

## **Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT16**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet

Louise Ramström & Julia Ingbrand

Handledare: Gustaf Kastberg

Examinator: Emma Ek Österberg

### **”Shared service - om barnen själva får välja”**

- En kvalitativ studie av köp- och säljmodeller av mat i förskoleverksamhet.



## Sammanfattning

Tidigare forskning visar på att införa Shared service centers (SSC) kan ge många olika effekter på verksamheter, både offentliga och privata. Forskningen fokuserar dock främst på IT och administrativ verksamhet. Syftet med vår uppsats är därför att studera hur olika köp- och säljmodeller av mat fungerar och påverkar förskoleverksamheten, och på så vis kunna lyfta fram problem och diskutera alternativa lösningar till förbättringar. Det är intressant att studera just mattjänster för att kunna jämföra om effekterna är desamma som inom IT och administration. För att kunna besvara uppsatsens syfte har vi baserat studien på dokumentstudier samt kvalitativa intervjuer där de intervjuade svarar på hur de upplever modellen och dess effekter. Vi har i uppsatsen studerat och redogjort för hur stadsdelarna Centrum och Lundbys modeller för köp och sälj fungerar. Resultaten från intervjuerna och dokumentstudierna har fört oss till slutsatsen att köp- och säljmodeller av mat påverkar förskoleverksamheten ur många synvinklar, både positiva och negativa. Bland annat har det visat sig att kvaliteten på mat tycks bli bättre på förskolor med ett tillagningskök än med mottagningskök. Det har även visat sig att kökspersonalen är mer nöjda med att ha en chef på Intern service, då de har mer kompetens och kunskap kring mat. Kostnadsmässigt har modellerna inte alltid blivit så effektiva som förväntat, modellens utformning har på vissa ställen snarare ökat kostnaderna. Hur ska man i framtiden utveckla modellerna för att öka effektiviteten?

**Nyckelord:** Shared service center, Intern service, köp- och säljmodeller, förskoleverksamhet

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>- 4 -</b>
<b>2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING</b> .....	<b>- 6 -</b>
<b>3. TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>- 7 -</b>
3.1 SHARED SERVICE .....	- 7 -
3.2 EFFEKTER AV SHARED SERVICE CENTER .....	- 8 -
3.3 MÖJLIGHETER OCH RISKER MED SHARED SERVICE CENTER .....	- 9 -
3.4 INTERNPRISSÄTTNING .....	- 11 -
3.5 TEORINS INRAMNING AV FORSKNINGSPROBLEMET .....	- 13 -
<b>4. METOD</b> .....	<b>- 15 -</b>
4.1 VAL AV FALL .....	- 15 -
4.2 VAL AV METOD .....	- 15 -
4.3 VAL AV RESPONDENTER .....	- 15 -
4.4 INTERVJUSTRUKTUR .....	- 16 -
4.5 DOKUMENTSTUDIER .....	- 17 -
<b>5. RESULTAT</b> .....	<b>- 18 -</b>
5.1 CENTRUMS KÖP- OCH SÄLJMODELL AV MAT .....	- 18 -
5.2 LUNDBYS KÖP- OCH SÄLJMODELL AV MAT .....	- 21 -
<i>Skillnader och likheter mellan modellerna</i> .....	- 23 -
5.3 RESPONDENTER .....	- 24 -
5.3.1 Förskolechefer .....	- 24 -
<i>Identifierade för- och nackdelar med modellerna</i> .....	- 24 -
5.3.2 Kökspersonal .....	- 27 -
<i>Generella uppfattningar</i> .....	- 27 -
<i>Modellens påverkan på kvaliteten av maten</i> .....	- 28 -
<i>Kontakt med annan kökspersonal</i> .....	- 29 -
<i>Inköpssystemet Winst</i> .....	- 29 -
<b>6. ANALYS</b> .....	<b>- 30 -</b>
6.1 SAMMANFATTNING AV INTERVJUER .....	- 30 -
6.2 EFFEKTER AV SSC UTIFRÅN KOSTNADER, EFFEKTIVITET, KVALITET OCH KOMPETENS .....	- 31 -
6.3 GRÄNSSNITTETS UTFORMNING .....	- 33 -
6.4 ARVIDSSONS TEORI OM INTERNPRISSÄTTNING .....	- 34 -
<b>7. SLUTSATS</b> .....	<b>- 35 -</b>
7.1 IDENTIFIERADE EFFEKTER .....	- 35 -
7.2 STUDIENS KOPPLING TILL PROBLEMFÖRMULERINGEN .....	- 36 -
7.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	- 37 -
<b>REFERENSER</b> .....	<b>- 38 -</b>

## 1. Inledning

Barnomsorg är ett ämne som ständigt är uppe i debatt och det tycks finnas många starka åsikter kring det. Inte minst vårdnadshavare är pådrivande om att utveckla den i positiv riktning. De lämnar det dyrbaraste de har i andras händer och förväntar sig att förskolan ska vara ett tryggt ställe som ger plats för utveckling och lärande. För att det ska främjas är det viktigt att barnen får i sig bra och näringsrik mat. Förskolorna har unika möjligheter att på ett positivt och naturligt sätt främja en hälsosam livsstil med bra matvanor hos barnen. Bra måltider behöver inte kosta mer än mindre bra, det handlar om att använda pengarna på rätt sätt och ta tillvara på den värdefulla resurs som måltiderna är (Livsmedelsverket, 2015). Kommunens förskolor får varje år en budget från ekonomiavdelningen som de ska hålla sig inom för att leva upp till de krav som ställs. All kommunal service bedrivs på medborgarnas bekostnad och på senare tid har det blivit ett större fokus på effektivitet och kostnadsmedvetenhet. Det är viktigt att man utformar verksamheten kring mat till förskolorna på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt.

För att kommuner och myndigheter skulle kunna effektivisera sin verksamhet började man lägga ut delar av verksamheten till externa aktörer. Med tidens gång har man utvecklat flera olika organisatoriska modeller för att göra detta. Beställarutförarmodellen, valfrihetsmodeller och Shared service center (SSC) är några av dem. SSC kom på tapeten i slutet av 1990-talet och kan sägas vara ett första steg till att lägga ut verksamhet på externa aktörer. Huvudorganisationen har fortfarande utrymme för att hantera enheten då den ligger inom samma hierarkiska kontroll (Janssen & Joha, 2008). Vanligtvis har kommuner valt att organisera verksamhet kring IT och administration i SSC och det finns mycket forskning kring det inom både offentlig och privat sektor. Det tycks dock finnas en lucka i forskningslitteraturen vad gäller organisering av annan verksamhet på detta sätt, bland annat mattjänster. Det går också att konstatera att forskning kring privat sektor är betydligt mer omfattande än offentlig sektor, speciellt svensk offentlig sektor, detta är i sin tur problematiskt och visar på en lucka (Lindvall, 2001). IT och administrativa tjänster bedrivs vanligtvis av externa aktörer som kommunerna köper in. Mattjänster skiljer sig från den typ av verksamhet då det finns flera interna lösningar för att effektivisera den. Mattjänster tycks vara mindre komplexa än IT tjänster, men ändå verkar det vara svårt att utforma det på ett effektivt sätt. Det är därför troligt att det inte går att applicera den tidigare forskning som finns kring IT eller administration på mattjänster. För den verksamhet som har studerats innan

har inte införandet av SSC varit helt oproblematiskt (Ejdemark & Nilsson, 2006). Det har uppstått problem då personalen har haft ett internt motstånd till omorganiseringen. Avvecklingskostnader av den tidigare verksamheten har även blivit dyra då man har behövt säga upp personal. Detta blir problematiskt för den offentliga verksamheten då de tar ett socialt ansvar för de anställda, vilket gör att det blir juridisk och kostnadsmässigt komplext. Man har även sett effekter av minskad flexibilitet och individuell anpassning, verksamheten har blivit mer standardiserad (Ejdemark & Nilsson, 2006). Inköp av mat och mattjänster kan beröra både skolor, förskolor samt äldreboenden och utgör varje år en stor kostnad för kommunen. Det är därför viktigt att identifiera och belysa de effekter som utformningen av SSC får för denna organisering ur ett utvecklings, styrning, effektivitets och kostnadsperspektiv.

## 2. Syfte och frågeställning

Tidigare forskning har studerat implementeringen av SSC i organisationer, och effekter som det har fått. Studierna har framförallt fokuserat på IT och administrativ verksamhet och det saknas litteratur kring SSC vid köp och sälj av matjänster. Janssen och Joha (2008) beskriver hur litteraturen är begränsad vad gäller SSC överlag, det saknas också studier inom svensk offentlig sektor vilket är problematiskt och visar på en kunskapslucka (Lindvall, 2001). Syftet med vår uppsats är därför att komplettera tidigare forskning med studier kring köp och sälj av mat på förskolor och förhoppningsvis kunna fylla denna lucka. Syftet med studien är även att skapa en grund till att förstå och belysa området, och på så vis lyfta fram problem med modellerna och möjliggöra en diskussion kring detta. För att uppfylla uppsatsens syfte ska följande frågor besvaras:

- Hur fungerar och påverkar köp- och säljmodeller av mat förskoleverksamheten?
- Vilka skillnader kan identifieras mellan olika köp- och säljmodeller?

### 3. Teoretisk referensram

*I denna studie vill vi undersöka hur köp- och säljmodeller av mat fungerar i förskoleverksamhet samt identifiera problem med modellerna för att möjliggöra en diskussion kring detta. Vi kommer främst att utgå från olika teorier om shared service och annan gränsöverskridande styrning. Vi har även valt att använda oss av teorier kring internprissättning för att kunna ta hjälp av dessa vid studerandet av modellerna.*

#### 3.1 Shared service

Det finns många olika definitioner av shared service, vissa menar att det är gemensamma tjänster som delas internt inom en organisation (Becker, Niehaves, Krause, 2009), medan andra menar att det är tjänster som sträcker sig över flera organisationer (Janssen & Joha, 2006). Det finns också de som hänvisar till shared service där tjänster tillhandahålls av en självständig organisatorisk enhet (Yee, Tan, Chan, 2009; Goh, Prakash, Yeo, 2007). Ejdemark och Nilsson (2006) menar att det är en koncentration av resurser och stöd från flera enheter till en enda självständig organisatorisk enhet där deras enda uppdrag är att tillhandhålla stöd till så bra kvalitet och pris som möjligt.

Lacity och Fox (2008) menar att shared service kan konceptualiseras som fyra olika förändringsprogram: omkonstruktion i organisationen, i verksamhetsprocessen, i kontrakteringen samt teknikanvändning. Samtidigt menar andra författare att det finns olika arrangemang för shared service, till exempel så skiljer Janssen och Joha (2006) på intra- och interorganisatoriska shared service. Intraorganisatorisk shared service innebär att enheten ligger inom organisationen och interorganisatoriskt att den ligger utanför den egna organisationen.

