



# Utredning om en samlad måltidsorganisation

Rapport

## 2 UTREDNING OM EN SAMLAD MÅLTIDSORGANISATION

### **Utredning om en samlad måltidsorganisation**

*Handläggare*

Alice Kyander

Alice.Kyander@huddinge.se

[www.huddinge.se](http://www.huddinge.se)

# Sammanfattning

Kommunstyrelsen har i Mål och budget 2023 getts i uppdrag att tillsammans med berörda nämnder utreda en samlad funktion för kost- och måltidsbespisningen i Huddinges samtliga kommunala enheter inom omsorg och skola.

Utredningen har genomförts under våren 2023 av utredare på kommunstyrelsens förvaltning i samarbete med tjänstemän på barn- och utbildningsförvaltningen, socialförvaltningen och gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen. Arbetet har bestått av en kartläggning av nuvarande måltidsverksamhet och omvärldsbevakning av hur andra kommuner organiserat sig.

Utredningen visar att en samlad måltidsorganisation bedöms kunna möjliggöra en bättre överblick och ge bättre förutsättningar att arbeta strategiskt för att säkra en hög och likvärdig kvalitet på måltiderna. Erfarenheten från andra kommuner är att en samlad måltidsorganisation även har potential att vara mer kostnadseffektiv än en decentraliserad. Detta genom en bättre överblick över inköp och utgifter, större möjligheter att arbeta strategiskt med styrning och uppföljning samt vissa stordriftsfördelar.

Utredningen rekommenderar därför att kommunen skapar en samlad måltidsorganisation och att detta görs i två steg. Socialförvaltningen har redan en samlad måltidsorganisation som uppges fungera bra. En liknande organisation kan i ett första steg skapas inom barn- och utbildningsförvaltningen, medan gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen antingen också skapar en egen samlad organisation eller behåller sin nuvarande organisation i väntan på nästa steg. Syftet med detta är att möjliggöra ett fokus på att skapa välfungerande arbetssätt inom barn- och utbildningsförvaltningen. I ett andra steg kan sedan en gemensam måltidsorganisation skapas, om resultaten efter genomförandet av steg ett visar att det fortsatt är lämpligt.

Kommunens gemensamma kostorganisation kan i steg två antingen placeras inom kommunstyrelsens förvaltning eller inom barn- och utbildningsförvaltningen. Beslut om placering fattas med fördel när steg ett har genomförts. Detta för att möjliggöra en ny bedömning som tar vara på erfarenheter från skapandet av en samlad måltidsorganisation för barn- och utbildningsförvaltningen.

Inför skapandet av en samlad måltidsorganisation krävs ytterligare förberedelser, i form av beslut om vilka roller som ska ingå i organisationen, vilken ekonomisk ersättningsmodell som ska användas, hur ansvarsfördelningen mellan kök och verksamhet ska se ut samt revidering av berörda reglementen och styrdokument.

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Disposition	6
<b>2 Nulägesbeskrivning</b>	<b>7</b>
2.1 Nuvarande kostorganisationer	7
2.1.1 Barn- och utbildningsförvaltningen	7
2.1.2 Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	9
2.1.3 Socialförvaltningen	9
2.1.4 Upphandling och IT-system	10
2.2 Kostnadsjämförelser med andra kommuner	10
2.3 Måltidsråd och enkätundersökningar	11
2.4 Matsvinn	12
2.5 För- och nackdelar med nuvarande måltidsorganisationer	12
2.5.1 Socialförvaltningen har redan en samlad organisation	12
2.5.2 Åsikter om måltidsorganisationen inom förskola, grundskola och gymnasium	13
<b>3 Andra sätt att organisera måltidsverksamhet på</b>	<b>15</b>
3.1 Samlad måltidsorganisation	15
3.1.1 Inom vilken förvaltning?	15
3.1.2 Chefsstruktur	16
3.1.3 Ersättningsmodeller	16
3.1.4 För- och nackdelar med en samlad måltidsorganisation	16
3.1.5 Innebär en samlad organisation alltid centralstyrning?	18
3.2 Måltidsverksamhet i extern regi	18
3.2.1 Erfarenheter av extern regi	18
3.2.2 Upphandlingens process	19
<b>4 Förutsättningar för en samlad organisation i Huddinge kommun</b>	<b>21</b>
4.1 En samlad organisation måste fortsatt möjliggöra lokal kreativitet	21
4.2 Viktigt skapa förutsättningar för fortsatt samarbete	21
4.3 Delaktigheten får inte minska	22
4.4 Minskad möjlighet för verksamheterna att påverka sina utgifter	22
<b>5 Slutsatser och rekommendationer</b>	<b>23</b>
5.1 Tre organisationsalternativ	23
5.1.1 Alternativ 1: Samlad måltidsorganisation med placering inom kommunstyrelsens förvaltning	23
5.1.2 Alternativ 2: Samlad måltidsorganisation med placering inom barn- och utbildningsförvaltningen	23
5.1.3 Alternativ 3: Samlad måltidsorganisation inom respektive förvaltning	24
5.2 Förberedelser krävs inför en ny organisation	24
5.3 Förväntade ekonomiska effekter	24
<b>6 Källor</b>	<b>25</b>

6.1	Lista över intervjuade	25
6.1.1	Interna intervjuer	25
6.1.2	Externa intervjuer	25
<b>7</b>	<b>Bilagor</b>	<b>27</b>
7.1	Förskolekök	27
7.2	Grundskolekök	30
7.3	Gymnasiekök	32
7.4	Kök inom socialförvaltningen	32
7.5	Karta över Huddinges förskolor, grundskolor, gymnasier och äldreboenden	33

# 1 Inledning

Kommunstyrelsen har i Mål och budget 2023 getts i uppdrag att tillsammans med berörda nämnder utreda en samlad funktion för kost- och måltidsbespisningen i Huddinges samtliga kommunala enheter inom omsorg och skola. Syftet är enligt uppdraget att med en samlad organisation nå högre effektivitet genom minskat matsvinn, effektiviserad drift och ökad upplevd kvalitet.

Utredningen har genomförts under våren 2023 av utredare på kommunstyrelsens förvaltning i samarbete med tjänstemän på barn- och utbildningsförvaltningen, socialförvaltningen samt gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen.

Utredningsarbetet har bestått av en kartläggning av nuvarande måltidsverksamhet och omvärldsbevakning av hur andra kommuner organiserat sig. De metoder som använts är dokumentstudier, insamling av nyckeltal samt intervjuer. Intervjuer har genomförts med representanter från de förvaltningar som bedriver måltidsverksamhet och med representanter från ett antal andra kommuner.

## 1.1 Disposition

Rapporten är disponerad enligt följande. I kapitel 2 ges en nulägesbeskrivning av kommunens nuvarande måltidsorganisationer. I kapitel 3 redogörs för andra sätt att organisera måltidsverksamheten på. Därefter förs i kapitel 4 resonemang kring förutsättningarna för att gå vidare med att skapa en samlad måltidsorganisation i Huddinge. I det avslutande kapitlet lämnas slutsatser och rekommendationer kring hur en sådan organisation kan skapas.

## 2 Nulägesbeskrivning

### 2.1 Nuvarande kostorganisationer

Idag har fyra av kommunens nämnder och tre förvaltningar ansvar för måltiderna inom sitt verksamhetsområde. Hur man organiserat sig kring måltider skiljer sig åt mellan förvaltningarna och beskrivs på följande sidor.

I bilagor till rapporten redovisas kostnaderna för respektive kök i förskola, grundskola, gymnasiet och särskilt boende. Syftet är att ge en övergripande bild av hur kostnaderna ser ut för olika kök. Köken lagar mat till målgrupper med stora skillnader i behov, varför det är svårt att jämföra kostnader mellan exempelvis en förskola och ett gymnasium. Jämförelser mellan kök inom samma kategori bör också göras med viss försiktighet, då det kan finnas skillnader i hur kostnader redovisats. Som bilaga finns också en karta med samtliga kommunala förskolor, grundskolor, gymnasier och särskilda boenden utplacerade, för att illustrera var i kommunen verksamheterna med tillhörande kök finns.

#### 2.1.1 Barn- och utbildningsförvaltningen

##### *Centralt stöd*

Inom barn- och utbildningsförvaltningen finns en kostkonsulent som arbetar som sakkunnig och rådgivande inom köks- och måltidsfrågor i förskola och grundskola. Kostkonsulenten representerar barn- och utbildningsförvaltningen i upphandlingsarbetet och följer upp målen inom hållbara måltider, såsom ekologiska inköp och matsvinn. Kostkonsulenten utarbetar närings- och kostnadsberäknade förslagsmenyer, men respektive verksamhet bestämmer själva i vilken utsträckning dessa menyer följs. Vidare håller kostkonsulenten i nätverksmöten för måltidspersonal och planerar gemensam kompetensutveckling främst inom livsmedelssäkerhet.

##### *Förskola*

I förskolan fanns under våren 2023 totalt sex enhetschefer uppdelade på sju förskoleområden. Enhetscheferna har bland annat ansvarat för köken inom respektive förskoleområde. Sedan 1 augusti 2023 har organisationen förändrats vilket innebär att tjänsterna som enhetschefer bytt namn till rektorer. I stället har två kockar tillförordnats som kökschefer. Tillförordnandet gäller året ut och kan komma att förlängas, avvaktande denna utrednings resultat.

