

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

Kommunstyrelsen

Slutrapportering av uppdrag att utreda förutsättningar för en samlad måltidsproduktion i Danderyds kommun

Ärendet

Kommunstyrelsen antog den 2 september 2024 en måltidspolicy för Danderyds kommun. Under arbetet med att ta fram måltidspolicyn visade det sig finnas anledning att utreda förutsättningarna för en samlad måltidsproduktion.

Kommunledningskontoret fick den 17 juni 2024 (§ 109) i uppdrag av kommunstyrelsen att utreda förutsättningar för en samlad måltidsproduktion i Danderyds kommun. Uppdraget inkluderar verksamheterna förskola och skola samt vård och omsorg.

Med föreliggande ärende slutrapporteras uppdraget.

Övergripande visar utredningen:

- Danderyds kommun har idag en kostnadseffektiv måltidsproduktion och kvaliteten på maten upplevs generellt som god.
- Det finns vissa skillnader mellan framför allt olika förskolor och skolor avseende hur mycket pengar som läggs på måltider, vilket riskerar påverka likvärdigheten.
- Merparten av kommunens verksamheter har egna tillagningskök (totalt 22 av 27) och den sammanlagda kapaciteten i dessa kök överstiger det dagliga behovet av portioner med ca 15 procent, det vill säga att det finns viss överkapacitet i de kommunala köken.
- Samtidigt finns stora renoveringsbehov av slitna kök särskilt inom förskolan de kommande åren, vilket innebär att kommunen står inför flera strategiska investeringsbeslut avseende huruvida köken bör renoveras eller om det finns andra lösningar att överväga.
- Sådana lösningar kan exempelvis vara att samordna tillagningen av varmmat, främst inom förskolan, till färre tillagningskök och övergå till kyld matproduktion inom delar av både utbildning och omsorg.
- Därmed finns förutsättningar för en mer samlad måltidsproduktion i Danderyds kommun i och med en överkapacitet i kommunens kök och ett stort renoveringsbehov under de kommande åren.
- Samtidigt är kostnadsläget för måltidsproduktionen bra och maten håller god kvalitet, vilket talar för att inte göra några drastiska justeringar i köksstrukturen. Snarare behövs vidareutveckling och ett större strategiskt grepp kring befintlig köksstruktur.
- Ansvar för måltider och måltidspersonal är idag decentraliserat och placerat under respektive enhetschef eller rektor i verksamheterna.

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

Detta fungerar generellt bra för den dagliga verksamheten, men det saknas en central roll med mandat att hantera övergripande strategiska beslut kring exempelvis köksstruktur och beredskap.

- Därmed behövs en delvis utvecklad organisation kring kommunens måltidsproduktion och särskilt ett tydligare centralt ledarskap, exempelvis genom en måltidschef. Berörda förvaltningar avser gemensamt se över hur detta bäst kan tas vidare.

Kommunledningskontorets förslag till beslut

Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsen noterar informationen och lägger slutrapporteringen till handlingarna. Kommunstyrelsens uppdrag av den 17 juni 2024 (§ 109) är därmed genomfört.

Bakgrund

Kommunstyrelsen antog den 2 september 2024 en måltidspolicy för Danderyds kommun. Under arbetet med att ta fram måltidspolicyn visade det sig finnas anledning att utreda förutsättningarna för en samlad måltidsproduktion.

Kommunledningskontoret fick den 17 juni 2024 (§ 109) i uppdrag av kommunstyrelsen att utreda förutsättningar för en samlad måltidsproduktion i Danderyds kommun. Uppdraget inkluderar verksamheterna förskola och skola samt vård och omsorg.

Kommunledningskontorets utredning

Utredningen har genomförts i samarbete med en extern konsult och har kontinuerligt samberetts med berörda förvaltningar, som även ingått i styrgruppen för uppdraget.

Nedan redogörs för 1) nationella trender inom kommunal måltidsproduktion, 2) nuläget i Danderyds kommuns måltidsproduktion samt 3) en omvärldsanalys av fem andra kommuners måltidsproduktion. Därefter följer kommunledningskontorets samlade bedömning.

1) Nationella trender inom måltidsproduktion

- En generell förflyttning har skett från tillagningskök i verksamheten till ett fåtal centrala tillagningskök där maten distribueras till verksamheten.
- Förändringen har skett dels för att minska driftskostnaderna, dels för att många mindre och äldre tillagningskök inte längre uppfyller krav och standarder.
- Olika produktionsmetoder har utvecklats, dels för storskalig varmmatsproduktion, dels för kyld matproduktion (*cook and chill*).
- Nationella undersökningar visar inte på några skillnader i upplevelsen av maten beroende på om den är tillagad i lokalt tillagningskök eller levererad (eller mellan kyld och varm mat).

