



GÖTEBORGS UNIVERSITET

INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Kökspersonalens medvetenhet kring faktorer som påverkar den offentliga skolmåltidsverksamheten

Abraham Smoler

Examensarbete 15 HP

Kostekonomutbildning med inriktning mot ledarskap 180 HP

Handledare: Marianne Pipping Ekström

Examinator: Anna Post

Datum: Vt 2011

Titel: Kökspersonalens medvetenhet kring faktorer som påverkar den offentliga skolmåltidsverksamheten.

Författare: Abraham Smoler

Uppsats: Kandidatuppsats 15 hp

Program: Kostekonomprogrammet 180 hp

Nivå: Grundnivå

Handledare: Marianne Pipping Ekström

Examinator: Anna Post

Antal sidor: 27 sidor + bilagor

Termin/år: Vt. 2011

Nyckelord: Skolmåltidsverksamhet, medvetenhet, faktorer, påverkan, kökspersonal.

Sammanfattning

Det finns många faktorer som påverkar den offentliga skolmåltidsverksamheten. Råvaror, mat och hälsa, lokaler och utrustning, produktionsmetoder och produktionssystem, matsedelspanering, service, organisation och organisering samt lagar och regler är några faktorer som påverkar dessa verksamheter. Påverkan sker både på kökspersonalens arbetsvillkor och också på sättet att organisera måltidsverksamhetens drift. Denna studie syftar till att undersöka kökspersonalens medvetenhet kring ovannämnda faktorer. För detta ändamål har en kvalitativ undersökning gjorts med hjälp av telefonintervjuer. Sammanlagt intervjuades fem skolköksmedarbetare. Resultatet av intervjuerna antyder att kökspersonalen kan ha en bristande medvetenhet kring faktorer som påverkar skolmåltidsverksamheterna, detta kan eventuellt begränsa måltidsverksamheterna till att utvecklas på ett effektivt sätt.

Innehållsförteckning

INLEDNING	3
BAKGRUND	4
Råvaror	5
Mat och Hälsa	6
Lokaler och utrustning	7
Produktionsmetoder och produktionssystem inom storhushåll	8
Matsedelsplanering	10
Service	11
Organisation och organisering	11
Lagar och regler	12
SAMMANFATTNING AV PROBLEMFÖRMULERING	13
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	13
METOD	14
RESULTAT	17
DISKUSSION	22
Metod	22
Resultat	23
REFERENSER	26
BILAGOR	
Bilaga 1: Frågor kring verksamheten	
Bilaga 2: Frågor kring personalen	
Bilaga 3: Frågor kring intressenter utanför kärnverksamheten	
Bilaga 4: Intervjumallar från medarbetare A	
Bilaga 5: Intervjumallar från medarbetare B	
Bilaga 6: Intervjumallar från medarbetare C	
Bilaga 7: Intervjumallar från medarbetare D	
Bilaga 8: Intervjumallar från medarbetare E	

INLEDNING

Under mina 20 yrkesverksamma år som kock, bagare och konditor har jag alltid haft fokus på produkterna jag har serverat till mina gäster. Fokus har varit på råvarorna, min kunskap och erfarenhet samt på gästens behov och krav.

Kostekonomutbildningen som jag genomfört de senaste åren har gjort mig medveten om att det finns en mängd andra faktorer som tillsammans med råvaror, praktisk kunskap och gästens behov skapar alla dessa produkter och måltider som serveras inom området vi definierar som storhushåll (=måltider som konsumeras utanför hemmet). Många av dessa faktorer är osynliga för gästen men också många gånger för kökspersonalen inom skolmåltidsverksamheterna.

Jag tycker att det är viktigt att kökspersonalen blir varse de faktorer som påverkar produkterna som serveras inom skolmåltidsverksamheterna. Enligt min mening kan detta leda till att kökspersonalens förståelse på vad som påverkar skolmåltiderna och hur påverkan sker blir större.

BAKGRUND

Vilka är alla de faktorerna som påverkar skolmåltidsverksamheterna och därmed måltiderna dessa serverar? Man skulle kunna säga att allt som kan ha en påverkan på de företeelser eller de människor som på något sätt har kontakt med skolmåltidsverksamheterna skulle räknas som en sådan faktor. T ex för de medarbetare som använder sig av kollektivtrafiken är bussarnas fullföljning av dess tidtabell en faktor. För att en meningsfull studie utan att absurt många faktorer skulle tas upp har jag gjort en sammanställning. Jag har valt att ta upp faktorer som varit aktuella under min kostekonomutbildning på Göteborgs universitet. Dessutom sådana som behandlas av Fosket och Ceserani (2007). Enligt dessa författare är bokens syfte att tillgodose kunskapsbehovet för alla som är inblandade i storhushållsverksamheter. Vetenskapliga artiklar, där faktorer som påverkar måltidsverksamheter ur olika perspektiv tas upp, har också använts för att till slut välja ut ett antal faktorer som ska ingå denna studie. Nedan presenteras den sammanställningen som gjorts tillsammans med en förklaring till varför dessa faktorer anses vara viktiga för skolmåltidsverksamheterna. *Råvaror, mat och hälsa, lokaler och utrustning, produktionsmetoder och produktionssystem i storhushåll, matsedelsplanering, service, organisation och organisering samt lagar och regler.* Dessa åtta faktorer har tagits fram med hjälp av Flambert och Neibert (1968), där författarna beskriver de kraven som ställs för planering av måltidsverksamheter. Fler faktorer än de som redovisas här hade kunnat ingå i studien, detta hade dock krävt betydligt mer tid och resurser i anspråk än vad som fanns tillgängliga. En djupare redovisning av samtliga valda faktorer hade kunnat uppvisas. Detta hade dock inte tillfört något mervärde för läsaren, tvärtom hade detta säkerligen tröttat ut läsaren med överflödig information. Vidare följer en presentation av samtliga åtta faktorer som ingår i studien.

Råvaror

Livsmedlen är materialet kökspersonalen har att arbeta med. Råvarorna införskaffas, lagras, bearbetas, serveras och en del kasseras. Denna livscykel för råvarorna i ett kök kan tillsynes verka okomplicerad. Sanningen är att det finns en mängd faktorer som omger råvarornas resa till skolköken där de blir konsumerade eller blir till avfall.

- Val av leverantör.

Leverantörens sortiment, leveranstäthet, deadline för beställningen, klockslag för leverans, reklamationer samt den personliga relationen som utvecklas mellan leverantör och skolköken påverkar vilka råvaror som verksamheten får tillgång till. Van Der Spiegel, Luning, De Boer, Ziggers och Jongen (2006) listar *kontroll av leveranser* samt *kontroll av råvaror* som faktorer som leder till en effektiv och en kvalitativ administration av verksamheter.

- Krav på råvarorna.

Enligt Ingegerd Jonsson¹ måste man vid val av livsmedel bland annat bestämma vilka krav olika produkter måste tillgodose för att måltiderna ska leva upp till måltidsverksamhetens och gästens behov. Dessa behov är kopplade till faktorer som pris, kostnader, sensoriska egenskaper, hållbarhet, volym, avtal, arbetsinsats och utrustning. Dessa faktorer måste kökspersonalen ta i beräkning vid beställning av råvaror.