Av de 61 förskolor som drivs i kommunal regi, ser fördelningen mellan typ av kök ut enligt följande.

TYP AV KÖK	ANTAL
Tillagningskök egen enhet	44
Tillagningskök egen enhet och annan enhet	6
Mottagningskök	11 (varav 5 får leveranser från tillagningskök i grundskolan)

Sammanlagt arbetar 61 medarbetare i förskoleköken inom yrkeskategorierna kock/kokerska, köksbiträde och ekonomibiträde.

I förskolornas kök tillagas frukost, lunch och mellanmål till totalt 4 388 barn per dag. Till detta tillkommer även ett antal medarbetare som äter pedagogiska måltider. Den genomsnittliga kostnaden per barn och dag i förskolan är 48 kronor exklusive lokalkostnader<sup>1</sup>. I kostnaden per barn och dag är kostnaden för frukost och mellanmål medräknad.

Den lägsta kostnaden per barn och dag är 17 kronor och den högsta är 68 kronor. Jämförelser mellan kostnaderna för olika förskolor bör göras med försiktighet, då det bland annat kan finnas skillnader mellan hur förskolor som även lagar mat åt andra förskolor fördelar kostnader mellan köken.

### Grundskola

Respektive grundskola ansvarar för sin skolas kök. I praktiken ligger personal- och ekonomiskt ansvar på rektor, biträdande rektor, intendent eller kökschef, beroende på skola. I kommunen drivs 32 grundskolor i kommunal regi. På tre av dessa går eleverna till en närbelägen skola för att äta lunch. Fördelningen mellan typer av kök ser ut enligt följande.

TYP AV KÖK	ANTAL
Tillagningskök egen enhet	12
Tillagningskök egen enhet och annan enhet	9
Mottagningskök	8

Sammanlagt 115 medarbetare arbetar i grundskoleköken inom yrkeskategorierna kock/kokerska, husmor, kock till husmor, köksbiträde, skolmåltidsbiträde och skolrestaurangchef. Totalt finns 11 skolrestaurangchefer som alla arbetar i tillagningskök.

I grundskolornas kök tillagas frukost, lunch och – i skolor med yngre elever – mellanmål till totalt 12 792 elever per dag. Till detta tillkommer även ett antal medarbetare som äter pedagogiska måltider. Den genomsnittliga kostnaden per elev och dag i grundskolan är 43 kronor, exklusive lokalkostnader. I kostnaden per elev och dag är kostnaden för frukost och mellanmål medräknad.

Den lägsta kostnaden per elev och dag i grundskolan är 25 kronor och den högsta är 59 kronor. Det kök som har lägst kostnad levererar också mat till ett mottagningskök. Måltidskostnaden för det mottagningsköket är dubbelt så hög som för köket som tillagar maten. Det är inte troligt att leveransen av maten skulle ge en dubblerad kostnad. Det finns också kostnadsskillnader mellan två skolor, där den ena skolans elever äter sina måltider på den andra. Det är därmed osäkert i vilken grad redovisade siffror avspeglar verkligheten.

<sup>11</sup> Inom barn- och utbildningsförvaltningen har man inte tidigare räknat ut hur stor del av verksamhetens lokalhyra som utgörs av köket, varför någon kostnad inklusive lokalkostnader inte har gått att få fram för förskolan eller grundskolan.



### 2.1.2 Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen

Kommunen har fem gymnasieskolor i kommunal regi, varav tre har tillagningskök. Ett av dessa tre gymnasium serverar även lunch till ett fjärde, närliggande kommunalt gymnasium. På det femte gymnasiet får eleverna lunchkort som gäller på kommersiellt drivna lunchrestauranger. Respektive skola har personal- och ekonomiskt ansvar för tillhörande kök.

Sammanlagt 31 medarbetare arbetar i gymnasieköken inom yrkeskategorierna skolrestaurangchef, kock/kokerska, skolmåltidsbiträde och cafeteriabiträde. Varje kök har en skolrestaurangchef.

I gymnasieskolornas kök tillagas frukost och lunch till totalt 2 451 elever per dag. Till detta tillkommer även ett antal medarbetare som äter pedagogiska måltider. Den genomsnittliga kostnaden per elev och dag i gymnasiet är 45 kronor, exklusive lokalkostnader<sup>2</sup>. I kostnaden per elev och dag är kostnaden för frukost medräknad för de skolor som serverar detta. Den lägsta kostnaden per elev och dag i gymnasiet är 39 kronor, medan den högsta kostnaden är 51 kronor.

### 2.1.3 Socialförvaltningen

Inom socialförvaltningen finns en kostenhet som leds av kostchef, med personal- och ekonomiskt ansvar för samtliga kök. Kostenheten har fem tillagningskök, en på respektive vård- och omsorgsboende som drivs i kommunal regi. Ett av dessa kök är dock för tillfället inte i bruk. Därför avser informationen nedan enbart de fyra kök som används. Frukost och mellanmål sköts av respektive boende och ingår därmed inte i kostenhetens ansvar.

Tillagningsköket på Stortorps äldreboende lagar även matlådor till brukare i ordinarie boenden inom hemtjänsten i Skogås och Trångsund, som beviljats insatsen matdistribution. Matlådorna distribueras därefter från tillagningsköket till hemtjänstenheterna via det upphandlade företaget Sodexo. Övriga hemtjänstenheter har upphandlat både tillagning av matlådor och distribution av dessa från samma företag. En tidigare utredning genomförd av socialförvaltningen visar att kostenhetens utgifter per matlåda inklusive transport är lägre än det upphandlade priset för motsvarande tjänst från Sodexo.

Sammanlagt arbetar 28 personer inom kostenheten, fördelat på yrkeskategorierna kostchef, biträdande kostchef, administratör (tillfällig förstärkning), kock och köksbiträde.

I socialförvaltningens kök tillagas lunch och middag till 536 brukare varje dag. Det genomsnittliga portionspriset för köken inom socialförvaltningen är 67 kronor exklusive lokalkostnader och 74 kronor inklusive lokalkostnader. Det lägsta portionspriset exklusive lokalkostnader är 64 kronor, medan det högsta portionspriset är 74 kronor.

Socialförvaltningens kostenhet utgör också en stödfunktion för socialförvaltningens verksamheter inom funktionshinderområdet, då oförpackade livsmedel används även inom dessa verksamheter. Det innebär att kostenheten

<sup>2</sup> Då lokalkostnaderna inte belastar de enskilda skolorna har detta inte räknats med i kostnaden per elev och dag.

anordnar utbildningar för personalen och är sakkunnig i frågor som rör livsmedel och måltider inom socialförvaltningen.

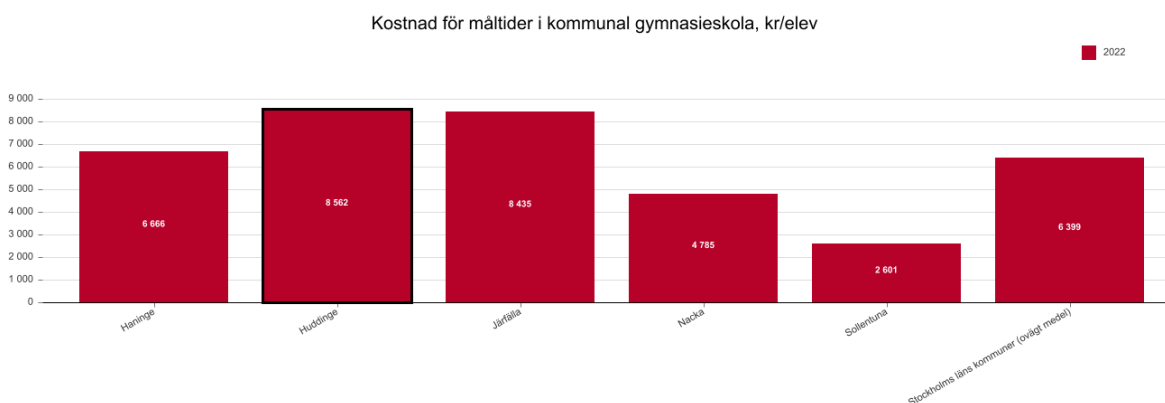
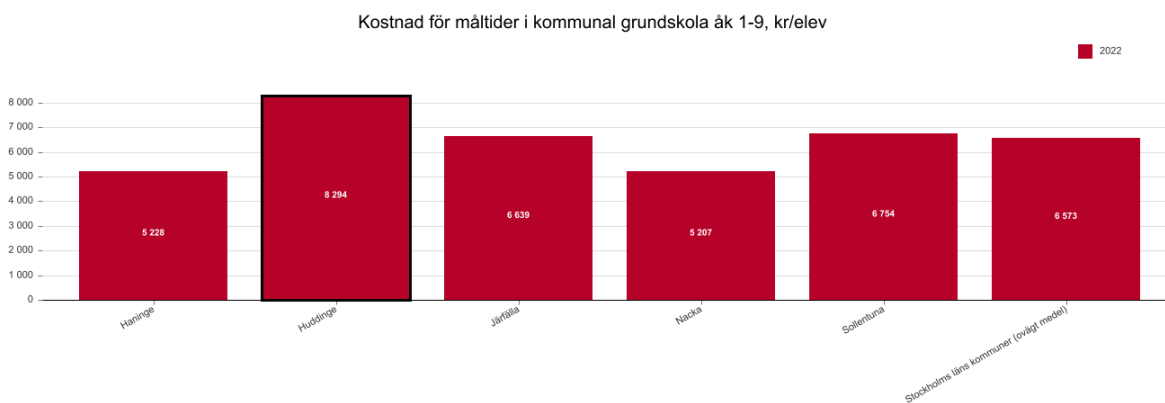
#### 2.1.4 Upphandling och IT-system

Vid upphandlingar samarbetar kostkonsulenten från barn- och utbildningsförvaltningen och kostchef från socialförvaltningen med upphandlingssektionen. Alla tre förvaltningar använder sig av kostdatasystemet Hantera Livs för att följa kommunens livsmedelsavtal och inköp över tid.

