

Matglädje in i framtiden!

Kommunstyrelsen 26 oktober 2021

Förslag - ny gemensam måltidsorganisation i
Gävle kommun



Effektivitet – Lönsamhet – Hållbarhet

UPPDRAGET – ny gemensam måltidsorganisation - behov och önskad leverans



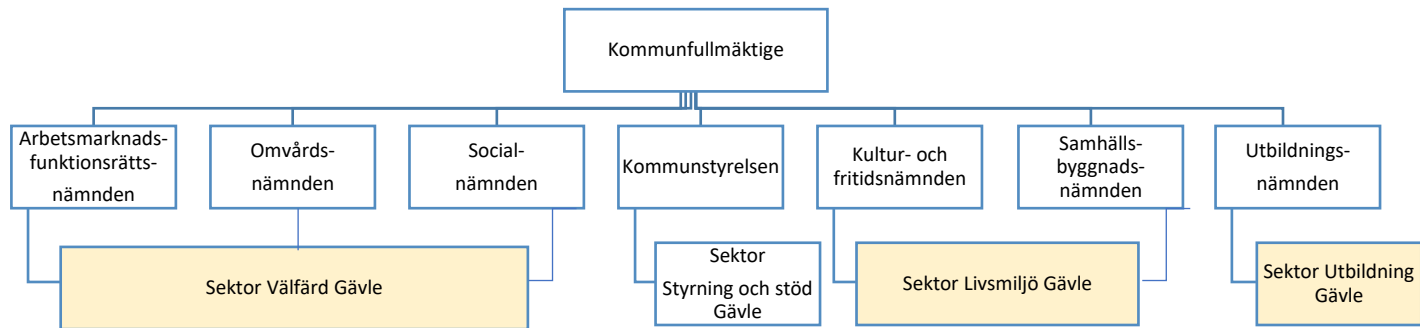
Gävle kommun

- Definiera – ansvarsfördelning, funktioner och samarbetsytor i en ändamålsenlig och effektiv kostorganisation i Gävle kommun
- Förslag till hur en gemensam organisation kan se ut, vilka för- och nackdelar, t.ex. i form av samordning av personal- och lokalresurser, samt möjliga effektiviseringsmöjligheter.
- Det ska också framgå vad som krävs i form av resurser för att införa en ny organisation.

Presentationen omfattar:

- Kort om nuläget – organisation, styrning och ansvar
- Verksamheten - volymer, produktion, avtal, personal
- Utvecklingsområden
- Förslag – ny gemensam måltidsorganisation
- Frågor, reflektioner...

Övergripande organisation och **ansvar** för mat och måltider i Gävle kommun



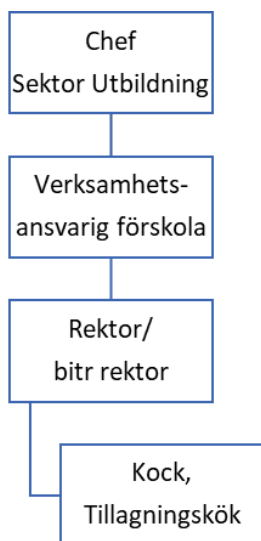
Måltider till:
Omsorgsboende
Matdistribution/Hemmat
Socialpsykiatri
Avlösningvistelse
Dagverksamhet

Måltider till:
Gasklockorna
Hemlingbystugan
Konserthuset
Biblioteket
Badhuset

Måltider till:
Förskola
Grundskola
Gymnasium

Chef-/ledningsstruktur - **ansvar** för mat och måltider, *egen regi*:

Sektor Utbildning: förskola – 37 enheter



Sektor Välfärd: omsorgsboende – 2 enheter



Styrning och yttre ramar/lagstiftning är främst:

LIVSMEDELSLAGEN

(EG) nr 178/2002, (EG) nr 852/2004 om livsmedelshygien (gäller alla slag av livsmedel)

(EG) nr 853/2004 om särskilda hygienregler för livsmedel av animaliskt ursprung.

Livsmedelsverkets föreskrifter om livsmedelshygien, LIVSFS 2005:20

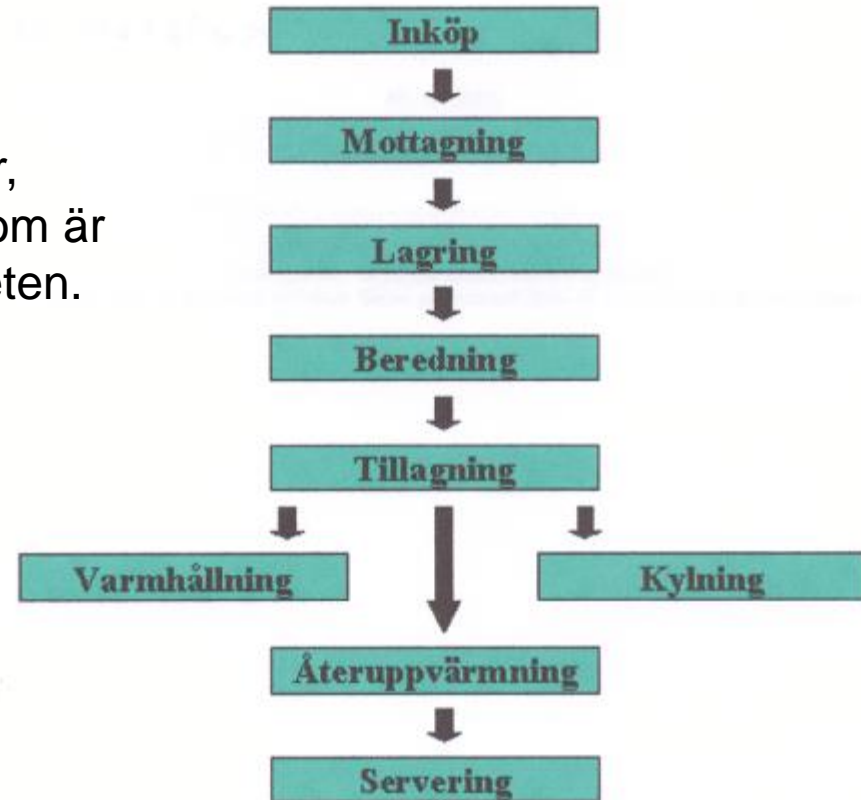
Från och med den 1 januari 2006 gäller förstärkt lagstiftning inom livsmedels området.

