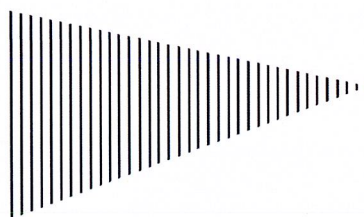


# Granskning av måltidsserviceorganisationen samt investeringar i kommunala kök

Värnamo kommun



Carl-Henrik Sölvinger  
& Linus Aldefors

2022-01-18



## EY

---

EY är världsledande inom våra verksamhetsområden revisions- och redovisningstjänster, skatterådgivning, transaktionsrådgivning och affärsrådgivning. Vi har gedigen erfarenhet av, och kompetens inom, att arbeta med stora och komplexa organisationer med frågeställningar på hög strategisk nivå.

Offentlig sektor är en prioriterad sektor såväl globalt som för Sverige och inkluderar offentlig förvaltning och hälso- och sjukvård men även andra områden inom hållbar infrastruktur och mobilitet. Våra kunder är offentliga aktörer som myndigheter, regioner och kommuner.

## Innehåll

---

EY	1	
1	<b>Sammanfattning</b>	3
2	<b>Inledning</b>	4
2.1	Bakgrund	4
2.2	Syfte och revisionsfrågor	4
2.3	Genomförande och avgränsning	4
2.4	Revisionskriterier	5
3	<b>Iakttagelser</b>	6
3.1	Organisation	6
3.2	Investeringar i kommunala kök	8
3.3	Nyttoanalyser och kalkyler	9
3.4	Kundundersökningar	11
3.5	Kostnadsutveckling, nyckeltal och prognoser	12
4	<b>Slutsats</b>	14
4.1	Rekommendationer	15
5	<b>Källförteckning</b>	16
6	<b>Revisionskriterier</b>	17
6.1	Kommunallagen (2017:725) 6 kap	17
6.2	Policy för mat och måltider	17
6.3	Reglemente servicenämnden	18

# 1 Sammanfattning

---

Granskningens övergripande syfte är att bedöma om servicenämndens beslut om organisering av måltidsserviceorganisationen är ändamålsenlig ur en kvalitativ och ekonomisk aspekt. Följande revisionsfrågor har besvarats:

- ▶ Hur mycket har kommunen investerat i tillagningskök sedan 2017?
- ▶ I vilken utsträckning har servicenämnden centraliserat måltidsservicen?
- ▶ Följer servicenämndens organisering av måltidsservicen den av fullmäktige beslutade policyn för mat och måltider?
- ▶ Har servicenämnden dokumenterade ekonomiska nyttoanalyser gällande organiseringen av kommunens måltidsservice?
- ▶ I vilken omfattning görs kundundersökningar avseende kvalitet?
- ▶ Finns uppgifter om kostnadsutvecklingen, exempelvis nyckeltal?

Vår sammanfattande bedömning är att servicenämndens organisering av måltidsserviceorganisationen är tillräcklig ur såväl kvalitativa som ekonomiska aspekter. Verksamheten kan dock utvecklas för att minska riskerna för ineffektivitet och för att stärka uppföljningen. Vi menar att nämnden löpande bör genomföra ekonomiska analyser av verksamheten på köksnivå för att bättre kunna prioritera kostnadseffektiva investeringar i såväl lokaler som inventarier.

Vi bedömer vidare att nämnden bör göra en översyn av de nyckeltal nämnden följer upp för att dessa ska bli mer relevanta för verksamheten och de mål och medel kommunfullmäktige tilldelat verksamheten.

Det genomförs löpande kvalitativa uppföljningar med måltidsgästerna. Dessa kan enligt vår mening kompletteras med uppföljning på särskilda boenden, likaså kan skolans matråd utvecklas.

Utifrån denna gransknings iakttagelser och bedömningar rekommenderas servicenämnden att:

- ▶ Löpande genomföra ekonomiska analyser av verksamheten med fokus på driftsekonomi i respektive kök som ett av flera underlag för framtida investeringar.
- ▶ Se över de nyckeltal som följs upp av nämnden i syfte att renodla dessa mot de mål fullmäktige fastställt.
- ▶ Utvärdera och följa upp fullmäktiges satsning på lokalproducerad mat och kompensationen för SPI i syfte att utreda kostnadstäckningsgraden.
- ▶ Genomföra nöjdhetsmätningar gällande kosten vid kommunens vård- och omsorgsboenden, samt utveckla matråden inom skolans verksamheter.

## 2 Inledning

---

### 2.1 Bakgrund

Servicenämnden ansvarar för Värnamo kommuns samlade måltidsservice omfattande såväl personal som lokaler. Servicenämnden har fullmäktiges uppdrag för måltidsservice dels genom sitt reglemente. Måltidsservice har över 100 anställda och tillagar årligen över 2,2 miljoner portioner mat.

