



SLUTRAPPORT

ANALYS OCH FÖRSLAG

Utredning –
Kostverksamhet vid
förskola, skola, äldreomsorg
i Tyresö kommun

27 februari, 2015

SLUTRAPPORT

Analys och förslag

Utredning – Kostverksamhet vid
förskola, skola, omsorg
i Tyresö kommun

DiningDevelopment AB

Postadress: Box 58, 261 22 Landskrona

Besöksadress: Lilla Strandgatan 19, Landskrona

Tfn. 0418-145 54, mobil 0703-17 88 50

www.diningdevelopment.com

info@diningdevelopment.com

Innehållsförteckning

	Sid.
1. Introduktion	5
1.1 Uppdraget	5
1.2 Uppdragets genomförande	5
1.2.1 Datainsamling och avstämning i styrgrupp	5
2. Bedömning av nuläget	6
2.1 Utgångspunkt för nulägesbeskrivning	6
2.2 Sammanfattning av nuläget	7
2.2.1 Ekonomi – personal och livsmedel varierar, ej jämförbara övriga kostnader osynliga	8
2.2.2 Effektivitet, i praktiken oklara roller och inte optimal ansvarsfördelning	11
2.2.3 Kvalitet, trots mål och riktlinjer, bristande kunskap om kvaliteten	11
2.2.4 Miljö ambitioner, men ännu inte förverkligade	12
2.3 En förnyad måltidsorganisation	13
3. Förslag till en framtida måltidsorganisation	14
3.1 En områdesvis samlad organisation – förslag	14
3.1.1 Verksamhetschef/Kostchef	17
3.1.2 Områdeschef	18
3.1.3 Kock	19
3.1.4 Måltidsbiträde	19
3.2 Kompetensutveckling	20
3.3 Gemensam profil och kommunikationspolicy	21
3.4 Styrning och ekonomi	21
3.5 Samordning, fortsatt utveckling av kostverksamhetens produktion och distribution	24
3.5.1 Lokaler	24
3.6 Förslag produktion och distribution	24
3.7 Personal	26
3.8 Inköp av livsmedel	26
4. Konsekvenser	26
4.1 Konsekvenser för verksamhetens kvalitet	27
4.2 Konsekvenser för verksamhetens effektivitet	28
4.3 Konsekvenser för verksamhetens miljömedvetenhet	28
5. Kort om nästa steg	28

Dokument och referensförteckning

Figurförteckning

- Figur 1: Verksamhetsstyrning
Figur 2: Förslag övergripande måltidsorganisation
Figur 3: Förslag övergripande ledningsorganisation

Tabellförteckning

- Tabell 1: Sammanställning kategorisering kökslokaler

Förteckning bilagor

- Bilaga 1: Nulägesbeskrivning – utredning kostverksamhet
förskola, skola, äldreomsorg i Tyresö kommun

1. Introduktion

Under perioden november 2014 - februari 2015 har DiningDevelopment AB (*nedan kallad DD*) haft i uppdrag att genomföra en utredning av måltidsverksamheter, inom Barn- och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen samt Utvecklingsförvaltningen i Tyresö kommun. I föreliggande rapport med tillhörande bilaga 1 presenteras analys och resultat av utredningen.

1.1 Uppdraget

Utredningsuppdragets huvudsyfte har varit att identifiera åtgärder som utvecklar Tyresö kommuns kostverksamhet.

Vidare att utifrån lagstiftning identifiera hur verksamheten inom kost på bästa sätt ska bedrivas med hänsyn till kvalitet, effektivitet och nuvarande kundnöjdhet. Direktiv för utredningen har även varit att klarlägga ur ett organisatoriskt perspektiv samt ge förslag till en optimal organisation utifrån ovanstående parametrar.

Underlag och resultat från utredningen ska ge kommunens beslutsfattare vägledning till olika roller inom en kostorganisation och tydliggöra ansvar inom kostområdet i Tyresö kommun.

Kommunens övergripande förväntningar på utredningen som DD uppfattar det är att utredningen ska utgöra en plattform i förändrings- och utvecklingsarbetet för kost-/måltidsverksamheten framöver.

I aktuell måltidsservice omfattas tillagning och distribution av måltider till kommunens förskolor och skolor inom Barn- och utbildningsförvaltningen samt Utvecklingsförvaltningen och till äldreboenden, dagliga verksamheter, samt matdistribution/hemtjänst vid ordinärt boende inom Socialförvaltningen.

Utredningen inkluderar analys och förslag avseende:

- Ekonomi
- Effektivitet
- Kvalitet
- Miljö

1.2 Uppdragets genomförande

Utredningsarbetet har genomförts i tre faser; *kartläggning/nulägesbeskrivning, analys och bearbetning av förslag samt förslag åtgärder med förändringsalternativ*. Nulägesbeskrivningen återfinns som bilaga 1.

1.2.1 Datainsamling och avstämning styrgrupp

Bearbetning och analyser tar utgångspunkt i nulägesbeskrivningen som i sin tur baseras på dokumentstudier, intervjuer, observationer och besök i samtliga skolors tillagnings- eller mottagningskök samt ett mindre antal av förskolors kök.

Nulägesbeskrivning såväl som förslagen i denna slutrapport har kommenterats och diskuterats med en styrgrupp bestående av;

Styrgrupp

- Bo Renman, kommundirektör
- Ann-Catrine Hagner, chef Konsult och servicekontoret
- Monika Larsson, chef Barn och utbildningsförvaltningen
- Åsa Danielsson, chef Socialförvaltningen
- Britt-Marie Lundberg Björk, chef Utvecklingsförvaltningen

2. Bedömning av nuläget

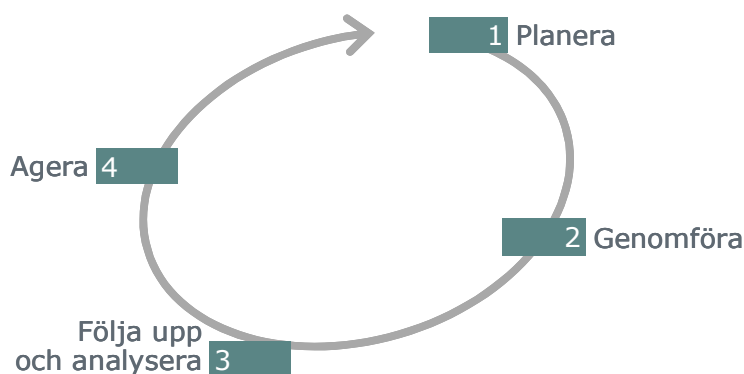
Till att börja med presenterar DiningDevelopment (nedan kallad DD) sin syn på god verksamhetsstyrning. Därefter redogörs för bedömning av hur måltidsverksamheten vid Barn- och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen i Tyresö kommun fungerar i dag. Bedömningen är gjord med utgångspunkt i kraven på en effektiv organisation och verksamhetsstyrning samt efterlevnad av gällande lagstiftning och regelverk. Nulägesbeskrivningen återfinns i sin helhet som bilaga 1 till denna rapport och ligger till grund för de förslag som presenteras i kapitel 3.

2.1 Utgångspunkt för nulägesbeskrivning

I bilden nedan illustreras DiningDevelopments syn på en effektiv verksamhetsstyrning. Den kan ses ur olika tidsmässiga perspektiv och på såväl nämndnivå och förvaltningsnivå som verksamhetsnivå.

Planering (fas 1) handlar om att bestämma förutsättningarna för verksamheten (mål, riktlinjer och restriktioner) som sedan ska följas i genomförandefasen (fas 2). Det är viktigt att genomförandet följs upp och analyseras (fas 3), för att på så sätt lära sig av sina erfarenheter och kan vidta åtgärder (korrigera planeringsförutsättningarna) om det behövs (fas 4). Utifrån detta läge kan man sedan skapa nya planer för verksamheten

Figur 1: Verksamhetsstyrning



Uppföljning av verksamheten är en förutsättning för att kunna bedöma om verksamheten

- är ändamålsenlig och effektiv
- följer lagstiftning, förordningar och gällande övriga regelverk
- har en tillförlitlig redovisning och rapportering av verksamheten

Detta är vad som även brukar kallas intern kontroll.

Sammanfattning av nuläget

Nulägesanalysen visar att måltidsverksamheten i Tyresö kommun saknar tydlig styrning och uppföljning. Verksamheten saknar generellt mål och riktlinjer för kvalitet, någon riktad måltidspolicy med verkande handlingsplan finns inte och kommunens förvaltningar använder inte budgeten som systematiskt styrmedel.

Exempel på av kommunfullmäktige antagna övergripande riktlinjer för Tyresö kommuns måltidsverksamheter är målsättning om 30 % ekologiska livsmedel av de totala livsmedelsinköpen.

Det saknas ett kommunövergripande ansvar för måltidsverksamheten. Ansvaret är i dag fördelat mellan Barn- och utbildningsnämnd, Socialnämnd och Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnd, samt vidare inordnat i tre förvaltningar, Barn- och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen. Detta blir följden att ingen har helhetssyn över verksamhetens omfattning och resultat.

Barn- och utbildningsförvaltningen ansvarar för måltider inom förskola och skola, Socialförvaltningen ansvarar för måltider inom vård och äldreomsorg och Utvecklingsförvaltningen ansvarar för måltider inom kommunens gymnasium. Chef för respektive förvaltning har det övergripande ansvaret. Förvaltningschef vid Barn- och utbildningsförvaltning delegerar till rektor eller förskolechef vid skola/förskola. Chef vid Socialförvaltningen delegerar till en avdelningschef som i sin tur delegerar på motsvarande sätt ansvaret till respektive boendes enhetschef. Vid Utvecklingsförvaltningen delegerar chef ansvar för måltider till rektor, som delegerar till administrativ chef inom Utvecklingsförvaltningen.

