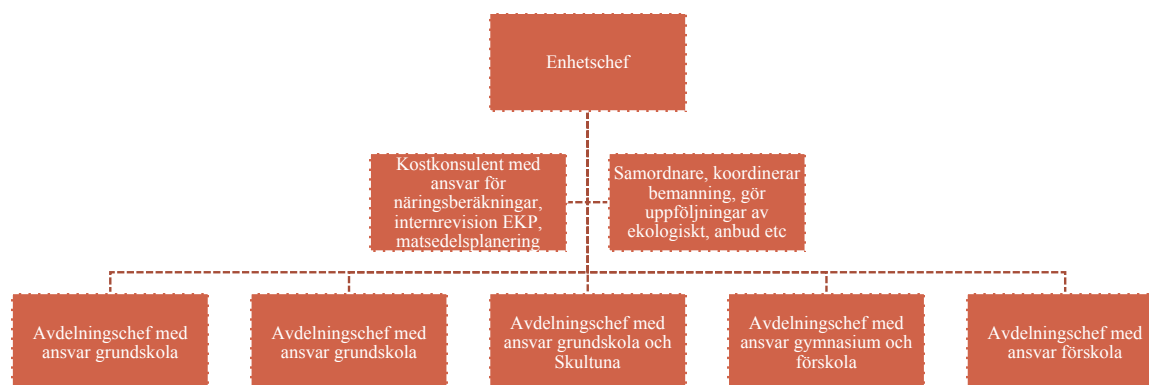
### **Beskrivning av verksamheten**

#### **Måltider i skola och förskola**

Inom barn- och utbildningsförvaltningen finns ett område som heter beställarverksamheten och där finns restaurangenheten som driver kök och restauranger i skola och förskola.

Ca 130 enheter finns totalt med leverans och/eller tillagning av mat. Av dessa är ca 60 tillagningskök. Totalt finns ca 220 medarbetare och omsättningen är ca 160 miljoner.

#### **Restaurangenheten Västerås stad**



Direkt under enhetschef finns 5 avdelningschefer. Två har endast grundskola, en har grundskola samt Skultuna som är en stadsdel, en har fem gymnasiekök samt förskolor i utkanten av staden (förhållandevis stora förskolor). En har bara förskola, och då många små kök med ensamarbetande kockar. Det rör sig om ett 30-tal förskolekök. Avdelningscheferna har chefsansvar för alla medarbetare i alla kök. Det finns inga arbetsledare och detta frånvarande ledarskap på arbetsplatserna påpekas av såväl enhetschefen som kollegan inom seniormåltider som en stor svaghet i organisationen.

### **Måltider inom äldreomsorgen**

Måltidsenheten har ca 40 medarbetare i 9 tillagningskök. Det finns två stora tillagningskök, och sju mindre kök på servicehus. Ingen egen produktion av matlådor förekommer, utan dessa kommer kalla från privat leverantör. Enhetschefen har arbetat i kommunen cirka 1 år och var tidigare kostchef i Sala. Hon har organiserat om måltiderna i Sala i två omgångar. Måltidsenheten är en del av Proaros.

### **Resurser och fördelning**

#### **Stab**

Staben består av en assistent, med ansvar för bemanning, HACCP, Mashie, matfakturor, etc. Enhetschefen ville egentligen ha en kostekonom på den positionen men fick inte slutföra den rekryteringen.

#### **Ekonomi**

Ett schablonbelopp debiteras skolor och förskolor varje månad, baserat på antal inskrivna elever/barn. Måltidsservice är en resultatenhet, vården debiteras månadsvis baserat på portioner som lagats och distribuerats. Många privata utförare av äldreomsorg köper och hämtar mat till hemtjänsten från de kommunala restaurangerna.

#### **Menyplanering**

Menyplanering är decentraliserat och köken gör egna matsedlar. Det finns en ram med huvudråvara specificerad men ingen matsedelsgrupp eller liknande.

