

Generalsekretariat  
Predigergasse 5, Postfach 275  
3000 Bern 7



**Stadt Bern**  
Direktion für Bildung  
Soziales und Sport

Tel. 031 321 72 85  
Fax 031 321 72 78  
bss@bern.ch  
www.bern.ch

Bern, 9. Februar 2016 - ih

# **Pilotversuch Catering in familiener- gänzenden Einrichtungen**

## **Evaluation**

## Inhaltsverzeichnis

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | Ausgangslage.....  | 3  |
| 2.  | Pilotversuch für Catering mit Kaltanlieferung .....  | 3  |
| 3.  | Politische Reaktionen .....  | 4  |
| 4.  | Evaluation des Pilotversuchs .....   | 5  |
| 4.1 | Austauschsitzungen.....  | 5  |
| 4.2 | Begleitgruppensitzungen .....  | 5  |
| 4.3 | Befragung der Betriebsleitungen.....   | 6  |
| 4.4 | Zufriedenheit der Kinder bezüglich des Essens.....   | 7  |
| 4.5 | Fazit der Evaluation.....  | 8  |
| 5.  | Wirtschaftlichkeit .....   | 8  |
| 6.  | Vergleich INFRAS-Studie mit BSS-internen Berechnungen von 2012.....                                    | 12 |
| 7.  | Zukünftige Mahlzeitenherstellung .....   | 13 |
| 7.1 | Qualität des Essens.....   | 14 |
| 7.2 | Nachhaltigkeit.....  | 15 |
| 7.3 | Akzeptanz .....  | 15 |
| 8.  | Modelle für die zukünftige Mahlzeitenherstellung .....   | 16 |
| 9.  | Beurteilung der verschiedenen Varianten .....  | 16 |
| 9.1 | Modell A: Städtischer Cateringbetrieb („Stadtküche“).....  | 16 |
| 9.2 | Modell B: Erweiterte Produktionsküchen für mehrere Betreuungseinrichtungen<br>(„Quartierküchen“) ..... | 18 |
| 9.3 | Modell C: Externes Catering (öffentliche Ausschreibung ggf. in Losen) .....                            | 18 |
| 9.4 | Modell D: Vielfalt (Mix von Quartierküchen, Produktionsküchen und Catering) ....                       | 19 |
| 10. | Schlussfolgerungen .....   | 19 |

## 1. Ausgangslage

In der Stadt Bern gibt es 14 familienergänzende Betreuungseinrichtungen (Kita, Tagi und Tagesschulen), die über keine eigenen Produktionsküchen zur Herstellung der Mahlzeiten verfügen. Es sind dies die Tagesschulen Rossfeld, Muesmatt, Marzili, Sulgenbach, Bitzius, kleine Allmend, Munzinger und Pestalozzi 2 sowie das Tagi Kleefeld, die Kita Ausserholligen, das Tagi Ausserholligen, Tagi und Kita Holenacker, das Tagi Murifeld und die Kita Weissenstein.

Diese Einrichtungen bezogen ihre Mahlzeiten bis Ende 2014 von verschiedenen Caterern, mit denen sie individuelle Verträge abschlossen. Caterer waren Restaurants, benachbarte Tagesschulen oder Tagis, zeitweise das Gastro Murifeld usw. Das Essen wurde kurz vor dem Mittag in Isolierbehältern warm in die familienergänzenden Betreuungseinrichtungen transportiert.

Diese Betreuungseinrichtungen sind auf ein Catering angewiesen, weil der Platz für den Einbau einer Produktionsküche fehlt. In der Stadt Bern werden auf diese Weise wöchentlich insgesamt 2000 Mahlzeiten geliefert.

Im Rahmen des Haushaltsanierungspakets HH14 beschloss der Gemeinderat die Durchführung eines Pilotversuchs Catering und die entsprechende öffentliche Ausschreibung. Er erhoffte sich durch die Reduktion der bisherigen 14 unterschiedlichen Caterer auf einen zentralen Caterer Einsparungen. In der Ausschreibung wurde Kaltanlieferung vorgegeben: Die Kaltanlieferung (cook & chill-Verfahren) hat den Vorteil, dass das Essen nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt mit knappen Fristen geliefert werden muss. Ausserdem muss das Essen nicht über längere Zeit in Isolierbehältern warm gehalten werden, wo es Nährstoffe verliert und nachgart.

Die einjährige Pilotphase sollte dazu dienen, die Qualität eines einheitlichen Cateringsystems auf der Basis der Kaltanlieferung zu erproben und zu evaluieren. Auch Wirtschaftlichkeitskriterien sollten überprüft werden.

Die übrigen Betreuungseinrichtungen verfügen über eine eigene Produktionsküche in unterschiedlicher Grösse und mit unterschiedlichen Kapazitäten oder werden von benachbarten städtischen Betreuungseinrichtungen mit Essen beliefert (Warmanlieferung).

Insgesamt gibt es in der Stadt Bern 43 Standorte von Betreuungseinrichtungen, von denen ein grosser Teil über eigene Produktionsküchen verfügt, deren Kapazitätsgrenzen jedoch aufgrund der wachsenden Nachfrage nach familienergänzender Betreuung teilweise überschritten sind. Eine Übersicht über die Regenerations- und Produktionsküchen der Betreuungseinrichtungen in der Stadt Bern findet sich in der Beilage.

## 2. Pilotversuch für Catering mit Kaltanlieferung

Die Direktion für Bildung, Soziales und Sport (BSS) führte unter fachlicher Anleitung der Fachstelle für das Beschaffungswesen eine öffentliche Ausschreibung für die Mahlzeitenerlieferung an diejenigen Betriebe durch, welche keine eigenen Produktionsküchen besitzen und die Mahlzeitenverpflegung bereits über ein externes Catering sicherstellten. Diese erfolgte im Sommer 2014.

Folgende Kriterien wurden bei der Vergabe berücksichtigt und bewertet:

- |                                 |      |
|---------------------------------|------|
| - Nachhaltigkeit                | 40 % |
| - Angebotspreis                 | 30 % |
| - Betriebs- und Logistikkonzept | 10 % |
| - Testessen                     | 20 % |

Es wurden sechs Offerten eingereicht. An der Sitzung vom 17. Oktober 2014 vergab die Beschaffungskommission den Auftrag an das Unternehmen „Menu & More“ (Menu&More). Der Vertrag mit dem Cateringunternehmen wurde für ein Jahr abgeschlossen mit der Option, dass er maximal vier Mal für jeweils ein weiteres Jahr verlängert werden könnte. Der Pilotversuch begann im Januar 2015.

Menu&More beliefert die städtischen familienergänzenden Einrichtungen drei Mal wöchentlich mit Mahlzeiten, welche diese aus einem Angebot von verschiedenen Mahlzeitenkompetenten auf einer Website von Menu&More bestellen können. Die Mahlzeiten werden in firmeneigenen Kühlwagen geliefert. Die familienergänzenden Einrichtungen sind ihrerseits verantwortlich für das Regenerieren der Mahlzeiten am Mittag. Dafür stellt Menu&More den städtischen Betrieben während der Pilotphase Steamer, Isolierbehälter und weiteres Geschirr nach Bedarf zur Verfügung. Gemäss Vertrag mit Menu&More kann die Stadt Bern nach Ablauf des Zubereitungs- und Liefervertrags die von Menu&More zur Verfügung gestellten Geräte unter Berücksichtigung einer anteilmässigen Abschreibung kaufen. Als Abschreibungsdauer wurden vertraglich 60 Monate vereinbart.

Die BSS pflegte während der Pilotphase einen engen Austausch mit dem Cateringbetrieb, wie auch mit den betroffenen Betriebsleitungen. Auf diese Weise konnte resp. kann die Zusammenarbeit laufend optimiert werden. Ausserdem erfolgt(e) eine enge Kostenkontrolle, um die Kostenziele gemäss Offerte zu erreichen.

Die BSS setzte eine Begleitgruppe ein, in der die Betriebsleitungen, eine Schulleitung sowie eine Vertretung der Elternräte vertreten waren und immer noch sind. Diese Begleitgruppe dient(e) ebenfalls dem Erfahrungsaustausch, der Optimierung von Abläufen sowie der Information zum Pilotprojekt.

