



# Årsredovisning 2025

Kostnämnden, Region Västmanland

# Inledning - året i korthet

Kostnämnden redovisar ett positivt resultat om 3,1 miljoner kronor.

År 2025 har varit ett intensivt utvecklingsår för Kostnämnden, där mycket fokus lagts på att stärka kvaliteten, effektivisera arbetssätt och skapa stabilare processer inför kommande förändringar. Arbetet med patientmåltider, Rättsspsyk och utvecklingen av nya menyer har tagit stora steg framåt, samtidigt som förberedelserna för NAV, flytt av KP till Svea och förbättrade processflöden har varit centrala delar av året. Ett omfattande arbete har bedrivits med fokus på ökad avtalstrohet och tydligare styrning, vilket tillsammans bidrar till långsiktigt hållbar ekonomi.

Hållbarhetsarbetet har fortsatt med rapportering av eko- och klimatdata samt uppföljning av miljökrav. Kvaliteten i menyer, tillagning och egenkontroll har stärkts genom systematiska kontroller och rutinutveckling. Kontinuitetsplanering och beredskapsarbete har också varit viktiga områden under året, med hänsyn till omvärldsläget.

Inom personalområdet har året präglats av medarbetarsamtal, lönerevision, utbildningsinsatser och arbete med utvecklande ledarskap och medarbetarskap. Samverkan både inom regionen och med externa aktörer som Region Uppsala och länets kommuner har stärkts, bland annat genom dialoger kring måltidslösningar och utveckling av lokala producentkedjor.

Sammantaget har Kost lagt en stabil grund för 2026 genom att på börja arbetet med en stärkt organisation, processer och samarbeten, samtidigt som flera större omställningar har förberetts och satts i rörelse.

Det har varit ett år med hög arbetsbelastning men också stora framsteg, där verksamheten tagit viktiga kliv mot en mer hållbar, effektiv och sammanhållen framtid.

Kost har idag en god måluppfyllelse i verksamheten och följer den verksamhetsplan som lagts.

# Framtid och utmaningar

Kost går in i de kommande åren med flera tydliga utmaningar. Stora förändringsprojekt som NAV, måltidslösningen för Rättspsyk och fortsatt utvecklingen av menyer för barn och patienter med längre vårdtid kräver fortsatt analys och nära dialog med vården. Samtidigt innebär omorganisationen och sammanslagningen i Svea förändrade arbetssätt och roller, vilket ställer höga krav på tydliga processer och ett gott stöd till medarbetarna.

Digitaliseringen fortsätter också att vara en utmaning. Begränsningar i Matilda och införandet av digitala plocklistor och utveckling av DMM kräver både teknisk utveckling och nya rutiner för att säkerställa en stabil och säker beställnings- och produktionskedja.

Ett alltmer osäkert omvärldsläge med störningar i leveranskedjor, geopolitiska risker och ökade hållbarhetskrav gör att beredskap och robusta kontinuitetsplaner blir allt viktigare. Samtidigt behöver arbetet med klimatpåverkan, svinnreducering, kemikaliehantering och tryggare råvaruflöden fortsätta utvecklas, liksom samarbetet med lokala och regionala producenter.

NAV innebär dessutom helt nya logistiska och praktiska förutsättningar, där Kost måste anpassa processer och arbetssätt till nya lokaler, flöden och

vårdens förändrade behov. Detta sker samtidigt som förändringar i Svea och KP-flytten pågår, vilket gör helheten komplex och kräver god planering och samverkan.

Kompetensförsörjningen är också en växande utmaning. Nya krav på kvalitet, digitalisering och arbetssätt, tillsammans med pensionsavgångar och förändrade roller, gör att verksamheten behöver arbeta aktivt med kompetensöverföring, utbildning och att vara en attraktiv arbetsplats.

