

Kostutredning 2020

En gemensam kostorganisation för
kommunkoncernen i Gällivare

24 augusti 2020

Implement Consulting Group
Kungsbron 2
111 20 Stockholm

Tel +46 8 410 127 00
Email info@implement.se
implementconsultinggroup.com

Org. nr. 556637-4533
Bank Danske Bank
SWIFT DABASEXS
Iban SE871200000012200152833

Implement Consulting Group
Östra Järnväggsgatan 27
111 20 Stockholm

Tel +46 8 410 127 00
Email info@implement.se
implementconsultinggroup.com

Org. nr. 556637-4533
Bank Danske Bank
SWIFT DABASEXS
Iban SE871200000012200152833

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning.....	1
2. Introduktion	3
2.1 Bakgrund.....	3
2.2 Uppdraget	3
2.3 Disposition	4
3. Nulägesbeskrivning.....	5
3.1 Kommunens nuvarande kostorganisation är splittrad	5
3.2 Kostnader för måltider och portionskostnad.....	7
4. Förslag på framtida kostorganisation	11
4.1 Målsättningar och designparametrar.....	11
4.2 Förslag till framtida affärsmodell för Matlaget	11
4.3 Huvudprocesser i kärnverksamheten.....	13
4.4 Övergripande organisationsförslag	14
4.5 Dimensionering av den nya organisationen	18
4.6 Förslagets konsekvenser för ekonomi och verksamhet	19
5. Minska miljöpåverkan och kostnader	24
5.1 Logistik.....	24
5.2 Minskat matsvinn	28
6. Implementering av den nya organisationen	30
6.1 Kultur och ledning	30
6.2 Tidplan och kostnadsuppskattning	32
6.3 Bilagor.....	34

1. Sammanfattning

Matlaget AB ägs gemensamt av Gällivare kommun och Region Norrbotten. Bolaget levererar kyld mat till kommunens och regionens verksamheter, totalt ca 950 000 portioner årligen. Matlaget har ett produktionskök och därutöver finns 21 stycken mottagningskök i kommunens verksamhet. I dagsläget upplever kommunens Socialförvaltning och Barn- och utbildningsförvaltning att kostnaden för maten är hög. År 2016 genomfördes en utredning som pekade på utmaningar med nuvarande organisering som driver koordineringsbehov och skapar ökade kostnader.

Implement Consulting Group har fått i uppdrag av Matlaget att utreda och ta fram ett underlag för en gemensam kostorganisation för Gällivare kommun. Underlaget presenteras i den här rapporten. Uppdraget innebär att utreda och ta fram ett förslag på ny affärsmodell, organisationsstruktur, övergripande logistiklösning samt införandeplan. Vidare innebär uppdraget en analys av konsekvenserna med det framtagna förslaget. Uppdragets huvudfokus har lagts på utformning av en ny organisation, ledning och styrning. Genomförandet har skett genom ett projekt där kommunen, Matlaget och regionen har funnits representerade.

Tre övergripande målsättningar har varit vägledande effektmål för den nya organisationen:

- Minska kommunkoncernens kostnader
- Minska miljöpåverkan
- Öka kvalitet och matupplevelse

I rapporten presenteras ett förslag på ny organisation som innebär att kommunens kostorganisation slås samman i en gemensam organisation under Matlaget AB. Produktionsköket och mottagningsköken föreslås minska till förmån för tre nya tillagningskök med varmmatsproduktion och servering: Kunskapshuset, Forsgläntan och Repisvaara. Dessa kök kommer att stå för ca 30 procent av den totala matproduktionen. Genom att matlagningen förflyttas närmre slutkunden skapas förutsättningar att höja kvaliteten och matupplevelsen samtidigt som transporter minskar. Förslaget innebär en omedelbar kostnadssänkning av kommunkoncernens matkostnader, hänförd till personal, om ca 2,9 mnkr. Den nya organisationen föreslås gå från dagens 63,7 heltidsekvivalenter till 55,5 heltidsekvivalenter.

Därutöver presenterar den här rapporten ett antal mer långsiktiga effektivitetsförbättringar kopplat till bl.a. minskat matsvinn och logistik. Engångsinvesteringar i utrustning bedöms till ca 20 tkr för inventarier i Forsgläntan och Kunskapshuset. Därutöver tillkommer engångskostnader för implementering av den nya organisationen om uppskattningsvis 500-1000 tkr.

Den föreslagna organisationen innebär en tydligare indelning i rollerna som leverantör (Matlaget) och beställare (kommunen och regionen), vilket skapar bättre förutsättningar för Matlaget att anpassa matproduktionen efter beställarens behov både gällande ekonomi och kvalitet.

För Matlagets interna organisation innebär förslaget en tydligare ledningsstruktur som ökar förutsättningar för en långsiktig utveckling gentemot de övergripande effektmålen; minska kostnader, minska miljöpåverkan och öka kvaliteten. Vidare får Matlaget ett tydligare ansvar för hela matproduktionen då kommunens del i värdekedjan införlivas i Matlagets organisation. Resultatansvar förflyttas längre ut internt i Matlagets organisation. Därutöver ökar förutsättningar för interna karriärmöjligheter inom den nya

kostorganisationen genom en större samlad organisation och ett större ansvarstagande längre ner i organisationen.

Den nya organisationen bedöms kunna träda i kraft omkring juni 2021, vilket i sin tur är beroende av att genomförandebeslut kan fattas i nov/dec 2020. För att hantera implementeringen av den föreslagna organisationen föreslås att Matlaget upprättar ett införandeprojekt.

2. Introduktion

2.1 Bakgrund

Matlaget AB är ett kommunalt bolag som till 60 procent ägs av Gällivare kommun och till 40 procent av Region Norrbotten. Bolagets uppgift är att leverera kyld mat till kommunens och regionens verksamheter. Varje år levereras ca 900.000 portioner till kommunen och ca 50.000 portioner till regionen. I en översyn av kostorganisationen från 2016 lyfts att organisationen är utspridd och i viss mån överlappande vilket försvårar ledning, styrning och kontroll.

Kommunstyrelsen beslutade att anta ett inriktningsbeslut, daterat 2019-12-13, för den framtida kostorganisationen. I inriktningsbeslutet framgår att den framtida kostorganisationen ska samlas i en organisation under Matlaget AB.

Med en samlad organisation ges bättre förutsättningar att arbeta med kvalitetsfrågor, flexibla menyer, attraktivitet, redundans och en helhetsbild över kostnaderna. I beslutet ges Matlaget AB i uppdrag att genom extern konsult genomföra en utredning som ska ligga till grund för den framtida kostorganisationen.

2.2 Uppdraget

Implement Consulting Group AB (Implement) har fått i uppdrag av Matlaget AB att leda utredningen av den nya kostorganisationen. Syftet med utredningen är att ta fram ett underlag som ska ligga till grund för beslut om den nya gemensamma kostorganisationen för kommunen. Enligt uppdraget ska utredningen ta fram ett förslag på ny affärsmodell, organisationsstruktur, övergripande logistiklösning samt införandeplan. Vidare ska utredningen analysera konsekvenserna med förslaget på ny organisation och hur kommunen bör arbeta vidare med implementeringen. Uppdraget ska fokusera på utformning av organisation, ledning och styrning.

2.2.1 Avgränsning

Ägardialoger sker inte inom ramen för utredningsprojektet och belyses inte i utredningen. De juridiska aspekterna är strategiskt viktiga att adressera, men är inte inkluderade i detta uppdrag.

2.2.2 Projektorganisation och genomförande

Projektorganisationen består av en styrgrupp med representanter från kommunstyrelsen – både från majoritet och opposition, matlagets styrelse och kommunförvaltningen. Styrgruppen säkerställer därmed representation från kommunens politiska ledning, matlaget samt relevanta delar av förvaltningen och därutöver regionen. Utöver styrgruppen finns en projektgrupp bestående av Matlagets VD, kostchef från Matlaget samt kostchef och administratör från kommunens förvaltning. Projektgruppens arbete har letts av Implement och har svarat för att utredningsunderlag har tagits fram. Arbetsgruppen har genomfört totalt sju arbetsmöten (halvdagar): ett fysiskt arbetsmöte med en utökad projektgrupp [2020-03-19] samt sex stycken arbetsmöten (halvdagar) genom Zoom. Den rådande Coronapandemin har påverkat utredningens tidplan och arbetssätt. Exempelvis genom att utredningen förlängdes med en månad och distansmöten vidtogs istället för fysiska möten. Distansläget innebar att två extra arbetsmöten hölls i förhållande till de fem ursprungligen planerade arbetsmötena. Till projektgruppen har medlemmarna, en arbetsgrupp och en referensgrupp bidragit med

underlagsmaterial som ligger till grund för denna rapport. Underlaget som ligger till grund för denna rapport är omfattande och utgörs av flera hundra sidor rå-material. Delar av materialet är bilagt denna rapport.

2.3 Disposition

Rapporten inleds med en övergripande nulägesbeskrivning av kostorganisationen och hur den är uppdelad mellan kommunen och Matlaget. Därefter presenteras utredningens förslag på ny organisation, med affärsmodell och organisationsstruktur. I nästa avsnitt beskrivs konsekvenserna av införandet av den nya organisationen. Slutligen presenteras en övergripande implementeringsplan och tentativ tidplan för tänkt införande av den nya organisationen. Rapporten avslutas med en sammanfattning.

3. Nulägesbeskrivning

3.1 Kommunens nuvarande kostorganisation är splittrad

Nuvarande kostorganisation är uppdelad på två huvudmän, Matlaget AB och Gällivare kommun. Förenklat kan sägas att Matlaget i huvudsak står för produktion och leverans av huvudkomponenten i måltiden ("a-kost") och kommunen står för slutberedningen av a-kosten och tillbehör som t.ex. potatis och grönsaker. Matlaget levererar kompletta måltider till kommunens hemtjänst och äldreomsorg.

3.1.1 Självkostnadsprincipen

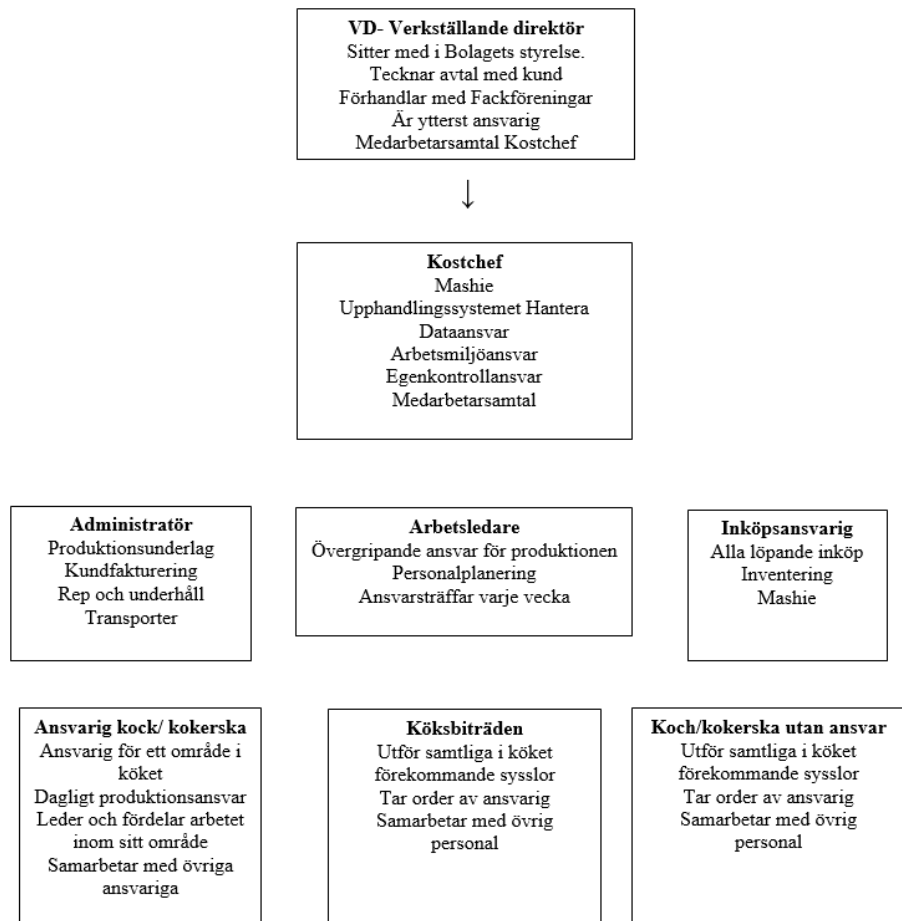
Självkostnadsprincipen är gällande och innebär att Matlaget ska gå jämt ut resultatmässigt. Eftersom att det enbart är Matlaget och kommunens kostorganisation som serverar kommunens behov, innebär det att kostnaderna för Matlaget och kommunens kostorganisation kan jämföras med kostnaderna för kommunens totala måltidsservice.