Kastberg (2009) gör ett antal kopplingar mellan SSC och andra modeller. Bland annat mellan SSC och beställarutförarmodellen, som är ett likartat organisatoriskt arrangemang. En likhet mellan SSC och beställarutförarmodellen är att det bygger på en separation mellan utförande verksamhet och verksamheten som beställer. En skillnad är att beställarutförarmodellen handlar om att beställaren beställer verksamhet som en tredje part ska bruka eller nyttja. SSC innebär att beställaren beställer tjänsten till sin egen verksamhet. Det går också att dra paralleller till utkontraktering, som handlar om att skapa en kontraktsrelation, där beställande enhet beställer verksamhet av en utförare. Skillnaden är att utkontraktering förutsätter att det

är en extern part som utför uppdraget. Ser man till SSC förutsätter inte modellen att det är en extern utförare, utan det är bara en möjlig utveckling av relationen.

Problem som kan uppstå inom dessa relationer kan kopplas till problematiken som beskriver relationen mellan agent och principal. Principalen vill få verksamhet utförd utan att belastas med den komplexiteten som utförandeuppdraget medför. Agenten, som är den utförande parten, erhåller ett begränsat uppdrag och slipper därmed komplexiteten. Relationen bygger på att två parter ingår i en relation där de fokuserar på olika perspektiv av uppdraget och har olika utgångspunkter. Principalen fokuserar på vad-frågor, alltså vad som ska åstadkommas och sätter detta i relation till andra krav, önskemål och prioriteringar. Principalen vill ofta få ut så mycket pengar som möjligt. Agenten däremot ägnar sig åt hur-frågor, vilket innebär hur de ska utföra ett formulerat uppdrag på bästa sätt. Agenten har dessutom egna mål, visioner och ofta mer information. Problemet som kan uppstå i denna relationen är att principalen ofta har svårt att kontrollera att agenten utför uppdraget på det sätt som kontraktet anger. Det kan också uppstå konflikter när agenten och principalen har olika attityder gentemot uppdraget (Kastberg 2009; Andersen, Henriksen, Spjelkavik, 2008).

Gränssnittets utformning menar Kastberg (2009) är en central del av inramningen av relationen som skapas mellan SSC och beställaren. Delar i detta skapande av gränssnitt kan vara avtal och uppdragsbeskrivningar. När det ska ske ett utbyte mellan kontraktsparter krävs specificering samt att kontrakten är utformade på så sätt att det tydligt beskrivs vad som förväntas av varje part. Kastberg (2009) pekar också på att det är viktigt för bägge parter att gränssnittet innehåller en tydlighet och stabilitet.

### 3.2 Effekter av Shared Service Center

Ulbrich (2008) lyfter genomgående i litteraturen upp fyra teman av fördelar med införandet av SSC som handlar om kostnadsminskning, kompetens, standardisering samt ny teknologi. Med kostnadsminskning menar Ulbrich liksom Jansen och Joha (2006) att genom att ha stordriftsfördelar och koncentrera tjänster till ett ställe blir de mer effektiva och en kostnadsminskning kan ske.

Det andra temat enligt Ulbrich (2008) handlar om att ta tillvara på kompetens. Genom att samla kunskap under ett tak kan organisationens experter hjälpa fler enheter än de tidigare



gjorde. Man utnyttjar den interna kunskapen bättre vilket leder till bättre kunskapsöverföring och mindre personberoende.

Det tredje temat Ulbrich (2008) tar upp handlar om standardisering. Genom att standardisera processer för de olika enheterna kan arbetet kring SSC skötas snabbare och säkrare vilket leder till ökad kundtillfredsställelse. Ejdemark och Nilsson (2006) menar att rationalisering möjliggörs genom att anta ett processorienterat synsätt, där fokus ligger på uppföljning av processer och rutiner. Medarbetarna får en annan roll i SSC när uppgifterna är standardiserade och automatiserade då fokus istället ligger på att kvalitetssäkra. De nämner även att verksamheten blir mer effektiv om varje del i processen utförs felfritt.

Det fjärde temat Ulbrich (2008) pekar på är ny teknologi. SSC är en organisationsform som kräver att man kan hantera information som skapas och finns inom organisationen. Detta kräver ofta ett IT-baserat affärssystem. Ulbrich (2008) menar att det är betydligt lättare att följa med vad som händer på marknaden gällande tekniska lösningar om SSC serverar flera enheter, det är lättare att implementera ny teknologi på ett ställe än flera olika. Ejdemark och Nilsson (2006) menar även att om organisationen har ett gemensamt system kan framtida förändringar hanteras lättare, rutinerna förenklas och kan göras lika i hela organisationen med hjälp av gemensamma moderna system.

### 3.3 Möjligheter och risker med Shared Service Center

Liksom Ulbrich (2008) lyfter Ejdemark och Nilsson (2006) fram för- och nackdelar med införandet av SSC och menar att man även kan se de som möjligheter och risker. De pekar på att det är viktigt att man minimerar nackdelarna och riskerna och att man innan införandet av SSC bör göra en riskbedömning.

Potentiella fördelar som Ejdemark och Nilsson (2006) identifierar med införandet av SSC är följande: att det finns effektiviseringspotential och då främst i form av minskade administrativa kostnader. En högre kvalitet kan åstadkommas genom att ha ett större kundfokus med hjälp av ett process-synsätt. Benchmarking kan göra det möjligt att jämföra med andra organisationer och enheter och synliggöra kostnader. Andra fördelar med införandet är att det kan leda till en mer flexibel resursallokering, ledningsfokuset flyttas från stödverksamhet till kärnverksamhet, man får tydligare ansvarsförhållanden och tydligare mål.

Det kan bli bättre utnyttjande av IT-system och volymfördelar kan uppstå. Organisationen kan även bli mindre sårbar när det finns fler med samma kompetens, det kan även leda till ökad specialisering och ökad kunskap inom området. Arbetsplatsen kan även anses vara mer attraktiv då personalen upplever att deras arbete övergår till att beaktas som kärnverksamhet i shared service-miljön.

Janssen och Joha (2008) menar, i likhet med Ejdemark och Nilsson, att fördelar med SSC är att där sammanförs sakkunskapen inom det gemensamma intresseområdet. På så sätt kan de lokala experterna bidra med kunskap för att utveckla de gemensamma tjänsterna för att ytterligare stärka organisationens position. Janssen och Joha kallar detta "Center of excellence", samlandet av kunskap under ett tak, vilket får till följd att organisationens experter kan hjälpa fler än endast den enhet de tidigare servade. Det blir ett bättre utnyttjande av den interna kunskap som finns inom organisationen.

Negativa aspekter kring införandet av SSC kan även uppstå och behöver vara med i beaktandet. Ejdemark och Nilsson (2006) pekar på att det kan uppstå start- och omställningskostnader i form av bland annat flyttkostnader, utbildning, processkartläggning och IT-investeringar. Det kan även uppstå internt motstånd mot förändringar om det blir övertalig personal eller omlokalisering. Avvecklingskostnader kan bli höga. Det kan ge minskad möjlighet till flexibilitet och individuella anpassningar. Man kan få mindre närhet till verksamheten och förlust av strategisk administrativ kompetens ute i organisationen, medarbetarna på SSC har mindre verksamhetskunskande. Det kan även uppstå kulturkrockar vid sammanslagning av personal från olika delar av en organisation, brister som fanns i de tidigare separata organisationerna kan föras över till den nya gemensamma. Det ställs krav på överenskommelse mellan parterna. Det skapas ett stort beroende av IT. Det är svårt att följa upp och konstatera hemtagning av vinst. Slutligen lyfter de upp att det kan uppstå problem med att frigöra resurser på grund av odelbarheter. Även Bangeman (2005) pekar på risker vid införandet av SSC. Han identifierar bland annat risker gällande sämre kvalitet, IT-problem, att den ordinarie verksamheten störs vid implementeringen och att det kan bli höga implementeringskostnader.

### 3.4 Internprissättning

För att pressa ner priserna på de tjänster och varor som köps inom Intern service använder sig kommuner men även företag av något som heter internprissättning. Enligt Samuelsson (2004) är interna priser, priser på interna prestationer (varor eller tjänster) inom ett företag. För företagen finns det stor frihet att utforma dessa system eftersom det innebär att företaget handlar med sig självt, därför finns det möjlighet att utforma internprissystemet så det blir en viktig del i företagets ekonomistyrning. Interna priser är användbart som ett sätt att tydliggöra lokalt ansvar samt stödja affärsmässigt beteende (Samuelsson, 2004). Andra menar också att företag decentraliserar beslutsfattande och ansvar nedåt i organisationen i syfte att försöka uppnå en situation där besluten ska fattas av de personer som har störst kunskap om den berörda verksamheten, det vill säga enhetscheferna (Lantz, 2000; Merchant & Van der Stede 2007; Bergstrand, 2003). Lantz (2000) menar även att det är vanligt att företagen delar upp sin verksamhet i självständiga resultatenheter. Bergstrand (2003) menar att orsaken till att företag delar upp sin verksamhet i flertalet ansvarsenheter är att företagen försöker ta tillvara på de enskilda personernas motivation och engagemang inom organisationen.

Enligt Arvidsson (2008) finns det flera organisatoriska syften med införandet av internprissättning. Genom införandet ges det möjlighet till att dela upp en organisation i självständiga enheter vilket möjliggör en rättvis resultatbedömning av de olika enheterna, man kan även förmedla information till beslutsfattare på både central och lokal nivå vilket gör att korrekta beslut kan tas. Ett annat syfte är även att motivera anställda till att agera affärsmässigt med en större kostnadsmedvetenhet.

Arvidsson (2008) presenterar tre huvudmetoder vid prissättning av internprestationer, och utifrån dessa har det med tiden utvecklats fler metoder för att sätta internpris. Den första metoden handlar om *kostnadsbaserade internpriser*. Det handlar om att en enhet inte ska kunna utnyttja vad en annan enhet har presterat gratis, då det kostar att inhandla eller tillverka en tjänst eller produkt på egen hand.

Den andra metoden handlar om *marknadsorienterade internpriser*. Arvidsson (2008) menar att vid en decentralisering frikopplas olika enheter från varandra och det uppstår ett större beslutsansvar som ofta är resultatansvar. Att då basera prissättningen på kostnader kan anses vara ologiskt och prissättningen borde då istället grunda sig på marknadspriser som finns på en konkurrensutsatt marknad. Arvidsson menar även att marknadsorienterade interpriser gör

att de interna kostnaderna kontinuerligt jämförs med de externa marknadspriserna och i det fall internpriserna inte täcker den säljande enhetens kostnader så är det en indikation på att enheten inte är tillräckligt kostnadseffektiv. Arvidsson (2008) pekar även på nackdelar som kan uppstå vid användande av marknadsorienterade internpriser. Det handlar om att marknadspriser kan fluktuera väldigt mycket vilket kan göra det svårt att använda det som beslutsunderlag. Det är även kostsamt sett ur ett administrativt perspektiv att följa marknadspriserna, speciellt om det förekommer flera olika sorters prestationer.

