



Restaurangavdelningen som rörde om i grytan och sparade 40 miljoner kronor

Arbetsplats: Restaurangenheten, Skellefteå kommun, Brinken,
931 85 Skellefteå.

Kontaktperson: Leif Schmidt, tel 0910-587 75. Fax: 0910-465 02

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Britt-Marie Schönfeldt

Skribent: Lars Bodén

Sammanfattning: Skellefteå kommuns socialnämnd kom 1988 fram till att kostnaderna för köken i kommunens servicehus var för höga. Fram till dess ingick köken i servicehusens organisation med hemtjänstassistenter som arbetsledare även för kökspersonalen. Dåvarande chefen för personalrestaurangen, Leif Schmidt, utsågs till konsult för att ta reda på vad som var fel. Han presenterade en lång lista på brister: Höga kostnader, hög sjukfrånvaro, arbetsskador, obefintlig arbetsledning, undermålig utrustning och i många fall otillräcklig utbildning. Ett förändringsprojekt startades 1989 med sikte på att separera köksfunktion från servicehusen och skapa en självbärande verksamhet senast 1/1 1992. Men när kommunen vid samma tidpunkt tog över landstingets äldreomsorg fick den nystartade restaurangenheten nya problem på halsen. Underskottet sköt i höjden igen. Beslut togs om ännu en omorganisation från 1/9 1992. Målet var att skapa tolv tillagningskök varifrån mat även skulle levereras till tolv serveringskök. De förändringar som gjorts har inneburit stora ekonomiska besparingar. Under perioden 1989-1993 uppskattas de totala besparingarna till 40 miljoner kronor.

Bakgrund

När projektet startade 1989 ingick köken vid servicehusen som en del av den övriga organisationen. Köken gick då med ett kraftigt underskott, ca åtta miljoner kronor år 1989. Det projekt

som då startade resulterade i en helt ny organisation där köksfunktionen bröts loss från servicehusen och den nuvarande restaurangenheten bildades som en egen, ekonomiskt fristående enhet.

Förutom stora ekonomiska underskott drogs köken också med dålig arbetsmiljö och obefintlig arbetsledning.

När kommunen tog över landstingets äldreomsorg och därmed även sjukhemmens kök fick man också nya problem. Underskottet ökade med ytterligare ca åtta miljoner kronor och även vid sjukhemsköken fanns problem med arbets-skador, dålig arbetsmiljö etc.

1989, före omorganisationen, sköttes servicehusens mathållning av fem tillagningskök och elva mottagningskök, som tillsammans serverade ca 2.000 portioner per dag. 92 personer var anställda. 32 procent av personalen hade någon form av utbildning med anknytning till restaurangnäringen.

1988 fick Leif Schmidt, som då var chef för stadshusets personalrestaurang ett konsultuppdrag med uppgift att utreda köksfunktionen vid servicehusen.

Förutom tydliga problem med arbetsmiljö och arbetsledning fann han även brister vad gällde kunskaper om anbuds-förfarande och kostnader för olika inköp.

Förändringsarbetet kan delas upp i två perioder: 1989-1991 och 1992-1995. Arbetslivsfonden har bidragit med pengar till den senaste etappen.

Efter den första etappen utvärderades projektet med hjälp av pengar från arbetsmiljöfondens belastningsskadeprogram.

Kökspersonalens medelålder var hög. Inom nio år skulle 60 procent av de anställda pensioneras. Den psykosociala arbetsmiljön hade tillfredsställande värden. Men de som arbetade i mottagningsköken ansåg sig ha en högre grad av fysiska besvär än de som arbetade i tillagningsköken. Trots att de som lagade maten egentligen hade tyngre arbetsuppgifter.

Den inventering som låg till grund för del två av projektet (1992-1995) visade att 30 procent av personalen hade omplacerats från vården på grund av arbets-skador.

Mål

Hösten 1992 ansökte Skellefteå kommuns socialnämnd om pengar från Arbetslivsfonden för att kunna fullfölja del två av förändringsarbetet inom den då etablerade restaurangenheten.

Socialnämnden redovisade uppskattade kostnader på 3,9 miljoner kronor för del två av projektet och Arbetslivsfonden anslog 1,1 miljoner kronor.

Syftet med den andra etappen var att utveckla organisationen, förbättra den fysiska arbetsmiljön och åstadkomma bättre rutiner för rehabiliteringsarbetet. Särskilda åtgärder för rehabilitering på individ- och organisationsnivå skulle genomföras.

Hur organisationen utformades ansågs viktigt även för den framtida arbetsmiljön. Personalen skulle ges möjlighet att påverka och ha egen kontroll över sitt arbete för att hindra sjukdom och skador.