3.1.2 Matlaget

I nuläget har Matlaget ca 26 anställda inklusive ledningen, motsvarande ca 24 heltidssekvivalenter. Affärsmodellen går ut på att sälja mat till Gällivare kommun och Region Norrbottens lokala verksamheter. Matlaget har ett produktionskök placerat vid sjukhuset där samtliga medarbetare jobbar. Produktionsköket är i nuläget uppdelat i mindre enheter: a-kost, pack, speckost, kallkök, vaktmästeri samt restaurang med en ansvarig för varje del. Ca 900 000 portioner levereras varje år till kommunen och ca 50 000 portioner till regionen. Bolaget omsätter drygt 30 mnkr som kan beskrivas enligt följande huvudsakliga kostnader:

Huvudsakliga kostnader	mnkr
Personalkostnader	14,5 (inkl lönebidrag -1,3)
Livsmedelskostnader	12,7
Hyreskostnader	1,7
Mattransport	1,38

Figur 1 Fördelning kostnader Matlaget



Figur 2 Matlaget AB, nuvarande organisation

3.1.3 Gällivare kommuns kostorganisation

Kostorganisationen inom kommunen organiseras under kostenheten, under Samhällsbyggnads- och Teknikförvaltningen, och består av ca 43 anställda, motsvarande 39,5 heltidstjänster. Kostenheten leds av kostchefen samt en och en halv administratörer. Resterande personal arbetar i kärnverksamhetens mottagningskök på skolor, förskolor och på äldreboenden. Bland dessa finns nio kombitjänster, vilket innebär att tjänsterna innefattar både köksuppgifter och lokalvårdsuppgifter. Andel lokalvårdsuppgifter varierar mellan 12 och 50 procent av tjänstgöringen beroende på den specifika arbetsplatsen, i regel 50 procent för skolor och något lägre för förskolor. Ca tre heltidsekvivalenter arbetar med lokalvård och tjänsten "köps" av lokalvårdsenheten under samma förvaltning.

Arbetsuppgifterna på mottagningsköken innebär bland annat, men ej uteslutande, att tillreda bikomponenter, slutbereda den kylda huvudkomponenten, diska och på förskolor förbereda frukost och mellanmål. För de nio medarbetarna med kombitjänster innebär det även lokalvård i viss utsträckning.

Motagningsköken är i nuläget belägna på 21 olika platser i kärnverksamheten, men organiserade under kostenheten. Kärnverksamheten består av förskola/skola och äldreomsorg.

Kostnaderna för mottagningsköken utgörs främst av personalkostnader och livsmedelskostnader för bikomponenter som redovisas nedan.

Huvudsakliga kostnader	mnkr
Personalkostnader	15,3 (16,6 inkl kombitj.)
Livsmedelskostnader	3,8
Övrigt	1,4

Figur 3 Fördelning kostnader kommunens kostorganisation

3.2 Kostnader för måltider och portionskostnad

Det har i utredningsdirektivet beskrivits att barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden, som är Matlagets och kommunens kostorganisations huvudsakliga köpare, upplever att de totala matkostnaderna är höga. Nuvarande organisation försvarar att påverka kostnaderna samt följa upp de faktiska kostnaderna på ett effektivt sätt.

Eftersom självkostnadsprincipen är gällande för måltider inom kommunen, Matlaget ska gå jämt ut resultatmässigt samt att det enbart är Matlaget och kommunens kostorganisation som serverar kommunens behov, innebär det att kostnaderna för Matlaget och kommunens kostorganisation kan jämföras med kostnaderna för kommunens totala måltidsservice. Dock bör ca 4,4 procent av Matlagets produktion som går till till regionen räknas bort, samt även den delen av kombitjänsterna som innebär lokalvård (ca tre heltidsekvivalenter). I beräkningen nedan räknas Regionens andel (4,4 procent) bort från Matlagets kostnader för personal, livsmedel och hyra. Lokalvård motsvarande 3 heltidsekvivalenter räknas bort från kostenhetens kostnader.

Matlagets kostnader 2019 (exkl. Region Norrbotten)	29,3 mnkr
Kostenhetens kostnader 2019 exkl. lokalvård	20,5 mnkr
Totala kostnader för måltidsservicen 2019	49,8 mnkr
Totalt antal portioner 2019 (exkl. Region Norrbotten)	915 542 st

Figur 4 Sammanfattande tabell över kostnader och portioner

Den totala kostnaden för kommunens måltidsservice (exklusive Regionens andel och lokalvårdstjänster) uppgår enligt beräkningen till ca 49,8 mnkr. I det ingår inköp av råvaror, personalkostnader, lokalkostnader för Matlagets produktionskök, transportkostnader och overheadkostnader. Marknadsmässiga lokalhyror samt löpande investeringar i utrustning är inte inräknade i denna kostnaden. Nuvarande kostorganisation innefattar totalt 63,7 heltidsekvivalenter.

3.2.1 Portionskostnad

Portionskostnaden är relevant utifrån självkostnadsprincipen. Prissättningen i den framtida kostorganisationen bör i så god mån som möjligt närma sig den reella kostnaden för att producera portionen. Det finns i nuläget olika matprodukter som själv eller tillsammans med en kombination av komponenter bildar en portion. Förenklat kan

de delas in följande kategorier: a-kost, specialkost, tillbehör, dessert och frukost/mellanmål.

De reella kostnaderna för de olika komponenterna varierar eftersom de kräver olika råvaror, har olika produktionsförutsättningar, och är arbetsintensiva i olika utsträckning. Därutöver kräver de i olika grad transport, vilket också påverkar de reella kostnaderna. Den reella portionskostnaden är därför beroende av flera faktorer och är per definition komplex att beräkna.

Produkt	Består av	Produceras av	Portionsstatus
A-kost	Huvudkomponenten, t.ex. gryta, stekt fisk etc.	Matlaget	Kompletteras med tillbehör
Specialkost	Komplett portion, anpassad efter särskilda behov, T.ex. Gluten, timbal	Matlaget	Komplett portion
Tillbehör	Bikomponenter till a-kosten, t.ex. ris, pasta, potatis, sallad etc.	Kostenheten	Kompletteras med A-kost
Dessert	Glass, pannacotta etc.	Matlaget	Komplement
Frukost/mellanmål	Macka, fil, frukt etc.	Kostenheten	Komplett portion

Utifrån den bakgrunden går det ändå att uppskatta reella portionskostnader och därmed priser. Utifrån den data som finns i utredningsunderlaget kan genomsnittskostnaden för en portion beräknas som den totala kostnaden för måltidsservicen delat med antal portioner, vilket ger en portionskostnad på 54,39 kr.

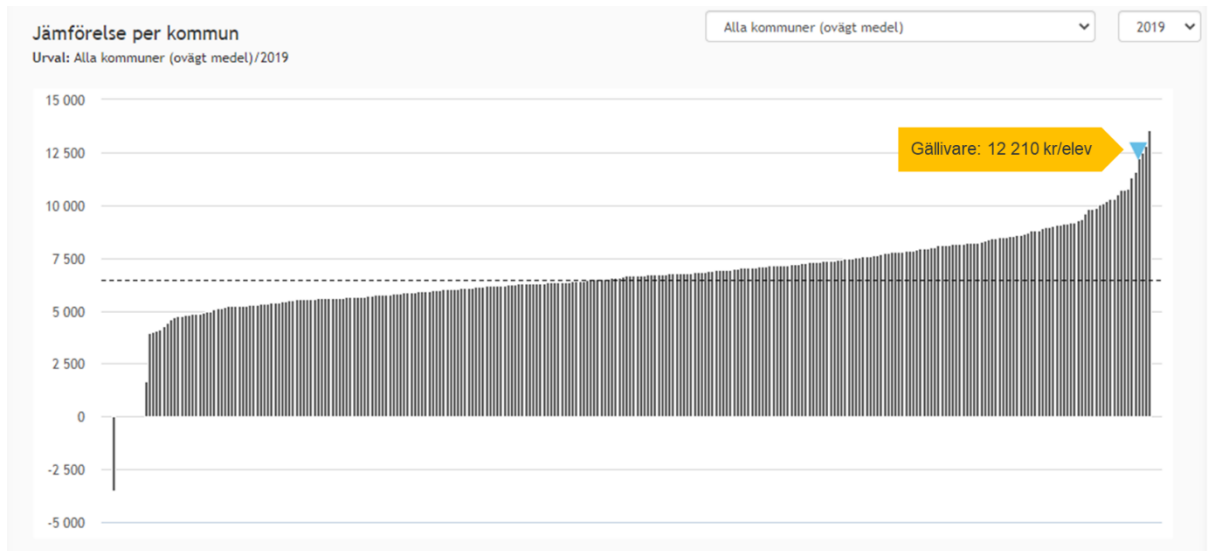
Nuvarande prissättningsmodell hos Matlaget är segmenterad dels efter kundtyp där olika behov gör sig gällande: skola/förskola, socialtjänsten och Region Norrbotten. Dels tar prissättningsmodellen hänsyn till vilken komponenttyp av mat det handlar om (A-kost, specialkost, matlådor eller kantiner m.m.). Därutöver inverkar transportkostnaden på prissättningen från Matlaget. En gemensam kostorganisation under Matlaget medför att de reella kostnaderna för de olika produkterna i den nya organisationen kan uppskattas med större precision. Därmed kan en prismodell som är än mer rättvis mot självkostnadsprincipen tas fram.

3.2.2 Jämförelse av måltidskostnader

3.2.2.1 Kostnad för måltider inom grundskola

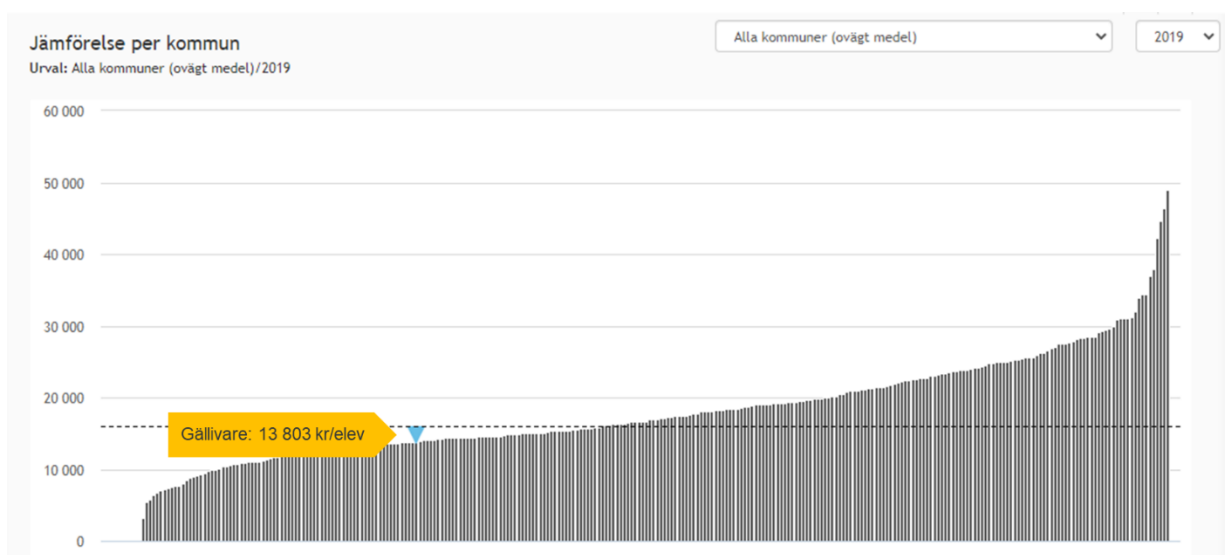
I nuläget ligger Matlagets portionspris för a-kost till skolan på 27,96 kr per portion. I priset ingår inte bikomponenter och de kostnader som är förknippade med kostenhetens service. Det är inte helt enkelt att jämföra portionspriser eftersom det finns flera faktorer som påverkar och som beskrivs nedan.

Enligt en jämförande analys ligger Gällivare kommun över medel när det gäller kostnader för skolmåltiden samtliga kostnader ingår. Kommunen ligger i jämförelse med samtliga kommuner i den övre kvartilen, 12 210 kr år/elev. I utredningens jämförelser med landsbygdskommuner har Gällivare högst kostnader. Medelvärdet för samtliga är 6 500 kr år/elev. I statistik som rapporteras in i KOLADA exkluderas lokalkostnader ur beräkningen.



Figur 5 Kostnad för måltider i skola åk 1-9, kr per år och elev.