Vidare använder kostenheten inom socialförvaltningen, kostkonsulenten på barn- och utbildningsförvaltningen samt ett av köken inom gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen kostdatasystemet Matilda för närings- och kostnadsberäkning av måltider. Inom socialförvaltningen används systemet även för dagliga beställningar av måltider från avdelningar och hemtjänst samt för produktions-, leverans- och faktureringsunderlag i köken.

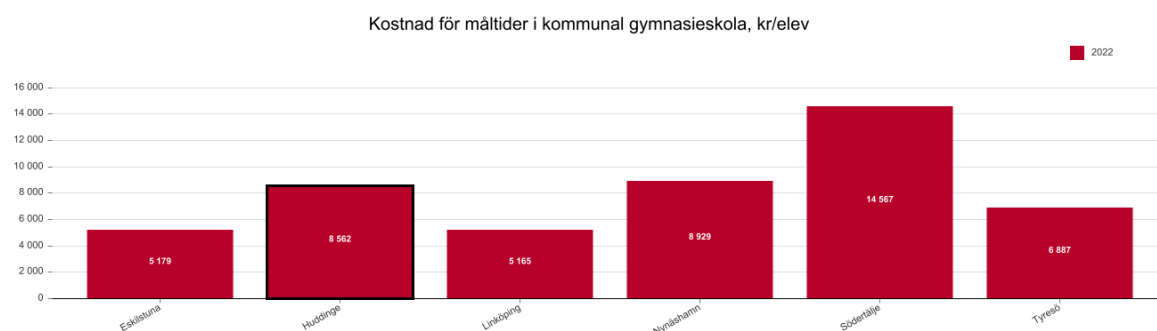
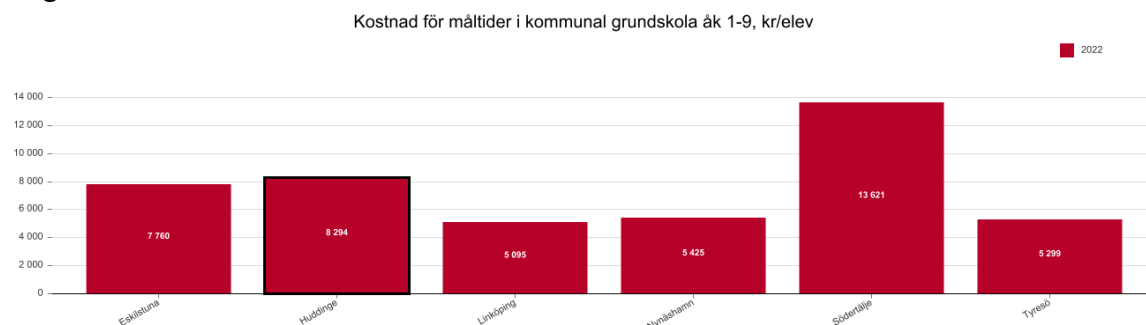
## 2.2 Kostnadsjämförelser med andra kommuner

För att sätta kostnaderna för Huddinge kommuns offentliga måltider i ett sammanhang har en jämförelse gjorts med Huddinges jämförelsekommuner. I tabellerna nedan redovisas kostnad för måltider i kommunal grundskola och gymnasieskola 2022, hämtat ur Kolada. Motsvarande uppgifter för förskola och särskilt boende finns inte att tillgå. Även om det finns regler för hur uppgifterna ska rapporteras går det inte att helt förlita sig på att nyckeltalen är rättvisande, då det ändå kan finnas skillnader i hur kommunerna fördelat vissa kostnader.



Nyckeltalen ger vid handen att Huddinges måltidskostnader är högre än i våra jämförelsekommuner. Bland Huddinges jämförelsekommuner har ingen en samlad måltidsorganisation.

En jämförelse har också gjorts med de kommuner som har samlade måltidsorganisationer och som har intervjuats inom ramen för utredningen. Även i en sådan jämförelse framstår Huddinge kommuns måltidskostnader som relativt höga<sup>3</sup>.



## 2.3 Måltidsråd och enkätundersökningar

En avgörande aspekt i bedömningen av hur nuvarande måltidsorganisationer fungerar är den om måltidernas kvalitet. Samtidigt är frågan om kvalitet svår att få grepp om och jämföra. Kvaliteten på en måltid handlar om hur den upplevs, men också om näringsriktighet, folkhälsa, hållbarhet samt måltidernas sociala och pedagogiska aspekter. Ett sätt att arbeta med den förstnämnda aspekten av kvalitet är genom måltidsråd och enkätundersökningar.

Alla förvaltningars måltidsorganisationer har måltidsråd eller liknande strukturerade undersökningar och dialoger mellan köket och verksamheten. Syftet är att bättre förstå vad som är bra och vad som kan förbättras kopplat till måltiderna.

I grundskolan, gymnasiet och särskilt boende används även enkätundersökningar för att förstå vad elever och boende tycker om måltiderna. I grundskolan görs detta genom två frågor om måltidssituationen i en årlig enkätundersökning som är

<sup>3</sup> Södertäljes måltidskostnader 2022 har enligt datan i Kolada dubblerats jämfört med 2021. Detta stämmer enligt deras kostchef inte ihop med verkligheten och beror sannolikt på ett fel i inrapporteringen.

gemensam för alla skolor och riktas mot samtliga elever i årskurs 3–6 och 7–9. Det är möjligt att enskilda grundskolor även gör egna enkätundersökningar kopplat till måltider. Kommunens gymnasieskolor genomför ingen gemensam enkätundersökning som berör måltiderna i skolan, däremot genomför åtminstone två skolor egna undersökningar kopplat till detta.

Socialförvaltningen genomför egna enkätundersökningar med fokus på frågor om vilka sorters rätter de boende vill ha mer eller mindre av. Vidare genomför Socialstyrelsen en rikstäckande enkätundersökning om hur äldre uppfattar kvaliteten på äldreboenden, som bland annat innehåller frågor om måltiderna.

Då ovan beskrivna enkätundersökningar är olika utformade och fokuserar på olika saker redovisas inte frågorna och dess resultat här. Att det ser olika ut kan bero på skillnader i vilka frågor som är viktigast för verksamheten, men har också sin förklaring i att den decentraliserade måltidsorganisationen innebär att frågor om uppföljning och utvärdering hanteras olika beroende på kök och verksamhet.

## 2.4 Matsvinn

Samtliga kök mäter sitt matsvinn under en vecka på våren och en vecka på hösten. Inom förskola, grundskola och gymnasium mäts enbart tallriks- och serveringssvinn, medan man på särskilda boenden även mäter kökssvinnet. Med kökssvinn avses det matsvinn som uppstår i köket, till exempel mat som hunnit bli dålig innan det används eller mat som tillagats men slängs utan att ha serverats. Serveringssvinn är mat som ställts fram i serveringen men som slängs innan den nått matgästens tallrik, medan tallrikssvinn avser den mat som matgästen lämnar kvar på sin tallrik efter avslutad måltid.

Nedan redovisas det totala matsvinnet mätt i gram per portion för förskola, grundskola och gymnasium. Då köken inom särskilt boende även mäter kökssvinn och redovisar mätningarna på ett annat sätt, redovisas detta inte i samma tabell. 2022 utgjorde matsvinnet 22 procent av den totala mängden tillagad mat inom särskilt boende, vilket var en minskning från året innan då det låg på 29 procent. Det faktum att mätningarna görs på delvis olika sätt försvårar möjligheten att jämföra resultat mellan olika typer av verksamhet.

### *Matsvinn mätt i gram per portion*

	2020	2021	2022
Förskola	60	54	56
Grundskola	40	38	35
Gymnasieskola	36	19*	40

## 2.5 För- och nackdelar med nuvarande måltidsorganisationer

### 2.5.1 Socialförvaltningen har en samlad organisation

Socialförvaltningen har redan idag en samlad måltidsorganisation. Den samlade måltidsorganisationen upplevs fungera bra, maten bedöms hålla god kvalitet och vara likvärdig. I nuvarande organisation finns möjlighet att omfördela personal mellan förvaltningens olika kök, till exempel vid sjukdom, vilket bedöms minska sårbarheten. Tidigare hade socialförvaltningen en organisation likt övriga förvaltningars, där enhetschefen för respektive boende ansvarade för sitt kök. De intervjuade ser en stor fördel med en samlad organisation där den som är chef för köken också har kompetens inom området.

De intervjuade ser även vissa fördelar med en gemensam måltidsorganisation för hela kommunen. Dessa fördelar handlar i första hand om att de bedömer att det vore mer kostnadseffektivt och att det skulle få positiva effekter på arbetet med upphandlings- och lokalfrågor, men också att det vore positivt för chefer och medarbetare inom köken att arbeta närmare varandra.