Den tredje metoden handlar om *förhandlande internpriser*. Huvudmotiven till förhandlande priser enligt Arvidsson (2008) är att enheterna ska vara delaktiga i den interna handeln och agera så affärsmässigt som möjligt. Metoden kan bli effektiv om både säljande och köpande enhet besitter förhandlingskraft vilket innebär att båda enheterna har möjlighet att vända sig till en extern part som alternativ utförare. Fördelarna med metoden är att enheterna själva ges möjlighet att sätta priserna då de har ett fullständigt resultatansvar, vilket även gör att säljande enhet får incitament till att sänka kostnaderna. Det kan även uppstå nackdelar med metoden. En sådan aspekt är om enheten inte är tillräckligt självständig så kan centrala enheter vara tvungna att ingripa och stödja organisationen. Problem kring samverkan mellan enheterna kan även uppstå då det kan finnas svårigheter att komma överens (Arvidsson, 2008).

Enligt Arvidsson (2008) ligger det en stor utmaning i att få internprissättningen att fungera i praktiken. Det är viktigt att personalen i organisationen förstår sig på prissättningen och kan hantera den. För att förenkla och få bästa resultat av prissättningen väljer organisationer ofta att utforma internprissättningen centralt. Priserna fastställs då i samband med budgetarbete och indirekt kan ledningen då påverka förbrukningen av vissa resurser genom att prissätta dem lågt eller högt. Huvudmotivet till att utforma internprissättningen centralt menar Arvidsson (2008) är att minimera ifrågasättande ifrån den operativa verksamheten samt att kunna nyttja det som ett ransoneringsinstrument. Arvidsson (2008) påpekar samtidigt att det är viktigt att kommunicera ut i organisationen vilka principer som gäller för internprissättningen och hur det är tänkt att användas för att annan verksamhetspersonal ska förstå hur priserna är satta.

Effekter som uppstår av internprissättning är att det ekonomiska tänkandet inom organisationen stimuleras. Kostnadsmedvetenheten stärks genom att de interna prestationerna debiteras vilket ofta leder till en minskad resursförbrukning (Anthony & Govindarajan 2007).

Ett vanligt problem med prissättningen enligt Arvidsson (2008) är att det är svårt att sätta rätt pris vilket resulterar i att man inte får ett optimalt resursutnyttjande. Diskussionerna kring prissättningen kan också förbruka dyrbar tid vilket kan göra att kostnaderna överstiger nyttan. En annan negativ effekt är att chefer tappar fokus från de externa leverantörerna då det anses vara enklare att förhandla internt. Det interna fokuset blir då för stort och man glömmer bort det externa resultatet. Enhetens eget bästa prioriteras framför hela organisationens bästa.

### 3.5 Teorins inramning av forskningsproblemet

Vi har med hjälp av tidigare forskning identifierat vad SSC är och hur relationerna ser ut i detta arrangemang. Vi har med hjälp av agent-principalteorin och teorier om gränssnittet sett hur relationerna bör vara utformade och vad som är viktigt i en relation. Eftersom vår studie berör köp- och säljmodeller av mat inom förskolor är det intressant att studera hur gränssnittet är utformat och se om det finns en tydlighet och stabilitet i relationen mellan parterna. Samt om parterna vet vad som förväntas av dem? Det är viktigt att uppdrag är tydligt specificerade i kontrakten för att utbytet ska kunna ske utan konflikter. Som den tidigare forskningen visar på är studierna kring SSC främst inriktad på IT och administrativ verksamhet. Forskare som bland annat Ejdemark, Nilsson, Ulbrich, Bangeman, Janssen och Joha har identifierat ett antal för- och nackdelar med införandet av SSC för denna typ av verksamhet. Men då området SSC i stort inte är välstuderat är det svårt att säga att samma effekter gäller vid införandet av SSC för annan typ av verksamhet. När man organiserar IT och administrativ verksamhet på detta sätt så läggs allt arbete ut på de externa aktörerna, det är sällan en mindre enhet sköter HR- och lönefrågor själva, när de andra enheterna har det externt. Vid organisering av annan verksamhet kan det se annorlunda ut, all verksamhet ligger inte alltid under SSC, man kan ha valt att strukturera det på ett annat sätt. Det är därför intressant att se om samma effekter gäller för verksamhet som ligger utanför hur man traditionellt valt att organisera verksamheten kring SSC. De effekter som tidigare studier har identifierat handlar om effektivitet och kostnadsminskning, ökad kompetens och kvalitet, ökad standardisering samt om att arbetsplatsen anses vara mer attraktiv. De negativa aspekterna som identifieras är höga start- och omställningskostnader, höga avvecklingskostnader och att ett internt motstånd till förändring kan uppstå. Samt att kulturkrockar kan uppstå vid sammanslagning av enheter. Med hjälp av studier kring internprissättning har vi identifierat hur prissättningen av interna prestationer fungerar. Vi har sett att det finns utmaningar med att få det fungera i praktiken då det är komplext att sätta pris. Vi har sett att man använder sig av de tre huvudmetoderna

kostnadsbaserade interspriser, marknadsorienterade internpriser och förhandlande internpriser vid prissättning. Med hjälp av dessa teorier kan vi fördjupa vår analys på hur kostnaderna ser ut i denna typ av verksamhet.

Med hjälp av den tidigare forskningen har vi plockat ut tre komponenter som kommer vara till hjälp under vår studie och i analysen av våra fall. Vi kommer ta hjälp av de för- och nackdelar som Ejdemark och Nilsson (2006) samt Ulbrich (2008) har identifierat med införandet av SSC i organisationer. Vi har valt att klassificera deras effekter i fyra kategorier: kostnader, effektivitet, kvalitet och kompetens. På så vis kommer analysverktygen vara till större hjälp under studiens gång samt att strukturen i analysen blir tydligare. Vi kommer att jämföra och se om samma effekter har uppstått i våra fall. I vår andra komponent kommer vi att studera gränssnittets utformning som Kastberg (2009) menar är en central del i inramningen av relationer, detta för att tydligare kunna lyfta upp effekter och problem som har uppstått i verksamheten med modellens utformning. Vår tredje komponent kommer att utgå ifrån Arvidssons (2008) teorier internprissättning. Vi kommer studera hur verksamheten har valt att prissätta sin verksamhet, utifrån de tre metoderna: kostnadsbaserade internpriser, marknadsorienterade internpriser och förhandlande internpriser, och på så vis se om våra fall har fått önskad effekt av prissättningen. Med hjälp av våra tre komponenter kan vi sedan göra en relevant bedömning om den tidigare forskningen gäller även för vår studerade verksamhet.

## 4. Metod

*I följande avsnitt kommer vi att redovisa samt diskutera studiens tillvägagångssätt. I vår studie har vi valt att använda oss av den kvalitativa forskningsmetoden för att studera hur köp- och säljmodeller av mat till förskoleverksamheten ser ut. Det empiriska materialet som vår studie baseras på har samlats in genom intervjuer och dokument. För att stärka studiens trovärdighet har vi noga transkriberat och analyserat vårt intervju material samt intervjuat flera respondenter för att få en bra verklighetsbild.*

### 4.1 Val av fall

För att kunna ge svar på vår forskningsfråga om hur köp- och säljmodeller av mat påverkar och fungerar i förskoleverksamheten har vi valt att ha en fallstudie av två stadsdelar i Göteborgs stad. De två valda stadsdelarna är Centrum och Lundby. Centrum valdes genom att vi hade kontakt med en ekonom på förvaltningen som önskade att deras verksamhet studerades. Lundby valdes då de antar en något annorlunda köp- och säljmodell än Centrum. Detta för att kunna jämföra hur de olika modellerna påverkar förskoleverksamheten och därmed kunna hitta intressanta skillnader och uppnå vårt kunskapsmål med studien. Stadsdelarna är intressanta att studera då de har någorlunda lika förutsättningar men väljer att tillämpa modellen olika.

### 4.2 Val av metod

För att kunna besvara våra forskningsfrågor har vi valt en kvalitativ metod. Detta innebär att studien är baserad på dokumentstudier och individuella intervjuer med inblandade aktörer. Då syftet med vår studie är att identifiera vilka effekter modellerna för köp och sälj av mat till förskolor har fått i stadsdelarna har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod då vi vill ha mer ingående svar från respondenterna. Fördelen med denna metod enligt Bryman och Bell (2005) är även att man får en bättre bild av hur individen tolkar sin verklighet och man får en större förståelse för den sociala verklighet som den intervjuade befinner sig i. Vi har därför valt den kvalitativa metoden för att kunna bidra till ökad kunskap och förståelse i hur köp- och säljmodellerna fungerar.

### 4.3 Val av respondenter

För att få en bild av hur köp- och säljmodellen av mat till förskolor fungerar i de båda stadsdelarna har vi intervjuat ansvariga för mattjänsten. Respondenterna har genom att

beskriva hur modellen fungerar kunnat ge oss en bild av hur modellen ser ut. För att få en tydligare bild av hur modellen påverkar verksamheten har vi valt att intervjua en förskolechef i respektive stadsdel. Förskolecheferna har kunnat lyfta fram styrkor och svagheter med modellen och kunnat ge en bild av hur de personligen uppfattar modellen. Då vi även ville få en bild av hur modellen upplevs längre ner i verksamheten har vi valt att ha intervjuer med fyra personer ur kökspersonalen som arbetar med matjänsten dagligen. Intervjuerna har genomförts med två personer från Centrum och två personer från Lundby. Genom urvalet av respondenter har vi fått en bredare bild av hur köp- och säljmodellen fungerar på tre olika verksamhetsnivåer och på så vis kunnat stärka studiens trovärdighet. Vi har också kunnat göra poängrika tolkningar av våra intervjuer genom urvalet av respondenter vilket är viktigt för studiens trovärdighet. Genom att låta både ansvarig administrativ personal och underställd personal agera respondenter får vi en bredare syn på vilka effekter som upplevs samt varför dessa upplevs. Understående personal kan till exempel uppleva effekter som inte cheferna för verksamheten upplever och vice versa.

**Enhetschef/Ekonom** → **Förskolechef** → **Kökspersonal**

#### 4.4 Intervjustruktur

De genomförda intervjuerna har vi valt att strukturera på olika sätt beroende på vem respondenten är. Detta för att kunna få ut relevant information från respektive respondent. Vi har valt att både ha kvalitativa semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Intervjuerna har till största del skett på respondenternas arbetsplatser på förfrågan av respondenterna själva. Intervjuerna med kökspersonalen och en enhetschef har dock skett via telefon, detta på grund av att vi inte vill ta upp för mycket av personalens arbetstid. Vi spelade in alla intervjuer, detta för att kunna koncentrera oss på samtalet samt för att minimera risken för missförstånd och hörfel. Den första intervjun spelade vi dock inte in, men då vi märkte att det hade underlättat att kunna gå tillbaka till intervjun för att analysera informationen valde vi att göra det vid de följande intervjuerna. Vi har valt att anonymisera samtliga respondenter.