Dessa regler bygger på ett antal EG-förordningar. Livsmedelslagstiftningen ställer krav på alla livsmedelsföretag, det vill säga varje privat eller **offentligt företag som med eller utan vinstsyfte bedriver någon av de verksamheter som hänger samman med alla stadier i produktions-, bearbetnings- och distributionskedjan av livsmedel.**

- [EG-förordning nr. 178/2002, Livsmedelsverket](#)
- [EG-förordning nr. 852/2004, Livsmedelsverket](#)

HACCP - System som identifierar, bedömer och kontrollerar risker som är av betydelse för livsmedels säkerheten.

HACCP – "Hazard Analysis and Critical Control Points"



Informationsförordning

(EU) nr 1169/2011 om livsmedelsinformation - den så kallade informationsförordningen och i Livsmedelsverkets föreskrifter (LIVSFS 2014:4) om livsmedelsinformation.

Informationsförordningen från 13 december 2014, där alla restauranger – såväl privata som offentliga har skyldighet att informera om maten som serveras innehåller en eller flera av de 14 listade allergenerna.

- [EU-förordning nr. 1169/2011, Livsmedelsverket](#)
- [Livsmedelsverkets föreskrifter \(LIVSFS 2014:4\) om livsmedelsinformation](#)

Arbetsmiljölagstiftning

Författningssamling AFS 2000:42 (ARBETSPLATSENS UTFORMNING) med förutsättningar för en bra arbetsmiljö, samt också råd om hur man arbetar systematiskt för att skapa en trygg och säker arbetsmiljö och minskar risken för t.ex. arbetsskador och ohälsa.

Volym **lunchmåltider** per dag, må-fre: ca **19 956** portioner.

Utförare och måltidskategori	Volym lunch/dag
Förskolor lunchmåltider, egen regi: (37 x 75 inskrivn barn/dag)	2 775
Omsorgsboende lunchmåltider, egen regi: (Solbergahemmet, Gävle Strand)	104
Sodexo - Lunchmåltider: Gymn, Grundskola, förskola (M-kök, T-kök) Matlådor/hemmat (ca 442 st)	14 759
Compass Group - Lunchmåltider: Förskolor (M-kök) 8 Omsorgsboenden (vårdavd) 3 enheter Socialpsykiatri (avd) Bergmästargården (avd) Dagverksamhet	1564 650 34 10 60
Sa:	19 956

Varav 442 hemmat/matlådor

Aktuella 8 omsorgsboenden: Flemminggatan, Forellplan 1 B, Furugården, Hilleborg, Selggrensgården, Solgårdsgatan, Vallongården, Ångslyckan

Dagligen tillkommer:

- Middag/kvällsmat vid aktuella vård-/omsorgsboenden, **ca 754**.
- Mellanmål som tillreds/serveras på avdelning vid förskola, skola samt äldreboenden, där även kvällsmål tillreds/serveras.
- Vid enheter med "fritids" tillreds/serveras frukost, mellanmål (under lovveckor även lunch)
- Restaurang- och caféverksamhet finns vid Gasklockorna och Hemlingbystugan

AVTAL

Måltidsförsörjning,
drift-/tillagning:

- Compass Group AB (2 avtal)
- Sodexo AB (3 avtal)

Compass Group AB - avtal	Sodexo AB - avtal
<p>1. Förskolors mottagningskök - 233 dagar.</p> <p>Omfattning: Bemanning och mat till Gävle kommuns förskolor med mottagningskök. Inkl. personal - måltidsbiträden.</p> <p>Kyld lunch- 1 rätt samt Frukost-Mellanmål.</p> <p>Avtalstid: 2021-07-01 -- 2023-06-30 Förlängningsvillkor: två år. (Avtal nr 28462)</p>	<p>1. Grundskolor samt gymnasiums mottagningskök – 178 dagar.</p> <p>Omfattning: Kyld lunch - 2 rätter varav 1 veg. Inkl. personal - måltidsbiträden.</p> <p>Härutöver frukost och mellanmål till fritids, samt utflyktsmat, bufféer.</p> <p>Avtalstid: 2019-07-01 -- 2023-06-30 Förlängningsvillkor 2024-06-30, 2025-06-30 (Avtal nr 12136)</p>
<p>2. Vård- omsorgsboenden – 365 dagar.</p> <p>Omfattning: Kyld lunch och middag - 3 rätter, varav 1 veg. Endast mat/måltid. Vårdpersonal värmer upp och serverar.</p> <p>Avtalstid: 2019-07-01 -- 2023-06-30 Förlängningsvillkor 2024-06-30, 2025-06-30 (Avtal nr 11255)</p>	<p>2. Drift/tillagning, 16 grundskola/förskolas kök</p> <p>Omfattning: Tillagning inkl. personal – kockar/måltidsbiträden.</p> <p>Avtalstid: 2019-07-01 -- 2023-06-30 Förlängningsvillkor 2024-06-30, 2025-06-30 (Avtal nr 12137)</p>
	<p>3. Hemmat/matdistribution - biståndsbeviljad</p> <p>Omfattning: Kylda måltider - alternativa maträtter varje vecka.</p> <p>Avtalstid: 2019-07-01 -- 2023-06-30 Förlängningsvillkor: 2024-06-30, 2025-06-30 (Avtal nr 12138)</p>