Därtill har Region Uppsala tydliggjort att man på sikt avser lämna kostnämnden och delar av samverkan. Detta skapar osäkerhet kring framtida processer, ansvar och ekonomiska modeller. Kost behöver därför planera för flera möjliga scenarier och samtidigt upprätthålla stabil drift under förändrade förutsättningar.

Sammantaget står Kost inför en framtid med nya krav och förändringar där balansen mellan utveckling, driftstabilitet, hållbarhet, kompetens och beredskap blir avgörande för en trygg och långsiktig verksamhet.

# Måluppfyllelse

Mål och Indikatorer	Utfall 2024	Mål 2025	Utfall 2025	Utveckling/ Måluppfyllelse	Kommentarer
Mål: Patienterna ska vara fortsatt nöjda med patientmåltiderna				Oförändrad	Ej genomförd pga nya uppdaterade frågor utifrån DMM
Indikator: Nöjdhetsindex (NI)	77	Ökande	Ej genomförd	Oförändrad	Kundenkäten är flyttad till våren 26 pga utveckling av nya och relevanta frågor.
Mål: Kost ska utveckla verksamheten utefter patienternas behov på ett för regionernas och samhället hållbart sätt.				Positiv	Vi har totalt sett en positiv utveckling av målen, där vi utmaningarna ligger i lokalt och svenskt kopplat till LOU
Andel Eko %	40%	45%	46%	Positiv	Jobbar med balansen svensk - eko Uppdelat nu på producerat i Sverige och svensk råvara
Andel inköp svenskproducerade livsmedel %	70%	70%	71%	Positiv	
Andel svensk råvara %	40%	50%	42%	Oförändrad	
Andel returnerade och lagerhållna matlådor som krediteras %	2,60%	2,50%	2,5%	Positiv	
Andel CO2e i genomsnitt per såld portion	0,75	Bibehålla	0,75	Positiv	
Antal lokala producenter/förädlare	3	3	?	Oförändrad	Lokala inköp har gjorts via våra ordinarie leverantörer, idag har vi ingen möjlighet att följa upp.
Mål: Kosta medarbetare stannar och utvecklas inom regionen				Oförändrad	Ingen medarbetarundersökning gjord
Hållbart medarbetar-engagemang (HME-index)	85	79	Ej genomförd	Oförändrad	Medarbetarundersökning görs vartannat år, mäts ej 2025.
Sjukfrånvaro	8,1%	4%	5,3%	Positiv	Skulle legat på målvärde men en influensatopp har tryckt upp utfallet, dock en rejäl förbättring!
Mål: Kost ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat				Positiv	Arbetena med processer och flöden har en positiv inverkan på resultatet
Prognos/utfall ekonomiskt resultat	3287tkr	+/-0 tkr	3183 tkr	Positiv	

# Uppdrag

Mål och uppdrag	Mål från Regionfullmäktige	Mål för Kostnämnden	Status	Kommentar
Mål	1. Nöjda och trygga invånare 2. Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet 3. Engagerade medarbetare med rätt kompetens 4. Ekonomi i balans	K1. Patienterna ska vara fortsatt nöjda med måltiderna. K2. Kost ska effektivisera och utveckla sin verksamhet utifrån regionernas verksamheter och patienternas behov på ett hållbart sätt. K3. Kost ska verka för att stärka sina medarbetare genom att skapa delaktighet och dialog. K4. Kost ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat.	Planenligt	Vi har idag nöjda patienter som äter våra måltider, vi har under året jobbat mycket med våra processer och flöden som gett delaktighet hos medarbetarna samt en hållbar bas bör både verksamhet och en trygg ekonomisk förvaltning av nämndens tilldelade resurser.
Uppdrag RF 7	Under 2025 ska regionstyrelsen och samtliga nämnder prioritera digital teknik och metoder som minskar administrativ tid och dämpar kostnadsutvecklingen.		Planenligt	Vi fortsätter vår digitala resa och utvecklar våra digitala system och metoder, bla genom DMM.
RF 9	Regionstyrelsen ska under 2025 vidta ytterligare åtgärder för att uppnå Region Västmanlands mål för kris- och katastrofmedicinsk beredskap.		Planenligt	Vi jobbar vidare på vårt arbete med att skapa en måltidsverksamhet som fungerar även i krissituationer.
RF 11	Under 2025 ska regionstyrelsen och samtliga nämnder vidta åtgärder för att öka andelen egen personal och fortsätta öka frisknärvaron.		Genomfört	Arbetet med friskare personal har gett resultat och vi har en positiv utveckling.
RF 12	Under 2025 ska regionstyrelsen och, samtliga nämnder vidta åtgärder för att sänka regionens kostnadsnivå och hålla nere kostnadsutvecklingstakten så att regionens underskott minskar.		Genomfört	Ett aktivt arbete har gjorts för att hålla kostnadsnivåerna och takten för kostnadsutveckling nere, vilket resultatet genomsyrar.