- Råvarors miljöpåverkan

En faktor som på senare år har lyfts av myndigheter, intresseorganisationer och media är livsmedlens miljöpåverkan.

Kött- nöt, lamm, gris och kyckling- är de livsmedel som påverkar miljön mest. Fisk och skaldjur är till stora delar en vild resurs som vi måste hushålla med. Frukt, bär, grönsaker och baljväxter har mycket olika miljöpåverkan beroende på hur och var de är odlade och hur ömtåliga de är.

(Livsmedelsverket Miljösmarta matval, 2009).

När opinionen i samhället kring miljöfrågor förändras kan skolmåltidernas val av råvaror påverkas. Denna påverkan kan ske genom att kökspersonalen tar egna beslut eller genom beslut som tas av kommunledningen.

¹ Personlig kommunikation Ingegerd Jonsson, utvecklingsledare/skolmåltidsverksamhet Vetlanda kommun, samtal den 2 maj 2011.

Mat och Hälsa

Skolmåltidsverksamheter ansvarar för en betydande del av elevernas måltider som de konsumerar utanför hemmet. Därför har personalen som ansvarar för skolmåltider stor påverkan på den näring som eleverna erhåller genom måltiderna som serveras.

I Livsmedelsverkets uppdrag står det att läsa: Livsmedelsverket ska som central förvaltningsmyndighet för livsmedelsfrågor i konsumenternas intresse arbeta aktivt för säkra livsmedel av hög kvalitet, redlighet i livsmedelshanteringen och bra matvanor. Det vill säga att Livsmedelsverket ska bland annat ”genomföra vetenskapliga undersökningar av livsmedel och matvanor för att öka kunskaperna om nyttan och riskerna med maten” (Livsmedelsverket, 2007, s. 230).

- Näringsrekommendationer

Kökspersonalen, kostekonomerna, forskare, lärare samt kostplanerare kan använda sig av Livsmedelsverkets rekommendationer vid arbete där livsmedelsfrågor, näringsfrågor samt andra kostfrågor är involverade. Svenska näringsrekommendationer (SNR, 2005) anger det dagliga intaget av energi och näringsämnen som Svenska Livsmedelsverket (SLV) rekommenderar. Dessa rekommendationer baseras på de Nordiska näringsrekommendationer, NNR, som är ett nordiskt samarbete av forskare och experter. SLV konstaterar att SNR 2005 i allt väsentligt stämmer överens med Världshälsoorganisationens (WHO) rekommendationer från 2003 (Livsmedelsverket, 2007).

- Livsmedelsrekommendationer

Råden om näringsrekommendationer kan te sig teoretiska och svårbegripliga för personer som inte är insatta i vetenskaplig terminologi. Därför har SLV utarbetat en skrift där SNR översätts på ett praktiskt sätt till livsmedel och där råden lättare kan uppfattas av gemene man. Denna skrift heter *Svenska näringsrekommendationer översatta till livsmedel, SNÖ*. Enligt SLV är sättet att uppfylla näringsrekommendationerna många och målet kan nås med ett otal kombinationer av livsmedel, och det som styr mest är rekommendationerna för mättat fett, fibrer, protein och järn. SLV fastställer att det som är minst flexibelt är proportionerna mellan livsmedelsgrupper, men att inom respektive grupp är valmöjligheterna betydligt större (Livsmedelsverket, 2007). Livsmedelsrekommendationerna ger förslag på lämpliga mängder och val inom livsmedelsgrupperna. Genom att tillämpa mängdrekommendationerna kan näringsrekommendationerna uppfyllas (Livsmedelsverket, 2007).

På uppdrag av regeringen har SLV gett ut skrifter där riktlinjer, råd och rekommendationer utarbetats för måltider i förskola, familjedaghem, fritidshem, skola och gymnasieskola (Bra mat i skola, 2007 och Bra mat i skola, 2007). Det är upp till var en av dessa verksamheter, i kommunal eller privat regi, att bestämma egna riktlinjer att arbeta med när det gäller måltidsverksamhet. Det är SLV:s förhoppning att dess råd kan hjälpa nyssnämnda verksamheter att utarbeta riktlinjer som promoverar barnens hälsa genom kompletta, näringsriktiga måltider och genom hälsosamma matvanor.

Förutom SLV:s råd finns det andra faktorer som skolor och andra verksamheter måste beakta under sitt arbete med måltidsplanering.

- Specialkost

Idag är det inte ovanligt att barn drabbas av överkänslighet mot vissa livsmedel eller som får allergier. Kökspersonalen får ett allt större ansvar när det gäller att planera specialkost för dessa elever. Utbildning med gedigna kunskaper inom dessa olika allergier måste kökspersonalen inom skolverksamheter förkovra sig för att garantera barnens säkerhet. Utöver allergier måste kökspersonalen förvärva kunskaper omkring olika sjukdomstillstånd, som t ex diabetes, som också kan påverka måltidsplaneringen. Sjukdomar som fetma, diabetes, metaboliska syndromet och cancer kan i många fall undvikas genom en medveten satsning i skolor och andra verksamheter mot en måltidsplanering anpassad till SLV:s rekommendationer (Livsmedelsverket, 2007).

- Hygien

Enligt Sveriges Kommuner och Landsting (2006) måste näringsidkare inom livsmedelsbranschen numera förhålla sig till regelverk som bygger på HACCP- principer som är en metod för riskanalys inom hygienområdet. Skolmåltidsverksamheterna måste utveckla och följa rutiner bland annat för personlig hygien, hantering av livsmedel, övervakning av temperaturer, rengöring samt personalutbildning.

Lokaler och utrustning

I en vanlig svensk skolrestaurang kan det beredas en eller flera måltider per dag som t ex frukost, lunch och två mellanmål. Kökets arbetsytor och utrustning ska räcka inte enbart för dagens måltider utan kanske måste också vissa förberedelser göras för nästa dags måltider. Beroende på antal elever och skolpersonal kan flera sittningar äga rum i matsalen. Organisation och logistiken som krävs för att kunna genomföra en lyckad skolbespisning är krävande. DiPietro, Murphy, Rivera och Muller (2007) nämner vården av lokaler och utrustningen bland de nyckelfaktorer som administratörer måste adressera för att lyckas med sin restaurangverksamhet.

Olika råvaror och färdiga produkter tar olika mycket arbetsyta, utrustning och förvaringsutrymmen i anspråk. Enligt Foskett och Ceserani (2007) är en god planering för faktorerna lokaler samt utrustning avgörande för att lyckas med en måltidsservice.

I de allra flesta fall måste kökspersonalen anpassa sig till de förutsättningar som råder när det gäller produktions- och serveringsytans utformning samt dess befintliga utrustning. Den offentliga sektorn brukar ha en stram budget vilket gör att lokalerna och utrustningen många gånger inte är dimensionerade efter behovet. Många kommuner har också omoderna kök som i många fall inte uppfyller dagens krav på hygien och arbetsmiljö (Sveriges kommuner och Landsting, 2006). ”En restaurang utan ett funktionellt kök är ofta en omöjlighet” (Halling, Jacobson & Nordlund, 1990, s 176). När så är fallet blir det svårt för personalen att arbeta på ett optimalt sätt.