Produktions-/kökslokaler - **125** tillagningskök och mottagningskök

Driftaktör	Typ av kök	FÖRSKOLA		SKOLA/GY		BOENDE		ÖVRIGT		Tot. Enhet:
		T-kök	M-kök	T-kök	M-kök	T-kök	M-kök	T-kök	M-kök	
Gävle kommun/egen regi		37				2				
Compass Group			28			8				
Sodexo		8		16	24					
Gävle kommun-kultur/livsmiljö								2		
	SUMMA:	45	28	16	24	10		2		125

T-kök = tillagningskök i drift - **73 st**
M-kök = mottagningskök i drift - **52 st**

Personal totalt:

Ca 120,44 tjänster, fördelat på 167 personer.

Sektor/entreprenör	Tjänster	Personer
Utbildning	35,58	37
Välfärd	3,00	3
Livsmiljö ej tj under 2020		
Compass Group: M-kök	21,13	32
Sodexo: M-kök	27,83	45
Sodexo: T-kök	32,90	50
Totalt:	120,44	167

Utvecklingsområden identifierade i utredningen är kopplat till:

Organisation och styrning – Kvalitet – Ekonomi – Effektivitet – Arbetsmiljö – Beredskap vid kris eller oförutsedd händelse.

Några reflektioner i övergripande

- Varierande när det gäller ansvar, förståelse och kunskap om produktion - daglig drift och säkerställandet av måltider, i sektorerna.
 - Matsedlar och inköp – planeras av varje köksenhet (egen regi).
 - Kockars kompetens och medvetenhet om måltidsproduktion i offentlig sektor – varierande, stort behov av stöd och ledning idag.
 - Egenkontrollprogram ser olika ut, saknas eller följs ej upp vid flera enheter – ”mycket hamnar mellan stolarna”.
 - Status kökslokaler – flera slitna och inte ändamålsenliga.
 - Små volymer i tillagningsköken vid förskolor – resurseffektivt?
 - Ett flertal kostnader ”osynliga” relaterat måltiden, i sektorerna.
- **Värdefullt att måltidsfrågor fått ökat intresse hos politiken.**

FÖRSLAG - gemensam måltidsorganisation

► Styrning - en gemensam policy för mat och måltider i Gävle kommun som:

- Anger riktlinjer, mål och förutsättningar för samtliga måltiders kvalitet och service – **likvärdighet**
- Är styrverktyg för aktuella måltidsverksamheter utöver rådande lagstiftning och regelverk – **uppdraget tydligt och samma för alla**
- Anger kriterier för uppföljning av måltiden med aktuell service – visar på vad som ska följas upp – **mål och ambitioner får sin verkan** ut i verksamheter och **till varje gäst**
- Är vägledande dokument som definierar kvalitetskrav på samtliga utförare av måltidstjänster vid förskolor, skolor, äldreomsorg och sjukvård – **kvalitetssäkring**.
- Är vägledande även för skolledare och övrig skolpersonal, vårdchefer och all övrig personal inom vårdsektor (vid t ex lokala tillämpningar) - **kunskapsbas**
- Är "grund och bas" i kommunikationen med invånare/medborgare i Gävle kommun när det gäller den mat och måltider – **skapar dialog kring måltiden**

► Revidering föreslås av nuvarande riktlinjer och anvisningar, där en policy för måltider i Gävle kommun fortsatt utgör tre delar:

- **Policy - politikens inriktning och ambitioner för mat och måltider** (övergripande)
Beslut i Kommunfullmäktige.
- Riktlinjer – konkret och på kompetensmässigt likvärdiga/gemensamma grunder i samtliga förvaltningar
- Handlingsplan – konkret och på kompetensmässigt likvärdiga/gemensamma grunder i samtliga förvaltningar

► Förslag organisationstillhörighet Gävle kommuns måltidsverksamhet – som möjliggör effekter som:

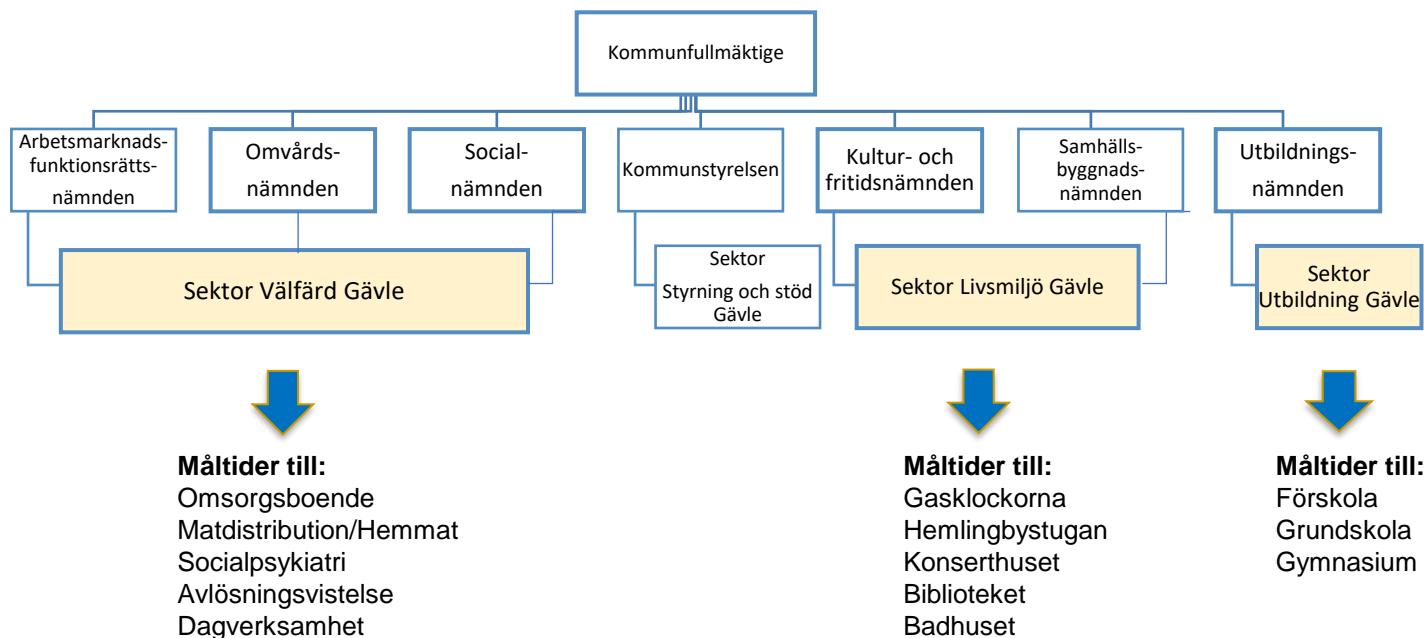
- **Ökat fokus på måluppfyllelse** - likvärdiga förutsättningar - måltidernas betydelse för barn, ungdomars, vuxna och äldres hälsa samt välbefinnande, **relaterat folkhälsans grunduppdrag**.
- Att måltids- och folkhälsofrågor kan **utvecklas samlat** på **strategisk nivå**
- **Effektiv och tydlig verksamhetsstyrning** - som kännetecknas av hög effektivitet, kvalitet och miljömedvetenhet.
- **Ökad kunskap** om krav på kvalitet, kostnadseffektivitet och lagstiftning inom verksamhetsområdet
- **Tydlig chef-/ledningsstruktur** och **ansvar i daglig drift** - minskar kostnader och effektiviteten ökar.
- Att **nyckeltal fastställs** som löpande **följs upp** och kommuniceras med aktuell **nämnd/huvudmannaskap**.
- Ett **helhetsperspektiv** – som möjliggör tydliga och ökade förutsättningar för **kostnadseffektiva processer, besparingsåtgärder** när det gäller drift- och måltidslösningar.
- **Digitala verktyg/tjänster** som "e-tjänsten - allergi/specialkost", **utvecklas** och **förvaltas** inom ramen för **rätt profession** och behovsanpassning
- Att **suboptimering förebyggs** när det gäller ex. investeringar/byggnation kökslokaler

Gemensam måltidsorganisation - förslag 1 (nolläge)

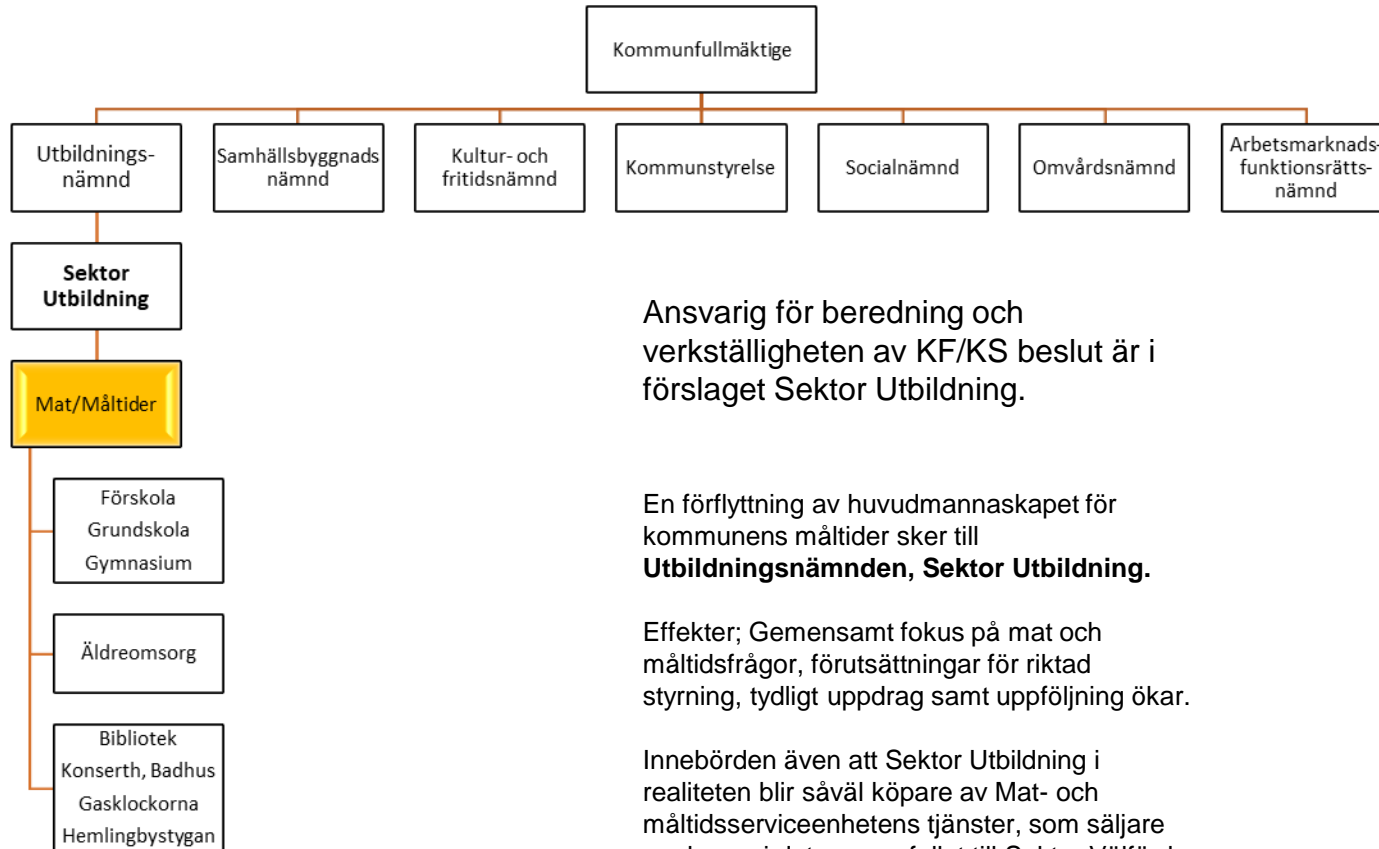
Nuvarande organisation med ett fortsatt under Kommunfullmäktige:

ansvar för drift/produktion, beredning och verkställigheten av KF/KS beslut hos vardera nämnderna samt - Sektor Vårld Gävle, Sektor Livsmiljö Gävle, Sektor Utbildning Gävle.

Komplement bl a: Framtagning av styrdokument som t ex gemensam policy och riktlinjer för Mat och måltider i Gävle kommun.



Gemensam måltidsorganisation - förslag 2:



Ansvarig för beredning och verkställigheten av KF/KS beslut är i förslaget Sektor Utbildning.

En förflyttning av huvudmannskapet för kommunens måltider sker till **Utbildningsnämnden, Sektor Utbildning.**

Effekter; Gemensamt fokus på mat och måltidsfrågor, förutsättningar för riktad styrning, tydligt uppdrag samt uppföljning ökar.

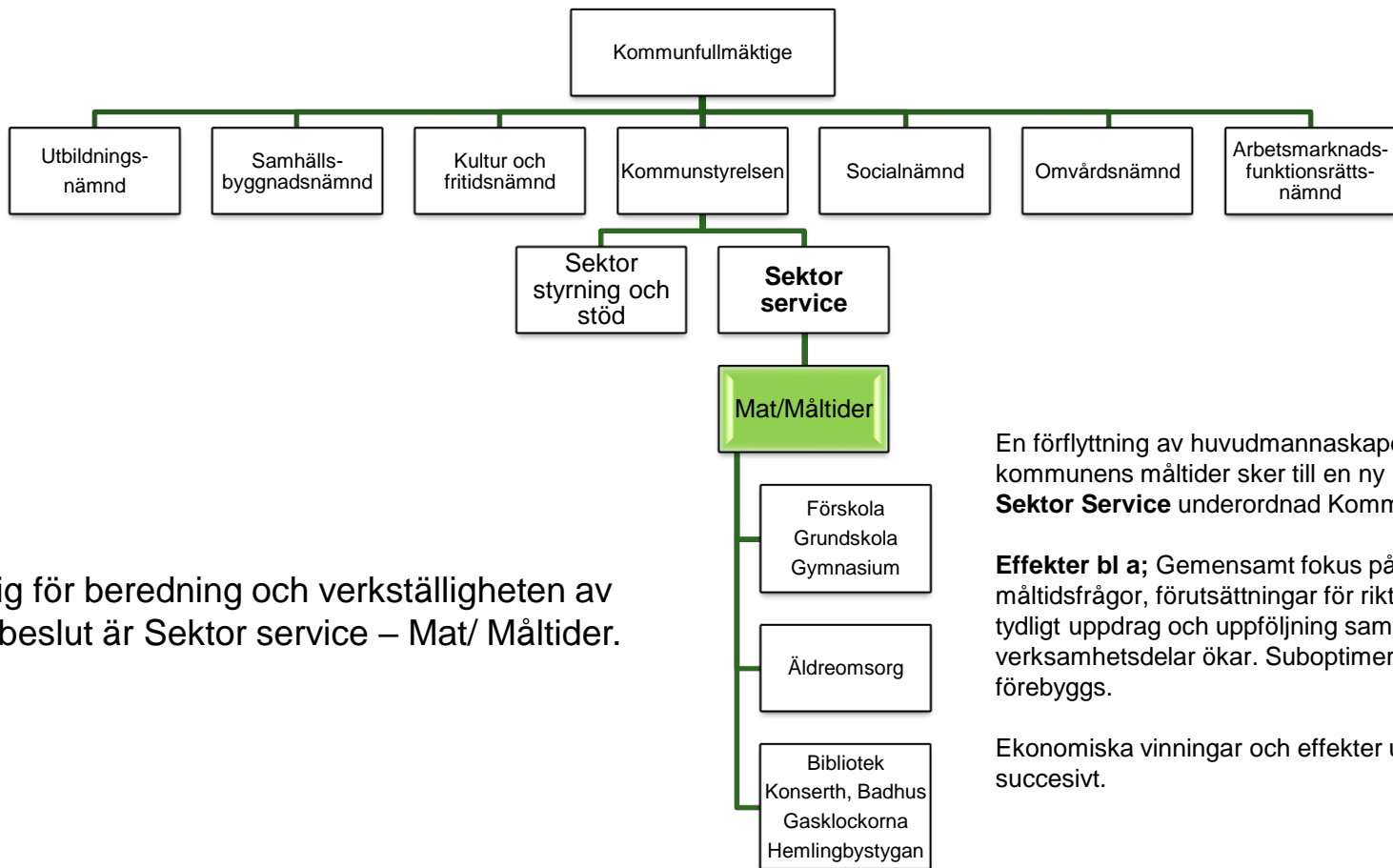
Innebörden även att Sektor Utbildning i realiteten blir såväl köpare av Mat- och måltidsserviceenhetens tjänster, som säljare av dessa, i det senare fallet till Sektor Vårld och Sektor Livsmiljö.