### 2.5.2 Åsikter om måltidsorganisationen inom förskola, grundskola och gymnasium

*Vissa rektorer vill ha kvar ansvaret, andra slipper det gärna*

Det ser olika ut i vilken grad rektorer och skolledning är engagerade i måltidsfrågorna och hur aktivt man arbetar med dem. I förskolan har ansvaret för köken legat på enhetschefer i stället för hos respektive rektor, vilket enhetscheferna upplever har gjort att köksfrågorna fått mer fokus än om det hade legat under respektive rektor.

Att ha ansvar för ett kök innebär mer än personal-, arbetsmiljö- och budgetansvar. Som chef ansvarar man också för att livsmedelslagen följs, som omfattar både livsmedelshygien och att servera säkra måltider till alla, inklusive de i behov av specialkost. I uppdraget ingår också att säkerställa en god arbetsmiljö i köken, vilket kan vara ett svårt ansvar för en chef som inte har sakkunskaper på området.

En del rektorer ser detta som ett betungande ansvar man gärna slipper, medan andra ogärna släpper ifrån sig det ansvaret av oro för att förlora kontrollen över en viktig del av barnens och elevernas dag och en betydande budgetpost.

*Gemensam chef möjliggör samarbete mellan kök och verksamhet*

En fördel med nuvarande organisation är att kökspersonalen har samma chef som all annan personal i verksamheten. I intervjuerna beskrivs ett nära samarbete mellan köket och verksamheten där ansvarig chef snabbt kan vidta åtgärder om problem uppstår i personalgruppen eller liknande.

Flera rektorer beskriver kökspersonalen som trygga vuxna i verksamheten. De är personer som alla barn och elever möter under skoldagen och som därför är med och bidrar till att skapa lugna och trygga miljöer att vistas i. I rektorernas mening tar kökspersonalen den rollen för att de känner sig som en del av verksamheten.

Köken fyller också en pedagogisk funktion och kan till exempel anpassa menyn efter pågående teman i undervisningen. Några andra exempel som lyfts i intervjuer är att förskolekök kan göra eget smör tillsammans med barnen eller köpa in hel fisk, som ett pedagogiskt sätt att skapa förståelse hos barnen för var mat kommer ifrån. Vid särskilda evenemang, såsom utflykter, avslutningsluncher eller skoldiscon, involveras också köken.

I förskolan kan kocken ibland också ha andra uppdrag. Som exempel förekommer det att kocken ibland öppnar eller stänger förskolan. Detta beskrivs som ett effektivt sätt att lösa bemanningen under kritiska perioder under dagen, där alternativet att ta in en vikarie eller anställa ytterligare en person vore mindre kostnadseffektivt.

### *Bra koll på den egna verksamheten, men ingen överblick*

Av intervjuerna framgår att förutsättningarna skiljer sig mellan olika kök och förvaltningar idag. Skillnaderna bedöms vara tydligast inom barn- och utbildningsförvaltningen, vilket har förklarliga skäl då den förvaltningen har den stora majoriteten av köken. Det handlar om skillnader i kvaliteten på måltiderna, i kökspersonalens erfarenhet och engagemang, skillnader i hur mycket en måltid kostar samt skillnader i lokalernas och maskinparkens skick. Nackdelen med en decentraliserad organisation är att det är svårt att få en helhetsbild av måltidsverksamheten. Det är därför svårt att bedöma hur stora dessa skillnader är.

Vid inhämtandet av nyckeltal till den här utredningen framträder en bild av att jämförelser mellan kök görs i begränsad utsträckning inom barn- och utbildningsförvaltningen och gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen. Vidare är det oklart i vilken utsträckning framtagna uppgifter stämmer överens med verksamheternas verkliga kostnader. Det innebär att även om den enskilda verksamheten har koll på sina utgifter, saknas en överblick. Detta försvarar i sin tur möjligheterna att arbeta strategiskt med utvecklings- och effektivitetsfrågor.

### *Samarbete mellan olika kök*

Kökspersonalen i förskolans kök har gemensamma möten och arbetsplatsträffar inom respektive förskoleområde. Vidare anordnar kostkonsulenter nätverksmöten för köksmedarbetare inom barn- och utbildningsförvaltningen. Utöver detta förekommer samarbeten mellan olika kök i låg utsträckning, förutom mellan mottagningskök och det tillagningskök som levererar maten.

Under delar av pandemin, då undervisningen i gymnasiet bedrevs på distans, lånade gymnasieköken ut personal till köken i särskilt boende. Erfarenheten av detta var generellt positiv och flera av de intervjuade nämner att det gjorde att personalen fick tillfälle att reflektera över sitt eget arbete och kom tillbaka till sin ordinarie verksamhet med nya idéer om hur arbetet kunde förbättras.

Bortsett från detta förekommer det inte att man lånar personal mellan olika kök. Flera ser dock fördelar med det, särskilt under sommarsemestrarna då gymnasieköken är stängda medan övriga verksamheter har öppet hela eller delar av sommaren och ofta behöver pussla med semesterscheman.

*Måltider ett sätt att profilera sig*

Inom samtliga förvaltningar beskrivs måltiderna som ett sätt att marknadsföra sig och att det därför är avgörande att måltiderna håller god kvalitet. De intervjuade gymnasierektorerna beskriver detta som mycket viktigt för deras möjlighet att attrahera elever och vill därför inte att ansvaret för måltider flyttas från rektor.

### 3 Andra sätt att organisera måltidsverksamhet på

Livsmedelsverket genomför kartläggningar av hur måltidsorganisationen ser ut i Sveriges kommuner, vilka redovisas i rapportserien *Fakta om offentliga måltider*. Dessa visar att ungefär tre av fyra kommuner har en samlad organisation för all kommunal måltidsverksamhet. Mindre vanligt är att ha en uppdelad organisation mellan olika förvaltningar. Detta förefaller dock vanligare i Stockholmsregionen, där många kommuner, däribland samtliga av Huddinges jämförelsekommuner, har decentraliserade måltidsorganisationer. Vidare finns ett mindre antal kommuner som har upphandlat sin måltidsverksamhet.

Vanligast placering av den samlade måltidsorganisationen är inom en serviceförvaltning eller kommunstyrelseförvaltning. Placering inom en utbildningsförvaltning eller samhällsbyggnadsförvaltning förekommer också.

I följande del redovisas hur en samlad måltidsorganisation kan se ut, vilket bygger på intervjuer med Eskilstuna, Tyresö, Linköping, Uppsala, Nynäshamn och Södertälje. Eskilstuna, Tyresö och Uppsala har tidigare haft måltidsorganisationer som liknade den modell Huddinge har idag. Vidare beskrivs de erfarenheter Lidingö, Täby, Sollentuna, Nacka, Linköping och Tierp har av att upphandla måltidsverksamhet i extern regi.

#### 3.1 Samlad måltidsorganisation

##### 3.1.1 Inom vilken förvaltning?

Bland de kommuner som har intervjuats har Eskilstuna och Linköping samlat sin måltidsenhet i en serviceförvaltning, vars uppdrag är att utföra tjänster åt andra nämnder. Tyresö, Uppsala och Södertälje har sin måltidsenhet placerad inom kommunstyrelseförvaltningen, medan den i Nynäshamn är placerad inom barn- och utbildningsförvaltningen.

De som har samlat sin måltidsorganisation under kommunstyrelseförvaltningen eller en serviceförvaltning är generellt nöjda med sin placering. En av kommunerna ser dock att det vore bättre att tillhöra utbildningsförvaltningen. Då majoriteten av köken lagar mat för utbildningsförvaltningens verksamheter tror man att det skulle underlätta samarbetet att tillhöra samma förvaltning.

I den kommun som har placerat sin måltidsorganisation under utbildningsförvaltningen finns tvärtemot tankar om att det vore mer fördelaktigt att vara placerad under kommunstyrelseförvaltningen. Detta beskrivs som en del av en generell tanke i kommunen om att allt som inte är respektive förvaltnings kärnverksamhet bör samlas under kommunstyrelsens förvaltning.



### 3.1.2 Chefsstruktur

Kommunerna med samlade organisationer har liknande chefsstruktur. Gemensamt för alla är att de har en måltidschef<sup>4</sup> med ansvar för måltiderna i samtliga kommunens kök. Under måltidschefen finns oftast en stab bestående av ett antal personer med administrativa roller och roller som kvalitetsutvecklare eller liknande. I vissa kommuner finns även en biträdande måltidschef.

Vidare finns under måltidschefen ett antal områdes- eller enhetschefer. Bland de intervjuade kommunerna är det vanligast med områdeschefer, som har personal- och budgetansvar för ett antal kök inom ett visst geografiskt område. En kommun har i stället enhetschefer, där några enhetschefer har ansvar för förskoleköken, en annan enhetschef för köken inom särskilt boende och så vidare. Kommunerna ser att en uppdelning av ansvaret för köken utifrån geografi underlättar samarbete lokalt och möjliggör flytt av personal mellan närliggande kök vid behov.

### 3.1.3 Ersättningsmodeller

Bland de intervjuade kommunerna är det vanligast att måltidsenheten har en prislista för måltider, med bestämda priser för frukost, lunch/middag och mellanmål. Priserna varierar beroende på om det gäller barn i förskolan, elever i förskoleklass upp till årskurs 3 och så vidare. Kostnaden för verksamheten beräknas därefter oftast på antal inskrivna barn, elever eller brukare per månad.