Chefsbefattning som ex. måltids-/kostchef med övergripande helhetssyn, ansvar och sakkunskap saknas, med t ex uppgift att samordna och driva utveckling av kommunens samtliga måltidsverksamheter. Brukligt omfattas i chefsbefattning även personal-, arbetsplats-, kvalitets- och budgetansvar samt ansvar för att måltidsverksamheten följer lagmässiga krav.

För rektorer inom skola/förskola, administrativ chef inom gymnasium och enhetschefer vid äldreboenden saknas riktlinjer för budgetering, personalbehov och verksamhetsplanering av måltidsverksamheten. Det är upp till rektor/förskolechef, administrativ chef respektive enhetschef att styra måltidsverksamheten och som en följd av det finns det idag stora variationer i hur och med vilka resurser verksamheten bedrivs på olika förskolor, skolor och boenden.

Kvaliteten uppfattas av gäster och brukare generellt som god, dock saknar Tyresö kommun styrsystem vad gäller uppföljning av gästers och brukares upplevda måltidskvalitet, näringsinnehåll, variation av rätter i matsedeln eller inköpsandel råvaror vid olika måltidsverksamheter kopplat till ekologiskt producerade råvaror av total inköpsvolym eller kronor.

Kommunen kan i dagsläget inte ge garantier som säkerställer likvärdig måltidskvalitet för barn, elever och äldre, samt att ett rätt näringsinnehåll enligt rådande krav och riktlinjer inkluderas i de måltider som serveras.

Enligt vad som framkommit i samband med kartläggning och nulägesbeskrivning med bedömningar och övergripande analyser som varit utgångsläge och plattform för fördjupande analyser, så står framförallt Barn- och utbildningsförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen inför utmaningar gällande funktioner kopplade till styrning, ledning och uppföljning, samt nuvarande kökslokalers funktioner vid några skolor,

flertalet förskolor samt gymnasium, kopplade till vad som är förenligt med rådande lagstiftning.

Aktuella förvaltningars måltidsverksamhet har delar av fungerande verksamhet (ett stort engagemang finns hos kökschefer och medarbetare i köken) och samtidigt tydliga förbättringsområden som omnämnts ovan. För att skapa en professionell och utvecklande måltidsverksamhet totalt i Tyresö kommun samtliga tre förvaltningar skapar förutsättningar för förändring och utveckling. I det arbetet är det viktigt att se vilka brister som måste åtgärdas och att använda det som fungerar bra som förebild.

Inom Barn- och utbildningsförvaltningen finns kök vid sex skolor där investeringar genomförts mellan 2011–2014 för anpassning till tillagningskök, men vid tre skolor (Bergfoten, Kumla, Sofieberg) är kökens lokaler föråldrade, nedslitna, trånga och i stort behov av om-/tillbyggnad för att tillgodose och säkerställa de funktioner och tillagning som sker här idag. Vid samtliga förskolors kök med byggår från ca 1968 – 2005 (ca 16-20 st.) behövs mer omfattande insatser via om-/tillbyggnation då samtliga har för liten bruksyta för den tillagning och funktioner som idag sker. Köken har inte idag möjlighet att tillgodose rådande krav i vare sig livsmedels- eller arbetsmiljölagsstiftningen. Generellt sker tillagning av diet och specialkost inte åtskilt från övrig produktion som idag är ett lagkrav. Köksinredning och materialval är ej anpassade för storköksproduktion och de behov som här måste tillgodoses.

Inom Utvecklingsförvaltningen finns vid Tyresö gymnasium ett föråldrat, nedslitet och icke funktionellt kök, som idag används som mottagningskök, där måltidens huvudkomponent med tillbehör levereras från privat utförare/Fazer Amica. I *bilaga 1* sidor 21-22 framgår aktuell status och kategorisering av kökens lokaler.

Ovan beskrivna brister gällande kökslokalers funktion och status medför investeringar och kapitaltjänstkostnader att hantera i kommande budgetprocesser.

Vid Socialförvaltningens äldreboende Björkbacken finns det ett kök som idag drivs av Fazer Amica, detta kök är till delar trångt men i stort funktionellt för de måltidsleveranser som är avtalade med Tyresö kommun (Björkbackens äldreboende, matdistribution/hemtjänst samt Tyresö gymnasium).

Övriga äldreboenden i kommunen som Ängsgården, Trollängen och Krusmyntan med måltider, ingår ej i Socialförvaltningens ansvar då dessa drivs av privata aktörer.

I följande avsnitt sammanfattas nuläget under punkterna ekonomi, effektivitet, kvalitet och miljö.

2.2.1 **Ekonomi – kostnader personal och livsmedel varierande och inte jämförbara, övriga kostnader osynliga**

Stor variation mellan förvaltningarnas måltidsverksamheter råder då det gäller kökens ekonomi och redovisning. Olika förutsättningar utgör budgetunderlag för vardera skolans och förskolornas måltidsverksamheter, därmed är inte relevanta jämförelser i dagsläget möjliga.

Av budgetunderlag för 2015 då det gäller livsmedel- och personalkostnader per dag för förskolor och skolor (diagram se bilaga 1, sid 11) så ligger kostnaderna både högre än vad som anses vedertaget, men även lägre än

vad som bör vara relevant i förhållande till nuvarande t ex livsmedelspriser. Enligt DDs bedömning saknas inom Barn- och utbildningsförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen struktur och riktvärden för personalbemanning i förhållande till antal barn och elever.

Orsak till högre personalkostnader kan även härledas till de olika kökens uppdrag, produktionsupplägg och uppföljning. Varje kök arbetar utifrån olika lokala förutsättningar, egen förmåga och kompetens samt rutiner eller avsaknad av dessa, för löpande uppföljning.

DD föreslår en inventering av personal vid Barn- och utbildningsförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen kopplad till kökens behov, där även klagande av befattningars arbetsinnehåll omfattas. Detta med hänsyn till att personalbemanningen inte av DD vid flera av köken anses vara behovsanpassad efter aktuella tillagnings- och serveringsvolym. Resultatet av inventeringen bör medföra att en mer jämn och optimal resursfördelning framöver kan planeras för köken.

Inom Socialförvaltningen är samtliga kostnader ovan reglerat i avtalat pris för leveranser av måltider via Fazer Amica till Björkbackens äldreboende.

Övriga kostnader kopplade till måltider som t ex material och förbrukning, lokaler, drift och overhead är idag osynliga då de enligt DDs bedömning ingår i övriga verksamhetskostnader inom ex skola och förskola.

Livsmedel och råvaruanvändning

Generellt har de senaste årens ökade livsmedelspriser medverkat till ökade livsmedelskostnader, men de aktuella kökens olika struktur för produktionsupplägg, planering och uppföljning påverkar även. Som framgår i nulägesbeskrivningen så planerar varje kök vid förskolor och skolor egna matsedlar och i varierande omfattning antalet veckor.

För en på sikt mer optimal resursanvändning inom kommunens måltidsverksamhet så finns möjligheter i att planera en gemensam basmatsedel för samtliga kök. Samsyn vid matsedelsplanering kan även medverka till volymer, som successivt motiverar större användning av ekologiskt och/eller närproducerade livsmedel och råvaror.

Angeläget är även att mäta svinn (berednings- produktions- och ät-/serveringssvinn) för att på sikt minska råvarukostnader.

Råvaror, hel- och halvfabrikat

En ambition i köken och utveckling av måltidsverksamheterna inom Tyresö kommun generellt, är att minska andelen prefabricerade produkter som hel-/halvfabrikat, produkter med olika beredningsgrad som används vid köken.

Generellt styr beredningsgraden på livsmedlen kökstyp, arbetskraft- och investeringsbehov. En lägre beredningsgrad kräver ökade resurser (ofta mer personal) för att färdigställa en maträtt.

DD bedömer idag att andelen halvfabrikat som torkade soppor, såser, krämer etc. inte längre används. Halvfabrikat som djupfrysta grönsaker bedöms ha sin fortsatta användning för att skapa variation i maträtter som grytor, soppor etc. eller som tillbehör och kokt grönsak.

Helfabrikat, färdigberedd produkt där endast uppvärmning återstår, som färsrätter t ex köttbullar eller pannbiffar, pannkakor etc. bedöms vara en del av produktsortimentet även i framtida produktion. Annars medverkar dessa måltidskomponenter till ökade personalresurser då beredningstiden är betydligt längre om de skall tillagas från "grunden".

Att laga mat från "grunden" är det ett rimligt recept för alla? Diskussioner förs genom landet om att "laga mat från grunden" och "inte använda halv-helfabrikat. Enligt DD:s bedömning måste rimliga förutsättningar klargöras gällande innebörden i att från grundråvara tillaga mat inom såväl de offentliga- som privata köken. Hur många kök och restauranger har ett eget slakteri, eget rökeri, en egen kvarn, eget bageri... osv?

Enligt ordboken betyder halvfabrikat råvaror som bearbetats industriellt för att (när det gäller mat) underlätta matlagningen. Några ytterligare exempel på halvfabrikat: mjöl, havregryn, ris. Det är inte alla förunnat att själv kunna mala sitt vete eller korn. De djupfrysta ärtorna och majskornen är halvfabrikat, även den rimmade skinkan och köttfärsen är halvfabrikat, liksom korvar, bacon och kaffe.