I förslaget 2 sker förflyttning av ansvar:

Sektorerna Velfärd och Livsmiljö:s chefsbefattningar (ex. verksamhetschef, enhetschef, restaurangchef) inte längre kommer att ha ett ansvar för måltidsverksamhet, men naturligtvis **fortsatt löpande dialog** och kontakt med måltidsorganisationen **i rollen som "kunder"**.

Rektor/biträdande rektors ansvar kvarstår/är oförändrat.

Gemensam måltidsorganisation – förslag 3:



Ansvarig för beredning och verkställigheten av KF/KS beslut är Sektor service – Mat/ Måltider.

En förflyttning av huvudmannaskapet för kommunens måltider sker till en ny **Sektor Service** underordnad Kommunstyrelsen.

Effekter bl a; Gemensamt fokus på mat och måltidsfrågor, förutsättningar för riktad styrning, tydligt uppdrag och uppföljning samtliga verksamhetsdelar ökar. Suboptimering förebyggs.

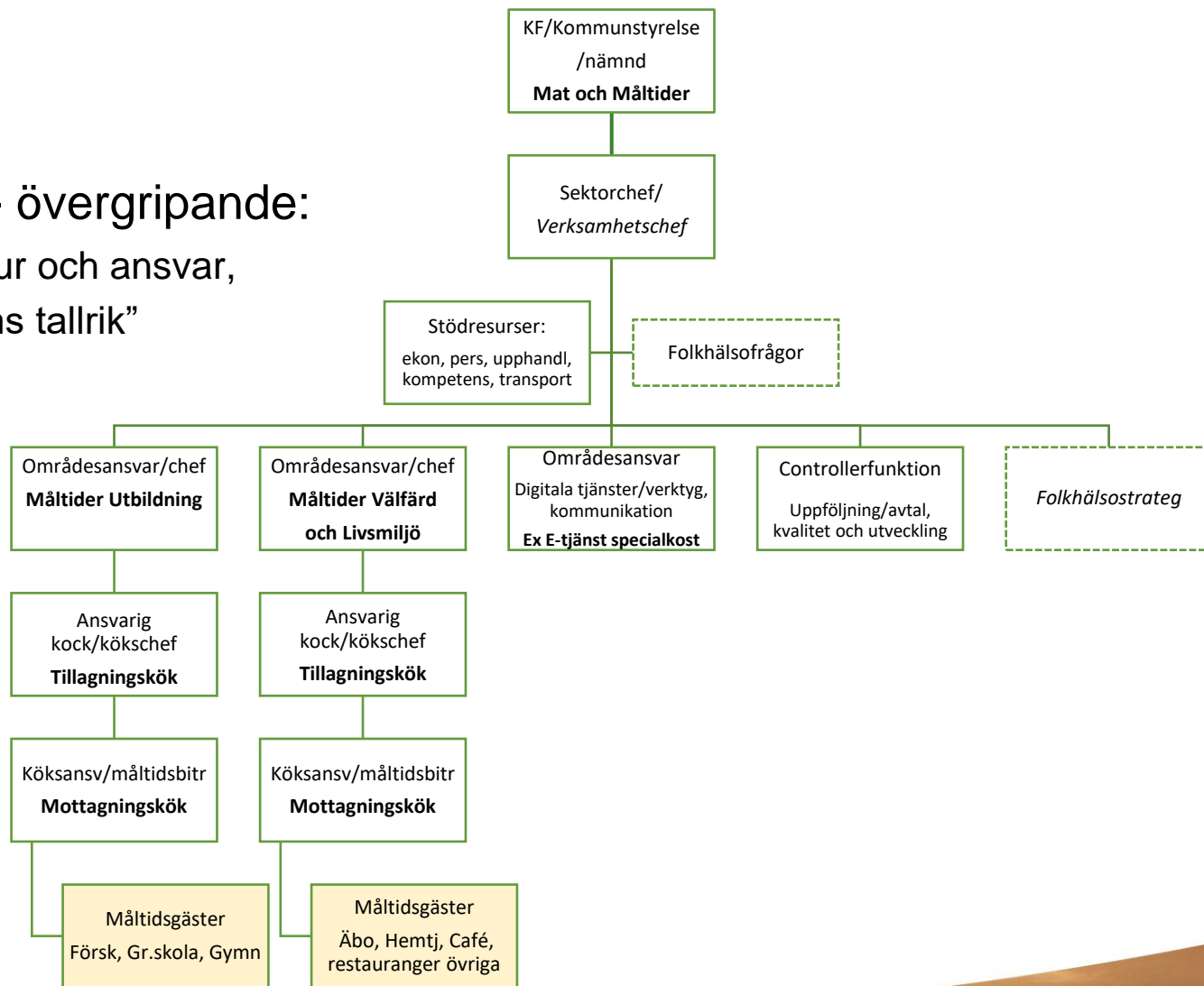
Ekonomiska vinningar och effekter uppnås succesivt.