Kommunfullmäktige beslutade 2014 om policy för mat och måltider i Värnamo kommun. Policyn reviderades 2019 och enligt policyn är kommunens värdering "... att laga mat från grunden med råvaror av hög kvalitet, att leverera varmhållen mat och med ett större fokus på måltidsmiljön och måltidsverksamhetens kunder".

Tekniska förvaltningen lät 2017 genomföra en förstudie avseende köken i kommunens lokaler. Enligt förstudien uppgick kommunens investeringsbehov i köksombyggnader till 135 mnkr de följande fem åren. Revisorerna har noterat att renoveringar genomförts vid ett flertal av de kommunala tillagningsköken. Samtidigt har kommunen till viss del centraliserat tillagningen genom färre tillagningskök.

Mot bakgrund av genomförda investeringar och förändringar i organiseringen av tillagningen av måltider vill revisorerna granska måltidsservicen i kommunen. Dels för att utreda vilka avväganden som gjorts inför beslut om organisering, dels för att bedöma de ekonomiska konsekvenserna.

### 2.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om servicenämndens beslut om organisering av måltidsserviceorganisationen är ändamålsenlig ur en kvalitativ och ekonomisk aspekt. I granskningen ska följande revisionsfrågor besvaras:

- ▶ Hur mycket har kommunen investerat i tillagningskök sedan 2017?
- ▶ I vilken utsträckning har servicenämnden centraliserat måltidsservicen?
- ▶ Följer servicenämndens organisering av måltidsservicen den av fullmäktige beslutade policyn för mat och måltider?
- ▶ Har servicenämnden dokumenterade ekonomiska nyttoanalyser gällande organiseringen av kommunens måltidsservice?
- ▶ I vilken omfattning görs kundundersökningar avseende kvalitet?
- ▶ Finns uppgifter om kostnadsutvecklingen, exempelvis nyckeltal?

### 2.3 Genomförande och avgränsning

Granskningen har skett genom intervjuer och dokumentstudier. Granskningen är avgränsad till att omfatta servicenämnden.

## 2.4 Revisionskriterier

Granskningens bedömningar utgår från följande revisionskriterier, för att läsa mer om revisionskriterierna se kapitel 7.

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Lagstiftning, råd och föreskrifter
- ▶ Kommunala policys, reglementen m.m. och fullmäktigebeslut genom t.ex. budget

## 3 Iakttagelser

---

### Reglemente servicenämnden

Servicenämnden ansvarar för och - skall i enlighet med de riktlinjer kommunfullmäktige anger, till självkostnadspris tillhandahålla tjänster till kommunens förvaltningar avseende:

- ▶ kommunens samlade måltidsservice även omfattande personal- och lokalansvar

Nämnden ansvarar för att dess organisation är tydlig och ändamålsenlig med hänsyn till av fullmäktige fastställda mål och styrning samt lagar och andra författningar.

### Policy för mat och måltider

Måltiderna som serveras i Värnamo kommuns verksamheter ska:

- ▶ tillagas och levereras enligt principerna för varmhållen mat
- ▶ presenteras och serveras på ett trevligt sätt i trivsam miljö
- ▶ bygga på säker hantering av livsmedel enligt myndigheters krav och med fungerande egenkontroll enligt kommunens riktlinjer
- ▶ bestå av råvaror producerade efter miljömässiga och etiska principer med fokus på långsiktighet, ett hållbart samhälle och människovärde

Den övergripande styrningen av all måltidsverksamhet inom kommunen sker genom politiska beslut kring ekonomiska förutsättningar, inriktning och mål.

### 3.1 Organisation

Polycyn för mat och måltider fastställdes av kommunfullmäktige i augusti 2014, senare samma år i december 2014 beslutade kommunfullmäktige om en *strategi för framtida lokalisering och etablering av olika typer av kök*. Av fullmäktiges beslut framgår att kommunen ska ha tillagningskök på enheter som producerar minst 80-100 portioner per dag. Vidare framgår att när det är ekonomiskt, produktionsmässigt eller på annat sätt motiverat ska köksstrukturen förändras mot större tillagningskök. Mat och måltidspolicyn ska alltid följas samt kvaliteten på maten bibehållas. Måltidsorganisationen ska fullt ut vara en resultatenheter. Fullmäktige gav vidare servicenämnden i uppdrag att, med strategin som underlag, vidareutveckla organisationen. Måltidsorganisationens ekonomi och ekonomiska påverkan skulle utvärderas efter ett år. I underlagen framgick att kommunen vid beslutstillfället hade totalt 63 kök varav 36 var tillagningskök och 27 var mottagnings/serveringskök. Då fanns 118 tillsvidareanställda i verksamheten.

