

§ 121

Dnr 2016/KS 0205 002

## Ansvar för kost- och måltidsverksamhet

### Kommunstyrelsens förslag till kommunfullmäktige

1. Ansvaret för kost- och måltidsverksamheten inom socialnämnden förs över till kommunstyrelsen.
2. Förändringen träder i kraft från och med den 1 december 2016.

---




### Beskrivning av ärendet

En utredning om kommunens kost- och måltidsverksamhet har resulterat i att ansvaret för verksamheten flyttats från barn- och utbildningsnämnden och gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden till kommunstyrelsen från 1 januari 2016 (kommunfullmäktige 2015-09-10 § 89) samt att nu även socialnämndens kost- och måltidsverksamhet föreslås flyttas till kommunstyrelsen från och med december 2016.

Kommunledningskontoret har behandlat ärendet och föreslår att kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige att ansvaret för kost- och måltidsverksamheten inom socialnämnden förs över till kommunstyrelsen samt att förändringen träder i kraft från och med den 1 december 2016.

### Bilagor

Kommunledningsutskottets protokollsutdrag 2016-08-11 §89.pdf  
Tjänsteskrivelse ansvar för kost- och måltidsproduktion.pdf  
Socialnämndens protokollsutdrag 2016-05-25 § 1047.pdf

Justerandes sign 		Utdragsbestyrkande 
---	---	--

§ 89

Dnr 2016/KS 0205 002

## Ansvar för kost- och måltidsverksamhet

### Kommunledningsutskottets förslag till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige

1. Ansvaret för kost- och måltidsverksamheten inom socialnämnden förs över till kommunstyrelsen.
2. Förändringen träder i kraft från och med den 1 december 2016.




---

### Beskrivning av ärendet

En utredning om kommunens kost- och måltidsverksamhet har resulterat i att ansvaret för verksamheten flyttats från barn- och utbildningsnämnden och gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden till kommunstyrelsen från 1 januari 2016 (kommunfullmäktige 2015-09-10 § 89) samt att nu även socialnämndens kost- och måltidsverksamhet föreslås flyttas till kommunstyrelsen från och med december 2016.

### Bilagor

Tjänsteskrivelse ansvar för kost- och måltidsproduktion.pdf  
Socialnämndens protokollsutdrag 2016-05-25 § 1047.pdf

Justerandes sign 		Utdragsbestyrkande 
---	---	--

Tyresö kommun  
Konsult- och servicekontoret  
Ann-Catrine Hagner  
chef Konsult- och servicekontoret  
08-57829294

TJÄNSTESKRIVELSE

2016-06-30

1 (2)

Kommunstyrelsen  
2016/KS 0205 002

## Ansvar för kost- och måltidsverksamhet

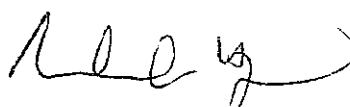
### Förslag till beslut

1. Ansvaret för kost- och måltidsverksamheten inom socialnämnden förs över till kommunstyrelsen.
2. Förändringen träder i kraft från och med 1 december 2016.

Kommunstyrelseförvaltningen



Bo Renman  
Kommundirektör



Ann-Catrine Hagner  
chef Konsult- och  
servicekontoret

### Sammanfattning

En utredning om kommunens kost- och måltidsverksamhet har resulterat i att ansvaret för verksamheten flyttats från barn- och utbildningsnämnden, Dnr2015/BUN0061002 samt gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden

tyresö kommun



Dnr2015/GAN 006544 samt socialnämnden enligt beslut i socialnämnden  
2016-05-25, Dnr2017/SN0080 50.

### **Beskrivning av ärendet**

Konsult- och servicekontoret har på uppdrag av kommundirektören genomfört en utredning av kommunens kost- och måltidsverksamhet med syfte att se över hur verksamheten inom kost kan bedrivas med hänsyn till kvalitet, effektivitet och nuvarande kundnöjdhet.

Socialnämndens beslut innebär att ansvaret för kost- och måltidsproduktion för hemtjänst och vård- och omsorgsboende på Björkbacken flyttas till kommunstyrelsen.

Den kommunövergripande måltidsverksamheten inom konsult- och servicekontoret har fått i uppdrag att ansvara för leverans av matlådor till hemtjänsten och mat till vård- och omsorgboendet på Björkbacken.



**UTDRAG**

§ 1047

Dnr 2016/SN 0080 50

## Ansvar för kost- och måltidsverksamhet

### Socialnämndens beslut

1. Ansvaret för kost- och måltidsproduktionen förs över från socialnämnden till kommunstyrelsen.
2. Förändringen träder i kraft från och med 1 december 2016.

### Beskrivning av ärendet

Konsult- och servicekontoret har på uppdrag av kommundirektören genomfört en utredning av kommunens kost- och måltidsverksamhet med syfte att se över hur verksamheten inom kost kan bedrivas med hänsyn till kvalitet, effektivitet och nuvarande kundnöjdhet.

För socialförvaltningen innebär förslaget att ansvaret för kost- och måltidsproduktion för hemtjänst och vård- och omsorgsboendet på Björkbacken flyttas till kommunstyrelsen.

Då socialförvaltningens nuvarande avtal med Fazer är uppsagt, sista dagen för avtalet är den 12 januari 2017, kommer förvaltningen att uppdra till den kommunövergripande måltidsverksamheten att ansvara för leverans av matlådor till hemtjänsten och mat till vård- och omsorgsboendet på Björkbacken.

### Yrkande

Åsa de Mander (L) och Gerd Dufberg (M) yrkar bifall till ordförandens förslag.

### Bilagor

- Tjänsteskrivelse ansvar kost och måltidsverksamhet.pdf
- Slutrapport utredning kostverksamhet.pdf
- BILAGA 1 Nulägesbeskrivning o kartläggning.pdf

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

Tyresö kommun  
Socialförvaltningen  
Monika André  
Utredare

TJÄNSTESKRIVELSE  
2016-05-09  
1 (2)

Dnr 2016/SN 0080-50

Socialnämnden

## Ansvar för kost- och måltidsverksamhet i Tyresö kommun

### Förslag till beslut

1. Ansvaret för kost- och måltidsproduktionen förs över från socialnämnden till kommunstyrelsen.
2. Förändringen träder i kraft från och med 1 december 2016.

  
Gunny Backström  
Tf förvaltningschef

  
Ansa Haapala  
Stabschef

### Beskrivning av ärendet

Konsult- och servicekontoret har på uppdrag av kommundirektören genomfört en utredning av kommunens kost- och måltidsverksamhet med syfte att se över hur verksamheten inom kost kan bedrivas med hänsyn till kvalitet, effektivitet och nuvarande kundnöjdhet. Bakgrunden till utredningen är ett särskilt uppdrag

angående utvecklingen av kostverksamheten som finns i kommunplanen 2015-2018 under verksamhetsområdet Gemensam verksamhet.

Av utredningen, som utförts av Dining Development AB, framkommer att det saknas ett kommunövergripande ansvar för måltidsverksamheten, en helhetssyn med tydlig styrning, mål och riktlinjer. Vidare kan kommunen inte ge garantier för likvärdig måltidsgaranti samt heller inte säkra rätt näringsinnehåll för barn, elever och äldre enligt gällande krav och riktlinjer. Utredningen föreslår att ansvaret för måltidsverksamheten samlas i en organisation och under kommunstyrelsen. Genom att centralisera ansvaret kan man skapa en flexibel och mer sammanhållen verksamhet med tydlig styrning och ansvar inom organisationen. Förslaget innebär att socialnämnden, barn- och utbildningsnämnden samt gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden inte längre kommer att ansvara för måltidsverksamheten inom respektive nämnd. Beslut att flytta ansvaret för kost- och måltidsproduktion tas i respektive nämnd.

För socialförvaltningen innebär förslaget att ansvaret för kost- och måltidsproduktion för hemtjänst och vård- och omsorgsboendet på Björkbacken flyttas till kommunstyrelsen.

Då socialförvaltningens nuvarande avtal med Fazer är uppsagt, sista dagen för avtalet är den 12 januari 2017, kommer förvaltningen att uppdra till den kommunövergripande måltidsverksamheten att ansvara för levererans av matåador till hemtjänsten och mat till vård och omsorgsboendet på Björkbacken.

2015/BUN0061



# 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](http://www.diningdevelopment.com)  
[info@diningdevelopment.com](mailto:info@diningdevelopment.com)

## Innehållsförteckning

	<b>Sid.</b>
<b>1.            <b>Introduktion</b></b>	<b>5</b>
1.1           Uppdraget	5
1.2           Uppdragets genomförande	5
1.2.1         Datainsamling och avstämning i styrgrupp	5
<b>2.            <b>Bedömning av nuläget</b></b>	<b>6</b>
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
<b>3.            <b>Förslag till en framtida måltidsorganisation</b></b>	<b>14</b>
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
<b>4.            <b>Konsekvenser</b></b>	<b>26</b>
4.1           Konsekvenser för verksamhetens kvalitet	27
4.2           Konsekvenser för verksamhetens effektivitet	28
4.3           Konsekvenser för verksamhetens miljömedvetenhet	28
<b>5.            <b>Kort om nästa steg</b></b>	<b>28</b>

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 klargöra 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 ordinarie 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 skolans 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 Danellsson, 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.

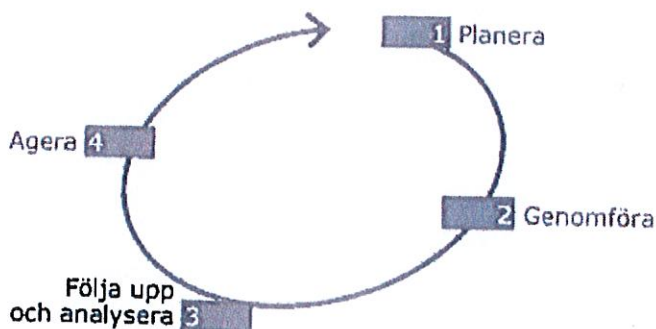
### 2.1

#### 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.

## 2.2

### **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 arbetsmiljölagstiftningen. 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 klagörande av befattningars arbetsinnehåll omfattas. Detta med hänsyn till att personalbemanningen inte av DD vid flera av köken anses vara behovsanpassad efter aktuella tillagnings- och serveringsvolymerna. 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 djupfrysade grönsaker bedöms ha sin fortsatta användning för att skapa variation i maträtter som grytor, soppor etc. eller som tillbehör och kokt grönsak.

Halfabrikat, 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 Inneborlden 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 sltt vete eller korn. De djupfrysta ärtorna och majs-kornen 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, kavlar, 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, filmjök, 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

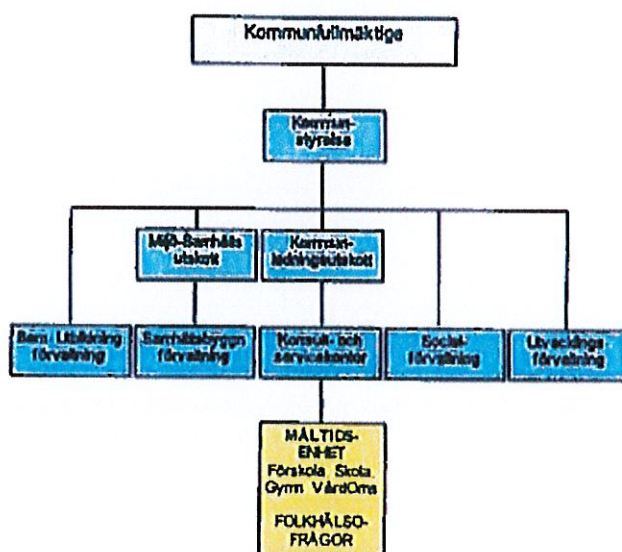
Tyresö kommun står inför utmaningar när det gäller produktion och distribution av måltider. En minskning i antal elever vid både grundskolan och gymnasium kommer inom de närmast kommande åren även bli kännbar. En mer återhållsam ekonomi med strama budgetprognoser är även ett faktum på sikt.

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.

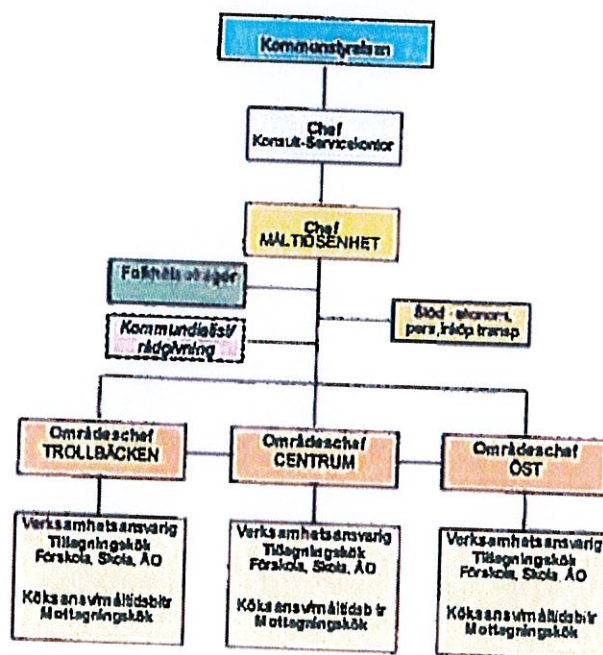
DD har i förslaget valt en traditionell linjeorganisation med nuvarande Konsult- och servicekontoret som huvudman, och därmed bär det yttersta ansvaret för att måltidsverksamheten fungerar enligt av kommunstyrelsen (i förlängningen kommunfullmäktige) givna riktlinjer och måldokument. Med anledning av de servicefunktioner och uppdrag som Konsult- och servicekontoret idag tillhandahåller på uppdrag av kommundirektören och förvaltningarna (bl a inom Löns 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 måltidshandlingen 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 förekommer 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 ("Folkhälsosfrågor") 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 serveringsvolymer
- 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 livsmedelshandling, 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.