Det vanligaste sättet att studera effekter och påverkan i offentlig sektor är att intervjua personer om deras upplevelser (Ekonomistyrningsverket, 2006). Vår första intervju med förskolechefen i Centrum valde vi att ha ostrukturerad. Detta för att respondenten själv skulle få möjlighet att lyfta fram viktiga aspekter. Enligt Bryman (2011) är detta värdefullt för att kunna ta del av respondenternas verkliga uppfattning. Då vår studie utgår från Centrums köp-



och säljmodell ville vi få en form av problembeskrivning av förskolechefen för att vidare kunna strukturera vår studie. De intervjuer vi har genomfört med förskolechefen och ekonomen från Lundby, enhetschefen i Centrum samt kökspersonalen har vi valt att ha semistrukturerade. Detta innebär att vi har utgått ifrån ett antal frågor som vi velat ha svar på men samtidigt lämnat utrymme för öppna följdfrågor baserade på de svar vi fått från respondenterna. Vid utformningen av våra frågor har vi utgått ifrån den information som vi behöver för att kunna besvara och belysa vår forskningsfråga. Frågorna till ekonomen och enhetschefen har varit av mer öppen karaktär och har berört prissättningen av de olika delarna i modellen samt hur de upplever att modellen fungerar. Frågorna till förskolecheferna har berört hur de tycker att modellen fungerar i den faktiska verksamheten, om de kan se någon styrningsproblematik samt hur de tycker att arbetssituationen ser ut för kökspersonalen. Intervjufrågorna till kökspersonalen handlade om hur de upplever sin arbetssituation, hur de tycker att det praktiska arbetet fungerar i verksamheten samt hur kommunikationen till andra enheter fungerar då vi har förstått att det funnits problem här. Att genomföra intervjuer är mycket tidskrävande, och eftersom att vi är under viss tidspress är antalet respondenter något begränsat. Intervjuerna har ägt rum mellan den 11 mars och 11 maj 2016. Varje intervju varade mellan 10-60 minuter. Intervjuerna med kökspersonalen tog ungefär 10 minuter medan intervjuerna med förskolecheferna, ekonomen och enhetschefen tog 60 minuter.

#### 4.5 Dokumentstudier

För att få en bild av hur stadsdelarnas modeller för köp och sälj av mat till förskolorna ser ut har vi studerat olika Excel-dokument kring modellerna, främst kring prissättning. Med hjälp av litteratur kring internprissättning har vi studerat prissättningen av mat och mattjänsten, på så vis har vi kunnat studera effekter av detta. Vi har även valt att studera litteratur av tidigare forskning kring effekter av SSC för att kunna se om liknande effekter har inträffat vid utformningen av modellerna inom våra valda stadsdelar.

## 5. Resultat

*I följande avsnitt kommer vi att redovisa resultatet av våra intervjuer och våra dokumentstudier. Intervjumaterialet består av intervjuer med en ekonom, en enhetschef, två förskolechefer samt fyra personer ur kökspersonal från de två studerade stadsdelarna Centrum och Lundby. Vi kommer att presentera stadsdelarnas köp- och säljmodeller var för sig, respondenterna redovisar vi tillsammans under respektive yrkesgrupp.*

### 5.1 Centrums köp- och säljmodell av mat

Beskrivningarna av modellerna för köp och sälj baseras på information som respondenterna uppgav under våra intervjuer. Modellen för köp och sälj i Centrum är utformad så att förskolorna beställer mat och mattjänsten från enheten Intern service. Förskolorna betalar ett portionspris för maten och i denna kostnad ingår livsmedelskostnader, personalkostnader och administrativa kostnader. Då förskolorna serverar både frukost, lunch och mellanmål så har man räknat ut portionspriser för respektive mål. För frukost och mellanmål betalar förskolorna 11,49 kronor per portion och för lunch 25,10 kronor. I dessa kostnader ligger livsmedelskostnaden på 3,12 kronor för frukost och mellanmål och 7,28 kronor för lunch. Då pedagogerna också äter på förskolorna så debiterar man även deras måltider. Eftersom deras portioner är större än barnens så har man räknat ut ett pedagogiskt pris. För frukost och mellanmål är portionskostnaden 12,28 kronor och för lunch 34,37 kronor. Livsmedelskostnaderna ligger även något högre än barnens och ligger på 4,68 kronor för frukost och mellanmål och 9,54 kronor för lunchen (Alla priser är baserade på 2016 års prisunderlag). Nettokostnaden för måltider för varje barn låg under 2015 på 11 153 kronor. För två av förskolorna som har ett mottagningskök ligger livsmedelskostnaderna något högre än för de andra mottagningsköken. Detta beror på att de tillagar sallad, potatis, ris och pasta på förskolan. De andra mottagningsköken köper dock också in mjölk, frukt och knäckebröd till lunchen.

I stadsdelen finns det 31 kommunala förskolor, varav 21 är tillagningskök och 10 mottagningskök. Detta innebär att mottagningsköken inte tillagar maten på förskolan utan får den levererad från ett annat tillagningskök. Vår respondent uppgav att maten till mottagningsköken tillagas i sex olika skolor och förskolor som sedan levererar maten till de olika mottagningsköken. Maten tillagas på olika ställen då man har försökt att fördela det och täcka upp med personal där man ser att det behövs. Det kan till exempel vara så att en person i

ett kök har mer arbetsuppgifter än vad denne klarar av och då anställer man en till person där som kan hjälpa till och täcka upp, samtidigt får man kapacitet till att tillaga mat till fler förskolor. Eftersom maten transporteras från en förskola/skola till en annan så uppstår en transportkostnad. Denna kostnad är fördelad på alla förskolor. Det innebär att även dem som inte nyttjar tjänsten får vara med och betala. Lokalkostnaderna ligger som en fast kostnad på förskolorna själva.

På den totala portionskostnaden har man beräknat en overhead kostnad där kostnader för personal, lokaler och andra administrativa kostnader är inräknade. Dock uppger respondenten för stadsdelen att det inte riktigt blir rätt när man räknar personal per portion, eftersom när man minskar antal portioner så minskar intäkterna rejält. Detta skulle då innebära att man skulle behöva dra ner på personal men då de bara är en anställd på de flesta förskolorna så kan man inte minska personal eftersom den anställda behövs där. Man får då istället dra ner på livsmedelskostnaden istället för personalkostnaden.

Förskolorna beräknas ha 120 serveringsdagar på vårterminen och 100 dagar på höstterminen. Förskolorna rapporterar varje dag in hur många barn som äter, sen för man statistik på det över åren, på så sätt får man en bra bild över hur många barn som äter varje månad så man vet hur mycket mat som ska beställas in. Förskolorna har som ett abonnemang för kostnaderna och om man inte avbokar maten innan 14 dagar så får man betala för det beställda antalet portioner, och om det är fler som äter så får man betala för det. De räknar inte med något procentuellt bortfall för portionerna utan de försöker att hålla sig till faktiska siffror. Med hjälp av statistiken de har fört från tidigare år så tycker respondenten att de får en tillräckligt tydlig och bra bild av hur många portioner som behövs varje dag.

Frukost och mellanmål beställer förskolorna med mottagningskök in själva. Köken får en Excel-fil av deras chef där det är uträknat hur stora livsmedelskostnaderna får vara. När förskolorna beställer in frukost och mellanmål gör de det från deras ramavtalsleverantörer genom inköpsystemet Winst. Dock är det några anställda i köken som köper in genom en samordnare då de inom den närmsta perioden ska gå i pension och inte har lärt sig datasystemet.

På några utav förskolorna har man så kallade kombitjänster. Detta innebär att man har anställda som sköter både kök och städ. På mindre förskolor är detta vanligare än på de större

med fler avdelningar. Det finns ett fast pris för städ som Intern service debiterar förskolorna. Denna kostnad ligger på 246 kronor i timmen. Det finns dock inget fast pris för kökstjänsten utan som tidigare nämnt ligger denna kostnad i portionspriset. Det finns många negativa effekter med att kökspersonalen debiteras i portionspriset. Respondenten hade förslag på att antingen ha ett timpris likt det man har för städet eller att ha ett nämndbidrag på personalen istället. Hen tycker att enbart livsmedelskostnaden borde ligga som en rörlig kostnad. Det är egentligen bara den kostnaden som de kan påverka under året då de andra kostnaderna ligger förutbestämda med avtal för året.

Man kan se en skillnad i ambitionsnivå hos personalen. Detta syns tydligast i vad det blir för frukost och mellanmål till barnen. På vissa förskolor handlar det även om hur mycket tid personalen har till att servera de olika målen. Då de flesta i mottagningsköken har så kallade kombitjänster så måste även städet hinnas med under arbetstiden och då får man ha lättare mellanmål som går snabbt att plocka fram. Antal timmar till kombitjänsterna skiljer sig mellan förskolorna. De har förskolor med en avdelning upp till åtta avdelningar. Detta gör att man inte kan fördela timmarna på respektive arbetsuppgift lika. Respondenten uppger att modellen bidrar till att det lätt blir konflikter mellan kök och städ för den personal som är på plats. Det finns en otydlighet i vad som ska ingå och vad de har betalt för. Samarbetet kan bli lidande, och hur det fungerar beror på vem som är chef för förskolan. Det är viktigt att de har förståelse från båda håll.

Chefen över köks- och städpersonalen har 37 medarbetare i 30 kök. Detta gör att det blir svårt att hålla en likvärdig kontakt med alla anställda. Vår respondent uppger att det är mycket sjukskrivningar och många som går under rehabilitering och som därmed kräver mycket tid. Vår respondent uppger dock att kommunikationen mellan chef och personal är god. De har mycket mail och telefonkontakt, och om personalen har någon fråga så ska chefen svara senast dagen efter. Dock hade respondenten gärna sett att det fanns mer tid till de anställda. Dock tror inte hen att det beror på utformningen av modellen. I den tidigare modellen så var förskolecheferna chefer över köks och städpersonalen, men respondenten tror inte att det skulle bli bättre med den utformningen. Kökspersonalen får nu mer kvalificerad hjälp av personer som är insatta i deras profession och kan livsmedelslagar och dylikt. I den tidigare modellen så var måltidskostnaderna väldigt olika mellan förskolorna, det skapades då stora diskussioner om kostnaderna. När den nya modellen infördes fick man se över kostnaderna för varje förskola och försöka jämna ut dem. De fick även börja utbilda personal. Några

anställda behövde kockutbildning och då man började arbeta i nya datasystem behövdes även utbildning i detta.

Respondenten uppger att det varit mycket olika personal på ekonomiavdelningen. Ekonomiavdelningen har inte så stor koll på hur köp- och säljmodellen fungerar i stadsdelen utan det är ansvarig för Intern service som sitter på denna kunskap. I dagsläget har stadsdelen anställt en ny ekonom som kommer ha ansvar för en större bit av förskolan vilket respondenten tror kommer bli väldigt bra när samarbetet är färdigt. Ekonomen kan då få en större helhetsbild och kan rådda om i kostnaderna på ett annat sätt.