I Nynäshamn, där måltidsenheten ligger under barn- och utbildningsförvaltningen, är måltiderna i förskola och skola anslagsfinansierade medan man har en prislista för de måltider som serveras i socialförvaltningen.

Om en verksamhet önskar att kökspersonalen ordnar mat till en särskild aktivitet hanteras det på olika sätt i kommunerna. I en kommun har man i prislistan redan tagit hänsyn till ett antal särskilda måltider per år (såsom julbord och avslutningsluncher) vilket därför ingår i standardpriset. I andra kommuner faktureras allt utöver ordinarie måltider separat.

Måltidsenheten betalar vanligtvis ingen hyra för köken, det ligger kvar på verksamheten.

### 3.1.4 För- och nackdelar med en samlad måltidsorganisation

Samtliga intervjuade kommuner beskriver att de ser stora fördelar med en samlad måltidsorganisation. Nedan beskrivs de för- och nackdelar som identifierats.

#### *Kvalitet och likvärdighet*

Kommunerna beskriver att den största fördelen med sättet de organiserat sig på är den ökade möjligheten att arbeta strategiskt och riktat med kvalitetsutveckling och likvärdighet. Detta då möjligheten till jämförelser och kunskapsdelning mellan olika kök ökar och det blir lättare att följa upp kvalitetsfrågor då man kan skapa ett gemensamt kvalitetstänk i alla kök.

En samlad organisation skapar typiskt sett också fler utvecklings- och karriärmöjligheter för personalen. Detta dels då den gemensamma organisationen

---

<sup>4</sup> Chefens titel kan variera, men kallas i den här utredningen för måltidschef.

gör det enklare att prova på att arbeta i olika typer av kök utifrån intresse, dels då inrättandet av måltidschefer och områdeschefer innebär fler karriärmöjligheter. Möjligheterna till kompetensutveckling och kollegialt lärande ökar också. Sammantaget förbättrar detta förmågan att attrahera och behålla personal.

#### *Samarbete med verksamheterna*

Ibland uppstår svårigheter i samarbetet mellan köket och den verksamhet köket lagar mat åt. Problemen kan handla om gråzoner i ansvarsuppdelningen mellan de olika personalgrupperna eller att kökspersonalen inte upplever sig vara en del av verksamheten på samma sätt.

Dessa problem bedöms kunna hanteras genom ett aktivt arbete med tydlig ansvarsfördelning, att skapa en förväntan på att båda parter ska samarbeta kring måltidsfrågorna och genom att skapa strukturer som möjliggör att kökspersonal kan vara med på relevanta möten och aktiviteter med verksamhetens personal.

#### *Kostnadseffektivitet*

I en samlad måltidsorganisation beskriver de intervjuade att möjligheten att följa upp och jämföra kostnader ökar. Flera av kommunerna bedömer att de lättare kan ställa om vid exempelvis ökade livsmedelskostnader. Detta då det inte är upp till respektive kök och ansvarig chef att bevaka kostnader och anpassa inköpen, vilket vissa kan vara snabbare på än andra.

Vidare blir det enklare att i en samlad organisation skapa standarder för hur olika typer av kök ska vara utrustade och att skapa en strategi för hur olika typer av kök ska se ut och vara utrustade, hur stort elev- eller brukarunderlag som krävs för de olika typerna av kök samt hur man ska arbeta i dessa kök. Det minskar risken för att maskiner som inte utnyttjas på optimalt sätt köps in eller att verksamheter står med under- eller överdimensionerade kök i förhållande till den mängd mat de är tänkta att producera.

En samlad måltidsorganisation skapar också förutsättningar för att lättare flytta personal mellan olika kök. Det kan handla om tillfällig flytt av personal för att täcka upp frånvaro i ett annat kök eller permanent flytt med syfte att bryta upp konflikter i en personalgrupp eller för att stötta ett kök i att utveckla kvaliteten.

Linköpings kommun har också anställt ett antal personer som har fast anställning men som i huvudsak ambulerar mellan olika kök inom ett visst geografiskt område för att täcka upp vid frånvaro. Detta har visat sig vara mer kostnadseffektivt för dem än att ta in vikarier, samtidigt som det minskar risken för försämrad kvalitet under ordinarie personals frånvaro.

#### *Matsvinn*

Det tycks finnas både för- och nackdelar vad gäller en samlad måltidsorganisations förmåga att arbeta med minskat matsvinn. Å ena sidan kan en samlad organisation jobba mer strategiskt och riktat med kvalitetsutveckling och kunskapsdelning mellan olika kök, vilket kan vara positivt för förmågan att arbeta med matsvinn och då främst köks- och serveringssvinn.

Å andra sidan krävs ett nära samarbete mellan köket och verksamheten för att arbeta med att minska tallrikssvinnet. En samlad måltidsorganisation innebär att kökspersonalen inte längre organisatoriskt tillhör verksamheten. Detta behöver inte påverka samarbetet negativt, men utmaningen är snarare att bibehålla samarbetet på samma nivå som tidigare.

### *Krisberedskap*

Kommunens måltidsverksamhet behöver förhålla sig till totalförsvarets behov och kommunerna spelar en viktig roll i att bidra till en robust och hållbar försörjningsförmåga av mat. Samtal med andra kommuner indikerar att det i en samlad organisation är enklare att arbeta strategiskt och att samordna arbetet.

Parallellt med denna utredning genomför kommunen en utredning gällande måltidsförsörjning vid kriser. Hur måltidsorganisationen påverkar krisberedskapsförmågan har enligt uppgift inte varit i fokus för den utredningen.

#### 3.1.5 Innebär en samlad organisation alltid centralstyrning?

Graden av centralstyrning skiljer sig markant åt mellan de olika kommunerna. I Linköpings kommun sätts gemensamma menyer som säkerställer att samma mat lagas enligt samma recept i alla kök på samma dag. Detta innebär enligt kommunen att man säkerställer att maten håller samma kvalitet oavsett vilket kök som tillagat den och är ett effektivt sätt att kontrollera livsmedelskostnaderna.

I Södertälje finns tvärtom inga gemensamma menyer, utan respektive kök tar fram detta och ansvarar för att de följer de gemensamma riktlinjer som finns vad gäller kvalitet, hållbarhet och näringsinnehåll samt hur ofta olika typer av livsmedel ska serveras. Att måltiderna håller en likvärdig kvalitet säkerställs genom uppföljning av ett antal olika nyckeltal och genom ett centralt team av måltidsutvecklare som arbetar stödjande mot köken. Södertälje framhåller att detta skapar en organisation där kockarnas kreativitet tas till vara, vilket är effektivt då det går att anpassa måltiderna utifrån lokala behov och förutsättningar.

## **3.2 Måltidsverksamhet i extern regi**

Ett alternativt sätt att organisera sin måltidsverksamhet på är att upphandla det i extern regi. Det finns flera utförare som levererar måltidstjänster till offentliga verksamheter och bland de större utförarna återfinns Sodexo, ISS Skolmat och Canteen by Incontro. Exempel på kommuner som gjort detta är Lidingö, Täby och Sollentuna. Linköping, Nacka och Tierp har tidigare haft upphandlad måltidsverksamhet, men återgått till att driva det i egen regi.

#### 3.2.1 Erfarenheter av extern regi

Intervjuer med ovan nämnda kommuner ger en splittrad bild. Lidingö och Täby har positiva erfarenheter av måltidsverksamhet i extern regi, medan de andra kommunerna bedömt att kvaliteten blev lägre och i vissa fall även att kostnaderna blev högre i extern regi.

Några av de kommuner som tidigare haft sin måltidsverksamhet i extern regi upphandlade bara delar av verksamheten. De hade därmed en egen

måltidsorganisation parallellt, vilket möjliggjorde jämförelser av såväl kostnader som kvalitet på maten.

I Halmstad gjordes under föregående mandatperiod försök att upphandla cirka 10 procent av måltidsverksamheten. Detta fick dock avbrytas då kommunen inte fick in anbud som kunde matcha driften i egen regi.

#### *Viss egen organisation krävs även vid upphandling*

Lidingö och Täby betonar att det krävs kunniga upphandlare och någon eller några tjänster som enbart arbetar med uppföljning och kontroll av att avtalet följs. I Sollentuna finns minst en anställd matavtalscontroller som arbetar med avtalsuppföljning. Detta görs bland annat genom måltidsobservationer på enheterna, för att kontrollera att leverantören levererar enligt avtal.

Alla tre kommuner äger köken och upplåter dessa fritt till leverantören. Sollentunas erfarenhet av detta visar på att det oftast fungerar bra men att det, likt i relationen mellan en kommunal verksamhet och det kommunala fastighetsbolaget, kan uppstå meningsskiljaktigheter gällande gränsdragningar om vem som ansvarar för vad.

#### *Matsvinn*

Mat som köps in men inte äts upp är en dyr affär. När en upphandling väl är gjord är förskolans, skolans eller det särskilda boendets kostnader för måltiderna redan satta för ett antal år framöver. Det innebär att verksamheterna inte längre har lika starka incitament att arbeta för att minska matsvinnet, då de potentiella besparingarna inte går tillbaka till verksamheten. I Sollentuna upplever man att det därför är svårare att få till ett samarbete mellan köket och verksamheten, då verksamheten inte på samma sätt behöver ta ansvar för sitt beteende.