Produktionsmetoder och produktionssystem inom storhushåll

Produktionsmetoder

”Att laga mat” är ett ofta använt uttryck. Men vad inbegriper uttrycket, vilka kunskaper måste kökspersonalen behärska för att laga mat?

Att laga mat är inte bara att stå vid spisen och röra i grytorna. Att laga mat är en hel serie av beslut och handlingar, som tillsammans ger ett resultat i form av maträtter på bordet, ett näringsinnehåll, en struktur i samvaron mellan de människor som äter maten tillsammans, en arbetsfördelning eller arbetsdelning mellan de som har ett gemensamt hushåll. Att laga mat är dessutom en gärning med ekonomiska konsekvenser. (Ekström, 1990, s. 15)

Produktionsmetoderna i ett kök är många. Kökspersonalen gör varje dag en avvägning av vilka metoder eller kombination av metoder som är lämpligast för dagens maträtter beroende på ett antal faktorer som t ex typ av livsmedel, säsong, målgrupp, arbetsytor, utrustning, önskad smak och konsistens och personalens kunskaper.

Beroende på dessa och andra faktorer kan kökspersonalen använda sig av en mängd olika metoder för att producera måltiderna, bland andra bakning, rostning, kokning, grillning, sjudning, ångkokning, fritering, förvällning, marinering. Alla dessa produktionsmetoder måste behärskas av kökspersonalen för att på ett optimalt sätt kunna servera aptitliga och näringsriktiga måltider.

Produktionssystem

Teknikutvecklingen inom livsmedelsindustrin har gjort att nya produktionssystem skapats (Sveriges Kommuner och Landsting, 2006). Ekonomiska intressen, jakten på effektivitet och nytt regelverk kring hygien och arbetsmiljö kan ha bidragit till spridningen av dessa system. Var och en av dessa har för- och nackdelar och lämpar sig bäst beroende på olika faktorer. En del kommuner har redan implementerat sådana system. Oavsett vilka uppfattningar man har kring dessa produktionssystem måste kökspersonalen anpassa sig till dem. För många medarbetare ändrar vissa av dessa produktionssystem själva uppfattningen om vad t ex kockyrket handlar om, från att arbeta med ett hantverk till att arbeta i en industriell anläggning.

Nedan presenteras produktionssystemen med en kort förklaring till dessa. Hela listan med förklaringarna är hämtat från skriften ”Mat för många” av Sveriges kommuner och Landsting (2006).

Cook Serve

Det traditionella sättet att tillhandahålla mat är att laga och servera varm mat. Att kunna servera nylagad, varm mat är naturligtvis det mest optimala ur kvalitets- och näringsynpunkt.

Tillagning med varmhållning

I central- och tillagningskök tillagas ofta stora mängder mat vilket innebär att förberedelser och tillagning måste påbörjas långt innan maten kan serveras. För att kedjan ska fungera måste man oftast hålla den färdiglagade maten varm under en tid före serveringen.

I lösningar med centralkök där den färdiglagade, varma maten dessutom ska transporteras ökar tiden för varmhållning.

Kyld mat

Med kyld mat avses här en hantering där maten tillagas på traditionellt sätt och därefter kyls ned för senare servering. Kylningen ska ske så snabbt som möjligt i särskilda nedkylningsskåp eller annan lämplig utrustning för nedkylning.

Cook chill

Cook chill är en relativt nytt system för matlagning i storhushåll, framförallt i storkök som levererar kyld mat till skolor och liknande. Cook chill innebär att maten tillagas på ett traditionellt sätt och sedan snabbt kyls ned till mellan 0 grader och 3 grader. Maten förvaras därefter i denna temperaturintervall till dess den ska serveras.

Sous Vide – matlagning i vakuum

Tekniken innebär att den råa eller förbehandlade livsmedlet förpackas i krympfilm och tillagas antingen i specialugn under tryck med lågtemperaturånga till produktens sluttemperatur eller tillagas i så hög temperatur att det pastöriseras. Därefter tillsluts förpackningen i vakuummaskin och snabbkyls till maximalt 3 grader.

Capkold

För pumpbara rätter sker beredning i speciella ångkokgrytor med omrörare där temperaturen och tid styrs och registreras av en processtyrd utrustning som är kopplad till grytan. Efter avslutad kokning pumpas maten vid en temperatur på 83 grader in i Cryovacpåsar. Påsarna tillsluts väl och kyls sedan till under 4 grader i en roterande kyltank med cirkulerande tvågradigt kallt vatten.

Modifierad atmosfär (MAP)

Cook-chill måltider som tillagats med konventionell metod med snabbt efterföljande nedkylning och dessutom blivit förpackade under modifierad atmosfär kalas ibland felaktigt för MAP. Benämningen MAP syftar på själva förpackningsmetoden. Förpackningen gasfylls och förseglas med en gasfilm som är ogenomtränglig för gas. En del storkök använder metoden för att producera specialkost eller mat till äldreomsorgen.

Matsedelsplanering

Enligt Mamalis (2009) är anpassningen till de lokala behov och förhållanden den viktigaste faktorn för att lyckas inom måltidsindustrin. Speciellt viktigt är att beakta kulturen och traditioner skriver Mamalis. Därför är matsedelsplanering en viktig faktor för skolmåltidsverksamheter speciellt när omtyckta husmanskostanrättningar finns med i planeringen.

En lyckad matsedelsplanering förutsätter också att en mängd andra faktorer beaktas. Några exempel på vad dessa faktorer kan vara anges nedan utan någon särskilt rangordning och är tagna ur skrifterna *Bra mat i skolan* (Livsmedelsverket, 2007) samt *The Theory of Catering* (Foskett & Cecerani, 2007). Fler faktorer än de angivna kan vara aktuella beroende på typ av måltidsverksamhet som bedrivs. Gemensamt för alla är dock att de har en avgörande roll på vad, hur och när måltiderna tillagas och serveras.

Arbetsförmåga hos medarbetare	Utbildningsnivå, erfarenhet och arbetsmoral
Arbetskraft	Antal arbetstimmar som verksamheten disponerar
Ekonomi	För att hålla en budget
Kostdataprogram	Planeringsverktyg för verksamheten
Lokaler och utrustning	Lokalens dimensioner och utformning samt utrustningens storlek
Näringsberäkningar	I enighet med Livsmedelsverkets riktlinjer
Recept	Ingrediensförteckning, kvantitet, antal portioner, kostnad, näringsinnehåll, tillvägagångssätt, mm.
Säsong	Råvaror typiska för säsongen
Typer av kost	Olika beroende på sjukdomstillstånd, allergier eller kulturella betingelser
Variation	Fisk, köttfärs, kött/fågel, korv, soppa, blodpudding/lever, vegetarisk rätt, blandrätt.

Service

Den offentliga måltidspersonalen tillhandahåller service från kommuner och landsting till invånarna. Till exempel i förskolor, skolor, sjukhus, ålderdomshem och fängelseanstalter bland andra institutioner. Men vad inbegriper ordet service för måltidspersonalen? Lundmark (2002) inkluderar valmöjligheter och tillgänglighet så som öppettider samt kundbemötande i begreppet service, samt att personalen har goda kunskaper om de maträtter som serveras.