Det är viktigt att ha i åtanke att det finns potentiella reliabilitetsproblem i den här typen av mätningar. Ett exempel på ett sådant reliabilitetsproblem handlar om hur personalkostnaden för skolmåltiden mäts och redovisas. Det är relevant eftersom personalkostnader påverkar kostnaden för måltiden i de fall självkostnadsprincipen råder, vilket är vanligast. Det förekommer att kommuner har personal som bistår måltidsuppdraget genom t.ex. servering och disk och som många kommuner redovisar i en annan kategori som kallas *övriga kostnader inom skolan*. I den kategorin ligger Gällivare kommun på 13 803 kr per år och elev. Det är ca 2 400 kr under medelvärdet som ligger på 16 200 kr per elev (se figuren nedan).



Figur 6 Övriga kostnader skola åk 1-9

Det är även relevant att ha i åtanke att Gällivare har enheter inom kostverksamheten där samma personal serverar både förskola och skola och det kan därför inverka på kostnadsbilden i grundskolejämförelser. Här ska betonas att kostnadsjämförelser på nationell nivå om måltider inom förskola saknas.

Med dessa aspekter i beaktande är det rimligt att genomföra mer kvalitativa jämförelser mellan ett urval av kommuner med liknande strukturella förutsättningar som Gällivare kommun för att skapa en mer relevant uppskattning om kostnadsbilden när det gäller skolmåltider. Detta är något som den nya organisationen ger goda förutsättningar att adressera.

3.2.2.2 Måltidskostnader inom socialtjänst

När det gäller socialtjänsten är statistiska jämförelser av reella kostnader för måltider svårare att få fram. När det gäller måltidskostnader för särskilt boende är dessa ofta svåra att bryta ut eftersom det inte är ovanligt att ordinarie omsorgspersonal även hanterar måltidsförsörjning från förberedelser till disk. Därför är det svårt att hitta rättvisa jämförelser av den faktiska kostnaden för måltiden. Med det sagt kan faktiska kostnader fås genom att bryta ut alla kostnader förenade med måltidsservicen inom ett särskilt boende. Till det bryts sedan Matlagets faktiska kostnader ut, för de olika produkterna som levereras.

Matlådor i ordinärt boende är däremot enklare att jämföra prismässigt. Livsmedelsverket har genom socialstyrelsens data genomfört gjort en sammanställning där det framgår att medianpriset för en matlåda i ordinärt boende (exklusive matdistribution) är 50 kr per matlåda. Priserna i landet varierar mellan 0–102 kr.

I Gällivare kommun ligger portionspriset för en matlåda inom ordinärt boende i nuläget på 48,63 kr för ordinarie kost och på 64,01 kr för specialkost. Matlådorna avser en komplett måltid där även transportkostnaden ingår, vilket underlättar jämförelser. Utifrån detta ligger Gällivare i paritet med medianvärdet för riket.

3.2.3 Sammanfattning av kostnadsbilden

Det finns en uppfattning, som delas av de allra flesta inblandade parter i den här utredningen, om att kostnaden för kommunens måltidsservice ligger högt i jämförelse med andra kommuner. Utredningen instämmer i att kostnaderna är höga, men framhäver att det finns skäl att fördjupa kostnadsanalysen med kvalitativa jämförelser som innefattar jämförelser av matens kvalitet och miljöaspekter.

Gällivare kommun ligger inom skolan så pass mycket över genomsnittet för riket att även om man räknar in felmarginaler så vill vi hävda att det sannolikt är så att Gällivares reella kostnader för måltidsservicen är högre än riksgenomsnittet. Exakt vad det beror på bör utredas vidare. Därutöver ser vi effektiviseringspotential i det förslag till ny organisation som presenteras längre ned i den här rapporten och därmed även ett förslag på hur och vad effektiviseringen kan åstadkomma när det gäller den totala kostnadsbilden för kommunens måltider.

4. Förslag på framtida kostorganisation

I det här avsnittet presenteras och beskrivs förslaget på ny kostorganisation.

4.1 Målsättningar och designparametrar

Förslaget på den nya organisationen har utgått från de övergripande målsättningarna och kraven som har definierats av kommunstyrelsen i utredningens inriktningsbeslut. Dessa har vidare konkretiserats i mer detaljerade målbilder under utredningens gång.

Utredningen har haft följande övergripande målsättningar i enlighet med inriktningsbeslutet och som vidare definierats under projektgruppens första arbetsträff:

- Öka matupplevelsen och matkvaliteten
- Sänka kostnaderna för kommunkoncernen
- Minska transporter

Dessa tre övergripande målsättningar har varit vägledande för utredningen och förslag till ny organisation. Utöver de tre övergripande målsättningarna har ett antal mer detaljerade mål från inriktningsbeslutet och utifrån projektets dialog med representanter från kommunen, dess förvaltningar och Matlaget AB haft bäring på utredningens resultat. Nedan presenteras de huvudsakliga mer detaljerade målen:

Typ av kök	Produktionsförmåga
Produktionskök	Huvudkomponent, tillbehör, specialkost, dessert
Tillagningskök	Huvudkomponent, tillbehör, dessert
Mottagningskök	Bikomponenter, dessert

Figur 7 Definitioner - typ av kök

- Den nya kostorganisationen ska samlas under Matlaget AB
- Det ska finnas ett produktionskök samt tre till fem tillagningskök, resterande kök ska vara mottagningskök.
- Portionspriser ska hamna i paritet med rikssnittet.

Projektgruppen har genom en medarbetarenkät och dialoger med relevanta intressenter inom kommunkoncernen tagit fram designparametrar vägledande för projektgruppen i utformningen av en framtida kostorganisation. Den framtida kostorganisationen ska beakta följande designparametrar:

- Skapa närhet till chef
- Skapa arbetstillfredsställelse
- Bidra till gruppdynamik
- Möjliggöra ekonomiskt ansvarstagande
- Möjliggöra en skalbar organisationsmodell
- Balansera behov och ekonomi
- Möjliggöra en tydlig ledningsstruktur
- Stödja en gemensam kostorganisation

4.2 Förslag till framtida affärsmodell för Matlaget

Nedan beskrivs utredningens förslag på affärsmodell för Matlagets.

4.2.1 Vision

En vision fungerar som en övergripande ledstjärna i ett företags strategiska beslut. Det är viktigt att ha en väl utarbetad vision för att skapa en ändamålsenlig styrning och ledning som bidrar till att nå företagets mål, både utifrån internt perspektiv inom bolagets dagliga operativa verksamhet, men även utifrån ett externt perspektiv i kommunikationen

med kunderna, leverantörerna och samhället. Här presenteras ett utkast till vision som bör utvecklas ytterligare i anslutning till implementeringen av den nya organisationen. Visionen bör diskuteras med Matlagets huvudmän och beslutas av styrelsen.

4.2.1.1 Förslag till vision "Matlaget 2030"

Vi är en modern matproducent i Gällivare som producerar och serverar högkvalitativ och näringsriktig mat, till stor del från grunden. Vi erbjuder en dynamisk arbetsplats där våra stolta medarbetare är med och utvecklar maten. Vi är med vårt låga klimatavtryck inom branschen det självklara valet för den miljömedvetne.

4.2.2 Matlagets framtida produkt

Matlaget producerar högkvalitativ och näringsriktig mat, till stor del från grunden, totalt ca 950 tusen portioner per år. Produkterna utgörs av:

- kyld a-kost samt kyld specialkost från produktionsköket på Källgatan som levereras till utlämningsställen där de värms upp av Matlagets personal och kompletteras med tillbehör. Detta utgör ca 70 procent av det totala antalet portioner.
- varm mat som tillagas på plats och serveras för kunderna på Forsgläntan, Kunskapshuset och Repisvaara. Detta utgör ca 30 procent av det totala antalet portioner.

Den nya kostorganisationen innebär att Matlagets totala utbud av olika produkter ökar på grund av inrättandet av de tre tillagningsköken som har i uppgift att producera varm mat på plats. I syfte att öka kvaliteten på maten, förutom att delvis förlägga produktionen närmre kunden med tillagningsköken, föreslås inriktningen framåt för produktionsköket bli att producera mer mat från grunden. Exakt målsättning om andelar, vilka maträtter som ska produceras från grunden m.m. är inte bestämt i nuläget, men bör värderas utifrån kundernas efterfrågan.

4.2.3 Målgrupper

Målgruppen utgörs av barn och ungdomar i förskola och skola i Gällivare kommun, äldre inom äldreomsorgen i kommunen, både ordinärt boende och särskilt boende samt patienter och personal inom Gällivare sjukhus. Därutöver utgör kommunens personal en målgrupp i form av att de, som personalförmån och mot ersättning, får möjlighet att köpa mat för avhämtning. De juridiska förutsättningarna för detta behöver adresseras särskilt och föreslås därför som en utveckling på sikt.

Matlagets målgrupper har något olika prioritet och behov där kommunen och regionens målgrupper i form av barn, elever och äldre givetvis är prioriterade framför personalen. Målgruppen är mycket bred till skillnad från t.ex. en restaurang på den öppna marknaden och innebär bland annat att matlaget behöver tillhandahålla ett målgruppsanpassat utbud av näringsriktig och varierad kost samt specialkost. Detta är en kostnadsdrivande faktor, men den är nödvändig.

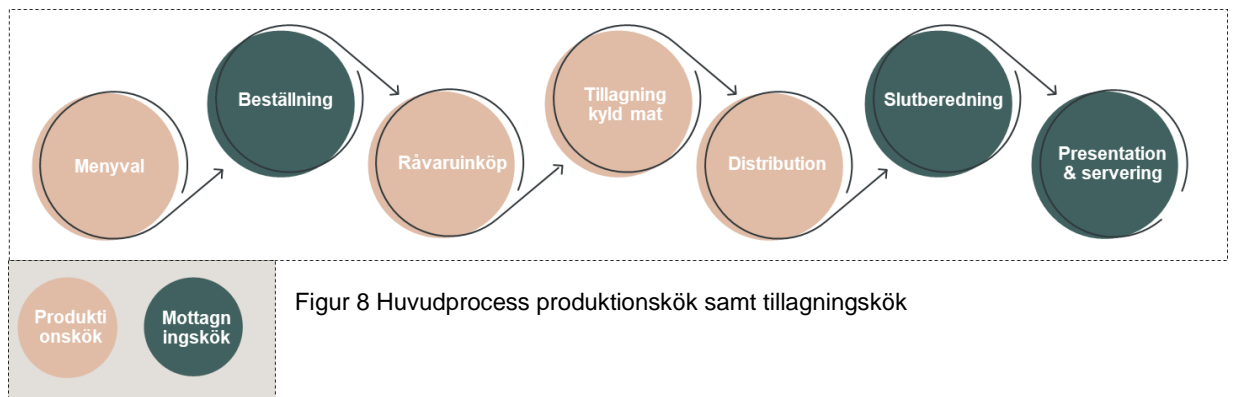
4.2.4 Produktionslösning

Sammanläggningen av kommunens kostorganisation under Matlaget innebär att Matlaget till skillnad från i nuläget kommer att ansvara för att tillaga tillbehören till den kylda maten på plats runtom i de olika mottagningsköken. Därutöver tillkommer ansvaret för produktion på tillagningsköken Forsgläntan, Kunskapshuset och Repisvaara.

När det gäller byaskolorna föreslås att en dialog förs med de byalag/föreningar som kan vara intresserade av att själv hantera matförsörjningen. Utredningen tar härvid fram ett underlag för dialog med aktuella byalag i form av en kostnadsbild av kommunens faktiska kostnader för att servera mat i byarna Dokkas, Hakkas och Puoltikasvaara.

4.3 Huvudprocesser i kärnverksamheten

Här beskrivs de övergripande processerna för de olika kökstyperna i den nya organisationen. Dessa bör detaljeras ytterligare i nära samverkan med den tilltänkta personalen.



Figur 8 Huvudprocess produktionskök samt tillagningskök

4.3.1 Huvudprocess produktionsköket

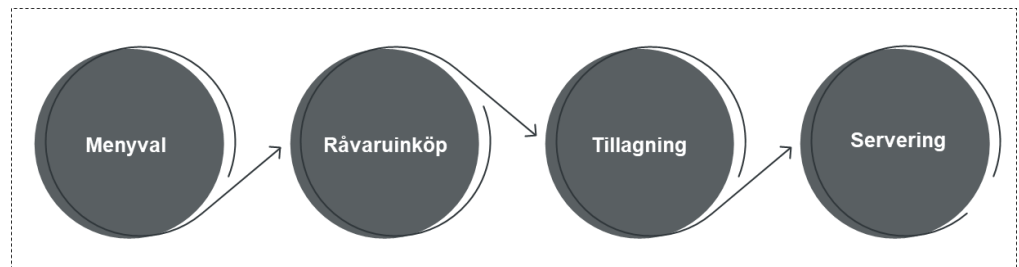
Kunder lägger sin måltidsbeställning i kostdataprogrammet Mashie som plockas upp i produktionsköket. Underlag för inköp av livsmedel, recept, produktionslistor och etiketter tas därefter ut från Mashie. Varor levereras i tid för att för-prepareras 2 dagar innan produktionsdag. Kylmatssystem tillämpas vilket innebär att den producerade maten kyls ner till 3 grader inom 90 minuter för att få en hållbarhet på 5 dagar, produktionsdagen inräknad. Maten märks sedan upp, förpackas och packas in i transportskåp för vidare leverans ut till kund. Hela produktionsprocessen säkerställs genom Matlagets egenkontrollprogram.