#### **Personal**

I snitt har köken inom äldreomsorgen en medarbetare per 50 portioner tillagad mat. Det finns ingen central pool för vikarier i äldreomsorgen, medan restaurangenheten har en pool med timvikarier samt en resurs inom staben som samordnar och fördelar vikarier. Enligt enhetschef är detta förfarande mycket lyckosamt och den samordnande tjänsten har finansierat sig själv tack vare effektivare bemanning.

## **Uppsala**

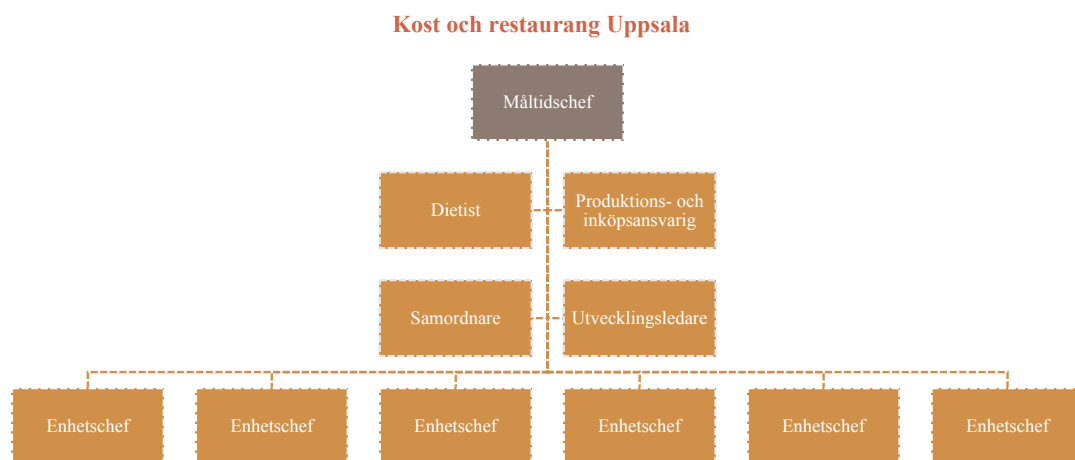
### **Beskrivning av verksamheten**

Måltidchefen i Uppsala kommun, kallad affärsområdeschef, leder verksamheten. 6 direktrapporterande enhetschefer, driver sina respektive områden enligt affärsmodell med resultatansvar och budgetansvar. Affärsområdeschefen har resultatkrav på sina enhetschefer.

Huvuddelen av seniormåltiderna ligger på en av dessa enhetschefer. Varje enhetschef har ungefär 40-50 medarbetare under sig. Enhetscheferna har organiserat sina områden lite olika, men under enhetscheferna ligger driftansvariga som kallas Köks- och restaurangansvariga.

När det gäller avtal med äldrekontor och utbildningsförvaltning tar affärsområdeschefen själv hand om detta. De har haft svårt att få de öppna restaurangerna inom äldreomsorgen att gå ihop ekonomiskt, men har lyckats få upp volymerna med cirka 20procent de senaste åren, det vill säga fler ätande och betalande gäster.

Fördelningen mellan enhetscheferna är åt det geografiska hållet, lite för att fördela de tunga verksamheterna såsom seniormåltiderna över flera områden. Affärsområdeschefen nämner chefsstödsfunktionen som ett utvecklingsområde för att enhetscheferna ska orka vara chefer trots stora personalgrupper.



## Resurser och fördelning

### Stab

I Uppsala finns fyra tjänster med specialister. En är ansvarig för produktion, avtal, menyplanering och kundavtal. En är utvecklingsledare med ansvar för utvecklingsfrågor. En är kvalitetsansvarig med dietistkompetens och ansvarar för allmänna kvalitetsfrågor. En är verksamhetssamordnare som sköter koordination, kallelser, kalendarier, mötesorganisation och som får allt att fungera.

### Ekonomi

Kostenheten fakturerar månadsvis och utgår från antalet inskrivna elever, abonnemangsfakturor med avstämning vid slutet av året. Enhetlig prislista finns på måltider och extrabeställningar som till exempel fika.

### Lokaloptimering

I Uppsala driver kost- och restaurangenheten sin verksamhet i kundens lokaler. Enheten har inga lokalkontrakt men sköter lokalvård och utrustning enligt avtal med respektive kund.