# Aktiviteter

Aktivitet/projekt	Koppling till	Beräknad effekt	Status	Kommentar
Riktade kunddialoger genomförs för att fånga behov och få feedback på levererade servicetjänster	Mål förvaltningsplan	Nöjda kunder	Planenligt	Har kommit igång med arbetet för att hitta formerna och arbetssätt, vissa dialoger har förts med kundgrupper.
Kost ska i samarbete med säkerhetsenheten ta fram en Kontinuitetsplan för en beredskap utifrån omvärldsläget och i händelse av en allvarlig störning. Beredskapsplanen omfattar även samverkan med Region Uppsala.	Uppdrag RF 9	God beredskap	Planenligt	Workshop med säkerhetsenheten har genomförts och kontinuerligt arbete med beredskapsplaner görs, vi har tittat på aktuell redundans för våra transporter till Uppsala och har idag en plan för en situation där en leverans förolyckas eller inte kommer fram.
Kost ska främja regional matproduktion genom att samverka med regionala producenter och förädlare inom Uppsala, Västmanland, Sörmland.	Inriktning	Ökad andel lokala produkter	Planenligt	I samarbete med Länsstyrelsen har Kost startat ett regionalt nätverk med kommunerna i Västmanland för att driva frågan, samt ett aktivt arbete i upphandlingarna för att skapa rätt förutsättningar.
Med kunden i fokus, initiera, förbättra och effektivisera arbetssätt/processer och tjänster för att uppnå ökad effektivitet, minskad administration och dämpad kostnadsutveckling. a) Kost ska genomlysa hela verksamheten för att hitta synergier och skapa renare processer som ger bättre effekt och en hållbar verksamhet	Uppdrag RF 12	En ekonomiskt hållbar verksamhet	Planenligt	A - Ett större arbete görs idag för att genomlysa Kost samtliga processer i Sveaköket.  B - I samverkan med olika intressenter som Rättsspsyk, Akademiska, Höjdpunkten osv. arbetas det fram ett tydligare koncept som bygger på behov och förutsättningar.  C - DMM Uppsala helt implementerat  D - En total genomgång av Kost samlade administrativa uppgifter tas fram för att ligga till grund i fortsatta arbetet att effektivisera

