



Örkelljunga kommun

KOSTUTREDNING

Analys och förslag till förändring

5 november, 2009

Örkelljunga Kommun

KOSTUTREDNING

Analys och förslag till förändring

DiningDevelopment AB
Postadress: Box 58, 261 91 Landskrona
Besöksadress: Lilla Strandgatan 5 B, Landskrona
Tfn. 0418-145 54, Mob. 0703 17 88 50
www.diningdevelopment.com
info@diningdevelopment.com

Innehållsförteckning

		Sid.
1.	Introduktion	5
1.1	Uppdraget	5
1.2	Uppdragets genomförande	5
1.2.1	Datainsamling och avstämning i styrgrupp	5
2.	Bedömning av nuläget	6
2.1	Utgångspunkt för nulägesbeskrivning	6
2.2	Sammanfattning av nuläget	7
2.2.1	Ekonomi – jämförelsevis höga personalkostnader	7
2.2.2	Effektivitet, i praktiken oklara roller och inte optimal ansvarsfördelning	8
2.2.3	Kvalitet, oklara mål och bristande kunskap om kvaliteten	9
2.2.4	Miljö ambitioner, men ännu inte förankrade riktlinjer/policy	10
2.3	En ny måltidsorganisation	10
3.	Förslag till en framtida måltidsorganisation	11
3.1	En gemensam organisation	11
3.1.1	Kostchef	13
3.1.2	Kökschef	14
3.1.3	Köksföreståndare	15
3.2	Kompetensutveckling	15
3.3	Styrning och ekonomi	15
3.4	Samordning av verksamhetens produktion	17
3.4.1	Lokaler och förslag produktion och distribution	17
3.4.2	Personal	22
3.5	Inköp av livsmedel	22
3.6	Egen regi eller entreprenad	22
4.	Kravmärkt, ekologiskt producerat, rättvisemärkt, närodlat	23
4.1	Ekologiskt producerat	23
4.2	Kravmärkt	25
4.3	Rättvisemärkt	26
4.4	Närproducerat och klimatsmart	26
4.5	Konsekvenser tillgång och användning	27
4.6	Konsekvenser vid val ekologiska råvaror	28
5.	Konsekvenser och förslag ny organisation	30
5.1	Konsekvenser för verksamhetens kvalitet	30
5.2	Konsekvenser för verksamhetens effektivitet	31
5.3	Konsekvenser för verksamhetens miljömedvetenhet	31
6.	Kortfattat om nästa steg efter utredningen	32

Förteckning bilagor

Bilaga 1	Nulägesbeskrivning
Bilaga 2	Utkast kostpolicy

Figurförteckning

Figur 1	Verksamhetsstyrning
Figur 2	Förslag ansvar ny måltidsorganisation
Figur 3	Förslag 1 – Produktion och distribution
Figur 4	Förslag 2 – Produktion och distribution

Förteckning bilagor i detta dokument

Bilaga 1	Dokument och referensförteckning
Bilaga 2	Förutsättningar kostnadsslag samt kapitalkostnader

1. **Introduktion**

Under september - oktober 2009 har DiningDevelopment haft i uppdrag att genomföra en utredning av måltidsverksamheten inom förskola, skola och äldre- och handikappomsorg i Örkelljunga kommun. I föreliggande rapport med tillhörande bilagor presenteras resultaten av utredningen.

1.1 **Uppdraget**

Utredningsuppdragets syfte har varit att ge fördjupning och beskriva nuvarande produktion av aktuella måltider vid förskolor, skolor samt äldre- och handikappomsorgsverksamheter. Vidare visa på förslag och alternativ till framtida köks- och måltidsorganisation för Örkelljunga kommun.

Utredningen inkluderar analys och förslag avseende:

- Ekonomi
- Effektivitet
- Miljö
- Kvalitet

Analys och konsekvenser har också haft fokus utifrån följande kriterier; kravmärkt, ekologiskt producerat, rättvisemärkt samt närodlat.

Utredningens förslag till kommungemensam kostpolicy samt måltidsorganisation har förutsättningar till ökad och jämställd kvalitet för brukare och medarbetare, kostnadseffektivitet samt anpassning till rådande lagstiftning inom området. Kommunens övergripande förväntningar på utredningen som DD uppfattar det är att denna även ska utgöra en plattform i förändrings- och utvecklingsarbetet för måltidsverksamheten framöver.

1.2 **Uppdragets genomförande**

Utredningsarbetet har genomförts i tre faser; fördjupning *nulägesbeskrivning, analys och bearbetning av förslag samt förslag åtgärder med förändringsalternativ*. Nulägesbeskrivningen återfinns som *bilaga 1* och förslag till struktur för kostpolicy som *bilaga 2*. I föreliggande rapport redovisas analyser och konsekvensbeskrivning samt alternativa förslag till måltidsorganisation och måltidsservice.

1.2.1 **Datainsamling**

Bearbetning och analyser tar utgångspunkt i nulägesbeskrivningen som i sin tur baseras på dokumentstudier, intervjuer, observationer och besök i ett urval av tillagnings- respektive mottagningskök inom både skolor och äldreomsorg. Kommunstyrelsens arbetsutskott har muntligen medverkat till underlag inför framarbetning av kostpolicy. Nulägesbeskrivning såväl som förslagen i denna slutrapport har stämts av och diskuterats med styrgrupp bestående av;

Styrgrupp

- Kerstin Gustafsson, chefsekonom, Kommunledningsförv.
- Karin Olsson, chef Socialförvaltningen
- Ingela Ström, chef Utbildningsförvaltningen

2. Bedömning av nuläget

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

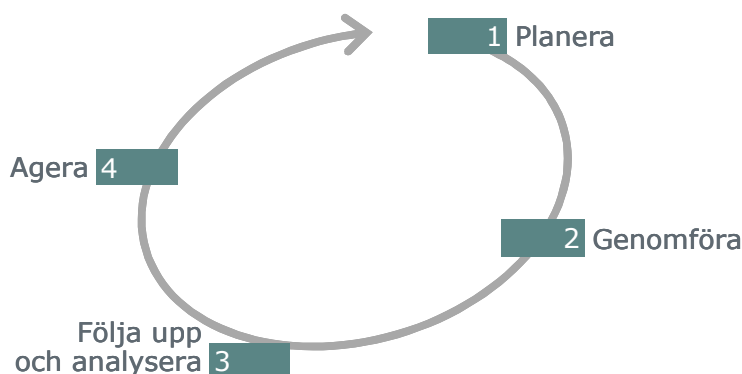
2.1 Utgångspunkt för nulägesbeskrivning

I bilden nedan illustreras DD:s syn på en effektiv verksamhets styrning. Den kan ses ur olika tidsmässiga perspektiv och på såväl nämndnivå och förvaltningsnivå som verksamhetsnivå.

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

Utifrån detta läge kan man sedan skapa nya planer för verksamheten

Figur 1: Verksamhetsstyrning



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

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

Detta är vad som även brukar kallas intern kontroll.

2.2

Sammanfattning av nuläget

Enligt vad som framkommit i utredningen står Örskelljunga kommun inför utmaningar gällande brister i nuvarande kökslokalers funktioner samt i funktioner kopplade till styrning, ledning och uppföljning.

Kommunens måltidsverksamhet har både delar av fungerande verksamhet och samtidigt tydliga förbättringsområden. För att skapa en professionell och utvecklande måltidsverksamhet krävs att kommunen skapar förutsättningar för förändring och utveckling. I det arbetet är det viktigt att se vilka brister som måste åtgärdas och att använda det som fungerar bra som förebild.

Idag är måltidsverksamheten organiserad inom två förvaltningar, Utbildningsförvaltningen där förvaltningschefen har det övergripande ansvaret för måltidsverksamheten vid förskola och skola, samt Socialförvaltningen där förvaltningschef har det övergripande ansvaret för måltider inom äldre- och handikappomsorg. Respektive chef för måltidsverksamheten har därmed personal-, arbetsplats-, kvalitets- och budgetansvar samt ansvar för att verksamheten följer lagmässiga krav. Föreståndare vid Gyllets skolrestaurang samt enhetschef vid Södergårdens kök ansvarar för koordination av daglig produktion och leveranser av måltider inom respektive förvaltning.

I kommunen finns totalt 8 tillagningskök och 9 mottagningskök, varav 1 tillagningskök och 1 mottagningskök drivs av entreprenör, 3 O Förvaltnings AB. Köken är av varierande standard och kvalitet, vilket även medverkar till olika förutsättningar och nivå för måltidernas kvalitet.

Ett av kommunens kök i egen regi producerar enligt bedömning under sin maximala kapacitet, dock är lokalens utformning och förutsättningar utöver utrustning ej optimal och kräver därmed ombyggnad för att möjliggöra maximalt nyttjande av kökets maskinella utrustning.

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

2.2.1

Ekonomi – jämförelsevis höga personalkostnader

Personalkostnaderna i budget för måltidsverksamheten är förhållandevis höga. En del kan förklaras av att tillagningskök med distribution till äldreomsorg måste bemanna köken under kvällar, helger och storhelger då personalkostnaderna är högre. Härutöver konstateras att personalkostnader skiljer sig åt mellan några av de olika tillagningsköken. I denna bedömning har hänsyn tagits till aktuell produktionsvolym.

Orsak till högre personalkostnader kan även härledas till de olika tillagningskökens produktionsupplägg, planering och uppföljning. Det sistnämnda påverkar även livsmedelskostnaderna i de respektive köken, oftast medverkar ovan nämnda till högre livsmedelskostnader än vad som är driftsmässigt relevant i förhållande till aktuell volym.

Budgeten används inte som styrmedel i verksamheten

Budgeten används inte som ett styrmedel för verksamheten utan begränsas till en kontrollfunktion. Riktlinjerna för budget är att den inte ska överskridas, det finns därmed inga utvecklingsmål kopplade till finansieringen av de olika måltidsverksamheterna.

För att ange någon uppgift som jämförelse med andra kommuners måltidsverksamheter som kan initiera till utvecklingsmål har DD tagit del av

Skolmatens Vänners årliga statistik där följande uppgifter beskrivs och framgår; Örkelljunga kommuns måltidskostnad för 2008 per elev och år är 4 320 kronor, motsvarande snittvärde för landets kommuner är 4 890 kronor. Riksgenomsnittets index är 100 och då ligger Örkelljunga på 88,3 för 2008.