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

- Drygt 95 procent av alla kommuner uppger att de har en eller flera måltidschefer med ett övergripande ansvar för måltider.
- Antalet kommuner med en politiskt beslutad måltidspolicy har ökat till ca 80 procent.
- Ökat arbete med beredskap – 60 procent av alla kommuner har en beredskapsplan för måltidsproduktionen.
- Ungefär hälften av alla särskilda boenden har eget tillagningskök.
- Ungefär hälften av förskolorna i landet har ett tillagningskök.
- Inom grundskolan har ungefär 75 procent av skolorna tillagningskök, något lägre inom gymnasiet.

2) Nuläge Danderyds kommun – organisation och ledning

- *Decentraliserad verksamhet*

Måltidsproduktionen idag är decentraliserad. Måltidspersonalen är anställd i respektive verksamhet där köket tillsammans med enhetschefen har eget ansvar för inköp, menyplanering, personalplanering och tillagning.

- *Begränsat centralt stöd*

Kommunen har fram till nyligen haft en koststrateg med en stödjande funktion till kökspersonalen inom både bildnings- och socialförvaltningen. Rollen har varit mycket omfattande och arbetet har bedrivits utan chefsmandat. Idag finns i stället en dietist på deltid inom socialförvaltningen och en interim koststrateg på deltid inom bildningsförvaltningen.

- *Begränsad måltidskunskap bland cheferna*

Chefer upplever att de har svårt att avsätta tid till ledning och styrning av måltidspersonalen. Dessutom saknar majoriteten kunskap och förståelse för området. Samarbetet mellan köks- och skol/omsorgspersonal fungerar bra.

- *Skickliga medarbetare snarare än struktur*

Dagens måltidsproduktion håller generellt god kvalitet, detta är dock primärt ett resultat av hög ambition och engagemang från tidigare stödresurs samt chefer och kökspersonal, snarare än en tydlig styrning och struktur för arbetet.

Nulägesanalys Danderyds kommun – kök och personal

- Tillagningskök finns idag i de flesta verksamheterna (nedan).
- Totalt finns 22 tillagningskök som totalt producerar ca 5 900 portioner dagligen inom den kommunala måltidsproduktionen.
- Den totala tillagningskapacitet är ca 7 000 portioner dagligen vilket ger en överkapacitet om drygt 1 000 portioner (~ 15 %).

	Antal tillagningskök	Antal portioner	Antal kapacitet
Förskola	10	765	964
Grundskola	8	3 500	4 060

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

Gymnasium	1	1 400	1 800
Vård- & omsorgsboende	3	218	218
TOTAL	22	5 883	7 042

- Totalt arbetar 57 personer i de kommunala köken varav antal årsarbetare uppgår till 50,15. Fördelningen visas nedan.

	Antal tillagningskök	Antal anställda	Antal årsarbetare
Förskola	10	10	8,5
Grundskola	8	30	27,3
Gymnasium	1	8	7,0
Vård- & omsorgsboende	3	9	7,4
TOTAL	22	57	50,2

- Vidare är flera av tillagningsköken slitna och behöver renoveras, särskilt inom förskolan där den stora merparten av köken är ganska eller väldigt slitna. Köken inom grundskola och gymnasium samt vård och omsorg är i något bättre skick med vissa variationer. Detta visas i tabellerna nedan under "lokalstatus".
- Av tolv *förskolor* har alla utom två idag egna tillagningskök (Altorp och Grängsätet).
- Grängsätet och Majstigen står inför helhetsrenoveringar inklusive kök 2025/2026. Hildingsvägen och Rosenvägen har planerade renoveringar 2026/2027. Detta enligt underhållsplanen.

Förskola	Portioner (kapacitet)	Antal anställda (ÅA)	Lokalstatus
Borgen	66 (100)	1 (0,8)	Ganska sliten
Hildingavägen	68 (120)	1 (0,88)	Väldigt sliten
Kevinge	76 (90)	1 (0,875)	Ganska sliten
Majstigen	44 (44)	1 (0,63)	Väldigt sliten
Nora Herrgård	105 (125)	1 (1)	Ganska sliten
Rosenvägen	75 (130)	1 (1)	Väldigt sliten
Skogsgläntan	80 (80)	1 (1)	Godkänt skick
Sätraäng	70 (100)	1 (0,8)	Bra skick
Trappgränds montessori	58 (90)	1 (0,75)	Ganska sliten
Vitsippan	57 (85)	1 (0,75)	Ganska sliten
Altorp	38 (ej eget tillagningskök)	-	Ganska sliten
Grängsätet	28 (ej eget tillagningskök)	-	Ganska sliten

- Av tio *grundskolor* har alla utom två idag egna tillagningskök (Baldersskolan och Långängsskolan).