Beslutet innebar att en sammanhållen måltidsorganisation bildades under servicenämnden. Tidigare hade verksamheten drivits i funktioner under barn- och utbildningsnämnden respektive omsorgsnämnden.

Vid intervju framkommer att bildandet av en gemensam effektivare måltidsorganisation har varit en utmaning för servicenämnden. Det har enligt uppgift inneburit att nämnden behövde göra en besparing i verksamheten på 4 mkr

år 2-3. Detta försökte nämnden genomföra men lyckades inte med, istället fick personalneddragningar ytterligare negativa effekter i organisationen med bl.a. sjukskrivningar som följd. Förvaltningen lyckades hämta in ca 2 mnkr av sitt sparbetning men med negativa effekter i organisationen.

Enligt de intervjuade har nämnden arbetat med fullmäktiges mål och gjort om ca 5 - 6 tillagningskök till serveringskök. Huruvida detta leder till en besparing eller inte kan de intervjuade inte redogöra för. Detta har enligt uppgift inte utvärderats. Intervjuade menar att serveringskök i vissa fall t.o.m. kan vara dyrare än tillagningskök då personal delvis är kvar och transportkostnaderna ökar.

Måltidsorganisationen har idag 116 anställda. Centralt i organisationen finns kostchef, en samordnare, en administratör och två kostekonomer<sup>1</sup>. Anställda i köken lyder under fyra köksområdeschefer. I större kök finns en förstekock, övriga personalkategorier i köken är kockar och måltidsbiträden.

Hantering av kommunens tillagade måltider sker idag i 46 kök; 21 tillagningskök, 3 mottagningskök och 22 serveringskök. I tillagningsköken tillagas alla delar av de två rätter som serveras om dagen. Dessa kök varierar i storlek och tillhandahåller allt mellan 60-70 portioner till 1600 portioner per dag. I mottagningsköket kommer proteindelen av måltiden t.ex. kött eller fisk med transport och övriga delar av måltiden tillagas i köket såsom potatis, ris och sallad. I serveringsköket mottas alla delar av måltiden. Ett av kommunens tillagningskök är avsevärt större (Expo). Köket tillhandahåller tillagad mat till flera verksamheter och tillagar störst antal portioner.

De intervjuade menar att verksamheterna har centraliserats på flera sätt. Dels genom att måltidsorganisationen samlats under en nämnd, dels genom att organisationen slimmats ytterligare med färre anställda samt genom att mat tillagas i färre kök idag än före 2015. Denna utveckling menar de intervjuade dock håller på gå tillbaka delvis igen, de demografiska behoven av förskola har gjort att det nu planeras för större förskolor än tidigare vilka kan bära egna tillagningskök och klarar fullmäktiges ambition om 80 portioner per dag.

### Bedömning

Vi bedömer att det skett en centralisering av måltidsservice efter 2015. Antalet kök har minskat från 63 till 46. Antalet tillagningskök har minskat från 36 till 21.

Vi bedömer att måltidsserviceorganisation är anpassad för att följa kommunfullmäktiges policy för mat och måltider. Detta kan exemplifieras i principen om varmhållen mat vilket kräver ett större antal tillagningskök för att klara servering inom 2 timmar från tillagning och där servering i skolan inte ska ske före kl. 11 enligt policyn. Tidsgränserna kräver ett stort antal tillagningskök vilket också Värnamo har.

Vi noterar att det kan uppstå målkonflikter mellan styrdokument och beslut fattade kring måltidsservicen. Exempelvis att varmhållen mat ska serveras två timmar efter tillagning, vilket försvåras av beslutet att minska antalet tillagningskök. Denna problematik anser vi behöver adresseras.

<sup>1</sup> En med inriktning skola och en med omsorgen.



### 3.2 Investeringar i kommunala kök

Kommunfullmäktige beslutade i juni 2016 att uppdra åt kommunstyrelsen att i samråd med servicenämnden senast den 1 oktober 2016 lämna förslag på en reviderad investeringsplan för samverkande kök i linje med antagen policy för mat- och måltider och i syfte att göra samordningsvinster. Kommunstyrelsen beslutade sedermera i augusti 2016 att ge samma uppdrag till tekniska utskottet.

Fastighetsavdelningen under kommunstyrelsen utarbetade en förstudie av köksinvesteringar i samarbete med servicenämnden. Förstudien innehöll prioriteringsordning samt produktionskostnads kalkyl. I förstudien gavs förslag om prioriterade satsningar på totalt 99 mkr. Kommunstyrelsen beslutade i januari 2017 att hänskjuta förstudien till budgetberedningen.