I förslaget 3 sker förflyttning av ansvar:

Sektorerna Välfärd, Utbildning och Livsmiljö:s chefsbefattningar (rektor/bitr. rektor, verksamhetschef, enhetschef, kontorschef) inte längre kommer att ha ett ansvar för måltidsverksamhet, men naturligtvis **fortsatt löpande dialog** och kontakt med måltidsorganisationen **i rollen som "kunder"**.

► Förslag - övergripande:

Ledningsstruktur och ansvar,
”fram till gästens tallrik”



En gemensam process med olika ansvar



- Varje del kräver sin kompetens, samordning, ledning, styrning och uppföljning.
- Hur vi hanterar det tillsammans som skapar effektivitet och kvalitet.
- Hur kan vi hjälpas åt för att få en gemensam helhet?

Nyckeltal och styrtal – i syfte att värdera måltidsorganisationen samt resultat och prestationer

Förslag i Slutrapport ...

► Förslag finansiering

- Köp och säljförfarande

eller

- Kommunbidrag i ramprogram för måltidstjänster, insatser och investeringar i kökslokaler, som bidrar till helhetsperspektiv och förebygger suboptimering

Digitala E-tjänsten; Allergi- och specialkost

”Ägande” och driftansvar flyttas till gemensamma måltidsorganisationen, behov av fortsatt utveckling/anpassning

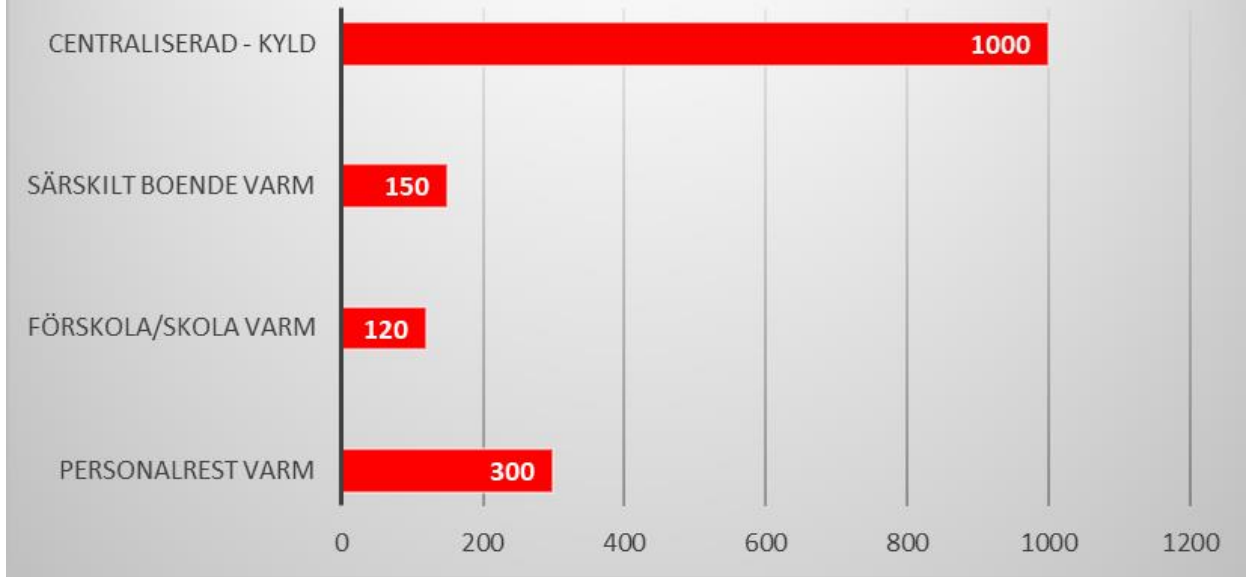
Inköp- och upphandlingsenheten har fortsatt fokus på inköp, upphandling och avtalsuppföljning, i samverkan med nya gemensamma måltidsorganisationen.

Produktion och distribution - köksstruktur

Flexibilitet krävs i produktion och distribution av framtida av måltidslösningar till samtliga kategorier

- ▶ Förslag är att en köksstruktur tas fram som möter behoven för en hållbar framtida måltidsförsörjning i Gävle kommun
- ▶ Förslag är att "standards" tas fram för hur olika typer av kök ska byggas, renoveras och utrustning som ska innefattas.
- ▶ Egenkontrollprogram ett lagkrav i varje kök – förslag enhetligt för samtliga köks-/restaurangenheter i Gävle kommun.

Brytpunkter för lönsam tillagning antal lunchmåltider per dag



Frågor, reflektioner...