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

- Kevingskolan, Stocksundsskolan, Långängsskolan och Ekebyskolan ligger i underhållsplanen för helrenovering under kommande år. Danderyds gymnasiums tillagningskök är i gott skick.

Skola	Portioner (kapacitet)	Antal anställda (ÅA)	Lokalstatus
Mörbyskolan	521 (600)	4 (3,75)	Nyrenoverat
Fribergaskolan	555 (500)	4 (3,75)	Bra skick
Kevingskolan	182 (900)	2 (2)	Sliten
Kyrkskolan	360 (350)	4 (3,44)	Bra skick
Stocksundsskolan	460 (500)	4 (3,35)	Sliten
Enebybergsskolan	602 (300)	4 (4)	Nybyggnation
Vasaskolan	189 (550)	2 (2)	Nyrenoverat
Ekebyskolan	286 (280)	3 (2,75)	Sliten
Danderyds gymnasium	1400 (1800)	8 (6,95)	Bra skick
Baldersskolan	186 (ej eget tillagningskök)	-	Nyrenoverat
Långängsskolan	158 (ej eget tillagningskök)	-	Sliten

- Av fem vård- och omsorgsboenden har tre egna tillagningskök och två har externa leverantörer som ansvarar för måltiderna. Köket på Kevinge trygghetsboende bedöms vara i behov av renovering.

Vård- & omsorgsboende	Portioner (kapacitet)	Antal anställda (ÅA)	Lokalstatus
Annebergsgården	80 (80)	3 (2,3)	Godkänt skick
Stocksundsgården	60 (60)	2 (1,75)	Godkänt skick
Klingsta	78 (78)	4 (3,36)	Godkänt skick
Storkalmar	Extern leverantör	-	-
Kevinge trygghetsboende	Extern leverantör	-	Slitet

- I samband med dessa renoveringsbehov finns teoretiska möjligheter att ta ett större strategiskt grepp och exempelvis samordna tillagningen av varmmat, främst inom förskolan, till färre tillagningskök och övergå till kyld matproduktion inom delar av både utbildning och omsorg.
- Nya tekniker inom måltidsproduktion skapar här större möjligheter och flexibilitet för den typen av lösningar, utan att behöva göra avkall på kvalitet eller måltidsupplevelse.
- I övrigt arbetar en stor del av personalen i köken ensamma eller i mindre arbetsgrupper. På många av arbetsplatserna är det därtill svårt att erbjuda heltidstjänster och det är en återkommande utmaning med rekrytering och bemanning vid korttidsfrånvaro.

Nulägesanalys Danderyds kommun - ekonomi

Kommunledningskontoret

Erik Joachimsson

- *Danderyds kommun har låga kostnader jämfört med andra kommuner*

I nationella jämförelser av kostnader för måltider i grundskola och gymnasium har kommunen ett positivt utfall vilket talar för att dagens organisation är kostnadseffektiv på aggregerad nivå. Årskostnaden även för de dyraste skolköken i kommunen ligger under det nationella snittet. För förskola samt vård och omsorg saknas nationella jämförelsetal för ekonomi.

- *Vissa kostnadsskillnader mellan verksamheterna*

Det finns vissa skillnader på portionspriset mellan olika verksamheter inom såväl förskola som skola, dvs. hur stora kostnader som läggs på måltider, vilket kan innebära konsekvenser ur ett likabehandlingsperspektiv. Exempelvis varierar portionspriserna inom grundskola och gymnasium, baserat på livsmedelskostnader, från ca 8 kr (lägst) till ca 21 kr (högst).

- *Behov av ett strategiskt grepp kring framtida investeringskostnader*

Enligt kommunens underhållsplan för befintliga kök finns inom de kommande åren kostnader för att renovera befintliga kök, främst inom förskolan om ca 18 miljoner kronor. Uppskattningen av renoveringsbehovet inom vård- och omsorgsboendenas kök är ca 3 miljoner kronor.

Det finns därmed ett tydligt behov av ett samlat strategiskt grepp kring dessa och framtida investeringskostnader i kommunens kök.