### **3. Politische Reaktionen**

Die Vergabe an eine Zürcher Firma löste eine öffentliche Debatte aus. Kritisiert wurde vor allem der Transport der Mahlzeiten von Zürich nach Bern. Der Pilotversuch wurde auch im Stadtrat zum Thema. Insgesamt sechs Vorstösse wurden dazu eingereicht:

- Dringliche Motion Henri-Charles Beuchat (SVP): Erhalt der Tagesschul- und Kitaküchen in der Stadt Bern vom 5. Juni 2014,
- Interfraktionelle Interpellation GFL/EVP, SP (Manuel C. Widmer, GFL/Yasemin Cevik, SP): Catering für Tagesschulen und Tagesstätten: Neue Wege andenken vom 15. Januar 2015,
- Postulat Fraktion GFL/EVP (Manuel C. Widmer, GFL): Verankerung der bestehenden Produktionsküchen von Tagesschulen in den Schulalltag vom 5. Juni 2014,
- Motion Fraktion GB/JA! (Cristina Anliker-Mansour, GB): Mahlzeiten 1: Cateringlieferungsfirma mit Ausbildungsplätzen für erwerbslose AusländerInnen vom 26. März 2015,
- Postulat Fraktion GB/JA! (Regula Bühlmann, GB): Mahlzeiten 2: Lokal essen in Berner Kinderbetreuung vom 26. März 2015,
- Motion Fraktion GB/JA! (Regula Bühlmann, GB): Mahlzeiten 3: Lustvoller und gesunder Umgang mit Essen in Berner Kitas vom 26. März 2015.

Die Anliegen der Politik an die Mahlzeitenherstellung sind vielfältig. So wird gefordert, dass die familienergänzenden Einrichtungen generell das Mittagessen in eigenen Küchen zubereiten sollen. Ein wichtiges Anliegen ist es auch, dass das Essen in der familienergänzenden Betreuung als pädagogischer und emotionaler Auftrag behandelt werden soll.

Die Kinder sollen wissen, woher das Essen kommt, wie die Lebensmittel vor der Verarbeitung aussehen, wie Mahlzeiten hergestellt werden, welche Gemüse und Früchte wann Saison haben. Schliesslich soll die Mahlzeitenherstellung auch für die Arbeitsintegration genutzt werden. So sollen Personen aus dem Kompetenzzentrum Arbeit und aus dem Kompetenzzentrum Integration bei der Mahlzeitenherstellung eingesetzt werden. Und schliesslich soll auch der Bezug der Lebensmittel vereinheitlicht werden und hohen qualitativen Anforderungen genügen. Hingegen wurden weder in den Vorstössen im Zusammenhang mit dem Pilotversuch noch in laufenden Bau- und Sanierungsprojekten Kosteneinsparungen bei der Mahlzeitenherstellung gefordert.

#### **4. Evaluation des Pilotversuchs**

Die Evaluation des Pilotversuchs stützt sich auf Austauschsitzen zwischen den Betriebsleitungen, dem Schul- und Jugendamt und Menu&More, die Begleitgruppe und auf Befragungen der Betriebsleitungen und der Kinder mittels Fragebogen.

##### **4.1 Austauschsitzen**

2015 wurden insgesamt zwei Austauschsitzen mit dem Schul- und Jugendamt sowie Menu&More durchgeführt. An diesen Sitzungen wurden Abläufe zwischen dem Cateringanbieter und den einzelnen Betrieben analysiert und Verbesserungsvorschläge diskutiert. Die Resultate wurden für jeden Betrieb individualisiert an die Betriebsleitungen weitergeleitet. Die Rückmeldungen der Betriebsleitungen flossen via Schul- und Jugendamt an Menu&More zurück. Der zuständige Mitarbeiter von Menu&More für die Berner Pilotbetriebe besuchte jeden Betrieb zwei bis drei Mal, nahm die Anliegen und Fragen des Personals auf und bot seine Unterstützung an. Zusätzlich fanden mehrere telefonische Kontakte statt. Insgesamt konnten dadurch die Zusammenarbeit verbessert und die Abläufe optimiert werden.

##### **4.2 Begleitgruppensitzungen**

Für den Pilotversuch wurde eine Begleitgruppe eingesetzt. In dieser Begleitgruppe waren neben den Betriebsleitungen und den Projektverantwortlichen von Schulamt und Jugendamt eine Schulleitung sowie eine Elternratsvertretung vertreten. Es fanden zwei Begleitgruppensitzungen statt.

Wichtigste Erkenntnisse dieser Begleitgruppensitzungen waren:

- Es entsteht ein erheblicher Zeitaufwand für die Essensbestellung sowie die Regeneration der Mahlzeiten. Mehraufwand entsteht auch bei denjenigen Betreuungseinrichtungen, deren Gebäude eine aufwändige Verteilung der regenerierten Mahlzeiten in verschiedene Gruppen notwendig machen. Dort wird viel Serviergeschirr gebraucht und das im Steamer regenerierte Essen kann nicht genügend warm gehalten werden.
- Die Verantwortung für die Zusammensetzung der Mahlzeiten ist neu Sache der Betreuungseinrichtung, (beim ursprünglichen Catering war dies Sache des Anbieters).
- Vorbehalte hat die Begleitgruppe in Bezug auf die Anlieferung von Zürich nach Bern und auf die Portionengrössen. Die Fünfportionenbeutel verursachen Abfall, der nach Ansicht der Begleitgruppe mit grösseren Portionenbeuteln reduziert werden könnte. Andererseits erlaubt diese Portionierung eine genaue Planung und damit das Verhindern von Food Waste.
- Der Service von Menu&More wird von den Betroffenen gelobt.

- Die Einrichtungen zum Regenerieren, welche von Menu&More für die Pilotphase zur Verfügung gestellt werden, werden nicht überall als optimal betrachtet. Zum Teil seien die Leistungen der Steamer für die Regeneration ungenügend.

#### 4.3 Befragung der Betriebsleitungen

Die Betriebsleitungen wurden vom Schulamt vom 5. November 2015 bis am 12. November 2015 zu einer Onlinebefragung eingeladen. Sie konnten Stellung nehmen zu 22 Fragen in folgenden Themenbereichen (siehe Beilage):

- Dienstleistungen von Menu&More
- Menuangebot
- Menuauswahl
- Preis
- Regenerationsverfahren (cook & chill)
- Nachhaltigkeit

Die Auswertung der Onlinebefragung ergibt folgendes Bild:

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Dienstleistungen</b>       | Die Betriebsleitungen sind mit den Dienstleistungen von Menu&More grossmehrheitlich zufrieden. Am kritischsten werden dabei die (zu) langen Bestellfristen (4 Arbeitstage) sowie die Häufigkeit der Lieferung (3 Mal wöchentlich) beurteilt.   |
| <b>Menuangebot</b>            | Die Betriebsleitungen finden grossmehrheitlich, dass das Menuangebot attraktiv ist.  |
| <b>Menuauswahl</b>            | Die Mehrheit der Betriebsleitungen schätzt es, die Menus selber zusammenstellen zu können. Diese Möglichkeit möchten sie nicht mehr (wie vor dem Pilotversuch) dem Caterer überlassen.<br>Die Beutelgrössen (je 5 Portionen) werden kritisch beurteilt. Sie erlauben es ihnen nicht, eine optimale Menüplanung zu organisieren.<br>Geschätzt werden die Angebote für Vegetarierinnen und Vegetarier sowie für Menschen mit Allergien (Diätmenüs).                                    |
| <b>Preis</b>                  | Fünf von 12 Betriebsleitungen sind der Meinung, dass sie den Lebensmittelpreis nicht gut einhalten können. Grundsätzlich finden sie aber die Preisgestaltung von Menu&More angemessen.   |
| <b>Regenerationsverfahren</b> | Zwei Betriebsleitungen finden die technischen Einrichtungen in ihrer Küche ungenügend. Die übrigen Antwortenden sind damit zufrieden oder eher zufrieden.<br>Vier von zehn Antwortenden bevorzugen das cook & chill-Verfahren gegenüber der Warmanlieferung (cook & hold), fünf Antwortende verneinen dies.<br>Die Effizienz der vorhandenen Geräte wird mehrheitlich als gut eingeschätzt.<br>Die Integration der Steamer wird nur teilweise positiv beurteilt (Platzverhältnisse). |

**Nachhaltigkeit** Die meisten Antwortenden geben an, dass sie die Essenreste gering halten können.  
Kritisch beurteilt wird von vier von neun Antwortenden der anfallende Verpackungsabfall.  
Die Vermeidung von Food Waste ist für sieben von neun Antwortenden möglich. Zwei Antwortende verneinen dies.