I maj 2017 föreslog kommunstyrelsen till kommunfullmäktige om att anta planen för köksinvesteringar och i budget fastställa investeringsmedel för ändamålet 2018-2022. Förslaget till investeringsbudget fastslogs av fullmäktige i november 2017. Sammantaget omfattade investeringarna 135 mkr för perioden. Dessa medel anvisades till tekniska utskottet.

Genomförda investeringar uppgår enligt intervjuuppgifter till 106 mkr hittills och innefattar bland annat renovering av tillagningskök på Rydaholmsskolan (2018) och Exposkolan (2019). Nybyggnation av tillagningskök har skett vid Gröndalsskolan (2020). Vad gäller serveringskök har investeringar skett i Peppermyntans förskola (2019). Omprioriteringar och omflyttningar av planerade investeringar har skett löpande under perioden. Investeringar har även genomförts i Leklundens förskola (2020) och Mosselunds förskola men dessa ligger utanför investeringsplanen.

I intervju framkommer att ett generellt problem varit att projekten överskridit budget. Det har också varit tydligt sedan servicenämndens övertagande av måltidsverksamheten att det funnits en underhållsskuld. Fördyringar av projekt innebär ständiga omprioriteringar och omflyttningar av investeringsmedel och har enligt uppgift påverkat genomförandetakten. Det framkommer vidare att det börjar bli dags att planera för efter 2022.

Som exempel på fördyringar kan nämnas Gröndalsskolans kök där medel om 27,5 Mkr var avsatt 2019. Ytterligare två beslut om omfördelning av medel fick göras 2020 om 4 Mkr plus 1,2 Mkr för att klara projektets slutkostnad om 33,2 Mkr.

Investeringsbudget för 2021 med plan för 2022-25 omfattar följande investeringar;

- Mossleskolans kök - Byggs under 2021 och färdigställs under 2022. Total kostnad uppgår till 17 mkr.
- Finnvedens gymnasium (FiGy) - Total budget uppgår till 16,5 mkr 2021. Projektering pågår med byggstart sommaren 2022.
- Trälleborgsskolans kök - Budget på totalt 12 mkr för åren 2022-23.
- Enehagens skolas kök - Total budget på 10 mkr för åren 2023-24. Startbesked för projektet har ännu inte lämnats av fullmäktige.

2021 utarbetade måltidschefen planen *Verksamhetsbehov gällande kommande byggprojekt gällande kök inom serviceförvaltningens verksamhetsområde*. Planen

beskriver behoven från 2022. Behoven enligt plan har inte projekterats eller kostnadsberäknats.

### Bedömning

Vi bedömer att budgeten kommer att ha nyttjats vid utgången av 2022. Det är enligt vår mening problematiskt att flera projekt har blivit dyrare än ursprungligen budgeterat. Vi menar att nämnden bör ta höjd för detta i framtida kalkylering av investeringskostnader.

För perioden efter 2022 är det vår bedömning att en samordnad prioritering för köksinvesteringar bör beslutas för att minska risken att investera i "fel" objekt.

### 3.3 Nyttioanalyser och kalkyler

Måltidsorganisationens finansiering bygger intäkter från intern (och delvis extern) måltidsförsäljning. Verksamheten finansieras således av portionspriset som facknämnderna betalar. Intäkterna från sålda portioner ska täcka alla kostnader för lokaler, personal och råvaror. Portionspriset beräknas enligt självkostnadsprincip. Overheadkostnader för nämnd, förvaltningsledning och förvaltningsadministration finansieras genom anslag.

Kostnadsökningar för lokaler, löner och råvaror har tidigare hanterats genom höjda portionspriser. Facknämnderna kompenseras för detta i sina budgetanslag.

Enligt servicenämndens *plan för ekonomisk styrning måltidsservice*, antagen av fullmäktige i juni 2021, är syftet att hjälpa måltidsverksamheten bli mer kostnadseffektiv. Planen fastslår vad som ska finansieras av portionspriset och vad som finansieras av anslag hos måltidsservice.

Portionspriset är självkostnadspriset inklusive personal, livsmedel, kapitaltjänst, hyra m.m. Måltidsservice fastställer med hjälp av detta ett pris för omsorgsförvaltningen och ett pris för barn- och utbildningsförvaltningen.

I intervju framkommer att portionspriset utgörs av genomsnittspriset för samtliga köks samlade kostnader utslaget per portion och förvaltning. Kalkylen används inte för att beräkna ett portionspris för respektive kök.

Portionspriset för nästkommande år bestäms senast i oktober året före. I september ska de beställande nämnderna inkomma med preliminärt antal förväntade portioner.

Portionspriset för extern försäljning fastställs av fullmäktige i form av taxa. Det framkommer vid intervju att måltidsorganisationen inte har full täckning för extern måltidsförsäljning.

