

Förstudie Måltidsproduktion

Danderyds kommun



Uppdrag

Kommunstyrelsen antog den 2 september 2024 en måltidspolicy för Danderyds kommun, för verksamhetsområdena förskola och skola samt vård och omsorg (KS 2023/0192).

Under arbetet med att ta fram måltidspolicyn har det visat sig finnas anledning att utreda förutsättningarna för en samlad måltidsproduktion i kommunen. En samlad måltidsproduktion kan medföra fördelar såsom högre kvalitet och bättre kostnadseffektivitet samt vara en tillgång för kommunen ur beredskapssynpunkt.

Därmed fick kommunledningskontoret den 17 juni 2024 i uppdrag av kommunstyrelsen att utreda förutsättningar för en samlad måltidsproduktion i Danderyds kommun (KS 2024/0260). Utredningen ska redovisas för kommunstyrelsen senast under första kvartalet 2025.

Ensolution har på uppdrag av Kommunledningskontoret genomfört en förstudie av förutsättningarna för en samlad måltidsproduktion i Danderyds kommun, i nära dialog och samarbete med kommunen i enlighet med framtaget uppdragsdirektiv.

Ansvariga konsulter på Ensolution; Johan Frisack, Miriam Alazar och Mattias Wald. Uppdragsansvarig på Kommunledningskontoret: Erik Joachimsson



Sammanfattning och förslag

Under de senaste tio åren har många kommuner förändrat sin måltidsorganisation för att minska kostnaderna, skapa en ökad samordning och möta nya nationella krav och förväntningar från elever och brukare. Behovet av förändring har vanligtvis aktualiserats som följd av stora renoveringsbehov, förändrad skolstruktur eller nybyggnation av särskilda boenden.

I många kommuner har en ökad samordning resulterat i minskade kostnader för personal och inköp, en kommungemensam matsedel och bättre förutsättningar för att hantera exempelvis utbildning, beredskap och personal.

Danderyds kommun har idag, i en nationell jämförelse, en kostnadseffektiv måltidsorganisation samtidigt som skillnaderna mellan hur mycket pengar som läggs på måltiderna i förskola och skola skiljer sig relativt mycket åt mellan olika enheter. Inom omsorgen är skillnaderna mindre.

Kommunen står inför betydande renoveringsinsatser inom framför allt förskolan och inom vård och omsorg finns dels flera olika typer av måltidsproduktion, dels ett framtida ökat behov av platser på vård och omsorgsboende som följd av fler äldre.

I dag är ansvaret för måltider och måltidspersonal placerade under respektive enhetschef/rektor. Bedömningen är att detta generellt fungerar bra för den dagliga verksamheten men att det saknas en roll med ett tydligt mandat att hantera de strategiska besluten kring exempelvis köksstruktur, produktionssätt, beredskap, utbildning, inköp och kvalitetsuppföljning. Fram till december 2024 har en måltidsstrateg haft ett övergripande ansvar för detta inom båda de berörda förvaltningarna. Rollen har saknat faktiskt mandat men har, trots detta lyckats hålla samman och utveckla exempelvis utbildning, kvalitetsuppföljningar och följsamhet till ramavtal för inköp. Sedan årsskiftet finns en måltidsstrateg på deltid inom Bildningsförvaltningen och en dietist inom Socialförvaltningen.

Ensolution gör bedömningen att dagens organisering skapar begränsade möjligheter att utveckla måltidsverksamheten i enlighet med den beslutade måltidspolicyn samt att hantera de strategiska utmaningarna så som köksstruktur, förändrade brukarbehov inom vård och omsorg, beredskap och arbetsmiljö.

Det finns därför behov av att inrätta en central funktion med ett tydligt mandat för att driva dessa frågor och på så sätt utveckla måltidsverksamheten inom skolan, omsorgen och kommunen som helhet.

Förslag till beslut

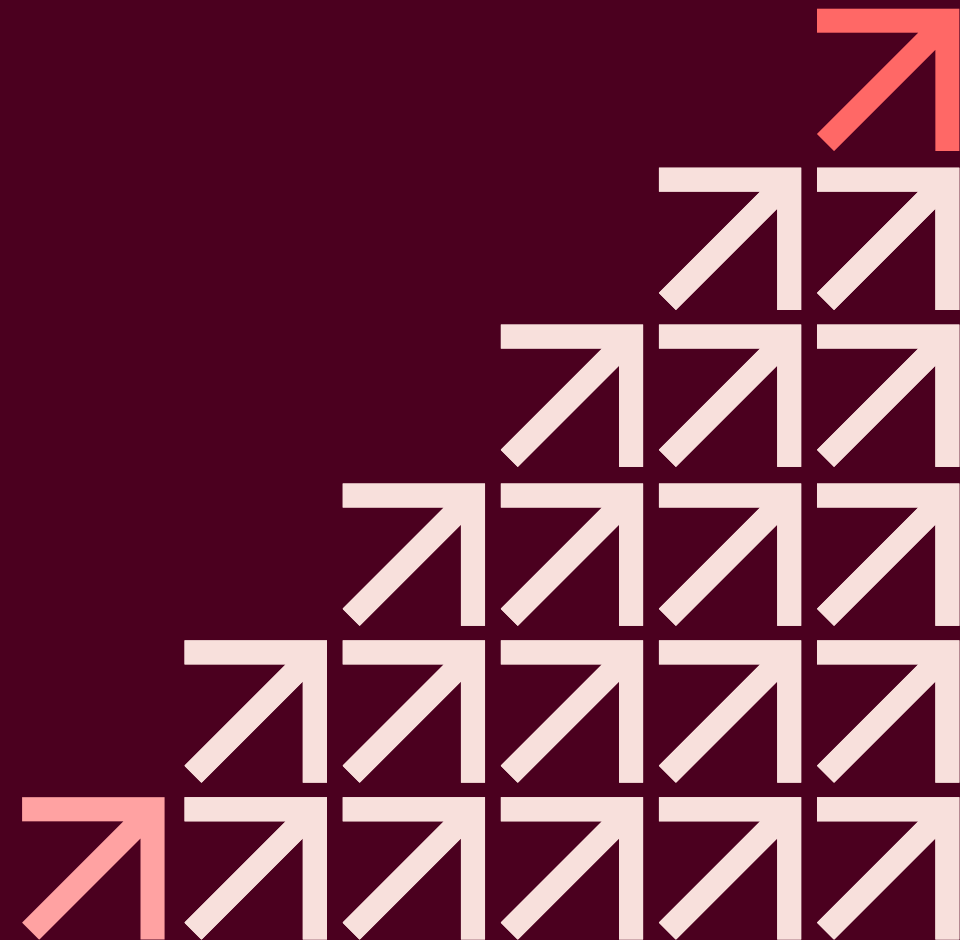
- **Tillsättande av en måltidsstrateg inom Utbildningsförvaltningen**
En ny roll med ökade befogenheter och tydligare mandat än tidigare bör placeras centralt på Bildningsförvaltningen. Rollen bör bidra till att stödja den operativa verksamheten samtidigt som förvaltningen på en strategisk nivå får en roll med ett tydligt ansvar för utveckling av kökslokaler, produktionssätt och beredskapsfrågor. I ett första steg är bedömningen att personalansvaret inte centraliseras utan är kvar på respektive skola/förskola.
- **Tillsättande av en måltidschef för särskilt boende**
Den befintliga tjänsten som dietist bör utökas till en heltidstjänst med ansvar för såväl personal (11 personer) som utveckling av måltidsverksamheten för de boenden som drivs i kommunal regi.

Behovet av samverkan mellan de två rollerna är stort inom exempelvis lokalutnyttjande, produktionssätt, beredskap, utbildning och uppföljning.

Prioriterade områden för de två rollerna bör vara; långsiktig planering av kapacitet och tillagningskök, implementering av måltidspolicy, beredskap, rekrytering och bemanning samt digitalisering.

Trendspaning

Måltider i kommuner
och regioner



Nationell data och riktlinjer

Livsmedelsverket sammanställer löpande data om offentliga måltider och ansvarar för såväl riktlinjer som kunskapsspridning för utveckling om måltider i kommuner och regioner. Myndigheten samlar regelbundet in data för undersökningen *Offentliga måltider*. Den senaste presenterade undersökningen är från 2021. En ny rapport kommer under våren 2025.

Ledning och styrning i offentlig måltidsverksamhet

För en effektiv ledning och utveckling av måltidsverksamheten i kommuner och regioner lyfter Livsmedelsverket fram fem framgångsfaktorer:

- Individanpassning
- Kunskap och kompetens
- God samverkan mellan yrkesgrupper
- Integrerat och ständigt pågående utvecklingsarbete
- Helhetssyn med Måltidsmodellen

Som verktyg för kvalitets- och utvecklingsarbete inom måltidsområdet har Livsmedelsverket tagit fram Måltidsmodellen som används av många verksamheter för att skapa en helhetssyn vid utveckling av måltidsverksamheten.

Måltidsmodellen

Måltidsmodellen består av sex områden som alla är viktiga för att skapa måltider som är viktiga för välbefinnande och matglädje.

De nationella riktlinjerna förespråkar att styrande dokument omfattar alla sex delarna av måltidsmodellen och att verksamheten tar fram relevanta nyckeltal inom var och ett av dessa områden.



Nationella riktlinjer för måltider i äldreomsorgen

Livsmedelsverkets uppdaterade nationella riktlinjer för måltider i äldreomsorgen från i år (2024) lyfter fram behovet av att stärka och förebygga ohälsa. Undernäring ökar risken för bland annat fallolyckor och sjukdom och minskar möjligheten att klara sig själv.

Riktlinjerna lägger stort fokus på ökad individanpassning efter behov och önskemål samt flexibla måltidslösningar för att öka delaktighet och valmöjligheter. Därutöver framhålls att en utveckling av måltidsmiljön vara en viktig framgångsfaktor för att öka matintaget. Riktlinjerna innehåller även nya näringsriktlinjer, rekommendationer för minskat svinn och strängare hygienrutiner.

Nationella riktlinjer för måltider i skolan

Riktlinjerna omfattar samtliga delar av skolan och uppdaterades 2023. Livsmedelsverket framhåller vikten av förbättrad måltidspedagogik och att utveckla måltidsmiljön för att skapa en ännu mer trivsam och inbjudande måltidsmiljö. En ökad involvering av eleverna i planering och utformningen lyfts som en framgångsfaktor för att öka antal elever som återkommande äter i skolmatsalen, inte minst på högstadium och gymnasium.

Uppdaterade rekommendationer för minskat matsvinn och näringsberäkningar ingår också i riktlinjerna.

Nationella trender

Under de senaste 20 åren har skett en omfattande utveckling av måltidsproduktionen inom offentlig sektor. En 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 men också för att många mindre och äldre tillagningskök inte längre uppfyller krav och standarder.

På tillagningsköken har det sedan i sin tur utvecklats metoder, dels för storskalig varmmatsproduktion och för kyld matproduktion– så kallad *cook and chill*.

Cook and chill finns i ett flertal olika varianter men vanligast är att huvudråvaran för rätten (gryta, fisk eller liknande) samt ev varm sås tillagas i centralköket och sedan snabbt kyls ner till ca 3 grader. En obruten kylkedja distribuerar maten till verksamheten som värmer upp samt gör tillbehör och lägger upp maten i portioner. Fördelningen av ansvaret för tillbehör varierar mellan olika organisationer.

Produktionen av kyld mat skapar goda förutsättningar för att reducera antalet tillagningskök och minskar arbetstopparna för kökspersonalen då mat kan förberedas flera dagar i förväg och över hela arbetsdagen. Genom att förpacka maten i skyddande atmosfär är hållbarheten vanligtvis 7-10 dagar. En utmaning är vanligtvis att det finns ett motstånd hos medarbetare i den mottagande verksamheten samt att arbetsfördelningen mellan tillagnings- och mottagningskök är otydlig.

Även *varmmatsproduktionen* har utvecklats på olika sätt. Vissa kommuner har, till följd av nybyggnation inom t ex förskola och omsorgen skapat färre men större enheter som både uppfyller krav och standarder och har ett tillräckligt stort portionsunderlag för storköksproduktion.

Ett färre antal kök har också aktualiserat frågan om det går att tillaga mat till flera olika verksamheter i samma tillagningskök. Här finns det flera olika variationer och både goda och mindre lyckade exempel på där exempelvis geografiskt lokala tillagningskök levererar mat till såväl förskola, skola och särskilda boenden i närområdet. En vanlig utmaning är omfattande specialkost samt flera olika produktionssätt, exempelvis blandning av varm och kyld matproduktion.

I undersökningen Offentliga måltider från 2021 kan följande trender ses inom måltidsproduktionen i kommuner och regioner:

Ledning och styrning

Drygt 95% av alla svarande kommuner uppger att de har en eller flera måltidschefer med ett övergripande ansvar för måltider i kommunal verksamhet. Antalet kommuner där arbetet utgår från en politiskt beslutad måltidspolicy har ökat stadigt sedan början på 2000-talet och var 2021 ca 80%.

Rekrytering och utbildningsnivå

Fyra av fem medarbetare inom kommunernas måltidsorganisationer har adekvat utbildning. Det stora flertalet av kommunerna uppger att de har utmaningar vad gäller rekrytering av personal till måltidsverksamheten.

Beredskap

Redan vid mätningen 2021 kunde Livsmedelsverket se ett ökat arbete med beredskap. Ca 60% av alla kommuner hade en beredskapsplan för måltidsproduktionen vid samhällsstörningar.

Matsvinn

Nästan alla svarande kommuner anger att de arbetar aktivt med att reducera såväl tallriks- som kökssvinn. Arbetet har vanligtvis kommit längre inom skolan än inom äldreomsorgen.

Nationella trender

Matleverans till ordinärt boende

I undersökningen svarade hälften av kommunerna att de erbjuder olika varianter av kalla rätter till ordinärt boende. Cirka 30 procent erbjöd varm mat. Ett mindre antal kommuner erbjuder inte matdistribution utan hänvisar till privata aktörer eller upphandlad leverantör. Frågan har blivit mer aktuell i takt med utveckling av e-handel inom hemtjänsten. I det stora flertalet av kommunerna med matdistribution krävs myndighetsbeslut för att kunna beställa mat.

Måltider i särskilt boende

Närmare två tredjedelar av de kommunala särskilda boendena i landet erbjuder minst sex måltider per dag, vilket följer Livsmedelsverkets riktlinjer för att förebygga undernäring

I de flesta kommuner sker någon form av transport av mat mellan boenden. Det är ett begränsat antal kommuner som idag har tillagningskök på samtliga boenden. I genomsnitt äter hälften av alla brukare på särskilt boende mat på ett boende med eget tillagningskök. Den nationella brukarundersökningen visar inte på några nationella skillnader i upplevelsen av maten beroende på om den är tillagad i lokalt tillagningskök eller levererad. Det finns inte heller några skillnader mellan kyld eller varm mat.