Die unterschiedlichen Einschätzungen der Betriebsleitungen widerspiegeln eine differenzierte, konstruktive Auseinandersetzung mit der Thematik. Zwei Betriebsleitungen sind grundsätzlich gegen ein Catering im cook & chill-Verfahren und wünschen sich eine Rückkehr zum Catering mit Warmanlieferung. Wesentliche Unterschiede kristallisieren sich heraus bezüglich der Freude an der eigenen Menuplanung und der Möglichkeit, auf Einzelwünsche für Vegetarierinnen und Vegetarier respektive Allergikerinnen und Allergiker eingehen zu können.

Im Hinblick auf ein zukünftiges Catering wünschen sich die Betriebsleitungen, dass die Stadt keine Experimente macht und dass die Professionalität des Caterings gewährleistet wird. Die Mahlzeitenherstellung müsse auch mit den Qualitätskriterien und der pädagogischen Haltung übereinstimmen (saisonal, regional, tiergerechte Haltung beim Fleisch usw.).

Die Vielfalt bei der Menuzusammenstellung betrachten die Betriebsleitungen zwar als wichtig, dürfte aber aus ihrer Sicht auch bescheidener sein. Wichtig seien für sie vor allem auch „Klassiker“-Menus. Sie wünschen sich vor allem, dass der Aufwand für die Menubestellung kleiner werde. Sie müssten dafür auch eine gute Kostenkontrolle sowie Mengerechner zur Verfügung haben.

Die Möglichkeit, auch Diätmenüs in kleineren Mengen zu bestellen (laktose-, glutenfrei), wird als Vorteil gewertet.

#### **4.4 Zufriedenheit der Kinder bezüglich des Essens**

Die Kinder wurden mittels Smiley-Fragebogen befragt. Die Betriebsleitungen wurden beauftragt, die Kinder am Dienstag, 10. November 2015, Mittwoch, 11. November 2015 und Donnerstag, 12. November 2015 zu fragen, wie ihnen das Essen an diesem Tag geschmeckt hat. Die jeweils anwesenden Kinder konnten nach dem Mittagessen ein Kreuz neben den Smiley zeichnen, der ihrer Beurteilung nach am besten passte. Bei den kleineren Kindern konnten die Betreuungspersonen entscheiden, ob die Kinder in die Befragung miteinbezogen werden sollen oder nicht.

Wie hat mir das Essen geschmeckt?



Total 119 Nennungen



Total 147 Nennungen



Total 132 Nennungen



Total 50 Nennungen



Total 34 Nennungen

#### 4.5 Fazit der Evaluation

Das Catering von Menu&More bewährt sich grundsätzlich. Das Catering ist professionell, die Dienstleistungen sind gut, die Zusammenarbeit klappt, die Verbesserungsvorschläge und die Anliegen der Betriebsleitungen wurden jeweils ernst genommen und Optimierungen umgesetzt. Das Essen ist abwechslungsreich, qualitativ gut und schmeckt den Kindern.

Es entsteht jedoch bei den familienergänzenden Betrieben zusätzlicher Personalaufwand für die Menuplanung und -bestellung einerseits und das Regenerieren andererseits. Beim bisherigen warm angelieferten Catering wurde das Essen durch den Cateringbetrieb bestimmt, die Mahlzeiten in Isolierbehältern angeliefert und zur Reinigung zurück genommen. Entsprechend geringer war der Personalaufwand für diese Art von Catering.

Die Kosten von Menu&More sind transparent, dadurch war eine Kostenkontrolle möglich. Es war jedoch für einzelne Betriebe eine Herausforderung, diese der Offerte entsprechend einzuhalten.

#### 5. Wirtschaftlichkeit

Zur Prüfung der Wirtschaftlichkeit liess die BSS eine unabhängige Studie von INFRAS, einem privaten Forschungs- und Beratungsunternehmen, erarbeiten. Die Wirtschaftlichkeitsprüfung verfolgte das Ziel, fundierte Grundlagen zur Wirtschaftlichkeit der in den eigenen familienergänzenden Einrichtungen angewandten Herstellungsmethoden zu erhalten. Dafür wurden für die verschiedenen Mahlzeitenherstellungsmodelle Vollkostenrechnungen erhoben. Es wurden die Betriebskosten (Personalkosten und Materialkosten) sowie Investitionskosten (Gerätekosten resp. Kosten der Küchenausstattung, Umbaukosten einer Küche insbesondere gemäss den Küchentypen Regenerationsküche (wärmt die kalt angelieferten Mahlzeiten des Cateringunternehmens auf) und Produktionsküche (kocht Mahlzeiten für den eigenen Betrieb)) von vier Varianten berechnet und verglichen. Den Investitions- und Ausstattungskosten lagen Berechnungen von Hochbau Stadt Bern für die Küchentypen Teeküche, Regenerationsküche, Produktionsküche für den Eigenbedarf und Produktionsküche inklusive Auslieferung zugrunde.

Die vier Varianten waren:

- Variante 1 Zentrales Catering durch Menu&More für alle Einrichtungen ohne eigene Produktionsküche (Pilotversuch)
- Variante 2 Von der einzelnen Einrichtung verantworteter Cateringvertrag mit einem privaten Hersteller (individuelle Lösungen; vor Pilotversuch)

- Variante 3 Der einzelnen Einrichtung zugeordnete Produktionsküche zur Abdeckung des eigenen Bedarfs.
- Variante 4 Der einzelnen Einrichtung zugeordnete Produktionsküche mit einer erhöhten Kapazität zur Abdeckung des eigenen, wie auch desjenigen benachbarter städtischer Betreuungseinrichtungen

Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsprüfung von INFRAS basieren auf Vollkostenrechnungen pro Mahlzeit, welche zwischen den verschiedenen Modellen der Mahlzeitenzubereitung verglichen werden. Methodisch wurden die Vollkosten der Produktionsküchen anhand konkreter Fallstudien erhoben. Dafür wurden zwei Produktionsküchen ausgewählt, die ergänzend zu ihrem eigenen Bedarf weitere Betriebe und Filialen beliefern und drei Produktionsküchen, die ausschliesslich für den eigenen Bedarf kochen. Es wurden die folgenden Kostenfaktoren berücksichtigt:

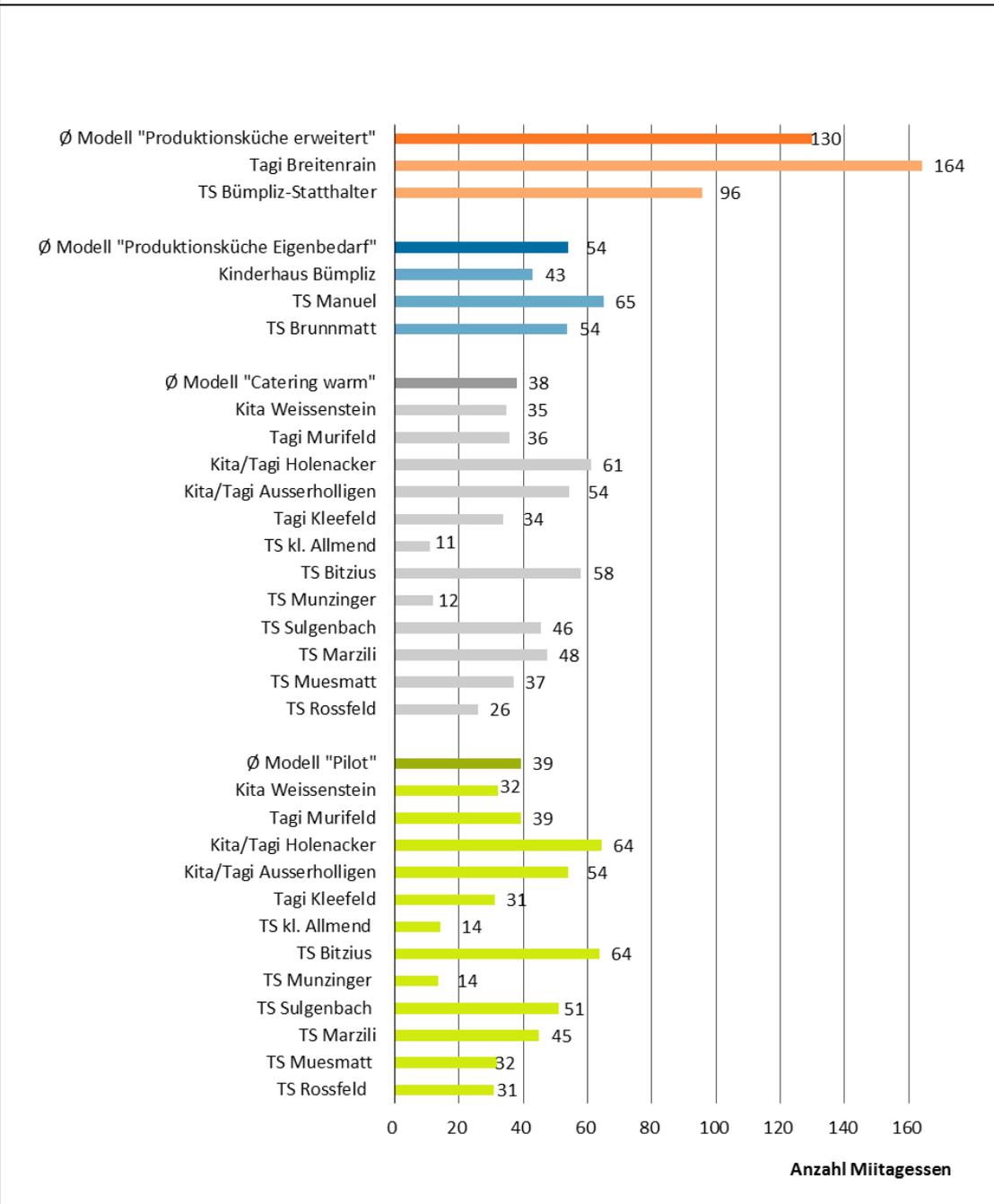
1. Betriebskosten, bestehend aus Personalkosten und Materialkosten
2. Investitionskosten, bestehend aus Gerätekosten und Baukosten, unterschieden nach den Küchentypen Teeküche, Regenerationsküche, Produktionsküche für den Eigenbedarf und Produktionsküche inklusive Auslieferung.

Die Erhebung der 12 Betreuungseinrichtungen mit einem Catering wurde BSS-intern erfasst. Dass nur 12 von insgesamt 14 Einrichtungen berücksichtigt wurden, hängt damit zusammen, dass zwei Einrichtungen aufgrund bestehender Verträge erst im August 2015 mit dem Catering von Menu&More beginnen konnten. Es wurden pro Einrichtung sowohl die Personalkosten wie auch die Materialkosten vor dem Pilotversuch und diejenigen des Pilotversuchs erhoben.

Die Daten der vier Varianten wurden in ein gemeinsames Datenraster übertragen und von INFRAS für den Kostenvergleich aufbereitet und ausgewertet.

Folgende Betreuungseinrichtungen wurden in die Wirtschaftlichkeitsüberprüfung einbezogen:

### Durchschnittliche Anzahl Mittagessen pro Tag

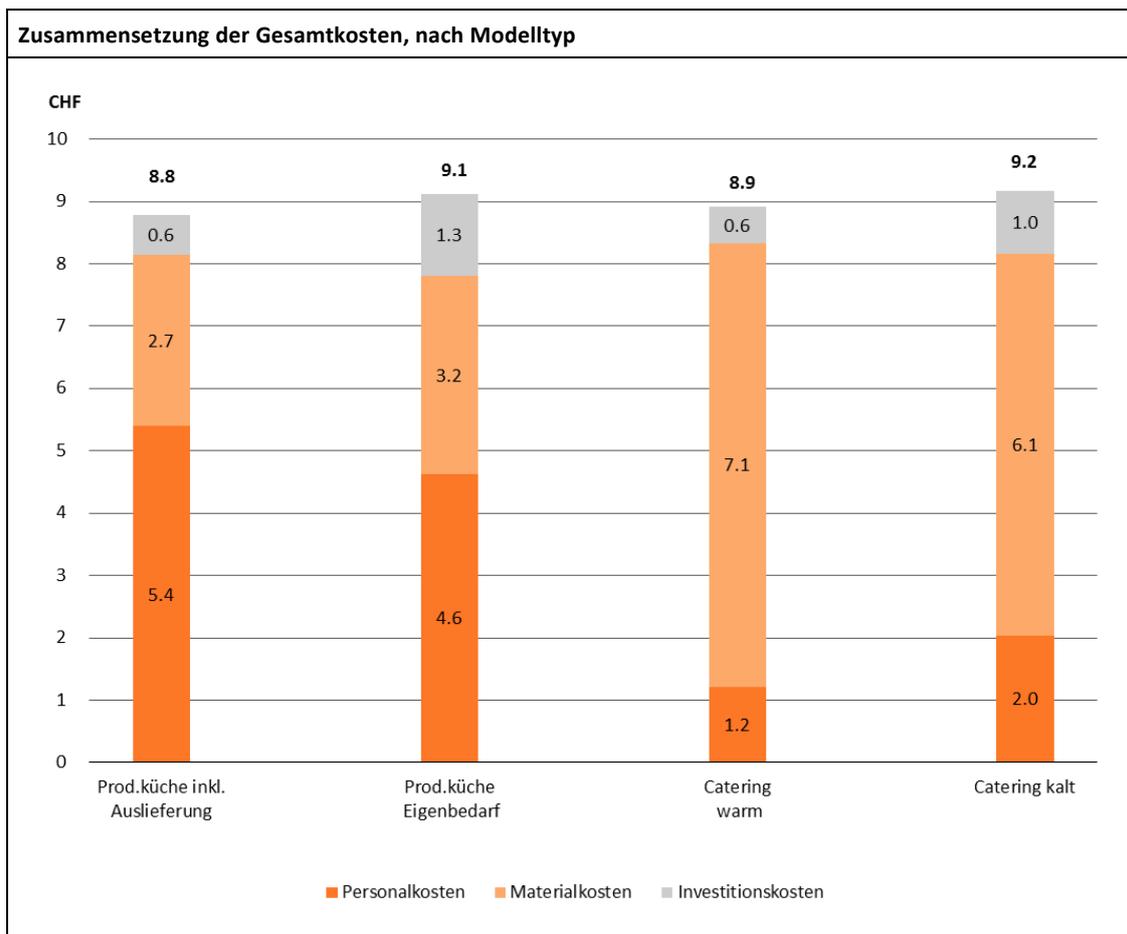


Auffallend ist, dass die Anzahl produzierter Mahlzeiten in den Produktionsküchen grösser ist als bei den gecatereten Betrieben.