4.3.2 Huvudprocess mottagningskök

Beställare i köken ser över matsedeln med avseende på vilka bikomponenter som skall serveras till lunch och middag, vad som skall serveras till frukost och till mellanmål samt ansvarar för att beställningar görs av bikomponenter. Köken hanterar uppackning, avemballering och inpackning av matvaror. Leverans av varor sker ca 1-2 ggr per vecka. Kylt a-kost och specialkost beställs av produktionsköket genom Mashie. I anslutning till leverans ansvarar köken för temperaturkontroll. Mottagningsköken ansvarar för att slutbereda matkomponenterna och servera dessa.

4.3.3 Huvudprocess tillagningskök

Tillagningsköken producerar varm mat exklusive specialkost och serverar maten på plats. Huvudprocessen inkluderar planering av måltider, inköp av råvaror, tillagning, servering som huvudsteg i värdekedjan. Därutöver tillkommer hantering av disk samt omvårdnad av köksutrustning och städ av kök. En central del i värdet som tillagningskök medför och som ofta inte lyfts upp är den pedagogiska funktionen som köken har inom skola och förskola. Här har personalen i tillagningsköken en viktig roll att tillsammans med pedagoger arbeta för att minska tallrikssvinnet.

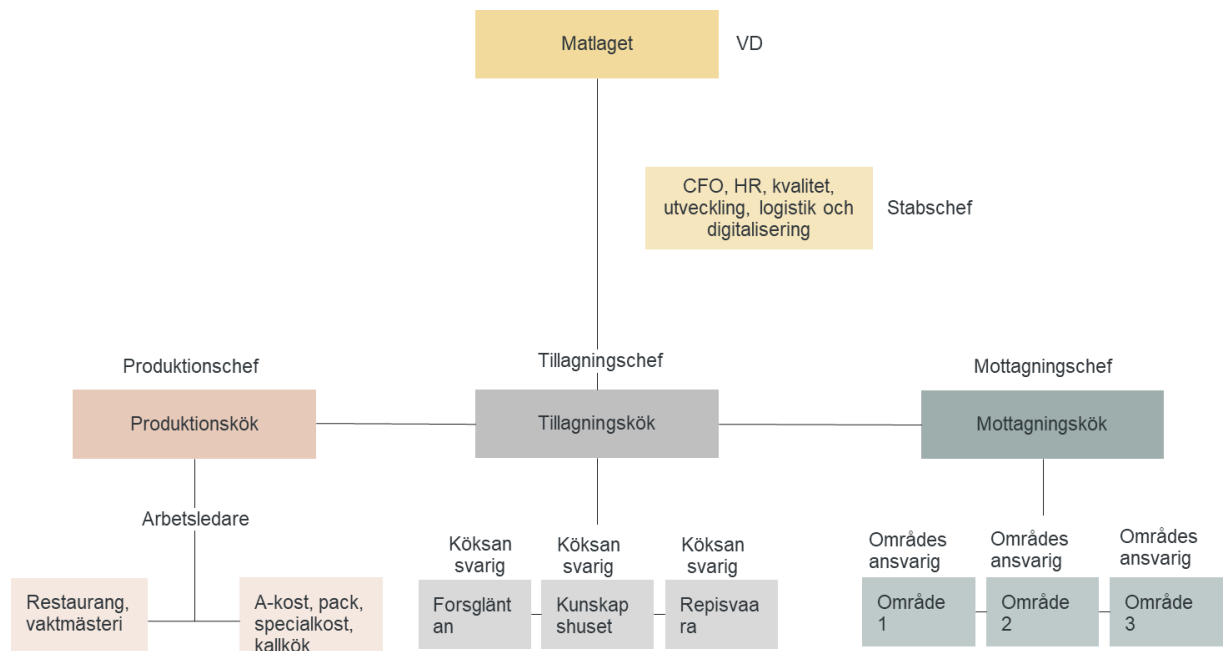


Figur 9 Huvudprocess tillagningsköken

4.4 Övergripande organisationsförslag

I det här avsnittet beskrivs den övergripande organisationsstrukturen inklusive roller och ansvar för chefsfunktioner och ansvarsroller.

4.4.1 Organisationsstruktur



Figur 10 Organisationsstruktur

Den föreslagna organisationsstrukturen innebär att matlagets kärnverksamhet delas in i tre organisatoriska verksamhetsområden (VO) som följer de olika kökstyperna: produktionskök, tillagningskök och mottagningskök. Varje ben är i sin tur indelad mindre enheter som leds av ansvariga/arbetsledare utan budget- och personalansvar, men med ett ledningsansvar.

- Produktionsköket är delat i två delar, A-kost och specialkost.

- Tillagningsköket är uppdelat på tre organisatoriska enheter: Forsgläntan, Kunskapshuset och Repisvaara.
- Mottagningsköket är indelat i tre-fyra geografiska områden.

Samtliga verksamhetsområden utgör egna resultatenheter med budgetansvar. Cheferna för verksamhetsområdena har budget- och personalansvar och svarar mot VD. Den föreslagna kostorganisationen har en högre chefstäthet jämfört med nuläget vilket medför en positiv effekt ur lednings och styrningssynpunkt. Medarbetarna får en bibehållen närhet till sin chef och ansvaret för ekonomin hamnar närmre medarbetarna genom resultatenheter med eget budgetansvar och gör det på så vis tydligare för var och en hur de kan arbeta för att påverka utfall i kvalitet och ekonomi. Organisationsstrukturen medför även ökad möjlighet för intern karriär, vilket gör det möjligt att leda med en tydligare incitamentsstruktur för medarbetarnas personliga utveckling i bolaget. Organisationen underlättar för enskilda medarbetare att pröva på att arbeta i olika delar av verksamheten och på så vis skapa ett utbyte av perspektiv och erfarenheter som leder till att utveckla organisationen i en positiv riktning. Organisationens leds av VD som har det högsta ansvaret. Stödfunktionen i stabschefensrollen stöttar VD och linjeverksamheten. Här finns ekonomi, HR, kvalitet, utveckling, logistik och digitalisering. Stabschefensrollen innebär däremot inte personalansvar.

4.4.2 Rollbeskrivningar

Nedan beskrivs de olika rollerna i organisationen som framgår i organisationsträdet ovan bredvid rutorna som betecknar organisatorisk enhet. En roll utgör en detaljerad beskrivning av ansvar och arbetsuppgifter. En individ kan ha flera roller inom ramen för sin befattning och det kan variera över tid. Vidare disponerar en individ upp till 100 procent av en heltidstjänst, motsvarande ca 40 h per vecka (i nuläget 38,25 h för Matlaget och 38,65 h för kommunen). Rollbeskrivningen utgår från parametrarna:

- Organisatorisk placering
- Rollbeskrivning
- Ansvar
- Arbetsuppgifter

I nästa avsnitt (4.5) beskrivs dimensioneringen av organisationen.

4.4.2.1 VD

Organisatorisk placering: ledningen centralt, rapporterar till Matlagets styrelse

Rollbeskrivning: Högsta chef för Matlaget med övergripande ansvar för bolaget. Det innebär framförallt en strategisk roll i att styra, leda och utveckla bolaget.

Ansvar: VD har det yttersta ansvaret för verksamheten och svarar inför styrelsen.

Arbetsuppgifter: Ansvarar för styrning, ledning och utveckling av bolaget, vilket inkluderar bland annat verksamhetsplanering- och uppföljning samt ekonomi, exempelvis budgetering och rapportering samt bolagsadministrativa åtgärder. VD stöttas av stabschefensrollen och bildar ledningsgrupp tillsammans med denne samt de som innehar rollerna: produktionschef, tillagningschef och mottagningschef. VD-rollen är främst administrativ. VD rollen är givetvis central för bolaget och styrelsen bör därför vara nära involverade i rekryteringen.

4.4.2.2 Stabschef

Organisatorisk placering: ledningsstöd

Rollbeskrivning: Rollen kan beskrivas som en stödfunktion mot verksamheten och VD. Det innebär att utveckla Matlagets verksamhet i form av kvalitet i produktionen och övriga målsättningar som bolaget har. Det innebär exempelvis att planera och följa upp mål som minskning av matsvinn och andra nyckeltal inom bolaget. Stabschefen hanterar bolagets ekonomi, HR och logistikutveckling. Det innebär ett ansvar för att ekonomi budgeteras, sammanställs och analyseras på ett tillfredställande sätt. Stabschefen hanterar bolagets personalsystem och fungerar som en kravställare gentemot logistiktjänster. Rollen innebär även ett ansvar för digital transformation och utveckling. Stabschefen stöttar VD i årsredovisning och beslutsunderlag för styrelsen. Rollen ingår i Matlagets ledningsgrupp. Rollen innebär även en del operativt stöd i verksamheten i form av arbetsledning och stöd i mer administrativa uppgifter då det behövs, men är främst att betrakta som en stödfunktion i styrningen av bolaget.

Ansvar: Stabschefsrollen rapporterar till VD för Matlaget, men har inget eget personalansvar.

Arbetsuppgifter:

- Budgeterar och planerar verksamheten
- Sammanställer och utvärderar bolagets ekonomi
- Föreslår inköp och samordnar upphandlingar
- Följer upp HR-relaterade frågor som medarbetarnas trivsel och utveckling
- Arbetar operativt med kvalitetsutveckling i bolaget som t.ex. att analysera och föreslå åtgärder för att optimera kvaliteten på maten, minska matsvinnet och minska bolagets kostnader
- Följer upp bolagets mål och resultat samt rapporterar till VD.

4.4.2.3 Produktionschef

Organisatorisk placering: VO produktionskök

Rollbeskrivning: Rollen som produktionschef innebär att styra och leda arbetet i produktionsköket.

Ansvar: Produktionschefen ansvarar för produktionskökets verksamhet, ekonomi, bemanning och arbetsprocesser. Rollen har ett budget- och personalansvar för personalen inom VO produktionskök. Produktionschefen ansvarar för att nå uppsatta budgetmål och andra verksamhetsmål relaterat till VO Produktionskök.

Produktionschefen har det övergripande ansvaret för produktionskökets och Kristallens arbetsprocesser, vilket inkluderar kvalitetssäkring och utveckling av effektiviteten.

Produktionschefsrollen innebär främst en administrativ ledningsroll.

Arbetsuppgifter: Produktionschefen är aktiv i den operativa verksamheten i produktionsköket genom att förutom att styra och leda verksamheten även operativt stötta produktionsköket där det behövs. Det kan innebära att stötta upp i produktionskökets tillagningsprocess genom att inta en temporär roll i produktionsledet. Rollen innebär därför ett mer operativt ledarskap med nära koppling till personalen i produktionsköket. Därutöver samlar produktionschefen in data för uppföljning av ekonomi och kvalitet och verkar aktivt för att optimera arbetsprocesser. Det handlar bland annat om att verka för att uppfylla verksamhetsområdets och Matlagets övergripande mål. Produktionschefen genomför medarbetarsamtal med de medarbetare som tillhör produktionsköket. Produktionschefen ingår i Matlagets ledningsgrupp. Närmsta chef är VD

4.4.2.4 Tillagningschef

Organisatorisk placering: VO tillagningskök

Rollbeskrivning: Rollen som tillagningschef innebär att styra och leda arbetet i produktionsköket.

Ansvar: Tillagningschefen ansvarar för tillagningskökens verksamhet, ekonomi, bemanning och arbetsprocesser. Rollen har ett budget- och personalansvar för personalen inom VO Tillagningskök. Tillagningschefen ansvarar för att nå uppsatta budgetmål och andra verksamhetsmål relaterat till tillagningskökens verksamhet. Rollen utvecklar och följer upp kvaliteten och samordnar resurser mellan köken.

Arbetsuppgifter: Tillagningschefen är aktiv i den operativa verksamheten och stöttar arbetet i tillagningsköken. Det kan innebära t.ex. att planera menyer och hjälpa till i matlagningen när det behövs. Tillagningschefen är operativt placerad ute i verksamheten där den leder och styr arbetet. Vidare verkar tillagningschefen för att optimera arbetsprocesser och ekonomi. Det handlar om att mäta och följa upp relevanta nyckeltal och styra verksamheten mot att uppfylla verksamhetsområdets och Matlagets övergripande mål. Tillagningschefen genomför medarbetarsamtal med de medarbetare som tillhör tillagningsköken. Tillagningschefen ingår i Matlagets ledningsgrupp. Rollen är främst administrativ. Närmsta chef är VD

4.4.2.5 Mottagningschef

Organisatorisk placering: VO Mottagningskök

Rollbeskrivning: Rollen som mottagningschef innebär att styra och leda arbetet inom verksamhetsområde Mottagningskök.