## 5.2 Lundbys köp- och säljmodell av mat

En av respondenterna i Lundby beskrev under vår intervju hur köp- och säljmodellen fungerar i stadsdelen. Modellen består av fyra delar. Den första delen är själva serveringen på förskolorna, den tjänsten köper man från en annan verksamhet som kallas måltid/städ/förskola och ligger inom Intern service. De debiterar ett timpris per timme som de anställda arbetar på förskolorna. I genomsnitt arbetar de 10 timmar per avdelning och timpriset är 249,10 kronor. Den andra delen består av själva lunchen, vilken tillverkas i ett storkök som heter Matlandet. Matlandet lagar all mat samt levererar denna till alla skolor och förskolor i Lundby. Det finns personal ute på förskolorna som tar emot maten, packar upp, serverar och diskar. Kombitjänsten måltid/städ/förskola varierar mellan förskolorna, på mindre förskolor har man personal som både städar och serverar medan på större förskolor har man en anställd till varje del.

De andra två delarna består av debiteringen av maten. Den i sin tur består av två delar, en rörlig och en fast del. Den rörliga delen är portionskostnaden, alltså kostnaderna för livsmedel. Först har dem en grundpeng som är 7,60 kronor per portion, sen väger man den kostnaden mot om det är en vuxen eller ett barn som äter. För en vuxen betalar man 120 procent av kostnaden, medan man betalar 80 procent av kostnaden för ett barn. Utöver detta betalar man ett påslag på 5 procent som är overhead kostnad. I denna kostnad ligger övergripande kostnader som berör administrationen, som till exempel kostnader för ekonomi, HR, IT-system etcetera. Nettokostnaden för måltider för varje barn låg under 2015 på 12 416 kronor. I budgeten räknar man med att det är 225 serveringsdagar på ett år, utifrån detta gör man en grundbeställning. Då utgår man ifrån hur många barn som var inskrivna på förskolan

den 15 oktober året innan, plus tre pedagoger per avdelning. Därefter multiplicerar man portionskostnaden med antal serveringsdagar samt antal barn och pedagoger. Man räknar också med ett bortfall på 5 procent, eftersom att alla barn inte äter på förskolan varje dag. Detta är endast en prognos, man stämmer av hur det ser ut en gång i augusti och en i december samt att man räknar varje dag hur många som äter. Har förskolorna inte beställt så många portioner som man budgeterat för så får verksamheten tillbaka pengar, och har man beställt mer så får Intern service pengar tillbaka. Debiteringsmodellen är ett köp- och säljsystem.

Den fasta delen består av personalkostnader, lokalkostnader och hyra för Matlandets lokaler. Eftersom att Lundby är en stadsdel som expanderar mycket så tillkommer det ibland nya avdelningar och enheter och därmed ökar kostnaderna. Dessa kostnader ligger hos Intern service som i sin tur debiterar förskolorna. Varje förskola ansvarar för en egen budget för livsmedel till frukost, mellanmål och tillbehör. Det är dock kökspersonalen som står för inköp, beställning och servering av dessa mål. Det är budgeterat 40 000 kronor per avdelning och år. Även fika till arbetsplatsträffar (APT) och dylikt räknas in i den budgeten. Den maten levereras från deras ramavtalsleverantörer till förskolorna och går då inte genom Matlandet. Oavsett vem som ansvarar över budgeten finns det vissa riktlinjer att hålla sig till. Det finns en kostplan som Göteborgs kostråd framtagit och det finns färdiga upphandlingar för vad som får köpas och från vilka företag etcetera. Exempelvis så ska maten vara ekologisk.

Respondenten uppger att förskolorna i sig har ett begränsat handlingsutrymme, förskolorna är köparen och Intern service är säljaren, de säljer alltså tjänsten och maten till förskolorna. Enheterna är inte involverade i köpen av luncherna utan gör en beställning varje dag baserat på hur många måltider de behöver, de skickar beställningar till centralköket som levererar beställningarna. Detta påverkar aldrig enhetens kostnader då de inte ansvarar för budgeten för livsmedel och måltider, därför går köpen aldrig ner på enhetsnivå. Tillsammans bildar de fyra delarna servering, lunch, debiteringen av en rörlig och en fast del de totala kostnaderna för maten i förskolorna.

I de studerade Excel-dokumenterna kan vi utläsa att de totala matkostnaderna i Lundby ligger kostnadsmässigt högt i förhållande till snittet i staden, detta på grund av att man betalar för både personal i mottagningsköken och tillagningsköket. Detta gör att det är en dyr modell att tillämpa. Vår respondent uppger att i Lundby ser de kontinuerligt över sin modell då de inte

tror att det är det mest effektiva sättet att utforma den på. På en utav förskolorna i stadsdelen finns det ett tillagningskök, de har jämfört kostnaderna för detta med mottagningsköken och sett att det inte alltid har lett till ökad effektivitet med ett storkök. Därför ska åtta förskolor testa tillagning i mottagningskök, alltså att de lagar maten ute på förskolorna. Modellen för hur detta ska se ut är inte riktigt klar än, man försöker hitta lösningar på hur man ska fördela kostnader på ett bra sätt. Respondenten uppger att de hoppas kunna minska kostnaderna och därmed inte behöva betala för både Matlandet och kökspersonal. De har sett att om kökspersonalen arbetar några fler timmar i veckan så skulle de både hinna med sina tidigare arbetsuppgifter och tillagning av maten. På så vis skulle man då kunna bli av med samtliga kostnader för Matlandet. Ytterligare en förhoppning är att kunna samordna livsmedelsinköpen och få en mer likvärdig förskola vad gäller frukost och mellanmål. I dagsläget står kökspersonalen för inköpen av detta och därför skiljer sig måltiderna beroende på vem som arbetar på förskolorna, vissa engagerar sig mer och andra mindre.

I Lundby ligger en stor del av förskolans matkostnader på centraliserad nivå, detta för att livsmedelskostnaderna ska vara samma för alla förskolor. Förskolechefen kan alltså inte påverka dessa kostnader. Detsamma gäller även hyreskostnaderna. Man arbetar med kostnaderna på detta sätt då man vill ha en likvärdig förskola. Det förskolorna själva kan påverka är kostnaderna för frukost och mellanmål, men även detta arbetar man med och ser över då man vill få det mer likvärdigt än vad det är i dagsläget.

Att arbeta som kökspersonal kan innebära många påfrestningar. Det är en belastad verksamhet som har mycket sjukskrivningar. De arbetar ensamma ute i verksamheten och har varken någon chef eller annan kollega på plats. Då chefen för kökspersonalen har 55 medarbetare utspridda i verksamheten är det svårt att få en närhet till de anställda. Det är en problematisk verksamhet på det sätt att det är mycket sjukskrivningar, sjuklöner och vikarier. Eftersom att de arbetar ensamma måste man alltid hitta en ersättare vilket leder till höga kostnader. Deras arbetsuppgifter är viktiga för barnen då de behöver mat.

Skillnader och likheter mellan modellerna

Den mest centrala skillnaden mellan stadsdelarna är att man i Lundby har ett enda storkök som levererar mat till stadsdelens förskolor och skolor, därmed finns det endast mottagningskök (med undantag från en förskola). I Centrum däremot så har de 21 tillagningskök och 10 mottagningskök. Där är det sex olika skolor och förskolor som

tillagar maten till mottagningsköken. Ytterligare en skillnad är att de har högre kostnader i Lundby på grund av att man betalar för både personal ute i förskolorna men också personalen på Matlandet. Stadsdelarna har valt att debitera kökspersonalen olika, i centrum betalar man för personalen i portionspriset medan man i Lundby har valt att lägga det i en fast del av kostnaderna. En annan skillnad är att Lundby räknar med ett procentuellt bortfall på portionerna medan Centrum utgår ifrån faktiska siffror. Den övergripande likheten är att de båda stadsdelarna beställer mat och mattjänsten från enheten Intern service. En annan likhet är att de båda stadsdelarna använder sig av kombitjänster i vissa förskolor. Samtliga förskolor i stadsdelarna köper även in frukost och mellanmål själva. Man kan också se en likhet i att kökspersonalens chef har svårt att vara närvarande ute i verksamheten då de har mellan 37-55 medarbetare per chef.

## 5.3 Respondenter

### 5.3.1 Förskolechefer

#### *Identifierade för- och nackdelar med modellerna*

Respondenterna för de båda stadsdelarna poängterar både för- och nackdelar med modellernas utformning. Den första nackdelen som lyftes fram var att prissättningen av kombitjänsten upplevs komplex. I Centrum finns det en otydlighet kring varför kombitjänsterna debiteras som de gör och hur man har räknat fram kostnaderna. Till exempel så nyttjar förskolorna olika många timmar städ och kök, en förskola kanske har sex timmar kök och två timmar städ medan en annan har fyra timmar kök och fyra timmar städ. I slutet av året så betalar förskolorna dock lika mycket för kombitjänsterna. Vår respondent upplevde att det saknades förklaring till detta. I Lundby verkar debiteringsmodellen vara tydligare kring städ och kök. Dock finns det otydligheter kring vad de faktiskt betalar för maten. Vissa förskolor tillagar själva basmat som till exempel pasta, ris och potatis och köper därmed bara huvudkomponenten av Matlandet. Respondenten tycker att systemet bör vara utformat så att Intern service betalar tillbaka pengar till förskolorna som inte nyttjar hela tjänsten. Men det upplevs otydligt om man faktiskt får tillbaka pengar i slutet av året. Respondenten upplevde även en styrningsproblematik i att förskolecheferna ser kostnaderna men inte kan påverka dem. Kostnaderna för mat och städ ligger högt i Lundby jämfört med snittet i staden. Respondenten upplever att man vill sänka kostnaderna men att det är svårt då de själva inte kan styra över det. Även respondenten i Centrum ser problem med detta. Hen upplever att det finns brister i samverkan och kommunikationen mellan ekonomiavdelningen och förskolorna.



Information om vad som händer i verksamheten samt varför saker kostar som de gör går inte fram i alla led. Förskolecheferna ska hålla sin budget men har svårt att göra detta då de har svårt att påverka kostnaderna. Kostnader för städ och kök är förutbestämda av Intern service vilket gör det svårt för förskolecheferna i de båda stadsdelarna att påverka kostnaderna. Vår respondent i Lundby upplever dock att utformningen av modellen gör att verksamheten blir mindre detaljstyrt då förskolecheferna själva har ansvar för budgeten över frukost och mellanmål.

Respondenten i Centrum upplevde även brister i debiteringen av transportkostnaderna av maten. Maten i vår respondents förskolor tillagas och transporteras från en skola i närheten då de har mottagningskök. Transportkostnaden är solidarisk vilket innebär att alla förskolor betalar denna kostnad trots att de inte utnyttjar tjänsten. Förskolecheferna ser denna kostnad i sin budget och ser då möjligheter till att använda pengarna till annat i sin verksamhet. Om man hade lyft kostnaden högre upp i verksamheten och dragit bort kostnaden innan budgeten når förskolan så hade förskolecheferna sluppit se denna kostnad. Man hade på så vis inte skapat samma missnöje för dem som inte utnyttjar tjänsten.