Snittkostnad för råvaror till en lunchmåltid per elev och dag i landet är drygt 11,00 kronor, motsvarande råvarukostnad i Örkelljunga är 9,71 kronor per lunchmåltid. *Källa: www.skolmatensvanner.se*

Motsvarande jämförelser som ovan har inte gått att identifiera för måltider inom Socialförvaltningen, däremot framgår av kvalitetskriterier som Socialstyrelsen mäter i Äldreguiden att Örkelljunga kommun får 2,3 poäng. Skånes genomsnitt ligger på 3,7 och riksgenomsnittet på 3,6. Omdömet i denna jämförelse visar äldre personers möjlighet att påverka när de får mat och vilken mat de får. Mätning av kvaliteten har skett på tre delområden. Det första är andelen äldre personer som får mat hemsänd som kan välja mellan minst två olika rätter. Det andra är andelen bland dem som bor i äldreboende och korttidsboende som har möjlighet att välja mellan minst två olika rätter i samband med något av huvudmålen. Det tredje är hur lång tid som går mellan den sista serverade måltiden och den första serverade måltiden dagen därpå vid äldreboende och korttidsboende.

Källa: www.socialstyrelsen/aldreguiden.se

Generellt upplever kökspersonalen att de inte kan påverka budgeten, budgetläget kommuniceras till köksföreståndare vid Gyllet och enhetschef vid Södergårdens kök, men härutöver inte ut till övriga i de respektive köken i den omfattning som skäligen kan förväntas.

I nulägesbeskrivningen framgår att antal registrerade faktiskt serverade portioner utgör grund och budgetunderlag för nästkommande år. Nyckeltal används i dagsläget inte.

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

2.2.2

Effektivitet,

i praktiken oklara roller och inte optimal ansvarsfördelning

Ansvarsfördelningen inom organisationen är inte alltid tydlig. Övergripande funktionsbeskrivning saknas för samtliga befattningar inom måltidsorganisationen vad DD kan identifiera, trots detta upplever DD att finns informella och personliga antaganden om ansvar. Variation finns även i köksföreståndares och enhetschefs verkställande av ledarroll och chefskap.

Köksansvariga vid de mindre både tillagnings- och mottagningsköken uttrycker flertalet en önskan om att få enhetlig samordning för hela kostverksamheten via kostchefsbefattning. Tveksamheter kring vem som har det praktiska ansvaret för kvalitetsfrågan och att driva övergripande utveckling efterfrågas. Uttalade "verktyg" t ex för hur kvalitetssäkring av produktion och service sker samt fortlöpande gäst- och kundkontakter saknas.

Konsekvens av otydliga ansvarsroller medverkar till att resurser idag inte används på ett optimalt sätt.

Bristande kommunikation avseende effektivitet

Den uppfattning DD får är att kommunikationen mellan beställande nämnder och utövare är otillräcklig, för att medverka till effektiv planering och insikt om vad som "avtalas". Orsak till detta bedöms dels vara att

skriftliga avtal inte idag sluts om förutsättningar för måltidsleveranser men även att riktlinjer och mål saknas för aktuell måltidsservice. Den basbeställning som sker till köken är inte alltid heller förenlig med det faktiska antalet ätande. Konsekvensen blir att kökens möjligheter minskar att planera sin produktion utifrån det behov som finns.

Kök med underutnyttjad kapacitet

Uppgifter om produktion, kapacitet och erfarenheter vid observationer av kök visar att två av tillagningsköken, Gyllet och Solgården (som drivs av 3 O förvaltning AB) har möjlighet till utökad produktionsvolym och därmed optimerad produktionskapacitet och nyttjande av köksutrustning.

Vid Gyllets kök krävs dock ombyggnad av lokala förutsättningar för att den maskinella utrustningen ska kunna optimeras, köket har trånga icke ändamålsenliga utrymmen vid tillagning av bl a dietkoster men även för övrigt avsaknad av tillräckliga beredningsytor. Solgårdens kök har idag överkapacitet som inte används på mest optimalt sätt, såväl lokal- som utrustningsmässigt. I detta kök produceras relativt få portioner i förhållande till kökets potentiella kapacitet .

2.2.3

Kvalitet,

oklara mål och bristande kunskap om kvaliteten

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

Vid de båda förvaltningarnas köksverksamheter näringsberäknas inte de måltider som serveras och gemensam receptur för beredning och tillagning saknas. Detta påverkar kommunens förutsättningar att kunna garantera likvärdig måltidskvalitet såväl för barn och elever i förskolan och skolan som inom äldre- och handikappomsorgsverksamheter. Möjlighet finns inte heller till garanti av det näringsintag som måltiden skall innehålla enligt SLV:s (Svenska Livsmedelsverkets) riktlinjer.

Kvaliteten på den måltidsservice som erbjuds beställande nämnder uppfattas efter intervjuer och möten som bra ur ett helhetsperspektiv, men också varierande eller ojämn. I övergripande formulering önskas bl a mer valfrihet i antal rätter som serveras, större delaktighet kring måltiden, mer flexibilitet och kundfokus från måltidsutövare, trygghet i att "säker mat" serveras samt mer avkopplande och en mer "restaurangbetonad måltidsmiljö utan omgivande stressfaktorer.

Ingen systematisk uppföljning av måltidskvaliteten sker idag och kommunen har ingen rutin för brukarundersökningar eller uppföljning av den upplevda kvaliteten.

Behov av ökad kompetens i köken kring måltidskvalitet och lagstiftning

DD kan konstatera att det finns ett behov av att öka kompetensen hos personal i köken. Detta bekräftas via genomförd kompetensinventering men även i intervjuer med köksföreståndare, enhetschef och köksansvariga. De flesta har erfarenhet av måltidsverksamhet men knappt hälften saknar formell grundutbildning. Fortbildning och uppdatering av livsmedelslagstiftningens krav och innehåll, livsmedelskunskap, gastronomi, tillagning och måltidsproduktion inom storkök kan stärka och utveckla såväl anställda som måltidskvaliteten avsevärt.

Kompetensutveckling efterfrågas av anställda också inom områden som specialkost och dietmatlagning då antalet av dessa ökar fortlöpande inom samtliga brukarkategorier, samt ekonomi och chefskap.

2.2.4

Miljö

ambitioner, men ännu inte förankrade riktlinjer/policy

Kommunens måltidsverksamheters koppling till miljö definieras i detta sammanhang dels som ekologiska eller närproducerade råvaror, dels som transport av måltider.

Ett beslut har tagits av Utbildningsnämnden den 5 februari, 2009 under paragraf 13, om att öka inköpsandelen ekologiska livsmedel till 10 % från nästkommande år 2010. Regeringens mål att 25 % av den offentliga konsumtionen av livsmedel vid utgången av 2010, skall vara ekologiska produkter är ett riktmärke. Dock bedöms detta riktmärke ej vara möjligt att uppnå då ökade livsmedelskostnader beräknas samt att kommunens nuvarande ekonomiska situation med minskade skatteintäkter totalt kräver besparingsåtgärder.

Transporter av måltider i Örkelljunga kommun kan i dagsläget inte anses vara ett problem utifrån miljöhänsyn. Kommunen har geografisk relativt korta transportavstånd inom respektive kostområden.

2.3

En förnyad måltidsorganisation

Örkelljunga kommun har en tydlig ambition i att vilja förnya och förbättra måltidsorganisationen. Verksamheten ska präglas av god kvalitet i servering av god och näringsriktig mat som motsvarar SLV:s rådande riktlinjer för måltider inom förskola, skola och äldreomsorg. Måltidsverksamheten skall kännetecknas av hög effektivitet och visa en tydlig koppling mellan kvalitet och kostnader. Den primära motivationen bakom önskad förändring handlar om kvalitetssäkring och kostnadseffektivitet.

I arbetet med att skapa en förändrad organisation för måltidsverksamheten i Örkelljunga kommun har DD utgått från tre ledord:

- Kvalitet
- Effektivitet
- Miljö, *där kriterier som kravmärkt, rättvisemärkt, ekologiskt producerat samt närodlat omfattas*

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

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

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

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

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

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

3. Förslag till en framtida måltidsorganisation

I detta kapitel redogörs för DD:s förslag som rör organisation och styrning samt produktion och distribution. Förslaget fokuserar på en ny samlad organisation, utformad för att skapa förutsättningar i effektiv verksamhetsstyrning och stödja en måltidsverksamhet som kännetecknas av hög effektivitet, kvalitet och miljömedvetenhet. Förslaget nedan innehåller även en strategi för att effektivisera produktionen och resursanvändningen i köken.

Måltiderna uppfattas idag av beställande nämnder i övergripande termer som god men har tydliga förbättringsområden i t ex. mer behovsanpassad måltidssituation, mer gästfokus, likvärdig och jämn måltidskvalitet inom kommunens samtliga kostområden, valfrihet och variation i menyer samt ökad kompetensförsörjning som medverkar till lustfyllda måltider och måltidsstunder. Arbetet fram till utveckling och förbättring inom nämnda förbättringsområden bör ske i samverkan med såväl skolans personal som personal inom vård och omsorg.

I framtagandet av förslaget har DD försökt att ta till vara det som fungerar bra. Till detta hör att kommunen idag producerar måltider i godkända kök som det dock enligt DD:s bedömning måste fokuseras på ytterligare för framtida stabilitet. Kommunen bedöms på så vis ha en relativt god grund att stå på för en fortsatt utveckling av måltidsverksamheten för säkerställande av en hög kvalitet; både vad gäller näringsinnehåll och måltidsupplevelse samt lagstiftningskrav. Vidare finns ett engagemang för frågor som rör utveckling av måltidsverksamheten såväl inom nämnder och förvaltningsledning som ute i tillagnings- respektive mottagningsköken.

3.1 En gemensam organisation

Örkelljunga kommun står inför utmaningar när det gäller produktion och distribution av måltider. En minskning i antal elever vid grundskolan kommer inom de närmast kommande åren bli kännbar. En mer återhållsam ekonomi med strama budgetprognoser är även ett faktum då kommunens skatteintäkter minskar.