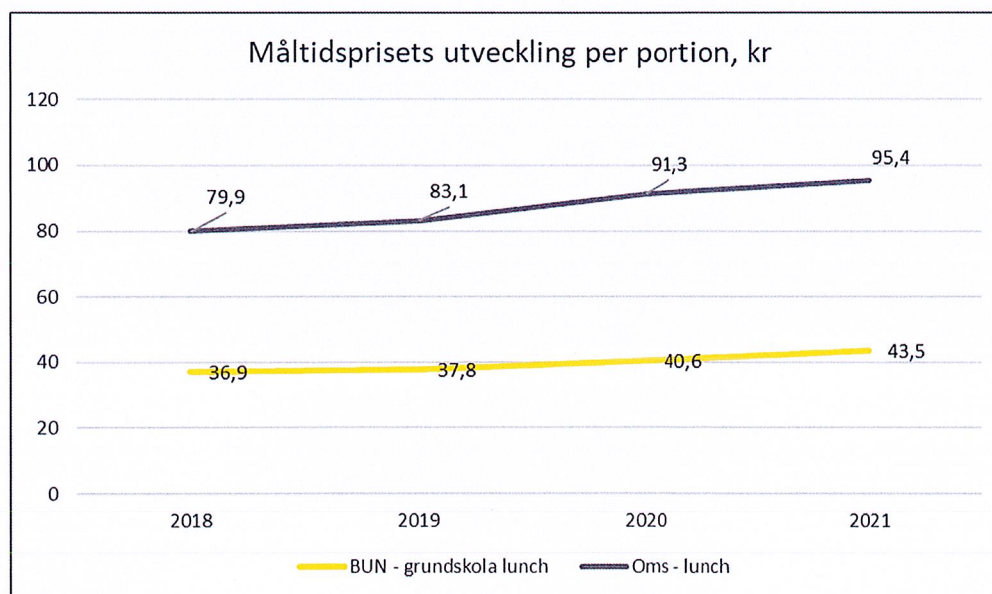
I plan för ekonomisk styrning regleras att investeringar i kök ska genomföras av tekniska nämnden. Investeringskostnader belastar måltidsorganisationens hyra. I planen anges att för större investeringar (>1mnkr) bör hyreskompensation utgå vilket hanteras av budgetberedningen eller kommunstyrelsen. Det framgår vidare av planen att tillfälliga kostnader vid renovering och ombyggnation inte ska belasta

portionspriset utan hanteras inom investeringen alternativt av budgetberedningen eller kommunstyrelsen. Det framförs vid intervju att skrivelsen varit välkommen för att undvika att investeringar inte genomförs i syfte att hålla nere portionspriset. Investeringar i inventarier eller köksutrustning ska däremot belasta portionspriset.

Serviceämnden tar hjälp av kökskonsulter för behovsbedömningar gällande inventarier. Måltidsservice gör själva inga kalkyler eller nyttoanalyser för inventarier. Viss information hämtas genom konsultation kopplat till serviceavtal för köksutrustning. Det framkommer vidare i intervju att görs driftskostnadskalkyler men att dessa inte görs med en ansats för att jämföra olika alternativ.

Det framförs att ny finansieringsmodell är under framtagande. Planen är att modellen ska tillämpas från 2022. Enligt modellen ska portionspriset delas in i en fast del och en rörlig del. Den fasta delen beräknas utifrån förväntat antal portioner. Intäkterna ska täcka måltidsorganisationens fasta kostnader såsom lokaler och personal. Den rörliga delen ska finansiera kostnader kopplade till det faktiska antalet förbrukade portioner och råvaror. De intervjuade menar att finansieringsmodellen kommer innebära en tydligare ordning.

**Bild 1:** Portionsprisets utveckling



## Bedömning

Vi bedömer att måltidsservice inte använder dokumenterade nyttoanalyser som stöd för hur de organiserar sin verksamhet på ett tillfredsställande sätt. Verksamheten har god kontroll på sina totala kostnader och kan genom dessa bestämma nästkommande års portionspris. Det finns också kontroll på investeringskostnaderna förknippade med olika kökstyper.

Verksamheten använder dock inte denna kontroll på detaljnivå, t.ex. för att ta fram portionspris i enskilda kök (personal, lokaler, transporter m.m.). Det görs heller inga analyser inför val mellan olika kökstyper, eller kalkyler baserat på livscykelperspektiv kopplade till val av olika köksutrustning eller inventarier. Detta är enligt vår mening drivande faktorer med direkt påverkan på portionspriset. Ekonomiska nyttokalkyler kan, jämte andra underlag, ge stöd i prioriteringarna av framtida investeringar. Likaså kan nyckeltal av denna typ möjliggöra effektivitetsmätningar samt jämförelser såväl kommuninternt som med andra kommuner.