I de flesta kommuner finns en helt eller delvis utvecklad organisation för måltidsombud och en struktur för samverkan mellan omsorgs- och måltidsverksamheten.

Måltider inom hälso- och sjukvården

Flera av de större regionerna har övergått från servering av varm mat på avdelning till kylda enportionsrätter som patienten beställer från meny. Fördelen som lyfts fram är flexibiliteten över tid, patientens möjlighet att välja, minskat matsvinn och förbättrad nutrition. Till följd av detta har många regioner endast ett fåtal centrala tillagningskök.

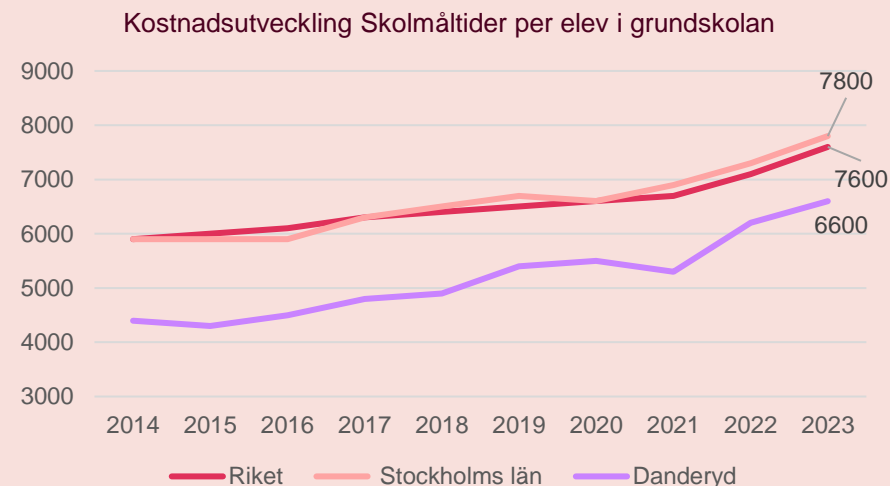
Måltider i skolan

Ungefär hälften av förskolorna i landet har ett tillagningskök.

Leveransalternativen varierar, men vanligtvis är att de förskolor som inte har ett tillagningskök får leverans av varm mat från närliggande tillagningskök. Inom grundskolan har cirka 75% av skolorna tillagningskök, något lägre inom gymnasiet. Det finns inga undersökningar som på nationell nivå påvisar att upplevelsen av maten skiljer sig om den är levererad eller tillagad i lokalt tillagningskök.

En genomgående utmaning för måltidsverksamheterna är den ökade andelen specialkost som efterfrågas av elever. I hälften av kommunerna är det 15% eller fler av eleverna som efterfrågar olika typer av specialkost. Kraven på att servera olika rätter, i många fall med ett vegetariskt alternativ ökar också inom grundskola och gymnasium.

Skolverket följer årligen kostnadsutvecklingen av skolmåltider, vilka redovisas i Koladas öppna jämförelser.



Måltidsprocesser och begrepp

Som alla områden har måltidsverksamheten sina egna begrepp och processer. Då mat är centralt för oss som människor är det också mycket förknippat med känslor av vad som är rätt eller fel, gott eller mindre aptitligt.

Forskningen inom offentliga måltider, måltidsproduktion och måltidsupplevelser har ofta olika ingångar och är inte sällan begränsad till specifika situationer och delar. Generellt kan man konstatera att Livsmedelsverkets forskningsöversyner inte visar på någon tydlig "best practice" för att nå de mål och ambitioner som finns i de nationella riktlinjerna. Vi kan konstatera att samtliga sätt att utforma sin måltidsverksamhet har styrkor och svagheter och beroende på prioritering så kommer olika aspekter av kommunens måltidsorganisation stärkas, respektive försvagas.

Det finns ett flertal olika varianter och begrepp som används inom måltidsverksamheten. För att få en enhetlighet i förstudien har vi valt att sammanställa processer och begrepp som genomgående kommer att användas som utgångspunkt i materialet. Ambitionen har varit att denna sammanställning skall vara så neutral som möjligt.

Avslutningsvis bör nämnas att det finns god evidens inom andra forskningsområden för att inkonsekvens, otydlighet och blandning av flera olika styrmekanismer och produktionsmodeller påverkar en organisation negativt.



Återkommande begrepp

Tillagningskök

Kök där huvudkomponent och potatis/pasta/ris, sås, grönsaker bereds och tillagas. Målet är tillagning av maten från grunden. Tillagningsköket kan laga mat till flera olika verksamheter. Har goda möjligheter för lagerhållning för kyl- frys och torrvaror samt utrymmen för distribution till andra verksamheter.

Mottagningskök

I ett mottagningskök lagas ingen mat från grunden såsom kött, fisk, fågel eller sås. Det finns möjlighet att koka ris, potatis och pasta samt för att värma upp eventuell kall huvudkomponent. Även beredning av grönsaker tillåts.

Avdelningskök

Ingen matlagning eller grönsaksberedning sker. Varma och kalla rätter och övriga matvaror såsom förpackade grönsaker, kryddor etc. är redan förberedda. Kyld mat kan värmas. Avdelningskök förekommer vanligtvis på särskilda boenden och förskolor med eller utan tillagningskök.

Heldygnsportion

Heldygn avser matproduktion i tillagningskök där två olika måltider produceras per arbetsdag, en lunch (två olika rätter) och en middag, främst till särskilt boende.

Lunchportion

Avser matproduktion i tillagningskök där en lunchmåltid (vanligtvis med 2 eller fler rätter) tillagas, främst till förskola, grundskola och gymnasium

Måltidsservering

Avser servering av mat i form av uppläggning på tallrik eller via kantin till elever och brukare. Serveringen sker vanligtvis av måltidsbiträde i skolan, pedagogisk personal i förskolan och omsorgspersonal på vård- och omsorgsboende.

Årsarbetare (ÅA):

Ett värde som används för att beräkna antal anställda, oavsett om de är anställda på heltid eller deltid. ÅA omvandlar summa arbetade timmar till heltidsmått för att beskriva hur mycket personalresurser som används i en verksamhet.

Rullande medeltal (R12)

För att få en trend av utveckling över tid redovisas data om möjligt i rullande medeltal. I rullande medeltal består varje datapunkt av 12 eftervarandra följande månader för att skapa en trend över tid. Ex kan datapunkt 1 bestå av medelvärdet för 2021. Punkt två består av medelvärdet av feb 2021 till januari 2022 osv.

Vanliga processer för varmmatsproduktion

Varmmatsproduktion med mottagningskök



Varmmatsproduktionen är beprövad och välbekant inom utbildnings- och omsorgsverksamheten. Arbetssätten är vanligtvis väl inarbetade och det finns tydliga rutiner och gränsdragningar mellan yrkesgrupper.

I verksamheter med tillagningskök i samma byggnad framhålls ofta fördelen med att skapa dialog med elever/brukare kring exempelvis önskerätter, specialkost och viss konsistensanpassning. Måltidsproduktionen upplevs också vanligtvis som en integrerad del av verksamheten.

Vid transport, till annan geografisk punkt, får maten inte vara uppvärmd (min +60°) i mer än 2 timmar (1 timme för vissa livsmedel ex potatis) Även för interna transporter och måltidsservering skall dessa gränsvärden efterlevas.

I de fall ett tillagningskök levererar varm mat till flera mottagnings-/avdelningskök uppstår negativa miljökonsekvenser i form av ett stort antal transporter med både mat och disk mellan köken.

Arbetsmiljömässigt präglas arbetet av hög intensitet vid vissa tidpunkter under dagen. Främst vid servering/leverans av lunch och middag. Övriga perioder är vanligtvis lugna och i verksamheter som endast serverar lunchportioner till ett begränsat antal personer erbjuds vanligtvis deltidstjänster. I det fall maten transporteras till avdelningskök ansvarar oftast pedagogisk eller omsorgspersonal för serveringen.

Varmmatsproduktion med avdelningskök

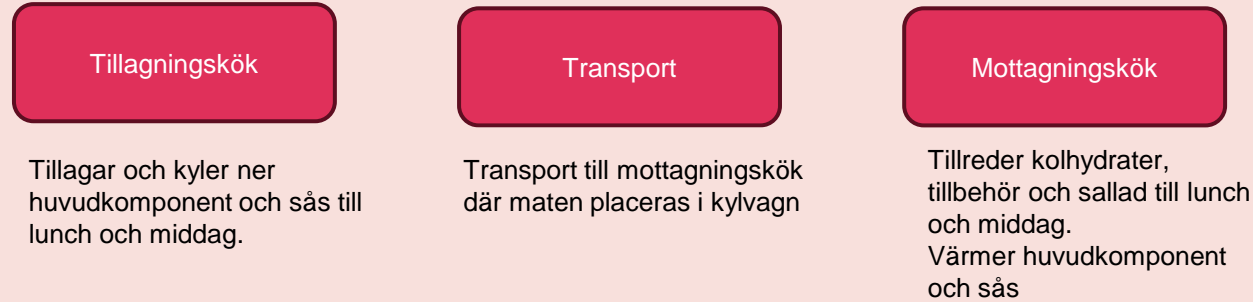


Varmmatsproduktion med måltidsservering



Vanliga processer för kyld matproduktion

Kyld matproduktion med mottagningskök



Kyld matproduktion är relativt nytt och under fortsatt utveckling. Arbetssättet ställer krav på utbildning av personal inom såväl måltidsverksamheten som skol- och omsorgspersonal kring uppvärmning och servering av maten.

Kyld matproduktions stordriftsfördelar uppnås då kommunen har ett fåtal stora tillagningskök. Detta ställer i sin tur krav på en god kommunikation och krav på digitala system för beställning av portioner och eventuell specialkost.

Då maten tillagats kyls den ner till 3° och förpackas i skyddande atmosfär. Därefter kan maten förvaras kyld i 7-10 dagar. Till mottagningskök förpackas huvudkomponenten vanligtvis om 3-12 portioner. I Mottagningsköket finns personal som iordningställer övriga delar av måltiden. Beroende på kylkapacitet sker leverans 2-4 gånger i veckan. I ett tillagningskök med måltidsservering avsetts en del av köket till att fungera som mottagningskök.

Miljömässigt ger kyld matproduktion ett begränsat mindre miljöavtryck. Transporter minskas men nyttjandet av engångsmaterial ökar.

Arbetsmiljömässigt skapar kyld mat en jämn arbetsbelastning över arbetsdagen och möjliggör fler heltidstjänster. I det fall maten transporteras till avdelningskök i portionsförpackningar ökar arbetet för personalen i verksamheten men skapar möjlighet för flera olika måltidsalternativ och mer individanpassad matservering över dygnet.

Kyld matproduktion med avdelningskök



Nulägesanalys

Danderyds kommun



Dagens organisation

Ensolution har efter dialog med berörda medarbetare inom Bildningsförvaltningen och Socialförvaltningen följande bild av kommunens organisering kring måltidsproduktionen.

Decentraliserad verksamhet

Måltidsproduktionen i kommunen är mycket decentraliserad. Med undantag för gymnasieskolan är måltidspersonalen anställd på respektive förskola, skola eller vård och omsorgsboende där respektive kök, tillsammans med enhetschefen, har eget ansvar för inköp, menyplanering, personalplanering och tillagningen. I en nationell jämförelse är detta relativt unikt. Som framgår i undersökningen *Offentliga måltider* är denna typ av organisering mycket ovanlig i kommunsverige.

Begränsat centralt stöd

Kommunen har fram till nyligen haft en koststrateg som har haft en stödjande funktion till kökspersonalen inom båda förvaltningarna. Strategen har bland annat ansvaret för upphandling av leverantörer, stöd för framtagande av grundläggande menyplanering, uppföljning av egenkontroll, sammanställning av kommunala nyckeltal inom kost och miljöområdet samt utbildning i ex livsmedelshygien. Rollen har varit mycket omfattande och arbetet har bedrivits utan chefsmandat.

I dagsläget finns motsvarande roll kvar för måltidsverksamheterna inom Bildningsförvaltningen medan Socialförvaltningen istället kommer att tillsätta en egen dietist som delvis kommer överta rollen samt stärka arbetet med nutritionsfrågor.

Begränsad måltidskunskap bland cheferna

Chefer inom såväl Utbildningsförvaltningen som Socialförvaltningen upplever att de har svårt att avsätta tid till ledning och styrning av måltidspersonalen.

Majoriteten upplever att de saknar djupare kunskap och förståelse för området. Samarbetet mellan kökspersonalen och pedagogisk personal och omsorgspersonal upplevs fungera bra i det dagliga arbetet. Flera utvecklingsprojekt har även initierats och genomförts under det senaste året: exempelvis Ät upp certifieringen inom vård och omsorg.

Generellt upplever cheferna att det område där de har en bra dialog med köken är kring budget/kostnadsmedvetenhet och relationen till elever/brukare. Förutom avsaknad av djupare kunskap kring måltider är det för flera chefer en utmaning med rekrytering, vikariehantering och kompetensutveckling för medarbetarna i köken.

Varierande vilja att släppa kontrollen

Samtidigt som det finns en stor insikt om utmaningarna i dagen organisation finns det en ovilja, främst inom förskola och skola, att helt eller delvis förlora kontrollen över måltidsverksamheten. De områden som främst lyfts är risken att avståndet, både fysiskt och mentalt mellan köks- och skolpersonal ökar, utmaningar med kommunikation kring specialkost och flexibilitet när det gäller förändringar i verksamheten lyfts också.

På vård- och omsorgsboendena är inställningen mer positiv, inte minst på grund av såväl positiva som negativa erfarenheter från tidigare arbetsplatser. Att det redan idag finns olika måltidslösningar i kommunens boenden skapar troligen också en ökad insikt om förändringsbehov.

Skickliga medarbetare snarare än struktur

Det är viktigt att framhålla att dagens måltidsverksamhet generellt håller god kvalitet, bedömningen är dock att detta i första hand är ett resultat av hög ambition och engagemang från såväl de begränsade stödresurserna, chefer inom de olika förvaltningarna och kökspersonalen. Avvecklingen av det gemensamma stödet under hösten 2024 riskerar att påverka den sedan tidigare begränsade strukturen.

Köksstruktur och personal

Tillagningskök i de flesta verksamheter

Det stora flertalet av verksamheterna har egna kök där tillagningen till verksamheten sker på plats. För personalen i respektive kök omfattar ansvaret bland annat menyplanering och inköp utifrån upphandlade avtal.