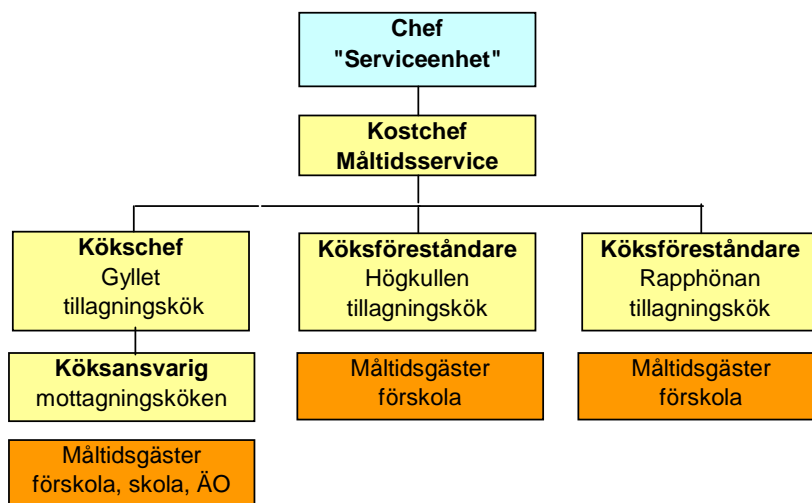
DD bedömer utifrån ovan beskrivna scenario och där Örkelljunga kommun samtidigt står inför att skapa en professionell måltidsverksamhet präglad av

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

Behovet av en tydlig och sammanhållen verksamhetsstyrning talar för en förändring av ansvarsfördelningen när det gäller måltidsverksamheterna. I förändring av styrning bör de erfarenheter som idag finns och arbete som har gjorts inom ramen för respektive nämnds måltidsverksamheter tillvaratas.

Mot bakgrund av skrivning ovan föreslår DD ansvar för kommunens framtida "Måltidsservice" enligt figur 2 som följer:

Figur 2: Förslag ansvar ny måltidsorganisation



"Måltidsservice" har till uppgift att tillgodose barn och ungdomar i förskola och skola, personer som vistas inom äldre eller handikappomsorg med måltider inom Örkelljunga kommun.

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

DD har valt en traditionell linjär organisation med en "Serviceenhet" och en "Servicenämnd" som huvudman och därmed bär det yttersta ansvaret för att måltidsverksamheten fungerar enligt givna riktlinjer och måldokument. I analysförfarandet har DD bedömt och kommit fram till slutsatsen, att det i kommunens nuvarande organisation inte finns en tydlig nämnd och förvaltning som måltidsverksamheten kan inordnas i. Därmed föreslås att denna fråga lyfts så att föreslagen "serviceenhet" inordnas i nämnd där kommunens samordnande måltidsverksamhet får fortsatt fokus och ansvarstillhörighet.

I en offentlig verksamhet där förvaltandet av, i detta fall, god och kvalitativ måltidsservice är ett av de främsta målen, krävs långsiktighet och en hållbar struktur. Då den huvudmannastyrda organisationen har en allmännyttig uppgift att fylla och ska bära upp den demokratiska värdegrunden, anses ovanstående organisationsmodell vara den som är bäst tillämpbar. I en politikerstyrd organisation är ju målen mer komplexa eftersom det finns olika ideologier och intressen som ska komma till uttryck. Då finns det ett stort värde i en organisation som präglas av stabilitet.

”Måltidsservice” som i detta förslag föreslås vara bemannad med en kostchef, ansvarar för alla delar av måltidsverksamheten. Kostchefen föreslås få ett övergripande ansvar för att styra, leda och följa upp måltidsverksamheten. Funktionen som kostchef är central och har ett nära samarbete med de köksansvariga cheferna. Den måltidsorganisation som föreslås samlas under en gemensam kostchef, blir mer omfattande och kommer att kräva tydlig delegationsordning och ansvarsfördelning. I framtiden krävs för såväl kostchef som kökschef och köksansvariga formella befattnings- och arbetsbeskrivningar för att säkerställa att ansvar inte faller ”mellan stolarna” och att arbetsordningen är klar för samtliga medarbetare.

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

Klargörandet av roller och funktioner, ansvar och befogenheter är en förutsättning för att få verksamheten tydlig och kostnadseffektiv. DD utgår ifrån att samtliga resurser i organisationsförslaget finns i nuvarande organisation. Kompetensförstärkning kan bli aktuell.

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

3.1.1

Kostchef

Den föreslagna kostchefen, har fullt ansvar för att driva måltidsverksamheten i enlighet med givna ramar (t.ex. kostpolicy, målsättningar för kvalitet och budget). Kostchefens ansvar omfattar med andra ord såväl personal och budgetfrågor som verksamhetens kvalitetsmässiga resultat. Genom att kostchefen har denna roll, säkerställer man att verksamheten kontinuerligt utvecklas utifrån de målsättningar som sätts upp i kommunen. Det är med andra ord av yttersta vikt att kostchefens huvudsakliga fokus är på utveckling, planering och budget för verksamheten som helhet.

För att lägga grunden för en effektiv verksamhetsstyrning, där ekonomi och verksamhet hänger ihop på alla nivåer, föreslår DD att kommunens nuvarande måltidsverksamheter slås samman. För tillagningsköket (Gyllet) utses en kökschef som har ansvar för att, inom ramen för sitt område, se till att budget och lagstiftning följs, att personalresurserna används på ett effektivt sätt och att målen nås. På motsvarande sätt fungerar köksföreståndare i sin roll vid de mindre tillagningsköken. Om man inte har detta delegerade ansvar inom måltidsorganisationen, riskerar man att mycket av kostchefens tid går åt till frågor som rör den dagliga verksamheten ute i köken och inte det övergripande uppföljnings-, styrnings- och strategiarbetet.

Kostchefen har sammanfattningsvis det samlade ansvaret för verksamheten, men arbetar genom kökschef och köksföreståndare för att förankra policy, riktlinjer och ramar samt följa upp verksamhetens resultat.

Kostchefens ansvarsområden föreslås vara:

- Förberedelse, förankring och uppföljning av politiskt beslutad kostpolicy, riktlinjer och övriga mål för måltidsverksamheten
- Aktiv och regelbunden dialog och kommunikation med kunderna/verksamheterna (förskola, skola, och äldre-/handikappomsorg)
- Förberedelser inför/och avtalsteckning beställare
- Ansvar för utveckling av gastronomisk kvalitet och lustfyllda måltidsupplevelser
- Måltidsplanering inklusive receptur, näringsberäkning och uppföljning av måltidskvalitet
- Budget inklusive uppföljning med kökschef, köksföreståndare
- Övergripande personalansvar (rekrytering, kompetensutveckling, arbetsmiljöfrågor, etc.)
- Upphandling (ramavtal)
- Att lagstiftning efterlevs (arbetsmiljö, livsmedelshantering, egenkontroll etc.) och kvalitetssäkring
- Utveckling av verksamheten inklusive gemensamma processer och rutiner, miljöanpassning av måltidsverksamheten
- Medarbetar- och lönesamtal kökschef, köksföreståndare

Förutom att vara kunnig i kostfrågor, kostekonomi och organisation av måltidsverksamhet behöver kostchefen vara drivande i att utveckla en modern och professionell måltidsverksamhet. Kostchefen har ett tydligt chefs-/ledarskap och förmåga att inspirera och engagera medarbetare i verksamheten. Att knyta till sig expertresurser, och att knyta kontakter och nätverk utanför kommunen för att hämta inspiration och idéer från andra verksamheter blir centralt. Kostchefen ser till att gällande riktlinjer (lagar, policies, matsedlar etc.) får genomslag i verksamheten i köken, att måltiderna i varje kök håller samma kvalitet, att personalresurserna utnyttjas effektivt mellan köken, att produktionen och distributionen mellan köken optimeras.

3.1.2

Kökschefen och köksföreståndare

Kökschefen får ansvar för tillagningsköket och samtliga kök som tillagningsköket levererar till inom kommunen, förskola, skola och äldre-/handikappomsorg. Köksföreståndare ansvarar för det egna tillagningsköket med dess dagliga produktion och servering.

Kökschefens direkta kontakt med verksamheten i köken möjliggör för kostchefen att behålla fokus på övergripande verksamhetsfrågor och att livsmedelsupphandlingar speglar verkliga behov ute i köken. Ett tydligt ledarskap i det dagliga arbetet ger bättre resultat, ökad effektivitet och minskar risken för att viktiga moment utelämnas i måltidsproduktionen. Det gör även att kökspersonalen känner sig trygga i sina roller.

Kökschefen föreslås ansvara för:

- Den dagliga löpande verksamheten i köken
- Inköp av råvaror
- Daglig uppföljning produktion och volymer
- Se till att rutiner för säkerställandet av måltider följs
- Att rutiner för egenkontrollprogram efterlevs
- Löpande personalfrågor (utvecklingssamtal, resursplanering, lönesamtal, vikarier etc.)
- Säkerställande av måltidskvalitet och att lagar efterlevs i köken
- Samordning löpande underlag för redovisning och uppföljning

- Rapportering till kostchef inkl. uppföljning av budget
- Deltagande i samband med livsmedelsupphandlingar, produkttester och presentationer

Köksföreståndare föreslås ansvara för motsvarande samtliga arbetsuppgifter ovan med undantag av löpande personalfrågor som handhas av kostchef.

Köksansvariga i mottagningsköken får med detta förslag till befattningsstruktur därmed ansvar för mottagning och slutberedning av måltidskomponenter inför servering. Ansvaret omfattar även dagliga rutiner för säkerställande av måltiderna som serveras samt att rutiner för egenkontrollprogram efterlevs.

3.1.3 **Ställföreträdande Kökschef**

Ställföreträdande Kökschef får ansvar för produktionen på tillagningsköket och ska kunna gå in för kökschefen när denne ej finns på plats. Se arbetsuppgifterna ovan.

3.2 **Kompetensutveckling**

Omfattningen av formell utbildning samt kompetensutveckling hos anställda inom måltidsverksamheten varierar. Ett resultat av detta är att det inte säkerställs att kommunens kökspersonal har likvärdig kompetens, därmed finns variation också i de måltider som kommunens invånare erbjuds.

I organisationsförslaget ovan föreslås att kostchefen har det yttersta ansvaret för kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalen. Detta är nära sammankopplat med att kostchefen har det övergripande ansvaret för utveckling och verksamhetens kvalitetsmässiga resultat samt personalansvar. Kostchefen ska alltså ombesörja att personalen har rätt kompetens så att verksamheten har de bästa förutsättningar att leverera god kvalitet. Detta innebär att personalen ges möjlighet till utbildning och annan fortbildning, för att hålla sig uppdaterade vad gäller lagar och föreskrifter om livsmedel och livsmedelshantering. Kunskap om olika specialkost och allergikost är likaså en viktig del av detta. Kompetensförsörjning är en förutsättning för en god måltidskvalitet, och påverkar även personalens trivsel och engagemang i positiv riktning.