Gustafsson, Öström, Johansson och Mossberg (2006) anger fem faktorer som de menar är de viktigaste för utveckling av måltidsservice i restauranger. Dessa kallar författarna för fem aspekter av en måltidsmodell även kallad FAMM (five aspects of the meal model). De fem aspekterna är i korthet: **Rummet:** Den här aspekten börjar i det ögonblick man går in i en matsal eller restaurang. Att jobba på ett professionellt sätt med aspekten Rummet är att beakta stil, arkitektur, textilier, design och konst vilka ger matsalen en specifik dekor och karaktär. **Mötet:** Här syftas till sättet gästerna tas emot av personalen. Personalens uppträdande är av avgörande betydelse på hur gästerna kommer att trivas under sitt besök. **Produkten:** Aspekten som refererar till maten och drycken. Och enligt Gustafsson, m fl. (2006) inte enbart hur mat och dryck smakar utan också dess utseende och hur de presenteras. Enligt dessa forskare har studier visat att maten uppfattas som godare om dess utseende är tilltalande. Och mindre god eller av sämre kvalitet om utseendet uppfattas som tråkigt eller färglöst. **Styrsystemet:** Handlar om de ekonomiska och juridiska aspekterna samt logistiken kring serveringen av måltider. Enligt Gustafsson, m fl. (2006) skulle det vara en fördel om cheferna för sådana verksamheter hade en akademisk utbildning för att komplettera den praktiska och produktiva erfarenheterna dessa besitter. **Atmosfären:** De fyra ovannämnda aspekterna tillsammans ger upphov till denna femte aspekt. Atmosfären är med andra ord resultatet av vad gästerna, med sina egna sinnen upplever i sig själva (insidan), på ett subjektivt sätt och vad verksamheten har att erbjuda (utsidan) i form av ovannämnda aspekter.

Begreppet service inom den offentliga måltiden kan ha olika innebörd för olika personer, men de flesta innebörden kan kategoriseras i någon av nyssnämnda aspekter.

Organisation och organisering

Om det finns något man vill åstadkomma, något man inte kan göra på egen hand, blir det nödvändigt att samarbeta med andra... När processerna blir mer komplicerade och det handlar om fler aktiviteter som ska genomföras behövs det även någon som strukturerar och samordnar de olika insatserna. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006, s. 10).

Hur måltidsverksamheten är organiserad och hur pass väl verksamhetens föreståndare lyckas organisera och administrera sin personal är avgörande för att tillhandahålla de måltiderna och den service som gästerna förväntar sig enligt Gustafsson, m fl. (2006).

Organisationer är beroende av sina medarbetares prestationer. Samtidigt är dessa prestationer beroende på medarbetares motivation. Enligt Eriksson - Zetterquist, m fl. (2006) finns det studier som visar att motivation och tillfredsställelse som kommer av arbetet påverkar människors handling och beteende i organisationer. Severt, Xie och DiPetro (2007) menar att fak-

torer så som beslutsfattande, arbetsuppgifternas särdrag, motivation samt stress är viktiga för medarbetarnas trivsel och i sin förlängning önskan att arbeta kvar på en arbetsplats.

Nyckelfärdigheter, som organisationer måste behärska, är enligt Foskett och Ceserani (2007) administration av var och en av medarbetarna, kommunikation, administration av tiden, administration av resurser och beslutsfattande.

En annan viktig faktor som påverkar organisationers prestationer är företagskulturen. ”En synonym till företagskultur är organisationsklimat som innefattar de känslomässigt präglade attityder och förhållningssätt som gäller för majoriteten anställda i exempelvis en organisation, vilka påverkar hur de uppfattar densamma” (Eriksson-Zetterquist, m fl., 2006, s. 237).

Företagskulturen, motivation, samarbete och trivsel bland medarbetare samt administrationen av organisationens olika delar påverkar måltidsverksamhetens prestationer gentemot sina gäster.

Lagar och regler

Skolmåltidsverksamheterna har många lagar och regler att förhålla sig till. Sveriges Kommuner och Landsting (2006) beskriver de lagar och regler som styr den offentliga måltidsverksamheten. Bland dessa finns t.ex. regler för kontroll av hygien som bygger på HACCP - principer som är en metod för riskanalys med s.k. kritiska kontrollpunkter. Särskilda regler för lokaler där livsmedel bereds, behandlas och bearbetas finns i EG - förordningen om livsmedelshygien. Skollagen säger bland annat att eleverna i grundskolan skall erbjudas kostnadsfria skolmåltider. Miljölagstiftningen ställer ökade krav på kommunerna att återvinna det biologiska avfallet på ett säkert och miljövänligt sätt. Detta inbegriper matavfallet från skolmåltidsverksamheter. I arbetsmiljölagens första kapitel kan man läsa att lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycka i arbete samt att i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. Arbetsmiljölagen omfattar både den fysiska och den sociala arbetsmiljön. Byggnadsverkslagen innehåller specificerade krav på byggnader och utrymmen i byggnader. För de offentliga måltidsverksamheterna är även lagen om offentlig upphandling mycket viktig, lagen gäller både vid upphandling av livsmedel och andra varor och vid upphandling av kostentreprenader.

Dessa lagar och regler påverkar skolmåltidsverksamheterna och dess personal. Påverkan kan ske på t.ex. verksamhetens budget, kökspersonalens arbetsbörda, verksamhetens ledningsprioriteringskrav, kökspersonalens grad av självbestämmande, mm. Trots att detta regelverk finns till för samhällets, måltidsverksamhetens samt gästens välmåga kan de i vissa fall upplevas av kökspersonalen som inskränkande för verksamhetens positiva utveckling.

SAMMANFATTNING AV PROBLEMFÖRMULERING

Som vi har kunna läsa i förra avsnittet, finns det betydligt fler faktorer som påverkar måltidsverksamheterna än de som till synes verkar självklara. Måltidernas sensoriska egenskaper samt personalens prestationer är de faktorer som brukar uppmärksammas mest bland gäster, kunder och i medias TV- program och tidningsartiklar.

Genom att öka medvetenheten bland kökspersonalen men också bland politiker, allmänheten och andra aktörer kring de faktorer som påverkar de offentliga måltidsverksamheter kan debatten kring t ex utveckling och resursfördelning, bli mer verklighetsförankrad.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna studie är att undersöka kökspersonalens medvetenhet kring ett antal faktorer som påverkar de offentliga skolmåltidsverksamheter. Läger kökspersonalen lika stor vikt vid alla dessa utvalda faktorer?

METOD

För att få svar på frågeställningen genomfördes intervjuer med kökspersonal inom offentliga skolmåltidsverksamheter.

Genom mitt nuvarande arbete som utvecklingsledare för kostfrågor i en mindre kommun i södra Sverige har kontakt gjorts med förskole- och skolmåltidsverksamheter. Flertal möten med enheternas köksansvariga har ägt rum och på så sätt en relation skapats med dem. Under dessa möten har olika verksamhets- och kostfrågor behandlats. Relationen till dessa medarbetare har skänkt möjligheten att på ett tämligen enkelt sätt få kontakt med potentiella intervju-personer. Anledningen till att dessa medarbetare blev relevanta som intervjuobjekt var att dessa hade flerårig erfarenhet inom måltidssektorn och därmed hade bättre förutsättningar att känna till vilka de olika faktorer som påverkar en måltidsverksamhet är. Dessutom antogs det att i och med dessa medarbetare hade köksansvar var de insatta i många av verksamhetens olika förutsättningar.