Ansvar: Mottagningschefen ansvarar för mottagningskökens verksamhet vilket inkluderar personal, kökens verksamhet och ekonomi. Rollen har ett budget- och personalansvar för personalen inom VO mottagningskök. Mottagningschefen ansvarar för att verksamhetsområdet når uppsatta budgetmål och andra verksamhetsmål relaterat till verksamheten. Har ett särskilt kostansvar genom att planera riktlinjer för kost i samverkan med övriga chefer samt ansvarar för beräkningar av näringsinnehåll. Mottagningschefen har även rollen att stötta kommunen i kostfrågor som rör kommens egna behov. I detta förslag ingår stödet till som en del av portionspriset, men det kan även brytas ut som en tjänst som erbjuds separat.

Arbetsuppgifter: Rollen som mottagningschef är till skillnad från rollerna som produktionschef och tillagningschef mer administrativ och mindre operativ. Mottagningschefen hanterar planering av personal inom verksamhetsområdet och svarar för ekonomi i form av planering och uppföljning inom verksamhetsområdet. Rollen innebär även att se till att samverka och resursdelning mellan de olika områdesenheterna fungerar väl. Mottagningschefen ingår i Matlagets ledningsgrupp. Rollen innebär främst en administrativ ledningsroll. Närmsta chef är VD.

4.4.2.6 Arbetsledare produktionskök

Organisatorisk placering: VO produktionskök

Rollbeskrivning: Arbetsledaren är operativ och leder och fördelar arbetet i produktionskökets olika delar: a-kost, pack, speckkost, kallkök, vaktmästeri samt restaurang.

Ansvar: Rollen innebär att praktiskt ansvara för arbetsdelningen och koordineringen.

Arbetsuppgifter: Arbetsledaren leder och fördelar arbetet i produktionskökets operativa delar: produktion av a-kost, produktion av specialkost "diet köket", packning av mat, kallsänk, disk, vaktmästeri och restaurangen samt administrativa uppgifter som beställning av varor och utskick. Rollen innebär en operativ ledningsroll. Rollen rapporterar till produktionskökschef.

4.4.2.7 Köksansvarig för Tillagningskök

Organisatorisk placering: VO Tillagningskök

Rollbeskrivning: Leder och fördelar arbete i tillagningsköken

Ansvar: Planera måltider, inköp av livsmedel och lokalt kundbehov och önskemål. Ansvarar för att skapa en god måltidsupplevelse och att minimera matsvinn samt övriga verksamhetsspecifika mål. Rollen innebär ett budgetansvar för köksenheten, men inte personalansvar.

Arbetsuppgifter: Planera måltider i samverkan med tillagningschef och övrig kökspersonal. Leda och styra tillagningsköket. Rollen är operativ och innebär matlagning i tillagningsköket. Rollen rapporterar till tillagningskökschef.

4.4.2.8 Områdesansvarig för områden 1, 2, 3

Organisatorisk placering: VO Mottagningskök

Rollbeskrivning: Rollen innebär att vara operativ i de olika mottagningsköken. att styra och leda arbetet lokalt och att samordna ledningen mellan områdena.

Ansvar: Styra och leda arbetet lokalt och mellan områden.

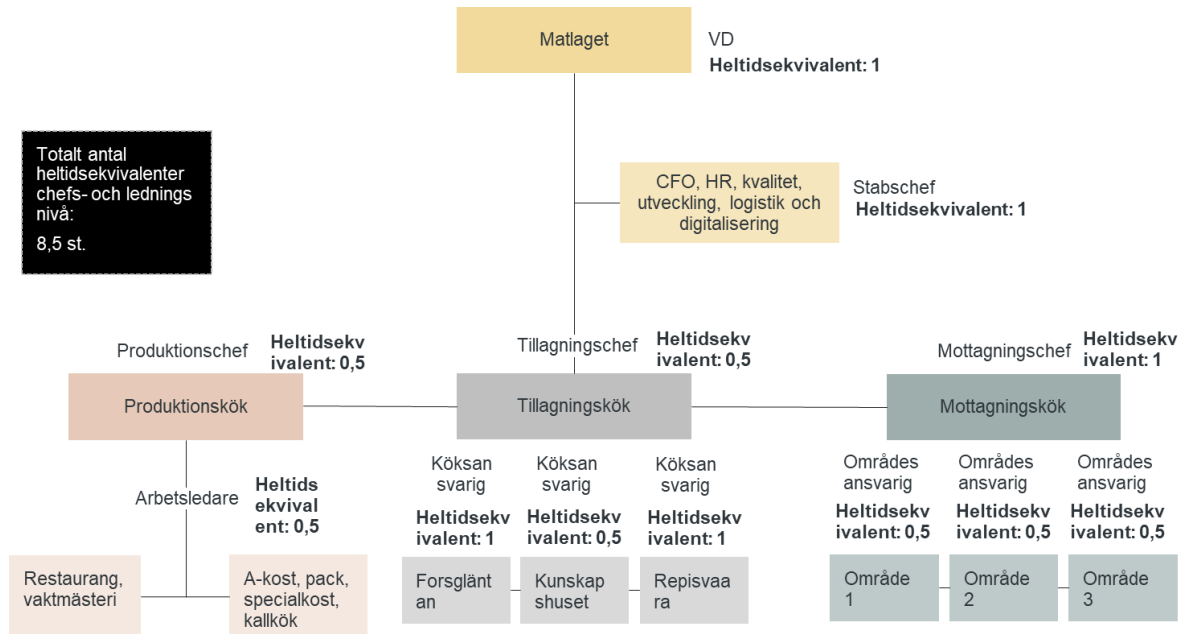
Arbetsuppgifter: Rollen innebär koordinering och planering arbetet i och mellan respektive område. Har ett ansvar för introduktion av ny personal, planering, samordning och koordinering av de verksamhetsområdesinterna resurserna. Har ej budget eller personalansvar men ett tydligt uttalat ledningsansvar som innebär ett lokalt ansvar att leda personal och att se till att a-kost och bikomponenter beställs, att köksutrustning och inventarier är i sin ordning med mera. Rollen är operativ och innebär slutberedning i mottagningskök. Rollen rapporterar till mottagningskökschefen.

Kommentar: Utredningen har inte kunnat hitta en logisk indelning av områden, varken efter geografi eller verksamhetsområde. En viktig förutsättning för VO mottagningskök är att fortsätta samarbetet med lokalvårdsenheten för vikariehanteringen, som i nuläget upplevs som mycket välfungerande. Utredningen ser inga formella hinder för att så sker mellan Matlaget och lokalvårdsenheten i den nya organisationen. Utmaningen som består är att skapa en indelning av verksamhetsområdet som medger en rimlig personalansvarsbelastning på chefsrollen och medarbetares närhet denne samtidigt som ett gemensamt resursutnyttjande är viktigt för att klara av bemanningen.

4.5 Dimensionering av den nya organisationen

Den nya organisationen har haft tydliga målsättningar utifrån utredningsdirektivet om att minska kostnader för kommunkoncernen, minska miljöpåverkan och höja matupplevelsen- och kvaliteten. Utredningen är övertygad om att den föreslagna organisationen ger goda förutsättningar för att uppnå dessa målsättningar. För att realisera målsättningarna föreslår utredningen bland annat en dimensionering gällande tillagningsköken utifrån vad som är rimligt i form av personalresurser för att kunna driva dessa.

Nedan presenteras ett förslag på dimensionering av den nya kostorganisationen. Det totala antalet heltidsekvivalenter bedöms uppgå till 55,5 st., varav 8,5 st. med chefs- eller arbetsledningsansvar. I nuvarande organisation uppgår antalet heltidsekvivalenter till 63,7 st. Förslaget innebär därmed en minskning med 8,5 heltidsekvivalenter. Det innebär en personalminskning i produktionsköket samt mottagningsköken som minskar antalet portioner med ca 30 procent till förmån för tillagningsköken. Detta återspeglas i dimensioneringen av produktions- och mottagningsköksbenet nedan.



Figur 12 Dimensionering chefs- och ledningsnivå



Figur 11 Dimensionering operativ nivå

4.6 Förslagets konsekvenser för ekonomi och verksamhet

En sammanslagning av kostorganisationen får ekonomiska konsekvenser, på både kort och lång sikt, som beskrivs i det här avsnittet. Förslaget till ny organisation innebär att tre nya tillagningskök skapas. Dessa tas i bruk av Matlaget i takt med att de färdigställs. En direkt konsekvens av förslaget innebär att mottagningsköken "flyttas" över till Matlaget. För kommunen innebär det att kostnader för personal, livsmedel och lokaler förflyttas till Matlaget och att kommunen istället faktureras för måltider. I måltidspriset i detta förslag ingår även ett kostrådgivningsstöd motsvarande ca 20 procent till barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden. Matlaget fakturerar kommunen

kostrådgivningsstöd efter kommunens behov. I nuvarande organisation ges kostrådgivningsstödet till förvaltningarna av kommunens kostenhet.

Ett ingångsvärde i utredningsdirektivet är att kombitjänsterna inte får påverkas negativt. Det finns i nuvarande organisation ett fungerande samarbete mellan kostenheten och lokalvårdsenheten där tjänster delas och köps. Den föreslagna organisationen innebär att kombitjänsterna flyttas över till Matlaget samt att lokalvårdsenheten köper lokalvårdstjänster av Matlaget. Matlaget fakturerar kommunen för behovet som bör regleras med jämna mellanrum, men minst på årsbasis. När det gäller köp och sälj av städtjänster bör de juridiska förutsättningarna klargöras innan avtal ingås mellan Matlaget och kommunen.

4.6.1 Investeringar – kortsiktiga kostnader

Det finns ett antal investeringar kopplat tillagningsköken, som bör göras i ett initialt skede av organisationsförändringen. Dessa är nödvändiga för att tillagningsköken ska kunna fungera som tänkt. Forsgläntan och Kunskapshuset behöver inget större investeringsbehov i maskinparken. Det handlar om redskap, kantiner m.m. för ca 10 000 kr per kök. Repisvaara är i ritningsstadiet och planeras bli ett tillagningskök. Utredningen har även en listat andra investeringar där det finns ett behov, men som ej är kritiska för just genomförandet av organisationsförslaget.

Kalkyl investeringar:

Tillagningskök	Investeringskostnader (tkr)
Forsgläntan	10
Kunskapshuset	10
Repisvaara	Köket är i ritningsstadiet
Totalkostnad för investeringar	20

4.6.2 Personalkostnader

Nuvarande kostorganisation exklusive Regionen och lokalvården består av totalt ca 63,7 heltidsekvivalenter och en bär en personalkostnad om ca 29,3 mnkr. Den föreslagna kostorganisationen har en uppskattad dimensionering om 55,5 heltidsekvivalenter, vilket innebär en minskning av antal heltidsekvivalenter med 8,2 heltidstjänster. Dessa fördelar sig i enlighet med dimensioneringsförslaget (se avsnitt 4.5).

Enligt schablonlönekostnader (inkl. arbetsgivaravgifter) för den föreslagna kostorganisationen, med hänsyn tagen till olika lönenivåer, innebär det en uppskattad personalkostnad om ca 26,4 mnkr för den nya organisationen – en minskning med ca 2,9 mnkr jämfört med nuläget.

	Personalkostnad (mnkr)
Chefsnivå (8,5 heltidsekvivalenter)	5,9
Operativ nivå (47 heltidsekvivalenter)	20,5

4.6.3 Lokalhyra

Lokalhyra uppgår i dagsläget till ca 1,6 mnkr för produktionsköket, ca 310 tkr för tillagningsköken samt ca 690 tkr för mottagningsköken givet nuvarande hyresmodell (Enen, Hedskolan, Tjautjas och Rosen ej inräknade) Totalt ca 2,6 mnkr. Lokalhyran för mottagningsköken och tillagningsköken är inte en del i nuvarande kostenhetens budget utan betalas av respektive kärnverksamhet. I detta förslag föreslås hyran bekostas av Matlaget. Hyran kommer att behöva öka från dagens nivåer som ligger långt under marknadshyror. Nuvarande modell medger internhyror inom samma organisation när det avser mottagningsköken. Dessa bör klassas som externhyra i den nya organisationen. Nuvarande hyresnivåer behöver öka från nuvarande nivåer på ca 300 kr per kvadratmeter till nivåer på mellan ca 800 och 1 400 kr per kvadratmeter för att närma sig marknadshyresnivåer. Egentligen bör hyresnivåerna justeras oaktat hur kostverksamheten är organiserad.