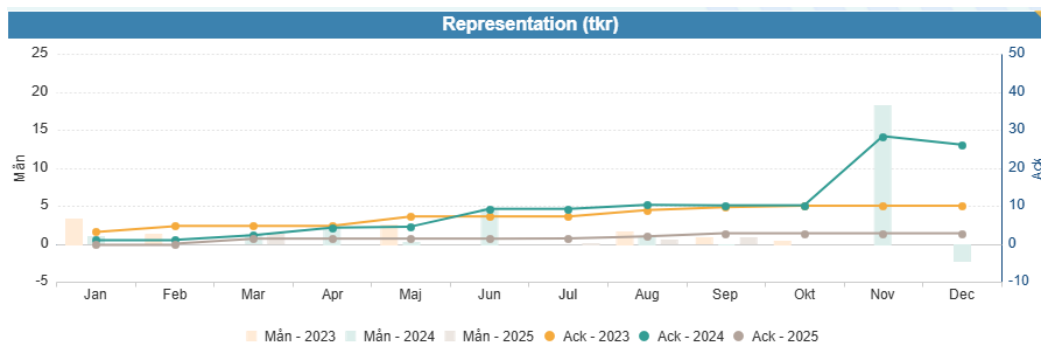
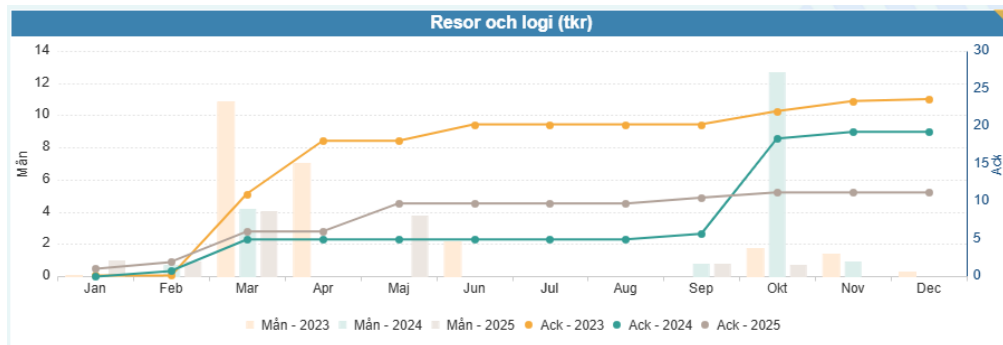
<p>b) Kost ska tydliggöra och utveckla sina olika Måltidskoncept för att möta behov och framtid (Fleximat, Restaurang &amp; Övriga behov)</p> <p>c) Kost ska vara delaktiga i införandet av Digital meny och måltidsbeställning i Uppsala akademiska sjukhus</p> <p>d) Kost ska göra en genomlysning av sina administrativa delar för att optimera mot framtida krav.</p>				våra administrativa delar och bygga en ny struktur med fokus på robusthet och utnyttja våra resurser på bästa möjliga sätt.
<p>Tillämpa modellen för effekthemtagning vid investeringar och i samband med nya arbetssätt. Effekthemtagningar ska realiseras och redovisas.</p> <p>a) Påvisa och följa upp att verksamheten blivit mer effektiv efter investering av ny maskin för paketering av smårätter genom nyttoanalys. Parametrar: personal, tid för paketering.</p>	Uppdrag RF 12	Ekonomisk uppföljning, effektivare verksamhet	Delvis planenligt	A - Inte genomförd utan hänger ihop med den genomlysning vi gör i våra processer, i dagsläget har den inte gett önskad effekt, men kommer ge det efter en förändring i arbetssätt.
<p>Kost ska vara delaktiga och involverade i arbetet med nära vård och hälso- och sjukvårdens strategiska utveckling som innebär förändrade behov av lokaler, byggnader och servicerelaterade tjänster.</p> <p>a) Kost ska se över sin del i patientmatsprocessen mot avdelning för att säkra upp att den används på rätt sätt i alla delar.</p> <p>b) Utveckla samarbetsformerna med Måltidsservice Region Uppsala</p>	Uppdrag RF 12 / Inriktning		Planenligt	<p>A - Kost har tydliggjort en roll i det arbetet med processerna mot avdelningarna, vi har idag ett kontinuerligt arbete med processen tillsammans med VNS &amp; MVS samt i NAV,</p> <p>B - Vi har arbetat fram en process med MVS i Uppsala för samverkan och beslut som ska ta tillvara bägge regionernas intresse i Kost.</p>