### 3.4

#### 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.

Flerfaldigt 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, policier 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 kalkylsamband 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. Här 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**

<b>Kategori 1:</b> Bergfoten skola, Kumla skola, Sofiebergskolan, Tyresö Gymnasium.
Samtliga förskolors kök med byggår från ca 1968-2005 (ca 16-20 st.)
<b>Kategori 2:</b> Dalskolan, Krusboda skola, Njupkärr skola, Nyboda skola, Strandskolan, Tyresö skola.
<b>Kategori 3:</b> 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 m<sup>2</sup>, 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/m<sup>2</sup> inkl. utrustning vid renovering/ombyggnad inom befintliga väggar
- 42 000 kr/m<sup>2</sup> inkl. utrustning vid ny-/tillbyggnad
- 44 000 kr/m<sup>2</sup> 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
- Häruöver insatser i köken kategori 2 och 3.

Beräkningarna utgår ifrån att kökslokaler med tillagningskök har en minsta yta av 85 m<sup>2</sup>, 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. Inledningsvis 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.

#### 4.1

#### 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 - Fastlghetsenhet
- 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](http://www.slv.se)
- [www.tyreso.se](http://www.tyreso.se)



Tyresö Kommun,  
Konsult- och servicekontoret

**Nulägesbeskrivning - utredning  
kostverksamhet  
förskola, skola, äldreomsorg  
i Tyresö kommun**

11 februari, 2015

**DiningDevelopment AB**  
Postadress: Box 58, 261 22 Landskrona  
Besöksadress: Lilla Strandgatan 19, Landskrona  
Tel. 0418-145 54, Mobil 0703-17 88 50  
[www.diningdevelopment.com](http://www.diningdevelopment.com)  
[info@diningdevelopment.com](mailto:info@diningdevelopment.com)

## Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Introduktion</b>	<b>Sid.</b>
1.1	Uppdraget	4
1.2	Datainsamling	4
1.3	Disposition	5
<b>2.</b>	<b>Organisation och ansvar</b>	<b>5</b>
2.1	Förskolor och grundskolor	6
2.2	Gymnasieskolor	6
2.3	Vård och omsorg	7
<b>3.</b>	<b>Styrning och uppföljning</b>	<b>8</b>
3.1	Måltider förskola, skola och omsorg	10
<b>4.</b>	<b>Personal</b>	<b>13</b>
4.1	Personalresurser förskola, skola och omsorg	13
<b>5.</b>	<b>Regelverk och kontroll</b>	<b>15</b>
5.1	Kriterier för utformning av kökslokal och dess funktioner	16
5.2	Olika typ kök och funktioner	17
<b>6.</b>	<b>Kvalitet</b>	<b>18</b>
6.1	Kvalitetsuppföljning	18
6.2	Måltidskvaliteten idag	19
<b>7.</b>	<b>Produktion och distribution</b>	<b>19</b>
7.1	Produktion	19
7.2	Distribution	24
7.3	Sammanfattning	25
<b>8.</b>	<b>Möjligheter utveckling</b>	<b>25</b>
<b>9.</b>	<b>Slutsats</b>	<b>26</b>

## Figurförteckning

- Figur 1: Övergripande måltidsorganisation
- Figur 2: Ansvarsfördelning måltider förskola och skola
- Figur 3: Ansvarsfördelning måltider gymnasium
- Figur 4: Ansvarsfördelning måltider omsorg
- Figur 5: Förskolor – matbudget 2015 (kr) per dag
- Figur 6: Grundskolor – matbudget 2015 (kr) per dag
- Figur 7: Översikt livsmedelskostnad kr per portion 2003-2013
- Figur 8: Distribution måltider skola och förskola
- Figur 9: Distribution måltider vård och omsorg, Fazer Amica

## Tabellförteckning

- Tabell 1: Livsmedel kostnad totalt per år Tyresö kommun
- Tabell 2: Personalbemanning per kök skolor
- Tabell 3: Resultat kompetensinventering
- Tabell 4: Kategorisering (T-kök) tillagnings- och (M-kök) mottagningskök Skolor
- Tabell 5: Kökslokaler med ytor och byggnadsår Förskolor
- Tabell 6: Investeringar kökslokaler skolor från 2010
- Tabell 7: Investeringar kökslokaler vid förskolor och år

## Förteckning bilagor

- Bilaga 1: Sammanställning intervjuresultat per förvaltning Soc, Utv, BoU.

## 1. **Introduktion**

DiningDevelopment AB, *nedan kallat DD*, genomför på uppdrag av Tyresö kommun, Konsult- och servicekontoret en utredning av kommunens kostverksamhet som omfattar måltidsverksamheter inom förskola, skola, gymnasium och äldreomsorg.

### 1.1 **Uppdraget**

Huvudsyfte med uppdraget är att utreda och identifiera åtgärder som utvecklar Tyresö kommuns kostverksamhet. Utredningen ska enligt uppdragsbeskrivning identifiera hur verksamheten inom kost på bästa sätt ska bedrivas med hänsyn till kvalitet, effektivitet och nuvarande kundnöjdhet.

Kostverksamheten ska i utredningen även belysas ur ett organisatoriskt perspektiv och föreslå en optimal organisation utifrån ovanstående parametrar.

I övergripande omfattar utredningen följande två delområden;

- en kartläggning och nulägesbeskrivning
- analys och förslag till framtida kostorganisation

I uppdragshandling framgår även att utredningsunderlag ska ge vägledning till olika roller inom en kostorganisation samt tydliggöra såväl roller som ansvar inom kostområdet i Tyresö kommun.

Samtliga förutsättningar och parametrar omfattas i utredningsarbetet samt klarläggs i föreliggande nulägesbeskrivning och slutdokument.

Utredningen genomförs i tre faser; *kartläggning/nulägesbeskrivning, analys och bearbetning av förslag samt förslag åtgärder med förändringsalternativ.*

I dagsläget har organisatoriskt tre olika nämnder ansvar för måltidsverksamheterna och de olika frågor som omgärdar matområdet. Kommunen har gjort investeringar i kökslokaler inom ett flertal skolor men står utöver detta inför ytterligare investeringar i kökslokaler vid förskolor, samtidigt med att de större investeringar som gjorts måste förvaltas väl och optimeras i sina funktioner.

Kommunens övergripande förväntningar på utredningen är som DD uppfattar det att få förslag till en framtida kostorganisation och måltidslösningar som optimerar utifrån ett helhetsperspektiv, parallellt med adekvata kvalitetsnormer och lokal förankring. Utredningen ska tydliggöra roller och visa exempel på "verktyg" som medverkar till positiv måltidsanda i kommunikationen med kommunens invånare, gäster och brukare.

### 1.2 **Datainsamling**

Nulägesbeskrivningen baseras på befintliga dokument (ex. riktlinjer, policy, budget, utfall, personalstatistik, verksamhetsbeskrivningar, status köken etc.) observationer i kök samt intervjuer/möten med följande personer:

- Bo Renman, kommundirektör
- Ann-Catrine Hagner, chef Konsult- och servicekontoret
- Anders Eiving, controller
- Annell Törnkvist, samordning varudistribution/kökschef Bergfoten skola
  
- Åsa Danielsson, chef Socialförvaltningen
- Håkan Bertilsson, stabschef Barn- och utbildningsförvaltningen
- Anna Nubäck, administrativ chef Utvecklingsförvaltningen (inkl gymnasium)
- Åke Skoglund, chef Samhällsbyggnadsförvaltningen
- Mette Kjörstad, folkhälsosamordnare Samhällsbyggnadsförvaltningen
- Jan Nilsson, chef Fastighetsenheten, Konsult- och servicekontoret



DD har fått möjlighet att delta vid följande möten:

- Kökschefer vid skolor (27 nov-2014)
- Förvaltningschef Monika Larsson samt rektorer vid Barn- och utbildningsförvaltningen (17 dec-2014)
  
- Möte på begäran har genomförts med Annely Tärning, rektor Tyresö skola.

Motsvarande intervju som efterfrågats av Kla Broomé, rektor Nyboda skola har inte kunnat genomföras trots flera förslag från DD till tidpunkt som inte kunde mötas.

Observationer och besök kökslokaler har genomförts vid följande skolor (14 st) och förskolor (2 st), där även korta samtal genomförts med kökschef/personal på plats:

*16 december:*

- Nyboda skola – kökschef Håkan Kylsäter
- Bergfoten skola – kökschef Annell Törnkvist
- Njupkärr skola – kökschef Kerstin Geber
- Farmarstugan förskola – ansvarig Annika Jansson
- Hanviken skola – kökschef Markus Schmid
- Kumla skola – kökschef Christer Herrlin
- Fornudden förskola – ansvarig Sara Engholm
- Fornudden skola – kökschef Gösta Rik
- Sofiebergsskolan – husmor Ronny Jonsson
- Tyresö gymnasium – husmor Aira Ruonala

*17 december:*

- Dalskolan – kökschef Tomas Wiklund
- Krusboda skola – kökschef Tomas Wiklund
- Fårdala skola – 1:e kock Carina Hammar
- Stimmet skola – kökschef Lars Unander-Scharlin
- Strandskolan – kökschef Ola Johansson
- Tyresö skola – kökschef Maria Karlsson

I föreliggande beskrivning av kökens status och kategorisering så har arbetsunderlag även inhämtats i samverkan med Mathias Lindeberg, fastighetsförvaltare vid Fastighetsenheten Tyresö kommun.

1.3

### **Disposition**

Rapporten inleds med en nulägesbeskrivning av hur måltidsverksamheten är organiserad i Tyresö kommun (kapitel 2). Därefter beskrivs styrning och uppföljning av måltidsverksamheten, både vad gäller ekonomi, produktionsplanering, matsedel och inköp (kapitel 3). I kapitel 4 ges en bild av verksamheten utifrån förvaltningars kostresurspersoners perspektiv. Beskrivningen omfattar kompetens och arbetsmiljö. I kapitel 5 ges en översikt över aktuella lagar och regler inom livsmedelsområdet. Beskrivningen fokuserar på de förändringar som skett under senare år. I kapitel 6 behandlas olika aspekter av kvalitet: riktlinjer och uppföljning. Kapitel 7 innehåller en genomgång av produktion och distribution av måltider inom kommunen. I det sista kapitlet sammanfattas utgångspunkter för det fortsatta arbetet (kapitel 8). Kapitel 9 omfattar en slutsats.

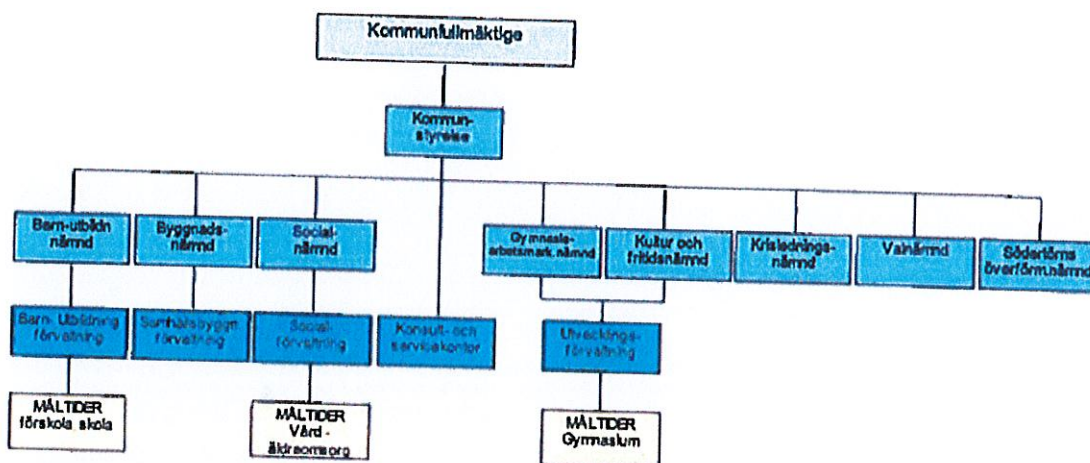
2.

### **Organisation och ansvar kommunens måltidsverksamheter**

Måltidsförsörjningen i Tyresö kommun är uppdelad på tre förvaltningar, Barn- och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen.

Barn- och utbildningsnämnden, Socialnämnden respektive Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden har det politiska ansvaret för dessa tre förvaltningar och därmed även produktionsansvaret för måltidsverksamheten inom kommunen, i förlängningen Kommunfullmäktige. I figur 1 som följer ges en övergripande bild av organisationen.

Figur 1: Övergripande måltidsorganisation



2.1

### Förskolor och grundskolor

Barn- och utbildningsförvaltningen ansvarar för tillagning och servering av måltider till skolor och förskolor. Avtal finns även med privat utförare (Fazer Amica) om måltidsleveranser (måltidskomponenter) till Sofiebergsskolan.

Chef för Barn- och utbildningsförvaltningen har det yttersta ansvaret för måltider vid aktuella förskolor och grundskolor. Direkt underställd *förvaltningschef* finns en *rektor eller förskolechef* med ansvar för budget, ledning och verksamhetsstyrning av kökets arbete samt personal. Även förskolors och skolors matsalar ingår i rektors eller förskolechefens ansvar.

Rektor eller förskolechef delegerar vidare till underställd kökschef eller kock med där ansvaret omfattar samordningsansvar för "egna" köken då det gäller; personal, budgetuppföljning, medarbetarsamtal, lönesamtal, arbetsplatsträffar produktions- och matsedelsplanering, inköp, tillagning inklusive specialkost och att egenkontrollen genomförs och följs i köket.