Miles och Huberman (1984) menar att man för vissa studier måste försöka finna de individer som förfogar över större delen av den informationen vi försöker undersöka. Medarbetare med köksansvar hade de egenskaper som ansågs behövas för att få svar på frågeställningen. Egenskaperna var att medarbetaren skulle ha minst fem års erfarenhet inom offentligmåltidsverksamhet samt att vederbörande skulle ha ansvaret för det köket han/hon arbetade i. Dessa krav ansågs som nödvändiga för att skänka validitet till undersökningen.

Det undersöktes vilka medarbetare i kommunen som uppfyllde ovannämnda krav. Trost (1989) föreslår att man försöker få variation i urvalet även i kvalitativa studier. Därför valdes ut variabler som kön, ålder och typ av verksamhet (förskola, skola) för att försöka täcka den heterogenitet som kunde finnas bland medarbetarna som uppfyllde grundkraven. Dessa variabler användes för att göra urvalet.

Fem medarbetare valdes ut. Antalet intervjupersoner kan verka vara litet men enligt Ryen (2004) är syftet med kvalitativa studier att förstå på vilket sätt individer uppfattar de företeelser vi ämnar undersöka och inte att undersöka antalet individer som har samma uppfattningar. ”Det viktiga är inte antalet intervjuer utan den information de ger” (Ryen, 2004, s. 78). Kontakt togs med potentiella intervjupersoner genom att ringa till var och en av dessa. Jag presenterade mig och förklarade mitt ärende så kort som möjligt men på ett sätt som gjorde att medarbetarna förstod vilken insats förväntades av dem. Alla de medarbetare som kontaktades var positiva till att medverka i undersökningen. I slutet av telefonsamtalet bestämdes datum och tid för att genomföra en telefonintervju.

När man gör sitt urval är det inte enbart ett urval av människor man gör, utan också av miljöer, händelser och processer (Miles och Huberman, 1984:41).

Förklaringen till varför telefonintervjuer valdes är följande. Samtidigt som det var en tillgång att redan ha en etablerad kontakt med dessa medarbetare ansågs att de tidigare möten jag haft med dem skulle kunna påverka hur de svarade på frågeställningarna. Av samma anledning ansågs att jag skulle omedvetet kunna färga både samtalet och frågeställningarna under intervjun. Genom vår tidigare relation hade en positiv vilja erhållits från dessa medarbetare att medverka i undersökningen. Samtidigt var det inte önskvärd att denna relation skulle ha en avgörande roll i medarbetarnas svar under intervjun. Därför resonerades att en telefonintervju skulle bidra till att distansera mig, meningen var att erhålla intervjupersonernas spontana svar

på frågeställningarna. En annan anledning till att välja telefonintervjuer var att jag inte är en erfaren forskare van vid att snabbt anteckna ner under en intervju. En telefonintervju skulle ge utrymme för att obehindrat göra noteringar utan att påverka intervjugången. Ett annat val som gjordes var att inte spela in telefonintervjuerna. Av etiska skäl måste man fråga intervjupersonerna om tillåtelse för att spela in ett samtal. På grund av tidspressen för genomförandet av examensarbetet ville jag inte riskera att förlora intervjupersoner som eventuellt skulle ställa sig negativa till att intervjun spelades in. Likaså ville jag inte att förutsättningarna skulle vara olika för de intervjuade medarbetare, anledning till detta är att i och med dessa medarbetare har viss kontakt med varandra under utövande av sin tjänst kunde detta möjligtvis skapa en viss friktion medarbetare emellan och/eller mellan medarbetarna och mig.

Den halvstrukturerade typen av intervju anammades. Enligt Ryen (2004) är den typen av intervjun byggd på så sätt att intervjuaren har vissa bestämda frågeställningar som denne vill ska komma fram under intervjun för att belysa problemområden som är relevanta för studien. Dessa frågeställningar dyker då upp under intervjusamtalet mer som ”teman” eller ”stickord” än formella frågor. Ryen poängterar dessutom att frågeställningarna inte behöver komma vid speciella tidpunkter under intervjun eller i en speciell ordning, utan ska behandlas under intervjun när det bäst lämpar sig. Andra anledningar till att ha en viss struktur för intervjun var för att undvika att gå utanför en tidsram som skulle vara acceptabel för intervjupersonerna, att undvika att samla för mycket onödig information och för att kunna ha möjlighet att jämföra svaren från de olika intervjuerna. Tänkbart var det att många olika svar skulle erhållas för var och en av intervjufrågorna. Detta skulle i så fall ha inneburit att en stor mängd data ha samlats från alla de fem intervjuerna tillsammans. ”Att analysera kvalitativa data innebär bland annat att reducera datamängden” (Ryen, 2004, s. 106). Det som undersökningen avsåg att analysera var om de utvalda faktorerna berördes i de intervjuade medarbetarnas svar. Därför ansågs att det väsentliga var att anteckna data som hade en koppling till dessa utvalda faktorer. För att genomföra detta skrevs intervjumalar ut inför varje telefonsamtal där intervjufrågorna samt de utvalda faktorerna fanns representerade och där svaren från medarbetarna kunde klassificeras under (se bilagor 1 - 3).

McCrackens (1988) råd för en intervjuguide följdes genom att börja intervjun med Inledning- en för att sedan gå över till en Huvudfas och sist Avslutningen. Andra av McCrackens rekommendationer som följdes var att undvika multipla frågor, ledande frågor eller ja/nej-frågor.

Fem medarbetare blev intervjuade. Dessa informerades under inledningen av telefonsamtalet att ett flertal frågor skulle ställas under samtalsintervjun. Under denna inledningsfas förklarades att medarbetarna fick bestämma helt och hållet hur de ville svara på frågan och hur uttömmande svar de ville ge. Det klargjordes att det inte fanns några *rätta* eller *fel* svar utan att syftet med intervjun var att få veta deras personliga åsikt i varje fråga. För att förtydliga ännu mer gavs varje medarbetare samma exempel under denna inledningsfas av intervjun. Exemplet var att om någon frågade en person vad denna tyckte var viktigt när man flög flygplan skulle personen möjligtvis kunna svara att viktigt var att stolarna var bekväma. Skulle samma fråga ställas till en annan person skulle svaret kunna bli att piloten var erfaren, luftkvalitén i kupén, vänlig personal, god mat och att personen som satt bredvid inte var rökare. Meningen med detta exempel var att understryka att medarbetaren hade möjlighet att ge flera svar för samma fråga och att det var denna själv som avgjorde var det rätta svaret var beroende på sin egen inställning till frågan.

Viktigt var också att förstå vilken innebörd medarbetaren menade med sitt svar för den aktuella frågan. Till exempel för ett svar som löd ”att servera en varierad kost” måste jag försäkra

mig om medarbetaren menade variation av råvaror eller variation i näringssammansättningen av måltiderna, vilket hade klassificerat svaret i helt olika faktorer, nämligen *Råvaror* eller *Mat och hälsa*. . Enbart när svaret upplevdes som otydligt för att kunna klassificeras under en viss faktor, ombads medarbetaren att förtydliga eller ge ett mer uttömmande svar.