En dialog förs med stadsbyggnadsavdelning och fastighetskontor i lokalfrågor. Det finns ingen politisk tydlig riktning för att lokalplanera köken mer än den allmänna trenden att laga mat på plats nära matgästen.

### **Menyplanering**

Produktionsansvarig i staben har ansvar för menyer och menyplanering och samarbetar med driftansvariga i köken genom en menygrupp. Menyn följs av enheterna.

## **Norrköping**

### **Beskrivning av verksamheten**

Den nuvarande kostenheten består av alla kök inom äldreomsorgen och alla skolkök i kommunen. I varje kök finns en husmor som ansvarar för den dagliga driften. Förskoleköken ligger kvar under respektive enhetschef, men en debatt pågår i kommunen om hur detta ska se ut i framtiden. Kostchefen är inte positiv till att ta in förskoleköken i kostenheten, då hon ser mycket mer jobb med vikarier och annat kopplat till dessa små kök. Omorganisation pågår.

Kostenheten består av 58 enheter, varav 34 tillagningskök och 24 serveringskök. Serveringskök med kökspersonal kokar potatis, ris pasta, tillverkar salladsbuffé och tar emot varm mat. Cirka 40 förskolor lagar egen mat med kök utanför kostorganisationen, och cirka 40 förskolor tar emot färdiga portioner utan kökspersonal. Dessutom levereras portioner till vård och omsorg, som till exempel träffpunkter och omsorgsboenden.

### **Resurser och fördelning**

#### **Stab**

Kostchefen är ensam chef med allt medarbetaransvar i enheten.

4 kostekonomer, en med ansvar för skola, en med ansvar för äldre, en jobbar med personalfrågor t ex vikariepoolen, HR-funktion, planerar semestrar, bemanning etc. tillsammans med kostchef. En är en vakant tjänst men har haft som sitt uppdrag att jobba med EKP, skyddsronder, utrustning, nybyggnationer mm. Kostekonomerna genomför medarbetarsamtal och lönesamtal med husmor och övriga medarbetare samt har delegerat budgetansvar.

Dessutom finns en ekonom och en ekonomiassistent. En måltidsinspiratör finns också på projekt i 5 år, enligt ett politiskt beslut i samband med andra kostrelaterade beslut 2012. Måltidsinspiratören arbetar mot hela kommunens kök och restauranger men ligger organisatoriskt under kostchefen. Projekt på 5 år.





### Ekonomi

Kostenheten är intäktsfinansierad. Skolor och förskolor beställer måltider baserat på förväntat antal ätande. Avstämning sker med kostchef och enhetschefer 2 gånger per år vid terminsslut. Köken rapporterar in antal ätande baserat på räknade tallrikar och betalning sker varje månad med en tolfedel av avtalat belopp. Portioner räknas som antal ätande gäster och är inte baserat på portionsstorlek.

### Lokaloptimering

Ingen lokoaloptimering finns, snarare tvärt om då den politiska viljan är att bygga tillagningskök på så många enheter som möjligt.

### Personal

För personalplanering finns en egenhändigt gjord bemanningsnyckel, som kostchefen använder som grund. Den första tiden efter att organisationsförändringen var genomförd fick bemanningen vara som den var, först var fokus på menyplanering, beställningar och praktiska frågor.

Alla medarbetare har i dag rätt till heltid och det har lett till en del förändringar i köken. Till exempel har man sett över rutiner och en del arbetsmetoder. Medarbetare anmäler intresse för heltid årligen och blir då erbjudna en tjänst någonstans i organisationen. Ofta väljer man att tacka nej till erbjuden tjänst, då det kan innebära flytt till annan enhet.

Kostchefen har träffar med kökschefer/husmor en gång i månaden, samt i olika samverkansgrupper. Kökscheferna förmedlar det mesta ut i sina grupper. En del veckobrev kommer också ut.

En stor utbildningssatsning pågår med utbildning av alla kockar och biträden. Det är en utbildning med egen kursplan med 6 veckors heltidsstudier och är en del av en jobsatsning i Norrköping.