Det är positivt att ekonomifunktionen i måltidsverksamheten förstärkts och att fler ekonomiska analyser kan genomföras till stöd för beslut i verksamheten.

### 3.4 Kundundersökningar

Det framgår av verksamhetsplanens mål att;

*Servicenämndens tjänster ger övriga förvaltningar förutsättningar till effektiv resursanvändning genom en god leveranssäkerhet och kvalitet.*

Målsättningen följs upp genom att mäta kundnöjdhet i seniorrestaurangerna och i skolrestaurangerna. Dessa mäts årligen och följs upp i delårsbokslut, årsbokslutet och verksamhetsplan. Kundnöjdheten i seniorrestaurangerna uppgick 2020 till 91,5%. Kundnöjdheten i skolrestaurangerna uppgick 2020 till 76,3% vilket var något under målet för 2021.

I intervju framkommer att kundnöjdheten mäts för brukare med matdistribution vartannat år. Resultatet vid mätningen 2021 var 81,2%. Detta var en ökning med 0,5% sedan senaste mätning som genomfördes 2018.

Resultatet av mätningarna jämförs med resultaten tidigare år. Resultaten används enligt de intervjuade för att förbättra verksamheten.

Nöjdhetsmätningar genomförs inte för brukare inom särskilda boenden. Av brukarundersökningar genomförda av Socialstyrelsen framgår att Värnamo ligger under snittet för, liknande kommuner äldreomsorg samt riket, gällande matens smak, måltidsmiljön samt önskemål och behov gällande mat i genomförandeplan.

I intervju framkommer att skolorna och enstaka förskolor har matråd. Dessa organiseras av barn- och utbildningsnämnden. Matråden har enligt intervjuade däremot inte fungerat tillfredsställande. Dels då informationen från matråden i bästa fall når köksansvarig på enheten, dels saknar mötena systematik för att

informationen och inputen från eleverna ska kunna användas på ett bra sätt i verksamheten. Mötena blir oftast ett forum för att önska maträtter. Servicenämnden har inlett en dialog med barn- och utbildningsnämnden om att få ta över ansvaret för matråden.

### Bedömning

Vi bedömer att måltidsorganisationen mäter kundnöjdheten på ett långsiktigt och tillfredsställande sätt. Erfarenheter i dessa mätningar tillvaratas och omsätts i vidare arbete. Dessa kan dock med fördel kompletteras av nöjdhetsmätningar inom äldreomsorgen. Vidare konstaterar vi också att skolornas arbete med matråd bör utvecklas.

### 3.5 Kostnadsutveckling, nyckeltal och prognoser

I intervju framkommer att måltidsservice bevakar prisutvecklingen dels genom kontakt med upphandlingsavdelningen som aviserar prisförändringar. Måltidsorganisationen följer även utvecklingen av storköksprisindex (SPI) månatligen. SPI speglar årliga förändringar i storhushållens inköpspriser. Kommunfullmäktige har tillfört medel för att i första hand täcka SPI. Fullmäktige har också en ambition om att i andra hand inhandla mer närproducerad, svensk och ekologisk mat. 1 mnkr årligen mellan 2018-2020 är tillskjutet för uppdraget. Huruvida tilläggsanslaget varit tillräckligt har inte utvärderats.

Uppföljning av nyckeltal och analyser har som del av budgetarbetet genomförts av en särskild utsedd analysgrupp. Inför arbetet med mål och budget 2021 presenterades *analysgruppens rapport servicenämnd*. Rapporter togs fram för samtliga nämnder och har som syfte att mäta kvalitet i relation till kostnader med jämförelser med närliggande kommuner, länet och riket. Rapporterna utgör ett stöd för kommunstyrelsen/budgetberedningen i arbetet med budget. I intervju framkommer att måltidsservice deltog i analysgruppens arbete 2018-2019 men att detta arbete inte gjordes i senaste arbetet med budget.

I rapporten konstateras att andelen ekologiska livsmedel är lägre än i länet och genomsnittskommunen. Det konstateras också att måltidskostnaderna per elev i grundskola och gymnasium är lägre i Värnamo än i länet och genomsnittskommunen. Enligt rapporten förklaras detta bland annat av att Värnamo har färre antal årsarbetare inom måltidsservice i förhållande till antalet invånare i Gislaved och Ljungby. Även andra faktorer påverkar kostnaderna såsom andelen tillagningskök, serveringskök, mottagningskök och ensamkök.

Rapporten konstaterar att nationella mål finns kring andel ekologiska livsmedel i offentliga kök om 60 % till 2030. Motsvarande andel i Värnamo var 2018 18%.