För att ge medarbetarna flera möjligheter att beröra faktorerna utformades intervjufrågorna på så sätt att verksamheten belystes från 3 olika perspektiv; frågor berörande verksamheten, frågor berörande personal och frågor berörande intressenter utanför kärnverksamheten (se bilagor 1-3). I en skolmåltidsverksamhet samverkar olika beståndsdelar så som verksamhetens fysiska element samt de individerna som på något sätt påverkar eller påverkas av denna. Syftet med att utforma frågeställningarna kring dessa 3 perspektiven var inte att de intervjuade medarbetarna skulle svara för sina kollegor, elever eller föräldrar, utan för att belysa måltidsverksamheten från olika vinklar och därmed ge flera möjligheter till att beröra de undersökta faktorerna.

RESULTAT

Det jag var intresserad av att veta var, vilka av de faktorerna som presenterades i avsnittet *Bakgrunden* de intervjuade medarbetare medvetet tyckte påverkade måltidsverksamheter. Det jag ville ta reda på var på vilket sätt och hur många gånger var och en av faktorerna berördes av de intervjuade medarbetarna och därefter jämföra resultaten. Att välja att enbart sätta ett kryss på intervjumallarna när var och en av faktorerna berördes hade då räckt för att erhålla ett resultat men för att kunna förstå på vilket sätt medarbetarna berörde de undersökta faktorerna väljer jag att också redovisa delar av medarbetarnas svar samt nyckelorden dessa använde. Detta för att underlätta för mig och för läsaren att få en bild av hur kökscheferna svarade och på vilket sätt svaren hade berört de undersökta faktorerna.

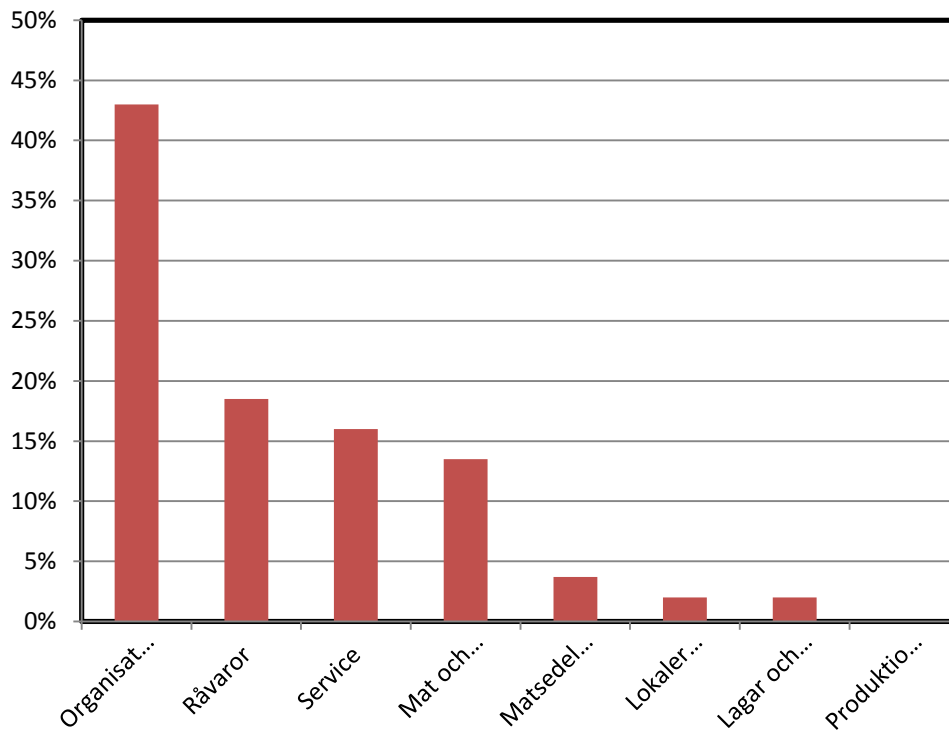
Det har inte varit denna undersökningens målsättning att försöka analysera medarbetarnas utsagor genom att tilldela de erhållna svaren vissa värderingar, t ex om svaret gavs i en positiv eller negativ anda eller på annat sätt bedöma medarbetarnas inställning. Andra varianter av undersökningar hade kunnat ta upp sådana parametrar vilket jag anser kräver andra typer av planeringar, förberedelser och andra typer av intervjuer samt tar i anspråk betydligt mer tid och resurser än de som fanns tillgängliga för denna undersökning.

Sammanlagd erhöles 15 ifyllda intervjumallar, tre för varje medarbetare (se bilagor 4 - 8). Därefter sammanställdes svaren från intervjumallarna. Genom att räkna antalet svar per medarbetare och faktor erhöles tabell 1.

Tabell 1: Antal svar per kökschef och faktor

	Medarbetare A	Medarbetare B	Medarbetare C	Medarbetare D	Medarbetare E	Total
Organisat- ion och organise- ring	7	7	5	7	9	35
Råvaror	3	3	5	3	1	15
Service	2	1	7	1	2	13
Mat och hälsa	2	2	2	2	3	11
Matse- delsplane- ring	0	0	0	1	2	3
Lokaler och ut- rustning	0	0	0	1	1	2
Lagar och regler	2	0	0	0	0	2
Produkt- ionsme- toder	0	0	0	0	0	0
Total						81

Sammanlagt kunde 81 svar klassificeras till de åtta olika faktorerna. Fördelningen av svaren bland faktorerna blev som följer: Faktorn *Organisation och organisering* nämndes 35 gånger (43 %), faktorn *Råvaror* nämndes 15 gånger (18,5 %), faktorn *Service* nämndes 13 gånger (16 %), faktorn *Mat och hälsa* nämndes 11 gånger (13,5 %), faktorn *Matsedelsplanering* nämndes 3 gånger (3,7 %), faktorn *Lokaler och utrustning* nämndes 2 gånger (2,4 %), faktorn *Lagar och regler* nämndes 2 gånger (2,4 %) och slutligen nämndes faktorn *Produktionsmetoder* inte en enda gång (0 %). Se figur 1.



Figur 1. Svar i procent per faktor

- **Medarbetare A**

Medarbetaren berörde faktorn *Organisation och organisering* vid sju av intervjufrågorna med uttalanden så som personalens arbetsglädje, intresse och kunskaper, trivsel mellan kollegor, uppskattning kollegor emellan samt bekräftelse från chefen genom lönesättning. Faktorn *Råvaror* berördes av medarbetaren genom uttalanden som ”god mat” syftandes på livsmedel av bra kvalitet samt genom uttalandet om en varierad kost syftandes på variation av livsmedelsval. Faktorn *Service* berörde medarbetaren med uttalanden om delaktighet och kommunikation mellan måltidspersonalen och elever. *Mat och hälsa* berördes genom att besvara intervjufrågan **Vad kännetecknar en måltidsverksamhet?** med uttalandet ”att alla elever blir mätta och belåtna” och intervjufrågan **Vad är verksamhetens mål?** med uttalandet ”att förse elever med näringsriktig mat”. Faktorerna *Matsedelsplanering*, *Lokaler och utrustning* samt *Produktionsmetoder* berördes inte av medarbetaren under intervjun. Faktorn *Lagar och regler* berördes vid två av intervjufrågorna med uttalanden om att en måltidsverksamhet kännetecknas av att den följer regelverket och att medarbetarna behöver kunskap om regler för att verksamheten ska uppnå sina mål. (Se bilaga 4).