Inom förskoleverksamheten tillagas mellan ca 50 och 100 portioner per kök och dag där det stora flertalet av personalen har en deltidstjänst och arbetar ensamma. I grundskola tillagas ca 200 till 900 portioner av mellan två och fyra medarbetare där vissa av tjänsterna är deltidstjänster. På gymnasieskolan tillagas ca 1 400 portioner av åtta medarbetare, flertalet på deltidstjänster. Ett fåtal av medarbetarna har sk ferietjänstgöring då de följer skolarbetet på samma sätt som lärare.

Inom omsorgen finns tillagningskök på tre boenden medan Stor-Kalmar får mat levererad från extern leverantör. En liknande lösning planeras för det nya korttidsboendet. I köken arbetar 2-3 medarbetare och serverar lunch och middag till 60-80 brukare sju dagar i veckan.

Kapacitet

Totalt produceras cirka ca 5 700 portioner inom utbildningsverksamheten under vardagar och ca 220 dygnsportioner inom vård och omsorg.

En uppskattning pekar på en total tillagningskapacitet på ca 6 800 portioner inom utbildningsverksamheten baserat på yta och befintlig köksutrustning. Köken på respektive vård- och omsorgsboende bedöms vara anpassade till sitt nuvarande uppdrag.

Framtida investeringskostnader

En avstämning av kommunens renoveringsplan för befintliga kök pekar på att det inom de kommande åren finns kostnader för att renovera befintliga kök, främst inom förskolan om ca 18 miljoner. Uppskattningen av renoveringsbehovet inom vård och omsorg skiljer sig mellan kommunens bedömning och tidigare extern utredning, beställd av Socialförvaltningen (2023). Renoveringsplanen pekar på en kostnad på 3 miljoner medan tidigare utredning pekar på kostnader på cirka 24 miljoner. Här krävs en vidare utredning av vad skillnaderna i bedömning kan bero på.

	Antal tillagningskök	Anställda	Årsarbetare
Förskola	10	10	8,5
Grundskola	8	30	27,29
Gymnasium	1	8	6,95
Vård- och omsorgsboende	3	9	7,41
TOTALT	22	57	50,15

	Antal tillagningskök	Portioner	Kapacitet
Förskola	10	765	964
Grundskola	8	3500	4060
Gymnasium	1	1400	1800
Vård- och omsorgsboende	3	218	218
TOTALT	22	5883	7042

Köksstruktur i förskola

Förskolor med tillagningskök

	Borgens-förskola	Hildingavägens-förskola	Kevinge-förskola	Majstigens-förskola	Nora Herrgårds-förskola	Rosenvägens-förskola	Skogsgläntans-förskola	Sätraängs-förskola	Trappgränds-montessori	Vitsippans-förskola
Portioner	66	68	76	44	105	75	80	70	58	57
Kapacitet	100	120	90	44	125	130	80	100	90	85
Anställda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Antal ÅA	0,8	0,88	0,875	0,63	1	1	1	0,8	0,75	0,75
Lokalstatus	Ganska sliten	Väldigt sliten	Ganska sliten	Väldigt sliten	Ganska sliten	Väldigt sliten	Godkänt skick	Bra skick	Ganska sliten	Ganska sliten

Förskolor utan tillagningskök

Altorps-förskola	Grängsgårdets-förskola
38	28
Catering, barnskötare hanterar disk och lägger upp mat.	Catering
Ganska sliten	Ganska sliten

Planerade renoveringsåtgärder

Grängsgärdet och Majstigen har planerade renoveringar för hela byggnaden inklusive kök under 25/26. Hildingsvägen och Rosenvägen har planerade renoveringar för 26/27. Vidare samverkan krävs mellan Samhällsutvecklingsförvaltningen och Bildningsförvaltningen i planeringen av renoveringen och en långsiktig plan för hur lokalerna skall nyttjas.

Köksstruktur i grundskola och gymnasium

Skolor med tillagningskök

	Mörbyskolan	Friberga- skolan	Kevinge- skola	Kyrkskolan	Stocksunds- skolan	Enebybergs- skolan	Vasa- skolan	Ekeby- skolan	Danderyd gymnasium
Portioner	521	555	182	360	460	602	189	286	1400
Kapacitet	600	500	900	350	500	300	550	280	1 800
Levererar till:	Danderyd montessori- skolan ca 82 portioner						Vendestigens förskola och skola, ca 76 portioner		
Anställda	4	4	2	4	4	4	2	3	8
Antal ÅA	3,75	3,75	2	3,44	3,35	4	2	2,75	6,95
Lokalstatus	Nyrenoverat	Bra	Sliten	Bra	Sliten	Nybyggnation	Nyrenoverat	Sliten	Bra

Skolor utan tillagningskök

Balders- skolan	Långängs- skolan
186	158
Den lagade maten levereras från Kyrkskolan. All sallad etc tillreds på plats.	Husmor ordnar sallad samt kokar pasta och potatis, diskar och gör rent i köket efter dagens slut.
Nyrenoverat	Sliten

Planerade renoveringsåtgärder
Kevingskolan, Stocksundsskolan, Långängsskolan och Ekebyskolan ligger i underhållsplanen för helrenovering under de kommande åren.

Köksstruktur i vård- och omsorgsboende

Vård- och omsorgsboende i egen regi med tillagningskök

	Annebergs- gården	Stocksunds- gården	Klingsta
Portioner (Heldygn)	80	60	78
Kapacitet	80	60	78
Antal portioner på vårdboende	80	60	78
Avdelningskök (serveringskök)	4 st	4 st	4 st
Anställda	3	2	4 (varav 1 trygghetsanställning)
Antal ÅA	2,3	1,75	3,36 (varav 0,75 trygghetsanställning)

Vård- och omsorgsboende med extern leverantör

StorKalmar har inget tillagningskök utan har en extern leverantör (AC Klein Skolresutrang) som levererar samtliga måltider till Storkalmar vårdboende. Kevinge trygghetsboende har ett tillagningskök som drivs av extern entreprenör (Firma Jens Rossander) som ansvarar för tillagning, drift, och distribution.

Planerade renoveringsåtgärder

Köket på Kevinge trygghetsboende är i behov av renovering.

Samhällsutvecklingsförvaltningen har inte bedömt att övriga kök är i behov av större underhållsinsatser.

I den utredning som Dining Development genomförde på uppdrag av Socialförvaltningen 2023 gjordes bedömningen att samtliga kök behövde renoveras till en uppskattad kostnad av 24 miljoner kronor.

En möjlig förklaring, utifrån rapporten, är att utredningen från Dining Development, ställer högre krav på ombyggnation/renovering på lokalerna avseende bland annat utrustning och följsamhet till nationella rekommendationer.

Ekonomi

Måltidsproduktionen som del i övrig verksamhet

Måltider och kökspersonal är idag en del av verksamheten i skola, förskola och vård och omsorgsboenden med undantag för gymnasieskolan. Detta får till följd att även budgeten, och därigenom ambitionsnivån, för måltiderna sätts av respektive rektor/enhetschef. I relation till övriga kostnader i budgetprocessen är kostnaderna för måltiderna relativt små för de flesta verksamheter. I intervjuerna framgår att cheferna generellt delegerar stora delar av ansvaret för måltiderna till kökspersonalen och att få insatser görs i de fall enhetens budget som helhet håller sig inom uppsatta ramar.

Redovisningen av kostnaderna följer den struktur som finns inom förvaltningarna, i det fall det finns matleveranser mellan skolorna redovisas detta som intäkter/köp i respektive verksamhet.

Låga kostnader i jämförelse med andra kommuner

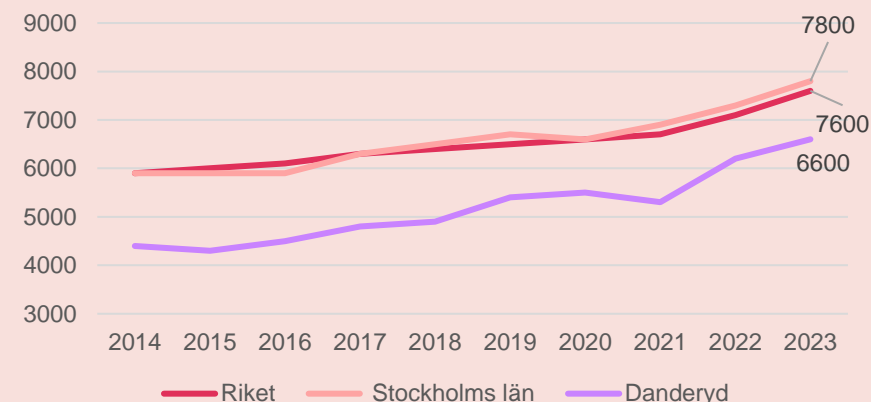
I de tillgängliga nationella jämförelserna av kostnader för måltider i grundskola och gymnasium har kommunen ett positivt utfall vilket talar för att dagens organisation är kostnadseffektiv på aggregerad nivå. För förskola och vård och omsorg saknas nationella jämförelsetal för ekonomi.

Under de senaste åren har livsmedelskostnaderna, som en följd av inflationen ökat. Över tid tycks inte kostnaderna i Danderyd ökat mer än den nationella kostnadsutvecklingen. Även kostnaderna för personal har varit relativt konstanta under de senaste åren.

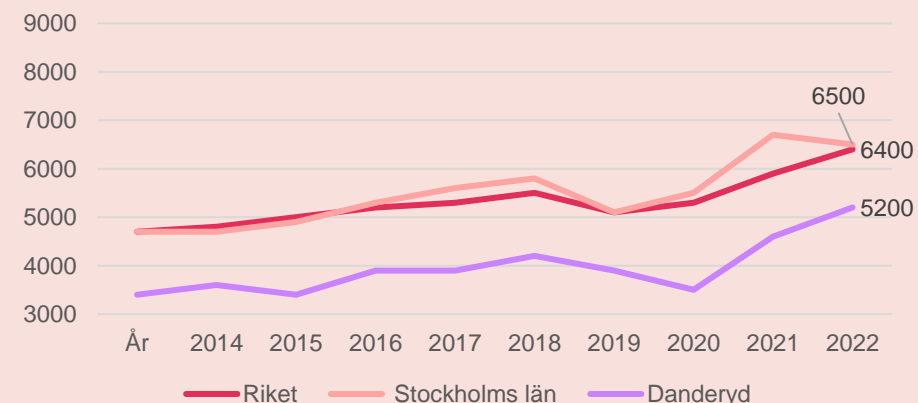
Stora kostnadsskillnader mellan verksamheterna

Det finns anmärkningsvärda skillnader på portionspriset mellan olika verksamheter inom såväl förskola som skola. Även om det finns viss osäkerhet i siffrorna på grund av bokföringstekniska utmaningar är det tydligt att vissa skolor och förskolor lägger mer kostnader på måltiderna än andra. En konsekvens av detta kan bli en allt för stor olikhet i vad som serveras i olika förskolor och skolor.

Kostnadsutveckling Skolmåltider per elev i kommunal grundskola åk 1-9



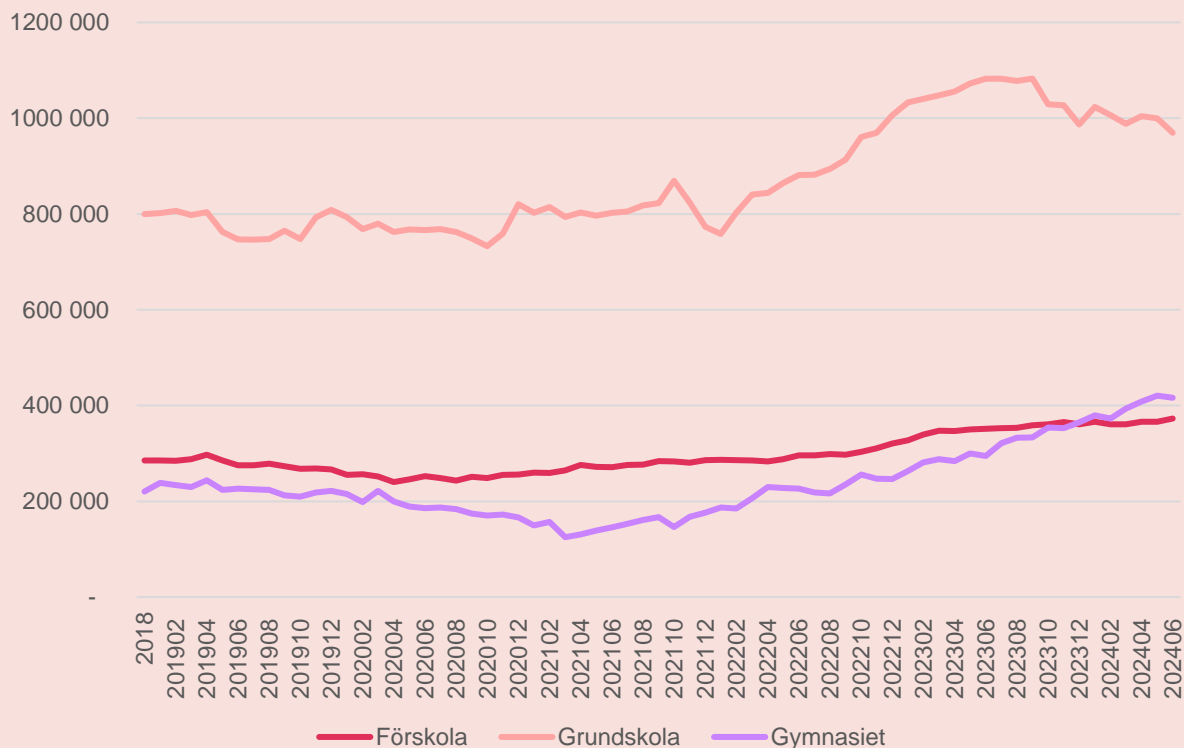
Kostnadsutveckling Skolmåltider per elev i kommunal gymnasieskola