3) Omvärldsanalys av fem andra kommuner

I utredningen har även ingått en omvärldsanalys av måltidsproduktionen i fem andra kommuner; Lidingö, Sigtuna, Eskilstuna, Landskrona och Ängelholm. Omvärldsanalysen visar i huvudsak:

- Danderyds decentraliserade organisation utmärker sig gentemot jämförelsekommunerna.
- I samtliga kommuner finns en tydlig central styrning, även om såväl styrkraft som metod varierar mellan kommunerna.
- Flera av kommunerna har under de senaste tio åren lämnat en organisering där måltiderna ligger på respektive skola till förmån för en centraliserad organisation.
- Styrkor med detta är förbättrade möjligheter till central styrning för kvalitet och/eller ekonomi samt ett bättre ledningsstöd till måltidspersonalen och bättre förutsättningar att utveckla måltiderna.
- Samtliga kommuner som har måltidsverksamheten i egen regi har ett kostdatasystem¹ för att i olika utsträckning kunna styra och följa menyplanering och inköp. Detta saknas i Danderyds kommun.
- Det är en generell utmaning för alla kommuner att framför allt köken inom förskolan står inför omfattande renoveringsbehov.

¹ Ett kostdatasystem är ett digitalt verktyg som underlättar beställning, menyplanering, inköp, hantering av specialkost m.m. och som är vanligt förekommande i andra kommuner.

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

- Samarbetet mellan organisationen som ansvarar för lokalerna och måltidsorganisationen är en generell utmaning - viktigt att en förändring av köksstruktur implementeras över tid i nära samarbete mellan inblandade förvaltningar.
- Beredskapsarbetet tycks vara enklare att genomföra i en samlad måltidsorganisation oavsett om den är organiserad inom bildningsförvaltningen eller i en egen organisation.

Kommunledningskontorets bedömning

Kommunledningskontoret bedömer sammantaget att det finns strukturella förutsättningar för en mer samlad måltidsproduktion i Danderyds kommun i och med en överkapacitet i kommunens kök och ett stort renoveringsbehov under de kommande åren. Samtidigt visar utredningen att kommunens kostnadsläge för måltidsproduktionen är bra och att maten håller god kvalitet, vilket talar för att inte göra några drastiska justeringar i köksstrukturen. Snarare behövs vidareutveckling och ett större strategiskt grepp kring befintlig köksstruktur, vilket även kan ge bättre förutsättningar att behålla dagens relativt låga kostnadsnivå för måltidsproduktionen.

Som utredningen visar är idag ansvaret för måltider och måltidspersonal decentraliserat och därmed placerat under respektive enhetschef eller rektor ute i verksamheterna. Utredningen visar att detta generellt fungerar bra för den dagliga verksamheten men att det saknas en central roll med ett tydligt mandat att hantera de övergripande strategiska besluten kring exempelvis köksstruktur, produktionssätt, beredskap, inköp och kvalitetsuppföljning. Danderyds kommun är därtill en av få kommuner i landet som inte har någon måltidschef med helhetsansvar över kommunens måltidsproduktion.

Mot denna bakgrund bedömer kommunledningskontoret att det behövs en delvis utvecklad organisation kring kommunens måltidsproduktion och då särskilt ett tydligare centralt ledarskap, exempelvis genom en måltidschef. Därigenom kan kommunen ta ett mer samlat strategiskt grepp om måltidsproduktionen, vilket blir särskilt viktigt inför kommande investeringar i köksstrukturen men också för att kunna intensifiera arbetet med bland annat beredskap inom måltidsproduktionen, införande av ett kostdatasystem samt implementering och uppföljning av måltidspolicyn. Berörda förvaltningar avser både enskilt och gemensamt se över hur detta arbete bäst kan tas vidare.

Konsekvenser för barn och unga

Föreliggande ärende medför inga konsekvenser för barn och unga. På sikt är barn och unga givetvis en central målgrupp för ett utvecklat arbete med kommunens måltidsproduktion.

Datum
2025-04-29**Diarienummer**
KS 2024/0260

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

Ekonomiska konsekvenser

Föreliggande ärende medför inga ekonomiska konsekvenser. På sikt är ambitionen att ett utvecklat arbete med kommunens måltidsproduktion ger förutsättningar att bibehålla nuvarande relativt låga kostnadsnivå.

Kerstin Andersson
Tf. kommundirektör

Björn Wallgren
Ekonomichef

Handlingar i ärendet

1. Tjänsteutlåtande, Slutrapportering av uppdrag att utreda förutsättningar för en samlad måltidsproduktion i Danderyds kommun
2. Förstudie av förutsättningar för en samlad måltidsproduktion i Danderyds kommun
3. Reservation från Danderydscenterens ledamöter, 2024-06-18
4. Kommunstyrelsens beslut, 2024-06-17 (§109)
5. Tjänsteutlåtande, Uppdrag att utreda en samlad måltidsproduktion i Danderyds kommun, 2024-05-28

Expedieras
Samtliga nämnder och förvaltningar