#### *Krisberedskap*

Måltidsverksamheten inom särskilt boende och hemtjänst är samhällsviktig och tidskritisk. Vidare kan behovet av offentliga måltider öka i krissituationer samtidigt som nya målgrupper kan tillkomma, exempelvis krishanterande personal eller särskilt utsatta personer bland allmänheten.

Vid en upphandling av måltidsverksamhet riskerar kommunens förmåga att arbeta med måltider ur ett krisberedskapsperspektiv minska. Visserligen går det att kravställa att leverantören ska ha kontinuitetsplanering, krisplaner och genomföra regelbunden utbildning och övning. Samtidigt blir det svårare för kommunen att ha med måltidsverksamheten i kommunens övriga krisberedskapsarbete. Risken finns också att kommunen behöver bedriva ett parallellt arbete med krisberedskap kopplat till måltider. Sammantaget riskerar dessa faktorer att vara kostnadsdrivande vid en upphandling av måltidstjänster.

### 3.2.2 Upphandlingens process

En upphandling är en utdragen process som kräver omfattande arbetsinsatser. Noggranna förberedelser krävs, som handlar om att planera, kartlägga och analysera verksamhetens behov och hur marknaden ser ut. Några av kommunerna som återgått till måltider i egen regi beskriver svårigheter i att kravställa på ett bra

sätt. Det krävs också ett val av ersättningsmodell, vars konsekvenser på slutproduktens kvalitet kan vara svåra att överblicka.

Det är svårt att göra förändringar i ett avtal under avtalsperioden, då kraven inte får förändras så mycket att utfallet kan tänkas ha blivit ett annat om de nya kraven var med från början i upphandlingen. Detta innebär en risk för att den upphandlade måltidsverksamheten blir mindre snabbfotad och får svårare att ställa om vid förändringar på grund av yttre omständigheter.

Som genomgången av Huddinges nuvarande måltidsorganisationer visat finns det skillnader i på vilket sätt och i vilken utsträckning måltidernas kostnad och kvalitet följs upp. Det gör det svårt att göra jämförelser inom kommunen och med andra kommuner och företag, vilket riskerar att ge sämre förutsättningar för en lyckad upphandlingsprocess. Att eventuellt inleda ett upphandlingsarbete av måltidsverksamhet kan därför vara mer lämplig efter att en samlad måltidsorganisation i så fall har skapats.

## **4 Förutsättningar för en samlad organisation i Huddinge kommun**

Rapporten har hittills visat att Huddinges decentraliserade organisation möjliggör profilering och att beslut fattas nära verksamheten, men att måltiderna riskerar att inte vara likvärdiga och att systematiska uppföljningar av måltidsverksamhetens samlade kostnader och kvalitet inte görs i någon större omfattning. Inom socialförvaltningen är erfarenheten av den samlade organisationen positiv.

Vidare är bilden av en samlad måltidsorganisation positiv i samtliga av de kommuner som intervjuats. Hur ser då förutsättningarna ut för att skapa en samlad organisation i Huddinge? Vilka aspekter behöver beaktas i skapandet av en sådan organisation, för att minska risken att förlora sådant som fungerar bra i dagsläget?

### **4.1 En samlad organisation måste fortsatt möjliggöra lokal kreativitet**

Många av de som intervjuats uttrycker en oro för att en samlad organisation med en alltför stark centralstyrning kommer leda till sämre kvalitet och att skickliga kockar väljer att söka sig vidare. Flera av de intervjuade beskriver att de därför hellre ser utökade stödfunktioner till köken, snarare än en samlad organisation.

Samtidigt är det tydligt att de som själva har tidigare erfarenhet från kommuner med samlade måltidsorganisationer är positivt inställda till en sådan förändring i Huddinge. De lyfter att en samlad måltidsorganisation kan få fler skickliga kockar att söka sig till arbete i kommunens kök, då en samlad måltidsorganisation kan innebära att man hamnar i ett sammanhang med större fokus på måltiderna.

Vid skapandet av en samlad organisation för måltider i Huddinge kommun är det nödvändigt att tydliggöra vilken grad av centralstyrning som ska gälla. Genom att ta vara på den kreativitet och engagemang som finns i många av köken ökar sannolikheten att behålla och attrahera kompetenta och drivna medarbetare. Möjligheten att anpassa måltiderna utifrån vad som finns i köken och vad köket av erfarenhet vet uppskattas av de som ska äta är också en viktig del för att lyckas med arbetet att minska matsvinnet.

### **4.2 Viktigt skapa förutsättningar för fortsatt samarbete**

Oavsett måltidsorganisation är ett gott samarbete mellan köket och den verksamhet som maten serveras i nödvändigt. Det finns en oro för att en placering av kökspersonalen under en annan chef än verksamhetens försämrar samarbetsmöjligheterna. En samlad måltidsorganisation kommer därför behöva skapa förutsättningar för samarbete, till exempel genom strukturer för gemensamma möten och en tydlig förväntan på båda parter om att samarbeta.

En annan farhåga som lyfts är att den som är chef för verksamheten kommer behöva lägga tid på att kontakta andra chefer om problem uppstår i verksamhetens relation till köket, i stället för att själv kunna hantera det. Många av de problem som uppstår under en arbetsdag behöver hanteras fort. Därför behöver det i en

samlad organisation vara tydligt vilka som har mandat att fatta beslut i vilka frågor. Eftersom en samlad måltidsorganisation innebär att chefen för ett kök inte är på plats varje dag behöver det finnas en arbetsledande person i varje kök, med tydligt mandat. Områdeschefer behöver också fördelas på ett sådant sätt att de har möjlighet att vara närvarande och tillgängliga chefer.

### **4.3 Delaktigheten får inte minska**

I några av de interna intervjuerna har en oro uttryckts över att delaktigheten ska påverkas negativt. De som tagit upp detta har främst varit grundskole- och gymnasierektorer som ser en risk för att elevernas delaktighet minskar om måltidsansvaret flyttas bort från skolan. De intervjuade kommunerna med samlade måltidsorganisationer har dock alla beskrivit att de arbetar med måltidsråd och andra sätt för att skapa delaktighet för de som äter av maten, likt hur Huddinge arbetar idag. Vid skapandet av en samlad organisation är det nödvändigt att strukturer för delaktighet finns med i planeringen, vilket hänger ihop med behovet att säkra fortsatt samarbete mellan kök och verksamhet.

### **4.4 Minskad möjlighet för verksamheterna att påverka sina utgifter**

Skapandet av en samlad måltidsorganisation innebär att ansvarig chef för respektive verksamhet inte kan kontrollera sina måltidskostnader på samma sätt som idag. Livsmedelskostnaderna beskrivs av några rektorer som en budgetpost där ansvarig chef idag snabbt kan öka eller minska kostnaderna utifrån förutsättningar och behov.

Denna förlorade lokala kontroll över måltidskostnaderna i en samlad organisation, behöver ställas mot att organisationen som helhet väntas få bättre överblick och därmed kontroll över hur pengarna används.

## **5 Slutsatser och rekommendationer**

### **5.1 En samlad måltidsorganisation föreslås**

#### **5.1.1 Fördelarna överväger**

Det finns flera fördelar med en samlad måltidsorganisation. En sådan organisation möjliggör en bättre överblick och väntas ge bättre förutsättningar att säkra en hög och likvärdig kvalitet på måltiderna, genom gemensamma rutiner, kunskapsdelning och mer resurser för utveckling av verksamheten.

Vidare bör det ge bättre förutsättningar att arbeta med strategiska frågor. En sådan fråga handlar om standarder för vilka typer av kök – olika varianter av tillagnings- och mottagningskök – som ska finnas och hur de ska utrustas samt vilket barn-, elev- eller brukarunderlag som de olika typerna förutsätter.

En samlad måltidsorganisation väntas innebära stärkta möjligheter att fatta goda ekonomiska beslut utifrån en helhetsbild. Det bör också innebära ökat samarbete om personalen i olika kök. Samtidigt finns risker att det nära samarbete som idag finns mellan kök och verksamhet försämras. Möjligheten för en enskild verksamhet att påverka sina livsmedelskostnader minskar också.

Sammanfattningsvis väntas en samlad måltidsorganisation möjliggöra en bättre styrning och ett helhetsgrepp om måltidsfrågorna. De förväntade positiva effekterna bedöms överväga de eventuella negativa effekterna.

#### **5.1.2 Upphandling inte aktuellt i detta skede**

Utöver att utreda förutsättningarna för att skapa en samlad måltidsorganisation i egen regi, har utredningen också sett på alternativet att upphandla driften av kommunens måltidsverksamhet. Erfarenheten av att upphandla måltidsverksamheten i andra kommuner är blandad och det är därmed inte säkert att en upphandling kommer ha önskad effekt avseende ekonomi och kvalitet. Det finns också fördelar med att redan ha en samlad organisation, med vana av verksamhets- och kostnadsuppföljning, om man i framtiden vill konkurrensutsätta verksamheten.

### **5.2 Stegvis skapande av samlad måltidsorganisation rekommenderas**

En samlad måltidsorganisation kan antingen skapas i ett eller två steg. Socialförvaltningen har redan en samlad måltidsorganisation som uppges fungera bra. En liknande organisation kan i ett första steg skapas inom barn- och utbildningsförvaltningen, medan gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen antingen också skapar en egen samlad organisation eller behåller sin nuvarande organisation i väntan på nästa steg.