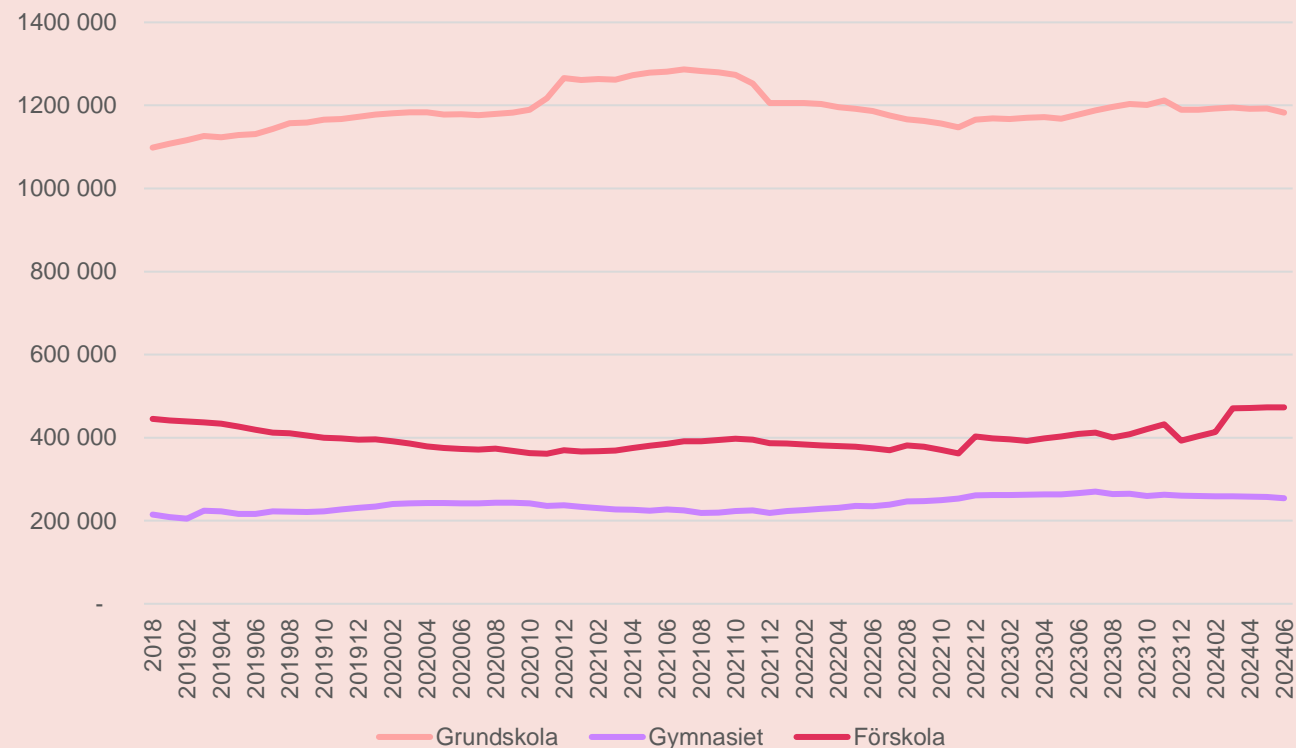
Kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling, rullande medeltal (R12) för förskola, skola och gymnasium (basår 2018)

Kostnadstrend för livsmedel skola 2018- Juni 2024



Kostnadstrend för personal skola 2018-Juni 2024



Hösten 2023 har Mörbyskolan knappt några kostnader för livsmedel till följd av renovering av kök. Tekniska förvaltningen finansierade kostnader för catering under perioden.

Jämförelse av portionspriser

Grundskola och Gymnasium

Kommunens kostnadsläge för måltider inom skola är bra och ligger under snittet i jämförelse med riket, dock varierar kostnaderna mellan skolorna. För grundskolan är kommunens genomsnitt cirka 37 kronor per skolmåltid. Som framgår är det ett antal av skolorna som lägger större resurser på måltiderna medan andra avsätter betydligt mindre resurser till främst inköp av livsmedel.

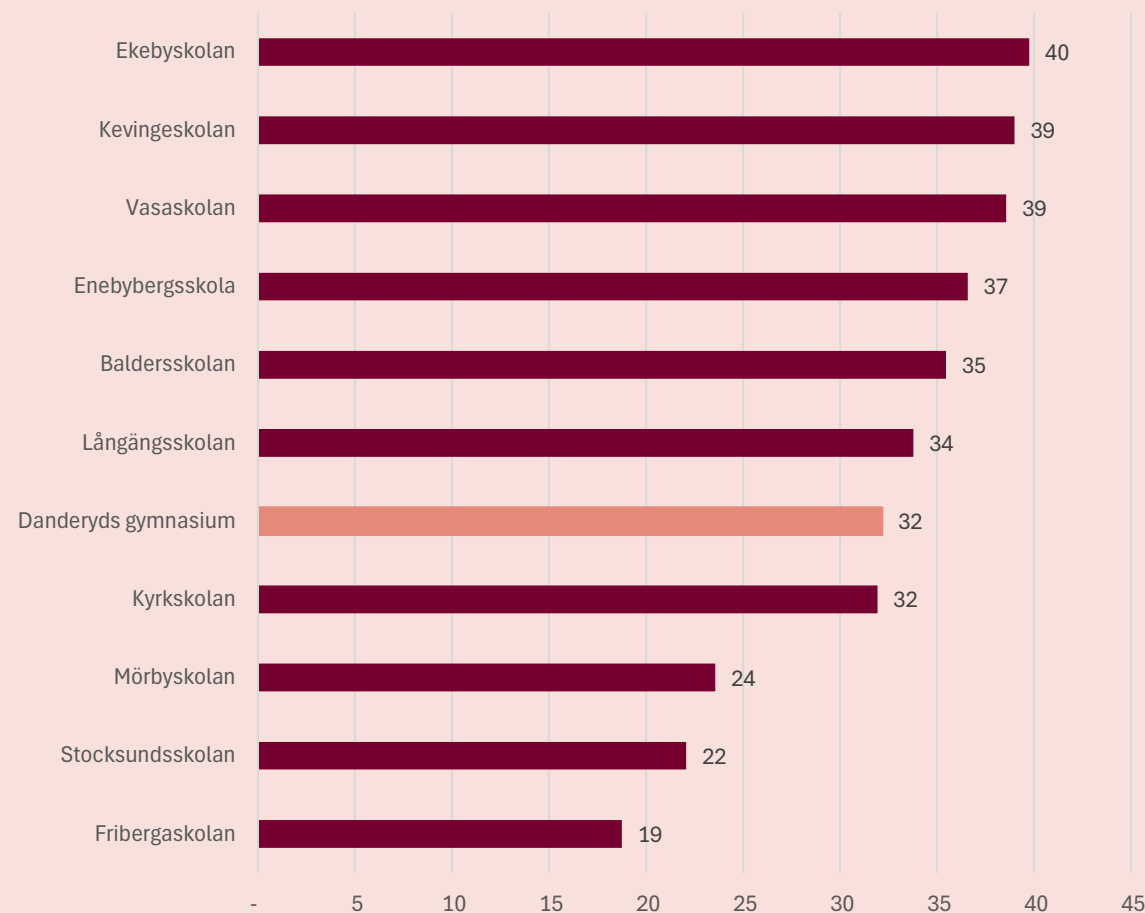
Det skall noteras att det finns vissa redovisningstekniska utmaningar som kan påverka skillnaderna, men detta till trots är det tydligt att skillnaderna mellan de olika skolorna är relativt stora.

Ytterligare noterbart är att Ekebyskolan är att betrakta som ett relativt stort kök varför förutsättningarna för stordriftsfördelar bör vara betydande i jämförelse med flera av de andra skolorna. Även skolor av liknande storlek och kapacitet uppvisar mycket stora skillnader, inte minst i livsmedelskostnader. Se vidare på kommande sida.

Bedömningen är att skillnaderna i personalkostnader relativt väl speglas i antalet portioner per årsarbetare som produceras i respektive kök. Antalet portioner per ÅA varierar från ca 200 till ca 90 mellan köken. Det bör dock nämnas att det även är andra perspektiv så som lokalens utformning, maskinpark, kompetens och arbetstidsplanering som påverkar behovet av personal utöver det faktiska antalet tillagade portionerna.

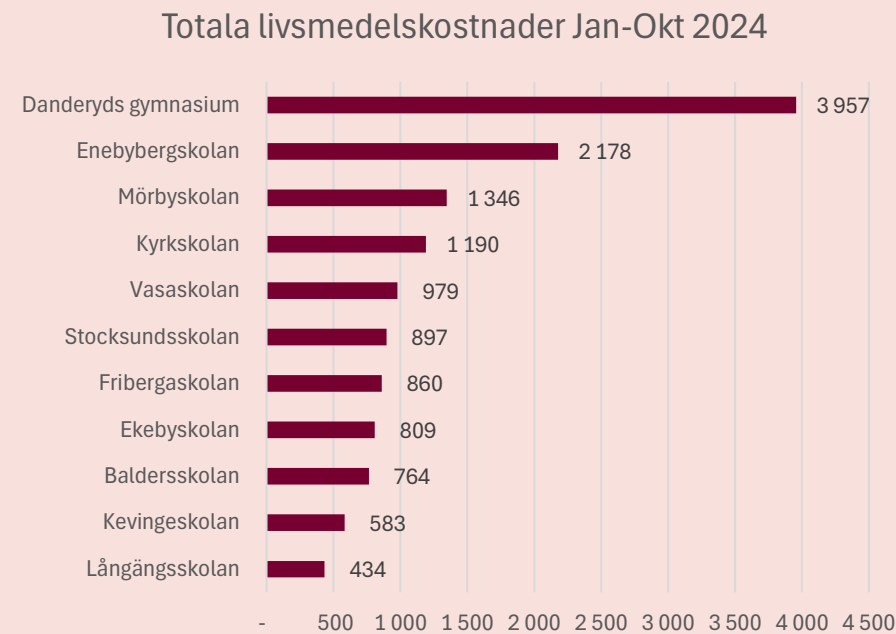
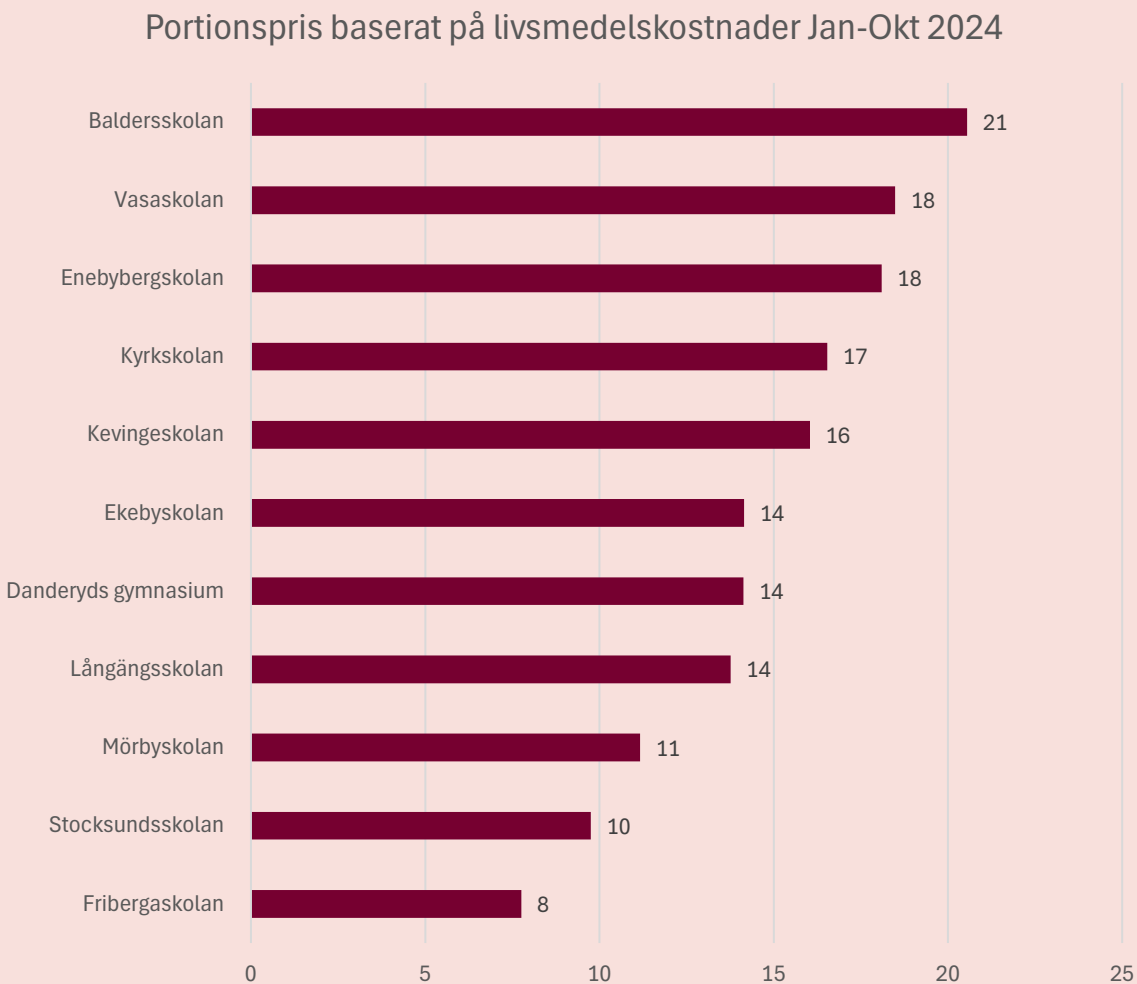
Även inom förskolan finns betydande skillnader mellan verksamheterna vad gäller portionspris och livsmedel.