En annan negativ effekt som respondenten i Centrum ser med modellen är att den är låst för stora förändringar. Om man vill upphandla en annan tjänst i stället så måste man avskeda personal som är anställd av Intern service och staden vilket anses problematiskt då staden har ett socialt ansvar för de anställda. Man kanske inte kan få de allra billigaste alternativet på utförande men samtidigt har man tagit ett socialt ansvar för medborgarna i stadsdelen.

Respondenten i Centrum uppger att det varit väldigt mycket olika folk på ekonomiavdelningen vilket har gjort att kommunikationen och informationen mellan enheterna har blivit lidande. Ansvaret har ändrats och det har inte blivit någon riktig struktur. Respondenten efterfrågar bättre och tydligare kommunikation. Respondenten i Lundby ser också brister i kommunikationen mellan olika enheter. Kommunikationen mellan cheferna inom de olika enheterna och förskolecheferna och Matlandet borde förstärkas. Respondenten uppger att det inte verkar finnas någon tvärssektoriell kommunikation. Frågor kring mat, kvalitet, personal och hur de ska minska matsvinnet etcetera bör diskuteras mer på chefsnivå. Ett problem som uppstår med den bristande kommunikationen är att förskolecheferna inte är chef för de som arbetar i köken. Förskolechefen kan därför heller inte påverka kökspersonalens arbetsinsats utan måste gå via deras chef på Intern service. Respondenten

uppger att vad som serveras till mellanmål beror på kökspersonalens ambitionsnivå vilket gör att det kan uppstå stora skillnader mellan förskolorna. För tillfället blir den en lång väg till åtgärder då kommunikationen mellan cheferna inte är tillräckligt tydlig.

En fördel som båda respondenterna ser med att förskolecheferna inte är chefer över kökspersonalen är att de nu får en chef som är mer kompetent på deras område med livsmedelslagar och hygien. Men då kökspersonalen inte ingår i förskolechefernas personalgrupp finns det en risk att de känner sig ensamma ute på enheterna och att det uppstår en känsla av "vi och dom". Fördelen med modellen är dock att kökspersonalen nu tillsammans träffas under egna APT och kan diskutera frågor som berör dem, och kan få utbildning i det som de behöver. För att minska kökspersonalens utanförskapskänsla försöker man att inkludera kökspersonalen på möten där man diskuterar frågor kring mat.

Respondenten i Lundby upplever att det uppstår ett onödigt stort matsvinn då de inte har tillagningskök. Modellen är utformad så att man har standardbeställningar för lunchen som löper på varje dag. Detta gör att man inte kan justera antal portioner inför dagen om barn är sjuka eller frånvarande. Förskolechefen kan dock kontrollera beställningarna om de är ute i god tid. På så vis kan de justera antal portioner inför jul, sommar, helgdagar och dylikt. Om ett barn äter specialkost och är frånvarande så slängs den maten bara och även den maten som blir överflödigt vid sjukfrånvaro. Detta är både ekonomiskt och ekologiskt mycket opraktiskt. En lösning på problemet som respondenten ser är att om man skulle gå över till att bli ett tillagningskök så skulle man kunna anpassa antal portioner till hur många barn som äter där den dagen. Alternativt skulle man kunna utveckla ett enklare system där förskolepersonalen snabbt ange via telefon eller dator hur många portioner som behövs varje dag. På respondentens förskolor har matsvinnet nästintill blivit ett arbetsmiljöproblem då det har blivit tungt att slänga komposten. Modellens utformning har alltså lett till onödiga problem och konflikter i verksamheten. Problemet ligger även i den bristande kommunikationen mellan enheterna. Respondenten uppger att det hade behövts en bättre struktur för återkoppling till Matlandet och Intern service. Eftersom att Matlandet lagar mat åt förskoleklasser upp till årskurs 9 levereras ofta mat till förskolorna som inte passar yngre barn då de kan vara starkt kryddat, sopporna kan vara vattniga etcetera. Det slängs därför otroligt mycket mat på grund utav detta.

Försöken med tillagningskök på förskolan som vi nämnde tidigare, upplever vår respondent i Lundby (utifrån kommunikation med kollegor) fungerar dåligt i praktiken, då man ej blir av med personalkostnaden på Matlandet. Det är alltså bara själva matkostnaden som tas bort, vilket innebär mer kostnader för dessa förskolor, då de betalar för maten, den egna personalen och personalen på Matlandet. Syftet var att kostnaderna skulle sänkas då man har egen personal, högre kvalitet och minskat matsvinn, men istället har förskolorna fått högre kostnader. Respondenten instämmer i påståendet att om man utökar kökspersonalens arbetstimmar så klarar de av att tillaga egen mat. Respondenten upplever att det blir mycket spilltid som skulle kunna utnyttjas bättre, exempelvis genom att laga mat på plats. Respondenten upplever att den nuvarande modellen inte är den mest effektiva men att den är *"good enough"*.

### 5.3.2 Kökspersonal

#### *Generella uppfattningar*

Respondenterna har arbetat på sina förskolor mellan 2-9 år. De arbetar både i mottagningskök och tillagningskök. Vi har intervjuat två respondenter från stadsdelen Centrum och två från Lundby. Respondenterna från Lundby arbetar båda i mottagningskök, varav den ena har hand om endast köksbiten och den andra har en kombitjänst med städ. Respondenten som har kombitjänst upplever att det många dagar kan bli stressigt att ha hand om både mat och städ. Vissa bitar kan blir lidande, man måste prioritera vad som är viktigast för tillfället. Det som inte hinns med ena dagen är kvar att göra nästa dag, eftersom att respondenten arbetar ensam och inte har några kollegor som kan hjälpa till. Respondenten upplever att det behövs mycket struktur och planering för att hinna utföra bägge arbetena bra. I Centrum har den ena respondent ingen kombitjänst, men upplever att hen ändå inte bara arbetar i kök. Det finns många andra sysslor vid sidan om på en förskola. Respondenten, som är utbildad köksmästare, håller även fortbildningar i Centrum, då hen utbildar andra kockar i tillexempel bak och matlagning. Den andra respondenten från Centrum har kombitjänst och lägger mer timmar på städ än mat, vilken hen trivs bra med.

Att ha en chef på Intern service istället för en förskolechef upplever respondenterna är positivt. Eftersom att de antingen är kockar eller arbetar med mathantering vill de prata kockspråk, de vill ha någon som förstår, som man kan prata om mat och livsmedel med. De upplever att de får bättre stöd och större förståelse på så sätt. Dock har ekonomin blivit sämre

då de är mer styrda i dagsläget. Förr kunde de bestämma själva vad som skulle köpas in och hur mycket, därmed blev budgeten bättre. Idag är det uträknat exakt vad en vecka ska innehålla, en av våra respondenter upplever att det är bestämt "*precis på öret*", det upplevs inte finnas utrymme för en buffert av mat, inte heller för barn som behöver specialkost. Respondenten upplever att man ibland "*måste trolla*". En av respondenterna upplever att det blir tydligt uppdelat mellan kökspersonal och pedagoger då man arbetar i samma hus men med olika chefer. De har olika pengar att röra sig med, och då pedagogerna kanske har andra förmåner som inte kökspersonalen har. En annan respondent menar att arbetet är väldigt självständigt, men att pedagogerna ibland kan lägga sig i vad man serverar och inte. Det är kökspersonalens uppgift att köpa in maten men det är alltid någon som lägger sig i och har någon åsikt om det.

Modellens påverkan på kvaliteten av maten

Den ena respondenten i Lundby upplever vissa brister med att maten kommer från Matlandet, då den inte alltid är anpassad till barnen. De kan vara starkt kryddad eller svår för mindre barn att äta. Med tillagningskök kommer maten bli bättre anpassad till barnen. Respondenten menar att tillagningskök är en förutsättning för att kunna servera riktig mat till barnen. I Centrum upplever respondenten från tillagningsköket att de både är fria och styrda i köken. Det finns ett program där all näringsberäkning och alla recept finns, kökspersonalen ingår i mindre nätverksgrupper som gör matsedlar utifrån receptbanken, däremot är matlagning ett hantverk, så de är fria att exempelvis krydda på eget sätt. De kan på så sätt anpassa maten efter barnen. Vår andra respondent från Centrum upplever att det är väldigt modern mat, med mycket kryddor, men ser inget problem med det. Hen menar att barnen idag är vana vid det och att det är lätt att lära barnen att äta all mat när de är så pass små.

Respondenten med kombitjänsten i Lundby upplever att maten levereras väl tidigt till förskolan. Det är en av de förskolor som får maten först och upplever att den står för länge i värmeskåpen. Respondenten upplever också att maten inte alltid är så anpassad till barnen då det är konstiga kryddor och tillsatser i maten. Hen upplever att det serveras mat som ibland vore mer lämplig till ett mellanmål då den inte är tillräckligt robust för barn som är på förskolan långa dagar och behöver mycket energi.

I Centrum upplever vår respondent att man är mindre nöjd med upphandlingsbolaget, alltså dem som handlar upp mat. Det är ett väldigt smalt sortiment som är avsatt för förskolan. Det

beror på att allt ska vara ekologiskt, men detta finns ofta inte att tillgå. Det finns exempelvis ett 10-tal olika köttsorter, men ofta finns inte allt hemma. Respondenten menar att man ”slåss om köttet”. När politiker bestämmer att allt ska vara ekologiskt så har inte leverantörerna hunnit få fram tillräckligt många ekologiska råvaror. Det upplevs inte vara ett problem med matsvinn i Centrum, utan vår respondent uppger att man kan kontrollera portionerna så pass bra. Många förskolor är tillagningskök, och de har bra prognoser för hur många barn som kommer att äta då de rapporterar dagligen. På så sätt får förskolorna mer pengar att röra sig med.

#### *Kontakt med annan kökspersonal*

Våra respondenter i Centrum är överens om att det är bra kontakt mellan köken då det hålls APT och nätverksträffar regelbundet, vilket bidrar till god sammanhållning. Respondenterna från Lundby uppger att de har kontakt med personal från andra kök ungefär en gång i månaden, och då under APT. De båda upplever att detta inte är tillräckligt, att de inte hinner ventilera och diskutera allt, det finns inte heller utrymme för småprat eller personlig kontakt. Båda respondenterna önskar mer kontakt med kollegor. De saknar att ha någon att prata med och äta tillsammans med. Kontakten med pedagogerna är inte heller så frekvent, vissa dagar pratar de inte ens. En av respondenterna uppger att hen kände sig lite utstött på sin förra arbetsplats. Respondenten uppger att det händer att kökspersonalen hälsar på varandra ibland, ofta då man behöver låna något, men eftersom att de har mycket att göra i arbetet och har raster vid olika tillfällen blir det ingen långvarig kontakt.