<p>Stärkt strategiskt inköpsarbete i syfte att öka avtalstrohet och minskad kostnadsutveckling på kort och lång sikt.</p> <p>a) Kost ska tydliggöra servicenivån på livsmedelssortimentet styrt av upphandlingar.</p> <p>b) Kost ska aktivt jobba med att minska specialbeställningar från avdelningar utanför avtal.</p>	Mål/ Inriktning	Ekonomi i balans i regionerna	Planenligt	A B - Arbetet är uppstartat och en genomlysning av sortiment görs, samt tydligare styrning mot avtalade varor med nya rutiner framtagna.
<p>Prioritera innovation, forskning och innovativa lösningar i större utvecklingsprojekt</p> <p>a) Kost ska utvärdera frukostpiloterna i DMM.</p>	Uppdrag RF 7	Bättre beställningsflöde på avdelning	Planenligt	Helt klart och det är för tillfället pausat pga. dålig funktionalitet i systemet
<p>Chefer och medarbetare genomgår utbildningar i utvecklande ledarskap och medarbetarskap genom att:</p> <p>a. Alla chefer utbildas i utvecklande ledarskap</p> <p>b. Alla verksamheter genomför insatser enligt regionens program för utvecklande medarbetarskap, samt slutför den förvaltningsövergripande utbildningen i aktivt medarbetarskap</p>	Uppdrag RF11/ Inriktning	Ökad HME	Planenligt	A – Klart B – Sker på våra APT
<p>Stärka ledarskapet och medarbetarskapet med hjälp av regionens modell för utvecklande ledarskap och medarbetarskap.</p>	Uppdrag RF 11	Medarbetar index på hög nivå	Planenligt	Jobbar kontinuerligt med detta inom Kosts olika forum med chefer och medarbetare.



a) Aktivt jobba med materialet som regionen tar fram kring utvecklande ledarskap och medarbetarskap.				
<p>Stärka medarbetarskapet, skapa delaktighet och arbeta med utvecklande medarbetarskap och teamarbete via kompetenshöjande insats i dialogform.</p> <p>a) Kost gör alla medarbetare delaktiga i dialog för att stärka arbetsglädjen och ha ett utvecklande medarbetarskap.</p>	Uppdrag RF 11	Medarbetar index på hög nivå	Planenligt	Vi har utvecklat våra APT att vara mera dialog

# Nyckeltal

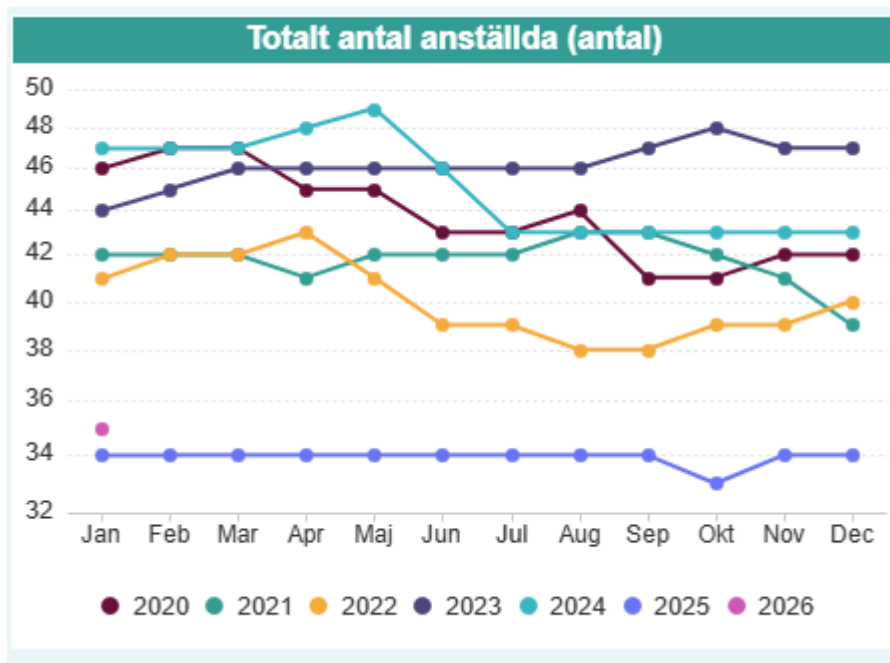


## Kommentarer

Restriktivitet för resor och representation råder. Resor ligger lägre än tidigare år och även representation har ett mycket lågt utfall.