Vi skulle knappt klara oss utan helfabrikaten heller. Bröd, leverpastej, yoghurt, glass, kaviar, inlagd sill, makrill i tomatsås är exempel på produkter som industrin tagit över från oss eftersom vi framförallt som privatpersoner inte alltid hinner eller kan tillaga. Däremot finns det bekväma lösningar som ärtsoppa och bruna bönor, tidsödande i det privata hushållet men som absolut blir godast då det tillagas i stora volymer. Med följande hoppas DD tydliggöra begreppen ytterligare:

- *Helfabrikat:* Processad produkt färdig för konsumtion. Ex: Sylt, korv, filmjöl, ketchup, glass. I princip kan man säga att om det inte finns i naturen/hos bonden och du kan äta det utan att tillaga det, då är det ett helfabrikat.
- *Halvfabrikat:* Processad produkt som behöver ytterligare tillagning/preparering innan konsumtion. Ex: Pasta, mjöl, ris, kaffe. Finns det inte i naturen/hos bonden och du måste preparera det på något vis för att konsumera det, då är det ett halvfabrikat.
- *Råvara:* Ej processad produkt. Ex: Ägg, rent kött, frukt, grönsaker.

För att enligt DD:s bedömning nå optimal lönsamhet vid fortsatt framtida kvalitativ måltidsproduktion i stor skala så omfattas viss användning av både halv- och helfabrikat. Dock skall tydliga kriterier vid upphandling och avtalsslutning med leverantörer ange kvalitetsnivån på de råvaror och produkter som används i köken. Detta bör ske i fortsatt utveckling och samverkan med närliggande kommuner vid upphandling av livsmedel och råvaror.

Budgeten används inte som styrmedel i verksamheten

Budgeten används inte som ett styrmedel för verksamheten utan begränsas till en kontrollfunktion. Riktlinjerna för budget är att den inte ska överskridas, det finns därmed i dagsläget inga utvecklingsmål kopplade till finansieringen av verksamheten. Förfarande av köp och säljfunktion används inte inom någon av de aktuella förvaltningarna.

Ett internt arbete mellan ekonomifunktion inom kommunen och aktuella förvaltningars köksverksamheter föreslås på sikt i en samordnad organisation, för att få samsyn i uppbyggnad av resursfördelningssystem och kostnadsberäkning som står i relation till samtliga måltidskategoriers självkostnad. Enligt DD:s uppfattning bör ett köp och säljförfarande inom måltidsorganisationen, vara väl förankrat och tydligt framarbetat innan det sedan kommuniceras ut till beställande kunder och verksamheter.

Generellt upplever anställd kökspersonal som DD mött att det framöver bör ges potential till mer insyn och möjlighet att delta i budgetarbetet och processen kring de olika kökens ekonomi.

Budgetläget kring köken och måltidsverksamheten kommuniceras i varierande omfattning under året med ansvariga i såväl tillagnings- som mottagningsköken.

Budget och ekonomi för kommunens måltidsverksamheter vid skola och förskola fastställs idag med utgångspunkt i uppskattade kostnader och intäkter från föregående år, samt viss omvärldsanalys av mer övergripande karaktär. Nyckeltal används i dagsläget inte.

Mot bakgrund av detta bör tydliga mål och riktlinjer för kvalitet och ekonomistyrning etableras samt att struktur för uppföljning av kvalitet sker med systematiskt tillvägagångssätt.

2.2.2

Effektivitet,

i praktiken oklara roller och inte optimal ansvarsfördelning

Ansvarsfördelningen inom förvaltningarnas måltidsorganisation är otydlig. Funktions-/uppdragsbeskrivning för befattningar som kökschef, kock, köksbiträde och "husmor" saknas, men trots detta upplever DD att det finns informella och personliga antaganden om ansvar. Variation finns även i rektors och enhetschefs verkställande av ledarroll och chefskap. Ställföreträdarskap framgår inte för vare sig för rektor eller enhetschef, kökschef eller kock.

Konsekvens av otydliga ansvarsroller medverkar till att resurser idag inte används på ett optimalt sätt, även kvalitetsnivån mellan förvaltningarnas olika måltidsområden berörs i den måltidsservice som erbjuds de olika gästkategorierna.

Bristande kommunikation avseende effektivitet

Den uppfattning DD får är att kommunikationen mellan rektor och kökschef ibland är otydlig och otillräcklig för att medverka till effektiv planering av tillagning och servering. Konsekvensen blir att kökens möjligheter minskar att planera sin produktion utifrån det behov som finns. Systematiskt förfarande saknas generellt gällande avbeställning av måltider vid t ex studiedagar inom förskolan och skolan.

Kök med överproduktion i förhållande till kapacitet

Uppgifter om produktion, kapacitet och erfarenheter vid observationer av kök visar att köken vid framförallt skolorna Bergfoten och Kumla, samt köken vid samtliga förskolor producerar större volymer än vad köken är dimensionerade för. Detta påverkar matens kvalitet såväl som arbetsmiljön för anställda i köket. Motsvarande ineffektiva fysiska förutsättningar finns även vid mottagningsköket Sofieberg skola.

En struktur för framtida kökskapacitet i Tyresö kommun bör initieras som tar hänsyn till nuvarande bristande kapacitet.

2.2.3

Kvalitet,

mål och riktlinjer saknas, bristande kunskap om kvaliteten

Tydliga mål och riktlinjer för kvalitet och ekonomistyrning saknas och uppföljning av ekonomi och kvalitet är inte systematisk.

Vid de aktuella förvaltningarnas måltids- och köksverksamheter näringsberäknas inte de måltider som serveras och recept för beredning och tillagning saknas i varierande omfattning. Detta påverkar kommunens förutsättningar att kunna garantera likvärdig måltidskvalitet såväl för barn och elever i förskolan och skolan som inom äldreomsorg. Möjlighet finns

inte heller till garanti av det näringsintag som måltiden skall innehålla enligt SLV:s (Svenska Livsmedelsverkets) riktlinjer.

Kvaliteten på den måltidsservice som erbjuds aktuella gäster och brukare uppfattas generellt som "god och bra" i de möten där DD ställt muntliga frågor.

Ingen systematisk uppföljning av måltidskvaliteten sker idag och vare sig Barn- och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen eller Utvecklingsförvaltningen har rutin för gästenkäter, brukarundersökningar eller uppföljning av den upplevda kvaliteten. Endast enstaka muntliga "insatser" genomförs för att mäta måltidskvaliteten. I varierande omfattning genomförs matråd/kostråd vid skolor och äldreboenden 1-2 gånger per termin.

Behov av ökad kompetens inom kök, vård och omsorg samt skola i måltidskvalitet och lagstiftning

DD kan konstatera att det finns ett behov av att öka kompetensen hos personal i köken men också hos vårdpersonal och pedagoger. Detta bekräftas i de olika intervjuer som har genomförts under utredningsarbetet.

Flera av kökens personal har gedigen erfarenhet av måltidsverksamhet men saknar uppdatering av kunskaper inom flera områden, då innevarande formella utbildningar bedöms ha genomförts tidigare än år 2000. DD föreslår fortbildning inom områden som livsmedelslagstiftningens krav (inkl HACCP), livsmedelskunskap, gastronomi, tillagning och måltidsproduktion i storkök, service och bemötande. Vårdpersonal och pedagoger har behov av fortbildning i livsmedelslagstiftningens krav och förutsättningar vid servering av mat och måltider. Sammantaget talar detta för behovet av kompetensutveckling som leder till att förbättra måltidskvaliteten ytterligare.

Vid kontakter med Södertörns miljö- och hälsoskyddsförbund så framförs även följande kopplat till löpande fortbildning i livsmedelshygien; *"problem som funnits på alla köken är att ingen samlat har ordnat utbildningar (det centrala egenkontrollprogrammet som finns säger utbildning en gång per år) eller sett till att egenkontrollen uppdateras (egenkontrollprogrammet talar om genomgång och uppdateringen en gång per år)".*

2.2.4

Miljö - ambitioner, ännu inte förverkligade

Måltidsverksamhetens koppling till miljö definieras i detta sammanhang som ekologiska livsmedel och transporter.

I Kommunplan 2015–2018 (beslutad av kommunfullmäktige 2014-11-27) framgår att nämnderna i Tyresö kommun ska medverka till att andelen ekologiska livsmedel uppgår till minst 30 procent. DD:s bedömning är att denna målsättning kommer uppnås men att likvärdiga grunder för uppföljning krävs och bör utvecklas för användning av samtliga kök.

Huruvida någon av Tyresö kommuns måltidsverksamheter i sin budget tilldelats någon ekonomisk resurs för att möjliggöra större andel inköp av ekologiskt producerade livsmedel har inte framgått i dokument som DD tagit del av eller kommunicerat.

Transporter av måltidskomponenter inom förvaltningarnas aktuella områden kan utifrån miljöhänsyn samordnas och optimeras i den pågående samordning av varudistribution som är under utveckling. Vid hänsyn till

geografiskt område och möjligheter till vis omstrukturering av måltidsproduktion och distribution så ser DD ytterligare samordningsvinster. Detta beskrivs mer i kapitel 3 i denna rapport.

2.3

En förnyad måltidsorganisation

Tyresö kommun med Barn- och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen har en tydlig ambition i att tydliggöra och förbättra sin måltidsorganisation. Verksamheten ska präglas av god kvalitet som motsvarar SLV:s rådande riktlinjer för såväl måltider inom Socialförvaltningen som förskola, skola och gymnasium inom Barn- och utbildningsförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen. Måltidsverksamheten skall kännetecknas av hög effektivitet och visa en tydligare koppling mellan kvalitet och kostnader. Tydligt anges i uppdragsbeskrivning, att Tyresö kommun eftersträvar en kostverksamhet som på bästa sätt ska bedrivas med hänsyn till kvalitet, effektivitet och nuvarande kundnöjdhet. Den primära motivationen bakom önskad förändring handlar om klar och tydlig organisation, kvalitetssäkring och kostnadseffektivitet samt profession.