3.3 **Styrning och ekonomi**

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

För att kunna använda sig av budget i uppföljning och styrning av verksamheten är det viktigt att både underlag och budget är realistiska, samt att det finns en medvetenhet i organisationen kring vad som är kostnadsdrivande, och vilka möjligheter det finns att hantera eventuella budgetavvikelser löpande. Den föreslagna måltidsorganisationen med en tydlig ansvarsfördelning mellan kostchef, kökschef, köksföreståndare samt köksansvariga, ger enligt DD goda förutsättningar för att kunna utföra effektiv verksamhetsstyrning.

Med stöd av den nya organisationen blir det möjligt att få en samlad överblick och styra måltidsverksamheten på alla nivåer. Detta sker genom att man gör en sammanhållen planering, genomför planerna, följer upp och

analyserar hur det gått för verksamheten samt åtgärddar och prioriterar utifrån resultatet.

Inledningsvis bör Örkelljunga kommun ta fram tydliga mål, policies och riktlinjer för vad man vill åstadkomma när det gäller måltidsverksamhetens kvalitet, kostnader och miljöpåverkan. Till exempel vilken måltidskvalitet man eftersträvar och riktlinjer för hur budgeten ska nyttjas. Det är viktigt att verksamhetens gemensamma mål förankras på alla nivåer inom organisationen. Detta eftersom kunskap om vilka målsättningar som finns och hur dessa ska nås, enligt vad DD har sett i andra kommuner ökar sannolikheten för att man uppnår dessa målsättningar.

Under måltidsproduktionen (dvs. genomförandet) är det kökschefen & köksföreståndarna och ytterst kostchefen som ser till att verksamheten drivs efter kommunens egna uppsatta mål samt uppfyller lagmässiga krav. För att kunna följa upp måltidsproduktionen föreslås att måltidsverksamheten har ett gemensamt uppföljningssystem. Systemet bör innefatta både ekonomiska och kvalitetsmässiga aspekter samt innehålla "rätt" information, dvs. information som är värdefull utifrån ett styrningsperspektiv.

Det finns IT-baserade kostplaneringssystem på marknaden som kan användas både för att effektivt planera och för att följa upp måltidsproduktionen, ekonomi och inköp. Idag finns endast ett datoriserat etikettprogram för packningen av Mattjänst. DD rekommenderar att ett kostplaneringssystem köps in och att det blir en naturlig del av den dagliga verksamheten.

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

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

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

För att kunna jämföra sig med andra kommuner krävs mer. De som medverkar i sådana jämförelser måste arbeta med enhetliga kostnadsbegrepp eller portionsbegrepp, vilket inte sker i dagsläget. För det första saknas en enhetlig praxis för portionsbegreppet; olika mått används i olika kommuner och det finns inget som är accepterat av samtliga branschföreträdare. För det andra finns ingen entydig definition av de olika portionsbegreppen. De mått som vanligen används är:

lunchportion, dygnsportion, dagsportion, medelportion och normalportion. DD:s erfarenhet är att flertalet är överens om att det finns behov av ett enhetligt portionsbegrepp. Här skulle vi rekommendera att kommunen väljer ut ett antal kommuner att jämföra sig mot, och säkerställa att data blir jämförbara.

För Örkelljunga kommun är ett första steg att påbörja en systematisk uppföljning av ekonomi och kvalitet inom kommunen. På så vis kan ytterst ansvarig chef styra verksamheten genom att göra relevanta och realistiska prioriteringar som har sin utgångspunkt i kommunens verksamhetsmål. Budgeten används på så sätt som styrmedel med utgångspunkt i målsättningar, snarare än som ett kontrollinstrument. DD föreslår att detta görs genom att man definierar en referensportion d.v.s.

hur mycket den genomsnittliga frukosten, lunchen, middagen, mellanmålet och kvällsmålet kostar.

Denna referensportion kan sedan användas i kalkylsammanhang för att göra t.ex. styckekostnader vid olika investeringsalternativ.

Exempel på ytterligare möjliga nyckeltal är:

Finansiella;

Försäljningsvolym

Resultat i % av försäljning

Personal;

Arbetade timmar

Sjukfrånvaro

Försäljning per arbetad timma

Antal producerade måltider i relation till antalet tjänster

Produktion;

Råvaror %

Personal %

Omsättningshastighet

Utbildningskostnad/anställd

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

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

3.4 **Samordning av verksamhetens produktion**

DD ser att det finns samordningsmöjligheter både vad gäller lokaler och personal som ger måltidsverksamheten ett bättre kapacitetsutnyttjande.

De samordningsmöjligheter som beskrivs här är framtagna utifrån den dokumentation och de intervjuer som DD har genomfört inom ramen för uppdraget. Sammantaget är det DD:s uppfattning att nedanstående föreslagna förändringar av verksamhetens produktion och distribution, tillsammans med ovanstående organisatoriska förändringar, kan bidra till att skapa en kvalitativ och kostnadseffektiv måltidsverksamhet i Örkelljunga kommun.

3.4.1 **Lokaler med förslag produktion och distribution**

Produktionen av måltider i Örkelljunga kommun sker idag i 8 tillagningskök. Dessa kök finns geografiskt fördelade över kommunen och produktionen varierar mellan ca 40 och 450 portioner per dag. Totalt produceras och distribueras 2 010 lunch/middags och kvällsmåltider per dag. Utöver detta tillkommer servering av frukost och mellanmål.

Flera av köken har ej ändamålsenliga lokaler och enligt rådande lagstiftning rätt förutsättningar för tillagning, distribution och servering. Framförallt

gäller detta köken vid Tockarps skola, Södergårdens ÄO, Von Reisers skola samt Ekets skola. Köken är föråldrade, trånga och slitna. Samtliga är köken idag ej lämpliga för den produktion som här sker, omfattande åtgärder krävs för att tillgodose såväl livsmedelslagstiftning som arbetsmiljölagstiftning. Gyllets kök uppfyller till viss del lagstiftningskraven men har ej ändamålsenliga beredningsytor för bl a dietproduktion samt förråd och kontor.

DD bedömer att ytterligare kapacitetsvolym (utan renoveringsåtgärder) finns i ca 150 lunchportioner vid tillagningsköket Solgården, köket nyttjas med andra ord inte till sin fulla kapacitet. Ansvar för drift finns idag hos entreprenör 3 O Förvaltning AB. Köket har dock bekymmer med mögel vid kylar och förråd som bör åtgärdas omgående.

Efter analys är DD:s uppfattning att Örkelljunga kommun kan minska antalet tillagningskök. Inom lagstadgade krav på varmhållningstid om minst +60 grader under max 2 timmar från det att den tillagade komponenten lämnar gryta eller ugn fram till serveringstillfället (motsvarande tid för kokt potatis är 1 timma) kan tillgodoses vid omställning till endast 3 tillagningskök. Övriga kök blir därmed mottagningskök-/enheter. Bedömning görs utifrån att transportsträckorna idag inte medverkar att tidpunkter för varmhållning kan efterlevas.

Förslag framgår även där alternativ till nuvarande varmmatproduktion, som även benämns Cook Serve presenteras. Kyld mat som även benämns Cook Chill är ett alternativ som medverkar till ytterligare samordning och där måltider produceras och distribueras med samma höga kvalitet.

DD bedömer detta vara en kvalitetshöjning framförallt för de måltider som levereras inom hemtjänsten.

Utgångspunkter för förslagen kan sammanfattas i följande punkter:

- Optimalt utnyttjande av kapacitet och resurser i kommunens kök
- Samlad planering av investeringar för framtida behov

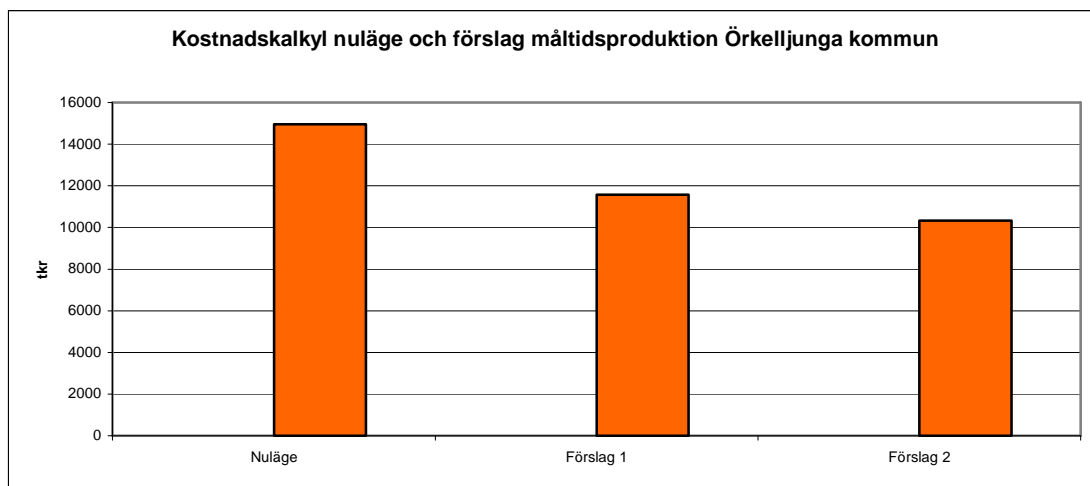
Målsättning är att få helhetsperspektiv i en sammanhållen måltidsorganisation med tydlig ansvarsfördelning och effektiv resursanvändning. Förslagen som följer medför olika effekter på personalbehov, investeringsbehov, transportbehov, löpande administration samt rutiner för styrning, redovisning och uppföljning. Generellt är driftkostnaderna (bl.a. el och vatten) lägre i mottagningsköken och i tillagningskök som har produktion bör rekommenderad volymökning bidra till optimalt kapacitetsnyttjande och kostnadseffektivitet. Vid färre tillagningskök minskar berednings- och tillagningsvinnet och råvaruanvändningen blir mer optimal. Exakt hur stora besparingar kommunen kommer att göra på detta kräver emellertid tillgång till mer detaljerad redovisning av de ekonomiska resultaten än vad DD haft tillgång till.

Sammantaget är det DD:s uppfattning att de föreslagna förändringarna i sin helhet kan bidra till att skapa en framtida kvalitativ och kostnadseffektiv måltidsverksamhet i Örkelljunga kommun. Nedan framgår de två förslag till förändringar gällande produktion och distribution av Örkelljunga kommuns aktuella måltider.