Portionspriser livsmedel och personalkostnader



Jämförelse av portionspriser

Grundskola och Gymnasium

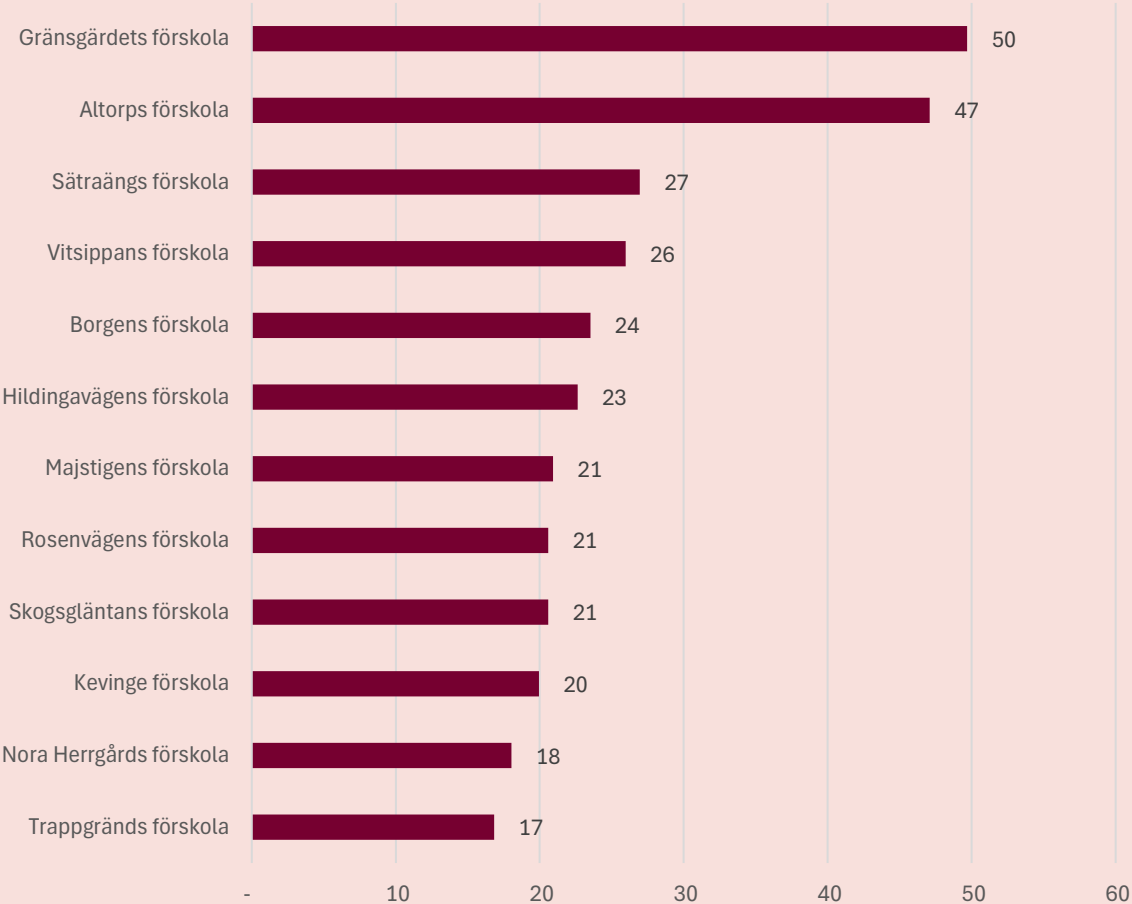


Baldersskolan och Kevingskolan har båda cirka 185 elever, men livsmedelskostnaderna skiljer sig åt mellan skolorna. Antalet anställda och elevantal är relativt lika, men de faktiska livsmedelskostnaderna och därmed portionspriserna varierar. Vid en jämförelse av dessa priser ser vi att Baldersskolan har ett högre portionspris än Kevingskolan. Portionspriset på Baldersskolan är cirka 24 procent högre än på Kevingskolan. Att vissa skolor har ett mycket lågt portionspris riskerar att äventyra såväl kvalitet som måltidsupplevelsen för eleverna.

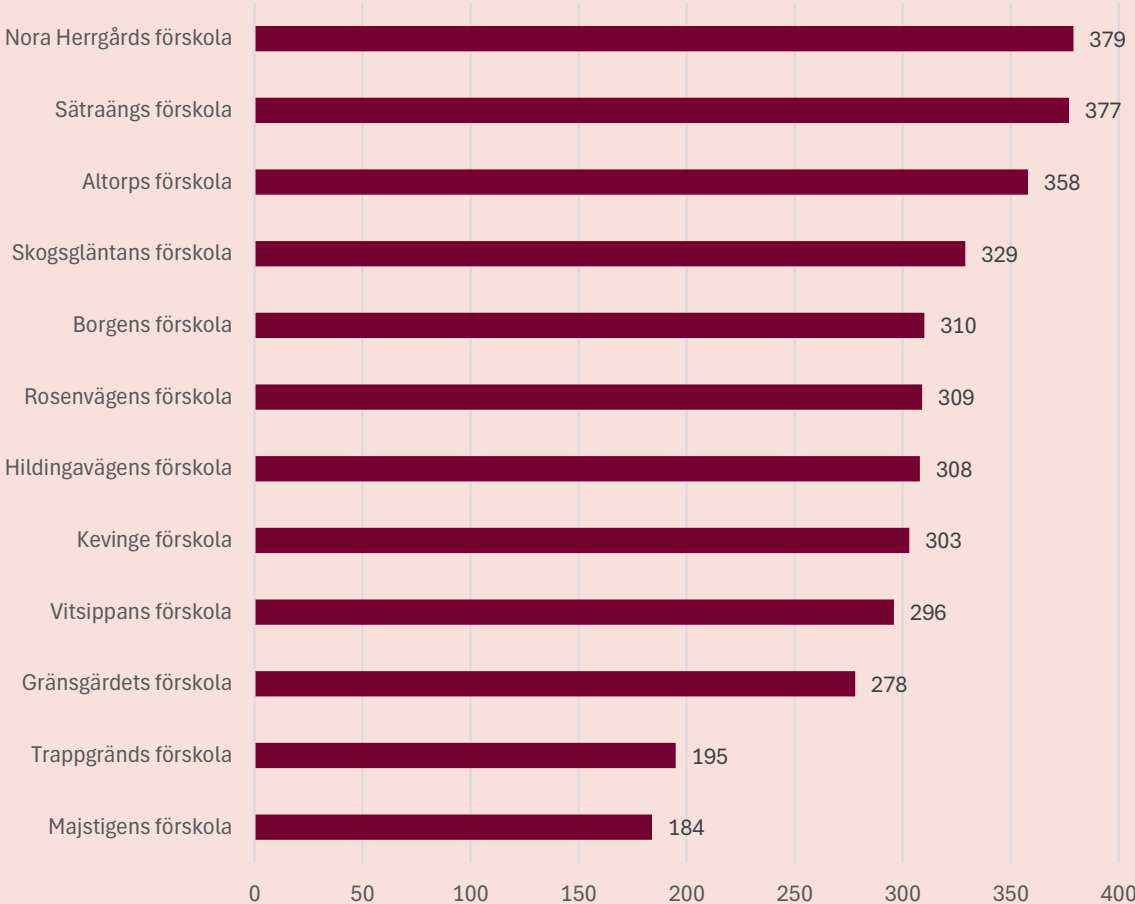
Jämförelse av portionspriser

Förskola

Portionspris baserat på livsmedelskostnader

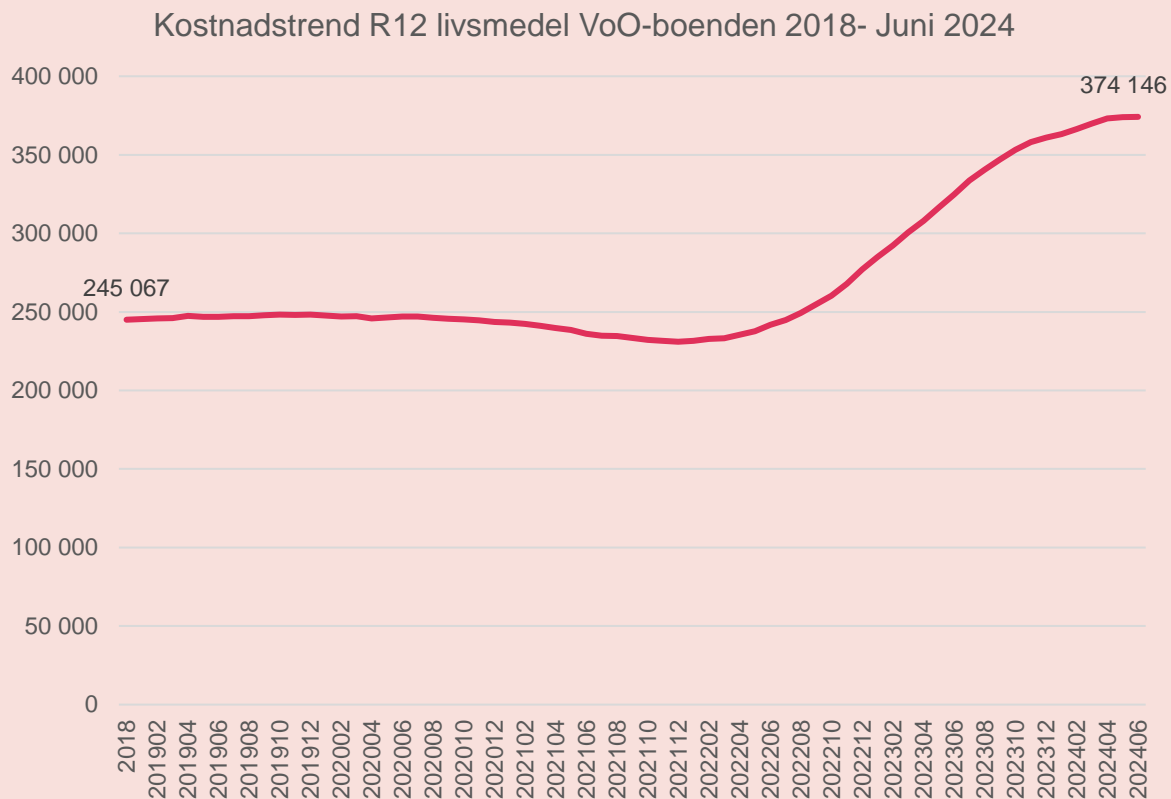


Totala livsmedelskostnader i tkr Jan- Okt 2024

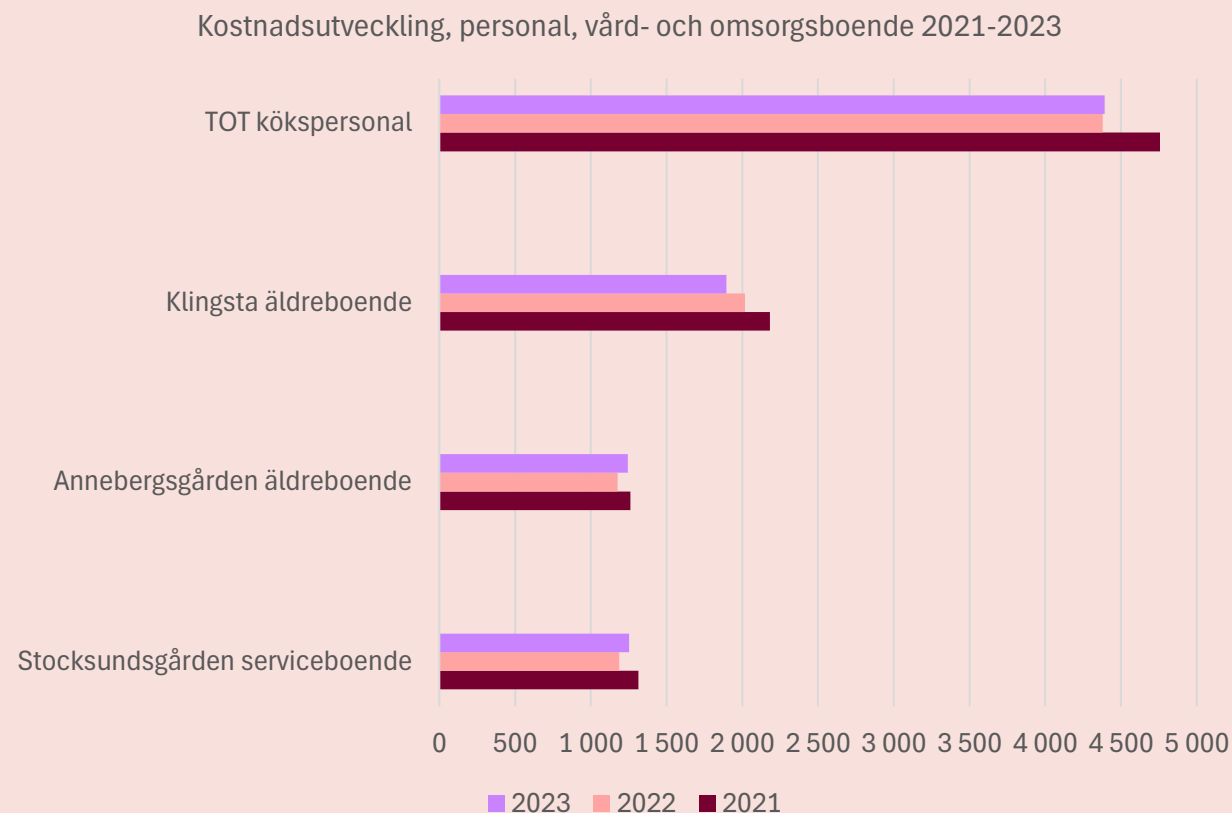


Kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling vård och omsorgsboenden



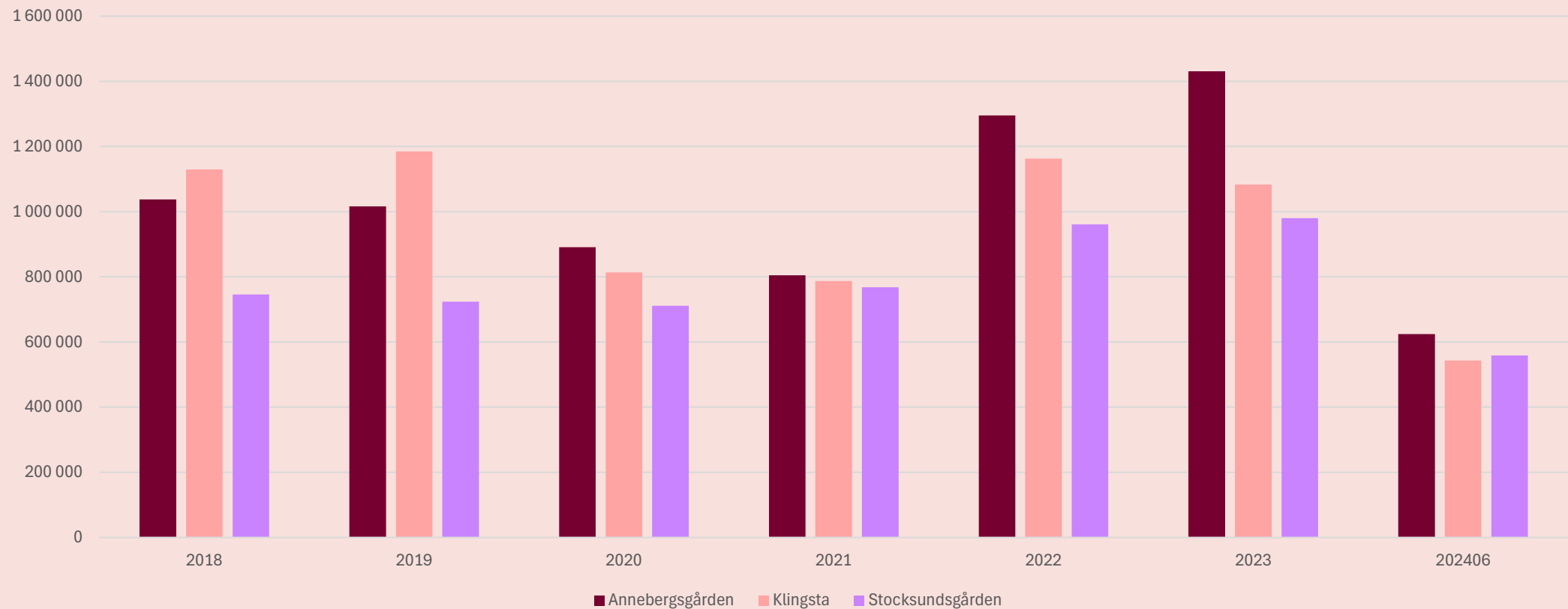
Livsmedelskostnader samtliga vård- och omsorgsboenden i egen regi (Annebergsgården, Klingsta och Stocksundsgården) samt Storkalmar (extern leverantör).