Die Wirtschaftlichkeitsüberprüfung ergibt, dass die Gesamtkosten pro Mahlzeit zwischen den vier Herstellungsformen nicht wesentlich variieren:

Kosten pro Mahlzeit:

|  |          |
|--|----------|
| Produktionsküche inkl. Belieferung benachbarter Betriebe | Fr. 8.80 |
| Produktionsküche für den Eigengebrauch                   | Fr. 9.10 |
| Catering warm  | Fr. 8.90 |
| Catering kalt (Pilotversuch)                             | Fr. 9.20 |



siehe Abbildung 10 des Schlussberichts von INFRAS, Seite 29

Die Ergebnisse zeigen, dass die erhoffte Kosteneinsparung im Pilotversuch nicht eintrat. Die Materialkosten konnten zwar beim Catering kalt gegenüber dem Catering warm um Fr. 1.00 gesenkt werden. Dafür stiegen aber die Personalkosten. Aufgrund der unterschiedlichen Berechnungsmethodik fallen die von INFRAS ausgewiesenen Personalkosten tiefer aus als in den von der BSS im Jahr 2012 erhobenen Berechnungen.

Die Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Mahlzeitenherstellungsarten unterscheidet sich kaum. Bei den Produktionsküchen ist die Auslastung für die Rentabilität entscheidend. Es besteht ein Zusammenhang zwischen Art und Grösse der Einrichtungen und der Eignung der Mahlzeitenzubereitungsmethode. INFRAS kommt zum Schluss, dass eine Produktionsküche inklusive Auslieferung mindestens eine Nachfrage von 100 bis 150 Mahlzeiten abdecken sollte. Zudem muss aufgrund der hohen Investitionskosten einer Produktionsküche und des Personaleinsatzes eine langfristig gesicherte Auslastung gewährleistet werden. In den untersuchten Produktionsküchen für den Eigenbedarf werden täglich zwischen 40 und 65 Mahlzeiten produziert. INFRAS schliesst daraus, dass Produktionsküchen ab einer Schwelle von ca. 50 Mahlzeiten pro Tag rentieren können.

Cateringlösungen sind dagegen vor allem für kleinere Einrichtungen oder solche mit stark schwankenden Auslastungen geeignet. Bei der Catering-Lösung mit Kaltanlieferung wird deutlich, dass dieses Modell noch optimiert werden kann, beispielsweise durch eine Optimierung des Bestellverfahrens und eine effizientere Personaleinsatzplanung.

Die Investitionskosten, die vor allem bei erweiterten Produktionsküchen, die noch Mahlzeiten an benachbarte städtische familienergänzende Einrichtungen ausliefern können, deut-

lich höher liegen als bei Regenerationsküchen, machen nur einen kleinen Teil an den Gesamtkosten pro Mahlzeit aus (7-15%). Aber auch hier gilt, dass die Höhe der Investitionskosten pro Mahlzeit stark von der Auslastung des Angebots abhängig ist. Werden die Investitionskosten ins Verhältnis zur maximalen Anzahl produzierter Mahlzeiten pro Tag gesetzt, erhält man eine Information über den jeweiligen Küchentyp. Bei diesem Vergleich der Investitionskosten und dem damit produzierten Output schneidet die Regenerationsküche mit einem maximalen Output von 150 Mahlzeiten pro Tag am besten ab. Auf der anderen Seite ist die Produktionsküche mit einem Output von maximal 100 Mahlzeiten pro Tag die teuerste Variante. Da die Investitionskosten jedoch nur einen kleinen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen, fallen diese Unterschiede letztlich nicht stark ins Gewicht.

INFRAS kommt zu folgenden **Schlussfolgerungen**:

- Die Investitionskosten machen bei allen vier untersuchten Modellen nur einen kleinen Teil der Gesamtkosten pro Mahlzeit aus.
- Bei den beiden Modellen mit eigener Produktionsküche machen die Personalkosten den grössten Anteil an den Gesamtkosten einer Mahlzeit aus. Die erweiterte Produktionsküche inkl. Auslieferung hat höhere Personalkosten als das Modell „Produktionsküche Eigenbedarf“. Dies, da sie auch noch Auslieferungen tätigen muss und dafür Personalressourcen eingesetzt werden müssen. Gleichzeitig sind aber sowohl die Materialkosten als auch die Investitionskosten pro Mahlzeit bei der erweiterten Produktionsküche tiefer, womit die Gesamtkosten der beiden Modelle mit Produktionsküchen nahe beieinander liegen.
- Bei den Modellen mit einem Catering ist der Anteil der Personalkosten vergleichsweise klein und die Gesamtkosten werden stark von der Höhe der Materialkosten bestimmt. Obschon die Materialkosten beim Modell „Catering warm“ durchschnittlich CHF 1.00 pro Mahlzeit höher sind, ist das Modell insgesamt günstiger als das Catering kalt. Dies, weil beim Modell „Catering kalt“ die Personalkosten höher sind als beim Modell „Catering warm“, was primär auf den Aufwand durch das Regenerieren der Mahlzeiten zurückzuführen ist. Zudem sind die Investitionskosten aufgrund der benötigten Einrichtungen für das Regenerieren der Mahlzeiten beim „Catering kalt“ höher als beim „Catering warm“.

Beim Modell „Catering kalt“ auffallend sind die teilweise grossen Unterschiede unter den Betrieben bei den Personalkosten. Die Unterschiede sind nur bedingt durch spezielle örtliche Umstände erklärbar. Sie sind deshalb ein Zeichen dafür, dass in Bezug auf den Personalaufwand des Caterings kalt noch Optimierungspotenzial besteht.

## 6. Vergleich INFRAS-Studie mit BSS-internen Berechnungen von 2012

Der Vergleich der BSS-internen Kostenberechnungen von 2012 vor Beginn des Pilotversuchs und der Fallstudie von INFRAS ergibt folgendes Bild.

### *Catering*

Die im Catering von Menu&More offerierten Kosten pro Mahlzeit betragen Fr. 6.13. Diese konnten im Durchschnitt aller 12 Betriebe mit Fr. 6.10 eingehalten werden. Neu kommen beim Catering kalt erhöhte Personalkosten hinzu, welche beim Catering warm nicht anfallen.

### *Eigenproduktion*

Bei der Eigenproduktion der Mahlzeiten in Produktionsküchen für den Eigenbedarf und Produktionsküchen inklusive Auslieferung weist die Fallstudie von INFRAS hauptsächlich

bei den Personalkosten Unterschiede zum Mahlzeitenkonzept der BSS von 2012 auf. Diese betragen bei INFRAS aufgrund der Selbstdeklaration des Personal Fr 4.60 bei Produktionsküchen für den Eigenbedarf und Fr. 5.40 bei Produktionsküchen inklusive Auslieferung. Die BSS hat im Gegensatz dazu die tatsächlichen Personalkosten von 2012 in das Verhältnis der selbst produzierten Mahlzeiten gebracht. Die so berechneten Personalkosten betragen 2012 Fr. 8.20 pro Mahlzeit.

Auch bezogen auf die in die Fallstudie einbezogenen Tagesschulen Brunnmatt, Manuel und Bümpliz zeigen sich Unterschiede. Die Personalkosten pro Mahlzeit betragen bei INFRAS für die drei Einrichtungen Fr. 4.65 (gewichteter Durchschnitt von Fr. 4.60 TS Bümpliz, Fr. 4.50 TS Manuel und Fr. 4.80 TS Brunnmatt). Im Vergleich dazu entstanden bei der BSS tatsächliche Personalkosten Fr. 8.30 pro Mahlzeit. 2014 betragen sie Fr.7.15. Die Abweichungen sind insbesondere auf die (Nicht-)Berücksichtigung krankheits- oder unfallbedingter Ausfälle, von Weiterbildungsabwesenheiten sowie von unproduktiven Arbeitszeiten zurückzuführen.

Als Übersicht dienen die Personal- und Materialkosten im Tagesschulbereich. Die Situation im Jugendamt präsentiert sich analog.

|                                      | <b>2014</b>             | <b>2015</b>             |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Personalkosten</b>                | Fr. 1'437'998.60        | Fr. 1'462'931.45        |
| <b>Materialkosten (Lebensmittel)</b> | Fr. 1'021'970.55        | Fr. 1'058'414.70        |
| <b>Total Betriebskosten</b>          | <b>Fr. 2'459'969.15</b> | <b>Fr. 2'521'346.15</b> |

Nicht enthalten sind bei diesen Berechnungen die Infrastrukturkosten. Gemäss INFRAS machen diese zwischen 7 und 15 Prozent der Gesamtkosten aus.