Rapporten redogör även för måltidskostnaderna i kommunala grundskolan årskurs 1 - 9 per år samt kostnaderna för måltider i kommunal gymnasieskola per år. Kostnaderna redovisas exklusive lokalkostnader. 2018 uppgick Värnamos måltidskostnader i grundskolan till 5946 kr per år. Detta var lägre än genomsnittet för såväl länet som för riket. 2018 var måltidskostnaden i gymnasiet 5155 kr, även

det lägre än kostnaderna för länet och riket. Den lägre kostnaden beror till stor del på att en lägre andel av eleverna i gymnasiet äter i matsalarna (72 %).

Av rapporten framgår slutligen att måltidsservice 2018 hade 106 årsarbetare. Sysselsättningsgraderna antas enligt rapporten att öka då kommunen antagit en policy om heltid som norm. För att kostnaderna inte ska öka ska verksamheterna minska sina kostnader för övertid, timanställda och fyllnadstid minska. De nyckeltal som redovisades i rapporten följs kontinuerligt upp.

### Bedömning

Vi bedömer att måltidsservice kan utveckla sitt arbete med övergripande nyckeltal, kostnadsutveckling och prognoser. Nyckeltalen ska vara relevanta för verksamheten. Nämnden redovisar exempelvis andelen ekologisk mat i budgetunderlag trots att fullmäktige givit nämnden i uppdrag att öka mängden i första hand närproducerad, i andra hand svensk och i tredje hand ekologisk mat.

Måltidsservice har tillförts medel för kostnadsökningar och att (i första hand) köpa in mer närproducerad mat. Det har dock inte utvärderats om intäkterna motsvarar merkostnaderna. Det är vår bedömning att nämnden behöver belysa kostnadstäckningsgraden för att säkerställa ambitionen för de tillskjutna medlen.

Det är positivt att nämnden övergår till en finansieringsmodell baserat på en fast och en rörlig del. Detta ökar tydligheten ur såväl styrnings- som uppföljningsperspektiv.

## 4 Slutsats

Vår sammanfattande bedömning är att servicenämndens organisering av måltidsserviceorganisationen är tillräcklig ur såväl kvalitativa som ekonomiska aspekter. Verksamheten kan dock utvecklas för att minska riskerna för ineffektivitet och för att stärka uppföljningen. Däri menar vi att nämnden löpande bör genomföra ekonomiska analyser av verksamheten på köksnivå för att bättre kunna prioritera kostnadseffektiva investeringar i såväl lokaler som inventarier.

Vi bedömer vidare att nämnden bör göra en översyn av de nyckeltal som följs upp för att dessa ska bli mer relevanta för verksamheten.

Det genomförs löpande kvalitativa uppföljningar med måltidsgästerna. Dessa kan enligt vår mening kompletteras med uppföljning på särskilda boenden, likaså kan skolans matråd utvecklas.

Revisionsfråga	Svar
Hur mycket har kommunen investerat i tillagningskök sedan 2017?	Till 2022 beräknas kommunen investerat 135 mnkr enligt den investeringsplan som beslutades 2017.
I vilken utsträckning har servicenämnden centraliserat måltidsservicen?	Antalet kök har minskat från 63 till 46 sedan 2015. I sakgranskning har framkommit att antalet kök var 50. 13 fanns kvar i förvaltningarna. Antalet tillagningskök har minskat från 36 till 21.
Följer servicenämndens organisering av måltidsservicen den av fullmäktige beslutade policyn för mat och måltider?	Ja, i stort. Det finns dock målkonflikter mellan policyn, andra styrande dokument och finansieringsmodellen vilket riskerar att skapa en ineffektiv organisation.
Har servicenämnden dokumenterade ekonomiska nyttoanalyser gällande organiseringen av kommunens måltidsservice?	Delvis. Kalkyler och nyttoanalyser görs gällande kommande investeringar avseende val av kökstyp och möjligheter till samordning med andra kök men inte gällande olika alternativs påverkan på driftskostnader.
I vilken omfattning görs kundundersökningar avseende kvalitet?	Årligen gällande seniorrestauranger och skolkök. Vartannat år gällande matdistribution. Nöjdhet vid vård- och omsorgsboenden undersöks inte.
Finns uppgifter om kostnadsutvecklingen, exempelvis nyckeltal?	Delvis. Detta arbete kan utvecklas.

#### 4.1 Rekommendationer

Vi rekommenderar servicenämnden att:

- ▶ Löpande genomföra ekonomiska analyser av verksamheten med fokus på driftsekonomi i respektive kök som ett av flera underlag för framtida investeringar.
- ▶ Se över de nyckeltal som följs upp av nämnden i syfte att renodla dessa mot de mål fullmäktige fastställt.
- ▶ Utvärdera och följa upp fullmäktiges satsning på lokalproducerad mat och kompensationen för SPI i syfte att utreda kostnadstäckningsgraden.
- ▶ Genomföra nöjdhetsmätningar gällande kosten vid kommunens vård- och omsorgsboenden, samt utveckla matråden inom skolans verksamheter.