Kostnadsutveckling

Livsmedelskostnader inom vård och omsorgsboenden

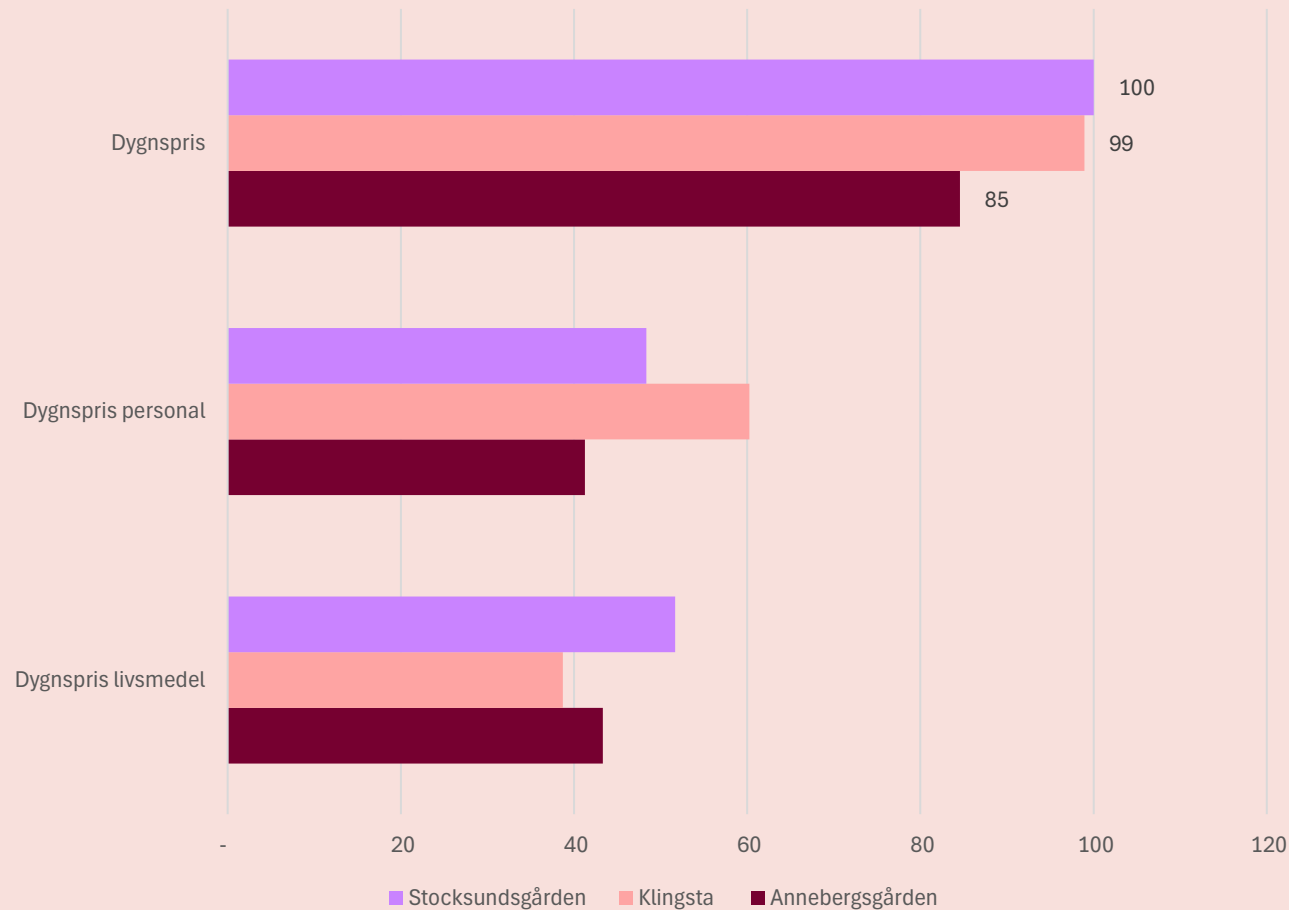
Livsmedelskostnader, per vård- och omsorgsboende 2018- Juni 2024



Jämförelse av portionspriser

Vård och omsorgsboende

Dygnspris baserat på januari-juni 2024



Inom vård och omsorg saknas nationella jämförelsetal för måltiderna. De nationella jämförelsetal som finns avser upplevelsen av måltidssituationen och fångas i den nationella brukarenkäten. Resultatet redovisas på kommunnivå och Danderyd har ett resultat under det nationella snittet – se vidare under omvärldsbevakning. Frågorna i den nationella undersökningen fångar dock inte enbart kvalitet på maten utan måltidssituationen som helhet.

Skillnaderna mellan verksamheterna är inte att betrakta som betydande vad gäller kostnaderna vare sig för personal eller livsmedel.

Sammanfattande reflektioner av nuläge

Individberoende men fungerande

Ensolution gör bedömningen att dagens måltidsorganisation fungerar utifrån det att maten som serveras håller god kvalitet och att nationella krav på exempelvis livsmedelshygien och riktlinjer från Livsmedelsverket uppfylls.

Strukturen inom måltidsverksamheten upprätthålls i främst av engagerade chefer och medarbetare samt att det centrala stödet, utan beslutsmandat, har gjort ett omfattande arbete när det gäller samordning kring ex uppföljning, utbildning och upphandlingar. Detta skapar en sårbarhet i organisationen men så länge det fungerar ger det positiva effekter så som ett fungerande decentraliserat beslutsfattande och goda förutsättningar för nära samarbete mellan exempelvis den pedagogiska personalen och måltidsverksamheten.

Samtidigt kan vi konstatera att den befintliga organisationen har svårt att utvecklas och ta beslut för att anpassa sig till nya förutsättningar vad gäller exempelvis lokalutveckling då beslutet om förändringar ligger på den enskilda rektorn eller enhetschefen. Det samma gäller för bland annat beredskap.

Även samarbete mellan olika verksamheter är helt beroende av tid och intresse hos respektive enhetschef/rektor.

Arbetsmiljön för kökspersonalen är en utmaning

Dagens organisatoriska struktur gör att personalen på de flesta arbetsplatser arbetar ensamma eller i mindre arbetsgrupper där närmaste chef har begränsad kunskap om måltidsverksamhet. På många av arbetsplatserna är det svårt att erbjuda heltidstjänster och det är en ständigt återkommande utmaning med rekrytering och bemanning vid korttidsfrånvaro.

Omotiverat stora ekonomiska skillnader mellan verksamheterna

Måltidsverksamheten i kommunen som helhet bedrivs, i en nationell jämförelse, kostnadseffektivt och placerar kommunen under såväl det nationella som regionala snittet för måltidskostnader.

Genomgången av verksamheternas kostnader pekar samtidigt på omotiverat stora skillnader i kostnaderna mellan de olika verksamheterna inom skola och förskola.

Det saknas underlag för att bedöma om de stora utgiftsskillnaderna även återspeglas i kvalitet på den mat som serveras. Det är således omöjligt att avgöra om maten är "bättre" eller "sämre" utifrån att kostnaderna skiljer sig åt. Det skall också framhållas att årskostnaden även för de dyraste skolköken ligger under det nationella snittet. Ur ett nationellt perspektiv tillagas även maten på dessa skolor till en förhållandevis låg kostnad.

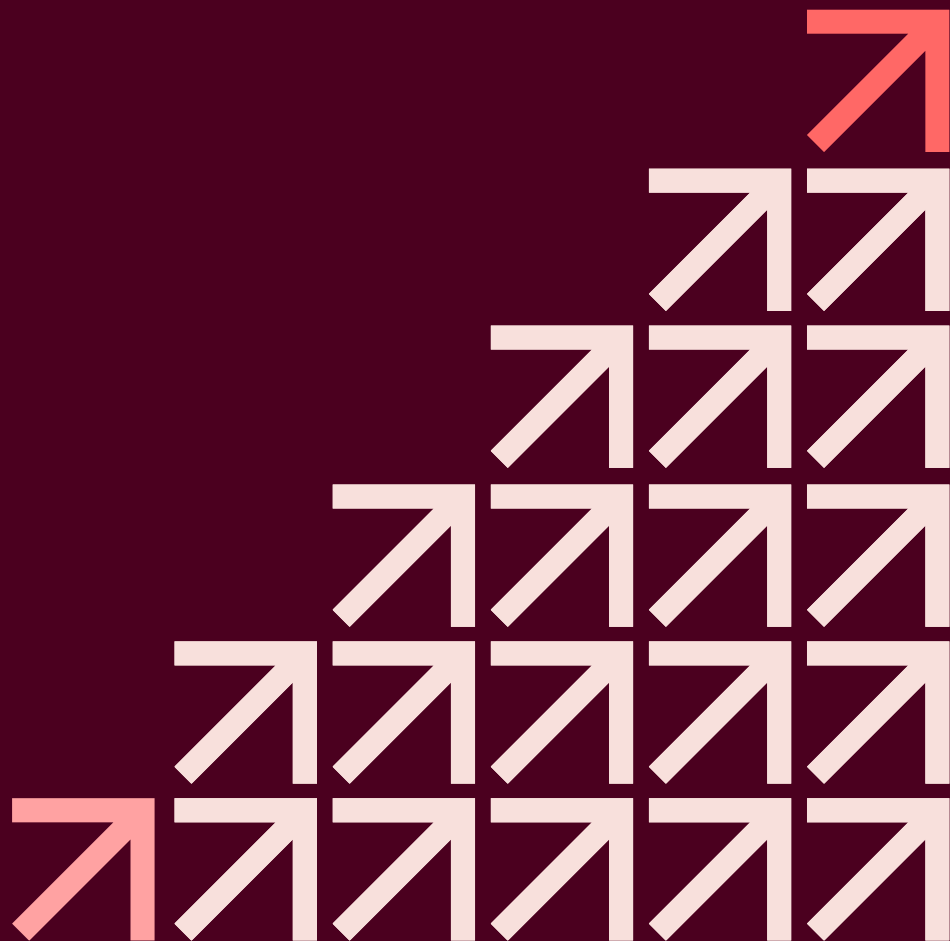
Ur ett kommunalt likabehandlingsperspektiv är det däremot en pedagogisk utmaning att förklara varför vissa skol och förskoleelever skall få möjlighet till avsevärt mycket dyrare mat än andra.

Begränsade möjligheter att implementera den framtagna måltidspolicyn

Den nya måltidspolicyn, som till del är anledning till föreliggande utredning, bedöms vara svår att implementeras och följas upp på ett effektivt sätt i dagens måltidsorganisation.

Den främsta anledningen till detta är att det saknas en tydlig ägare som kan förväntas prioritera implementering, uppföljning och utveckling av den beslutade måltidspolicyn samt att detta genomförs på ett enhetligt sätt i respektive verksamhet.

Omvärldsbevakning



Benchmarking

Som del i uppdraget har Ensolution samlat in underlag och intervjuat företrädare för måltidsorganisationer i andra kommuner. En generell slutsats är att många serviceverksamheter och måltidsorganisationer har genomfört eller står i begrepp att genomföra organisatoriska förändringar. Detta kan grunda sig på olika anledningar, men vanligt förekommande är jämnare kvalitet, förbättrad ledningsstruktur, kostnadsbesparingar och anpassningar till nya förutsättningar så som mindre barnkullar.

Sammanställningen består av underlag från och intervjuer med följande kommuner:

- Eskilstuna
- Landskrona
- Lidingö
- Sigtuna
- Ängelholm

Då respektive kommun skiljer sig avsevärt åt, har inte någon schematisk jämförelse gjorts utan erfarenheter från respektive kommun är sammanställda i rubrikområden.

Noterbart är att det saknas nationell jämförelsedata avseende måltidskvalitet inom utbildningssektorn. Det saknas även nationell jämförelsedata för måltidskostnader inom särskilt boende.



Eskilstuna

Organisation

Kommunen skapade en gemensam måltidsorganisation 2019 genom att flytta ansvaret från rektorer och enhetschefer till en central organisation. Anledningen till förändringen var framför allt att kvalitet och ambitionsnivå skilde sig åt mellan olika verksamheter.

Ledning och styrning

Måltidsservice är en del av kommunens Serviceförvaltning. En måltidschef, en linjechef och 10 enhetschefer med geografiskt ansvar. Enhetscheferna kan vara ansvariga för både skolkök och kök på vård och omsorgsboende. Inköp och övergripande sexveckors menyplanering sker centralt och styrs med kostdatasystem och kategoristyrda inköp. Enhetschefer och kockar i köken har möjlighet att utifrån grundplaneringen skapa egna rätter. Ex kan en skola ha köttbullar och en annan pannbiff när det är färs i den övergripande planeringen.

Ersättningsmodell

Serviceförvaltningen har ingen egen budget utan denna grundar sig på en beställning och överenskommelse med respektive nämnd (Ex skola och omsorg) som beställer och Serviceförvaltningen sätter sedan en kostnad för kommande år. I avtalet finns även kvalitetskrav som ex matlagning nära elever/brukare.

Lokaler

Det finns politiskt beslut om att mat i så stor möjlighet som möjligt skall lagas nära elever/brukare. Kostnaden för detta tas med i avtalet med respektive nämnd. Det är dock troligt att det hade varit billigare med färre kök.

Beredskapsarbete

Jobbar mycket med det men har ingen övergripande plan för hela kommunen än. De har en plan för att klara en vecka med bibehållen meny (fullt näringsvärde) och två veckor med liv och hälsa.

Styrkor och utmaningar för organisationen

Det har blivit en större likvärdighet i måltiderna inom skolan och omsorgen och det finns bra uppföljning av ex kvalitet, måltidsupplevelse, kostnader och svinn på respektive kök.

Den gemensamma organisationen har också gjort det möjligt att satsa på utbildning av chefer och medarbetare. Medarbetarna upplever att det blivit mer fokus på deras uppdrag.

Den nya organisationen har medfört att avståndet mellan måltidspersonalen och skolpersonalen har ökat, detta behöver arbetas med kontinuerligt på respektive enhet.

Ersättningsmodellen kräver mycket arbete för att fördela alla kostnader och det krävs en lång framförhållning i budgetarbetet. Beräkningar av nästa års kostnader behöver vara klart redan under Q1 året innan vilket gör att det är svårt att uppskatta framtida kostnader så som råvarupriser. Å andra sidan gör de centraliserade inköpen att det i större utsträckning går att anpassa kostnaderna

Utvecklingsarbetet av ex köksstruktur och tillagningssätt är inte prioriterat då många olika nämnder och verksamheter är involverade.