- **Medarbetare B**

Medarbetaren B berörde faktorn *Organisation och organisering* precis lika många gånger som medarbetaren A, dvs. vid sju av intervjufrågorna (se tabell 1). Medarbetare B:s uttalanden som klassificerades under denna faktor berörde verksamhetens budget, politiker, kommun och stat, samt personalens engagemang, arbetsglädje, gemenskap, fortbildning och övning. Faktorn *Råvaror* berörde medarbetaren med uttalanden om att införa fler produkter på avtal vilket leder till större tillgång på råvaror samt uttalanden om bra råvaror, livsmedelsvariation och att maten ser god ut och smakar bra. Faktorn *Service* berörde medarbetaren på intervjufrågan **Vad kännetecknar en måltidsverksamhet?** med svaret ”barn som ser fram emot måltiden tack vare personalen”. Faktorn *Mat och hälsa* berördes med uttalanden om barn som mår bra och att ge barn god näring samt ekologisk mat. Medarbetaren berörde inte någon av de andra faktorerna *Matsedelsplanering*, *Lokaler och utrustning*, *Lagar och regler* eller *Produktionsmetoder* under intervjun. (Se bilaga 5).

- **Medarbetare C**

Medarbetaren svarade på intervjufråga **Vad skulle göra att verksamheten misslyckades med sitt uppdrag?** ”Sura medarbetare och tråkig arbetsmiljö” löd svaret. Svaret hamnade under faktorn *Organisation och organisering*. Andra svar som kategoriserades under samma faktor var ”Personalens inställning och verksamhetens ekonomiska förutsättningar”, ”Trivsel bland personalstyrkan”, ”Uppmuntran och stimulans från gäster och överordnade”, ”Frihet under ansvar”, ”Under ATP-möten med överordnade”. Faktorn *Råvaror* berördes lika många gånger som faktorn *Organisation och organisering* dvs. fem gånger med uttalanden om att servera mat vars råvaror smakmässigt tilltalar barnen. Medarbetare C berörde faktorn *Service* flest gånger (7) med uttalanden om relationen mellan eleverna och måltidspersonalen och atmosfären som dessa sistnämnda skapar under bespisningen. Faktorn *Mat och hälsa* berördes med ett entydigt svar om att servera ”näringsriktig mat”. Inga av de andra fyra faktorerna *Matsedelsplanering*, *Lokaler och utrustning*, *Lagar och regler* samt *Produktionsmetoder* berördes av Medarbetaren C. (Se bilaga 6).

- **Medarbetare D**

Faktorn *Organisation och organisering* berördes flest gånger av medarbetaren med uttalanden som handlade om personalens kompetens. Andra uttalanden handlade om personalens glädje, delaktighet och intresse samt om ekonomiska omtankar som pengar, resurser samt budget. *Råvaror* berörde medarbetaren med uttalanden om servering av mat, valet av råvaror samt doften av mat vilka alla har koppling till livsmedlen som används i måltidsverksamheten. Medarbetaren D, till skillnad från medarbetaren C, berörde faktorn *Service* vid ett enda tillfälle; på intervjufrågan **Vad är viktigt för eleverna?** svarade medarbetaren ”Att kunna ställa frågor till personalen”. Faktorn *Mat och hälsa* berördes med svaren ”Mätta barn” samt ”När man ser att barnen är nöjda och belåtna och orkar under lektionerna och rasterna”. Svar på intervjufrågan **Vad är viktigt för föräldrarna?** gav koppling till faktorn *Matsedelsplanering* när frågan besvarades med uttalandet att viktigt är variationen i typen av anrättningarna som serveras samt att maten tillagas nära barnen, med den sistnämnda menade medarbetaren att denna tror att det är viktigt för föräldrarna att måltidsverksamheten planerar för anrättningar som tillagas från grunden i verksamhetens egna kök. Faktorn *Lokaler och utrustningen* berörde medarbetaren D genom att svara ”verksamhetens utrustning” på intervjufrågan som handlade om vilka faktorer denna trodde påverkar personalens uppdrag. Faktorerna *Lagar och regler* samt *Produktionsmetoder* berördes inte av medarbetaren D. (Se bilaga 7).

- **Medarbetare E**

Faktorn *Organisation och organisering* berörde medarbetaren vid nio av de elva intervjufrågorna. Endast på intervjufrågorna **Vad är viktigt för eleverna** respektive **för föräldrarna?** gav inte medarbetaren ett svar som kunde kopplas till denna faktor. Uttalanden som kopplades till faktor *Organisation och organisering* hade att göra med dynamiken medarbetarna emellan samt medarbetarna och ledningen emellan. Andra uttalanden hade att göra med personalens prestationer, tillfredsställelse, intresse, ansvar och glädje, arbetsuppgifternas karaktär samt budget. Faktorn *Råvaror* berördes vid endast ett tillfälle med kopplingen till inköp av varor. *Service* berördes med uttalanden gällande atmosfären och bemötande samt kommunikationen mellan personal och elever i matsalen. Tre av medarbetarens svar kopplades till faktorn *Mat och hälsa*. Dessa svar löd ”Tillräkligt med mat lagad med omsorg”, ”Servera näringsriktig mat samt belåtna gäster” och slutligen ”När maten blir uppskattad”, den sistnämnda syftandes på när eleverna äter upp lunchportionen. På intervjufrågorna **Vilka faktorer påverkar ert uppdrag?** samt **Vad är viktigt för föräldrarna?** svarade medarbetaren E ”menyplaneringen” och ”bra menyplanering”. Faktor *Lokaler och utrustning* berörde medarbetaren genom att svara att ”köket” som sådant är någonting som kännetecknar en måltidsverksamhet. Medarbetaren berörde inte någon av de resterande två faktorer *Lagar och regler* eller *Produktionsmetoder*. (Se bilaga 8).

DISKUSSION

Metod

Åtta faktorer som påverkar de offentliga skolmåltidsverksamheterna ingick i undersökningen. Svaren som erhöles från intervjufrågorna klassificerades under dessa åtta faktorer. Var och en av dessa undersökta faktorer hade kunnat brytas ner i fler beståndsdelar vilket hade ökat antalet specifika faktorer som ingick i undersökningen. Detta hade kunnat påverka fördelningen av intervju svaren mellan det större antalet faktorer. Samtidigt med ett alltför stort antal faktorer som ingick i undersökning hade det varit betydligt svårare att tolka ett resultat.

Intervjufrågornas antal samt utformning skapades för att försöka ge de intervjuade medarbetare goda möjligheter till att beröra alla de undersökta faktorerna upprepade gånger. Människor kan uppfatta och tolka meningar på olika sätt och därmed kan intervjufrågornas utformning också ha inneburit en begränsande omständighet för alla de intervjuade medarbetare att uppfatta och tolka frågorna på samma sätt och därmed utveckla sina svar.