Kostnads kalkyl visar jämförbara årliga kostnader i de olika förslagen. Kostnaderna bygger på underlag i nuvarande förvaltningars budget 2010.

Dagens kostnadsnivå/nuläge utgör "nolläge" i förhållande till de olika förslagen vilket framgår av diagrammet som följer på nästkommande sida. Kostnader som varit möjliga att identifiera och beräkna är;

- drift (el, värme, vatten och sophämtning)
- personal
- livsmedel



Tkr

14 955

11 566

10 319

De olika förslagens behov av insatser och nyinvesteringar framgår av *bilaga 2* i detta dokument.

De två förändringsförslagen beskrivs vardera på nästkommande sidor. Figur 3 visar fortsatt varmmatproduktion/Cook Serve med tillagning och produktion vid 4 tillagningskök och 13 mottagningskök. Figur 4 visar förslag till kyld matproduktion/Cook Chill med tillagning vid 1 centralkök och övriga 16 kök blir mottagningskök.

Tillagningsköken framgår i gult och mottagningsköken i blått.

Figur 3: Förslag 1 – Produktion och distribution

VARM MATPRODUKTION

OMRÅDE:

ÖRKELLJUNGA

GYLLET skolrest
1339 lunch/dag
100 kv.mat

RAPPHÖNAN fsk
58 lunch/dag,
fr, m-mål

HÖGKULLEN fsk
56 lunch/dag,
fr, m-mål

Berings fsk
25 fr,lunch,m-mål

Eket skola
34 fr,lunch,m-mål

Kottens fsk
30 fr,lunch,m-mål

SÖDERGÅRDEN
230 lunch-midd/dag
10 fr, 100 kv.mat

Mården fsk
17 fr,lunch,m-mål

Trollbacken fsk
33 fr,lunch,m-mål

Korgen fsk
23 fr,lunch,m-mål

Skogsgläntan fsk
39 fr,lunch,m-mål

OMRÅDE:

SKÅNES FAGERHULT/ÅSLJUNGA/TOCKARP

SOLGÅRDEN ÄO
381 lunch/dag,

Bokelundaskolan
183 lunch,m-mål

Solrosens fsk
41 fr,lunch,m-mål

Von Reisers skola
46 fr,lunch,m-mål

Skogsbrynet fsk
32 fr,lunch,m-mål

Tockarp
43 fr,lunch,m-mål

Vid de 4 tillagningsköken tillagas huvudkomponent med tillbehör t ex sås, som sedan levereras varmt i avsedda transportvagnar/enheter till respektive mottagningskök. Övriga måltidskomponenter som potatis, ris, pasta, grönsaker kokas på plats i mottagningsköket i anslutning till servering. Sallader och råkost till bufféer bereds helt alt. delvis också i mottagningsköket. Leveranser av frukost och mellanmålskomponenter, mjölk, bröd, potatis, frukt och grönsaker sker från aktuellt tillagningskök, i samband med daglig leverans av varm huvudkomponent med tillbehör.

Vid några av förskolorna i detta förslag kan även leverans av samtliga komponenter vara ett alternativ, då transportvägar är korta och inom ca 10-15 minuter.

Mindre av mer omfattande renoveringar krävs vid de tidigare tillagningsköken Södergården, Von Reisers och Eket skola vid omställning till mottagningskök. Vid Tockarps skola föreslås klassrumsservering då detta tillagningskök idag kräver omfattande ombyggnad och renovering för att kunna fortsätta med måltidsproduktion.

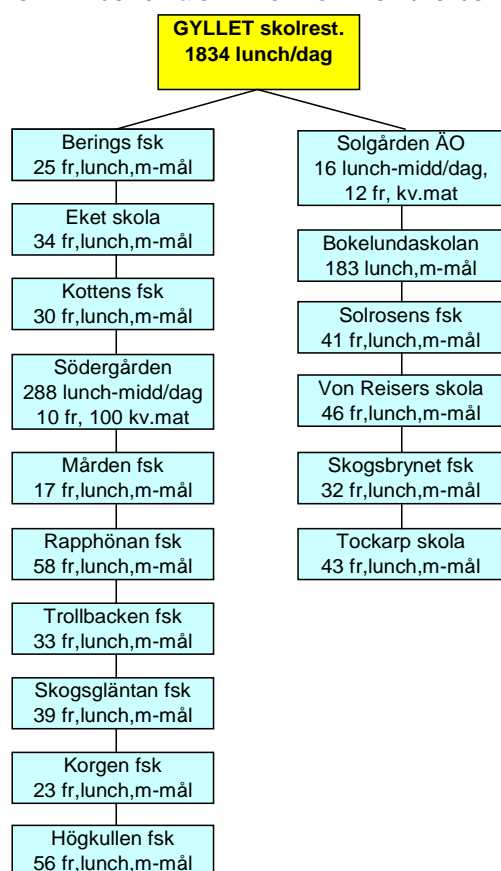
Effekter i detta förslag är; minskade driftkostnader vid de tillagningskök som ställs om till mottagningskök, mer optimal råvaruanvändning och minskning totalt mot nuvarande, minskade personalkostnader samt totalt minskning av tillsynsavgifter. Vidare minskat behov av externa transporter från leverantörer med livsmedel etc. då leverans endast sker till 4 tillagningskök. Ökat behov av interna transporter för att distribuera måltidskomponenter och förrådsvaror etc. från tillagningsköken till mottagningsköken.

Behov av renovering/ombyggnad vid Gyllet och Högkullens kök krävs för att tillgodose rätt arbetsförfarande och krav i livsmedelslagstiftning.

Figur 4: Förslag 2 – produktion och distribution

KYLD MATPRODUKTION

OMRÅDE:
ÖRKELLJUNGA & SKÅNES FAGERHULT/ÅSLJUNC



Endast 1 tillagningskök, Gyllets kök är aktuellt i detta förslag med kyld matproduktion och leveranser till samtliga övriga 16 som blir mottagningskök.

Vid Gyllets central-/tillagningskök tillagas huvudkomponent med tillbehör t ex sås, som sedan levereras nedkylt i avsedda transportvagnar/enheter till respektive mottagningskök. I denna produktionsteknik är det obruten kylkedja max + 3 grader C som gäller från att komponenten kylts ned efter tillagning tills att uppvärmning och sluttillagning sker inför servering. Övriga måltidskomponenter som potatis, ris, pasta, grönsaker kokas på plats i mottagningsköket i anslutning till servering. Sallader och råkost till bufféer bereds helt alt. delvis också i mottagningsköket. Leveranser av frukost och mellanmålskomponenter, mjölk, bröd, potatis, frukt och grönsaker sker från aktuellt tillagningskök, i samband med daglig leverans av varm huvudkomponent med tillbehör.

Effekter i detta förslag 2 är; mindre av mer omfattande renoveringar och ombyggnader vid de kök som ställs om till mottagningskök, minskade driftskostnader totalt då tillagningskök blir mottagningskök, mest optimal råvaru-användning och minskat svinn. Bättre möjligheter till rationell produktions-uppföljning och övrig administration. Minskade personalkostnader, totalt minskning tillsynsavgifter.

Även i detta förslag minskade externa transporter i jämförelse med idag, då leverantörer av råvaror levererar endast till Gyllets kök. Förslaget medverkar till optimalt nyttjande av de resurser som finns inom måltids-verksamheten.

Ökat behov av interna transporter för att distribuera måltidskomponenter och förrådsvaror etc. från Gyllets kök till mottagningsköken.

Förutom att kommunen långsiktigt kan göra besparingar genom förslag till produktionsförändringar, finns det kvalitetsmässiga vinster att göra. Idag kan varken barn, elever eller äldre välja maträtt. När tillagningsköken producerar ett större och optimalt antal portioner öppnas möjligheten för att servera olika rätter vid samma tillfälle. Denna möjlighet att införa menyval bedöms generellt sett som en viktig aspekt av god måltidskvalitet.

Vidare kan det vara nödvändigt att göra vissa investeringar för att verksamheten ska leva upp till livsmedelslagstiftning samt godtagbar måltidskvalitet och arbetsmiljö.

3.4.2

Personal

DD bedömer att det finns möjligheter att effektivisera resursanvändningen av personal. Inom den föreslagna samlade organisationen kommer kostchef i samverkan med kökschef att ha ansvar över de olika köken inom kommunen och där det ingår att säkerställa så att personalresurserna nyttjas effektivt mellan köken. En framtida gemensam vikariepool kan dessutom medverka till både kortsiktiga och långsiktiga lösningar för olika behov.

En omfördelning av personal kan även medverka till större flexibilitet och att fler får specialistkompetens då detta oftast är en förutsättning för att kunna "flytta runt".

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

3.5

Inköp av livsmedel

I den föreslagna organisationen kommer kostchefen att ha en helhetsbild av samtliga inköp som sker i organisationen. I de olika köken ansvarar respektive kökschef, köksföreståndare och köksansvarig för att göra inköp. Detta sker med stöd av kostchefen som har insyn i varje köks budget samt kommunicerar med aktuell förskola, skola och äldreboende.

Den tydliga kopplingen mellan kökets ekonomiska förutsättningar och till verksamhetens brukare, gör att inköpen kan optimeras utifrån ett kostnads- och kvalitetsperspektiv. Till exempel minskar risken för att beställningar överdimensioneras i förhållande till antalet ätande. Dessutom effektiviseras styrningen då kostchefen förankrar kommunens policys och riktlinjer för t ex även miljömål hos ansvariga.

Samverkan mellan de två aktuella kommunerna, Ängelholm och Båstad som redan idag finns gällande livsmedelsupphandling, bör medverka till optimala livsmedelsavtal där den totala volymen ger bästa möjliga råvarupriser. Förutsättning är även att samtliga inköp sker inom de avtalsramar som omger livsmedelsupphandlingen. Endast i enstaka fall t ex vid tillagnings av specifika specialkost bör inköp utanför avtalen vara aktuella.

3.6

Egen regi eller entreprenad

Under utredningsarbetet har analys även fokuserat kring om Örkelljunga kommuns framtida måltidsverksamheter ska drivas i egen regi eller av

entreprenör. Med den erfarenhet som DD besitter och med bedömning utifrån nuvarande aktuella något minskande produktionsvolymerna i kommunen, så är entreprenad inte ett alternativ sett utifrån att uppnå ekonomiska fördelar. Med hänsyn till de åtgärder och investeringar som måste ske för att köken skall uppnå den standard som krävs för dagens måltidsproduktion, så binds kapitalkostnader upp som entreprenör troligen har svårigheter i nuvarande ekonomiska läge att lönsamt hantera. Troligen skulle det medverka till kraftigt ökade måltidspriser.