#### *Inköpssystemet Winst*

Samtliga respondenter upplever vissa brister med inköpssystemet Winst. Bristerna handlar bland annat om att systemet är krångligt. Systemet är anpassat till styckvaror vilket kan göra det problematiskt vid beställning av kilo. Om en vara väger mer eller mindre än beställt är det tidskrävande att gå in i systemet och ändra fakturorna. Det har även upplevts finnas problem om varor är slut. De har då inte fått en ersättningsvara istället, vilket har gjort att de beställer en extra vara för att ligga steget före och slippa stå utan mat. En respondent pekade även på att de fått dålig utbildning i systemet vilket har gjort att de får sitta och prova sig fram, vilket tar mycket onödig tid.

## 6. Analys

*I vår analys kommer vi att utgå från tre komponenter. Vi kommer att ta hjälp av de för- och nackdelar som Ejdemark och Nilsson samt Ulbrich identifierat med införandet av SSC och jämföra dessa med de effekter vi sett i våra studerade fall. Den andra komponenten består av gränssnittets utformning. Den tredje komponent består av Arvidssons olika metoder vid internprissättning. Vi kommer inleda avsnittet med en sammanfattning av de intervjuer vi haft.*

### 6.1 Sammanfattning av intervjuer

Det finns skillnader i hur stadsdelarna har valt att anta köp- och säljmodellen för mat till förskolor. De båda köper in tjänsten från enheten Intern service men sedan finns det stora skillnader i den praktiska utformningen. I stadsdelen Lundby så är det ett storkök (Matlandet) som levererar mat till samtliga mottagningskök medan man i Centrum har flera olika förskolor/skolor som levererar maten till mottagningsköken. Det finns även en stor skillnad mellan hur många tillagningskök stadsdelarna har. I Lundby har man för närvarande bara ett men ska inom den närmsta framtiden prova att ha flera. I Centrum är det övervägande tillagningskök som gäller då de har 21 tillagningskök och enbart 10 mottagningskök. Uppdelningen av antal tillagnings- och mottagningskök tycks ha stor påverkan på hur kvaliteten på maten upplevs på förskolorna. I Lundby verkar missnöjet vara klart större än i Centrum. Kvaliteten på maten tycks bli bättre i tillagningskök. Förskolorna kan då anpassa maten bättre efter barnen på förskolorna. Problemet i Lundby verkar ligga på att det är ett storkök som lagar maten till alla skolor och förskolor. Maten kan då inte anpassas till alla åldrar. De minsta förskolebarnen behöver en annan kost än vad högstadieläverna behöver. Problemet med matsvinn som man såg på chefsnivå, uppger kökspersonalen inte är ett problem då det finns bra möjligheter att spara maten som blir över.

Kostnaderna för modellerna ser olika ut i stadsdelarna. Om man jämför utfallet av nettokostnaderna per barn för måltiderna under en treårsperiod ser man att Centrum ligger betydligt lägre än Lundby. För Lundby har kostnaden minskat under de tre åren medan i Centrum så har de ökat. Som en av våra respondenter i Lundby nämnde så kostar det inte mer att ha ett tillagningskök än ett mottagningskök då man får betala dubbla personalkostnader. Förskolorna debiteras både för personalen i Matlandet och för personalen i mottagningsköket. Modellen hade blivit billigare om de anställda i mottagningsköken hade arbetat några timmar

mer i veckan och tillagat maten på plats istället. I Centrum är kostnaderna lägre då man enbart debiteras för en personalkostnad.

I de båda stadsdelarna tycks delar av debiteringsmodellen vara komplexa. I Centrum finns det en otydlighet i vad saker faktiskt kostar och vad som ingår i portionspriset. Då personalkostnaderna för köken ligger som en rörlig del i portionspriset blir det otydligheter i hur mycket förskolorna faktiskt betalar. I Lundby är debiteringsmodellen tydligare kring personalkostnaderna men det finns en otydlighet kring vad de faktiskt betalar för maten. Vissa förskolor tillagar basmat som till exempel pasta, ris och potatis och köper där med bara huvudkomponenter av Matlandet. Systemets utformning bör då vara så att Intern service betalar tillbaka pengar till förskolorna som inte nyttjar tjänsten, men det upplevs otydligt om man faktiskt får tillbaka pengar i slutet av året. Det hade varit tydligare om man debiterades för en lägre kostnad direkt.

I de båda stadsdelarna visade respondenterna ett missnöje med kombitjänsterna. De som arbetar i mottagningsköken vill inte ha hand om städbiten. Dock är det svårt att lösa på de flesta förskolor då köken inte är utrustade till att börja tillaga mat vilket då innebär att kökspersonalen skulle få gå ner i arbetstid istället om man skulle lagt städet på en annan utförare. I de båda stadsdelarna efterfrågades det även mer kontakt med andra kök. Personalen i mottagningsköken upplever att det är mycket ensamarbete och att de skulle vilja ha mer utrymme till att kommunicera med andra kök. I centrum upplever dock respondenterna att de är mer nöjda med kommunikationen, en förklaringsfaktor till detta tycks vara att de förutom APT också har olika nätverksträffar. En annan likhet som kom upp i stadsdelarna var kritiken mot inköpssystemet Winst. Det upplevs komplext av samtliga respondenter då det dels var svårt att hantera vid beställning i kilo samt att man inte ersattes av en likvärdig vara om en produkt var slut hos leverantören. Det efterfrågas ett bättre system av respondenterna. De upplevde att det var bättre som de var förr när man ringde in sina beställningar. De tycker att mycket onödig tid läggs på att förstå systemet.

## 6.2 Effekter av SSC utifrån kostnader, effektivitet, kvalitet och kompetens

Ulbrich, Ejdemark och Nilsson redogör för vilka effekter som kan uppstå vid införandet av SSC. De positiva och negativa effekterna som de lyfter upp har vi kategoriserat i ett kostnads, effektivitet, kvalitet och kompetensperspektiv. Sett till kostnader i vårt fall har det visat sig att

köp- och säljmodellerna inte varit så effektiva som önskat. Förhoppningen var att få en ökad effektivitet och kostandsminskning, men det har snarare visat sig att kostnaderna istället tenderar att öka med modellernas utformning. Problemet med de oönskade kostnaderna tycks ligga i debiteringen av personal och lokalkostnader. I Lundby tillexempel införde man tillagningskök för att minska kostnaderna men då förskolorna fortfarande debiteras för kostnader för personal i storköket uppstår dubbla kostnader. Något som dock upplevs positivt med Centrums modell är att maten tillagas på de förskolor/skolor där det finns kapacitet. De har fördelat personal till de förskolor som behöver mer resurser och på så vis fått kapacitet till att tillaga mat även till andra förskolor. Man har då kunnat utnyttja resurserna bättre och kunnat minska kostnaderna. En negativ aspekt som tidigare forskning pekar på är att höga omställningskostnader kan uppstå vid införandet av SSC. De enda ökade kostnaderna som tycks ha uppstått är kostnader för utbildning av personal.

Sett till effektivitet menar Ulbrich (2008), Ejdemark och Nilsson (2006) att ny teknologi är lättare att implementera och hantera om de serverar flera enheter än en. Om organisationen har ett gemensamt system kan förändringar hanteras lättare och rutiner kan förenklas och göras lika i hela organisationen. Men då man framförallt i centrum har olika system med mottagnings- och tillagningskök är det svårt att anpassa förändringar till alla enheter då man behöver se till de specifika förutsättningarna på varje förskola. I Lundby är det lättare att standardisera processerna då förutsättningarna är mer lika. Maten tillagas på samma ställe och nästan alla förskolor har mottagningskök. Men standardiseringen visar dock inte på ökad effektivitet och kostnadsminskning. Samtliga enheter i stadsdelen använder sig av inköpssystemet Winst, men att ha ett gemensamt system har snarare visat på negativa aspekter då systemet inte är tillräckligt anpassat för inköp av mat i kilo utan är istället anpassat för styckbeställningar av till exempel läromaterial till förskolor, skolor och annan verksamhet.

Ejdemark och Nilsson (2006) menar att man kan åstadkomma högre kvalitet med SSC då man har ett större kundfokus med hjälp av ett process-synsätt. Kombitjänsten med kök och städ i ett gör att personalen inte hinner lägga ner önskad tid på maten. Detta märks framförallt vid frukost och mellanmål då det är stor variation mellan vad förskolorna serverar för mål. Viss kökspersonal hinner som tidigare nämnt endast med att plocka fram tillbehör medan andra kan lägga mer energi på målen. Detta gör att det skapas en stor olikhet mellan förskolorna och för somliga påverkas kvaliteten negativt. Standardiseringen av processerna har inte fått önskat utfall på alla förskolor.



Kompetensen hos personalen tycks stärkas genom modellens utformning. Kökspersonalen upplever att de har fått en mer kompetent och förstående chef på Intern service som har större kunskap inom mat och livsmedelslagar. Förskolechefen som tidigare var deras chef prioriterade inte matområdet utan fokuserade på pedagogik vilket gjorde att personalen inte alltid fick det stöd och hjälp som de behövde. De får idag bättre utbildningar inom sitt område. Att flytta och slå samman personal menar Ejdemark och Nilsson (2006) kan bidra till kulturkrockar. Det upplevs bli en större uppdelning mellan kökspersonal och pedagoger då de arbetar i samma hus med olika förmåner och olika chefer. Respondenterna upplever att deras chefer inte är lika närvarande i verksamheten.

### 6.3 Gränssnittets utformning

Som Kastberg (2009) visar på att det viktigt att det finns ett fungerande gränssnitt mellan enheterna i SSC relationen. I studien har vi identifierat några effekter som visar att gränssnittet inte är tillräckligt tydligt. För det första tycks uppdragsbeskrivningen vara otydlig då det inte är helt klart vad som förväntas ingå i mattjänsten samt hur mycket varje del debiteras. I slutet av året betalar man lika mycket för både mat- och städtjänsten trots att man har utnyttjat tjänsterna olika många timmar. Ett annat problem med gränssnittets utformning är kommunikationen mellan olika enheter. Det tycks inte finnas någon tvärspektoriell kommunikation vilket i sin tur sedan påverkar verksamheten negativt. Det upplevs finnas problem med matsvinn. Detta på grund ut av att maten inte är tillräckligt anpassad till barnen på förskolorna och att det inte finns någon kommunikation mellan förskolorna och tillagningsköken vilket gör att de inte kan påpeka bristerna. Kommunikationen och systemets utformning kring beställning av antal portioner borde även vara tydligare då maten slängs om barn är frånvarande. Problemet med otydligheten i hur tjänsterna debiteras tycks även ligga i kommunikationen då information från ekonomichefer och Intern service inte går ner på verksamhetsnivå. Samtliga effekter visar på att gränssnittet är för vagt utformat.

Andra effekter som vi har identifierat med modellernas utformning men som ligger utanför den tidigare forskningen är att modellen till viss del upplevs ha blivit för centraliserad. Förskolecheferna upplever att de har svårt att hålla budgeten och påverka kostnaderna då de själva inte kan fatta beslut och ändra i systemet. Modellens utformning anses även vara låst för stora förändringar. Stadsdelarna har tagit på sig ett socialt ansvar vilket gör det komplext att avskeda personal och anlita externa aktörer istället. Detta gör att man inte alltid får det billigaste alternativet på utförande.