I ett andra steg kan sedan en gemensam måltidsorganisation skapas, om resultaten efter genomförandet av steg ett visar att det fortsatt är lämpligt.



En stegvis övergång till en samlad måltidsorganisation innebär att effektiviseringsvinsterna, i form av gemensam måltidschef och områdeschefer samt möjligheten att arbeta strategiskt och riktat med måltidsfrågorna, till en början blir mindre jämfört med om en helt samlad organisation skapas på en gång.

Trots detta framstår ett stegvist skapande av en samlad måltidsorganisation som ett bättre alternativ. Detta på grund av de brister, vad gäller exempelvis tillförlitliga kostnadsuppgifter, som utredningen har identifierat inom barn- och utbildningsförvaltningen. Genom att först skapa en samlad organisation inom barn- och utbildningsförvaltningen möjliggör detta ett fokus på att skapa välfungerande arbetssätt inom förvaltningen. Risken är annars att socialförvaltningens och gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningens kök påverkas negativt, då stort fokus till en början lär läggas på barn- och utbildningsförvaltningens kök.

### 5.2.1 Placeringsalternativ i steg två

Vid skapandet av en helt samlad måltidsorganisation i steg två ser utredningen två möjliga placeringsalternativ. Antingen placeras kommunens gemensamma kostorganisation inom kommunstyrelsens förvaltning eller inom barn- och utbildningsförvaltningen.

Det förstnämnda alternativet är i linje med hur de flesta andra kommuner valt att organisera sig. Fördelen är att organisationen hamnar inom en förvaltning som uppfattas som neutral av övriga förvaltningar och som är van vid att arbeta strategiskt och uppföljande. Samtidigt är placeringen till viss del något av en anomali i relation till förvaltningens övriga avdelningar, som i huvudsak har stödjande och granskande funktioner snarare än utförarfunktioner. Vidare innebär placeringen att måltidsorganisationen organisatoriskt kommer långt bort från de verksamheter man lagar mat till.

Det som talar för en placering inom barn- och utbildningsförvaltningen är att måltidsorganisationen då tillhör samma förvaltning som en stor majoritet av köken. Risken finns dock att barn- och utbildningsförvaltningen inte uppfattas som neutral av övriga förvaltningar, vilket kan skapa samarbetssvårigheter. För att motverka detta är det av stor vikt att den modell för att fördela kostnader mellan de olika förvaltningarna är så transparent som möjligt och att förutsättningar skapas för ett nära samarbete mellan måltidsorganisationen och verksamheterna.

Beslut om var måltidsorganisationen ska placeras i steg två fattas med fördel när steg ett har genomförts. Detta för att möjliggöra en ny bedömning som tar vara på erfarenheten från skapandet av en samlad måltidsorganisation för barn- och utbildningsförvaltningen.

## 5.3 Konsekvenser av ett införande

### 5.3.1 Förberedelser krävs inför en ny organisation

I utredningens rekommendationer ingår inte en beskrivning av exakt vilka roller som ska ingå i en framtida samlad måltidsorganisation. Klart står att det handlar om en måltidschef med tillhörande stab och områdeschefer. Vid skapandet av en

samlad måltidsorganisation bör den nya måltidschefen ges möjlighet att vara med och skapa sin organisation.

Utredningen lämnar heller inget förslag om vilken ersättningsmodell som bör användas i en samlad måltidsorganisation. Olika varianter av intäkts- eller anslagsfinansiering är tänkbara och vid beslut om att skapa en samlad måltidsorganisation behöver det utredas vilken modell som är mest lämplig.

En tydlig ansvarsfördelning mellan kök och verksamhet behöver också tas fram, avseende exempelvis ansvar för olika delar av matsalen, gemensamt ansvar för att minska matsvinnet och hur kostnader fördelas.

Slutligen behöver relevanta reglementen och styrdokument ses över, och i förekommande fall revideras, i samband med en omorganisation.

### 5.3.2 Förväntade ekonomiska effekter

Erfarenheten från andra kommuner som gjort liknande omorganisationer är att en samlad måltidsorganisation har potential att vara mer kostnadseffektiv än en decentraliserad. Detta genom en bättre överblick över inköp och utgifter, större möjligheter att arbeta strategiskt med styrning och uppföljning samt vissa stordriftsfördelar. En potentiell besparingskälla finns också i form av möjligheten att flytta personal inom organisationen i stället för att ta in vikarier. Det är i det här skedet dock svårt att bedöma hur stora besparingar det handlar om.

En samlad måltidsorganisation består av en måltidschef, vissa stabsfunktioner och ett antal områdeschefer. Om en områdeschef förväntas ha ansvar för cirka 25–30 medarbetare handlar det om totalt sju områdeschefer. Dessa tjänster ersätter i sådana fall rollerna som skolrestaurangchef, vilka det idag finns 14 av. Detta bör innebära vissa besparingar, men den exakta storleken beror på vilka tjänster som tillkommer i den nya organisationen, som inte finns i den nuvarande.

## 6 Källor

Livsmedelsverket (2018) ”Fakta om offentliga måltider 2018. Kartläggning av måltider i kommunalt drivna förskolor, skolor och omsorgsverksamheter.”

Livsmedelsverket (2021) ”Fakta om offentliga måltider 2021. Kartläggning av måltider i kommunalt drivna förskolor, skolor och omsorgsverksamheter.”

### 6.1 Lista över intervjuade

#### 6.1.1 Interna intervjuer

##### *Barn- och utbildningsförvaltningen*

Annika Wensing Stjerngren, kostkonsulent

Semira Vikström, områdeschef grundskola

Thomas Österås, rektor Edboskolan

Caroline Gustafsson, rektor Skogskällan, Stenmoskolan, Källbrinkskolan

Madeleine Reiser, rektor Sjötorpsskolan

Marianne Widercrantz, rektor Utsäljeskolan

Kim Andersen, kock Kästaskolan

Jonny Gustafsson Lyrberg, skolrestaurangchef grundskolan

Cecilia Wessfeldt, områdeschef förskola

Annette Johansson, rektor (tidigare enhetschef) förskola

Monica Marzocchelli Wiklund, rektor (tidigare enhetschef) förskola

Malin Castrén, rektor (tidigare enhetschef) förskola

##### *Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen*

Patrick Vestberg, verksamhetschef gymnasie- och vuxenutbildningen

Stefan Vilkmán, rektor Östra gymnasiet

Mats Johansson, rektor Huddingegymnasiet

Anna Quinzell, skolrestaurangchef Sjödalsgymnasiet

##### *Socialförvaltningen*

Annika Sefbom, sektionschef särskilt boende

Madeleine Becker, kostchef

#### 6.1.2 Externa intervjuer

Björn Eriksson, områdeschef måltid Eskilstuna kommun

Frida Signevik, matavtalscontroller Sollentuna kommun

Elizabeth Magnusson, gastronomisk chef Tyresö kommun

Helena Pettersson, koststrateg Nacka kommun

Catarina Heilborn, koststrateg Haninge kommun

Åsa Kullberg, verksamhetschef Linköpings kommun

Anders Sundin, avdelningschef måltidsservice Uppsala kommun

Maud Gezelius, kostchef Nynäshamns kommun

Sara Seing, kostchef Södertälje kommun

Sara Sharif, utredare Järfälla kommun

Petra Norelius, verksamhetsuppföljare Lidingö kommun

Maria Bäfverfeldt, upphandlare Täby kommun

Fredrik Holmgren, chef kostenheten Tierps kommun

# 7 Bilagor

## 7.1 Förskolekök

KÖK/FÖRSKOLA	ANTAL AVDELNINGAR	TYP AV KÖK	ANTAL BARN	KOSTNAD PER BARN OCH DAG EXKL. LOKALKOSTNAD (KR)	ANTAL ANSTÄLLDA*
Högmora	8	Tillagning	99	41	-
Daggkåpan	5	Tillagning	87	41	-
Dagsvärmaren	5	Tillagning	92	37	-
Fullersta	3	Tillagning	46	65	-
Furuhöjden	3	Mottagning	55	44	-
Fridhem	5	Tillagning	82	44	-
Fölet	4	Tillagning	56	52	-
Källbrink	5	Tillagning	50	56	-
Vihem	2	Mottagning	37	56	-
Entitan	2	Tillagning	39	51	-
Örtagården	3	Tillagning	49	64	-
Kräppla	4	Tillagning	73	35	-
Kungsfågeln	2	Tillagning egen enhet och annan	38	72	-
Väktaren	5	Tillagning	89	41	-
Lövsångaren	4	Tillagning	73	39	-
Smista	4	Tillagning	69	42	-
Solrosen	2	Mottagning	52	17	-
Gräshoppan	5	Tillagning	82	38	-
Grottan	4	Tillagning	76	44	-
Juringe gård	2	Mottagning	35	2	-
Hagen	4	Tillagning egen enhet och annan	75	55	-