I mottagningsköken finns en *kock* eller *köksbiträde* som leder arbetet i köket. Ansvaret omfattar här slutberedning av måltidskomponenter, specialkost, beställningar, servering, rengöring, köksutrustning, samt egenkontrollen i köket, dock utan personalansvar.

2.2

### Gymnasieskola

Utvecklingsförvaltningen ansvarar för tillagning och servering av måltider till kommunens gymnasieskola. Avtal finns här med privat utförare som ovan (Fazer Amica) gällande köp av måltidens huvudkomponent och tillbehör. Övriga måltidskomponenter som omfattas i måltiderna tillagas och färdigställs i det aktuella köket vid Tyresö gymnasium.

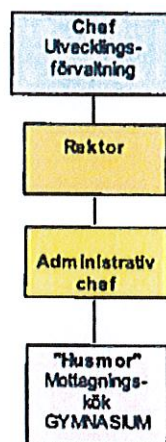
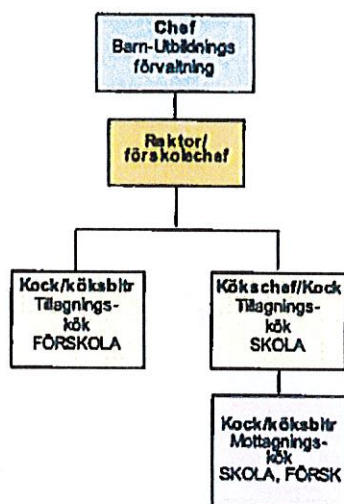
Utvecklingsförvaltningens chef har det yttersta ansvaret för måltider vid kommunens gymnasieskola. Direkt underställd *utvecklingsförvaltningens chef* finns en *rektor*, som delegerar vidare till en *administrativ chef* med ansvar för ledning och verksamhetsstyrning av kökets arbete, budget, personal, arbetsmiljöfrågor, medarbetar- och lönesamtal samt uppföljning. Matsal ingår även i rektors ansvar.

I mottagningsköket finns en *husmor* som leder och fördelar arbetet. Ansvaret omfattar viss del inköp, slutberedning och tillagning av måltidskomponenter, specialkost, beställningar från Fazer Amica, rengöring köksutrustning samt att egenkontrollprogram efterföljs.

Figurer 2 och 3 visar ansvarsfördelning för Barn och utbildningsförvaltningens måltidsverksamheter samt Utvecklingsförvaltningens måltidsverksamheter.

Figur 2: Ansvar måltider förskola och skola

Figur 3: Ansvar måltider gymnasium



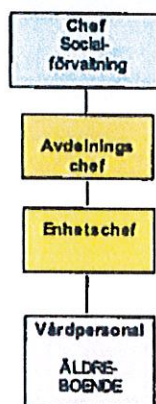
2.3

#### Vård- och äldreomsorg

Socialförvaltningen ansvarar för måltider till kommunens äldreboenden, dagliga verksamheter samt matdistribution/hemtjänst till ordinärt boende. Avtal är idag tecknat med ovan omnämnda Fazer Amica som även driver det kök som finns i direkt anslutning till Björkbackens äldreboende, där Restaurang Utsikten också har daglig servering och öppethållande mellan kl. 09.00-15.00 måndag - fredag samt lördag, söndag och helgdagar mellan kl. 11.00-13.00. Lunch serveras mellan kl. 11.00-14.00. Avtal ovan om måltidsleveranser omfattar Björkbackens äldreboende.

Chef för Socialförvaltningen har det yttersta ansvaret, direkt underställd förvaltningschef finns en avdelningschef (vård- och omsorgsboende och hemtjänst) med delegation till enhetschef för respektive boende. Ansvaret omfattar personalansvar, medarbetar- och lönesamtal, styrning och uppföljning av verksamheten, budget och budgetuppföljning. Direkt underställd enhetschef finns vårdpersonal med samordningsansvar för servering av aktuella måltider på respektive vårdavdelning. Figur 4 visar ansvarsfördelning för Socialförvaltningens måltidsverksamheter.

Figur 4: Ansvar måltidsorganisation äldreomsorg



Samtliga tre måltidsorganisationer använder sig av såväl förvaltningsinterna som centrala specialist-/stödfunktioner då det gäller administration, personal- och ekonomifrågor.

Samverkan kring mat eller måltidsservice mellan förvaltningarna ovan, sker i dagsläget inte enligt DD:s bedömning. I samband med upphandling och livsmedelsavtal sluts dock gemensamma avtal.

Vårdpersonal vid äldre- och ordinärt boende samt pedagoger vid förskolor är även delansvariga i måltidsservering vid avdelnings- och serveringskök. Härmed finns stor variation gällande kunskap om livsmedelslagstiftningens krav och hur säkerställandet av måltiderna sker.

DD konstaterar att nuvarande ansvarsfördelning för måltider inom samtliga tre förvaltningar har otydlighet då det gäller ledning och styrning av verksamhetsfrågor som ekonomi, produktion, kvalitet samt personal. Inom de aktuella förvaltningarna är måltiden integrerad i ordinarie kärnverksamhet, vilket påverkar fokus på bl a måltidens kvalitet men också att olika medvetenhet och uppfattning råder mellan chefsnivåer; förvaltningschef, avdelnings-/enhetschef, rektor, administrativ chef och kökschefer med dess ledningsfunktioner som avsevärt har verkan på aktuella driftfrågor och prioriteringar för respektive måltidsverksamhet. Detta påverkar i sin tur ledningsfunktioner och löpande kommunikation via tvetydiga beslut, budskap och "leveranser" till anställda i såväl tillagnings- som mottagningsköken. Inte minst så avspeglas detta i olikheter och varierande resultat även kopplat till gästers och brukares måltidskvalitet och upplevelse. DD bedömer även att det inte inom förvaltningarna finns någon struktur för arbete med utveckling, kvalitetsfrågor och uppföljning.

Resultat från genomförda intervjuer med företrädare för de tre förvaltningarna bekräftar vad som beskrivs ovan i flera av de synpunkter som framgår av bilaga 1.

### 3. **Styrning och uppföljning**

Generellt kan DD konstatera att det idag saknas av kommunfullmäktige antagna riktlinjer eller policy som tydligt anger målen för måltidsverksamheten, samt tydliga principer för styrning och uppföljning av verksamheten. Det gäller framförallt kvalitet, ekonomi, arbetsmiljö (utöver skyddsronder) samt normer (utöver rutiner för egenkontroll inklusive HACCP) för livsmedelshygieniska krav i de aktuella kökslokaler. Konsekvens av detta blir att uppdraget för måltidsverksamheten i Tyresö kommun är otydligt.

De yttre ramarna för måltidsverksamheten i kommunen sätts av livsmedelslagstiftningen/EG-förordning nr 178/2002, se vidare kapitel 5.

I övergripande så styrs Tyresö kommuns verksamhetsområden av en planering på tre nivåer: Kommunplanen, Nämndplaner samt Enhetsplaner. Via kommunens webbsida så beskrivs detta på följande sätt:

*"Kommunplanen.* Kommunstyrelsen arbetar på en strategisk nivå med vision och treåriga kommungemensamma mål, treåriga mål för verksamheterna och styrande planer och policies. Dessa samlas i kommunplanen som även innehåller en treårig budget. Kommunplanen fastställs av kommunfullmäktige i juni.

*Nämndplaner.* Nämnderna arbetar på en taktisk nivå med mål, kvalitetsgarantier och en mer detaljerad budget för kommande år. De ansvarar för hur de strategiska målen som beslutats i kommunplanen ska nås. I nämndplanerna anges ettåriga mål och budget för de verksamheter som nämnden ansvarar för. Exempel på verksamheter är förskola, grundskola, gymnasium, kultur, fritid, renhållning med mera. Nämndplanerna fastställs av nämnderna i oktober. Aktuella nämndplaner finns publicerade på respektive nämnds sida.

*Enhetsplaner.* Förvaltningarna och deras enheter arbetar på en operativ nivå. Utifrån kommunplanen och relevanta nämndplaner tas enhetsplaner fram. Det ska finnas två-tre konkreta mål för varje verksamhet inom enheten. Enhetsplanen ska ange hur enhet arbetar för att nå målen och innehålla en handlingsplan. Enhetsplanerna träder i kraft vid årsskiftet efter godkännande av förvaltningschef."

I aktuell "Kommunplan 2015-2018, beslutad av kommunfullmäktige 2014-11-27" Kapitel 3. Styrning av verksamheten - vision, strategiska målområden och strategiska mål - Vision för Tyresö kommun 2030" så framgår följande fem prioriterade strategiska målområden;

- Livskvalitet - den attraktiva kommunen
- Medborgarfokus - varje Tyresöbo i centrum
- Blomstrande näringsliv
- God och långsiktig hushållning med effektiva verksamheter
- Attraktiv arbetsgivare

Vidare framgår mer specifikt under "Livskvalitet - den attraktiva kommunen" följande särskilda uppdrag "Nämnderna ska medverka till att andelen ekologiska livsmedel uppgår till minst 30 procent" (utdrag sid 11). På sid 53 beskrivs Åtgärder enligt klimatstrategin där en av flera Indikatorer som följs upp är - "Andel inköpta ekologiska livsmedel i organisationen (inklusive restauranger och storkök)".

Gällande mer specifikt under "God och långsiktig hushållning med effektiva verksamheter" så framgår följande: "Tyresö kommun har en långsiktigt stabil ekonomi med fokus på kommande generationer. För en långsiktigt stabil ekonomi är det nödvändigt att ha vissa överskott för att möta behov av investeringar, underhåll, utbyggnad, tillväxt och kommunens pensionsåtaganden mot våra medarbetare. Kommunens arbete präglas av effektivitet, enkelhet och ett tydligt fokus på nöjda medborgare. En strävan är att samordna resurser och se till gemensamma behov som kommunen och medarbetarna har. Tyresö kommun visar respekt för skattebetalarna - Tyresöborna - genom att sträva efter kostnadseffektivitet och arbetsmetoder som ger bästa möjliga resultat. Den kommunala utdebiteringen ska hållas på lägsta möjliga nivå för att möjliggöra god och långsiktig hushållning i kommunen.

**Mål:**

- Kommunens samlade resultat i den reguljära verksamheten, uppgår till minst två procent av skatteintäkter och statsbidrag.
- Investeringar i den skattefinansierade verksamheten finansieras via kassaflöde från den löpande verksamheten.
- Varje verksamhetsområde ska bedrivas inom ramen för tilldelade ekonomiska resurser.

Till delar kommer beskrivna faktorer ovan med övriga visioner och strategier för aktuella nämnder som framgår i "Kommunplan 2015-2018" samt budget för 2015 ha avgörande betydelse och inverkan även för kommunens framtida kostorganisation enligt DD:s bedömning.

I nämndplaner 2015 för respektive Barn- och utbildningsnämnden, Socialnämnden och Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden framgår faktorer som även kan knytas till aktuell måltidsförsörjning.

**Omsorg**

Gällande måltider inom vård- och omsorg så uppfattar DD att det inte finns någon framtagen t ex "Nutritionshandbok" där kriterier för uppföljning av nutrition framgår, som antagits av socialnämnden.

**Skola**

För Barn- och Utbildningsnämndens måltidskategorier finns i nya skollagen från 2011-07-01 lagkrav enligt följande: "Enligt 10 kap 10 §: Utbildningen ska vara avgiftsfri. Eleverna ska utan kostnad ha tillgång till böcker och andra lärverktyg som behövs för en tidsenlig utbildning samt erbjudas näringsriktiga skolmåltider.

Garanti för t ex rätt näringsinnehåll kräver användarverktyg i ett datorbaserat kostplaneringssystem för näringsberäkning av måltiden. Vid intervjuer och samtal med företrädare och kökschefer inom aktuella förvaltningar så framkommer att verktyg i form av ett webbaserat kostplaneringsprogram saknas. För att möta de krav som idag ställs på modern och professionell måltidsservice så är rätt kompetens och tillgång att använda datorbaserade kostplaneringssystem (Mashie, AIVO, Mathilda m fl) en nödvändighet för och i samtliga kök, såväl

tillagnings- som mottagningskök. Detta verktyg möjliggör inte bara att kunna säkerställa ett rätt näringsintag i måltiden, utan är även oumbärligt då det gäller planering och upplägg av kökets inköp, tillagning, recept, löpande uppföljning, samkörning med aktuellt ekonomisystem etc.

SLV:s (Svenska Livsmedelsverkets) riktlinjer som t ex "Bra mat i förskolan och "Bra mat i skolan", Bra mat i äldreomsorgen eller "Mat för sjuka inom vård och omsorg" används enligt DD:s bedömning i endast delvis, som inriktningsmål vid kommunens måltidsverksamheter.

För ca 10 år sedan initierade dock tidigare kostsamordnare för kommunens måltidsverksamheter, att följa SLV:s riktlinjer ovan och ha detta som ett "instrument" när måltider planeras och där Skolmat Sveriges webbverktyg använts, för att bedöma om vardera köket följer aktuella rekommendationerna. Flertalet har besvarat webbformuläret årligen, men någon utvärdering har enligt företrädare för kök vid skolor inte genomförts. För egna köket har svaren lästs av och gett indikation om näringsinnehåll i relation till SLV:s riktlinjer.

### 3.1

#### **Måltider förskola, skola och omsorg**

Avsaknaden av tydlig styrning av kost-/måltidsverksamheten inom såväl Barn- och utbildningsförvaltning, Utvecklingsförvaltning samt inom Socialförvaltningen, skapar olika lokala lösningar och variation mellan olika både förskolor, skolor och äldreboenden.