	Kostnader för måltider i grundskola kr/ elev 2023	Kostnader för måltider i gymnasie kr/ elev 2023	Andel positiva svar om mat och måltidsmiljö på Säbo i nationella brukarenkäten 2024
Eskilstuna	8207	5906	54%
Danderyd	6651	5191	61%
Riket	7563	6006	69%

Landskrona

Organisation

Kommunen har en gemensam måltidsorganisation som levererar mat till skola och äldreomsorgen. Kommunen har fem centralkök för skola och ett centralkök för äldreomsorgen. Det finns mottagningskök på övriga enheter. Beroende på enhetens storlek varierar det vilka delar av måltiden som görs i centralkök och i tillagningskök, exv koka ris och göra sallad.

Ledning och styrning

Måltidsverksamheten är en del av kommunens serviceorganisation - Utförarservice. Två centrala koststrateger sätter rullande grundmeny för sju veckor, ansvarar för inköpssyrning och planering via ett kostdatasystem och för dialog med utbildnings- och äldreomsorgsförvaltningen. Det finns en grundmeny som alla skolor utgår ifrån där viss variation kan förekomma. Kommunen har geografiska servicechefer med ansvar för bland annat måltider. Arbetsledare i tillagningsköken har ansvar för tillagningskök och tillhörande mottagningskök.

Ersättningsmodell

Utförarservice har en avtalad fast summa från utbildningsförvaltningen per elev som avtalas mellan nämnderna. För äldreomsorgsförvaltningen är ersättningsmodellen under omarbetning då det genomförts omorganisering inom vård och omsorg.

Lokaler

Serviceförvaltningen har inte ansvar för lokalerna men rådfrågas vid planering av renovering och nybyggnation.

Beredskapsarbete

Har kommit relativt långt i planeringen. Det finns ett centrallager för 7 dagar som de ska utöka till 14. Samarbete med räddningstjänsten och hemvården. Krismåltider har tagits fram av koststrateger.

Styrkor och utmaningar för organisationen

Den kommunövergripande serviceorganisationen är effektiv för att samordna alla serviceinsatser. Genom servicechefen blir det en väg in för ex rektorer i alla servicefrågor. Arbetsledarna har också stort eget ansvar och relevant stöd från koststrategerna.

Nackdelarna är att verksamheten inte har mandat över hela måltidssituationen, exempelvis vad gäller planering av lunchraster eller delaktiga i att utveckla måltidssituationen på boenden. Leverantörsrelationen gör att det emellanåt uppstår ”vi och dom-känsla” på de större enheterna.

	Kostnader för måltider i grundskola kr/ elev 2023	Kostnader för måltider i gymnasie kr/ elev 2023	Andel positiva svar om mat och måltidsmiljö på Säbo i nationella brukarenkäten 2024
Landskrona	5514	5840	73%
Danderyd	6651	5191	61%
Riket	7563	6006	69%

Lidingö

Organisation

Kommunen har sedan cirka 10 år handlat upp totallösning för måltider i två geografiska delar - norr och söder. Detta gäller för både utbildning och omsorg. Utöver detta har man ett antal skolor och förskolor kvar i egen regi. För de verksamheter som drivs i kommunen ligger ansvaret för måltidsverksamheten på respektive rektor och ligger på utbildningsförvaltningen. För matlådor i ordinärt boende finns flera olika leverantörer att välja mellan.

Ledning och styrning

Kommun har en kostcontroller på Stadsledningskontoret som ansvarar för avtalsuppföljning genom dialog med leverantörerna på kvartalsbasis, fysiska besök, provsmakning och genomgång av inköp för att säkra att avtalen följs. Även de egna verksamheterna skall följa kraven som ställs i upphandlingen. Kommunen saknar måltidspolicy men upphandlingen är mycketspecifik och ställer höga krav på fler delar än vad en måltidspolicy vanligtvis gör. Kommunen valde medvetet att dela upphandlingen i två geografiska områden för att möjliggöra för mindre aktörer att delta.

Ersättningsmodell

En fast ersättning utgår till leverantörerna. Möjlighet till vite om kvalitetskraven inte efterföljs. Senaste upphandlingen genomfördes innan inflationschocken, har troligen varit en utmaning för leverantörerna.

Lokaler

Leverantörerna hyr kökslokalerna från kommunen som genomför underhåll enligt avtal.

Beredskapsarbete

Beredskapsarbetet är en utmaning, det är dyrt att inkludera i en upphandling. Arbete pågår inför den kommande upphandlingen.

Styrkor och utmaningar för organisationen

Den kvalitet man får genom upphandlingen bedöms som mycket god. Generellt är elever och brukare nöjda. Kommunen upplever att man har mycket god kontroll på avtalsefterlevnad och en bra dialog med leverantörerna.

Det ett omfattande arbete att genomföra upphandlingen. Det är två nämnder som skall ha åsikter och det är viktigt att precis allt kommer med i upphandlingsunderlaget och att det är tydligt specificerat. En viktig aspekt är att man i upphandlingen lagt stor vikt vid kvalitetsparametrar före pris.

Beredskapsfrågan har kommit upp som en utmaning då kommunens egna resurser är begränsade och det är dyrt att inkludera beredskap i upphandlingarna.

	Kostnader för måltider i grundskola kr/ elev 2023	Kostnader för måltider i gymnasie kr/ elev 2023	Andel positiva svar om mat och måltidsmiljö på Säbo i nationella brukarenkäten 2024
Lidingö	5903	3992	72%
Danderyd	6651	5191	61%
Riket	7563	6006	69%

Sigtuna

Organisation

Måltidsservice ligger under verksamhetsstöd på Utbildningsförvaltningen och ansvarar för måltider inom såväl skola som omsorg. Matlådor till ordinärt boende är upphandlat av extern leverantör. Totalt finns 26 tillagningskök och ytterligare 18 mottagningskök, främst på mindre förskolor. Förutom måltidschef finns fyra områdeschefer och en administratör. I de större köken finns kökschefer.

Ledning och styrning

Menyer och inköp styrs centralt med en gemensam matsedel för hela kommunen för att uppnå likvärdighet.. Planering sker med involvering från kökscheferna för att få en gemensam matsedel som alla accepterar. Områdescheferna har förutom ett geografiskt ansvar även fördelat ansvar för övergripande frågor som exempelvis måltidsutveckling och beredskap. Arbetar med kostdatssystem och har även utvecklat digitala stöd för exempelvis egenkontroll.

Ersättningsmodell

Måltidsservice får en fast del av skolpengen och internfakturerar omsorgen. Från 2025 har man anslag per enhet för att bättre kunna följa kostnaderna. Vid underskott täcker övriga förvaltningen upp, även om det inte är önskvärt.

Lokaler

Måltidsservice upplever att de har bra balans mellan olika kökstyper och utvärderar i samband med renoveringsbehov. Ser det som viktigt att räkna ordentligt på vilken typ av kök man har och inte alltid utgå från att det blir billigare med mottagningskök – det är det inte alltid.

Beredskapsarbete

Har påbörjat arbetet med bland annat ett beredskapskök med reservkraft och vatten. Tagit fram krismenyer och skall se över upphandlingar.

Styrkor och utmaningar för organisationen

Upplever att man landat i en mycket välfungerande och bra organisation även om man alltid måste vara beredd att förändra sig. Ett mycket stort engagemang och samsyn bland kockarna är helt avgörande för att kunna driva på mot centralstyrning av meny och inköp. Om kökspersonalen upplever att det är ”deras” matsedel kan man göra mycket gemensamt. Även samarbetet med verksamheten fungerar bra, exempelvis har man utvecklat leveransen till omsorgsboende och gör även mellanmål i tillagningsköken. Inom skolan har man satsat mycket på matpedagogik ex med odling i matsalen.

Utmaningarna ligger främst i att rekrytera och behålla personal. Under våren påbörjas även ett arbete med att uppdatera måltidsprogrammet för att omfatta fler aspekter, exempelvis närproducerat.

	Kostnader för måltider i grundskola kr/ elev 2023	Kostnader för måltider i gymnasie kr/ elev 2023	Andel positiva svar om mat och måltidsmiljö på Säbo i nationella brukarenkäten 2024
Sigtuna	8084	4615	70%
Danderyd	6651	5191	61%
Riket	7563	6006	69%

Ängelholm

Organisation

Måltidsorganisationen är en del av kommunens utförarservice. Verksamheten har tre enhetschefer med olika ansvarsområden; gymnasie- och omsorg, grundskola och förskola. En förstekock i respektive kök ansvarar för inköp med stöd från central måltidsutvecklare. Utgångspunkten har tidigare varit att det skall finnas tillagningskök i alla verksamheter. Just nu pågår översyn inom alla delar av verksamheten.

Ledning och styrning

Menyer sätts centralt i gemensamt kostdatasystem där måltidsutvecklaren arbetar nära köken. Inom respektive område sker mycket samarbeten mellan köken för att jobba så kostnadseffektivt som möjligt. Bra dialoger kring ex att låna ut personal och samordna inköp.

Ersättningsmodell

Ersättningsnivå avtalas med respektive nämnd på årsbasis.

Lokaler

Många pågående om- och nybyggnationer inom omsorgen har skapat möjligheter att utveckla maten inom särskilt boende. Inom förskolan finns kök som behöver ses över.

Beredskapsarbete

Har påbörjat arbetet med att ta fram krismenyer och har identifierat ett antal kök som skall utvecklas för att klara ett beredskapsuppdrag.

Styrkor och utmaningar för organisationen

Nuvarande organisation har funnits i två år och man kan se en ökad likvärdighet i kvalité mellan köken. Medarbetarenkäten pekar på att medarbetarna är mer nöjda nu än tidigare. Det är också lättare att dela personal, främst inom respektive område, men alla medarbetare är anställda i samma organisation så det finns möjligheter att anpassa verksamheten för framtiden.

Kommunen skall ta fram en ny måltidspolicy då den tidigare är föråldrad. De behöver även utveckla uppföljningen med fler nyckeltal, har främst haft fokus på svinn och miljö, men behöver följa upp fler perspektiv inte minst inom omsorgen.

	Kostnader för måltider i grundskola kr/ elev 2023	Kostnader för måltider i gymnasie kr/ elev 2023	Andel positiva svar om mat och måltidsmiljö på Säbo i nationella brukarenkäten 2024
Ängelholm	6264	6645	76%
Danderyd	6651	5191	61%
Riket	7563	6006	69%

Danderyd i relation till andra kommuner

Organisation

Danderyds decentraliserade organisation utmärker sig i jämförelse med andra kommuner. Vid intervjuerna framkommer att många kommuner under de senaste tio åren lämnat en organisering där måltiderna ligger på respektive skola till förmån för en centraliserad organisation. Antingen inom utbildningsförvaltningen eller i en separat serviceorganisation.

De styrkor som lyfts fram i andra kommuner är förbättrade möjligheter till central styrning för kvalitet och/eller ekonomi men även ett bättre ledningsstöd till måltidspersonalen och bättre förutsättningar för att utveckla måltiderna. Detta kan ställas mot det som framkommer i flera intervjuer i Danderyd där rektorer och enhetscheferna upplever en begränsad kunskap om måltidsorganisationen. Den ekonomiska sammanställningen tyder också på att det i kommunen finns väldigt stora skillnader mellan de olika köken i kommunen idag.

Ledning och styrning

I samtliga kommuner som intervjuats finns det en tydlig central styrning, även om såväl styrkraft som metod varierar mellan kommunerna. Samtliga kommuner som har måltidsverksamheten i egen regi har ett kostdatasystem för att i olika utsträckning kunna styra och följa menyplanering och inköp. Den centrala funktionen används också för att följa upp kvalitet och ekonomi för att säkerställa en hög grad av likvärdighet mellan olika enheter.

Ersättningsmodell

Jämförelsen ger indikation på att organisationer med måltidsverksamheten i en separat serviceverksamhet skapar större intern administration och avstånd mellan förvaltningarna än om måltidsverksamheten ligger i utbildningsförvaltningen. Som framgår i sammanställningen för respektive kommun finns dock olika nivå av exakthet mellan kommunerna.

Lokaler

Samarbetet mellan organisationen som ansvarar för lokalerna och måltidsorganisationen kan med stor sannolikhet utvecklas och förbättras i flertalet av de kommuner som intervjuats. Viktigt är att det finns en långsiktighet och att en eventuell förändring av köksstruktur behöver implementeras över tid och med nära samarbete mellan alla inblandade förvaltningar.

Att framförallt köken inom förskolan står inför omfattande renoveringsbehov tycks vara en generell utmaning för alla kommuner.

Beredskapsarbete

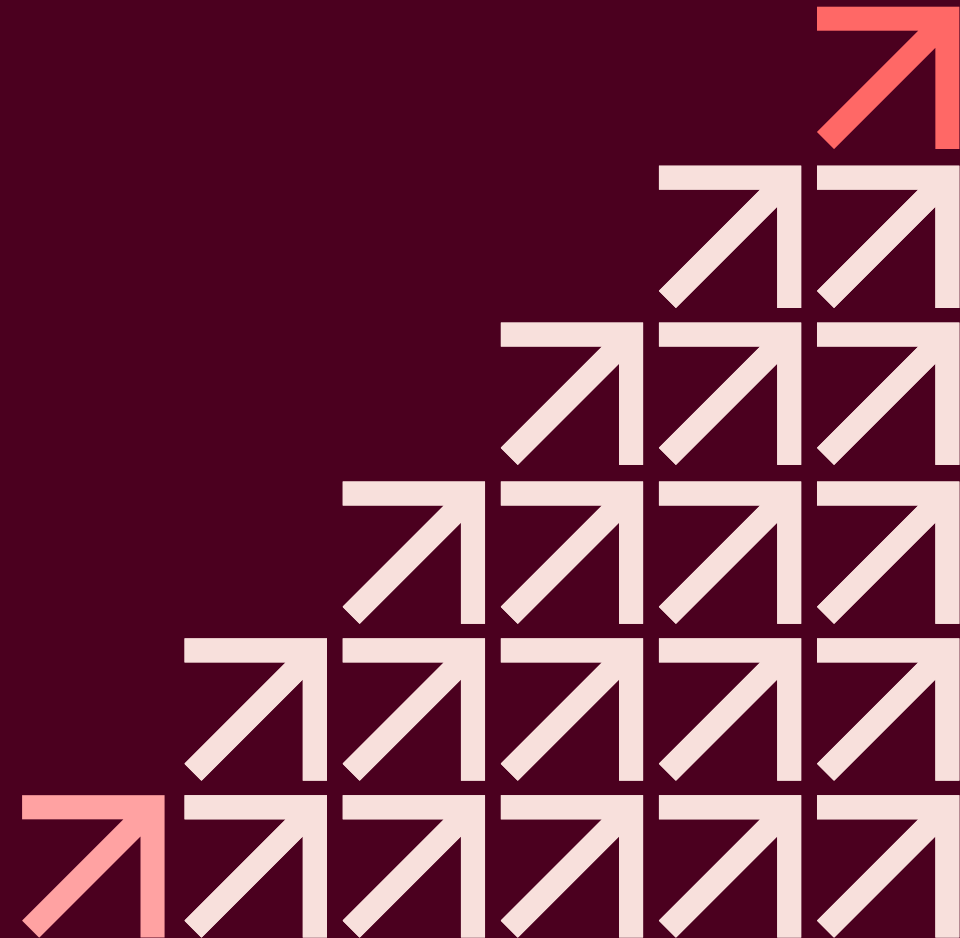
Beredskapsarbetet tycks, baserat på intervjuerna, vara enklare att genomföra i en samlad måltidsorganisation oavsett om den är organiserad inom utbildningsförvaltningen eller i en egen organisation.