I arbetet med att skapa en förändrad organisation för måltidsverksamheten inom Tyresö kommun så har DD utgått från fyra ledord:

- Kvalitet
- Effektivitet
- Miljö
- Flexibilitet i måltidslösningar

För att Barn- och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen i Tyresö kommun tillsammans ska få till en effektiv verksamhetsstyrning, krävs för det första att måltidsverksamhetens förutsättningar fastställs (fas 1 i figur 1, sid 6 ovan). Det gäller att formulera mål och mått för det som är viktigt i organisationen (t.ex. kvalitet, kompetens, arbetsmiljö och ekonomi) samt göra en budget som är anpassad efter denna ambitionsnivå, med nära koppling till verksamheten. Måtten kan vara både kvantitativa och kvalitativa (t.ex. andel nöjda gäster, brukare och antal utbildningstimmar) men även för verksamheten relevanta nyckeltal för produktivitet och kostnader (t.ex. antal portioner per årsarbetare och pris/portion).

För det andra bör metoder för uppföljning av verksamhetens resultat i förhållande till målen utvecklas (fas 3). Det finns flera olika metoder för uppföljning, t.ex. enkätundersökningar, medarbetarsamtal, fokusgrupper och intern statistik.

På basis av resultatet kan beslut fattas om resurstilldelning och målsättningar för nästföljande planeringsperiod (fas 4). På detta sätt kan man bygga in en resultatkultur och ett lärande i organisationen som ger en systematisk utveckling av verksamheten.

Arbetet med löpande uppföljning och bedömning av verksamhetens resultat bidrar till att synliggöra medarbetarnas arbete vilket i detta fall kan innebära att de anställda arbetar för gemensamma mål och tydligt kan mobilisera sina arbetsinsatser för att skapa en verksamhet präglad av kvalitet och effektivitet. Detta sker dock inte av sig självt utan förvaltningen behöver kommunicera och skapa förståelse för verksamhetsstyrningen och hur den är tänkt fungera.

Samtliga medarbetare i Tyresö kommuns kost-/måltidsorganisation ska veta

- varför vi planerar och budgeterar
- varför vi följer upp resultatet
- vad som händer/vilka åtgärder som krävs om målen inte nås

I nästa kapitel ger DD förslag på en organisation som stödjer en kostnadseffektiv verksamhetsstyrning. Organisationsförslaget är framtaget för att skapa förutsättningar för hög kvalitet och effektiv resursanvändning i måltidsverksamheten.

3. Förslag till en framtida måltidsorganisation

I detta kapitel redogör DD för ett förslag till övergripande måltidsorganisation för organisation och styrning.

Förslaget har utformats för att skapa förutsättningar i effektiv verksamhetsstyrning och stödja en måltidsverksamhet som kännetecknas av hög effektivitet, kvalitet och miljömedvetenhet. Förslaget nedan innehåller även en strategi för effektivisering av produktion och resursanvändning i köken.

Mat och måltider idag uppfattas av beställande nämnder, brukare och gäster i övergripande termer som god, men har tydliga förbättringsområden i t ex. mer behovsanpassad måltidssituation, mer gästfokus, tydligt värdskap, likvärdig och jämn måltidskvalitet, valfrihet och variation i menyer samt ökad kompetensförsörjning som medverkar till lustfyllda måltider och måltidsstunder. Arbetet fram till utveckling och förbättring inom nämnda förbättringsområden bör ske i samverkan med såväl personal inom Socialförvaltningen som med skolans, förskolans och gymnasiets personal vid Barn- och utbildnings- samt Utvecklingsförvaltningen.

I framtagandet av förslaget har DD haft fokus i Tyresö kommuns önskan om att få till en optimal kostorganisation med tydliga roller och ansvar. Kommunen bedöms på så vis ha en relativt god grund att stå på för en fortsatt utveckling av måltidsverksamheten i säkerställande av en hög kvalitet; både vad gäller näringsinnehåll och måltidsupplevelse samt lagstiftningskrav. Vidare finns ett engagemang för frågor som rör utveckling av måltidsverksamheten såväl inom respektive förvaltningsledning som i flertalet av tillagnings- och mottagningsköken.

3.1 En områdesvis samlad organisation – förslag

Tyresö kommun står inför utmaningar när det gäller produktion och distribution av måltider. En minskning i antal elever vid både grundskolan och gymnasium kommer inom de närmast kommande åren även bli kännbar. En mer återhållsam ekonomi med strama budgetprognoser är även ett faktum på sikt.

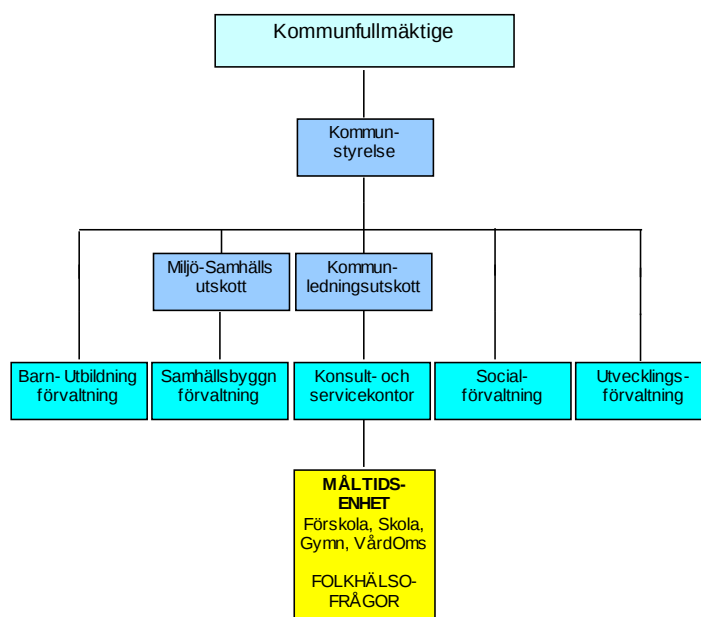
Ett stort antal av tillagningsköken vid förskolor och några vid skolor har idag för liten produktionsvolym vilket medför svårighet att få lönsamhet, samtidigt med omfattande behov av investeringar för att kunna möta rådande krav i både livsmedels- och arbetsmiljölagstiftningen.

DD bedömer utifrån ovan beskrivna scenario och där Tyresö kommun samtidigt står inför att skapa en professionell måltidsverksamhet präglad av

kvalitet och effektivitet, förslaget att bilda en gemensam organisation för all måltidsservice.

Behovet av en tydlig och sammanhållen verksamhetsstyrning talar för en förändring av ansvarsfördelningen när det gäller måltidsverksamheterna. I förändring av styrning bör de erfarenheter som idag finns och arbete som har gjorts inom ramen för respektive nämnds måltidsverksamheter tillvaratas. Mot bakgrund av skrivning ovan föreslår DD organisation och ansvar för kommunens framtida måltidsverksamhet som i förslagen benämns "Måltidsenhet" enligt figur 2 som följer:

Figur 2: Förslag övergripande måltidsorganisation



"Måltidsenheten" har till uppgift att tillgodose barn och ungdomar i förskola, skola och gymnasium samt personer som vistas inom vård och omsorg, med måltider inom Tyresö kommun.

Måltiderna produceras, distribueras och serveras enligt givna riktlinjer samt med krav på kvalitet enligt SLV:s riktlinjer. Hänsyn tagen till både yttre och inre miljö, med adekvat kunskap och kompetens hos personalen, i en kostnadseffektiv organisation.

DD har i förslaget valt en traditionell linjeorganisation med nuvarande Konsult- och servicekontoret som huvudman, och därmed bär det yttersta ansvaret för att måltidsverksamheten fungerar enligt av kommunstyrelsen (i förlängningen kommunfullmäktige) givna riktlinjer och måldokument. Med anledning av de servicefunktioner och uppdrag som Konsult- och servicekontoret idag tillhandahåller på uppdrag av kommundirektören och förvaltningarna (bl a inom Lön och redovisning, IT, fastighet och facility samt upphandling) så har detta förslag under analys framstått som på sikt för Tyresö kommun ett hållbart alternativ för sin måltidsförsörjning och neutralt för övriga förvaltningar.

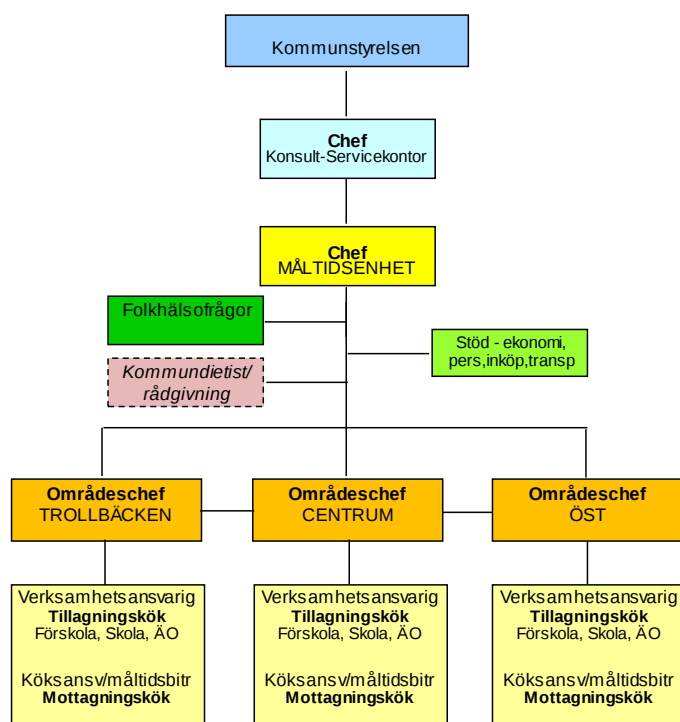
Förslaget ovan innebär att Socialförvaltningens avdelnings-/enhetschefer och Barn- och utbildningsförvaltningens samt Utvecklingsförvaltningens rektorer/administrativ chef inte längre kommer att ha ett ansvar för måltidsverksamhet, men naturligtvis fortsätta ha löpande kontakt med kökens verksamhet i rollen som kunder.