Inom förskolor, skolor och aktuella omsorgsverksamheter kan dock budget, matsedel och ramavtal för inköp av livsmedel ses som styrmedel. Dock används dessa styrmedel generellt ännu i begränsad omfattning.

##### **3.1.1 Budget**

Aktuella förvaltningars kost-/måltidsverksamhet är anslagsfinansierad och därmed inte med förfaringssätt i köp-/säljfunktion.

Den bedömning DD gör är att inga överenskommelser eller skriftliga avtal sluts med beställande nämnd/verksamhet om måltidens kvalitet och dess förutsättningar, med undantag av de avtal som sluts med privat utförare Fazer Amica. Konsekvens av detta blir ottydlighet gällande vad som utgör lägsta nivå och på vilket sätt som måltidsservice ska erbjudas och levereras aktuella gäst kategorier.

Vid eventuellt framtida intäktfinansierad kostverksamhet med ett förfarande i köp/säljfunktion, är avtal som beskriver kvantitet, måltidens kvalitet, pris och servicenivå enligt DD:s bedömning en förutsättning för kommande budgetprocesser, verksamhetsanpassning och optimal måltidsproduktion.

Budget för de respektive förvaltningarnas måltidsverksamheter arbetas fram i samverkan mellan rektor/enhetschef, ekonomer och kökschef/kockar. Respektive förvaltningars nämnder tilldelar utifrån schablon eller nyckeltal en ekonomisk ram för respektive områden förskola, skola, gymnasium samt äldreomsorg. DDs bedömning är att ansvariga kökschefer/kockar harskiftande aktiv del i budgetarbetet, vilket påverkar resultat och dialog även till ansvariga ute i köken.

Stor variation mellan förvaltningarnas måltidsverksamheter råder då det gäller såväl möjlighet till delaktighet och insyn i det egna kökets, som hela kostenhetens ekonomi och redovisning. Konsekvenser av detta påverkar samtliga medarbetares kostnadsmedvetenhet, via ett ökat eller "nollställt" intresse för det egna kökets och hela måltidsverksamhetens ekonomi.

Några mer specifika nyckeltal per enhet inom förskola, skola eller äldreomsorg, är enligt DD:s bedömning inte ännu aktuella i budgetprocessen.

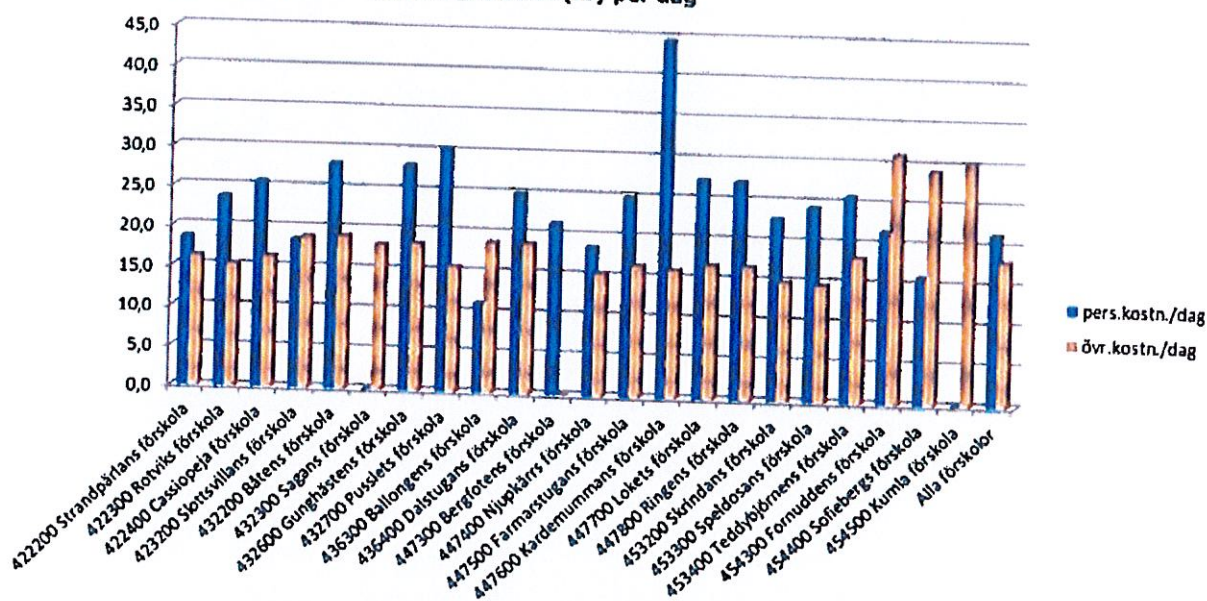
Budgetunderlag för vardera förvaltningens kost- och måltidsverksamheter är inte enhetliga eller jämförbara varför DD inte kan delge detta inom ramen för t ex budget 2014 och med fördelning de olika kostnader som bedöms aktuella.

DD har från Barn- och utbildningsförvaltningen mottagit diagrammen som följer nedan gällande budgeterade matkostnader för 2015. Följande förutsättningar anges för de budgeterade kostnader som framgår;

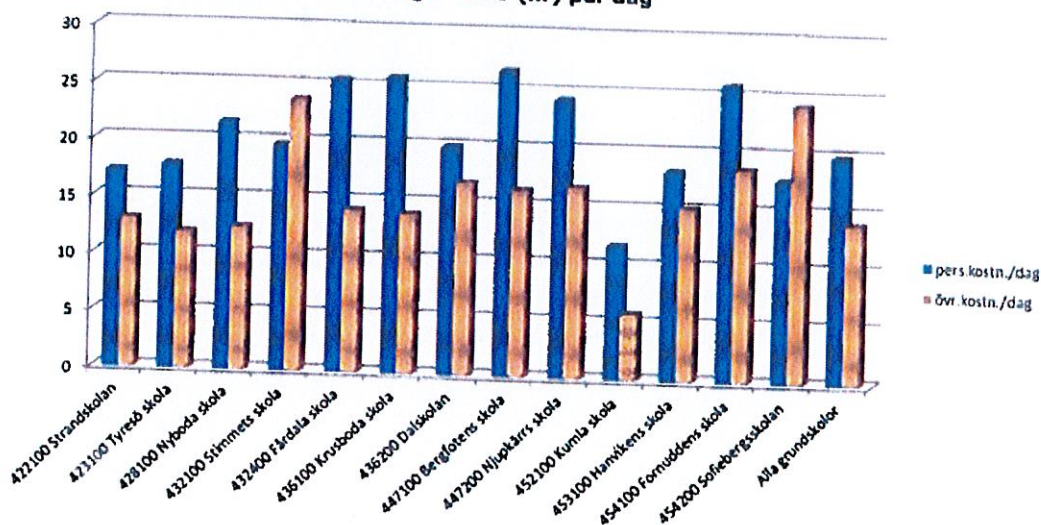
- Personalkostnader redovisas för sig
- Inköpskostnader för alla måltider under dagen. Borträknat intäkt från pedagogisk måltid och eventuell intern leveransintäkt.
- Grundskola: räknat på 180 skoldagar och på respektive enhets antal elever i budget
- Förskola: räknat på 220 verksamhetsdagar och på respektive enhets antal barn i budget
- Viss variation förklaras av frukost, fritids, café, externa leveranser etc.
- Vissa uppenbara fel finns då det saknas personalkostnader respektive inköpskostnader på vissa enheter

Av figur 5 och 6 framgår budgeterade matkostnader per dag för förskolor och skolor för innevarande år 2015.

**Figur 5: Förskolor – matbudget 2015 (kr) per dag**



**Figur 6: Grundskolor – matbudget 2015 (kr) per dag**



Vid en jämförelse beträffande hur kostnadsutvecklingen generellt varit för livsmedel/råvaror per dagsportion inom Foodservice marknaden i Sverige åren 2003-2013, så ligger portionskostnader ovan generellt högre än genomsnittsvärdet som framgår i figur 7 och det faktum att "övriga kostnader" i diagrammen ovan endast omfattar livsmedelskostnad.

Figur 7: Översikt livsmedelskostnad kr per portion 2003-2013

Livsmedelskostnad kr per dagsportion år 2003-2013														
Sektor	Måltider /dagsport	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Förändring/år i %	
													2003-2013	reell 2003-2013
Skolor	1	8,81	8,99	9,30	9,77	10,35	10,99	11,58	11,98	12,42	12,68	13,35	4,5	2,7
Barnomsorg	2	16,65	16,46	16,27	16,54	17,22	18,70	19,05	19,50	19,93	20,09	20,48	2,1	0,3
Äldreomsorg	3	45,80	45,40	45,50	46,10	48,20	52,50	53,40	54,80	56,10	56,50	57,60	2,3	0,5
Sjukvård	3	48,44	49,41	51,00	53,00	55,00	60,00	61,00	63,00	65,00	65,44	66,66	3,2	1,4
Socialvård	3	58,60	58,00	58,80	59,60	61,90	67,50	68,80	70,60	72,30	72,80	74,20	2,4	0,8
Kriminalvård	3,5	45,30	44,40	45,59	48,30	48,10	52,50	53,50	48,60	49,80	50,10	51,00	1,2	-0,6
Försvaret	3	55,00	55,00	56,00	56,82	59,03	64,38	65,84	67,38	68,98	69,45	70,75	2,5	0,8
Personaltjänst	1	20,48	20,60	21,28	22,09	23,00	25,00	25,90	27,08	28,23	28,98	30,05	3,9	2,1
Antal storhushåll		32 220	32 030	30 882	31 228	31 248	31 210	31 074	31 875	31 384	33 007	33 042	0,3	0,3
Måltider/dag (1000-tal)		5 883	5 709	5 760	5 870	5 960	5 910	5 849	5 877	6 009	6 179	6 231	0,8	0,8
Måltider/år (miljoner st)		1 508	1 518	1 539	1 573	1 603	1 587	1 568	1 575	1 620	1 674	1 687	1,0	1,0
Livsmedelskostnad (mkr)		22 140	22 424	23 359	24 374	25 618	27 514	28 020	29 375	31 068	32 332	33 981	1,2	2,4

Anm. Den i figuren reella förändringen av livsmedelskostnaden per dagsportion har beräknats med hjälp av LPI (livsmedelsdelen av KPI). Källa: Delfi Foodserviceguide 2014

Totalt för Tyresö kommun har livsmedel använts av samtliga enheter som framgår i dokument från 2012, 2013 och 2014. I tabell 1 framgår utfall för den årliga kostnaden av livsmedel.

Tabell 1: Livsmedel kostnad totalt per år Tyresö kommun

Totalt Tyresö kommun	Utfall 2012	Utfall 2013	Utfall 2014 t o m nov
Livsmedel tkr	38 557,8	37 809,7	30 248,0

### 3.1.2 Måltidsplanering

Egna matsedlar planeras av kökschef och kockar för vardera tillagningsköket vid förskolor och skolor, motsvarande sker även vid de kök som levererar måltider till äldreboenden samt mottagningsköken Sofieberg och Tyresö gymnasium. Omfattning antal veckor varierar.

I dagsläget finns inte någon plan eller diskussion gällande en eventuell gemensam basmatsedel, som utgår t ex ifrån SLV:s riktlinjer "Bra mat i förskolan" och "Bra mat i skolan".

Vid förskolor och skolor sker även servering av mellanmål, på spontan basis även detta utan kunskap om näringsinnehåll och riktlinjer.

Vid skolor erbjuds mellan 1 - 3 rätter dagligen. Där fler än en rätt erbjuds är en av rätterna oftast vegetarisk. Vid förskolor serveras generellt 1 rätt dagligen.

Till gäster/brukare vid äldreboenden som får måltider levererade från Fazer Amica, erbjuds dagligen 2 huvudrätter med tillbehör till lunch/middag. Tillkommer för samtliga gör allergi- och specialkost.

Mottagningskök kompletterar i varierande omfattning matsedeln med tillbehör som kokt potatis, grönsaker samt salladsbuffé.

Lunchmåltiden ska tillgodose att barnen och eleverna får 30 % av sitt dagsbehov av energi och näring. Då kostplaneringssystem ännu inte är implementerat inom skolor



och förskolor, kan inte näringsberäkning ske av de måltider som serveras. Motsvarande riktlinjer och krav på ett rätt näringsintag finns även för de måltider som serveras inom äldreomsorgen, där osäkerhet finns om näringsberäkning löpande sker.

### 3.1.3 Inköp och avtalsuppföljning

Tyresö kommun gör i samverkan med Haninge och Nynäshamns kommuner upphandling av livsmedel, via upphandlingsavdelningen. Tecknade avtal omfattar 2 år med option 1 + 1 år.

Målsättning om 30 % ska utgöra inköpsandel ekologiska livsmedel och detta ingår som ett uppdrag i Tyresö kommunplan 2015-2018 enligt beslut i KF 2014-06-17.

Av de inköp som totalt görs inom kommunens kök så sker enligt DD:s bedömning ej uppföljning med köken, gällande vetskap om hur inköpsavtalen följs och om produktsortiment är anpassat för verksamheten.

Ett omfattande arbete pågår i samverkan med övriga 7 Södertörnskommuner (Botkyrka, Haninge, Huddinge, Nykvarn, Nynäshamn, Salem och Södertälje) i projektet "Samordnad varudistribution" i syfte att bland annat få till stånd en rad miljöförbättringar, där färre transporter innebär reducering av koldioxid, kvävedioxid och partiklar. Testverksamhet kommer ske i Tyresö kommun från under 2015.

## 4 Personal

I detta kapitel redogörs för personalsituationen när det gäller måltidsverksamheten i förskolan och skolan. Beskrivningen omfattar personalresurser, kompetens och arbetsmiljö.