De huvudsakliga motiven för att utveckla alternativa driftformer är ju vanligtvis att uppnå ökad valfrihet för brukarna, lägre kostnader och hög kvalitetsutveckling. Med det organisationsförslag som beskrivits ovan i denna rapport finns förutsättningar att uppnå ökad valfrihet, lägre kostnader och kvalitetsutveckling. Detta parallellt med produktion och distribution (enl. förslag 2) från såväl egna tillagningskök som Solgårdens kök där 3 O Förvaltning AB ansvarar för drift. Med riktlinjer och tydliga policydokument för måltidsutövare bör kvalitetsutveckling successivt kunna mätas och även jämföras.

4. Ekologiskt producerat, Kravmärkt, Rättvisemärkt och Närodlat

I detta kapitel förklarar DD begreppen ekologiskt, Kravmärkt, rättvisemärkt och närodlat. DD belyser även problem och möjligheter med närodlat samt visar kostnader, då ekologiskt producerade produkter byts ut mot konventionellt producerade produkter.

4.1 Ekologiskt producerat



I den ekologiska odlingen använder man inte konstgödsel och kemiska bekämpningsmedel. Fodret till djuren är i huvudsak producerat på den egna gården. Det är också viktigt att djuren får vistas utomhus och att de får utlopp för sina naturliga beteenden. Om man vill äta ekologisk mat ska man titta på märkningen på produkterna.

Vad skiljer ekologisk mat från konventionellt producerad?

I den ekologiska odlingen ersätts konstgödsel och kemiska bekämpningsmedel med andra åtgärder. Vissa hjälpmedel i produktionen, som betraktas som "naturliga", får användas, till exempel såpvatten och kalk. Fodret är i huvudsak ekologiskt producerat på den egna gården. Läkemedel för djur, till exempel antibiotika, används restriktivt. Om ett djur får läkemedel förlängs karenstiden innan djuret slaktas. Det är också viktigt att djuren vistas utomhus och får utlopp för sitt naturliga beteende. Genetiskt modifierade organismer får inte användas vid ekologisk produktion. Bestrålning är inte heller tillåten. Ett fåtal tillsatser och så kallade processhjälpmedel kan användas reglerat.

Regler om ekologisk mat

Det finns regler EG-förordningar som reglerar den ekologiska produktionen inom medlemsländerna. I förordningarna står det: hur produktionen ska gå till, hur produkterna ska märkas, hur kontrollen ska ske samt vad som gäller vid import av ekologiska produkter från länder utanför EU.

Märkning av ekologisk mat

För att få märka livsmedel som ekologiska krävs att de innehåller minst 95 procent ekologiska ingredienser och att alla steg i produktionen har varit kontrollerade av ekologiska kontrollorgan. För övriga 5 % kan man ansöka hos Livsmedelsverket att få använda en konventionell ingrediens när det inte finns ekologisk ingrediens av jordbruksursprung i rätt mängd eller av rätt kvalitet.

Ekologisk mat och hälsa

Studier, där Livsmedelsverket deltagit, visar att det vanligtvis inte finns påvisbara halter av kemiska bekämpningsmedel i ekologiska produkter. I studierna går det heller inte att påvisa några skillnader mellan ekologiskt och konventionellt odlade produkter när det gäller halter av naturliga gifter, till exempel mögelgifter, i spannmål eller solanin i potatis. Forskning visar inte på några entydiga skillnader i vitamin- och mineralhalt hos växter odlade på de två sätten. Livsmedelsverket anser att det behövs fler undersökningar för att se skillnaderna mellan produkter som odlats konventionellt och ekologiskt.

Ekologisk mat och kvalitet

Kvalitet är inget enkelt begrepp när det handlar om livsmedel. Livsmedelskvalitet är en fråga om såväl mätbara egenskaper och produktionsmetoder som konsumentens personliga åsikter. Det finns undersökningar som resulterat i bättre smakbetyg för ekologiskt odlade produkter. I konsumentundersökningar framkommer det att miljö, djuromsorg och hälsa oftast är orsak till att någon väljer ekologiska livsmedel.

Källa: Livsmedelsverket www.slv.se

Myter

Det förekommer också en hel del myter kring ekologisk produktion, som till exempel att Krav:s regelverk förhindrar att sjuka djur får medicin. Detta stämmer inte, sjuka djur behandlas givetvis om det behövs.

Giftfri miljö och renare vatten

I ekologisk produktion används inte kemiska bekämpningsmedel. En uppenbar miljöfördel är att mängden kemiska bekämpningsmedel i miljön minskar. Att man inte använder kemiska bekämpningsmedel i ekologisk produktion bidrar till exempel till renare vatten, såväl yt- som grundvatten. Ett av de miljö kvalitetsmål som Sveriges riksdag beslutat om är Giftfri miljö, vilket ska uppnås inom en generation. Ekologisk produktion bidrar till att uppnå miljömålet Giftfri miljö.

Ökad artrikedom, markbördighet och kretslopp

Ökad andel ekologisk produktion kan också bidra till ett mer artrikt odlingslandskap. Även markbördighet och kretslopp främjas av ekologisk produktion. När det gäller energiåtgång och klimatpåverkan ser man i dagsläget inte några stora skillnader mellan ekologisk och konventionell produktion. I fråga om skillnader i kväveläckage finns det olika bedömningar bland olika forskare och myndigheter.

GMO

Ekologiska livsmedel får inte innehålla [GMO](#), genmodifierade organismer.

Din hälsa

Då och då framförs forskningsrön om att ekologisk mat skulle vara mer hälsosam än konventionell mat, men det saknas vetenskapliga bevis för att det generellt är så. En majoritet av konsumenterna tycker inte att kemiska bekämpningsmedel hör hemma i livsmedelsproduktion, enligt en studie som Konsumentverket har gjort.

Bekämpningsmedel

Studier har visat att den som äter högre andel ekologiskt har lägre halter av bekämpningsmedel i sin urin än den som äter konventionell mat. Men det är osäkert vad detta betyder för vår hälsa. Vi utsätts under vår levnad för många små doser av olika sorters bekämpningsmedel, och vi vet ännu inte vilka sammanlagda effekter dessa "cocktails" har för vår hälsa på lång sikt. Om man av detta skäl vill försöka minimera sitt intag av rester av kemiska bekämpningsmedel via mat kan man i första hand välja ekologiska livsmedel. En sådan strategi är vanlig i miljösammanhang, där den går under namnet försiktighetsprincipen. Det finns för övrigt ett utbrett motstånd hos svenska konsumenter mot besprutning i jordbruket.

Näringsinnehåll

Det har gjorts en hel del undersökningar om innehållet av näringsämnen skiljer sig mellan ekologiskt och konventionellt producerade livsmedel. Ibland har ekologiska livsmedel ett något högre innehåll av näringsämnen, men bilden är inte entydig. Näringsinnehållet avgörs i högre grad av sortval, jordart med fler odlingsbetingelser. Ekologiskt hållna djur föds upp med större andel bete och grovfoder än konventionellt hållna djur. Detta har i sin tur visat sig ge en bättre fettsammansättning med mer fleromättade omega-3-fettsyror i ekologiskt kött och ekologisk mjölk.

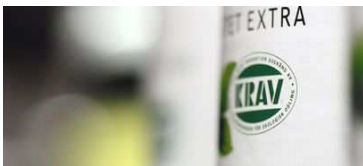
Inga tillsatta transfetter och färre tillsatser

Ekologiska livsmedel får inte innehålla härdat fett med industriellt framställda transfetter. Ekologiska livsmedel får inte innehålla syntetiskt framställda färgämnen, smakämnen, sötningsmedel eller aromämnen.

Källa: Konsumentverket www.ko.se

4.2

KRAV-märkt



Märkningens mervärden

KRAV-märkningen står för Bra miljö, God djuromsorg, God hälsa och Socialt ansvar.

KRAV-märket är en del av lösningen

KRAV-märket är Sveriges mest kända symbol för ekologiskt producerad mat. När KRAV-märket sitter på ett livsmedel visar det att produktionen har skett på ett miljövänligt och etiskt vis. Det innebär en växtodling utan konstgödsel och kemiska bekämpningsmedel. En växtodling som skonar våra vattendrag från onaturliga kemikalier och som befriar bönder i fattiga länder från farliga bekämpningsmedel. Det innebär också en djurhållning som är anpassad efter djurens naturliga behov och en livsmedelsförädling utan konstgjorda tillsatser.

KRAV-märkt mat är naturligt hälsosam. Det är mat som har fått växa och mogna på sina egna villkor. Frukt och grönt som har fått växa i bördig matjord, utan stress. Det är mat som ska vara så ärlig som möjligt, utan syntetiska smakämnen, sötningsmedel eller härdade fetter. Varje KRAV-märkt produkt bär dessa mervärden. Därför ger det en skönare och sundare känsla att laga mat med KRAV-märkta råvaror.

Alla bönder, livsmedelsförädlare, fiskare, butiker och restauranger som arbetar efter KRAV:s regler är medlemmar i en global familj. Det är en familj som tillsammans med alla medvetna konsumenterna verkar för en ökad produktion och konsumtion av ekologisk mat i hela världen - en familj som är en del av lösningen. *Källa: www.krav.se*

4.3

Rättvisemärkt



När du väljer Rättvisemärkt bidrar du till förbättrade arbets- och levnadsvillkor för odlare och anställda i utvecklingsländer.

- Odlare och anställda får förbättrade ekonomiska villkor
- Barnarbete och diskriminering motverkas
- Demokratin och organisationsrätten främjas
- Lokalsamhället utvecklas socialt och ekonomiskt
- Miljöhänsyn och ekologisk produktion främjas

Idag finns det ett brett utbud av Rättvisemärkt att välja ur, t ex kaffe, te, kakao, drickchoklad, chokladkakor, bananer och annan färskt frukt, juice, ris, quinoa, glass, socker, müsli, snacks/godis och honung. Dessutom går det att köpa Rättvisemärkt vin, rosor, sportbollar, och produkter som innehåller Rättvisemärkt bomull.