Organisation och styrning	Kvalitet	Ekonomi	Effektivitet	Arbetsmiljö
En gem. måltidsorganisation saknas idag. Vem gör vad, görs rätt saker? Splittrat och med varierande/otydlig styrning samt icke likvärdiga verksamhetsförutsättningar.	Kund-/gästupplevelsen är generellt god – bra mat, men varierande kvalitet och ej likvärdiga förutsättningar vid aktuella enheter.	Olika ekonomistyrningsprinciper och prismodeller används i sektorerna. Samtliga kostnader för måltidsverksamhet är inte "synliga" i budgeten	Köksenheter vid förskolor har idag för liten volym. Samtidigt underkapacitet i flera av tillagningskök på grund av större produktionsvolym idag än vad köket är dimensionerat för.	Tung, stressig och riskfylld arbetsmiljö – pga. föråldrade, slitna och/eller inte ändamålsenliga kökslokaler.
Utveckling av måltidsfrågor, behovsanpassning och uppföljning behöver fortsatt ske samordnat och på strategisk nivå.	Riktlinjer och tillämpningsanvisningar används inte frekvent vid köksenheterna. E-tjänsten: Allergi- och specialkost – vem äger och har ansvar? Språk, kommunikation?	Suboptimering kökslokaler och investeringar. Helhetsperspektiv behövs. Investeringar krävs i kökslokaler för anpassning till funktioner samt krav i lagstiftning.	Föråldrade, slitna och ej ändamålsenliga kökslokaler finns inom sektorerna. Daglig drift osäkert i slitna kök. Strategisk plan för periodiskt underhåll behöver aktualiseras.	Allt svårare rekrytera utbildad personal; kockar och köksbiträden till köken.
Ambitiösa mål sätts av politiken idag - dock finns behov av en rev. gemensam måltidspolicy, verksamhetsanpassade riktlinjer samt handlingsplan för styrning, uppföljning måltidsuppdraget	Säkerställande av livsmedelshygienisk kvalitet - Egenkontrollprogram saknas vid flera köksenheter och är inte rutinsyssla?	En strategi för framtida kökslokaler – renovering, om-/nybyggnation saknas Struktur och standards saknas för kökslokaler. Uppgifter om bruksytor i köken saknas internt?	Tydlighet krävs av chefskap/arbetsledning i kökens dagliga drift. I praktiken otillräcklig kommunikation som i sin tur orsakar otydlighet, oklara arbetsroller och funktioner.	Rektorer saknar kunskap, ser svårigheter i att prioritera köksverksamhetens krav i livsmedels – och arbetsmiljölagstiftning.
Ökad styrning och tydligt professionellt chefskap krävs för verksamheten vid förskolor och boenden i egen regi - kökens dagliga drift.	Utbildning och löpande kompetensförsörjning av kockar och kökspersonal är idag varierande eller saknas. Behov finns även av utbildning pedagoger och vårdpersonal.	Inköp av livsmedel sker utanför livsmedelsavtal?	Ett övergripande professionellt chefskap och ledningsstruktur saknas.	
Vid kris finns otydlighet om ansvar och agerande, i köken med drift i egen regi.	Rektorer saknar kunskap om måltids-/köksverksamheter.			

Produktionslokaler: 125 tillagnings- och mottagningskök

T-kök = tillagningskök i drift

M-kök = mottagningskök i drift

Driftaktör	Typ av kök	FÖRSKOLA		SKOLA/GY		BOENDE		ÖVRIGT		Tot. Enhet:
		T-kök	M-kök	T-kök	M-kök	T-kök	M-kök	T-kök	M-kök	
Gävle kommun/egen regi		37				2				
Compass Group			28			8				
Sodexo		8		16	24					
Gävle kommun-kultur/livsmiljö								2		
SUMMA:		45	28	16	24	10		2		125

- **Sodexo** äger/driver ett produktionskök i Sätra (*tidigare Gävle kommuns produktionskök*), härifrån levereras också matlådor till Gävle kommuns hemmaskunder.
Matlagningsteknik: Kyld mat/CookChill som slutbereds och värms upp i M-köket inför servering.
- **Compass Group** äger/driver produktionsköket vid Löwenströmska sjukhuset "Löwet" i Upplands Väsby, där måltider till Vård- och omsorgsboenden tillagas och levereras ifrån. *Matlagningsteknik:* Kyld mat/CookChill som slutbereds och värms upp i M-köket inför servering.

Compass Group driver även produktionsköket Gävle ångkök i Gävle där måltider till förskolor tillagas och levereras från.

Matlagningsteknik: Kyld mat/CookChill som slutbereds och värms upp i M-köket inför servering.

- **Gävle kommun, egen regi:**
Matlagningstekniken vid köksenheter (förskola, omsorgsboenden) som drivs i kommunens egen regi är: CookServe - konventionell tillagning varm mat med varmhållning i minimum +60 grader fram till servering.

Ekonomi - budget 2021 och priser

Sektor Utbildning

Kostnader - måltider, livsmedel och personal tkr:	Utfall 2021-08	Budget 2021-08	Budget 2021	Prognos 2021
Särskolan (måltider)	1 256	1 141	2 303	2 303
Grundskolan (måltider)	38 992	40 602	66 634	65 134
Förskolan (måltider)	14 449	14 739	23 047	22 782
Förskolan (livsmedel)	5 259	5 385	8 512	8 273
Förskolan (egen personal)			16 874	
Gymnasiet (måltider)	9 607	13 187	22 363	18 863
Totalt:	69 563	75 054	139 733	117 355

Sektor Vårld

Kostnader mat, livsmedel/måltider och personal kr:	Budget 2020	Utfall 2020	Budget 2021	Utfall 2021-08
Kundavgift	-35 300 000	-35 440 000	-35 252 000	-22 653 000
Livsmedel/Måltider	35 991 000	33 892 000	34 738 000	21 208 000
Kock/måltidspersonal	995 000	587 000	1 035 000	581 000
Dietist	585 000	454 000	598 000	378 000
Summa	2 271 000	-507 000	1 119 000	-486 000

Sektor Livsmiljö

Kostnader	Budget 2021 kr	Utfall 202108
Personal	3 926 459	2 509 537
<i>Övr kostnader ej aktuellt pga covid-19.</i>		

Priser - Sektor Vårld	
Matdistribution (kundavgift):	
Måltid	52,00 kr/portion
Dessert	14,00 kr/portion
Måltidspris från leverantör:	
Compass group (Fazer)	34,56 kr/portion
Sodexo - Matlåda	64,84 kr/portion
Sodexo - Dessert	14,37 kr/portion

Samtliga övriga kostnader kopplat till måltiden/måltidsproduktion i "egen regi" saknas (ej synliga) och ingår i total kärnverksamhetskostnad.