## 7. Zukünftige Mahlzeitenherstellung

Die BSS hat parallel zum laufenden Pilotversuch folgende Muss-Kriterien für die Mahlzeitenherstellung festgelegt:

1. **Qualität des Essens:** Nährstoffgehalt, Labels, Zufriedenheit der Kinder
2. **Nachhaltigkeit:** ökologisch, wirtschaftlich, sozial
3. **Akzeptanz** in der Verwaltung, den Betrieben (Tagesschulen, Kitas, Tagis), bei den Kindern, Eltern, Öffentlichkeit und Politik.

Nebst diesen Muss-Kriterien sollen bei der Mahlzeitenherstellung nachfolgende Anliegen im Sinne von **Soll-Kriterien** berücksichtigt werden:

- **Schaffung sozialer Arbeitsintegrations-, Qualifizierungs- und Ausbildungsplätze** (Kompetenzzentrum Arbeit KA und Kompetenzzentrum Integration KI)
- **Ausnutzung interner Ressourcen** (KA, KI) und vorhandener Infrastrukturen (z. B. Produktionsküche des Tagi Breitenrain, die das Potenzial für eine „Quartierküche“ hat),
- **Ausnutzung bestehender Partnerschaften** (z. B. Domicil, La Cultina, Gastro Murifeld, städtische Pächter)
- **Realisierung lokal-regionaler Lösungen.**

## 7.1 Qualität des Essens

Die Qualität des Essens soll unabhängig von der Art und Weise der Mahlzeitenherstellung gut sein. Den Kindern sollen ausgewogene, kindergerechte und abwechslungsreiche Mahlzeiten angeboten werden.

Die BSS erarbeitet zur Qualitätssicherung in Verbindung mit den Tagesschulen, Kitas und Tagis Ernährungs- und Qualitätsrichtlinien, welche die Standards für die Mahlzeitenherstellung festlegen. Sie orientieren sich an den folgenden Leitsätzen:

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Freude am Essen                 | Essen ist mehr als Nahrungsaufnahme. Essen soll Genuss erzeugen. Essen soll schmecken und Freude bereiten.  |
| Kindergerechtes, gesundes Essen | Kindergerechtes, gesundes Essen ist ausgewogen und gehaltvoll. Das bedeutet einen zurückhaltenden Einsatz von Salz, Zucker und Fetten. Es ist abwechslungsreich und enthält Kohlenhydrate, Gemüse, Früchte und Eiweiss.   |
| Essen als Ritual                | Nicht nur das Essen selber, auch die Atmosphäre beim Essen ist wichtig. Am Tisch darf gelacht und geschwätzt werden. Am Tisch gelten aber auch gemeinsam vereinbarte Spiel- und Höflichkeitsregeln, welche durch geeignete Rituale unterstützt werden.  |
| regionale Produktion            | Die regionale Produktion spielt vor allem bei Frischprodukten wie Früchten, Gemüse, Fleisch und Milchprodukten eine Rolle. Sie werden von Produzenten aus der Region bezogen, das heisst von Produktionsbetrieben, welche nicht weiter als 50 km rund um Bern liegen.   |
| ökologische Produkte            | Sowohl Frischprodukte wie Industrieprodukte verfügen, wo vorhanden, über Zertifikate. Nahrungsmittel aus dem Ausland stammen aus fairem Handel. Mit fair gehandelten Produkten leistet man einen wichtigen entwicklungspolitischen Beitrag. Dank fairem Handel werden Kleinbäuerinnen und -bauern und Plantagenarbeiterinnen und -arbeiter in Entwicklungs- und Schwellenländern gestärkt, damit diese ihre Lebensbedingungen aus eigener Kraft nachhaltig verbessern können. |
| saisonale Produkte              | Saisonale Produkte sind frisch und deshalb geschmacklich besser, vermeiden unnötige Umweltbelastung durch weite Transportwege und übermässigen Wasserverbrauch beim Anbau in trockenen Regionen der Erde und bieten die Möglichkeit, die Vielfalt im Wechsel der Jahreszeiten zu erleben.   |
| Nachhaltigkeit                  | Die Zubereitung der Mahlzeiten orientiert sich an den Prinzipien der Nachhaltigkeit. Die Lebensmittel sind nachhaltig produziert. Dem Einkauf der Nahrungsmittel geht eine gute Einkaufsplanung voraus, um möglichst kurze und wenige Transportwege zu benötigen. Mit einer guten Küchenplanung wird Food Waste vermieden.  |

## 7.2 Nachhaltigkeit

Im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit sollen die drei Dimensionen ökologische Verantwortung, gesellschaftliche Solidarität und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit berücksichtigt werden. Es ist ein politisches Ziel, lange Transportwege als Beitrag zur Ökologie zu vermeiden, sowie bei Frischwaren auf saisonale und regional produzierte Produkte abzustellen. Die Wertschöpfung soll, wenn möglich, in der Stadt und Region Bern erfolgen und die gesellschaftliche Solidarität soll den Menschen in und um Bern zugutekommen. Um dies zu erreichen, müssten die Mahlzeiten in der Region Bern hergestellt werden. Dabei zu beachten sind die rechtlichen Rahmenbedingungen. Im Vergaberecht gilt ein Diskriminierungsverbot. Die Stadt Bern darf bei einer öffentlichen Ausschreibung grundsätzlich keinen „Heimatschutz“ betreiben, indem sie Anbietende der Stadt oder Region Bern bevorzugt. Vergaberechtlich müssen auch stadtnahe Betriebe wie der Verein „La Cultina“, die gemeinnützige Aktiengesellschaft „Domicil“, die Vereinigung für Beratung, Integrationshilfe und Gemeinwesenarbeit (vbg; Betreiberin des „Gastro Murifeld“) im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung Offerten (für eines oder mehrere Lose) einreichen. Eine Direktvergabe an diese Institutionen ist bei der Grösse des vorliegenden Cateringauftrages vergaberechtlich unzulässig.

## 7.3 Akzeptanz

Bei den Betriebsleitungen des Pilotversuchs mit Catering ist die Akzeptanz des Caterings von Menu&More mehrheitlich gut. Die professionellen Abläufe, das Bestellverfahren, die Zuverlässigkeit sowie die Möglichkeit, spezielle Menüs für Vegetarierinnen und Vegetarier wie auch für Allergikerinnen und Allergiker (Laktose- resp.- Gluten-Unverträglichkeit) bestellen zu können, werden geschätzt. Ausserdem stellen die Betriebsleitungen fest, dass die Kinder tendenziell mehr und lieber Gemüse essen. Ungewohnt ist für sie der Mehraufwand bei der Menüplanung, da sie beim Catering vor dem Pilotversuch die Menüzusammenstellung nicht mitgestalten konnten. Auch der Aufwand für die Regeneration der Mahlzeiten ist beim Catering mit Menu&More grösser. Trotzdem will eine Mehrheit der Betroffenen nicht zum alten System zurückkehren.

Kritisch beurteilt wird das Catering von denjenigen Tagesschulen, Kitas und Tagis, welche über eine eigene Produktionsküche verfügen und deshalb nicht Teil des Pilotversuchs waren. Für eine Vielzahl dieser Tagesschul- und Betriebsleitungen gehört die Produktionsküche zur Soll-Grundausrüstung einer familienergänzenden Einrichtung. Sie betonen vor allem den emotionalen Wert der eigenen Küche und die Wichtigkeit, dass der Koch oder die Köchin vor Ort anwesend und für die Kinder eine wichtige Bezugsperson sei. Dies gelte, auch wenn die meisten Kinder während der Mahlzeitenzubereitung Schulunterricht hätten und aufgrund der Hygiene-Vorschriften des Lebensmittelinspektorats Produktionsküchen nur beschränkt betreten dürften.