### 4.1 Personalresurser skola och gymnasium

Kökschefer/kockar inom Barn- och utbildningsförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen har direkt underställda rektor eller administrativ chef personalansvar för samtliga anställda vid aktuella måltidsverksamheter. Totalt finns vid tillagningsköken ca 48,12 tjänster (54 pers.) och vid mottagningsköken ca 5,62 tjänster (6 pers.)

Tjänsterna totalt inom de olika måltidsenheterna varierar i anställningsgrad från 0,25 till 100 procent.

Tabell 2 som följer ger en översikt över resursbemanningen inom skolors måltidsverksamheter fördelat per kök. I tabellen framgår även antal lunchmåltider per dag.

Tabell 2: Personalbemannning per kök skolor

Tillagningskök	ANTAL LUNCH-PORTIONER	ANTAL TJÄNSTER	ANTAL PERSONER
Bergfoten skola	345	3,37	4
Dalskolan	270	2,50	3
Fornudden skola	500	4,00	4
Fårstala skola	325	3,00	3
Hänviken skola	470	3,50	4
Krusboda skola	600	5,20	6
Kumla skola	805	5,25	6
Njupkärr skola	490	3,50	4
Nyboda skola	570	4,25	5
Stimmet skola	450	3,75	4
Strandskolan	800	5,00	6
Tyresö skola	690	4,75	5
<b>SUMMA:</b>	<b>6275</b>	<b>48,12</b>	<b>54</b>
Mottagningskök	ANTAL LUNCH-PORTIONER	ANTAL TJÄNSTER	ANTAL PERSONER
Sorlieberg skola	200	1,62	2
Tyresö gymnasium	350	4,00	4
<b>SUMMA:</b>	<b>550</b>	<b>5,62</b>	<b>6</b>

Anm. Sammanställningen bygger på uppgifter från vardera kökschefen/ansvarig i köken.

#### 4.1.1 Kompetens

En kompetensinventering har för denna utredning genomförts vid förskola och skola, där totalt 47 personer visstids- och tillsvidareanställda kökschefer, kockar och måltids-/köksbiträden besvarat frågan om *formell utbildning* relaterad till mat, gastronomi, storkök, restaurang och livsmedel i stor skala.

Svar har inkommit från 10 skolor (av totalt 14) samt från 7 förskolor (av totalt 18).

Sammanställning av inventeringen framgår på i tabell 3 som följer.

**Tabell 3: Resultat kompetensinventering**

UTBILDNINGSKATEGORI	Antal
Universitet/högskola, KY/Yh-utbildning	3 (6 %)
Restaurang & Storkök, gymnasium 2-3 år, AMU kockskola grund och påbyggnad Lernia Restaurang/Storkök 1-2 år Storkök 12 veckor-1 år	26 (55 %)
Hemteknisk linje el motsvarande 1 år Allmän hushållsutbildning ca 1 år	1 (2 %)
Annan utbildning (ej relaterad till storkök-/restaurangverksamhet)	17 (36 %)
<b>Totalt antal svar:</b>	<b>47</b>

Av det antal personer totalt som svarat ovan, framgår att 36 % saknar formell grundutbildning relaterad till storkök- eller restaurangverksamhet.

Vid nyrekrytering av kockar ställs vid en del av tillagningsköken idag, formellt krav på kompetens från gymnasieskolans Hotell- och restaurangprogram (2-3 år) eller motsvarande, vid mottagningsköken ställs för biträden krav på någon form av köksutbildning t ex att vederbörande genomgått 1-2 terminer på Komvux eller likvärdig. Medarbetare anställs även med erfarenhet från storkök och/eller restaurang.

Avsaknad årlig plan för fortbildning och kompetensutveckling inom förvaltningarna utgör brist i löpande behovsanpassad kompetensförsörjning. Grundläggande kunskaper saknas kring rationella arbetssätt i köken men även fortbildning i livsmedelskunskap, gastronomi och måltidsproduktion i storkök. Områden som specialkost, ledarskap samt service och bemötande kan ytterligare stärka anställda i köken och måltidens kvalitet.

Som pedagog saknar rektorer idag vid förskola och skola tillräcklig kompetens inom köksproduktion, livsmedelslagstiftning, mat och näring. Motsvarande avsaknad av kompetens gäller även för enhetschefer och vårdpersonal vid äldreboende. Detta uttrycks även vid intervjuer som en brist och samtidig svårighet att kunna ta det ansvar som idag krävs för en måltidsverksamhet.

#### 4.1.2 Arbetsmiljön

Anställda framhåller att man i stort trivs bra på sin arbetsplats. Inget framkommer som visar på vantrivsel, men flera av köken har riskfyllda arbetsmoment på grund av slitage, trånga lokaler, dålig ventilation eller ej godkända funktioner utifrån krav i såväl livsmedels- som arbetsmiljölagstiftning.

Vad som uttryckts som negativt är att chefer/ansvariga och förvaltande servicefunktioner visar oförståelse för anställdas påpekande om åtgärder och

löpande driftstopp i köken som påverkar den dagliga produktionen, samt att arbetsmiljön i många av de trånga, nedslitna och föråldrade köken inte tas på fullt allvar utan nonchaleras. Stressmoment uppstår hos anställda vid köken där driftstopp är ständigt återkommande. Exempel på kök som nämns ovan, framgår i avsnitt 7.1. Orsak till vad som ovan beskrivs kring bemötande gällande kökens lokalers behov, bedöms bero på hur fastighetsägare och förvaltare prioriterar ekonomisk avsättning för löpande underhåll och insatser, men även okunskap om professionell offentlig måltidsproduktion i stor skala.

## 5. Regelverk och kontroll

En för Sverige gemensam flerårig kontrollplan för livsmedelskedjan år 2014-2017 har tagits fram gemensamt av myndigheterna i livsmedelskedjan (*Livsmedelsverket, Jordbruksverket, Statens veterinärmedicinska anstalt (SVA), länsstyrelserna, kommunerna (Sveriges kommuner och landsting, SKL) och Generalläkaren.*

Målet för den offentliga kontrollen i livsmedelskedjan är att skydda människors och djurs hälsa och värna om konsumenternas intressen. Sveriges fleråriga kontrollplan för livsmedelskedjan

- anger strategisk inriktning för den offentliga kontrollen, nationella mål och prioriteringar
- beskriver hur den offentliga kontrollen är organiserad, hur den genomförs, följs upp och utvecklas
- beskriver organisation och operativ funktion av beredskapsplaner och hantering vid kris
- är ett gemensamt vägledande dokument för myndigheterna i livsmedelskedjan
- ger information till företag och konsumenter om kontroll och beredskap

Genom gemensamma mål och prioriteringar, uppföljning och utvärdering av kontrollsystemet och samarbete mellan myndigheterna säkerställs kvalitet och utveckling av den offentliga kontrollen och hanteringen av kriser i livsmedelskedjan. (Källa: *NATIONELL PLAN FÖR KONTROLLEN I LIVSMEDELSKEDJAN 2014-2017-DEL 1 AV 4*).

Från och med den 1 januari 2006 kompletterades rådande lagstiftning inom livsmedelsområdet att även omfatta HACCP-principerna (7 st) *Hazard Analysis Critical Control Point*, eller på svenska; Faraanalys och identifiering av kritiska styrpunkter. Dessa regler bygger på ett antal EG-förordningar. Aktuell livsmedelslagstiftning ställer krav på alla livsmedelsföretag, det vill säga varje privat eller offentligt företag som med eller utan vinstsyfte bedriver någon av de verksamheter som hänger samman med alla stadier i produktions, bearbetnings- och distributionskedjan av livsmedel.

I kontrollförordningen (EG) nr 178/2002 beskrivs grunderna för Livsmedelslagstiftningen i EU. I förordning om livsmedelshygien, förordning (EG) nr 853/2004, anges grundläggande hygienkrav för alla livsmedel. Nytt i jämförelse med tidigare gällande regler är att verksamheten är ansvarig för egenkontroll, dvs. ansvarig för att identifiera de faktorer i verksamheten som utgör riskmoment för livsmedelns trygghet och ser till att riskfaktorerna är under kontroll. Tillsynsmyndigheten (i första hand kommunens byggnadsnämnd, i vissa fall Livsmedelsverket) är ansvarig för systemkontroll, dvs. kontrollerar att verksamheterna lever upp till kraven i livsmedelslagstiftningen. All lagstiftning om livsmedelsproduktion bygger på principen att producenten har eget ansvar för att utarbeta säkra och väl fungerande rutiner i sin produktionslokal, och förutsätter att det finns en fungerande egenkontroll. Det handlar om att:

- Identifiera de moment i produktion och distribution som kan utgöra en fara för livsmedelssäkerheten
- Definiera och införa förebyggande åtgärder som kan eliminera eller minimera dessa faror
- Kontrollera effektiviteten av den övervakning som görs.

Södertörns miljö- och hälsoskyddsförbund, med uppdrag att inom följande tre tillsynsområden; miljöskydd, hälsoskydd och livsmedelskontroll ge råd om vilka regler som gäller och hjälpa till att tolka dem, utför i kökens lokaler tillsyn och kontroll enligt bl a livsmedelslagen samt "arbetar för säkra livsmedel av hög kvalitet och säker livsmedelshantering". Som myndighet kontrollerar enheten att reglerna följs.

Samtliga kök inspekteras årligen inom de tre aktuella förvaltningarna. Efter genomfört inspektionsbesök nedtecknas en inspektionsrapport som handläggs hos Södertörns miljö- och hälsoskyddsförbund och där rådande förutsättningar beskrivs samt eventuella åtgärder med krav på åtgärdsplan för detta framgår.

DD vill här betona vikten av ett helhets- och samtidigt framåtperspektiv i det fortsatta utredningsarbetet då det gäller kökslokalernas standard såväl i skola som förskola och omsorg, för att hållbara måltidslösningar ska kunna tillgodoses i Tyresö kommun. Detta för att klara av att säkerställa såväl den livsmedelshygieniska måltidskvaliteten, som arbetsmiljön för kökens anställda i form av ändamålsenliga och funktionella kökslokaler. Mer om kriterier kring detta framgår i nästkommande avsnitt.

5.1

#### **Kriterier för utformning av kökslokal och dess funktioner**

Som verktyg och stöd för uppföljning av krav i livsmedelslagstiftningen finns bedömningskriterier om hur ett köks lokaler ska vara utformade. Den text som följer klargör och beskriver de förutsättningar som är bedömningsgrund i samband med offentlig inspektion och godkännande av ett köks planlösning och produkt-/personalflöden (Källa: [www.slv.se](http://www.slv.se))

*"Anläggningen ska ha en planlösning som möjliggör god hygienpraxis. Planlösningen skall tillgodose att alla steg i tillverkning kan genomföras på ett hygieniskt sätt. En generell princip är att hanteringen av färdigförpackade produkter skall kunna separeras från oförpackade produkter. Dessutom ska råa oförpackade produkter kunna skiljas från beredda oförpackade produkter i syfte att minska risken för korskontamination. Observera att hygienisk produktion också i vissa fall kan ske genom att olika känsliga processteg skiljs tidsmässigt ifrån varandra och under förutsättning att mellanliggande rengöring sker. I sådana fall kan godkännandet ges med förbehåll och utvärderas löpande.*

**Varumottagning:** Tillräckliga utrymmen för mottagning, mottagningskontroll och avemballering av varor.

Varumottagning placeras så att ingen intransport av varor med ytteremballage sker genom lokal där oförpackad produkt hanteras. Där så erfordras bör anordnas möjligheter till mottagning av kylda och frysta varor.

**Leverans:** Tillräckliga utrymmen för utleverans av varor.

Utrymme placeras så att ingen hantering av oförpackade livsmedel sker här.

**Förvaring kylvaror:** Tillräckliga kylutrymmen för att kunna separera olika varugrupper.

Möjlighet till separat förvaring av oförpackade råvaror och oförpackade färdigvaror ska finnas. Likaså krävs separat förvaring av skilda råvaror, som oförpackade animaliska råvaror och oförpackade rotfrukter/jordiga grönsaker. Värderingen syftar till att förhindra att mikroorganismer från råa produkter kontaminerar ätferdiga varor via lagringsmiljön.

**Förvaring frysvaror:** Tillräckliga frysutrymmen finns.

Vid behov ska separat frysförvaring av emballerade och avemballerade varor finnas. Om infrysning sker i utrymme där frysta livsmedel förvaras kan kvalitén försämrats på samtliga varor. I lagerfrysar kan transportpallar och ytteremballage förekomma med följd att oförpackade livsmedel riskerar att kontamineras vid infrysning. Väl förpackade varor kan accepteras om infrysningens mängderna inte påverkar förvaringstemperaturen (- 18°C) på de lagrade varorna

**Övrig förvaring av livsmedel:** Tillräckliga utrymmen finns.

Utrymmen ska finnas så att förvaring inte sker i beredningsutrymmen, städutrymme med mera.

**Förvaring av emballage/förpackningsmaterial:** Tillräckliga utrymmen finns. Utrymmen ska finnas så att förvaring inte sker i beredningsutrymmen, städutrymme med mera.

**Förvaring rotfrukter/grönsaker:** Tillräckliga utrymmen finns. I de fall dessa inte kylförvaras ska annat separat utrymme finnas.

**Beredningsutrymmen:** De steg som ingår i verksamheten kan genomföras på ett hygieniskt sätt.

Utrymmen ska finnas så att separering av "ren" och "oren" produkt kan säkerställas. Exempelvis utrymmen för kallskänkshantering, hantering av rotfrukter och grönsaker, rensning av fisk, framställning av färdiga maträtter.