## 5 Källförteckning

---

### Intervjuade funktioner:

- ▶ Förvaltningschef serviceförvaltningen
- ▶ Kostchef
- ▶ Förvaltningsekonomer serviceförvaltningen

### Analyserade dokument:

- ▶ Verksamhetsplan för servicenämnden 2022-2024, antagen nämnden 2021-03-24 §27
- ▶ Budget inkl. investeringsbudget 2021 med ekonomisk planering 2022-2023.
- ▶ Analysgruppens rapport servicenämnden, 2019-12-19
- ▶ Verksamhetsbehov gällande kommande byggprojekt gällande kök inom serviceförvaltningens verksamhetsområde, september 2021
- ▶ Plan för ekonomisk styrning måltidsservice, KF 2021-06-23, §99
- ▶ Policy för mat och måltider, KF 2019-03-28, §44
- ▶ Förteckning över kök 2021-10-22
- ▶ Redovisning kundnöjdhet i seniorrestauranger 2018, 2019
- ▶ Redovisning kundnöjdhet i skolrestauranger, 2019, 2020
- ▶ Redovisning av kundnöjdhet i matdistributionen 2021
- ▶ Ombyggnadsplaner kök 2016-2021
- ▶ Protokoll och underlag KF 2014-12-11, §270 Förslag till strategi för framtida lokalisering och etablering av olika typer av kök
- ▶ Policy heltid som norm, KF 2017-03-30
- ▶ Kolada.se, Undersökningen av äldres uppfattning om kvaliteten i hemtjänst och äldreboenden, Socialstyrelsen 2022
- ▶ Tekniska utskottets protokoll, 2021-01-19, §15 slutredovisning Gröndalsskolan

## 6 Revisionskriterier

---

### 6.1 Kommunallagen (2017:725) 6 kap

Det är enligt 6 kap. 1 § styrelsens uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnder. Kommunstyrelsen ska, enligt 6 kap. 2 §, uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunallagens 6 kap 6 § anger att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

### 6.2 Policy för mat och måltider

Måltiderna som serveras i Värnamo kommuns verksamheter ska:

- ▶ spegla synen på matens betydelse för människors välbefinnande och lägga en grund för god hälsa,
- ▶ smaka gott och bygga på kända mattraditioner med utrymme för att våga pröva nytt
- ▶ stimulera sociala relationer och erbjuda positiva matupplevelser
- ▶ tillagas och levereras enligt principerna för varmhållen mat
- ▶ presenteras och serveras på ett trevligt sätt i trivsamt miljö
- ▶ bygga på säker hantering av livsmedel enligt myndigheters krav och med fungerande egenkontroll enligt kommunens riktlinjer
- ▶ bestå av råvaror producerade efter miljömässiga och etiska principer med fokus på långsiktighet, ett hållbart samhälle och människovärde
- ▶ vara naturliga moment i lärandet inom skolans olika stadier och inom omsorgen av äldre och funktionshindrade

#### Måltidsverksamhetens ledning, utveckling och uppföljning

Den övergripande styrningen av all måltidsverksamhet inom kommunen sker genom politiska beslut kring ekonomiska förutsättningar, inriktning och mål. Måltidsverksamhet kan bedrivas i kommunens egen regi, inom intraprenader eller av externa aktörer. Oavsett i vilken driftform som måltiderna tillagas och serveras har kommunens måltidsverksamhet ett övergripande ansvar för att säkra att beställningar och överenskommelser om prestationer, volymer och kvalitet uppfylls. För att säkerställa att samspelet mellan beställare och utförare leder till bästa möjliga resultat gäller följande:

- ▶ Omfattning och servicenivå för den dagliga driften fastställs genom överenskommelser mellan beställare och utförare
- ▶ Regelbundna avstämningar mellan beställare och utförare ska ske för att säkra gjorda överenskommelser och verka för en gemensam verksamhetsutveckling.

- ▶ Samordning av generell kompetensutveckling ska erbjudas till självkostnadspris
- ▶ Benchmarking - internt och externt - ska säkra rättvisande jämförelser

### 6.3 Reglemente servicenämnden

#### §1 Verksamhetsområde

Servicenämnden ansvarar för och - skall i enlighet med de riktlinjer kommunfullmäktige anger, till självkostnadspris tillhandahålla tjänster till kommunens förvaltningar avseende:

- ▶ kommunens samlade måltidsservice även omfattande personal- och lokalansvar

#### § 4 Organisation inom verksamhetsområdet

Nämnden ansvarar för att dess organisation är tydlig och ändamålsenlig med hänsyn till av fullmäktige fastställda mål och styrning samt lagar och andra författningar.