I en offentlig verksamhet där förvaltandet av, i detta fall, god och kvalitativ måltidsservice är ett av de främsta målen, att det krävs långsiktighet och en hållbar struktur. Då den huvudmannastyrda organisationen har en allmännyttig uppgift att fylla och ska bära upp den demokratiska värdegrunden, anses ovanstående organisationsmodell vara den som är bäst tillämpbar. I en politikerstyrd organisation är ju målen mer komplexa eftersom det finns olika ideologier och intressen som ska komma till uttryck. Då finns det ett stort värde i en organisation som präglas av stabilitet. Mot denna bakgrund ovan föreslår DD att en tjänst som verksamhetschef/kost-/måltidschef inrättas och att denna befattning får en tydlig roll och ett ansvar för all måltidsverksamhet i kommunen, se figur 3b. I ansvaret omfattas att styra, leda, utveckla och följa upp måltidsverksamheten.

Ytterst fattas besluten på politikernivå för att sedan omvandlas professionellt vidare ut i organisationen. Yrkeskunskap och innevarande kompetenser tillvaratas. Anställda ska uppmuntras att använda sina idéer, inspirera varandra, kostchefen blir här en mentor som ska inspirera och engagera sina medarbetare. Kompetens och kunskap ska finnas för att förverkliga uppsatta mål. Tydlig och klar kommunikation till mottagningsenheterna krävs om hur måltidshanteringen ska se ut så att lagstadgade krav uppfylls.

Övergripande förslag till ledningsorganisation och ansvar framgår av figur 3 som följer.

Figur 3: Förslag övergripande ledningsorganisation



Direkt underställd chef för Konsult- och servicekontoret, är verksamhetschef/kostchef vid måltidsenheten och ytterst ansvarig för att leda och fördela produktionsarbetet ut i de olika köken. Verksamhets-/kostchefen har ett övergripande ansvar för att styra och följa upp måltidsverksamheten. Funktionen som verksamhets-/kostchef är central och har ett nära samarbete med områdeschef som rapporterar till verksamhets-

/kostchef. Den kost-/måltidsorganisation som föreslås kräver tydlig delegationsordning och ansvarsfördelning. Formella befattnings- och arbetsbeskrivningar krävs för såväl verksamhetsansvarig/kostchef och områdeschefer som för samtliga övriga befattningar och roller i köken, för att säkerställa att ansvar inte faller "mellan stolarna" och att arbetsordningen är klar för samtliga medarbetare.

Kommunens folkhälsoplanerare (idag inom Samhällsbyggnadsförvaltningen), föreslås fortsatt samverka med kommunens måltidsenhet då motsvarande frågor om mat, hälsa och välbefinnande förenar och kan vara styrka i fortsatt gemensamt serviceuppdrag, och därmed även löpande arbeta med fokus på mål och riktlinjer i t ex framtida måldokument/kostpolitiskt program för Tyresö kommuns måltidsservice, samt i samverkan med verksamhets-/kostchef delta i kvalitetsutveckling, uppföljning och omvärldsbevakning av mat och nutritionsfrågor. På sikt föreslås även dietistfunktion som resurs inom måltidsenheten.

Stödfunktioner för övrigt består av administrativa roller (budget, ekonomi, redovisning, personaladministration, inköp – avtal, transporter etc.) som ska tillgodose verksamhets-/kostchef med information och uppgifter som är nödvändiga för den totala måltidsverksamheten.

Klargörandet av roller och funktioner, ansvar och befogenheter är en förutsättning för att få verksamheten tydlig och kostnadseffektiv. DD utgår ifrån att en större del av resurser i organisationsförslaget finns i nuvarande organisation, dock förutsätts kompetensförstärkning vid nyrekrytering och av bemanning av chef för måltidsenheten.

Alternativt förslag till ovan beskriven kost-/måltidsorganisation har under utredningen även kommunicerats där nuvarande förvaltningar Barn- och Utbildningsförvaltningen samt Socialförvaltningen med sina respektive nämnder, gemensamt får ansvar för kommunens samtliga måltider. Vad som kan utgöra komplikationer i ett sådant förslag på sikt, är att ett av verksamhetsområdena (förskola, skola eller vård och omsorg) prioriteras framför det andra. För de båda förvaltningarna är i dagsläget inte ansvar för måltidsverksamhet ett av kärnuppdragen då detta idag är pedagogisk verksamhet respektive vård och omsorg. Därmed utgör förslaget ovan i figur 2 slutligt förslag.

I följande stycken beskrivs förslaget på organisation utifrån de utvecklingsområden som DD har identifierat genom nulägesanalysen.

3.1.1

Verksamhetschef/Kostchef

Den föreslagna kostchefen, har fullt ansvar för och befogenheter att driva måltidsverksamheten i enlighet med givna ramar (t.ex. kostpolicy, målsättningar för kvalitet och budget). Kostchefens ansvar omfattar med andra ord såväl personal och budgetfrågor som verksamhetens kvalitetsmässiga resultat. Genom att kostchefen har denna roll, säkerställer man att verksamheten kontinuerligt utvecklas utifrån de målsättningar som sätts upp inom kommunförvaltningen.

Det är med andra ord av yttersta vikt att kostchefens huvudsakliga fokus är på utveckling, uppföljning, planering och budget för verksamheten som helhet.

Kostchefen har sammanfattningsvis det samlade ansvaret för verksamheten, men arbetar genom aktuella områdeschefer för att förankra policy, riktlinjer och ramar samt följa upp verksamhetens resultat. Folkhälsoplanerare ("Folkhälsofrågor") är ständigt resurs i utvecklingsprocesser och uppföljning.

Kostchefens ansvarsområden föreslås vara:

- Förberedelse, förankring och uppföljning av t ex politiskt beslutad kostpolicy, riktlinjer och övriga mål för måltidsverksamheten
- Förberedelser inför/och avtalsteckning beställare
- Ansvar för utveckling av gastronomisk kvalitet och lustfyllda måltidsupplevelser, därmed även yttersta ansvar för matsedelsupplägg och innehåll
- Uppföljning av måltidskvalitet hos brukare och gäster t ex enkäter
- Upphandling (ramavtal)
- Budget inklusive uppföljning med arbetsledare
- Utveckling av kostdatasystem (ej operativt)
- Övergripande personalansvar (rekrytering, kompetensutveckling, arbetsmiljöfrågor, etc.)
- Att lagstiftning följs (arbetsmiljö, livsmedelshantering, egenkontroll etc.) och kvalitetssäkring
- Utveckling av verksamheten inklusive gemensamma processer och rutiner, miljöanpassning av måltidsverksamheten
- Medarbetar- och lönesamtal, områdeschefer

Förutom att vara kunnig i mat- och kostfrågor, kostekonomi och organisation av måltidsverksamhet behöver kostchefen vara drivande i att utveckla en modern och professionell måltidsverksamhet. Kostchefen har ett tydligt chef-/ledarskap och förmåga att inspirera och engagera områdeschefer, verksamhetsansvariga, kockar, måltidsbiträden och övriga medarbetare i organisationen.

3.1.2

Områdeschef

Ansvar för områdeschef föreslås vara geografiskt uppdelat, med områdesbestämda tillagnings- och mottagningskök.

Områdeschef ser till att gällande riktlinjer (lagar, policys, matsedlar etc.) får genomslag i verksamheten i köken, att måltiderna i varje kök håller samma kvalitet, att personalresurserna utnyttjas effektivt mellan köken, att produktionen och distributionen mellan köken optimeras.

Områdesindelningen bör göras utifrån en ambition att områdeschef har mandat att göra nödvändiga omfördelningar mellan relevanta kök.

Områdeschefens direkta kontakt med den operativa verksamheten i köken möjliggör för verksamhets-/kostchefen att behålla fokus på övergripande verksamhetsfrågor och att t ex livsmedelsupphandlingar speglar verkliga behov ute i köken. Områdeschefens formella kompetens bör motsvara *minst* kokerska- eller kockutbildning med kompletterande chef-/arbetsledarutbildning.

Områdeschefer föreslås få ansvar för följande uppgifter efter enighet och samråd med verksamhets-/kostchef:

Utveckla verksamhetsstyrningen:

- Tydliggöra kraven på kvalitet och kostnadseffektivitet
- Delansvar i samverkan med verksamhets-/kostchef för utveckling av gastronomisk kvalitet och lustfyllda måltidsupplevelser
- Kommunicera och kontinuerligt följa upp budget med verksamhetsansvariga
- Samordning löpande underlag för redovisning och uppföljning och rapportering till verksamhets-/kostchef
- Säkerställa att antagna riktlinjer för måltider och kostpolicy följs
- Säkerställa att regler för egenkontroll följs
- Följa upp verksamhetsområdet utifrån bl.a. kraven på kvalitet och Effektivitet

- Skapa dialog med beställarverksamheter och brukare så att kvaliteten i måltidsverksamheten kan anpassas efter beställarnas faktiska behov och önskemål.