4.6.4 Livsmedelskostnader

Livsmedelskostnaderna beräknas minska i den nya kostorganisationen. En exakt prognos över hur mycket livsmedelskostnaderna beräknas minska är däremot svårt att säga något om i nuläget. Kalkylerna som presenteras i den här rapporten är försiktiga och därför ligger livsmedelskostnaderna oförändrade. Projektet har inställningen att matsvinnet, som idag uppskattas till ca ... mnkr, bör halveras på några års sikt. Genom att minska ner volymen av dyrare protein och ersätta detta med grönsaker kan livsmedelskostnaderna sänkas ytterligare, med exakt hur mycket behöver analyseras vidare. Även begränsningar så att enbart en rätt erbjuds har diskuterats som ett förslag i utredningen på hur matsvinn och kostnader kan minska.

Den nya organisationen ger goda förutsättningar att arbeta med att minska livsmedelskostnaderna. En samlad kostorganisation ger betydligt bättre förutsättningar i upphandlingen av mat och optimera volymerna i förhållande till behovet. I livsmedelsupphandlingen bör säkerställas att köken får möjlighet till att handla mer lokalproducerade livsmedel. Sammanlagda livsmedelskostnader för den nya organisationen uppskattas till 16,8 mnkr. Det baseras på nuvarande livsmedelskostnader hos kostenheten, som står för bikomponenter (3,8 mnkr), och Matlaget som står för huvudkomponenter (12,3 mnkr).

4.6.5 Transportkostnader

I dagsläget uppgår transportkostnader till ca 1,38 mnkr och uppskattas försiktigt till samma nivå, möjligtvis går dessa att minska lägre med anledning av att tillagningsköken inte blir mottagare av kyld mat från produktionsköket och genom att producera mer mot laget. Transportkostnader utgör en förhållandevis låg andel av de totala kostnaderna, däremot är de högst relevanta att optimera utifrån ett miljöperspektiv. I avsnitt 5.1 beskrivs hur logistiken kan optimeras för att minska transporter. Kommunen bör vidare utreda hur hela kommunkoncernens transporter och transportkostnader kan minskas genom en väl planerad samtransportering.

4.6.5.1 Kostnader för byarna (utbrutet)

Nedan presenteras utbrutna kostnader i nuläget för Dokkas, Hakkas och Puoltikasvaara i syfte att fungera som ett underlag för dialoger om eventuell byalagsdrift av måltidsservicen i dessa byar.

I nuläget betalar kostenheten ingen lokalhyra för köken. Lokalhyran i tabellen utgör intern lokalhyra som betalas av Barn- och utbildningsnämnden. Lokalhyran bör i den nya

organisationen, oaktat om byalagen driver köken, uppskattas utifrån kommunens hyressättningsmodell där marknadshyror beaktas, vilket bör medföra en lokalkostnad på ca 800-1400 kr per kvadratmeter.

För Dokkas och Hakkas uppgår personalkostnaden till ca 440 tkr och för Puoltikasvaara ca 210 tkr. Kostnad för bikomponenter för Dokkas och Hakkas uppgår till ca 115 tkr och för Puoltikasvaara ca 78 tkr.

Dokkas beställer ca 10 000 portioner per år vilket ger en kostnad på ca 280 tkr givet nuvarande portionspriser. För Hakkas som beställer ca 16 700 portioner per år uppgår kostnaden till ca 470 tkr. För Puoltikasvaara ca 2 500 portioner uppgår kostnaden till 70 tkr. Siffrorna baseras på a-kost och tar inte hänsyn till specialkoster som är något dyrare.

Transportkostnaden uppskattas till ca 10 kr per portion.

Uppskattning av matkostnader för byarna (tkr)						
	Kyld mat	Transport	Personal	Bikomponenter	Internhyra	Summa
Dokkas	280	95	440	114	2,2	931,2
Hakkas	470	168	440	115	3,2	1 196,2
Puoltikasvaara	70	24	210	78	2,2	384,2
Summa	820	287	1 090	307	7,6	2 511,6

Följande tabell ger en uppskattning om totalkostnaden per portion för a-kost uppdelat på de olika byarna.

	Antal portioner/år (kr)	Totalkostnad/portion (kr)
Dokkas	10 035	95
Hakkas	16 725	73
Puoltikasvaara	2 470	164

Underlaget ovan ger en fingervisning om vad som kan vara en rimlig ersättning för en lokal aktör när det gäller att producera mat. De reella portionspriserna är betydligt mycket högre i Puoltikasvaara jämfört med Hakkas. Däremot så är underlaget begränsat för den förstnämnde, vilket möjligtvis kan försvåra ett avtal med en lokal aktör. Det är även viktigt att beakta att de reella kostnaderna för kommunen kan öka i den ena byn om produktionen läggs ut i den andra.

4.6.6 Sammanfattning av ekonomiska konsekvenser

Som har konstaterats finns ett tydligt önskemål hos kommunledningen att kostnaderna för hela kommunkoncernen ska minska och att portionspriset ska närma sig genomsnittet för riket.

	Kostenheten nuläge (mnkr)	Matlaget exk. Regionen nuläge (mnkr)	Nya kostorganisationen (mnkr)	Besparing (mnkr)
Personal	15,3	14,0	26,4	2,9
Livsmedel	3,8	12,3	16,1	0,0
Lokaler		1,6	1,6	0,0
Övrigt	1,4	1,4	2,8	0,0
Summa	20,5	29,3	46,9	2,9

Figur 13 Driftskostnader

Den nya kostorganisationen innebär en minskad kostnad för driften med 2,9 mnkr jämfört med nuläget, vilket motsvarar ca 10 procent effektivisering. I det tas inte hänsyn till lokalhyra som i nuläget bekostas av respektive kärnverksamhet genom s.k. internhyra. I den nya organisationen föreslås att marknadsmässiga hyror tas ut av Matlaget. Det innebär att marknadshyror för produktionskök, tillagningskök och mottagningskök behöver tas fram och beslutas av kommunen och läggas på uppskattad kostnad nedan. En ökning/sänkning av hyror inom kommunkoncernen är relevant ur många hänseenden, inte minst utifrån budgetberedningen, men bör inte vara avgörande på något vis för genomförande av organisationsförslaget.

Portionspriset bestäms enligt självkostnadsprincipen och påverkas därför av de reella kostnaderna för att producera maten. Självkostnadsprincipen har diskuterats i utredningen och det finns inga relevanta argument för att förändra principen så länge Matlagets kunder består av enbart kommunen och regionen. En eventuell förändring som innebär försäljning av mat till en bredare kundgrupp inklusive allmänheten skulle kunna medföra krav på en förändring av självkostnadsprincipen mot en mer marknadsanpassad prissättningsmodell och den frågan bör utredas utifrån ett juridiskt perspektiv. Att överge självkostnadsprincipen är emellertid ingenting som föreslås av den här utredningen.

En fördel med en samlad kostorganisation är att det blir lättare att skapa en bild av vad måltiderna faktiskt kostar. Därmed skapas goda förutsättningar för Matlaget att gå kunden till mötes när det gäller att kontrollera kostnader. Ansvarsmässigt innebär det även att Matlaget får ta ett större ansvar för sin resultaträkning. För kunderna innebär det en ännu större förutsägbarhet.

I detta förslag ser vi en minskning av personalkostnaden samtidigt som kostorganisationen decentraliseras i och med skapandet av tillagningskök. För att ytterligare få ned kostnaderna bör en kunddialog upprättas där avvägningar kring menyinnehåll diskuteras. Sett till implementeringen av den nya kostorganisationen sker en kortsiktig och mer långsiktig kostnadsanpassning. Styrningsförutsättningar skapas för att kunna arbeta mer målinriktat med att sänka kostnaderna, men även att öka kvaliteten på måltiderna och att minska miljöpåverkan.

Det finns vissa försvårande faktorer när det gäller kostnader. En decentralisering av organisationen, som skapandet av tillagningsköken innebär, medför att förutsättningar för stordriftsfördelar i produktionsköket minskar, eftersom produktionsvolymen minskar där. Ungefär 30 procent av matproduktionen kommer "flyttas" till tillagningsköken. Därför behöver Matlaget se över andra potentiella förändringar både på kostnadssidan och intäktssidan i syfte att kompensera för ett potentiellt tapp i produktionseffektivitet som kan påverka portionspriset. Även för mottagningskökssidan innebär inrättandet av tillagningskök en minskning av volymen mat som slutbereds i mottagningskök. Eftersom mottagningsköken är organiserade som en resurspool med intern resursdelning (och även extern resursdelning med lokalvårdsenheten) kan det innebära att vikariehanteringen blir svårare. Detta ställer än mer krav på resursplanering inom mottagningsköken.

När det gäller investeringar för tillagningsköken beräknas dessa vara relativt små (se. 4.6.1), ca 20 tkr för Forsgläntan och Kunskaarhuset. Kvalitet och produktionseffektivitet för maten som skall produceras i tillagningsköken är till stor del personberoende. Här är det viktigt att köksansvariga med rätt profil (erfarenhet, kompetens och motivation) rekryteras till dessa kök. Personalresurser står i nuläget för Med rätt profil kan tillagningsköken tillaga kvalitativ mat med relativt få personalresurser. Vi intervjuade Daniel Kallonas, kökschef för Skapaskolans tillagningskök i Huddinge kommun och vinnare av priset *Årets Klimatkök 2019*. Enligt Daniel klarar tillagningsköket med kökschef samt två köksbiträden att laga färsk mat till 450 personer. Matlagningen sker alltså löpande så att maten som serveras hela tiden är färsk. Eleverna har ca 6 olika maträtter att välja mellan varje dag. Inkörningsperioden, perioden innan köket fungerade optimalt, varade nästan ett år. Exemplet visar att det finns potential att skapa högkvalitativ mat med förhållandevis få personalresurser.

5. Minska miljöpåverkan och kostnader

Utredningen har arbetat med i huvudsak två spår när det gäller att minska miljöpåverkan och kostnader i den nya organisationen. Med en gemensam kostorganisation där det finns ett tydligare utvecklingsuppdrag finns goda förutsättningar att arbeta mer strategiskt med transportoptimering och att minska matsvinnet. Detta ligger helt i linje med Agenda 2030, mål 12.3 som Sverige har åtagit sig att följa och där kommunerna bär ett stort ansvar.

5.1 Logistik

Genom att arbeta med logistikfrågor som rör transporten av mat från produktionskök till mottagningskök, kan man utforma en transportkedja som är väl lämpad för verksamheten och bidrar till de mål man satt upp för matförsörjningen.

Målen med logistiken i det här fallet är att minska kostnader och miljöpåverkan från transporter, givet de bilar som redan finns, genom att på bästa möjliga sätt planera transporter och utnyttja lastbilarna effektivt. Samtidigt är det viktigt att kvaliteten bibehålls, och att arbetsförhållandena i alla delar av kedjan tas hänsyn till.

Mottagningsköken finns utspridda med varierande avstånd till produktionskök, och storleken skiljer sig mycket från kök till kök. I och med det nya matförsörjningsupplägget kan förhoppningsvis antalet transporter inom kommunen att minska. Genom att arbeta med logistikfrågor kan miljöpåverkan och kostnader minskas i största möjliga mån för den nya organisationen.

Logistikarbete bör ha ett helhetsperspektiv och kan också kopplas till verksamhetens övergripande strategi och mål.