Die Akzeptanz innerhalb der Verwaltung stellt sich folgendermassen dar: Der Gesundheitsdienst wurde bei der Ausschreibung des Pilotversuchs und bei der Erarbeitung von Qualitätskriterien für die Mahlzeiten einbezogen. Gesundes, ausgewogenes Essen, das den Kindern schmeckt, ist aus gesundheitlicher Sicht entscheidend. Ebenso wichtig sind die Lust und der Genuss am Essen. Das Sozialamt und das Kompetenzzentrum Integration sehen beim Catering die Möglichkeit, Arbeitsintegrationsplätze zu schaffen sowie qualifizierende Ausbildungsgänge aufzubauen, welche Stellensuchenden den Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtern könnten. Das KA hätte den Bedarf, Einsatzplätze für 10 bis 15 Personen zu schaffen, das KI könnte 10 Personen für solche Einsatzplätze „fit“ machen.

Für das Jugendamt spielt im Bereich der Kitas und den Betreuungsgutscheinen die Wirtschaftlichkeit des Caterings zunehmend eine Rolle. Im Zuge der Einführung der Betreuungsgutscheine und des Systemwechsels bei der Subventionierung von Kita-Plätzen dürfen ab 2016 allfällige Defizite der Kitas nicht mehr von der Stadt übernommen werden.

Von den Eltern gab es nur vereinzelte Reaktionen, die sich einerseits kritisch gegenüber den langen Transportwegen aus Zürich äusserten und andererseits die Möglichkeit lobten, auf Allergien ihrer Kinder eingehen zu können. Die Kinder haben im Grossen und Ganzen das Essen von Menu&More gern.

Politisch löste die Vergabe an die Zürcher Firma Menu&More eine Debatte aus. Kritisiert wurden vor allem der Transport der Mahlzeiten von Zürich nach Bern sowie weitere grundsätzliche Fragestellungen zur Qualität des Essens sowie zum pädagogischen resp. emotionalen Wert des Essens resp. der Zubereitung des Essens direkt in einer Produktionsküche der familienergänzenden Einrichtungen.

Die Anliegen der Politik an die Mahlzeitenherstellung sind vielfältig. So wird gefordert, dass die familienergänzenden Einrichtungen generell das Mittagessen in eigenen Küchen zubereiten sollen. Ein wichtiges Anliegen ist es, dass das Essen in der familienergänzenden Betreuung als pädagogischer und emotionaler Auftrag behandelt werden soll. Die Kinder sollen wissen, woher das Essen kommt, wie die Lebensmittel vor der Verarbeitung aussehen, wie Mahlzeiten hergestellt werden, welche Gemüse und Früchte wann Saison haben. Schliesslich wird verlangt, die Mahlzeitenherstellung auch für die Arbeitsintegration zu nutzen. So sollen Personen aus dem Kompetenzzentrum Arbeit und aus dem Kompetenzzentrum Integration bei der Mahlzeitenherstellung eingesetzt werden. Und schliesslich soll auch der Bezug der Lebensmittel vereinheitlicht werden und hohen qualitativen Anforderungen genügen. Hingegen wurden weder in den Vorstössen im Zusammenhang mit dem Pilotversuch noch in laufenden Bau- und Sanierungsprojekten Kosteneinsparungen bei der Mahlzeitenherstellung gefordert.

## 8. Modelle für die zukünftige Mahlzeitenherstellung

Im Rahmen der genannten Muss- und Soll-Kriterien ergeben sich folgende Modelle der zukünftigen Mahlzeitenherstellung:

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Modell A</b> | Ein einziger zentraler städtischer Cateringbetrieb („ <b>Stadtküche</b> “)  |
| <b>Modell B</b> | Erweiterte Produktionsküchen für mehrere Betreuungseinrichtungen („ <b>Quartierküchen</b> “)  |
| <b>Modell C</b> | <b>Externes Catering</b> (öffentliche Ausschreibung, ggf. in Losen)   |
| <b>Modell D</b> | Mix von Quartierküchen, Produktionsküchen und externem Catering (Modell „ <b>Vielfalt</b> “). Quartierküchen für mehrere familienergänzende Betriebe ohne eigene Produktionsküche, <b>Produktionsküchen</b> , wo sie nachhaltig betrieben werden können, und externes Catering, wo weder Quartier- noch Produktionsküchen nachhaltig betrieben werden können. |

## 9. Beurteilung der verschiedenen Varianten

### 9.1 Modell A: Städtischer Cateringbetrieb („Stadtküche“)

Der Aufbau einer Stadtküche bedingte eine grössere Investition. Entsprechende Kalkulationen liegen heute nicht vor. Sie sind abhängig von der Kapazität sowie den baulichen Rahmenbedin-

gungen. Das Betriebsrisiko würde die Stadt tragen. Da sich der Gastrobereich nach Aussagen des Kompetenzzentrums Arbeit und des Kompetenzzentrums Integration gut für die Arbeitsintegration eignen würde, könnten in einem solchen Betrieb Arbeitsintegrationsplätze geschaffen sowie qualifizierende Ausbildungen für Asylsuchende angeboten werden. Der Aufbau eines solchen Betriebs setzte eine sorgfältige Planung, nicht nur für das Catering, sondern auch für die Transporte und die weiteren Dienstleistungen an die familienergänzenden Einrichtungen, voraus. Aufgrund der Höhe der Investitionen und der Betriebskosten wäre für die notwendigen Kreditbeschlüsse der Stadtrat finanzkompetentes Organ. Es wäre mit einer Vorlaufzeit von ca. fünf Jahren zu rechnen.

Zu bedenken ist dabei, dass die Stadt Zürich 2003 ihre Stadtküche aus Wirtschaftlichkeitsgründen verkauft hat. Die Zürcher Stadtküche (SUK) war ursprünglich eine Dienstabteilung des Sozialdepartements der Stadt Zürich mit 125-jähriger Geschichte. Sie diente der Armenspeisung und sollte später den Zweck erfüllen, ein günstiges Verpflegungsangebot für städtische Bewohnerinnen und Bewohner zu gewährleisten. Eines der wichtigsten Tätigkeitsfelder der Stadtküche war die preisgünstige Belieferung von Krippen, Horten und Schulen. Gleichzeitig hatte die SUK einen Auftrag zur sozialen Integration und beschäftigte Mitarbeitende, die sonst nur schwer im Arbeitsmarkt integriert werden konnten.

In den 90er Jahren geriet die SUK immer mehr unter wirtschaftlichen Druck und verzeichnete ein hohes wiederkehrendes Betriebsdefizit. Dies führte dazu, dass die Stadtküche Ende der 90er Jahre kurz vor der Schliessung stand. Als Ausweg sah die Stadt die Neuzuordnung der SUK zum Departement Gesundheit und Umwelt, wo Synergiepotenzial vermutet wurde. Die 1997 durchgeführte Überführung beinhaltete ausserdem den Ausbau des Produktionsbereichs der Stadtküche und den sukzessiven Ausstieg aus der Gastronomie. Im Jahr 2002 konnte die SUK das erste Mal wieder schwarze Zahlen schreiben. Es war jedoch wichtig, die Stadtküche weiterzuentwickeln, weil der Umsatz sonst zu stagnieren drohte und die Existenz der Arbeitsplätze sowie der günstigen Essensversorgung in Gefahr war. Parallel dazu nahm der Konkurrenzdruck zu, da sich in der Grossgastronomie viele Produktionsbetriebe zusammenschlossen oder aufgekauft wurden. Ausserdem war das stadtinterne Marktpotenzial ausgeschöpft. Im Weiteren konnte die SUK nur beschränkt als Marktteilnehmerin auftreten, da sie als städtischer Betrieb die Privatwirtschaft nicht konkurrieren durfte.

Eine Weiterentwicklung setzte einen genügend grossen unternehmerischen Gestaltungsspielraum voraus, welcher nur durch einen unbeschränkten Marktzugang erreicht werden konnte. Deshalb nahm die Stadt Zürich Kontakt mit DSR<sup>1</sup> als zweitgrössten Schweizer Caterer mit Sitz in Morges auf. DSR ist in seiner Grundstruktur als Stiftung organisiert, welche zu 100 Prozent an der Aktiengesellschaft DSR Participation S.A. Genève beteiligt ist. Die Zürcher Stadtküche und DSR waren zwar in identischen Marktfeldern tätig, aber standen nicht in Konkurrenz, da die Marktfelder komplementär waren.