Rättvisemärkt är en oberoende produktmärkning och din garanti för att en produkt uppfyller internationella Fairtradekriterier. Rättvisemärkt är den svenska representanten i Fairtrade Labelling Organizations International (FLO). *Källa: www.rattvisemarkt.se*

4.4

Närproducerat och klimatsmart

Det finns ännu ingen regel som anger avstånd eller riktlinjer för vad som är lokalproducerat eller närodlat. Varje kommun anger i dagsläget riktlinje för t ex om radien är 4 mil eller 10 mil.

Hur gör man för att ställa klimatkrav vid upphandling? Är det alltid bäst ur klimathänseende att handla närproducerat?

Oavsett vad som upphandlas så måste man alltid titta på var i en produkts livscykel (från råvarutvinnig till utfasning) som den stora miljöpåverkan ligger. Det kan skilja sig väsentligt beroende på vilken produkt som man studerar. För många livsmedel (t ex kött) så ligger den stora miljöpåverkan i själva produktionssättet, dvs. markanvändning och hur foder har tillverkats etc. För sådana typer av livsmedel slår inte långa transportavstånd igenom

nämnvärt, dvs. en ur miljösynpunkt dålig produktionsmetod får större betydelse totalt sett än de ingående transporterna. Detta innebär t ex att en växthus odlad (om växthuset är uppvärmt med fossilt bränsle) tomat från Sverige kan vara sämre ur ett klimatperspektiv än en frilandsodlad tomat från Spanien. Men om produktionssättet är lika kan transportavståndet bli avgörande ur miljösynpunkt, äpplen är ett bra exempel där detta gäller. För att minska klimatpåverkan från användningen av livsmedel bör man som kommun analysera sitt behov och om möjligt minska köttkonsumtionen och öka inslaget av vegetabilier. F.n. utvecklar KRAV, Svenskt Sigill tillsammans med branschföreträdare en klimatmärkning som ska fungera som tillägg till befintliga miljömärken för livsmedel.

Det finns även klimatdeklarationer som tar hänsyn till klimatpåverkan under hela livscykeln inkl. transporter.

Goda exempel på kommuner som upphandlat lokal-/närproducerade livsmedel

I Borlänge kommun är frågan om lokalproducerade livsmedel mindre komplicerad än på andra ställen. Eftersom alla leverantörer bara behöver leverera till ett ställe, och slipper sköta distributionen till alla skolor, daghem och äldreboenden i kommunen, blir det lättare för lokala producenter att lägga anbud. Från det centrala leveransstället distribueras matvarorna ut till alla platser de ska till i kommunen, vilket ökar förutsättningarna för energieffektiv lokal mat. Konkurrensen ökar.

Alla grönsaker, frukt och potatis köps lokalt. Det gäller också en stor del av halvfabrikaten. Det tog ett tag för de lokala producenterna att vänja sig vid den nya distributionen, som öppnade möjligheter att lämna anbud. I praktiken var det tidigare svårt för livsmedelsleverantörer utan utvecklad distribution att vara med i upphandlingar. Priserna på livsmedel har stigit generellt, färre mellanhänder har sannolikt gett 10-15% lägre priser. I Borlänge har inte kommunen gett några extra anslag till att köpa ekologiskt. Köken kommer långt genom att anpassa matsedeln, välja säsongens mat och köpa färre halvfabrikat.

Kommunens engagemang har spridit sig via föräldrar och elever till hushållen. Borlängeborna köper mer ekologisk mat än andra. Det märks på bland annat på försäljningen av mjölk och bananer.

Källa: Miljöstyrningsrådet www.msr.se

4.5

Konsekvenser tillgång och användning

I detta avsnitt beskrivs några exempel kring vad som kan vara dilemma och möjligheter med lokala producenter.

När DD har scannat av närområdet kring Örkelljunga kommun så finns det ett antal lokala matproducenter i närområdet. Problem kan uppstå då den lokala producenten inte kan producera och tillgodose den volym som kommunens kök behöver. Ett annat problem kan vara att de lokala producenterna inte har något etablerat transport- och logistiksystem för att leverera till alla köken. De lokala producenterna har kanske ej heller intresse eller ser vinning i att leverera till en grossist, därmed kan det vara svårt att hitta tillräckligt intresserade leverantörer.

För att underlätta för lokala producenter bör kommunens upphandlingsenhet medverka till mer lättåtkomliga upphandlingsunderlag. Det underlättar därmed för de mindre lokala företagen och ökar intresset att möta anbudsfrågan och därefter lämna anbud.

Om kommunen behöver köpa t ex 100 ton potatis så kan man i upphandlingen lämna öppet för producenter att lämna anbud på delar av det totala behovet, något som väsentligt underlättar för mindre producenter.

Kommunen kan också ha en omlastningscentral där de lokala producenterna lämnar sina varor för samtransport ut till köken.

Lokala producenter runt Örskelljunga kommun

DD har hittat följande producenter som bedöms ha en möjlighet att leverera närproducerade råvaror till Örskelljunga kommun. Här uppskattas en radie till ca 5-6 mil.

EJO Chark AB

Ett anrikt charkföretag i Örskelljunga. Produkterna bygger på hög kvalitet och görs i mindre skala. Ekologiskt, miljövänligt och lokalt producerat är ledorden för framtiden.

Telefonnummer: 0435-50661

Adress: Valhallavägen 16, Örskelljunga

www.ejochark.se

Bjärekött, Bjk i Båstad ek.för.

Säljer närproducerat nöt, kalv och lamm från Bjärehalvön till butiker, restauranger och som köttlåda.

Telefonnummer: 070-7697579

Adress: Bjäragårdsv. 175, 269 91 Båstad

Källa: www.lokalproducerat.net

Heberleins i Båstad AB

Ett litet fint charkuteri som håller på kvalitet, värnar om det gamla goda traditionella smörgåsbordet. Bästa kvalitet på alla produkter. Vi röker på det gamla sättet och eldar med enris, bok och al.

Kontaktperson: Marie Heberlein

Telefonnummer: 0431-446877

Adress: Åkargårdsvägen, 260 91 Förslöv

Larsvikens Lantbruks AB

Vi har 500 olika sorters potatis i odling. Primörpotatis, färskpotatis, sommarpotatis & vinterpotatis. Frilandsodling av olika grönsaker efter säsong.

Kontaktperson: B-M Persson

Telefonnummer: 0706-78 55 14

Adress: Lars Bengtsväg 84-3, Stubbarp, 260 40 Viken

Vikentomater AB

Odlar ett 80-tal olika tomatsorter i växthus.

Kontaktperson: Mats Olofsson

Telefonnummer: 042-4000035

Adress: Rågången 41, 260 40 Viken

Källa: www.smakapaskane.se

4.6

Konsekvenser vid val av ekologiska råvaror

Att byta ut konventionella produkter rakt av mot ekologiska produkter är direkt ett mer kostsamt alternativ. För att få hållbar ekonomi kring ökad användning krävs medveten strategi vid upphandling, kunskap vid inköp, recept och menyplanering t.ex. genom att säsongsanpassa skolans salladsbarer, se över köttmängderna per portion m.m. Man kan börja med att byta ut ett livsmedel i taget och sen lägga till fler efterhand. Ett verktyg för att jobba med detta är SMART mat.

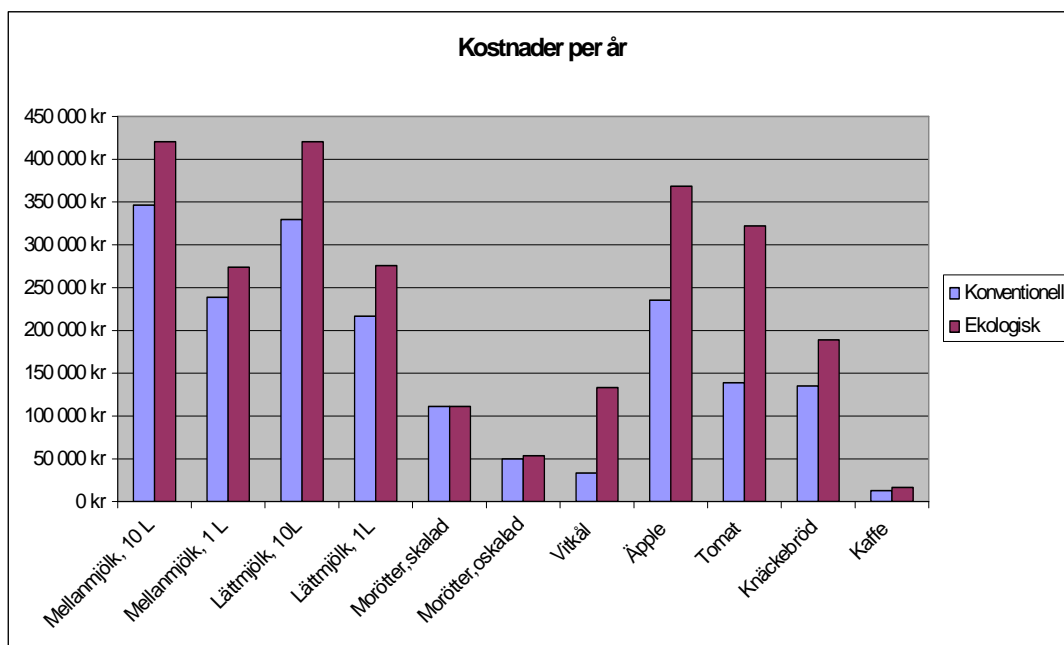
- **Större andel vegetabilier** (tex. mer bönor och linser)
- **Mindre utrymme för "tomma kalorier"**
- **Andelen ekologiskt ökas**
- **Rätt köttval, rätt grönsaksval**
- **Transportsnålt**

Ät SMART har de svenska miljömålen som utgångspunkt och har tagits fram av Centrum för Tillämpad Näringslära med stöd från Konsumentverket och Livsmedelsverket.

EKO-kalkyler

DD har uppskattat årsförbrukningen av respektive livsmedel som idag används inom Örkelljunga kommuns måltidsverksamheter och gjort en jämförelse mellan konventionellt producerade livsmedel och ekologiskt producerade livsmedel. Priserna är tagna från upphandlingsavtalet med respektive leverantör. Som framgår i diagrammet nedan är priset för skalade morötter detsamma och skillnaden på kaffet obetydligt. Byter man ut lättmjölken så blir det c:a 150 000 kr. dyrare/år och byter man ut konventionellt producerade tomater mot ekologiskt producerade så blir skillnaden c:a 180 000 kr dyrare/år. Här blir kostnadsökningen hög. Vill man öka den ekologiska andelen är det därför bättre att byta ut konventionella tomater mot ekologisk vitkål eftersom kostnaden blir ungefär densamma.