Utfall för resor och logi 11 tkr och för representation 3 tkr för 2025.

# Nyckeltal



## Kommentarer

Antalet anställda har under året legat konstant på 34 stycken (jämfört med 43 motsvarande period föregående år). Verksamhetsövergång av M-hub vid årsskiftet till Region Uppsala har minskat den totala personalstyrkan.

Ingen inhyrd personal under året.

# Medarbetare

## Sjukfrånvaro mätt i procent

	2024	2025
<b>Total sjukfrånvaro</b>	<b>8,1</b>	<b>5,3</b>
Varav sjukdag 1-14	2,6	2,7
Varav sjukdag 15-90	1,2	1
Varav sjukdag 91-365	0,9	0
Varav sjukdag 366-	3,4	1,6
Kvinnor	0	5,2
Män	6,9	6,1
Anställda -29 år	10,2	4,3
Anställda 30-49 år	4,5	4,5
Anställda 50 år -	12,2	6,5

## Arbetad tid, ack aktuell månad

	2024	2025	Förändring	
			Förändring	%
Utförd arbetstid Egen personal	47 518	37 376	-10 142	-21,34
<b>Arbetad tid inkl jour/beredskap</b>	<b>47 241</b>	<b>37 376</b>	<b>-9 865</b>	<b>-20,88</b>
<b>Arbetad tid exkl jour/beredskap</b>	<b>47 241</b>	<b>37 376</b>	<b>-9 865</b>	<b>-20,88</b>
<b>Antal årsarbetare utifrån arbetad tid exkl jour/beredskap</b>	<b>47</b>	<b>37</b>	<b>-10</b>	<b>-20,88</b>

## Kommentarer

- Sjukfrånvaron har gått ned från 8,1% föregående år till 5,3% år 2025. Korttidssjukfrånvaron ligger kvar på låg nivå, 2,6% 2025 jämfört med 2,7% tidigare år.
- 1 personer har icke arbetsrelaterade sjukdom som påverkar långtidssjukskrivningen negativt.
- Antalet timanställda har minskat bland annat har en schemarad som tidigare täckts med timanställda ersatts av en flyttad person från catering.
- Arbetad tid har minskat med motsvarande 10 årsarbetare, resultat av verksamhetsövergång M-hubb samt effektiviseringar.

# Ekonomisk effekthemtagning

## EKONOMISK EFFEKTHEMTAGNING AV AKTIVITETER, INVESTERINGS- OCH DIGITALISERINGSPROJEKT SAMT ÖVRIGA PROJEKT

Aktivitet/projekt	Tidplan	Beräknad effekt	Realiserad effekt	Kommentar	Ansvarig
Minska årsarbetare Kost	2025-12-31	1,4	1,4	3 årsarbetare	
Processoptimering	2025-12-31	0,5	0,5		
DMM fullt implementerade LU-MI	2025-12-31	0,2	0,2		
<b>Summa</b>		<b>2,1</b>	<b>2,1</b>		