Inneha det övergripande personalansvaret inom geografiskt område samt ansvar för anställdas utveckling:

- Samordna personalresurser för flexibel och kostnadseffektiv resursanvändning t ex rotationstjänster
- Genomföra medarbetarsamtal och lönesamtal med verksamhetsansvarig. Verksamhetsansvarig genomför sedan motsvarande samtal med övriga anställda i tillagningsköken och underliggande mottagningskök.
- Kartlägga utbildningsbehov för köks- och serveringspersonal

3.1.3 **Verksamhetsansvarig kock**

Idag finns en kökschef som även är kock vid varje tillagningskök. Ett tydligt och kompetent ledarskap i det dagliga arbetet ger bättre resultat, ökad effektivitet och minskar risken för att viktiga moment utelämnas i måltidsproduktionen.

Verksamhetsansvarig kock föreslås fortsatt ansvara för:

- Den dagliga löpande verksamheten i köket
- Inköp av råvaror
- Daglig uppföljning produktion och volymer
- Se till att rutiner för säkerställandet av måltider följs
- Lokal anpassning av matsedeln
- Att rutiner för egenkontrollprogram efterlevs
- Aktiv och regelbunden dialog och kommunikation med egna verksamheterna (förskola, skola, äldreboende)
- Löpande personalfrågor (medarbetar- och lönesamtal, med egna kökets personal samt underliggande mottagningskök, samt resursplanering, vikarier etc.)
- I samråd med områdschef samordna, rapportera löpande underlag kring budget och ekonomi etc.

3.1.4 **Måltidsbiträde**

Vid mottagningsköken finns måltidsbiträden som ansvarar för sluttillagning och servering till aktuella gäster, samt efterarbete. Även här finns ansvar som bör vara tydligt och väl förankrat.

Måltidsbiträde föreslås fortsatt ansvara för:

- Den dagliga löpande verksamheten i köket
- Inköp/beställning av råvaror via leverantörer eller tillagningskök
- Daglig uppföljning serveringsvolym
- Se till att rutiner för säkerställandet av måltider följs
- Lokal anpassning av matsedeln
- Att rutiner för egenkontrollprogram efterlevs
- I samråd med arbetsledare samordna, rapportera löpande adekvata underlag

3.2

Kompetensutveckling

Omfattningen av formell utbildning samt kompetensutveckling hos anställda inom måltidsverksamheterna varierar. Av genomförd kompetensinventering (bilaga 1 sid 14) framgår att 36 % av dem som besvarat frågeformulär, saknar formell grundutbildning relaterad till storkök- eller restaurangverksamhet.

En fortsatt löpande kompetensförsörjning t ex via årlig utbildningsplan medverkar till goda resultat och förutsättningar att samtlig anställd kökspersonal har likvärdig och behovsanpassad kompetens. Därmed säkerställs att Tyresö kommuns olika gäst kategorier erbjuds en likvärdig och jämn måltidskvalitet.

I organisationsförslaget ovan föreslås att verksamhets-/kostchef har det yttersta ansvaret för kompetensförsörjning och kompetensutveckling av anställda. Detta är nära sammankopplat med att kostchef har det övergripande ansvaret för utveckling och verksamhetens kvalitetsmässiga resultat samt personalansvar. Kostchef ska alltså ombesörja att personalen har rätt kompetens så att verksamheten har de bästa förutsättningar att leverera god kvalitet. Detta innebär att anställd personal ges möjlighet till utbildning och annan fortbildning, för att hålla sig uppdaterade vad gäller lagar och föreskrifter om livsmedel och livsmedelshantering, gastronomi och måltidsutveckling, kunskap om olika specialkost och allergikost är likaså en viktig del av detta. DD föreslår även utbildning inom t ex Service och bemötande. Kompetensförsörjning är en förutsättning för en god måltidskvalitet, och påverkar även anställdas trivsel och engagemang i positiv riktning.

3.3

Gemensam profil och kommunikationspolicy

I analys och möten som DD genomfört har det blivit tydligt att kommunikation såväl internt inom köken som externt mot gäster och kunder är splittrad och spretig.

DD föreslår med anledning av detta ovan, samt för att klargöra och även underlätta "uppdraget" för anställda, att en gemensam profil och kommunikationspolicy i en samordnad Måltidsenhet tas fram. Syfte är att stärka dialogen med kommunens ansvariga beslutsfattare och beställare. Vidare marknadsföra de olika måltidsupplevelser som erbjuds samtliga gäst kategorier; barn och ungdomar inom förskolan, skolan, gymnasiet, föräldrar och pedagoger, äldre vid kommunens äldreboenden samt gäster vid caféverksamheter inom måltidsorganisationen.

Parallellt med att Tyresö kommun expanderar inom olika verksamhetsområden, bör satsning i marknadsföring av den offentliga måltidsupplevelsen även ske. Härmed blir måltiden ett av kommunens viktiga konkurrensmedel och totalt ett ökat attraktionsvärde.

Profil med tillhörande material och kommunikationspolicy, ska vara professionell och lättillgänglig i sin utformning, förståelig för såväl gäster som anställda samt lätt att nyttja och använda. Tyresö kommuns grafiska profil och logotyp ska ange yttre förutsättningar för aktuellt profilmaterial. Framarbetad profil och kommunikationspolicy ska inom Måltidsenheten utgöra ett gemensamt värde att samlas omkring och stor del av intrycket som ska förmedlas till verksamheternas olika kunder och gäster. Den gemensamma profilen ska bidra till att utveckla, förmedla och förankra måltidsverksamhetens mål, både internt och externt. Även medverka till ett nytt gemensamt "avstamp" för gemensam måltidsorganisation i Tyresö kommun.

Styrning och ekonomi

Idag finns osäkerhet i de underlag som DD fått ta del av över antal tillagade och serverade måltider samt kostnaderna för måltidsverksamheten då rutiner saknas för löpande uppföljning och redovisning. Svårigheter i analysarbetet har varit att bedöma vad som är kostnadsdrivande i förvaltningarnas måltidsverksamhet.

Flertalet olika måltidspriser bedöms ej stå i relation till aktuell självkostnad eller vad som anges på fakturor från leverantörer. Osäkerhet finns även då det gäller prissättning av förrådsvaror och extrabeställning av livsmedelskomponenter. Ett förfarande av köp och säljsystem används inte, vilket föreslås av DD i en framtida kommungemensam måltidsorganisation.

För att kunna använda sig av budget i uppföljning och styrning av verksamheten är det viktigt att både underlag och budget är realistiska, samt att det finns en medvetenhet i organisationen kring vad som är kostnadsdrivande, och vilka möjligheter det finns att hantera eventuella budgetavvikelser löpande. Fortsatt följer några förslag till parametrar och faktorer som på sikt kan medverka till ökad tydlighet och en ökad realistisk budget enligt DDs bedömning;

- Vad är måltidsuppdraget i konkreta "aktiviteter"? – Konkretisera mål i livsmedels- och måltidspolicyn via en handlingsplan
- Ambitioner då det gäller servicegrad – inom vilka ramar?
- Är samtliga kostnader som omgärdar måltiden/måltiderna synliga - Bättre koll på kostnaderna men även intäkter
- Bygger kalkyler, prissättning av måltider och tjänster på faktiska kostnader, självkostnad etc.? Eller bygger det på antaganden?
- Inventering olika processer i kostverksamheten – gör vi rätt saker finns möjlighet till effektiviseringar?
- Kan standardisering av moment och funktioner i kostverksamheten etableras?
- Allmän ordning och reda – har utförande kostverksamhet och nämnd/beställare samma "bild" av vad som levereras och säljs?

Den föreslagna måltidsorganisationen med en tydlig ansvarsfördelning mellan chef för Konsult- och servicekontoret, verksamhets-/kostchef, områdeschef samt verksamhetsansvarig kock och måltidsbiträden, ger enligt DD goda förutsättningar för att kunna utföra effektiv verksamhetsstyrning.

Med stöd av förslag till förändring av nuvarande organisation blir det möjligt att få en samlad överblick och styra måltidsverksamheten på alla nivåer. Detta sker genom att man gör en sammanhållen planering, genomför planerna, följer upp och analyserar hur det gått för verksamheten samt åtgärdar och prioriterar utifrån resultatet.

Tillkommande resurs folkhälsoplanerare (folkhälsofrågor) ger möjlighet till ett helhetsperspektiv gällande kommunens måltidsservice och samtidigt naturlig koppling till samtliga olika kategorier och kommunaktiviteter, samt i t ex kostpolicy och måldokument för Tyresö kommun. Föreslagen samverkan mellan Folkhälsoenheten och Måltidsenheten bedöms bidra också till både kortsiktiga och långsiktiga effekter i kommunens fortlöpande utvecklingsarbete till "etablerad" måltidskommun.

Inledningsvis bör Konsult- och servicekontoret inom Tyresö kommun ta fram tydliga mål, policies och riktlinjer för vad man vill åstadkomma när det gäller måltidsverksamhetens kvalitet, kostnader och miljöpåverkan. Till

exempel relationen till den antagna måltidskvaliteten som man eftersträvar och riktlinjer för hur budgeten ska nyttjas. Det är viktigt att verksamhetens gemensamma mål förankras på alla nivåer inom organisationen. Detta eftersom kunskap om vilka målsättningar som finns och hur dessa ska nås, enligt vad DD har sett i andra likvärdiga måltidsorganisationen ökar sannolikheten för att man uppnår dessa målsättningar.