#### 6.4 Arvidssons teori om internprissättning

Arvidsson (2008) presenterar tre huvudmetoder vid internprissättning. Det vi har kunnat se i vår studie är att stadsdelarna använder sig av marknadsorienterade internpriser vid prissättningen av livsmedel. Intern service använder sig av ramavtalsleverantörer vid inköp av livsmedel och vid prissättningen har man utgått ifrån priser som finns på en konkurrensutsatt marknad. Vi har även kunnat se att man inte använder sig av förhandlande internpriser då man inte kan välja en annan extern utförare. Förskolorna beställer endast tjänsten från Intern service som ska se till att de levereras till förskolorna. Det är Intern service som sedan i sin tur får förhandla med andra aktörer. Internprissättningen sker centralt av Intern service vilket Arvidsson (2008) menar är det vanligaste sättet. Han menar även att ifrågasättandet från den operativa verksamheten minimeras och att det är viktigt att kommunicera ut i organisationen vilka principer som gäller för internprissättning. I stadsdelen Centrum finns det fortfarande kvar en otydlighet kring prissättningen och det tycks finnas en brist i kommunikationen om hur priserna är satta. Arvidsson (2008) menar även att internprissättning skulle ge möjligheter till att dela upp organisationen i självständiga enheter och göra en rättvis resultatbedömning, men i Centrum finns det ett problem med resultatbedömningen då kostnaderna för transport av mat från tillagningsköken till mottagningsköken ligger på alla förskolor trots att alla inte nyttjar tjänsten. De får alltså betala för en tjänst som de inte nyttjar och inte heller kan påverka priset på vilket blir problematiskt för en rättvis bedömning.

## 7. Slutsats

*Syftet med den här studien var att undersöka och belysa hur olika köp- och säljmodeller av mat fungerar och påverkar förskoleverksamheten. Vi har studerat fallet med hjälp av teorier kring shared service samt internprissättning. Med hjälp av teorierna och studierna av de olika modellerna har vi sedan kunnat belysa för- och nackdelar med modellerna och på så vis kunnat se vilka effekter verksamheterna får av modellerna.*

### 7.1 Identifierade effekter

Våra resultat från analysen av datainsamlingen har fört oss till slutsatsen att köp- och säljmodeller av mat påverkar förskoleverksamheten ur många synvinklar. Att SSC i våra studerade fall leder till ökad kompetens och kunskap inom området kan vi konstatera. Verksamheten påverkas positivt av att köksavdelningen och pedagogerna har olika chefer. Kökspersonalen har sin chef på Intern service och pedagogerna har förskolechefen som deras chef. På så vis får personalen en chef som har kunskap inom deras verksamhetsområde, vilket gör att personalen får ökad kompetens inom sitt område. Dock upplevs det att cheferna över köken inte är lika närvarande i verksamheten. Ulbrich, Ejdemark och Nilsson menar att kvaliteten i verksamheten stärks genom att införa SSC. Vi har sett att kvaliteten på maten tycks påverkas av om förskolorna har ett tillagnings- eller mottagningskök. Både förskolechefer och kökspersonal upplevde att det blev bättre kvalitet i tillagningsköken då maten kan anpassas på ett annat sätt till barnen. Det visade sig även att kombitjänsterna påverkade kökspersonalens inställning till arbetet och kvaliteten på maten negativt. Många av de som arbetar i mottagningsköken vill inte arbeta med städ vilket gör att arbetssysslorna påverkas negativt. Hur ambitiösa kökspersonalen är vid tillagning av frukost och mellanmål påverkas också då det har upplevts stora skillnader mellan måltiderna på förskolorna samt att kökspersonalen anser att de inte hinner vara lika ambitiösa utan enbart har tid att plocka fram tillbehör till måltiden. Det har även visat sig att det är svårt att standardisera processerna tillräckligt bra för att uppnå ökad effektivitet och kvalitet. Lundbys försök till att standardisera ledde snarare till sämre kvalitet på maten. Ulbrich, Ejdemark och Nilsson menar att SSC bör leda till en kostnadsminskning. Hur kostnaderna har påverkats faller sig olika ut i modellerna. På det sätt som Lundby har valt att utforma sin modell blir kostnaderna betydligt större än i Centrum. Den stora skillnaden ligger i hur man valt att debitera kökspersonalen. Kostnaderna har dock överlag tenderat att öka och man har inte uppnått önskad effektivitet och kostnadsminskning. Det har även visat sig finnas problem med gränssnittets utformning.

Kastberg (2009) menar att det är viktigt att de fungerar på ett bra sätt för att skapa tydliga och bra relationer. Stadsdelarna bör se över uppdragsbeskrivningen och förtydliga den då det finns otydlighet i vad som ingår i matjänsten och hur den debiteras. De bör även se över kommunikationen och utveckla en bättre tvärssektoriell kommunikation. Man skulle på så vis kunna påverka problem med matsvinn och otydlighet i debiteringen på ett positivt sätt.

## 7.2 Studiens koppling till problemformuleringen

Studien har visat på att trots att matjänsten borde vara enklare än den tidigare studerade verksamheten att utforma tycks det uppstå komplexitet. Det är svårt att få verksamheten och relationen att fungera på det tänkta sättet och negativa aspekter som påverkar effektiviteten och kostnaderna blir större än önskat. Man får till exempel problem med matsvinn som ligger på en annan nivå än bara kostnadsmissigt då det inte är ekologiskt hållbart. Den teori vi har studerat kring SSC handlar till största del om IT och administration. Det som skiljer IT-tjänster mot matjänster är att det vid matjänster blir problematiskt att lägga hela utförandet på en extern aktör. För köp och sälj av mat har man organiserat det som en enhet inom den egna organisationen, eftersom att kök och andra resurser redan finns på förskolorna. Det är alltså svårare att lyfta ur dessa delar till externa utförare då man kommer stå kvar med onödig utrustning i förskolorna. Om man valt att ta in externa aktörer hade det även påverkat de anställda då de eventuellt blivit utan arbete. Kärnverksamheten tar idag ett socialt ansvar för de anställda samt ser till att de är sysselsatta och utvecklas på sin arbetsplats vilket är viktiga faktorer. Om man hade tagit in externa aktörer hade förmodligen kommunikationen försämrats ytterligare då det blivit ett tydligare "vi och dom" än det är i dagsläget. Detta för oss tillbaka till den inledande problematiseringen i uppsatsen om att all forskning kring Shared service av IT-tjänster och administration inte går att applicera på köp och sälj av mat inom förskoleverksamheten.

Vi kan däremot se att vissa delar av den tidigare forskningen går att applicera på vårt fall. De berör de teorier om att arbetsplatsen anses vara mer attraktiv när man inför SSC samt att vissa kulturkrockar kan uppstå och att den interna kunskapsöverföringen utnyttjas bättre samt att kompetensen stärks. Man kan även applicera teorier om gränssnittets utformning då det har visat sig att det är för vagt utformat i relationerna vilket har lett till negativa aspekter. Arvidssons (2008) metoder vid internprissättning går även att applicera på vårt fall då man kan klassificera in prissättningsmetoderna i hans tre kategorier. Man bör även vid införandet av SSC göra en riskbedömning som Ejdemark och Nilsson (2006) pekar på är viktigt. Det är

viktigt att man identifierar för- och nackdelar och väger dem mot varandra för att kunna ta ställning till om man bör införa SSC i verksamheten eller ej.

### 7.3 Förslag till vidare forskning

Vår förhoppning är att denna studie bidragit till en ökat förståelse för hur köp- och säljmodellen av mat fungerar och hur dessa påverkar förskoleverksamheten. Studien visar att det framöver är viktigt att studera mattjänster i större utsträckning för att kunna effektivisera och anpassa verksamheten bättre än idag. Samt för att kunna minimera de nackdelar som identifierats med modellerna. Framtida forskning skulle därför förslagsvis kunna studera mattjänster ur ett större perspektiv och då även studera skolor och äldreboende. Det hade även varit intressant att jämföra kommunala mattjänster med privata.

## Referenser

- Andersen, B., Henriksen, B., Spjelkavik, I. (2008) "*Benchmarking applications in public sector principal-agent relationships*". *Benchmarking: An International Journal*, 15(6), pp.723 - 741
- Anthony, R., Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, McGraw Hill, New York.
- Arvidsson, G. (2008). *Internprissättning*; i Olve, N-G. & Samuelson, L. A. *Controllerhandboken*, Liber AB, Malmö.
- Bangemann T. (2005). *Shared Services in Finance and Accounting*. Gower Publishing Ltd, Storbritannien.
- Becker, J., Niehaves, B., & Krause, A. (2009). "*Shared services strategies and their determinants: a multiple case study analysis in the public sector.*" *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*. San Francisco, California.
- Brunsson, N. (1998). "*Standardisering.*" Nerenius & Santérus förlag, Stockholm
- Bryman, A. och Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.
- Ejdemark, A., Nilsson, A. (2006). *Shared Service: Koncentrerad administration*. Ekonomistyrningsverket, Stockholm
- Ekonomistyrningsverket (2006) *Effektutvärdering. Att välja upplägg*
- Goh, M., Prakash, S., & Yeo, R. (2007). "*Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm.*" *Industrial Management & Data Systems*, 107(2), pp. 251–270
- Göteborgs stad (2016) *Intraservice*. [Hämtad 2016-04-13]  
<http://goteborg.se/wps/portal/enheter/fackforvaltning/intraservice/>
- Janssen, M., Joha, A. (2008) "*Emerging shared service organizations and the service oriented enterprise*", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(1) pp. 35 – 49
- Kastberg, G. (2009) "*Shared Service Center. En longitudinell studie av organisering och styrning av en ny kommunal serviceverksamhet*". CEFOS-rapport (2009:2) Göteborg: Centrum för Forskning om offentlig sektor, Göteborgs Universitet
- Lacity, M. C., & Fox, J. (2008). "*Creating Global Shared Services: Lessons from REUTERS*". *Management Information Systems Quarterly Executive*, 7(1), pp.17–32.
- Lindvall, J. (2001) "*Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning.*" Lund: Studentlitteratur.
- Livsmedelsverket (2015) *Måltider i förskolan*. [Hämtad 2016-04-13]  
<http://www.livsmedelsverket.se/matvanor-halsa--miljo/maltider-i-vard-skola-och-omsorg/forskola/>

Merchant, K., Van der Stede, W. (2007). *Management Control Systems*, Second Edition. Financial Times. Prentice Hall. Essex.

Samuelsson, L.A. (2004). "*Controllerhandboken*". Industrilitteratur, Stockholm

Ulbrich, F. (2008). *The adoption of IT-enabled management ideas*. Elanders Gotab, Stockholm

Yee, J., Tan, F.T.C., & Chan, T. (2009). "*A preliminary decision model for shared services: insights from an Australian University context.*" Proceedings of the 20th Australasian Conference on Information Systems. Melbourne.