# Ekonomi

Resultaträkning (mnkr)	Bokslut 2025	Bokslut 2024	Budget 2025
Hyses- och fastighetsintäkt			
Försäljning av tjänster			
Försäljning av material, varor	104 748	115 283	105 952
Regionersättning			
Övriga intäkter	9 527	10 585	9 379
<b>Summa intäkter</b>	<b>114 275</b>	<b>125 868</b>	<b>115 331</b>
Personalkostnader	-23 225	-30 434	-26 326
Livsmedel och övriga råvaror	-55 584	-53 184	-56 247
Material, varor, tjänster	-3 271	-3 635	-4 069
Lokalkostnader	-7 613	-9 399	-7 710
Planerat underhåll/AVH			
Energi	-345	-504	-510
IT-konsulttjänster	-1 795	-1 495	-1 700
Avskrivningar	-901	-1 064	-927
Överföringar finansien			
Övriga kostnader kkl 6+7	-18 271	-22 766	-17 746
Finansiella kostnader	-87	-99	-96
<b>Summa kostnader</b>	<b>-111 092</b>	<b>-122 580</b>	<b>-115 331</b>
<b>Resultat</b>	<b>3 183</b>	<b>3 288</b>	<b>0</b>

## Kommentarer

(belopp anges i miljoner kronor)

Årets resultat 3,2

### Avvikelse mot budget

Försäljning -1,2

Personalkostnader +3,1

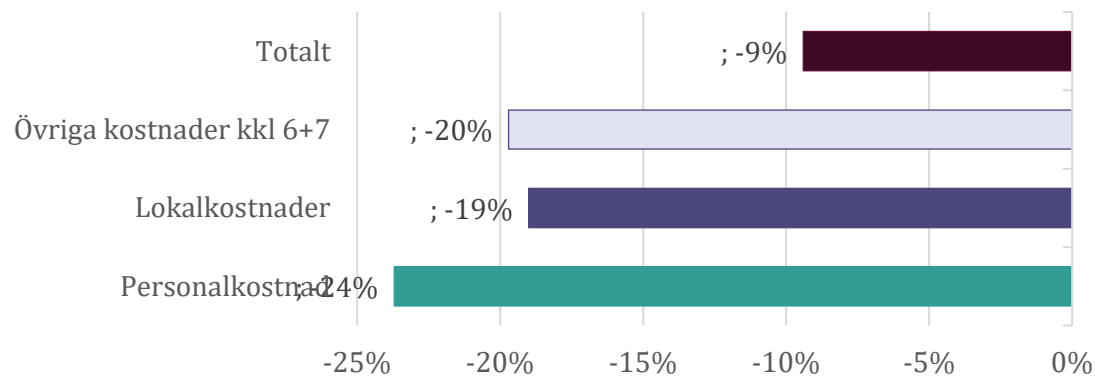
Varav löner +1,9

Varav sociala avgifter +1,2

Livsmedel +0,7

Övriga kostnader kkl 5 +0,8

# Kostnadsutveckling



## Kommentarer

Kostnaderna har totalt minskat med 9%.

Övriga kostnader påverkas bland annat positivt av ett nytt gasavtal, samt en högre generell OH-kostnad.

Personalkostnaderna har minskat med 24%

- Varav lön arbetad tid 16%
- Varav sociala avgifter 35%

# Investeringar

## Investeringar

Investeringsprojekt	Belopp i kkr	Budget 2025 inkl överförda medel	Utfall 2025	Kvarvarande medel
Immateriella anläggningstillg		0	0	0
Datorutrustning		0	0	0
Medicinsk apparatur		0	0	0
Byggnadsinventarier		0	0	0
Bilar och transportmedel		0	0	0
Leasingavtal		0	0	0
Övriga maskiner och inventarier		1 275	1 015	260
Tekniska hjälpmedel		0	0	0
Konst		0	0	0
Byggnader (endast Regionfastigh)		0	0	0
Leasingavtal byggnader		0	0	0
Investeringsbidrag		0	0	0
<b>Summa</b>		<b>1 275</b>	<b>1 015</b>	<b>260</b>

## Kommentarer

Under året har en investering avseende en ny ugn till tillagningsköket skett för 0,2 mnkr. Övriga godkända medel har omdisponerats för att kunna köpa en ny diskmaskin för 0,8 mnkr.



# Produktionsdata