Logistik-relaterade beslut kan påverka på många olika sätt

Strategiskt	Upplevd matkvalité, leveranssäkerhet, fokus på kärnkompetenser, miljöpåverkan (transport & svinn), samhällsnytta
Finansiellt	Matkostnader, skalfördelar, transportkostnader, transporteffektivitet (fyllnadsgrad, ruttoptimering, samordnade transporter), finansiella risker/fördelar
Operationellt	Nya arbetsuppgifter, kompetenskrav, schemaläggning, returflöden

5.1.1 Nuläge transport

lakttagelser

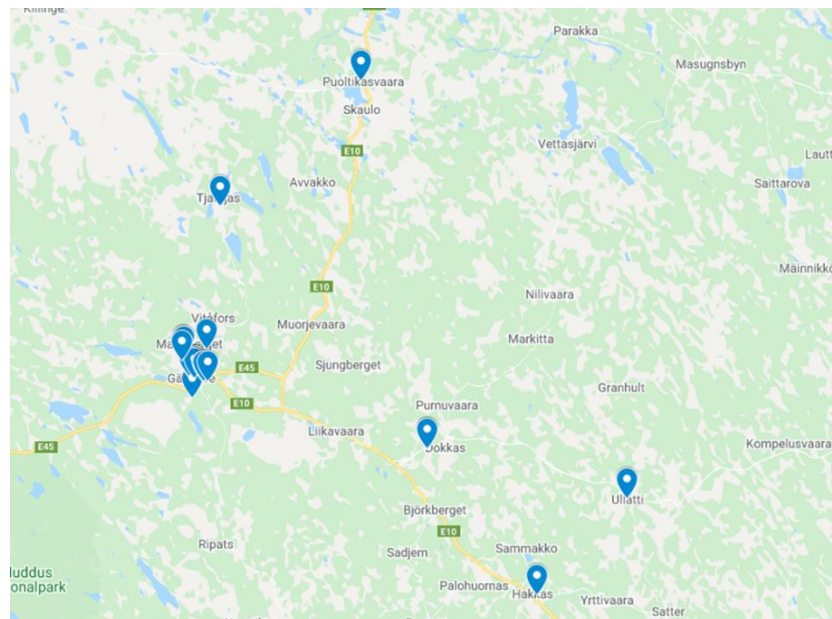
- En övervägande majoritet av alla måltider serveras under veckodagarna, antalet kunder under veckodagarna är flera gånger högre än under helgen.
- Det skiljer stort mellan antalet portioner som ska levereras till respektive adress, även när leveranser grupperats efter adress. Den övervägande majoriteten av alla mottagningskök tar emot färre än 100 portioner. Detta innebär att det finns potential att gruppera leveranser på ett sådant sätt lastbilarnas kapacitet utnyttjas bättre. Det finns också fler möjliga kombinationer.
- Det finns lite drygt 40 mottagningskök, men dessa finns på ca hälften så många adresser.
- Dagens mottagningskök får leverans av mat 3-7 ggr per vecka, där det främst är 3 för skolor, 7*2 ggr/vecka för sjukhus samt 4 ggr/vecka för kommunkunder belägna i sjukhuset.

- Alla mottagningskök som får middag, serverar också mat på helgen

	<p>Lastkapacitet: ? portioner per lastbil Antal bilar: 2 lastbilar och en transportbuss Tid som läggs på lastning, transport och leverans per vecka:</p>
	<p>Antal portioner: 23079 st Antal lunch: 20320 st Antal middag: 1908 st</p>
	<p>Antal portioner mån-fre: 21390 st Antal portioner lör-sön: 838 st Antal kunder mån-fre: 3960 st Antal kunder lör-sön: 260 st</p>
	<p>Storleksspann antal ätande: 2-850 >200: 5 st 20 olika gatuadresser</p>

5.1.2 Majoriteten av all mat konsumeras inom tätorten

Majoriteten av alla mottagningskök finns inne i centrala Gällivare, men det finns även kök längre bort. I dagsläget används en transportbuss för de kök som finns utanför tätorten.

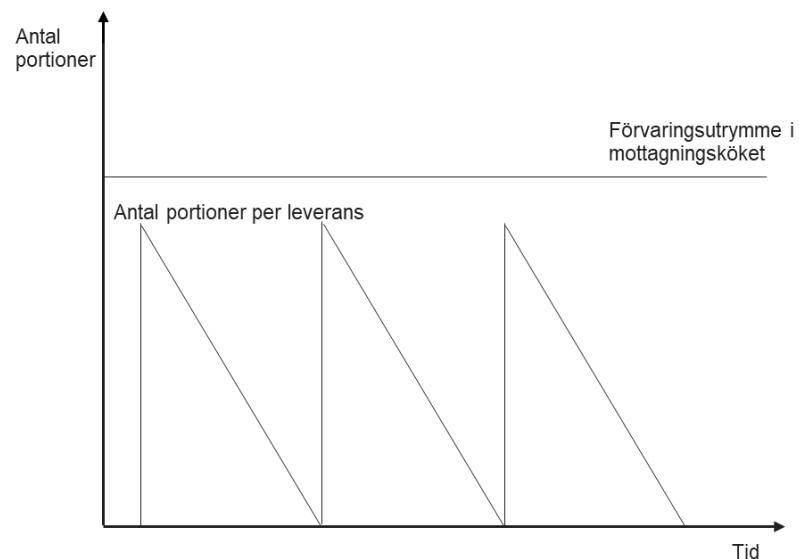


Figur 14 Geografisk överblick över de kök som finns i nuläget

5.1.3 Planering av leveranser och förvaring av mat påverkas av kökens behov och utformning

Det finns vissa givna teoretiska begränsningar:

- Förvaringsutrymmet i mottagningsköket avgörs av hur många portioner mat som kan förvaras på ett specifikt mottagningskök
- Antalet portioner per leverans till köket kan inte vara större än förvaringsutrymmet. Potentiellt skulle mat som levereras kunna serveras samma dag utan att lagras på mottagningsköket.
- Vid varje leverans bör alla de ätandes portioner av en viss måltid finnas med.
- Tiden mellan leveranser kan inte vara längre än tiden som mat får lov att lagras innan den serveras. Tiden mellan leveranser begränsas också av hur mycket mat som kan levereras per leverans.
- För de mottagningsställen som enbart serverar mat mån-fre kan mat för som mest tre dagar tas emot på fredagar givet en hållbarhetstid om fem dagar och givet att maten kan levereras ut samma dag som den produceras.
- Utöver ovanstående kan teknologi som atmosfärpack förlänga hållbarhetstiden och på så vis ändra förutsättningarna för leveransfrekvenser.



En portion mat kan i nuläget maximalt lagras 5 dagar innan den måste ätas. Detta gäller för mat utan atmosfärpack. Hur många portioner som kan förvaras i varje mottagningskök är olika beroende på kök. En inventering av lagringskapaciteten för respektive kök har genomförts och utgör ett underlag för den nya organisationen i planering av transporter.

5.1.4 Sammanfattande slutsatser avseende att minska transporter

Det finns två sätt att minska bränsleåtgången kopplat till transport, per portion: minska antalet transporter, eller minska sträckan.

Den nya organisationen kommer att påverka hur maten transporteras.

Antalet transporter kan minskas genom att man i högre grad fyller bilarna som körs. Detta kan i sin tur göras genom att man planerar vilka mottagningskök som ska få mat levererat med samma leveransrunda, så att lastbilen kan lämna produktionsköket välfyllt. Man kan också planera antalet gånger per vecka som varje kök ska få leverans på ett sätt som utnyttjar bilarna så bra som möjligt, när de väl körs. Detta begränsas av hur mycket mat varje mottagningskök kan förvara.

För att undvika att hanteringen blir onödigt komplex bör mottagningsköken få alla kunders portioner för en viss måltid vid samma tillfälle, även om det innebär att en lastbil inte körs helt fylld.

Leveransrundorna måste ta både fyllnadsgraden av lastbil, samt transportsträckan, i åtanke. En fullastad lastbil antas också dra mer bränsle än en som inte har lika mycket i lasten. I och med omorganiseringen kommer rutterna behövas läggas om. Då finns en stor potential att minska bränsleåtgången om rutterna läggs på ett bra sätt.

All planering av rutter och leveranser måste ske med arbetet i produktionsköket i åtanke. Leveranser bör läggas så att arbetsbelastningen på köken blir jämn, om andra önskemål inte finns. Även mottagningskökens scheman måste tas hänsyn till. All logistik bör planeras i hänsyn taget till arbetsscheman och arbetsbelastning. Även eventuell påverkan på matkvaliteten bör tas i åtanke. I dagsläget finns också en del kombitjänster inom det som kan ses som den övergripande kedjan från råvaror till serverad måltid, och även dessa bör tas hänsyn till.

I dagsläget får alla mottagningskök leverans mellan 3-7 ggr per vecka, vilket innebär att antalet leveranser per vecka kan minskas, förutsatt att köken har plats för större leveranser än i dagsläget. Till exempel, om alla skolor minskade antal leveranser från 3 till 2 gånger per vecka skulle transportererna för dessa kunna minska med ungefär 50%. Detta utan att beakta produktionsplaneringen: I dagsläget produceras maten enligt följande:

Produktionsdag	Ätdag
Måndag	Tisdag och onsdag
Tisdag	Torsdag
Onsdag	Fredag
Torsdag	Lördag och söndag
Fredag	Måndag

5.2 Minskat matsvinn

I utredningen har konstaterats att Matlaget kan arbeta för att minska matsvinnet för att sänka sina kostnader och bidra till mindre miljöpåverkan. I nuläget uppskattas matsvinnet enligt följande av utredningen.

	Vikt kg	Värde mnkr/år
Produktionssvinn	28 kg per dag	0,5
Tallriks- och serveringssvinn	3 148 kg per år	-

Figur 15 Matsvinn

I beräkningen ovan av tallrikssvinnet finns ett uppmätt svinn på 2248 kg per år i skolor och förskolor. För övriga verksamheter uppskattas ett tallrikssvinn på 900 kr per år.

Matsvinnet kan delas in i olika kategorier: produktionssvinn och tallrikssvinn. Produktionssvinnet uppstår i anslutning till produktionen av maten, det kan handla om att beställda livsmedel inte nyttjas eller av olika skäl behöver kasseras. Det kan även handla om överproduktion som resulterar i att mat förbrukas i onödan. Produktionssvinnet uppstår både i produktionsköket och i mottagningsköket. Tallriks- och serveringssvinnet

består av att mat som levereras till mottagningsköken men som inte äts upp. Båda typer av matsvinn är dåliga på många vis, men tallriksvinn innebär en särskild förlust eftersom maten har genomgått en längre förädlingsprocess jämfört med produktionssvinn och är därför värd mer. Därutöver innebär matsvinn kostnader i form av avfallshantering.

Utredningen har arbetat med att se över olika sätt att på kort och på längre sikt minska matsvinn. Dessa inkluderar bland annat:

- att se över hur kök och pedagoger kan arbeta tillsammans för att minska matsvinn,
- att arbeta med måltidsmiljön och göra den mer lik en restaurangmiljö samt mer strikt schemaläggning av ättider och en mer strikt efterlevnad av schemaläggningen för att minska "stök" som gör att matsvinn ökar,
- begränsning av antalet måltider på menyn och mindre portionsstorlekar (hungriga får givetvis fler portioner).
- Nya initiativ som exempelvis Karma blir allt vanligare där företag säljer överflödiga mat för att minska sitt matsvinn.
- Nudginginitiativ som att t.ex. lägga det man vill minska svinn på mest sist i serveringen när det gäller skolmåltider.
- Det är även viktigt att arbeta med att prata om och visualisera matsvinn och vilken påverkan det får på miljö och ekonomi.

Utredningen har diskuterat att en målsättning bör vara att halvera matsvinn på några års sikt. För att komma dit behöver organisationen arbeta fram handlingsplaner för att komma dit och metoder för mätning av svinn och uppföljning.

6. Implementering av den nya organisationen

6.1 Kultur och ledning

Vi bedömer att den största utmaningen med att samla kostorganisationen under Matlaget är att få två olika organisationer och kulturer att arbeta tillsammans under en gemensam organisation med *en* kultur och *en* ledning som stöder målet med den nya samlade kostorganisationen. Projektet har därför undersökt hur en sammanslagning påverkar organisatorisk kultur och ledarskap. Det har skett genom intervjuer och en enkät till alla medarbetare.

Det är tydligt att Matlaget och kommunens kostorganisationer idag består av två olika typer av kultur. Den ena ser framtiden än mer ljus och den andra är mer orolig och osäker inför framtiden. Nedan beskriver vi ett antal delar som berör sammanslagning och ett antal möjliga utvecklingssteg.

För att skapa önskad effekt av sammanslagningen är den strukturella delen ett viktigt steg, men för att nå full effekt krävs arbete tillsammans med medarbetare och en förstärkning av ledarskap och förändringsledning, samt ett arbete med att skapa en grund för den nya organisationens kultur.

6.1.1 Nulägesbeskrivning

Implementationsundersökning av kultur och ledning visar att det idag finns ett behov av större tydlighet och förändringsledning genom den fortsatta sammanslagningsprocessen. Det är inte ett oväntat resultat och kostutredningen har heller inte haft som mål att lösa dessa delar som hänger ihop med implementeringen av den nya organisationen.

Vår undersökning visar att många medarbetare är osäkra på framtiden, på sin roll i en kommande organisation och hur de ska lösa sin uppgift. Det finns idag en stor önskan om att få tydlighet även avseende hur deras kompetens skall användas. Det finns också en önskan från medarbetarna om tydlighet gällande vilken roll närmaste chef skall ha. I nuläget trivs många med sin chef, och man vill behålla kontakten och närheten till chefen. Det finns en oro för att en ny organisation ska öka avstånden till närmaste chefen och att den nya organisationen skall få svårigheter att tex få vikarier vid sjukskrivning.