## 30 UTREDNING OM EN SAMLAD MÅLTIDSORGANISATION

KÖK/FÖRSKOLA	ANTAL AVDELNINGAR	TYP AV KÖK	ANTAL BARN	KOSTNAD PER BARN OCH DAG EXKL. LOKALKOSTNAD (KR)	ANTAL ANSTÄLLDA*
Trädgårdssångaren	3	Tillagning egen enhet och annan	52	54	-
Skogvaktartorpet	4	Tillagning	71	40	-
Höjden	4	Tillagning	69	17	-
Draken	4	Tillagning	51	27	-
Elden	5	Tillagning	91	36	-
Ängen (och avd. Nattviolen)	5	Tillagning	77	36	-
Albatrossen	5	Tillagning	92	40	-
Guldfisken	5	Tillagning	92	37	-
Sörskogen	4	Tillagning	54	53	-
Äpplet (upphör sommaren 2023)	2	Tillagning	36	64	-
Sagoskogen	5	Tillagning	92	36	-
Balingsnäs	7	Tillagning	72	38	-
Glömsta	11	Tillagning	188	46	-
Talldalen	4	Mottagning	73	44	-
Vista	6	Mottagning	72	52	-
Utsikten	5	Tillagning	86	44	-
Vistaberg	6	Tillagning	91	36	-
Nejlikan	4	Mottagning	58	48	-
Nyckelpigan	4	Tillagning	45	46	-
Kvarnängen (upphör sommaren 2023)	3	Tillagning	41	68	-
Ladan	4	Tillagning	65	39	-
Visättravallen	6	Tillagning	107	42	-
Kästa	5	Mottagning	75	33	-
Tråget	4	Tillagning egen enhet och annan	65	48	-

KÖK/FÖRSKOLA	ANTAL AVDELNINGAR	TYP AV KÖK	ANTAL BARN	KOSTNAD PER BARN OCH DAG EXKL. LOKALKOSTNAD (KR)	ANTAL ANSTÄLLDA*
Lejonet	4	Tillagning	71	43	-
Linnean	4	Tillagning	73	45	-
Sesam	4	Mottagning	72	41	-
Skytten	4	Tillagning	73	38	-
Stenbocken	4	Tillagning	57	57	-
Storken	4	Tillagning	51	55	-
Trubaduren	4	Tillagning	52	37	-
Fugan	5	Tillagning	73	30	-
Sångfågeln	4	Tillagning egen enhet och annan	70	37	-
Svanen	3	Mottagning	47	25	-
Nytorpsmosse	5	Tillagning	94	51	-
Tjädern	4	Tillagning	72	47	-
Trälaren	3	Mottagning	49	30	-
Trångsund	2	Tillagning egen enhet och annan	37	64	-
Sjöängen	3	Tillagning	54	47	-
Tornet	3	Tillagning	53	41	-
Tusenfotingen	3	Tillagning	40	49	-
Tvättbjörnen	4	Tillagning	72	37	-
TOTALT	-	-	4 388	48	61

Uppgifterna bygger på data från 2022. I kostnadsberäkningen portion ingår frukost, lunch och mellanmål.

Måltidskostnaden per barn och dag är beräknad på 229 dagar per år.

\* Antal anställda bygger på data från HR och ger en fingervisning om ungefärligt antal anställda per kök, men vissa avvikelser kan finnas. Någon sammanställning av antal anställda per kök saknas inom förskolan, antalet anställda presenteras därför enbart totalt. Inom förskolorna kök fördelas tjänsterna på följande yrkeskategorier: ekonomibiträde, kock/kokerska, köksbiträde.

## 7.2 Grundskolekök

KÖK/SKOLA	TYP AV KÖK	ANTAL ELEVER	KOSTNAD PER ELEV EXKL. LOKALKOSTNAD (KR)*	ANTAL ANSTÄLLDA*
Balingsnäs	Tillagningskök egen enhet	625	33	4,5
Hörningsnäs	Tillagningskök egen enhet och annan enhet	592	46	4
Ängsnäs	Mottagningskök	Ingår i Hörningsnäs elevantal	46	1
Källbrink	Eleverna äter på Skogskällan	457	30	Ingår i Skogskällans antal anställda
Skogskällan	Tillagningskök egen enhet och annan enhet	569	41	7
Stenmo	Mottagningskök	Ingår i Skogskällans elevantal	41	2
Tomtberga	Tillagningskök egen enhet	395	47	5
Mörtvik	Tillagningskök egen enhet	373	50	3,5
Sjötorp	Mottagningskök	291	51	2
Östra grundskolan	Tillagningskök egen enhet och annan enhet	416	25	4
Annersta	Mottagningskök	404	59	5
Glömsta	Tillagningskök egen enhet och annan enhet	809	32	5
Kästa	Tillagningskök egen enhet och annan enhet	314	50	4
Lindskolan/Rosenhill (samma lokaler)	Tillagning egen enhet och annan enhet	45	49	2
Vista	Tillagningskök egen enhet och annan enhet	831	37	5
Visättra	Mottagningskök	402	46	2
Edbo	Tillagningskök egen enhet	805	40	7
Trångsund	Tillagningskök egen enhet	715	45	6,5



KÖK/SKOLA	TYP AV KÖK	ANTAL ELEVER	KOSTNAD PER ELEV EXKL. LOKALKOSTNAD (KR)*	ANTAL ANSTÄLLDA*
Långsjö	Tillagningskök egen enhet	429	45	4
Skansberg	Tillagningskök egen enhet	Ingår i Långsjös elevantal	45	1
Segeltorp	Tillagningskök egen enhet	693	30	5
Utsälje	Mottagningskök	524	44	4
Kungsklippe	Mottagningskök	Ingår i Kräpplas elevantal	40	3
Kräppla	Tillagningskök egen enhet	559	40	2
Kvarnberga	Tillagningskök egen enhet	689	36	5
Snättringe	Tillagningskök egen enhet	569	56	5
Stensäng	Tillagningskök egen enhet och annan enhet	695	43	3
Solfagra	Mottagningskök	Ingår i Stensängs elevantal	43	4
Vårby	Tillagningskök egen enhet och annan enhet	597	58	8
Grindstu	Tillagningskök egen enhet	Ingår i Vårbys elevantal	58	Ingår i Vårbys antal anställda
Vårbacka	Eleverna äter på Vårbyskolan	Ingår i Vårbys elevantal	58	Ingår i Vårbys antal anställda
TOTALT		12 792	43	115

Uppgifterna bygger på data från 2022. Kostnaden per elev och dag är beräknat på 178 läsårsdagar, men de faktiska kostnaderna för måltider under lov dagar ingår i beräkningen. Samtliga livsmedelskostnader är medräknade, detta då kostnader för frukost och mellanmål inte går att separera från lunchkostnaderna.

\* Antal anställda bygger på data från HR och ger en fingervisning om ungefärligt antal anställda per kök, men vissa avvikelser kan finnas. Inom grundskolornas kök fördelas tjänsterna på följande yrkeskategorier: skolmåltidsbiträde, husmor, kock/kokerska, kock till husmor, köksbiträde, skolmåltidsbiträde, skolrestaurangchef. Samtliga kök som har skolrestaurangchefer är tillagningskök. Totalt finns 11 skolrestaurangchefer, men 21 tillagningskök.

### 7.3 Gymnasiekök

KÖK/SKOLA	TYP AV KÖK	ANTAL ELEVER	KOSTNAD PER ELEV OCH DAG EXKL. LOKALKOSTNAD (KR)	ANTAL ANSTÄLLDA**
Huddingegymnasiet	Tillagningskök	994*	39	11
Sjödalsgymnasiet	Tillagningskök	611	48	8
Östra gymnasiet	Tillagningskök	846	51	12
TOTALT	-	2 451	45	31

Uppgifterna bygger på data från 2022. Kostnaden per elev och dag är beräknat på 178 dagar per läsår. Huddingegymnasiet och Sjödalsgymnasiet serverar frukost till sina elever, kostnaden för detta ingår i det beräknade portionspriset. Vissa kostnader för skolornas caféverksamhet konteras som livsmedel och ingår därför i det redovisade portionspriset.

\* Avser antal elever på både Huddingegymnasiet och Sågbäcksgymnasiet, då Sågbäcks elever äter på Huddingegymnasiet.

\*\* Antal anställda bygger på data från HR och ger en fingervisning om ungefärligt antal anställda per kök, men vissa avvikelser kan finnas. Inom gymnasieskolornas kök fördelas tjänsterna på följande yrkeskategorier: cafeteriassistenter, kock/kokerska, skolmåltidsbiträde, skolrestaurangchef. Varje kök har en skolrestaurangchef.

### 7.4 Kök inom socialförvaltningen

KÖK	PORTIONER PER DAG	KOSTNAD PER PORTION INKL. LOKALKOSTNAD (KR)	KOSTNAD PER PORTION EXKL. LOKALKOSTNAD (KR)	ANTAL ANSTÄLLDA	ANTAL ÅRSARBETARE
Västergården	180	66,9	63,8	4 (plus ytterligare 0,5 tjänst timanställd)	4,0
Stortorp	632	73,9	70,0	14	12,0
Rosendalsgården	116	76,7	74,0	4 (plus 0,25 tjänst timanställd)	3,5
Björnkulla	144	81,7	71,4	3 (plus ytterligare 0,5 tjänst timanställd)	3,3
TOTALT	1072	74,1	69,6	25*	22,8

Uppgifterna bygger på data från 2022.

\* Av det totala antalet anställda är 13 anställda som kockar och 12 som köksbiträden.

OVERHEADPERSONAL	ANTAL ANSTÄLLDA	ANTAL ÅRSARBETARE
Kostchef	1	1,0
Biträdande kostchef	1	1,0
Administratör (tillfällig förstärkning)	1	0,5

## 7.5 Karta över Huddinges förskolor, grundskolor, gymnasier och äldreboenden