Intervjuade kommuner har kommit olika långt i sitt arbete, men har en liknande färdväg för de kommande åren. Bedömningen är att kommunernas till stor del följer SKRs riktlinjer. För måltidsverksamheten omfattar detta dels att ta fram och implementera rutiner för kortare driftsstörningar så som nödmenyer och förrådsvaror dels identifiera vilka kök som vid en krissituation skall kunna fungera över lång tid genom nödvatten och nödkraft.

Rekrytering

Avslutningsvis bör även nämnas att alla intervjuade kommuner upplever en utmaning när det gäller rekrytering av medarbetare till måltidsorganisationen samt att många har svårt att erbjuda heltidstjänster i enlighet med heltidsresan. Situationen är snarlik de problem som finns i Danderyd även om flera kommuner arbetat aktivt med vikariepooler och att, vid behov, omfördela resurser mellan verksamheterna.

Analys och åtgärdsförslag



Utmaningar med dagens organisation

Begränsade möjligheter till implementering av måltidspolicy

Kommunens organisering av måltidsverksamheten utmärker sig i ett nationellt perspektiv i det att man saknar en eller flera chefer med ett tydligt ansvar för kommunens måltidsproduktion.

Dagens organisation ger till följd av dess decentralisering och stödfunktionernas brist på mandat begränsade möjligheter att utvecklas på kommunövergripande nivå. Bedömningen är att den antagna måltidspolicyn kommer få begränsad effekt i dagens organisation då mandatet och beslutskraften ligger på respektive enhet. Detta i kombination med chefernas varierande intresse och kunskap för måltidsfrågorna gör att förutsättningarna för en gemensam syn och implementering av policyn bedöms som relativt små.

Begränsade möjligheter att utveckla köksstrukturen

Som framkommer i sammanställningen av befintliga tillagningskök finns det under de kommande åren ett antal kök som behöver renoveras. Vidare finns även överkapacitet i nuvarande tillagningskök vilket skapar möjligheter att se över strukturen för exempelvis omställning till mottagningskök på vissa enheter och på så sätt optimera såväl lokaler som personal.

Begränsade möjligheter till utveckling av individanpassning inom vård och omsorg

Som framgår av trendspaningen påverkar övergången till nära vård kommunernas verksamhet både i ordinärt och särskilt boende. Det omfattar exempelvis en individanpassning av måltidssituationen och ett förändrat sjukdomspanorama hos brukarna. Att genomföra en kunskapsflyttning och breddinföra exempelvis Ät-uppcertifiering i hela omsorgen bedöms som en utmaning i dagens organisation då den centrala ledningskraften saknas.

Utmanande arbetsmiljö

Det finns inget i genomlysningen som tyder på att det idag finns generella brister i arbetsmiljön i kommunens måltidsverksamheter. Det bedöms dock som en utmaning, inte minst på de mindre enheterna att tillgodo se exempelvis utbildningsbehov, fysisk arbetsmiljö och dagligt ledarskap. Det stora flertalet av medarbetarna i köken har en chef med begränsad kunskap om måltidsverksamhet. Måltiderna utgör inte heller kärnan i deras primära uppdrag. Återigen bör det goda arbete som idag görs av chefer och det centrala stödet framhållas men det saknas en enhetlighet och gemensam process för att hantera flera av dessa frågor.

Bemanningsutmaningar

I intervjuerna framkommer såväl rekryteringsutmaningar som problem med vikariehantering. Det saknas helt eller delvis en gemensam vikariepool och möjligheten att låna personal mellan enheterna varierar i kommunen. I vissa fall får pedagoger hoppa in för att lösa måltiderna vid sjukfrånvaro på de mindre förskolorna. Bedömningen är att en gemensam organisation i större utsträckning har möjlighet att hantera denna typ av utmaning samt även kunna skapa kombinationstjänster inom skola och förskola för att ge bättre möjligheter för heltidstjänster.

Ägandeskap av beredskapsarbetet

Beredskapsfrågorna samordnas idag på kommunnivå. Efter att den tidigare måltidssamordnaren avslutat sin tjänst i december 2024 saknas en samordnande roll med kompetens inom köksutformning och matlagning för kommunen som helhet. Sedan tidigare saknas även beslutsmandat kring frågorna. Detta bedöms ha en stor påverkan på kommunens möjligheter att på kort sikt nå en effektiv beredskapsorganisation inom måltidsproduktionen..

Ambitioner vid en förändring

Behov av fortsatt stor frihet för verksamheterna

Det är troligt att de generellt låga kostnaderna för kommunens måltider beror på att enheterna har ett tydligt kostnadsansvar för hela eleven och brukarens skolgång och vistelse. Detta ansvar och frihet är i grunden något positivt. Det är också troligt att kökspersonalen upplever en större tillfredsställelse i matlagningen om de har möjlighet att påverka vilken mat som tillagas. Omvärldsbevakningen pekar på att det finns olika sätt att engagera måltidspersonalen i detta arbete. Antingen genom engagemang i gemensamma menyer eller begränsad styrning genom exempelvis gemensamma inköp av proteinkomponent till varje måltid.

Ensolutions bedömning är att det är viktigt att man vid en förändring också tar vara på den styrka som finns med det decentraliserade beslutsfattandet. Därför bör exempelvis styrningen av meny och inköp utvecklas i nära samarbete med kökspersonalen för att inte minska engagemang och skapa motstånd i verksamheten.

Stärkt uppföljning och ansvarsutkrävande

De begränsade centrala stödfunktionerna har gjort ett omfattande arbete för att samordna och följa upp verksamheterna. Denna roll bör stärkas för att på ett mer effektivt sätt kunna följa upp och vid behov kräva åtgärder och erbjuda stöttning utifrån intentionen med måltidspolicy, lagkrav och nationella riktlinjer med fokus på kvalitet och beredskap.

Ägandeskapet av strategiska beslut bör centraliseras

Det saknas idag ansvar för de strategiska besluten som rör utveckling av köksstruktur och tillagningsmetoder. Ett exempel är behovet av ökad samverkan mellan förvaltningarna inför de planerade renoveringarna av förskolor under 2025-2027 där flera strategiska beslut bör övervägas.

Givet den överkapacitet som idag finns i dagens tillagningskök skulle troligen en samordning av måltidsproduktionen kunna genomföras och därmed minska kostnaderna för investeringar. Det är möjligt att sådana förändringar även påverkar produktionskostnaderna positivt.

Ett ytterligare exempel är den utredning som genomfördes 2023 inom Socialförvaltningen. I detta fall handlar det om dels en köksstruktur, dels en anpassning av måltidsproduktionen för att kunna möta framtidens behov inom vård och omsorg. Åtgärder som följd av utredningen har till dags dato varit begränsade.

Även beredskapsfrågorna är centralt inom detta område för att på bästa sätt kunna utveckla befintliga kök för att kunna hantera en krissituation.

Personalansvar och utbildningsansvar

Det finns både för och nackdelar med att även personalansvar skall samordnas för kommunens kökspersonal.

Vad som talar för en sådan lösning är att det finns bättre förutsättningar för gemensam hantering av exempelvis vikarier och personaloptimering vid ferier och långvarig frånvaro.

Samtidigt kan en överflyttning av personalansvaret leda till ett glapp mellan kökspersonalen och övrig personal på respektive enhet och en upplevelse av ökad central kontroll istället för utvecklade möjligheter till samordning och synergier.

En initial bedömning efter intervjuerna är att det inom vård- och omsorgsboendena finns en generellt positiv inställning till att centralisera personalansvaret tillsammans med övriga kostfrågor medan det finns ett motstånd inom Bildningsförvaltningen.

I det fall personalansvaret ligger kvar på enhetschef/rektor bör detta utvärderas över tid för eventuella framtida förändringar.

Förslag till initiala åtgärder

Utmaningarna för Danderyds kommun är, till skillnad från många andra kommuner inte kopplade till en ekonomi i obalans. Snarare ligger utmaningarna i att kunna anpassa verksamheten i takt med de förändringar som uppkommer i form av beslut om lokaler, produktionssätt, utbildning, följsamhet till nationella lagar, riktlinjer och rutiner samt implementering och uppföljning av den antagna måltidspolicyn.

Givet detta föreslår vi följande initiala åtgärder inom Utbildningsförvaltningen och Socialförvaltningen.

Tillsättande av en måltidsstrateg inom Utbildningsförvaltningen

Den tidigare rollen som måltidsstrateg med en stödjande roll för både Utbildnings- och Socialförvaltningens måltidsverksamheter har skapat en mycket välfungerande grund för samordning kring bland annat inköp, utbildning och uppföljning. En ny roll med ökade befogenheter och tydligare mandat bör ytterligare kunna bidra till att stödja den operativa verksamheten samtidigt som förvaltningen på en strategisk nivå får en roll med ett tydligt ansvar för utveckling av kökslokaler, produktionssätt och beredskapsfrågor.

Rollen bör placeras centralt på bildningsförvaltningen och rapportera till Bildningsdirektören.

Tillsättande av en måltidschef inom särskilt boende

Sedan december 2024 saknas en måltidsstrateg för kommunens vård- och omsorgsboenden. Däremot har en dietist anställts på deltid från och med början av 2025.

En utökning av denna tjänst till heltid skapar möjlighet att även hantera de strategiska måltidsfrågorna som uppkommit i samband med övertagandet av externt vård- och omsorgsboende, öppnandet av en ny korttidsenhet samt den planerade renoveringen av Kevinge trygghetsboende. Även förvaltningens köksutredning från 2023 bör hanteras vidare som del i detta arbete.

Utöver dessa förändringar i närtid står vård och omsorgen inför större strategiska förändringar än vad utbildningssektorn gör avseende förändrade krav och behovspanoraman som påverkar måltiderna för brukarna.

Givet dessa utmaningar ser vi också ett behov av ökad samordning inom omsorgen än inom skolan varför måltidschefen även bör överta personalansvaret för de 11 medarbetare som idag arbetar på kommunens vård och omsorgsboenden.

Rollen bör placeras centralt på Äldreavdelningen.

Behov av samordning mellan de båda rollerna

De två rollerna har ett flertal beröringspunkter och förväntas samarbeta och samordna sig kring frågor som rör exempelvis optimalt lokalutnyttjande, produktionssätt, beredskap, utbildning och uppföljning.

Prioriterade frågor för nya roller

Följande frågor bedömer utredningen som prioriterade för de nya rollerna att hantera.

Långsiktig planering av kapacitet och tillagningskök

Såväl förskola, skola och vård och omsorgsboenden har dels överkapacitet, dels ett omfattande renoveringsbehov. Det finns ett tydligt önskemål från Samhällsutvecklingsförvaltningen att komma till tydliga beslut kring hur kommunen skall utveckla och nyttja befintliga kök i framtiden. Detta har även en stor påverkan på kommunens beredskapsarbete.

Möjliga utvecklingar kan vara att bibehålla befintlig struktur, samordna tillagningen av varmmat, främst inom förskolan, till färre tillagningskök samt en övergång till kyld matproduktion inom delar av utbildningsområdet och vård- och omsorgsboenden. Utredningen från 2023 kan ligga till grund för en fortsatt planering om den utvidgas till kommunen som helhet. Givet de förväntade minskade barnkullarna i kommunen samt en åldrande befolkning behöver flera olika perspektiv tas på planeringen.

Från tidigare uppdrag vet vi av erfarenhet att om diskussionen om framtida kök tar sin utgångspunkt i kärnuppdraget och låter detta utforma ex mottagningskök kan verksamheten bättre nå exempelvis pedagogiska mål eller ambitionen att öka matintaget inom omsorgen.

Implementering och uppföljning av måltidspolicyn

Den antagna måltidspolicyn behöver förankras och implementeras i verksamheterna för att skapa en gemensam bild av vilka konsekvenser den kommer att ha på såväl det dagliga arbetet som den långsiktiga planeringen. Inom ramen för detta arbete behöver även rutinerna för uppföljning och framtagning av eventuellt nya nyckeltal utifrån policyn arbetas fram tillsammans med kökspersonalen.

Beredskap och kris

Arbetet med frågor som rör beredskap och kris behöver intensifieras. Det handlar bland annat om att ta fram rutiner för respektive kök, identifiera och säkra tillgången på råvaror, arbeta fram rutiner för prioriteringar och samarbeten med externa utförare. Som tidigare nämnts finns även en viktig aspekt i att identifiera och kravställa vilka kök som skall fungera även i kris och säkra bland annat reservkraft och nödvatten. Detta arbete berör samtliga kök i kommunen och samarbetet behöver ske mellan de två förvaltningarna.

Samordning av rekrytering, utbildning och vikarier

Det finns redan idag en viss samordning avseende utbildning av kökspersonalen vilken kan utvecklas ytterligare. Här kan Sigtuna framhållas som ett gott exempel på en kommunövergripande och långsiktig strategi. Som framkommit i intervjuerna finns även förbättringsmöjligheter kring hur kommunen arbetar med rekrytering och vikariehantering. Även detta område bör till stor del kunna samordnas mellan de två rollerna och resultera i effektivare verksamheter och större möjligheter att rekrytera och bibehålla kompetenta medarbetare.

Systemstöd och digitalisering

I jämförelse med andra kommuner ligger Danderyd efter när det kommer till digitala stöd i köket. Bland annat saknas ett kostdatasystem för beställning, menyplanering, hantering av specialkost etc. Liknande system finns i samtliga kommuner i omvärldsbevakningen och underlättar för såväl den dagliga verksamheten som uppföljning. Digitala stöd för egenkontroll och internutbildning saknas också.