Delvis kan denna oro förklaras genom att projektet inte ännu engagerat flertalet medarbetare i förändringen, att förändringen varit aktuell under en lång tid (flera år) samt en oro för förändringar. Delvis kan oron idag förklaras av organisationstypen, med oron att lämna den kultur som finns i kommunal verksamhet för att gå in i en mer affärsdriven verksamhetstyp, med befarade nya krav och ny en form av styrning. Ytterligare en del av förklaringen finns i det historiska och rötter i tidigare förändringsprocesser, där en del medarbetare har kvar känslor från en process som var delvis utmanande.

Främst från medarbetarna hos Matlaget finns en nyfikenhet och öppenhet avseende förändringen. Det framgår att medarbetarna ser nytta och vinster med att slås samman med kommunens del av kostverksamheten. Medarbetarna hos Matlaget har idag en bra känsla för sin grupp och även här finns en positiv anknytning till sin närmaste chef. De vill utvecklas i sin kompetens, och ser att de kan få göra fler uppgifter som är lockande.

Både kommunens medarbetare och Matlagets medarbetare uttrycker en stark önskan om att kunna bidra till en mer miljövänlig verksamhet, och minska matsvinn.

6.1.2 Förändringsledning

Under detta projekt har, som nämnts, medarbetarna inte i större omfattning varit delaktiga eller engagerats i utredningen. Medarbetarna uttrycker tydligt en osäkerhet om framtiden och en osäkerhet om vart organisationen skall ta vägen. Det är en vanligt förekommande upplevelse, som är relativt enkel att åtgärda, och att vända till något positivt. Det är tydligt att många medarbetare är öppna för information och delaktighet, så ett rekommenderat nästa steg är att skapa en process för delaktighet och involvering i implementeringsfasen. I många organisationsförändringar som vi har jobbat med, där en liknande oro uttrycks bland medarbetare, kan vi konstatera att förutsättningarna har varit betydligt tuffare. I denna omorganisation ser vi snarare att med tydligare förändringsledning genom dagens ledare under hösten 2020, finns stora möjligheter att skapa en bra utveckling.

Ett naturligt första steg är att skapa en process som förklarar varför förändringen ska ske. Tydliggör mål och process för förändringen och öppna upp för dialog och engagemang om såväl arbetsuppgifter, arbetsmiljö, organisation, medarbetarskap och ledarskap. Detta kan ske genom bland annat faciliterade dialogsamtal där man tillsammans pratar om former för samarbete, kommunikation, arbetsfördelning och -delning, kompetens och utveckling m.m. Vi rekommenderar att implementeringsansvariga inleder en öppen och tydlig process under hösten, för att fånga den energi som väckts hos medarbetarna, och för att fånga de frågor grupperna har, samt att belysa fördelar, oavsett tidpunkten för den formella implementeringen av omorganisationen.

6.1.3 Ledarskap

Det finns idag ett förtroende för närmaste chef bland medarbetarna, vilket är positivt. Det finns även idag en osäkerhet om hur framtiden ska bli. Avgörande är att organisationens ledare under hösten inleder ett arbete med att bygga kultur och engagemang även om alla delar i kommande organisation ännu är helt klara och tydliga. En del i det är att skapa närhet i dialoger, förklara mål och process med förändringen (här kan exempelvis Kotters modell för förändringsledning användas) samt att inleda ett arbete med att skapa en gemensam värdegrund för medarbetare och ledare. Det arbetet kan ske i mindre grupper med dialoger om hur och vad som är viktigt för att skapa en bra arbetsmiljö och vardag för alla, och hur man kan påverka sitt arbete. Oavsett hur organisationen slutgiltigt beslutas att se ut, och vilka medarbetare och ledare som har olika roller, är det starkt rekommenderat i denna typ av organisationsförändring att skapa delaktighet genom samtal om hur vardag och närmiljö ska se ut, och att skapa dialog om värderingar och former för samarbete och grundläggande beteende. Det avser såväl förändringsprocessen som kontinuerligt i den nya organisationen.

Utgångslägen som vår analys visar, ger en bild av att situationen är gynnsam. Förutsättningarna att skapa en relativt stor uppslutning runt nya arbetsformer och organisation är goda, då det finns förtroende och bra erfarenheter av hur verksamheten fungerar i Matlaget idag. Mycket av den oro som finns idag handlar om osäkerheten kring förändring och förändringskommunikation. Ledarnas roll att vara draglok i förändringsarbetet är stor redan idag och det gäller hela styrkedjan där den förtroendevalda ledningen har en roll.

Ett lämpligt steg i dessa lägen är att ledarna inleder samtal med alla berörda i organisationsförändringen, exempelvis med utgångspunkt från vad som sker i förändringsprocesser. Här ser vi att bland annat förändringskurvan och grundläggande mänskliga beteenden vid förändringsprocesser bör finnas med. Syftet är att ytterligare stärka förtroendet för både ledare och arbetsgivare. Det är viktigt att ledarna har en solid

bas i att hantera stora förändringsprocesser som detta innebär, så de kan kommunicera och översätta kunskaper om förändring i enkla vardagssituationer för alla medarbetare.

Idag finns ett visst motstånd mot en sammanslagning av kostorganisationen under Matlaget. Det är inte något som är onormalt. Oavsett orsaker och skäl till detta, och oavsett hur djupt rotat det är hos individuella medarbetare, är det ytterst viktigt att inte organisationens ledare fokuserar all sin kraft att möta detta motstånd, utan istället låter många av de positiva krafterna synas och höras mer. Ett rekommenderat sätt är att variera grupper, storlek på grupper, och att inte enkom samla alla medarbetare till stormöten etc, utan att skapa närhet i löpande och vardaglig dialog.

Huvudsakligt arbete med förändringsledning och utveckling av kultur bör ske under ledning av närmaste chef, i löpande arbete och vardagsnära situationer. En stark rekommendation är således att dagens ledare tillsammans får stöd och förstärkning i gemensamma modeller för förändring och att de gemensamt arbetar med att omsätta mål och process till egna ord och eget beteende.

6.1.4 Ny organisationskultur

En ny organisation kommer att bli effektiv först när den har en tydlig och identifierbar gemensam kultur: "hur ska vi göra här". Det kommer av att man i olika former av involverande dialog skapar en tydlig bild av önskade beteenden och ett tydligt stöd för hur man ska förändra organisationen. Här handlar det om att förtydliga former för beteendeförändring och att skapa ett vardagligt stöd till medarbetarna i hur man ska arbeta. Härigenom kan man göra det enkelt för alla medarbetare att i olika valsituationer göra rätt val och succesivt förändra beteende i linje med den nya kostorganisationens inriktning.

Att ändra organisationskulturen tar tid, och kräver ett systematiskt arbete, främst genom att ledarna stödjer och påverkar alla i organisationen. Det kräver att man identifierar en struktur och process för vilka beteenden som ska stödja arbete mot övergripande mål och som skall stödja nya värderingar och den vision som den nya kostorganisationen har. Det är därför viktigt att arbeta vidare med att formulera Matlagets vision och målsättningar. En avgörande del i förändringsarbetet är således att gemensamt arbeta fram värderingar för organisationen samt omsätta dessa i det löpande arbetet. Det sker lämpligen i små steg i en tydlig process snarare än genom ett par stora "insatser".

6.2 Tidplan och kostnadsuppskattning för införandet av den nya organisationen

En rimlig tidplan för de fortsatta stegen i sammanslagningen bör beredas vidare och där finns ett antal beröringspunkter med andra delar av kommunens organisation och intressenter som behöver involveras. Därför ska förslaget nedan ses som ett tentativt förslag.

Ett slutgiltigt beslut om att implementera den nya kostorganisationen beräknas kunna fattas senast i november. När det gäller implementeringen av den nya organisationen är det avgörande att detaljberedningen av budget och rekrytering av personal sätts igång så tidigt som möjligt efter att beslutet har fattats. Utredningen föreslår att en extern projektgrupp inrättas för att hantera implementeringen av organisationen. Dessa förberedelser inkluderar detaljering av ekonomi, rekrytering av personal, kommunikation och förändringsledning inom kommunen och Matlaget. Andra viktiga frågor utgör förändring av hyresmodell och juridiska frågor kopplat till bl.a. försäljning av mat genom lokala entreprenörer i byarna. För att hantera dessa frågor föreslås att implementeringsprojektet allokeras resurser för en projektledare, ca 50 % under sex

månader, och en projektgrupp av sakkunniga. Efter att beslut är fattat är utredningens prognos att implementeringen bör kunna genomföras på ca 6 månader. Det innebär att den nya kostorganisationen (bortsett från Repisvaara) beräknas kunna träda ikraft juni 2021. Eftersom den föreslagna organisationen är skalbar kan tillagningsköket i Repisvaara ansluta till den nya organisationen när köket har färdigställts (omkring 2023).

Eftersom lokalerna för tillagningsköken färdigställs succesivt kommer Kunskapshuset som öppnar under hösten till en början att drivas som ett mottagningskök. En viktig uppgift på köksnivå under hösten är att utarbeta och dokumentera huvudprocesserna - ett arbete som bör påbörjas så snart som möjligt. Det handlar om bland annat att utarbeta fram nya rutiner för hur matbeställningar ska gå till och eventuella förändringar som behöver hanteras i kostdatasystemet.

Beslut om den nya organisationen är viktigt ur flera aspekter och bör fattas så snart som möjligt. Kostorganisationen behöver stöd från den högsta ledningen för att skapa legitimitet och ett lugn bland personal och intressenter i implementeringen av den nya organisationen. Rekryteringsprocessen för den nya personalen bör påbörjas så snart genomförandebeslut är fattat. Utredningen föreslår en nyrekrytering av personal. Med detta sagt kommer rimligtvis en stor del av personalstyrkan att rekryteras från befintlig personal, men även ny personal kommer att ansluta.

	Implementeringskostnader (tkr)
Extern projektledare	300
Styrgrupp	50
Projektgrupp	200
Övriga resurser	50
Överlappande personalkostnader	300
Ändringar kostdatasystem	50
Summa	950

Figur 16 Uppskattning av implementeringskostnader

I nästa steg framåt efter genomförandebeslut bör Matlagets ledning rekryteras för att börja jobba med detaljerna kring implementeringen, varför det är viktigt att komma igång med rekryteringen av chefer för den nya organisationen, denna bör starta så snart ett genomförandebeslut är fattat. I enlighet med organisationsförslaget föreslås en ledningsgrupp inom Matlaget, och denna kan komma att behöva stöd med att sätta ledningsfilosofi inklusive detaljerad utformning av hur bolaget ska styras och ledas.



Figur 17 Tidslinje implementering

6.3 Bilagor

6.3.1 Gränsdragningslista för lokaler

Nedan är ett förslag på ny gränsdragningslista i anslutning till sammanslagningen av kostorganisationen under Matlaget:

1. Fasta eller inbyggda bänkar – Fastighet Gällivare Kommun
2. Flätkåpa - Fastighet Gällivare Kommun
3. Ugnar/stekbord/värmerier – Matlaget AB
4. Kyl/Frys fristående – Matlaget AB
5. Diskmaskin med tillbehör – Matlaget AB
6. Fristående bänkar – Matlaget AB
7. Fönster/dörrar- Fastighet Gällivare Kommun
8. Lysarmaturer – Fastighet Gällivare Kommun
9. Lysrör – Matlaget AB
10. Kylrum med centralkyla – Fastighet Gällivare Kommun
11. Fasta skåp – Fastighet Gällivare Kommun
12. Personalrum, inventarier – Matlaget AB
13. Inredning så som hyllor, skrivbord, stolar, omklädningskåp – Matlaget AB
14. Tvättmaskin/Torktumlare – Matlaget AB

6.3.2 Nuvarande övriga kostnader för kostenheten:

- Maskinpark (reparation/utbyte/service): 357 050:-/år
- Förbrukningsmaterial (diskmedel, papper, tvål mm): 538 151:-/år
- Arbetskläder (inköpt nytt detta år 2019): 172 856:- Övriga år då vi uppgraderar för ord och vikarier: 65 350:/år
- Telefonkostnad: 18 684:-/år
- Tillsyn & Inspektioner: 62 811:-/år
- Licensavtal inom Kostenheten: 168 000:-/år
- Kontorsmaterial: 8 968:-/år
- Personalrep (APT fika, gåvor vid pension mm): 4 569:-/år

Programvara som bekostas centralt av kommunen:

*Time pool för vikarieplanering och bokning av vikarier.

Programvara som ej längre blir aktuell (samma funktioner tas över av Matlaget).

*Visma (Självservice) detta program styr schema, löner, frånvaro mm, personalen lägger in sin semester, komp m.m.

*Adato för registrering av frånvaro, rehab, m.m.

*Winlas används för alla anställningsavtal (ava, intermittenta mm) som skrivs i detta program och går direkt till lönekontoret.

6.3.3 Övriga bilagor till utredningen

- Kompetenskartläggning (exel)
- Prognos lönekostnader (excel)
- Medarbetarenkät (ppt)
- Arbetsmötesunderlag (ppt)