**Personalutrymmen:** Utrymme för förvaring av gång- och arbetskläder och ombyte finns. När det är nödvändigt skall det finnas lämpliga omklädningsrum i tillräckligt antal för personalen. Det skall finnas ett tillräckligt antal vattentoaletter, anslutna till ett effektivt avloppssystem. Toaletterna får inte vara direkt förbundna med utrymmen där livsmedel hanteras.

**Förvaring av avfall/returgods:** Tillräckliga utrymmen finns.

Avfall ska omhändertas och förvaras så att de inte riskerar att kontaminera livsmedel eller på sådant sätt att det drar till sig skadedjur

**Städutrymmen, förvaring av kemtekniska varor:** Tillräckliga utrymmen finns.

Förvaring av städustrutning och kemtekniska varor ska ske åtskilt från beredningsutrymmen

**Diskutrymmen:** Det finns ändamålsenliga anordningar för rengöring, desinficering och förvaring av arbetsredskap och utrustning.

Dessa anordningar skall vara konstruerade av korrosionsbeständiga material, vara lätta att rengöra samt ha adekvat varm- och kallvattenförsörjning

**Utrustning:** Det finns ändamålsenlig utrustning för till exempel nedkyllning, varmhållning.

#### **Materialval/konstruktion**

Ytmaterial ska vara lätta att rengöra. Konstruktionen ska förhindra skadedjur att komma in i lokal och möjliggöra effektiv rengöring.

Material för lokal, inredning och utrustning ska väljas med hänsyn till funktion. Lokal, inredning och utrustning ska vara konstruerad så att inte smuts ansamlas eller försvårar rengöring. För användning i beredningsutrymmen krävs användning av ogenomträngliga, icke absorberande, tvättbara och giftfria material, såvida inte livsmedelsföretagarna kan övertyga de behöriga myndigheterna om att andra material som används är lämpliga."

## 5.2

### **Olika typ av kök och funktioner**

Köken inom kommunens måltidsservice har olika funktioner, som av DD i följande avsnitt beskrivs i de av Storhushålls-/Foodservicemarknaden i Sverige vedertagna termer som används för att klargöra dess skillnader. Det bör dock betonas att definitionerna inte är rättsligt bindande. Vid t ex ansökan om bygglov, serveringstillstånd etc. måste denna innehålla en tydlig verksamhetsbeskrivning och i samband med registrering anges vad som ska göras i lokalen och de begränsningar som gäller för hantering av råvaror enligt gällande livsmedelslagstiftning.

#### **5.2.1 Tillagningskök och centralkök**

Köken karaktäriseras av att de är fristående från andra kök och har anpassade och större ytor för varuhantering, förrådshållning, beredning och produktion.

Maskinell utrustning, liksom lokaler är anpassade till den valda beredningsgraden på livsmedlen.

De större köken har utökade ytor för mottagning/utlastning, packning och uppställning av transportenheter.

Som regel får ett tillagningskök leverans av råvaror från utomstående leverantör och grossist.

Mindre tillagningskök t ex förskolor (< 100 port) lagerhåller, bereder, tillagar och serverar mat endast för den egna verksamheten.

Tillagningskök med större volymer som även benämns Centralkök tillagar hela eller delar av måltider för distribution till andra mottagande enheter. Ofta har dessa kök även egen servering i intilliggande restaurang.

Distributionen omfattar i första hand måltidens huvudkomponent. Såväl varma, kylda som frysta komponenter eller en kombination av dessa.

Lagerhåller ofta övriga komponenter till måltiderna i form av torra varor, konserver, mejerivaror, bröd m m – ett slags grossistverksamhet.

### 5.2.2 Mottagningskök för varm huvudkomponent-/komponenter

Jämfört med ett tillagningskök har mottagningsköket mindre ytor och är mindre utrustat även maskinellt. Tillräckliga varmhållningsmöjligheter av huvudkomponent måste dock beaktas. *Ett ofta använt begrepp här är även serveringskök men det bör framöver undvikas.*

Mottagningsköket tar emot varm mat i form av i förväg tillagad huvudkomponent/komponenter (minimum + 60 grader) och sås från tillagningsköket.

Ofta samlevereras även måltidens bikomponenter och tillbehör från tillagningsköket.

På plats kokas inför servering potatis, grönsaker, ris, (pasta) samt beredning av sallader.

Viss lagerhållning av tillbehör. Här tillreds ofta även frukost och mellanmål (förskolan & fritids).

### 5.2.3 Mottagningskök för kyld eller fryst huvudkomponent

Mottagningskök för kyld respektive fryst huvudkomponent förekommer även, vilket då innebär att mottagningsköket tar emot kyld mat i form av i förväg tillagad huvudkomponent med sås (max +3 grader) från tillagnings-/centralkök för uppvärmning alternativt tar emot fryst färdiglagad huvudkomponent med sås från centralkök, livsmedelsproducent eller grossist för uppvärmning.

Övrig tillagning och beredning sker på samma sätt som i mottagningskök för varm huvudkomponent ovan.

### 5.2.4 "Serveringskök"

Benämningen "serveringskök" används inom vissa kommuner då det gäller komplett leverans av samtliga måltidskomponenter varmt eller kyld, från ett tillagnings-/centralkök till en avdelning på t ex en förskola. Den mottagande verksamheten serverar här måltiden (måltidskomponenterna) direkt från transportvagnen. Därmed finns inget godkänt mottagningskök av den karaktär som i de olika alternativen som beskrivits ovan, där beredning och tillagning är tillåten. I undantagsfall sker dock i enstaka av dessa "kök" viss beredning av t ex sallader.

## 6. Kvalitet

Måltidernas kvalitet handlar om såväl upplevd kvalitet hos barn, elever och äldre, men också om så kallad systemkvalitet. Med systemkvalitet avses t.ex. näringsinnehåll, valmöjlighet, variation och livsmedelskvalitet. I detta kapitel beskrivs de riktlinjer som finns i kommunen gällande kvalitet samt kommunens uppföljningsrutiner.

### 6.1 Kvalitetsuppföljning

Idag finns inte inom såväl Barn- och utbildningsförvaltningen, Utvecklingsförvaltningen eller Socialförvaltningens måltidsverksamheter klart definierat vad som avses med måltidens kvalitet, med visst undantag av den patientsäkerhetsplan som bedöms finns inom Socialförvaltningen.

Samtliga förvaltningar aktuella för denna utredning saknar systematisk kvalitetsuppföljning av måltiden såväl inom förskola, skola, gymnasium som inom äldreomsorg. "Verktyg" och rutiner för gemensam uppföljning av måltidsverksamheten förekommer inte årligen, eller med regelbundenhet vad DD kan bedöma.

Inom Socialförvaltningen, vid särskilda boenden har en brukarundersökning genomförts 2013. Inom Barn- och utbildningsförvaltningen och Utvecklingsförvaltningen har vad DD kan bedöma inte några mer omfattande enkätundersökningar genomförts den två senaste åren. DD kan inte uttala sig om någon eventuell kvalitetsuppföljning genomförts av Fazer Amica.

I varierande omfattning genomförs matråd/kostråd vid skolor och äldreboenden 1-2 gånger per termin. Matråd/kostråd är det forum där måltidsenheten/kökspersonalen kan diskutera maten med brukare/företrädare för brukare, elever och skolpersonal (rektor, lärare, skolsköterska, föräldraråd och elever).

Uppföljning av näringsinnehåll och näringsintag sker generellt inte som tidigare omnämnts. Därmed finns inte garanti att säkerställa måltidens näringsinnehåll så att t ex barn och elever får 30 % av sitt dagsbehov av näring via lunchmåltiden.

6.2

#### **Måltidskvaliteten idag**

Enligt DD:s bedömning är gäster inom de olika måltidskategorierna generellt nöjda med maten som serveras dem. Någon mer ingående information kan inte delges i detta nuläge, möjligen kan detta utvecklas i den fördjupande analysen.

7.

### **Produktion och distribution**

Inom Barn- och utbildningsförvaltningen finns 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.

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.

I tillagningsköket produceras måltidens huvudkomponent med tillbehör som t ex sås. I mottagningsköken kokas potatis, grönsaker, ris/pasta samt bereds sallader. Vid flertalet av tillagningsköken tillagas även övriga måltidskomponenter, då servering sker i direkt anslutning till köket eller varmhålls inför servering eller att mottagande kök inte har kapacitet alternativt saknar adekvat köksutrustning.

Tillagningstekniken är i samtliga kök vid skolor och förskolor varm konventionell matproduktion. Kritiskt moment vid konventionell varm matproduktion är att varje måltidskomponent som färdigställs och lämnar gryta eller ugn inte får varmhållas mer än 2 timmar (1 timma för kokt potatis) och inte understiga + 60° C fram till servering på gästens tallrik.

Måltider till kommunens hemtjänst tillagas och packas av Fazer Amica för kylid utleverans från Björkbackens kök.

Förvaltningarnas måltidsorganisation bedriver produktion och service under årets samtliga dagar, med varierande omfattning.

7.1

#### **Produktion måltider**

Inom Barn- och utbildningsförvaltningens skol- och förskolors kök sker den största delen av kommunens måltidsproduktion, totalt ca 7 475 lunchportioner per dag, varav ca 1 200 lunchportioner vid förskolor.

Inom Socialförvaltningen tillagas för Björkbackens äldreboende dagligen 130 lunchportioner och ca 130 middag/kvällsmat. Till hemtjänst tillagas ca 70 lunchportioner per dag.

Total produktion av lunchmåltider per dag inom kommunens tillagningskök är därmed ca 7 605. Härutöver tillkommer frukost och kvällsmat samt mellanmål. DD reserverar sig för exaktheten i uppgifter om antal lunchmåltider per de olika enheterna, då uppgifterna varierar något i mottagna underlag.

##### **7.1.1 Lokaler**

De olika köken med utrustning och inventarier förvaltas av Tyresö kommuns Fastighetsenhet. Årshyror bedöms av DD generellt inte debiteras separat köken inom förskola och skola, då de generellt ingår i fastighetens totala hyreskostnad. Därmed är inte lokalkostnader inräknade i måltidspriser vid förskola, skola och äldreboende i egen regi.

Årlig plan för löpande underhåll och åtgärder saknas enligt DDs bedömning, men följande underhåll vid skolors kök de närmast kommande 5 åren visar följande planerade åtgärder och insatser;

1. *Bergfotens skola*: Ny ugn 2013, ca 150 000:-, kokeri och värmeri börjar bli gamla, bör ses över inom närmaste åren. Planerad kostnad ca 70 000: -
2. *Krusboda skola*: Nytt nedkylningsskåp 2014, ca 45 000: -. Inga planerade åtgärder närmaste åren.
3. *Njupkärrs skola*: Vi planerar att byta ut två ugnar och en kokgryta mot utrustning med större kapacitet pga. av att köket ska laga mat till nya förskolan.  
Sker under kvartal 1, 2015. Budgetpris för nya inventarier ca 500 000:-
4. *Kumla skola*: I stort sett hela maskinparken är i behov av utbyte inom närmaste fem åren om man går efter dess tekniska livslängd. Beräknad kostnad ca 1 000 000:-
5. *Tyresö skola*: Samma som Kumla. Beräknad kostnad ca 1 000 000:-
6. *Sofiebergers skola*: Avvaktar ombyggnad av kök efter utredning.

#### ***Kökens status och lokalers funktioner***

Samtliga kökslokaler (tillagnings- och mottagningskök) vid skolor inom Barn- och utbildningsförvaltningen har inventerats och statusbedömts utifrån rådande nuläge och utformning, i förhållande till de omfattande kraven på kökslokalers utformning i arbetsmiljölagstiftning och livsmedelshygieniska krav i livsmedelslagstiftning.

Efter att kökens status registrerats så har de indelats i 3 olika kategorier för att aktuell status på ett tydligt sätt ska belysas.

Fyra av köken vid skolor är nedslitna, föråldrade eller med bristande funktions-tillagnings- berednings- och förrådsytor och icke ändamålsenligt utformade. Rådande brister "äventyrar" en del funktioner och förutsättningar för att kunna säkerställa måltidshanteringen. Framförallt berörs köken vid Bergfoten skola, Kumla skola, Sofiebergsskolan och Tyresö Gymnasium. Om-/tillbyggnad samt åtgärder krävs omgående p.g.a. eftersatt underhåll, slitage eller brister och där lokalens förutsättningar inte är förenliga med ytor och krav i rådande livsmedels- och arbetsmiljölagstiftning. Dessa kök framgår som kategori 1 i tabeller som följer. De båda tillagningsköken vid Farmarstugans förskola och Fornudden förskola som DD besökt inryms även i denna kategori 1. Övriga förskolors kökslokaler bedöms även flertalet vara i omfattande behov av åtgärder och insatser, vilket även aktuella nuvarande köksytor bekräftar.

Flera kökslokaler inom skola har delvis trånga och ej funktionella utrymmen i köksdel, förråd, kyl/frys -eller varuintag. Saknar till viss del tillräcklig eller funktionell maskinell storköksutrustning. Bristfällig och dåligt fungerande ventilation/ej fungerande utsug/kåpa, felaktiga materialval köksinredning, fel placering av golvvbrunnar. Tillagning av specialkost kan ej ske avskilt. Riskfyllda och korsande flöden i samband med servering samt risk för kontamination. Dessa kök framgår som kategori 2 i tabell 4 på nästkommande sida. I tabellen framgår observations-/statusresultat och kategorisering av köken, byggår samt aktuell köksyta/bruksyta exkl. matsalar.

Statuskategori 1 omfattar köken med sämst förutsättningar, köken som placerats i kategori 3 är de kök som bäst möter krav och förutsättningar i rådande lagstiftning.