I projektet ingick också förslag på omfattande fysiska investeringar i köken för att minska problemen med arbetsmiljön.

Av arbetsmiljöskäl planerades ett helt nytt sätt att distribuera mat till serveringsköken. Portionsdistribuerad mat i aluminiumformar skulle upphöra. Både med hänsyn till att anställda klagat på skärskador och att forskare hävdade samband mellan aluminium och Alzheimers sjukdom.

I målbeskrivningen angavs också att kunderna (de boende på servicehusen) skulle ges större möjligheter att påverka matsedelns utformning.

Arbetsplatsprogrammet innehöll flera utbildningssteg. Både för arbetsledare och övrig personal.

En grundläggande tanke var att utveckla självständiga arbetslag i köken.

I arbetsplatsprogrammet angavs som mål att sänka sjukfrånvaron med 20 procent; från 10 till 8 procent av arbetstiden.

Genomförande

När del två av förändringsarbetet inleddes vid årsskiftet 1991/1992 var den nya organisationen klar. Den skulle omfatta 12 kök för tillagning av mat och 12 s k serveringskök.

Från den 1/2 1989 hade köken blivit egna kostnadsenheter och fått en driftansvarig (1:e ekonomibitråde) och en ersättare.

Kommunens centralkök i Jörn hade fram till den här tidpunkten svarat för matleveransen till äldreomsorgen, skolorna och daghemmen.

Sju av servicehusens mottagningskök hade fått sin mat från Jörn. Men för att få egen kontroll över all matlagning tog den nystartade restaurangenheten 1992 beslutet att säga upp avtalet med centralköket i Jörn. Detta ansågs som ett viktigt steg i förändringsprocessen.

När det var gjort kunde enhetens egna tillagningskök börja planera och komponera sina egna matsedlar i samråd med gästerna.

Arbetet med att skapa nya arbetsledarfunktioner har pågått under en större del av projektiden.

1:e ekonomibitråde och deras ersättare har utbildats i omgångar.

Ordinarie arbetsledare fick sin utbildning under terminerna 1992/93 och biträdande arbetsledare 1993/1994.

Arbetsledarutbildningen har varit schemalagd. Totalt har 24 personer fått den utbildningen.

Utbildningen har varit köksanknuten. Exempelvis gastronomiutbildning för att höja personalens restaurangkompetens. De anställda har också utbildats i ergonomi av Kommunhälsan.

En kostexpert har anlitats för att öka kunskaperna om både mat och friskvård.

En kurs i positivt tänkande med Eva Mannerståhl som föreläsare har genomförts.

Andra ämnen har varit arbetsgivarrollen, anställningsavtal, arbetsledningens psykologi, ekonomi, specialkost, livsme-

delslagen, pensioner, försäkringar, rehab-ansvar, samverkan m m.

För 1995 finns ytterligare ett utbildningsprogram för bl a personalen i mottagningsköken.

Alla anställda har berörts av utbildningssatsningen.

På varje arbetsplats har det gjorts en "dammsugning" av förekommande arbetsmiljöproblem. Med inventeringen som grund har sedan beslut tagits om olika investeringar för att bygga bort riskerna.

Flera kök har fått lov att byggas om och fått bättre utrustning. Exempelvis grovdiskmaskiner.

En långt driven decentralisering har genomförts i hela organisationen. Samverkan med facken sker på respektive arbetsplats. Den fackliga representanten samråder med sin arbetsledare, som har ansvar för att samråden blir av. Exempelvis när det gäller mål, idéer, visioner, ekonomi etc.

Under det drygt fem år långa projektet har personalstyrkan successivt bantats. Det har varit en av de nödvändiga åtgärderna för att få verksamheten lönsam på sikt.

Projektledaren Leif Schmidt har till sin hjälp haft en mindre stab som skött de centrala, administrativa uppgifterna.

För att kunna driva det omfattande förändringsarbetet har några externa utbildare anlitats. Dessutom har två konsulter anlitats från institutionen för tillämpad psykologi - Kristina Westerberg och Lars-Åke Lindberg. De har varit handledare, utbildare och utvärderare under hela projektiden. Dessutom har de hjälpt till att sprida erfarenheter från gruppernas arbeten till andra arbetsplatser, även utanför kommunen.

Konsulterna kom med i Skellefteåprojektet redan 1991. Därför ansågs det viktigt att ha med deras kompetens även när del två skulle genomföras.

Kristina Westerberg och Lars-Åke Lindberg har också svarat för kommu-

nens egen utvärderingsrapport. Där redovisas bl a ingående alla de enkäter som gjorts under projektiden.