2005 gründete die Stadt Zürich gemeinsam mit DSR eine Betriebsgesellschaft in Form einer Aktiengesellschaft. Diese trägt den Namen Menu and More AG. Folgende Geschäftsfelder wurden definiert: Die Stadtküche ist weiterhin für die Produktion zuständig und Menu and More AG für das Marketing und den Vertrieb. Die SUK blieb somit vorerst Dienstabteilung der Stadt Zürich. Die Stadt Zürich war mit 40 Prozent an der Betriebsgesellschaft beteiligt und die DSR Participation S.A. Genève hielt mit 60 Prozent die Mehrheitsbeteiligung. Durch die Minderheitsbeteiligung wollte die Stadt Zürich ihre Interessen sichern und die produktspezifischen Kernkompetenzen in der Stadtküche erhalten. Die beiden Parteien schlossen ebenfalls einen Aktionärsbindungsvertrag ab, sodass keiner der beiden seine Aktien verkaufen kann ohne die Einwilligung des Anderen.

2010 verkaufte Stadt Zürich die Stadtküche ganz an Menu&More AG. Generell wurde in der Privatisierung die Chance gesehen, die Arbeitsplätze der Stadtküche auch in Zukunft zu sichern. Gleichzeitig war Menu&More AG durch die Übernahme der Produktion in der Lage, weiter zu expandieren und zusätzliche Arbeitsplätze im Niedriglohnbereich zu schaffen. Die Privatisierung er-

<sup>1</sup> Per 1. Januar 2015 hat die Eldora AG die gastronomischen Tätigkeiten der DSR Stiftung übernommen

mögliche, Investitionen in den Produktionsbetrieb an Menu&More AG zu übertragen, welche bisher von der Dienstabteilung Stadtküche finanziert wurden. Im Gegenzug konnte sich die DSR mit der Übernahme der Stadtküche im Deutschschweizer Markt stärker positionieren.

Die Stadt Zürich hält heute eine strategische Beteiligung von 20 Prozent an Menu&More. Mit dieser strategischen Beteiligung verfolgt der Zürcher Stadtrat vor allem das Ziel, das Angebot und die Qualität für die Schul- und Hortverpflegung aufrecht zu erhalten. Die restlichen 80 Prozent des Aktienkapitals sind im Besitz der Eldora AG (ehemals DSR).

INFRAS folgert, dass ein Produktionsbetrieb im Bereich der Grossgastronomie, wie es die Stadtküche in Zürich war, nur konkurrenzfähig ist, wenn sie eine bestimmte Grösse erreicht und damit kostengünstig produzieren kann. Ausserdem hat eine private Trägerschaft den Vorteil des grösseren unternehmerischen Spielraums, indem das Unternehmen flexibler auf Veränderungen am Markt reagieren kann. Dagegen ermöglicht die Führung einer Stadtküche der Stadt selber eine gezielte Steuerung hinsichtlich Qualität und Preisgestaltung der Mahlzeiten sowie des Spielraums zur Arbeitsintegration.

### **9.2 Modell B: Erweiterte Produktionsküchen für mehrere Betreuungseinrichtungen („Quartierküchen“)**

Aktuell gibt es eine einzige, neuere Produktionsküche im Tagi Breitenrain, welche die Anforderungen an eine Quartierküche weitgehend erfüllt, und andere, in der Umgebung angesiedelte Betreuungseinrichtungen beliefert. Diese Produktionsküche wurde von Anfang an so konzipiert, dass sie benachbarte städtische Einrichtungen mit Mahlzeiten beliefern kann. Allerdings ist sie nur für ein warmes Catering ausgerichtet. Das bedeutet, dass die Produktionsküche am Nachmittag kaum genutzt wird. Ein Ausbau der Küche für ein cook & chill-Verfahren (Herstellung der Mahlzeiten mit anschliessender Kühlung) wird auch vom Kochpersonal der entsprechenden Einrichtung begrüsst. Das Potenzial für eine Quartierküche hätte im Weiteren die bestehende Küche im Gäbelhaus, die jedoch veraltet ist und nach der Sanierung der Tagesschule nicht in Betrieb genommen wurde. Sie müsste modernisiert werden. Andere städtische Produktionsküchen, die sich als Quartierküchen eignen würden oder bereits als solche funktionieren, gibt es aktuell nicht. Allenfalls müssten die Kirchgemeindegäuser diesbezüglich genauer geprüft werden. Verschiedene Kirchgemeindegäuser verfügen über Produktionsküchen, welche möglicherweise von der Stadt übernommen und für das Catering nutzbar gemacht werden könnten. Ein wichtiger Faktor für die Beurteilung der Eignung einer bestehenden Küche als Quartierküche ist im Weiteren die Möglichkeit der Zu- und Wegfahrt.

Die Lage stellt sich aktuell folgendermassen dar:

Im Schulkreis Kirchenfeld-Schosshalde wird die Gastro Murifeld betrieben. Es handelt sich um ein Angebot der vbg. Die heutige Küche genügt den notwendigen Kapazitäten nicht und müsste erweitert werden (was am heutigen Ort aus Platzgründen nicht möglich ist).

Im Schulkreis Bethlehem besteht eine veraltete Küche im Gäbelhaus. Diese könnte zu einer städtischen Quartierküche ausgebaut werden.

Städtische Quartierküchen können für die Arbeitsintegration und für die Schaffung von Ausbildungsplätzen für Asylsuchende konzipiert werden. Es ist davon auszugehen, dass pro Betrieb ein bis zwei solche Plätze geschaffen werden können.

### **9.3 Modell C: Externes Catering (öffentliche Ausschreibung ggf. in Losen)**

Ein externes Catering durch einen oder mehrere Privatbetriebe muss ausgeschrieben werden.

Eine Beschränkung des Wettbewerbs auf regionale Catering-Betriebe ist nicht erlaubt. Die Auftei-

lung des Auftrags in Lose ist möglich. Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, dass wieder einer der beiden grossen Anbieter (Menu&More; SV group) den Zuschlag erhalten würde, da sich diese für alle Lose bewerben können.

#### **9.4 Modell D: Vielfalt (Mix von Quartierküchen, Produktionsküchen und Catering)**

Das Modell „Vielfalt“ beinhaltet einen Mix von städtischen Quartierküchen, betriebseigenen Produktionsküchen und externem Catering für städtische familienergänzende Einrichtungen. Quartierküchen werden in einem Schulkreis gebaut, sofern dies räumlich-baulich realisierbar ist und sofern ein wirtschaftlicher Betrieb mit der Belieferung von weiteren städtischen familienergänzenden Betrieben im Schulkreis nötig und möglich ist. Eigene Produktionsküchen werden in familienergänzenden Betrieben gebaut, sofern aufgrund des Mahlzeitenvolumens ein wirtschaftlicher Betrieb (gemäss INFRAS mind. 50 Mahlzeiten täglich) erreicht werden kann und es die Platzverhältnisse zulassen. Eine Catering-Lösung wird dort realisiert, wo keine Quartier- oder Produktionsküchen zur Verfügung stehen und Catering die nachhaltigste Lösung darstellt.

### **10. Schlussfolgerungen**

Vor diesem Hintergrund wird beantragt, für die Mahlzeitenherstellung das Modell „Vielfalt“ weiterzuverfolgen. Dieses erfüllt die Muss-Kriterien Qualität, Nachhaltigkeit und Akzeptanz am besten.

Zur Sicherstellung der Qualität, welche neben dem Umgang mit Essen und Verhaltensregeln am Tisch auch die Verwendung von regionalen, saisonalen und fair hergestellten Lebensmitteln beinhaltet, sollen Ernährungs- und Qualitätsrichtlinien erarbeitet werden. Diese berücksichtigen auch die pädagogische Einbettung des Essens in den Alltag der familienergänzenden Betreuungseinrichtungen.

Beilagen:

- Übersicht über die Regenerations- und Produktionsküchen der städtischen familienergänzenden Einrichtungen
- Onlinebefragung der Betriebsleitungen durch das Schulamt