Kalkyl jämförelse ekologiska resp. konventionellt producerade produkter (Anm. Kaffet är både ekologiskt och Fairtrade/Rättvisemärkt)



Som framgår av jämförelsekalkyl ovan beror det på vilken råvara eller produkt som efterfrågas, samtidigt framgår att användning av ekologiska råvaror i Örkelljunga kommun är fullt möjligt. Dock handlar det om prioritering och kunskap för att uppnå beslutat mål om 10 % ekologisk andel från nästkommande år 2010.

5. Konsekvenser förslag och ny organisation

Det föreliggande förslaget kring organisation och resursanvändning kommer enligt DD:s bedömning medföra vissa konsekvenser för Örskelljunga kommuns samlade måltidsverksamhet.

Initialt kommer omorganisering, inventering och omstrukturering vara både tid- och resurskrävande. Det mest omfattande arbetet bedöms vara omorganiseringen till den nya organisationen (med nya typer av befattningar, uppföljningsrutiner, mm) samt inventering och omstrukturering av befintliga personalresurser.

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

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

5.1 Konsekvenser för verksamhetens kvalitet

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

- *grundläggande krav och tydliga mål formuleras för verksamheten.* Ett av kommunens första uppdrag föreslås bli att besluta om kostpolicy för kommunens måltidsverksamhet. Policyn bör beslutas på politisk nivå för att få nödvändig status i kommunen. Kostchefen har sedan ansvar för att policyn förankras hos medarbetarna och målgrupperna (elever, föräldrar, lärare, äldre, vårdpersonal etc.). När samma krav ställs på all måltidsverksamhet förbättras förutsättningarna för att brukarna får samma kvalitet oavsett vilken förskola, skola eller äldreboende de tillhör.
- *verksamheten följs upp löpande.* Sämre resultat uppmärksammas och kan förbättras samtidigt som tyngd ges åt de krav som ställs på verksamheten. På så sätt minskar risken för att kraven i lagstiftningen inte uppfylls och möjligheten att göra strategiska prioriteringar ökar.
- *anställda får utbildning och professionellt stöd i det löpande arbetet.* Kostchefen har överblick över utbildningsbehovet och planerar kompetensutvecklingsinsatser. Kökschefen ger dagligt stöd till de köksansvariga i mottagningsköken. Samtliga medarbetare vet vem de ska vända sig till vid frågor och har en chef som är kunnig i drift av måltidsverksamhet, kost och näringsfrågor.
- *medarbetarna känner tillhörighet i organisationen och måltidsverksamheten får högre status.* All måltidspersonal kommer att tillhöra en organisation där deras verksamhet utgör kärnverksamheten, vilket kan stärka personalens yrkesstolthet. Den formella strukturen och det tydliga mandatet kan också komma att påverka måltidsverksamhetens status och vikt i kommunen.
- *flexibilitet ökar i användningen av personalresurser mellan köken, i första hand inom ett område.* De ansvariga har ansvar för att personalresurserna används på ett effektivt sätt. Sårbarheten

minskar i och med denna samordning och det blir lättare att styra om produktionen.

- *dialogen med beställarna säkerställs.* Kostchef ska utveckla dialogen med verksamheterna, dvs. företrädare för förskolor, skolor och äldre- och handikappomsorg så att kvaliteten kan anpassas efter beställarnas önskemål.
- *valfriheten ökar och måltidsupplevelsen kan utvecklas.* Samordningen av måltidsproduktionen till förskola, skola och äldre-/handikappomsorg möjliggör att minst två rätter kan serveras varje dag, vilket gör att valfriheten för brukaren blir större. Vidare öppnar produktionssamordningen upp för att ha ytterligare gemensamma matsalar för unga och äldre. Detta sociala forum kan öka måltidsupplevelsen.

5.2 **Konsekvenser för verksamhetens effektivitet**

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

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

5.3 **Konsekvenser för verksamhetens miljömedvetenhet**

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

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

6. Kortfattat om nästa steg efter utredningen

1. Beslut om framtida organisation som inkluderar:

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

2. Inventering av resurser:

- Personal
- Lokaler – kökens standard och åtgärder

Slutligen vill DiningDevelopment understryka att det krävs ett starkt åtagande från kommunens sida i förändringsarbetet för att verkligen driva igenom en förändring. DD:s intryck är att det finns goda förutsättningar för detta eftersom det finns engagerade personer som ser betydelsen av att strukturera, följa upp och styra verksamheten på ett mer ändamålsenligt sätt, än vad som sker i dagsläget. Vidare är det viktigt att den/de som driver igenom förändringen har ett tydligt mandat för att göra detta samt att kökspersonalen inom kommunen samtliga nivåer inom verksamheten engageras i arbetet.

Dokument- och referensförteckning

Dokument och övrigt referensmaterial som mottagits och använts under det löpande utredningsarbetet.

- Kommunfakta kring prognoser etc.
- Underlag till nulägesbeskrivning för framtida köksutredning daterad 2001-06-21
- Nämndsbeslut från utbildningsnämnden daterat 2009-02-05 ang. inköpsandel 10 % ekologiska livsmedel från 2010.
- Sammanställning antal tjänster etc. från Personalavdelning
- Budgetunderlag Kost för 2010 Socialförvaltningen
- Budgeterade kostnader för måltider 2010 Grundskola, förskoleklass, gymnasie, förskola och Gyllet
- Kostpärm för vård och omsorg, Örkelljunga kommun
- Redovisning 2008 bruksytor, hyror, sophämtning, el, vatten, värme
- Elevenkät grundskola åk 5, läsåret 2007/2008
- Föräldraenkät om förskolan 2008
- Avtal om vård- och omsorgsverksamheten i Skånes Fagerhults församling
- Folder Servicegaranti Vård och omsorg

Kostutredning Örkelljunga - antaganden/förutsättningar

Förutsättningar uppdelade utifrån kostnadsslag

1. Verksamhetsförutsättning

Samtliga måltider organiseras under en förvaltning, "Serviceenhet".
Varmhållning av måltiderna tidsbegränsat till max 2 tim och potatis 1 tim.
Vid kylt mat krävs obruten kylkedja med högst +3 grader.

2. Personal

Schablonkostnad 370 tkr/år inkl PO-påslag
Bemanning i mottagningskök generellt i intervallet 0,3-0,5 sysselsättnsgr
NULÄGE: 7 T-kök + 8 M-kök enl budget för 2009 (+3 O Solgården+Bokelundaskolan)
ALT 1: 3 T-kök + 12 M-kök, beman minskar i tillagnkök som blir mottagnkök
ALT 2: 1 T-kök + 14 M-kök, beman minskar i tillagnkök som blir mottagnkök

Innebär enl Nuläge: 21,67 tj (varav Söderg ÄO 7,53 tj + Utbförv 14,14 tj)
Innebär enl alt 1: 15,57 tj
Innebär enl alt 2: 15,00 tj

3. Driftkostnader kök

Driftkostnaden ingår i hyran från Fastighetsavd.
Driftskostnad tillagningskök upptaget till 761 kr/m² och mottagningskök till 305 kr/m² enl schablon och bedömning i samverkan chefekonom och ekonom Utbförv.
Driftkostnaden läggs till i kalkylen för att visa totalkostnaden och skillnad i olika förslag.

4. Råvarukostnad

Nuläge: budget 2009 används, dvs 4,4 mkr Utbförv + 2,2 mkr Socförv Södg)
ALT 1: minskar med 15 %
ALT 2: minskar med 18 %

5. Kapitalkostnader årlig investering inventarier

Komplettering/alternativt ny utrustn. 15-100' per T-kök, **totalt ca 0,5 Mkr**.

Avskrivningarna beräknas på 5 år enl uppgift chefekonom.
Räntekostnaden antas till 4 %

NULÄGE: 440 tkr (2 T-kök x100', 3 T-kök x 75', 1 T-kök x 15')
Alt 1: 440 tkr (2 T-kök x100', 3 T-kök x 75', 1 T-kök x 15')
Alt 2: 440 tkr (2 T-kök x100', 3 T-kök x 75', 1 T-kök x 15')

6. Kapitalkostnader investering byggnad

Uppskattade kostnader för ombyggnation alt nybyggnation enligt utredare.
Avskrivning för byggnadsdelen sker på 33 år, dvs ca 3% årligen.

Ombyggnad av kök (status 1) samt Gyllets kök

total kostnad kr/m²	32 000
varav byggnadsdelen	22 000
varav inventariedelen	10 000

Ny- och tillbyggnation kök

total kostnad kr/m²	42 000
varav byggnadsdelen	33 000
varav inventariedelen	9 000

Nybyggnations storlek bör uppgå till totalt 430-440 m² enligt dagens normer på produktionsform vid Gyllets kök enligt alt 2

Ny- och tillbyggnation kök

total kostnad kr/m²	42 000
varav byggnadsdelen	33 000
varav inventariedelen	9 000

Nybyggnations storlek bör uppgå till totalt 430-440 m² enligt dagens normer på produktionsform vid Gyllets kök enligt alt 2.

Nuläge:

Ombyggnad krävs av följande T-kök; Södergården 120 m², Gyllet 25 m², Högkullen 15 m², Von Reisers 15 m², Tockarp 50 m², Eket 60 m². **Totalt ca 285 m², ca 9 Mkr.**

Köken är samliga med icke tillräcklig yta eller i behov av renovering p g a föråldrat och slitet.

Alt 1:

Ombyggnad krävs för följande kök; Gyllet ca 35 m², Högkullen 15 m², Von Reisers 15 m², Södergården ca 10 m². **Totalt 75 m², ca 2,4 Mkr**

Komplettering utrustning till ovan nämnda är serveringsvagnar för klassrumsserv. Tockarp ca pris 35 alt 70 tkr.

Alt 2:

Om- och tillbyggnad av Gyllets kök, 100 m² ombyggnad, ca 3,2 Mkr nybyggnad 330 m² inkl anpassning kyleneheter med nedkylningsstunnel samt nedkyld sop- och källsortering, ca 13,8 Mkr. Transportenheter ingår Även säkerställt dekontaminering in- och utflöden.

Total om-/tillbyggnadskostnad är 17 Mkr.