Westerberg - Lindberg konstaterar bl a att den förändrade arbetsledningen i köken inte varit helt okomplicerad. Arbetsplatserna är små och sammanhållningen viktig. Arbetsledarna måste klara den svåra balansgången mellan att vara ledare och själva ingå i gruppgemenskapen.

Efter avslutat projekt är den allmänna uppfattningen bland personalen att arbetsbelastningen har ökat. Detta har dock inte visat sig i nämnvärt ökad sjukfrånvaro eller ökade symptom. Färre än tidigare anser att arbetsmiljön är orsaken till de symptom och besvär man har.

Förvandlingsnumret "från köksfunktion till restaurangverksamhet" har uppmärksamats på många olika sätt. Förutom i en mängd tidningsartiklar har projektet fått spridning via "Krut-projektet". Ett nätverk bestående av förändringsarbeten hos 14 kommunala restauranger.

Skellefteå-projektet tilldelades 1994 priset "årets guldallriksvinnare", som delas ut av Krut-projektet.

Resultat

Totalt har projektet kostat 3.753.176 kronor, varav Arbetslivsfonden har bidragit med 1.179.000 kronor. Skellefteå kommun hade ansökt om bidrag med ca 2,1 miljoner kronor.

När ansökan skrevs var målet att sänka sjukfrånvaron med 20 procent. Det målet har nåtts.

Skellefteå kommuns socialkontor har uppskattat den totala vinsten för hela projektiden (1989-1993) till netto 40 miljoner kronor, räknat efter modellen "ränta på ränta".

Underskotten var alltså gigantiska. Fortfarande dras verksamheten med ett mindre underskott, men målet är att nå nollresultat år 1997. Det målet skulle egentligen uppnåtts redan 1 januari 1995, men restaurangenheten har fått respittid

eftersom enheten expanderat. Från 1 januari 1995 har ca 200 nya matgäster kommit till. En avvikelse i projektet är att det blev tolv tillagnings- respektive serveringskök i stället för elva av vardera som var utgångsförslaget.

Värdering

Projektledaren Leif Schmidt säger att han i dag kan känna stolthet över vad "hans" avdelning har åstadkommit sedan projektet startade 1989.

- Men det har varit en jobbig process och många har lidit. Vi har haft en oerhörd hård press på oss att nå nollresultat i verksamheten.

De ekonomiska kraven har varit mycket tuffa. En måltid får enligt kommunens kravspecifikation inte kosta mer än 34 kronor (1994 års prisnivå).

Restaurangenheten har genom olika åtgärder exempelvis lyckats pressa ner priserna på råvaror med 37 procent jämfört med utgångsläget.

Arbetsmiljön har förbättrats påtagligt tack vare projektet. Det har många anställda vittnat om.

Men det är inte grovdiskar och andra investeringar som nämns först. Utan i stället den nya vi-känsla som har skapats och känslan att betyda mer.

Den åsikten är tydligast hos de anställda i de tolv tillagningsköken. Att exempelvis få vara med och påverka matsedeln tillsammans med matgästerna har ökat arbetsglädjen, tycker Viveka Långdahl, som arbetar i köket på sjukhemmet Norrgårda i Byske.

- Jag känner mig "mer nyfiken" i arbetet nu än tidigare, säger hon.

Men allt har inte gått som en dans. Fortfarande återstår en del att förbättra, tycker Leif Schmidt.

- De som arbetar i våra tolv serveringskök känner sig fortfarande litet undanskuffade. Men det ska vi försöka ändra på.

Bl a planeras en säljutbildning för de anställda vid serveringsköken.

Kyparens roll är ett annat kursstema, som Leif Schmidt vill genomföra.

- Det är viktigt att all personal känner att de har en egen yrkesidentitet, säger han.

Även om arbetsbelastningen per anställd har ökat efter omorganisationen vittnar många uttalanden från personalen om att arbetsmiljön totalt sett är mycket bättre nu.

De investeringar och ombyggnader som genomförts har förstås bidragit till det. Men Leif Schmidt tror att ökat ansvar, ökad delaktighet, stärkt yrkesidentitet etc betytt mest för personalens välbefinnande.

Vidare dokumentation

1) Arbetslivsfondens informationsblad nummer 12.

2) Krut-projektets beskrivning av 14 kommunala restaurangutvecklingsprojekt i Sverige.

3) Projektledaren Leif Schmidts kommentarer i personaltidningen Zoom, nr 5/94.

4) En ny arbetsverksamhet: från köksfunktion till restaurangavdelning. Kristina Westerberg och Lars-Åke Lindberg, institutionen för tillämpad psykologi vid Umeå universitet (utvärderingsrapport december 1994).

ISSN 1104-6449

Januari 1995