Tabell 4: Kategorisering (T-kök) tillagnings- och (M-kök) mottagningskök Skolor

KÖK	T-KÖK	M-KÖK	KATEGORI	KÖKSYTA m <sup>2</sup>	Bygg- /ombyggn år
Bergfoten skola	X		1	125	omb 2002
Dalskolan	X		2	157	omb 2012
Fornudden skola	X		3	135	omb 2011
Fårdala skola	X		3	164	omb 2014
Hanviken skola			3	139	omb 2014
Krusboda skola	X		2	220	omb 2004
Kurnå skola	X		1	150	1965
Njupkärn skola	X		2	161	omb 2003
Nyboda skola	X		2	271	omb 2012
Stirret skola	X		3	146	1967/2007
Strandskolan	X		2	216	omb 2013
Tyresö skola	X		2	163	omb 2000
Sofieberg skola		X	1	70	1979
Tyresö gymnasium		X	1	?	1976

I avsnitt som följer framgår beskrivning av Innehållet i varje kategori som använts i syfte att för Tyresö kommun underlätta framtida planering av insatser och åtgärder i kökens lokaler.

#### **Kök i statuskategori 1**

Köket från/eller ombyggt mellan år 1965–2002, föråldrat och med nedsliten inredning samt ytskikt. Endast delvis renoverat, till en del funktionell eller avsaknad relevant köksutrustning. Trånga och ej anpassade köks- eller förrådsutrymmen, otillräckliga beredningsytor/arbetsbänkar. Är byggt som ett mottagningskök. Flertalet funktioner i samma lokal (varuintag, tillagning, disk etc.) Tillagning av specialkost kan ej ske åtskilt från övrig matlagning, risk för kontamination. Dåligt anpassad/undermålig ventilation. Diskenhet ej åtskilt eller helt i separat utrymme. Kontorsyta/funktion saknas, personalutrymmen trånga. Sliten lastkaj och varuintag alternativt, ej tillräckliga ytor vid lastkaj och varumottagning. Kökets planlösning och produkt/personalflöden motverkar god hygienpraxis, riskfyllda moment i samband med servering. Om-/tillbyggnad samt åtgärder krävs omgående p.g.a. eftersatt underhåll, slitage eller brister och där lokalens förutsättningar inte är förenlig med ytor och krav i rådande livsmedels- och arbetsmiljölagstiftning.

#### **Kök i statuskategori 2**

Köket från/eller ombyggt år 2000-2012, till delar trånga och ej funktionella utrymmen i köksdel, förråd, kyl/frys -eller varuintag. Saknar till viss del tillräcklig eller funktionell maskinell storköksutrustning. Bristfällig och dåligt fungerande ventilation/ej fungerande utsug/kåpa, felaktiga materialval köksinredning, fel placering av golvbrunnar. Tillagning av specialkost kan ej ske avskilt. Riskfyllda och korsande flöden i samband med servering samt risk för kontamination. Till viss del funktioner som motverkar god hygienpraxis. Till delar för liten kontorsyta och trånga personalutrymmen. Lastbrygga saknas eller är felplacerad i förhållande till varuintag. Sammantaget funktioner icke förenliga med rådande livsmedels- och arbetsmiljölagstiftning. Renovering/ombyggnation samt åtgärder krävs inom kort som undanröjer slitage, risker och tunga arbetsmoment och möjliggör rätt/ändamålsenliga funktioner.

#### **Kök i statuskategori 3**

Köket från/eller ombyggt 2007-2014, med till större delen ändamålsenliga lokaler och funktioner. Enstaka utrymmen har för liten kapacitet för aktuella funktioner eller behov (varuintag, förråd, kyl/frys) trånga kontors- och personalutrymmen. Kökets planlösning möjliggör god hygienpraxis. Enstaka felaktigt materialval inredning. Tillagning av specialkost kan inte ske avskilt. Riskfyllda och korsande flöden i samband med servering. Kökets verksamhet och produktion uppfyller till större del krav enligt rådande livsmedels- och arbetsmiljölagstiftning, dock inte fullt ut. Åtgärder krävs som tillrättalägger rådande brister så att krav i lagstiftningen kan tillgodoses.

#### Kök i statuskategori 4

Inget av de kök som DD observerat befinner sig i denna kategori idag. Kökslokaler i kategori 4 har ändamålsenliga lokaler och helt fullt funktionella. Kökets planlösning möjliggör god hygienpraxis. Kökets verksamhet och produktion uppfyller helt och fullt krav enligt rådande livsmedels- och arbetsmiljölågstiftning. Åtgärder krävs först på sikt eller då brister och behov uppstår.

#### Generella ytmått och konsekvenser

Beroende av vilket typ av kök som är aktuellt så är ytmåtten olika avseende dess olika funktioner och volymer. Krav på ett minimum köksyta vid tillagningskök inom skola/förskola och med volymer om ca 100-120 port/dag är 85 m<sup>2</sup>. Motsvarande minsta yta för ett mottagningskök med volym från 40-120 port är 65 m<sup>2</sup>. Det norm-/referensvärde som använts i denna förstudie bygger på köksarkitekters mångåriga kompetens, teoretiska faktabas och erfarenheter av storköksprojektering enligt nu gällande lagstiftning. Arbetskyddsstyrelsens tidigare normvärde är ej aktuella längre då det inte möter dagens krav i livsmedelslagstiftningen. Livsmedelsverket har ännu inte lagstiftat någon användbar norm för köksytor varför köksarkitekters referensvärde och även rådande arbetsmiljölågstiftning med krav på ändamålsenliga lokaler som förebygger ohälsa och arbetsskador hos anställda, ger adekvata förutsättningar.

Efter genomförda observationer, studier och diskussion mer berörda inom Tyresö kommun, så har en sammanställning även gjorts för köken vid aktuella förskolor inom Barn- och utbildningsförvaltningen. Med hänvisning till de ytmått som idag krävs för ändamålsenliga lokaler och funktioner, så bör insatser planeras för flertalet av förskolors kök om de fortsatt ska vara fullvärdiga tillagningskök och möta kraven i rådande lagstiftning.

I tabell 5 framgår köken vid förskolor med antal barn, kökens funktion som tillagningskök eller mottagningskök samt bruksytor och byggår.

Tabell 5: Kökslokaler med ytor och byggnadsår Förskolor

KÖK- förskola	Antal barn	Funktion "T-KÖK"	M-KÖK	KÖKSYTA m <sup>2</sup>	Byggår
Ballongen	?		X	28	?
Båten	82	X		24,3	1976
Dalstugan	78	X		30	1979
Fammarstugan	73	X		29	1989
Fordnudden	72		X	44	2005
Gunghästen	70	X		20	1968
Kardemumman	38	X		?	1990
Loket	77	X		32	1980
Pusslet	62	X		26	1970
Ringen	73	X		?	tidigt 70-tal
Rotvik	77	X		29	1991
Sagan	70	X		27	1968
Skrindan	76	X		25	1972
Slottsvillan	90	X		27,5	1950/1997
Sofieberg	83	X		35,5	1980
Speldosan	83	X		24	1972
Teddybjörnen	80	X		24,3	1977
Tärningen/*Galaxen	134		X	26	1974
Öringestugan	80	X		34	1980
Tunnbandet	?	?	?	27,9	?

#### 7.1.2 Investeringar kökens lokaler – skolor och förskolor

Vid skolor har sedan 2010 mer omfattande investeringar genomförts i kökslokaler, efter ett inriktningsbeslut (KF-protokoll från sammanträde 2010-02-18) om att dessa skulle anpassas som tillagningskök. Då det gäller kökslokaler vid förskolor inom kommunen så har även här investeringar gjort dock i mindre omfattning och inte där syfte varit att ställa om köken som tillagningskök. Motiv har varit mindre anpassning av funktioner. Totalt har sedan 2006 investeringar i kökslokaler genomförts för motsvarande 70,8 mkr.

I tabell 6 finns de kök vid skolor i Tyresö kommun där investeringar gjorts i byggnader sedan från 2010 och framåt. I tabell 7 framgår de investeringar vid förskolor som varit aktuella och år.

**Tabell 6: Investeringar kökslokaler vid skolor från 2010**

Skola	Kostnad kr
Bergfoten skola	119 723
Dalskolan	12 136 827
Fornudden skola	17 330 370
Hanviken skola	16 070 443
Njupkärr skola	73 167
Strandskolan	3 932 089
Fårdala skola	12 891 737
Kumla skola	351 268
Tyresö skola	1 353 291
Gymnasiet	1 420 361
<b>SUMMA:</b>	<b>65 679 276</b>

**Tabell 7: Investeringar kökslokaler vid förskolor och år**

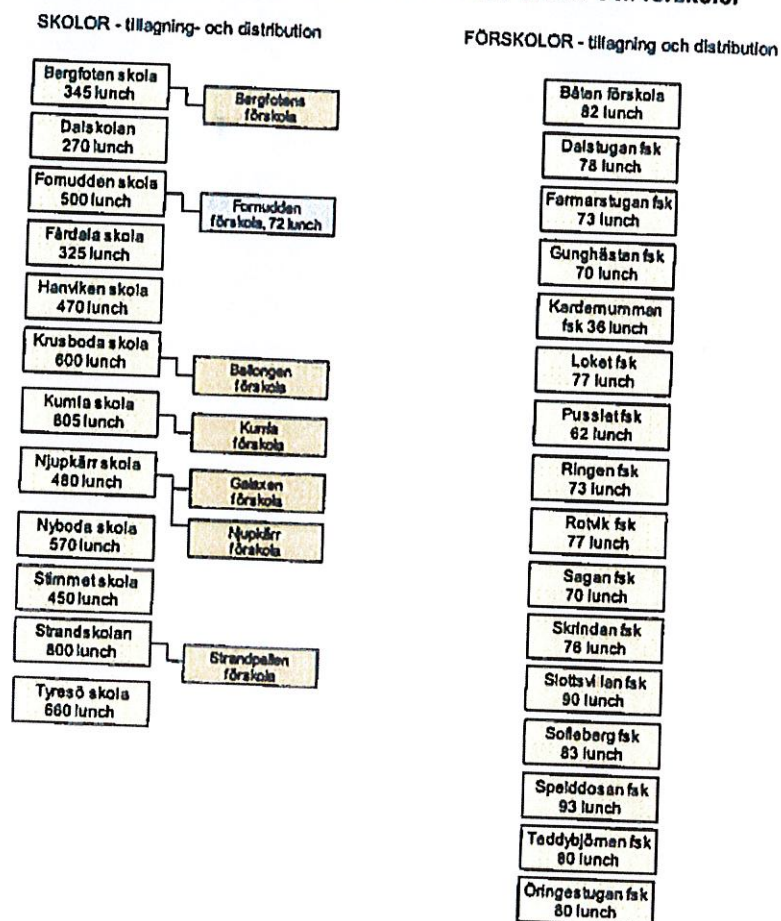
Förskola	Kostnad kr	År
Kardemumman	327 931	2011
Kryddan	324 726	2011
Pusslet	1 049 676	2008
Karlavagnen	71 020	2011
Skindan	754 358	2006
Speldosan	126 839	2014
Teddybjömen	854 056	2009
Paletten	823 837	2008
Tämingen	113 534	2011
Klinten	638 319	2014
<b>SUMMA:</b>	<b>5 084 296</b>	

### Distribution måltider

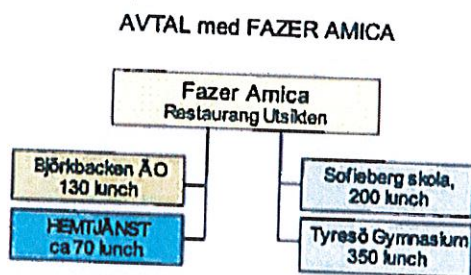
Distribution av producerade måltider sker i direkt anslutning till tillagningsköket alternativt från tillagningsköken till de aktuella mottagningsköken. I figurer 5 och 6 som följer på nästkommande sida framgår tillagning och distribution av aktuella måltider.

*Gula* rutor anger att köket är ett tillagningskök med det antal lunchportioner som dagligen tillagas. *Blå* rutor anger att köket är ett mottagningskök med viss tillagning och slutberedning inför servering. *Grön* ruta anger kök som tar emot samtliga måltidskomponenter färdiga inför servering. *Mörkblå* ruta anger måltider per dag till hemtjänst inom Tyresö kommun.

Figur 8: Tillagning och distribution av måltider skolor och förskolor



Figur 9: Tillagning och distribution Socialförvaltningen samt Fazer Amica



### 7.2.1 Transporter

Transporter av måltidskomponenter och förrådsvaror från centralkök och tillagningskök till aktuella mottagningskök inom Tyresö kommun, utförs av.... Varma måltidskomponenter levereras varmt i avsedda transportvagnar/värmeskåp eller thermoboxar.

Transportfordon från Björkbackens kök (Fazer Amica) med kylda måltidskomponenter sker i kyldimensionerat fordon så att matdistributionen säkerställs via obruten kylkedja från tillagnings-/centralkök fram till gäst.

### 7.3

#### Sammanfattning produktion och distribution

DD:s bedömning är att en mer kostnadseffektiv måltidsproduktion krävs för att säkerställa kvalitet och garantera de olika måltidslösningar som krävs inom Tyresö kommun de närmast kommande 10-15 åren.

Produktionsvolymen vid flera av "tillagningsköken" vid förskolor är för liten sett till antal måltider per dag, för att få lönsamhet och optimal tillagning. Samtidigt finns tillagningskök med underkapacitet på grund av större produktionsvolym idag än vad köket är dimensionerat för.

Antal elever vid högstadies- och gymnasieskolan bedöms minska ytterligare de närmast kommande åren, varför produktionsvolymen även vid kök inom högstadies- och gymnasieskolan kommer minska.