Under måltidsproduktionen (dvs. genomförandet) är det områdeschef, verksamhetsansvarig kock och ytterst kostchefen som ser till att verksamheten drivs efter organisationens egna uppsatta mål samt uppfyller lagmässiga krav. För att kunna följa upp måltidsproduktionen föreslås att IT-baserat kostplaneringssystem implementeras. DD föreslår samtidigt med detta att resurs inledningsvis avsätts för att systemet optimalt ska nyttjas och på sikt vara ett dagligt verktyg i samtliga kök. Kostplaneringssystemet omfattar både ekonomiska och kvalitetsmässiga aspekter samt underlag och information som är värdefull utifrån ett styrningsperspektiv.

Gällande ekonomin bör förvaltningen ta fram nyckeltal som kan användas för verksamheten. Inom måltidsverksamheter är följande nyckeltal vanliga:

- Kostnad eller pris per portion
- Kostnad eller pris per elev eller per individ

Genom att kontinuerligt använda sig av samma nyckeltal kan man följa verksamhetens utveckling över tid. Detta eftersom man med ett enhetligt portionsbegrepp kan jämföra kostnadsutvecklingen per portion från år till år, förutsatt att kostnaderna avgränsas och följs upp på liknande sätt.

För att kunna jämföra sig med andra förvaltningar eller kommuner krävs mer av enhetliga system och funktioner. De som medverkar i sådana jämförelser måste arbeta med enhetliga kostnadsbegrepp eller portionsbegrepp, vilket inte sker i dagsläget. För det första saknas en enhetlig praxis för portionsbegreppet; olika mått används i olika kommuner och det finns inget som är accepterat av samtliga branschföreträdare. För det andra finns ingen entydig definition av de olika portionsbegreppen. De mått som vanligen används är: lunchportion, dygnsportion, dagsportion, medelportion och normalportion. DD:s erfarenhet är att flertalet är överens om att det finns behov av ett enhetligt portionsbegrepp.

För samtliga aktuella förvaltningar i detta utredningsuppdrag är ett första steg att påbörja en systematisk uppföljning av ekonomi och kvalitet inom kommunens måltidsservice. På så vis kan ytterst ansvarig chef styra verksamheten genom att göra relevanta och realistiska prioriteringar som har sin utgångspunkt i kommunens verksamhetsmål. Budgeten används på så sätt som styrmedel med utgångspunkt i målsättningar, snarare än som ett kontrollinstrument. DD föreslår att detta görs genom att man definierar en referensportion. D.v.s. hur mycket den genomsnittliga frukosten, lunchen, middagen, mellanmålet och kvällsmålet kostar. Denna referensportion kan sedan användas i kalkylsammanhang för att göra t.ex. styckkostnader vid olika investeringsalternativ. Exempel på ytterligare möjliga nyckeltal är;

Finansiella;

Försäljningsvolym

Resultat i % av försäljning

Personal;

Arbetade timmar

Sjukfrånvaro

Försäljning per arbetad timma

Antal producerade måltider i relation till antalet tjänster

Produktion;

Råvaror %

Personal %

Omsättningshastighet

Utbildningskostnad/anställd

Ytterligare en faktor som är viktigt när det gäller kostnadsberäkningar är hur mycket svinn en verksamhet dagligen har. Av de kök som besökts kan DD inte ge någon tillförlitlig bedömning av eventuellt svinn; varken berednings- och tillagningssvinn eller av mat som kastas vid servering. Av erfarenhet från andra måltidsutredningar förmodas dock att det dagligen finns svinn vid beredning av grönsaker, överproduktion samt att mat kastas som varit ute i serveringen eller kastas av matgästen.

Som en del av kommunens arbete att följa upp verksamheten på ett mer systematisk sätt, föreslår DD att man också bestämmer sig för ett enhetligt sätt att mäta svinn på. Detta görs t ex genom att väga dagligt beredningssvinn och att väga den mat som kastas vid serveringen.

3.5 **Samordning, fortsatt utveckling av kostverksamhetens produktion och distribution**

DD ser att det finns såväl utvecklings- som samordningsmöjligheter vad gäller lokaler och personal som på sikt ger kostverksamheten ett bättre kapacitetsutnyttjande.

Avgörande faktorer för planerade insatser i kökens lokaler är parallellt de pågående diskussioner gällande förändringar av förskolors och skolors lokaler och där en fördjupning för närvarande pågår inom Barn och utbildningsförvaltningen av förslag som presenteras i rapport från genomförd "Utredning av lokaler" (Sweco).

3.5.1 **Lokaler**

Produktion av måltider sker idag vid totalt 12 tillagningskök samt 7 mottagningskök vid skolor, samt 16 kök med tillagning vid förskolor som inte är byggda som tillagningskök men där tillagning trots detta sker idag. DD har tagit del av parallella erfarenheter som Södertörns Miljö- och hälsoskyddsförbund uttryckt; att det saknats livsmedelshygienisk kompetens i samband med projekteringar av nya kök, samt ombyggnationer av befintliga. Häri har DD fullt ut samsyn och ser de utmaningar som Tyresö kommun står inför att anpassa kökslokaler efter rådande såväl funktioner som lagstiftning.

Inom Utvecklingsförvaltningen finns 1 mottagningskök, Tyresö gymnasium. Då det gäller kök inom Socialförvaltningen så finns 1 tillagnings-/centralkök vid Björkbackens äldreboende som idag drivs av Fazer Amica.

Total produktion av lunchmåltider per dag inom kommunens tillagningskök är ca 7 605, varav ca 1 200 lunchportioner vid förskolor. Vid Björkbackens äldreboendes kök tillagas dagligen för boende gäster/brukare ca 130

lunchportioner och ca 130 middag/kvällsmat. Till hemtjänst tillagas här även ca 70 lunchportioner per dag. Härutöver tillkommer frukost och kvällsmat samt mellanmål.

3.6 **Förslag: produktion och distribution**

Då det gäller planering av framtida fortsatt struktur för produktion och distribution av måltider i Tyresö kommun, så föreslår DD att en inventering av kökens lokaler sker områdesvis Trollbäcken, Centrum och Öst. Härmed finns möjligheter till organisatoriska vinningar för produktion och distribution som utgår från geografisk närhet.

En ytterligare utgångspunkt bör även vara att utnyttja kommunens befintliga kök i så stor utsträckning som möjligt. Då det i dagsläget föreligger renoveringsbehov i flera av kommunens kök (bl.a. som följd av att köken inte uppfyller Livsmedelslagstiftningens krav) bör man se möjligheterna att i samband med renoveringen öka kapaciteten i något kök där detta är möjligt, i stället för att investera i helt nya kök. Möjligheten att investera i befintliga kök gör att den initiala kostnaden för verksamhetsförändringen kan hållas nere, samtidigt som man tar tillvara de resurser som redan finns i verksamheten.

Vid sidan av investeringar och renoveringar i kökslokaler, varumottagning och förrådsutrymmen och utensilier kan måltidsproduktionen effektiviseras genom t.ex. effektivare processer, dubbla produktionslinjer och samordnad måltidsproduktion till flera verksamheter.

Utgångspunkter för förslag till inventeringen kan sammanfattas i följande punkter:

- Optimalt utnyttjande av kapacitet och resurser i tillagningsköken
- Samlad planering av investeringar för framtida behov – suboptimering kan förebyggas
- Samlad planering av investeringar för framtida behov och i relation till "Utredning av lokaler" (Sweco)
- Anpassning tillagnings- och mottagningskök enligt gällande lagstiftning
- Säkerställd och förhöjd måltidskvalitet

Sammantaget är det DD:s uppfattning att de föreslagna förändringarna i kökens lokaler efter genomförd statusbedömning och kategorisering (se bilaga 1, sid 20-22) inledningsvis bör beaktas i nämnd ordning, där siffran 1 är köken med störst behov av insatser och siffran 3 anger köken med behov av insatser men inte av "akut" karaktär. På nästkommande sida i tabell 1 framgår en sammanställning över köken och aktuell statuskategori.

Tabell 1: Sammanställning kategorisering kökslokaler

Kategori 1: Bergfoten skola, Kumla skola, Sofiebergskolan, Tyresö Gymnasium. Samtliga förskolors kök med byggår från ca 1968–2005 (ca 16-20 st.)
Kategori 2: Dalskolan, Krusboda skola, Njupkärr skola, Nyboda skola, Strandskolan, Tyresö skola.
Kategori 3: Fornudden skola, Fårdala skola, Stimmet skola, Hanviken skola

Investering i byggnader

Åtgärder som renovering, om-/till-nybyggnation för anpassning till aktuella köksfunktioner, men också för att kunna möta rådande krav i lagstiftning är enligt DD:s bedömning förenat med omfattande investeringar för Tyresö kommun.

De beräkningsgrunder som använts är marknadsmässiga priser per m², aktuella för storköksarkitekter där DD samverkar med bland annat Ingemar Johanssons Ingenjörbyrå AB, Kreativa Storkök AB och Storkökskonsulterna AB. För närvarande (febr-2015) används följande priser;

- 39 000 kr/m² inkl. utrustning vid renovering/ombyggnad inom befintliga väggar
- 42 000 kr/m² inkl. utrustning vid ny-/tillbyggnad
- 44 000 kr/m² inkl. utrustning vid nybyggnation

Beräknade preliminära investeringar i byggnader för anpassning kökslokaler i nuläget med rådande funktioner, samt för att kunna möta krav i livsmedels- och arbetsmiljölagstiftningen, är enligt DD:s bedömning vad som beskrivs i följande övergripande belopp mkr;

- Flertalet förskolor kategori 1: *ca 60,5 mkr*
- Skolor med kök kategori 1: *ca 45 – 50 mkr*
- Härutöver insatser i köken kategori 2 och 3.