Möjligheter till samordning av produktionen bör tas till vara för kostnadseffektivitet och ändamålsenlig kundnytta. Därmed finns fördelar på flera plan att fortsatt producera måltider både till äldreomsorg samt förskola och skola i samma tillagningskök.

Mer av konsekvenser och förslag i en framtida kostorganisation kostorganisation i Tyresö kommun, kommer att framgå i slutrapport för detta utredningsuppdrag.

### 8.

#### Möjligheter fortsatt utveckling

DD ser möjligheter till måltidslösningar som medverkar till samordningsvinster och ökad kvalitet kring måltiden i inom såväl Barn- och utbildningsförvaltningen, Utvecklingsförvaltningen som Socialförvaltningen i Tyresö kommun. Utmaningarna kan sammanfattas i följande punkter:

##### Styrning och uppföljning

Fortsatt utveckling i tydliggörande av mål via kostpolitiskt program och riktlinjer för kvalitet och kostnader som medverkar till kvalitetsökning.

Tydligare systematisk uppföljning av ekonomi och kvalitet. Den upplevda kvaliteten följs upp i kostråd inom äldreomsorgen och matråd på skolor och förskola, men hur dessa genomförs varierar. Inga brukarundersökningar med fokus på måltiden genomförs med regelbundenhet och ingen uppföljning sker av den så kallade systemkvaliteten, t.ex. näringsinnehåll och variation.

##### Organisation

Tydliggör måltidsservice organisation inkl metoder och "verktyg" bl a ledningsfunktion, ekonomi, redovisning och uppföljning, personal, matsedelsplanering, inköp etc.

##### Produktion och distribution

De tillagningskök och mottagningsköken som idag finns, ger möjligheter till ytterligare samordning för en mer kostnadseffektiv och kvalitetsmässig måltidsproduktion.

9.

### Slutsats

Tyresö kommun saknar idag en sammanhållen politiskt förankrad viljeinriktning om, vad som ska utgöra kriterier och lägsta nivå, för måltider inom de tre aktuella förvaltningarnas måltidsverksamheter. System och rutiner saknas för uppföljning av såväl upplevd kvalitet hos barn och elever, men också om så kallad systemkvalitet t.ex. näringsinnehåll, valmöjlighet, variation och livsmedelskvalitet där tydliga system och rutiner inom omsorgen även saknas.

Vem styr och följer upp måltidsverksamheterna i deras uppdrag och finns ett tydligt uppdrag formulerat, enligt DD saknas detta. Generellt efterfrågar enligt DDs bedömning idag inte heller Tyresö kommuns politiska ledning (som är ytterst ansvariga för måltiderna som tillagas och serveras) specifikt resultaten av kommunens måltidsverksamheter med prestationer, måltidskvalitet, kostnadseffektivitet etc. Detta bör enligt DD inte endast bestå i andel ekologiska/närproducerade livsmedel.

Den kartläggning och nulägesbeskrivning med bedömningar och övergripande analyser som denna rapport belyser kommer vara utgångsläge och plattform för fördjupande analys och slutfas i utredningsarbetet. Det fortsatta arbetet kommer parallellt med kriterier i förfrågningsunderlaget, även ha fokus på följande faktorer som att;

Stärka tillagning och leveranser av mat och måltider så att SLV:s (Sveriges Livsmedelsverks) krav på näringsmässig kvalitet uppfylls enligt gällande riktlinjer - Tydliggöra en ur livsmedelshygienisk synpunkt känslig verksamhet som bör ledas och utvecklas med stor yrkesmässighet - Produktion och distribution av måltider parallellt sker med krav på god arbetsmiljö - Kompetensförsörjning inom måltidsverksamheten så att den fortsätter att utvecklas yrkesmässigt - På sikt medföra lägre kostnader och en mer effektiv användning av resurser som är tillgängliga idag.

Framgångsfaktor som DD även bedömer har betydelse för Tyresö kommun i det fortsatta utredningsarbetet är;

- Samverkan över sektorer (kommunen och landstinget) och mod att testa okonventionella synsätt, tänk utanför ramarna!
- Se mat och måltider som ett av de viktiga konkurrensmedlen i kommunen/regionen framöver!
- Utveckla hållbara "verktyg" utifrån ett helhetsperspektiv då det gäller gastronomi - måltider, mat och livsmedel för att öka kommunens/regionens attraktionskraft i frågan.

Datum 2016-05-25  
 Tid 18:30-21:40  
 Plats Myggdalen plan 1 kommun huset

Beslutande Se närvarolista

Övriga deltagare Se närvarolista

Justeringens plats och tid 2016-05-30 kl 10:15

Paragrafer 1041 - 1052  
2003-2004

Sekreterare Anita Lindbohm  
Anita Lindbohm

Ordförande Andreas Jonsson  
Andreas Jonsson

Justerande Carl-Johan Karlson  
Carl-Johan Karlson


**ANSLAG / BEVIS**

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag.  
 Observera att anslagstiden inte är samma sak som överklagandetiden.

Organ Socialnämnden  
 Sammantradesdatum 2016-05-25  
 Datum då anslaget sätts upp 2016-05-31  
 Datum då anslaget tas ned 2016-06-22  
 Förvaringsplats för protokollet Socialförvaltningens arkiv

Underskrift

Anita Lindbohm  
Anita Lindbohm

	Utdragsbestyrkande
---	--------------------

## Närvarolista

### Beslutande



Andreas Jonsson (M)  
 Anna Lund (KD)  
 Carl-Johan Karlson (S)  
 Gerd Dufberg (M)  
 Peter Freij (M)  
 Åsa de Mander (L)  
 Lars Owe Larsson (C)  
 Barbro Rådberg (S)  
 Bertil Johansson (S)  
 Margitha Applegate (S)  
 Peter Söderlund (MP)

### Ersättare

Birgitta Soccorsi (M)  
 Fredrik Bergquist (M)  
 Jesper Lithman (M)  
 Tony Thorén (L)  
 Gisela Jansson (S)  
 Alejandro Ozano (MP)  
 Lisa Månsson (MP)  
 Yvonne Sternberg Taubert (V)

### Övriga

Anita Lindbohm, Sekreterare, Socialförvaltningen  
 Gunny Bäckström, T f förvaltningschef, Socialförvaltningen  
 Ansa Haapala, Stabschef, Socialförvaltningen, §§ 1041-1052  
 John Henriksson, Myndighetschef, Socialförvaltningen, §§ 1041-1052  
 Auli Metsänsalo, Enhetschef, Socialförvaltningen, §§ 1041-1052  
 Eva Tullander, Enhetschef, Socialförvaltningen, §§ 1041-1052  
 Maria Klarberg, Verksamhetschef, Socialförvaltningen, §§ 2003-2004  
 Håkan Wramner, Utredare, Socialförvaltningen, §§ 1041-1052  
 Johan Öhrberg, Verksamhetscontroller, Socialförvaltningen, §§ 1041-1052  
 Torsten Sjöström, T f myndighetschef, Socialförvaltningen, §§ 1041-1052

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



Magnus Dahlquist, Controller, Kommunstyrelseförvaltningen, §§ 1041-1052

Linda Vikman, Kvalitetscontroller, Kommunstyrelseförvaltningen, §§ 1041-1042

Annelie Sandin, Enhetschef, Socialförvaltningen, §§ 1041-1042



Catarina Stavenberg, Seniorkonsult, Kommunstyrelseförvaltningen, §§ 1041-1043

**Frånvarande**

Lars Lagerstedt (C)

Amanda Kennerberg (KD)

Fredrik Melin (S)

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

Datum 2016-08-11  
Tid 09:00–10:50  
Plats Sammanträdesrum Bollmora, kommunhuset


Beslutande Se närvarolista


Övriga deltagare Se närvarolista

Justeringens plats  
och tid Kommunkansliet 2016-08-15

Paragrafer 78 - 97

Sekreterare   
Hillevi Elvhage

Ordförande   
Fredrik Saweståhl

Justerande   
Kristjan Vaigur

**ANSLAG / BEVIS**

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag.  
Observera att anslagstiden inte är samma sak som överklagandetiden.

Organ Kommunledningsutskottet  
Sammanträdesdatum 2016-08-11  
Datum då anslaget sätts upp 2016-08-16  
Datum då anslaget tas ned 2016-09-07  
Förvaringsplats för protokollet Kommunkansliets arkiv plan 6

Underskrift   
Hillevi Elvhage

Utdragsbestyrkande



## Närvarolista

### Beslutande

Fredrik Saweståhl (M), ordförande  
Mats Lindblom (L), 1:e vice ordförande, § 78-81 och 83-97  
Anita Mattsson (S), 2:e vice ordförande  
Andreas Jonsson (M), tjänstgörande ersättare för Ulrica Riis-Pedersen (C) § 85  
Anna Steele (L), tjänstgörande ersättare för Mats Lindblom (L) § 82  
Helen Dwyer (C), tjänstgörande ersättare för Ulrica Riis-Pedersen (C) från och med kl. 09.05 § 78-84 och 86-97  
Anna Lund (KD), tjänstgörande ersättare för Leif Kennerberg (KD)  
Kristjan Vaigur (S)  
Marie Åkesdotter (MP)

### Ersättare



Anders Linder (S)  
Marcus Obligado (V), från och med kl. 09.05 § 78-84 och 86-97

### Övriga

Bo Renman, kommundirektör, kommunstyrelseförvaltningen  
Sigbrith Martinsson, ekonomichef, kommunstyrelseförvaltningen  
Eva Liliequist, biträdande HR-chef, kommunstyrelseförvaltningen, § 85  
Britt-Marie Lundberg-Björk, chef tekniska kontoret och medborgarfokus, kommunstyrelseförvaltningen  
Ulrika Josephson Westberg, chef kommunkansliet, kommunstyrelseförvaltningen  
Hillevi Elvhage, kommunsekreterare, kommunstyrelseförvaltningen  
Urban Petrén, IT-chef, kommunstyrelseförvaltningen, § 78-80 och 85

### Frånvarande

Ulrica Riis-Pedersen (C)  
Leif Kennerberg (KD)  
Karin Ljung (S)

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


Datum 2016-08-23  
Tid 18:30–20:10  
Plats Sammanträdesrum Bollmora, kommunhuset


Beslutande Se närvarolista

Övriga deltagare Se närvarolista

Justeringens plats  
och tid Kommunkansliet 2016-08-29

Paragrafer 111 - 129

Sekreterare   
Hillevi Elvhage

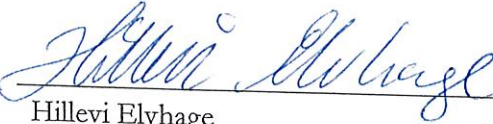
Ordförande   
Fredrik Saweståhl


Justerande   
Kristjan Vaigur

**ANSLAG / BEVIS**

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag.  
Observera att anslagstiden inte är samma sak som överklagandetiden.

Organ Kommunstyrelsen  
Sammanträdesdatum 2016-08-23  
Datum då anslaget sätts upp 2016-08-30  
Datum då anslaget tas ned 2016-09-21  
Förvaringsplats för protokollet Kommunkansliets arkiv plan 6

Underskrift   
Hillevi Elvhage

	Utdragsbestyrkande
---	--------------------

## Närvarolista

### Beslutande



Fredrik Saweståhl (M), ordförande  
Mats Lindblom (L), 1:e vice ordförande, §§ 111-113 och 115-129  
Anki Svensson (M)  
Andreas Jonsson (M)  
Dick Bengtson (M)  
Anna Steele (L), tjänstgörande ersättare för Mats Lindblom (L) under § 114  
Ulrica Riis-Pedersen (C)  
Anna Lund (KD), tjänstgörande ersättare för Leif Kennerberg (KD)  
Kristjan Vaigur (S)  
Jannice Rockstroh (S)  
Carl Johan Karlson (S)  
Lennart Jönsson (S), tjänstgörande ersättare för Anita Mattsson (S)  
Marie Åkesdotter (MP)  
Jörgen Bengtsson (SD)

### Ersättare

Lotta Stjernfeldt (M)  
Peter Odelvall (M)  
Annika Henningsson (M)  
Helen Dwyer (C)  
Anders Linder (S)  
Peter Bylund (MP)  
Anders Wickberg (SD)

### Övriga

Bo Renman, kommundirektör, kommunstyrelseförvaltningen  
Sigbrith Martinsson, ekonomichef, kommunstyrelseförvaltningen, §§ 111-125 till och med kl. 20.00  
Britt-Marie Lundberg-Björk, chef tekniska kontoret och medborgarfokus, kommunstyrelseförvaltningen, §§ 111-125 till och med kl. 20.00  
Ann-Catrine Hagner, chef konsult- och servicekontoret, kommunstyrelseförvaltningen, §§ 111-122 till och med kl. 19.55

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

Eva Liliequist, biträdande HR-chef, kommunstyrelseförvaltningen, §§ 111-125 till och med kl. 20.00

Jenny Linné, avdelningschef mark och exploatering, stadsbyggnadsförvaltningen, till och med § 115

Maj Ingels Fagerlund, säkerhetschef, kommunstyrelseförvaltningen, §§ 111-125 till och med kl. 20.00

Ajda Asgari, politisk sekreterare, MP

Mikael Onegård tjm, politisk sekreterare, M

Leonid Yurkovskiy, politisk sekreterare, SD

Hillevi Elvhage, kommunsekreterare, kommunstyrelseförvaltningen

Lars-Göran Uddholm, brandchef, Södertörns brandförsvarsförbund, § 111 kl. 18:30-18:55

Anders Edstam, vice brandchef, Södertörns brandförsvarsförbund, § 111 kl. 18:30-18:55

### Frånvarande



Anita Mattsson (S), 2:e vice ordförande

Mats Larsson (L)

Leif Kennerberg (KD)

Karin Ljung (S)

Marcus Obligado (V)

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