Beräkningarna utgår ifrån att kökslokaler med tillagningskök har en minsta yta av 85 m², då detta generellt behövs för att inrymma nuvarande funktioner och förutsättningar som möjliggör att kunna säkerställa livsmedelshygienisk kvalitet. Investeringar som tillkommer vid flera förskolors kökslokaler är även byggnation/renovering av lastbrygga, montering fettavskiljare etc.

Mot bakgrund att Södertörns Miljö- och hälsoskyddsförbund uttryckt stöd för den statusbedömning och kategorisering av kökens lokaler som för denna utredning av har genomförts, så finns samsyn kring de insatser som föreslås i många av köken som i dagsläget har svårigheter att möta krav i livsmedelslagstiftningen, då det gäller att säkerställa livsmedelshygienisk kvalitet. Oavsett beslut om organisationsförändring eller ej, så krävs insatser

för att förebygga föreläggande om stängning av köksverksamheter som är uppenbar vid de kökslokaler som idag ligger sämst till standardmässigt. DD betonar vikten av ett helhets- och samtidigt framåtperspektiv i ett fortsatt förändrings- och utvecklingsarbete kring kökslokalernas standard, för att hållbara måltidslösningar ska kunna tillgodoses i Tyresö kommun.

3.7 **Personal**

DD bedömer att det finns möjligheter att effektivisera resursanvändningen av personal.

I en professionell måltidsorganisation är det viktigt att fokus ligger på måltidskvaliteten. Det innebär att kvalitet ska vara styrande även när bemanningsscheman läggs. Bland annat är det viktigt att scheman anpassas efter de tider som måltiderna ska distribueras och serveras, så att maten inte behöver varmhållas så länge att kvaliteten försämras eller innebär konflikt med livsmedelslagstiftningen. DD bedömer att en schemaöversyn där arbetsuppgifter tidsanpassas och skjuts fram över dagen, kan medverka till mest optimal resursanvändning.

3.8 **Inköp av livsmedel**

I den föreslagna övergripande organisationen kommer områdeschefer att ha en enhetlig bild av samtliga inköp som görs i organisationen. Ute i köken ansvarar respektive verksamhetsansvarig kock för att göra inköp. Detta sker med stöd av områdeschef som har insyn i kökets budget samt har dialog med beställande äldreboenden, skolor och förskolor.

Den tydliga kopplingen mellan kökets ekonomiska förutsättningar och till verksamhetens brukare och beställare, gör att inköpen kan optimeras utifrån ett kostnads- och kvalitetsperspektiv. Till exempel minskar risken för att beställningar överdimensioneras i förhållande till antalet ätande. Dessutom effektiviseras styrningen då verksamhetschef-/kostchef i samverkan med områdeschef förankrar förvaltningarnas policys och riktlinjer i respektive köksverksamhet.

Samverkan med de 7 aktuella Södertörnskommunerna i utveckling av samordnad varudistribution redan idag, bör medverka till optimala livsmedelsavtal där den totala volymen ger bästa möjliga råvarupriser.

4. **Konsekvenser**

De föreliggande förslaget kring organisation och resursanvändning kommer enligt DD:s bedömning medföra vissa konsekvenser för aktuella tre förvaltningar; Barn och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen. Initialt kommer viss omorganisation, inventering resurser, uppföljningsrutiner och omstrukturering vara både tid- och resurskrävande.

DD:s bedömning är att förslaget sammantaget kommer att bidra till att skapa kvalitet, kostnadseffektivitet och långsiktighet i Tyresö kommuns totala måltidsverksamhet. På så sätt innebär förslaget besparingar som väger upp de initiala kostnaderna.

I nedanstående avsnitt redogörs för de konsekvenser som förslaget förväntas innebära för verksamhetens kvalitet och effektivitet.

Konsekvenser för verksamhetens kvalitet

Det är DD:s bedömning att förslaget förbättrar förutsättningarna för *hög kvalitet* till följd av att:

- *grundläggande krav och tydliga mål formuleras för verksamheten.* Ett av kommunens första uppdrag föreslås bli att besluta om kostpolicy för kommunens måltidsverksamhet. Policyn bör beslutas på politisk nivå för att få nödvändig status i kommunen. Kostchefen har sedan ansvar för att policyn förankras hos medarbetarna och målgrupperna (elever, föräldrar, lärare, äldre, vårdpersonal etc.). När samma krav ställs på all måltidsverksamhet förbättras förutsättningarna för att brukarna får samma kvalitet oavsett vilken förskola, skola eller äldreboende de tillhör.
- *verksamheten följs upp löpande.* Sämre resultat uppmärksammas och kan förbättras samtidigt som tyngd ges åt de krav som ställs på verksamheten. På så sätt minskar risken för att kraven i lagstiftningen inte uppfylls och möjligheten att göra strategiska prioriteringar ökar.
- *anställda får utbildning och professionellt stöd i det löpande arbetet.* Kostchefen har överblick över utbildningsbehovet och planerar kompetensutvecklingsinsatser. Samtliga medarbetare vet vem de ska vända sig till vid frågor och har en chef som är kunnig i drift av måltidsverksamhet, kost och näringsfrågor.
- *medarbetarna känner tillhörighet i organisationen och måltidsverksamheten får högre status.* All måltidspersonal kommer att tillhöra en organisation där deras verksamhet utgör kärnverksamheten, vilket kan stärka personalens yrkesstolthet. Den formella strukturen och det tydliga mandatet kan också komma att påverka måltidsverksamhetens status och vikt i kommunen.
- *flexibilitet ökar i användningen av personalresurser mellan köken, i första hand inom ett område.* De ansvariga har ansvar för att personalresurserna används på ett effektivt sätt. Sårbarheten minskar i och med denna samordning och det blir lättare att styra om produktionen.
- *dialogen med beställarna säkerställs.* Kostchef ska utveckla dialogen med verksamheterna, dvs. företrädare för förskolor, skolor och äldre- och handikappomsorg så att kvaliteten kan anpassas efter beställarnas önskemål.
- *valfriheten ökar och måltidsupplevelsen kan utvecklas.* Ev samordningen av måltidsproduktionen till förskola, skola och äldre-/handikappomsorg möjliggör att minst två rätter kan serveras varje dag, vilket gör att valfriheten för brukaren blir större. Vidare öppnar produktionssamordning upp för att ha ytterligare gemensamma matsalar för unga och äldre. Detta sociala forum kan öka måltidsupplevelsen.

4.2

Konsekvenser för verksamhetens effektivitet

DD:s förslag förbättrar förutsättningarna för *hög effektivitet* till följd av att:

- *styrningen blir tydligare och verksamhetens måluppfyllelse följs upp på ett systematiskt sätt.* Medvetna prioriteringar får genomslag i verksamheten inom ramen för verksamhetens budget.
- *effektiva processer och resursplanering på områdesnivå minskar sårbarheten i organisationen.* Produktionen samordnas mellan verksamheter. Användningen av lokaler, köksutrustning och personalresurser kan optimeras på ett flexibelt sätt utifrån ett helhetsperspektiv.
- *personalen får kompetensutveckling.* Detta sker både genom systematiska satsningar och genom utveckling i det löpande arbetet.
- genom ett *helhetsgrepp på produktion och distribution* samt investeringsbehov inom måltidsverksamheten skapas förutsättningar för att produktionen kan optimeras utifrån behov i verksamheterna.

4.3

Konsekvenser för verksamhetens miljömedvetenhet

Avslutningsvis förbättrar DD:s förslag förutsättningarna för *hög miljömedvetenhet* till följd av att:

- *mål och riktlinjer med tydlig miljöfokus* kan användas i organisationen. Genom den förbättrade verksamhetsstyrningen innehållande planering, genomförande, uppföljning och åtgärder, ökar möjligheten för kommunen att kunna välja att satsa på ekologiska och närproducerade livsmedel.
- *transporter kan samordnas* i den nya organisationen

5.

Kortfattat om nästa steg efter utredningen

1. Beslut om framtida organisation som inkluderar:

- Beslut om policy och riktlinjer för måltidsverksamheten
- Tydlig ansvarsfördelning
- Former för strukturerad uppföljning av kvalitet och ekonomi

2. Inventering av resurser:

- Personal
- Lokaler – kökens standard och åtgärder

Dokument- och referensförteckning

- Kommunplan 2015-2018, beslutad av kommunfullmäktige 2014-11-27
- Inköpsstatistik olika varugrupper av livsmedel
- Ritningar flertalet kökslokaler
- Exempel kontrollrapport SMHF; Tärningens Förskola, Dnr: 2014-3740-1
- Skolor, Investeringskostnader per kök sedan 2010
- Förskolor investering kök 2006 - 2014
- Köksytor kvm skolor Tyresö kommun
- Antal barn vid förskolor 2014
- BoU - Enheternas organisation
- Nämndplan Barn- och utbildningsnämnden 2015 Tyresö kommun
- Utfall kostnader Livsmedel 2012, 2013, t o m nov-2014 Tyresö kommun
- Matbudget 2015 Skolor och Förskolor
- Exempel reparationshistorik kökslokaler och provkörning ugnar
- Planerat underhåll skolors kök 5 år framåt - Fastighetsenhet
- Skola 2025 – lokalplanering för förskola och skola
- Utredning skolmåltidsverksamheten Konsekvensanalys tillagningskök /mottagningskök oktober 2009
- Exploateringsstudie för ny skola Trollbäcken (Fornudden) samt Tyresö centrum (Stimmet/Fårdala)
- Delfi Foodserviceguide 2014
- www.slv.se
- www.tyreso.se