Intervjuerna spelades inte in och därför finns det en risk att en del av svaren har möjligen misstolkas inför klassificeringen under de undersökta faktorerna. Beslutet att inte spela in intervjuerna grundades efter följande resonemang. Efter att jag erhållit urvalet av medarbetare som skulle ingå i undersökningen insåg jag att inom ramen för den tid som fanns tillgänglig för genomförandet av examensarbetet skulle det vara svårt att genomföra intervjuerna i tid ifall någon eller några av de tilltänkta intervjuindividerna skulle ångra sitt beslut att medverka i undersökningen. Ryen (2004) skriver angående huruvida man ska spela in en intervju, bland annat att man inte bör spela in intervjun ifall intervju personen skulle känna sig besvärad av detta samt att om man ämnar få kunskap om intervju individens uppfattning kan inspelningen av samtalet göra individen fjärrad och därmed öka risken för skeva data. Jag ville inte riskera att någon av intervjuindividerna ångrade beslutet att medverka. Jag ville inte heller spela in enbart de medarbetare som skulle känna sig bekväma med att intervjun spelades in därför att alla dessa medarbetare har en viss kontakt med varandra som kollegor och jag ville inte heller riskera att vetskapen om att enbart några intervjuer spelades in och inte andra skulle kunna skapa friktion medarbetarna emellan eller mellan medarbetarna och mig.

Resultat

Under avsnittet *Bakgrunden* presenterades åtta faktorer som ingick i undersökningen. Var och en av dessa påverkar de offentliga måltidsverksamheterna. Enligt undersökningens resultat har faktorn *Organisation och organisering* mest relevans för de intervjuade medarbetare följt av faktorn *Råvaror* och faktorn *Service* (se tabell 1). Dessa tre faktorer tillsammans får drygt 75 % av alla intervjusvar. Man kan fråga sig varför resultatet inte visar en jämnare fördelning mellan dessa åtta faktorer och vad skillnaderna beror på. Anser inte de fem intervjuade medarbetare att alla dessa faktorer är lika viktiga för verksamheten eller är dessa medarbetare inte medvetna om alla dessa faktorer påverkar eller existerar? En förklaring till svarsfördelningen mellan faktorerna som figur 1 visar kan vara att de intervjuade medarbetarna fokuserar betydligt mer på arbetsgruppsdynamiken, sina egna prestationer samt på råvarorna än på andra faktorer som också påverkar måltidsverksamheten. Detta är precis det jag själv upplevde att jag gjorde när jag arbetade i restaurangköken och bagerierna.

En granskning av tabell 1 visar att de intervjuade medarbetarna berörde överlag likvärdigt antal gånger de undersökta faktorerna med några undantag. Faktorn *Organisation och organisering* berördes av tre medarbetare 7 gånger. Medarbetaren C berörde faktorn vid 5 tillfällen medan medarbetaren E berörde denna faktor vid 9 tillfällen. Faktorn *Råvaror* berördes 3 gånger med undantag igen av medarbetarna C och E vilka berörde denna faktor vid 5 respektive 1 tillfälle. Faktorn *Service* berördes 1 eller 2 gånger av medarbetarna med undantag av medarbetare C som skilde sig stort gentemot de andra genom att beröra faktorn vid 7 tillfällen. De övriga fem faktorerna *Mat och hälsa*, *Matsedelsplanering*, *Lokaler och utrustning*, *Lagar och regler* samt *Produktionsmetoder* berördes av medarbetarna antingen 0,1 eller 2 gånger, endast medarbetaren E berörde faktorn *Mat och hälsa* 3 gånger. Det kan tyckas förhålla sig på det viset att våra intervjuade medarbetare antingen har en likvärdig syn på måltidsverksamheterna eller att genom urvalet som gjordes inför undersökningen lyckades man välja ut medarbetare med likvärdiga arbetserfarenheter och att av denna anledning har de som grupp berört de undersökta faktorerna likvärdigt antal gånger. Undantagen som vi hittar i tabell 1 kan antydna att trots likheterna kan en del av de undersökta faktorerna värderas högre av somliga av de intervjuade medarbetarna. Medarbetaren C tycks värdera faktorn *Råvaror* men framför allt faktorn *Service* betydligt högre än de andra medarbetarna. Däremot verkar medarbetaren A vara den enda individen av urvalet som är medveten om att faktorn *Lagar och regler* påverkar måltidsverksamheter. Att ingen av de intervjuade individerna berörde faktorn *Produktionsmetoder* väcker frågan om detta kan bero på att faktorn ingår i medarbetarnas dagliga rutiner och därmed tas för given och därför individerna inte funderar särskilt mycket på den.

Medarbetare A svarar på frågorna **Vad kännetecknar en måltidsverksamhet?** samt **Vad är verksamhetens mål?** med svar om god mat, näringsriktig mat och mätta och belåtna elever (se bilaga 4). Trots dessa svar berör inte medarbetaren faktorerna *Matsedelsplanering*, *Lokaler och utrustning* eller *Produktionsmetoder* vid någon enda tillfälle (se tabell 1). Dessa tre faktorer är enligt Livsmedelsverket (2007), Fosket & Ceserani (2007), Halling, m.fl. (1990), samt Sveriges Kommuner och Landsting (2006) en förutsättning för måltidsverksamheter att tillhandahålla god näringsriktig mat och därmed mätta och belåtna elever. En annan intressant observation hos medarbetaren A är att denna trodde att kommunikation mellan måltidspersonalen och eleverna var viktigt både för elever och också för föräldrar (se bilaga 4). Trots denna uppfattning berör inte medarbetaren faktorn *Service* vid någon annan intervjufråga. T.ex. vid frågan **Vad är verksamhetens mål?** hade medarbetaren kunnat beröra *Service* ge-

nom att ange denna kommunikation som ett av målen, Gustafsson, m.fl. (2006) nämner *Mötet* som en av faktorerna som ingår i den service måltidsverksamheter bör tillhandahålla och där kommunikationen mellan personal och gäster har en viktig del.

Medarbetaren B skildrar att olika beslutsfattare påverkar måltidsverksamheternas uppdrag (se bilaga 5) och nämner budgetärenden, fortbildning och personalmöten som exempel. Därför kan man fråga sig varför medarbetaren inte berör faktorerna *Lokaler och utrustning*, *Lagar och regler* eller *Produktionsmetoder* när alla dessa faktorer också påverkas av beslutsfattare så som politiker, kommunen och staten vilka medarbetaren nämner under intervjun.

Medarbetaren C skilde sig stort genom att beröra faktorn *Service* vid 7 av intervjufrågorna medan de andra intervjuade berörde samma faktor endast vid 1 eller 2 av frågorna (se tabell 1). Medarbetare C tycks värdera vissa elementer som ingår i begreppet *Service* som mycket viktiga för måltidsverksamheten. I faktorn *Lokaler och utrustning* ingår elementer som Gustafsson, m.fl. (2006) definierar i begreppet *Rummet* vilket ingår i faktorn *Service*. Därför kan man anta att medarbetaren C inte är medveten om att faktorn *Lokaler och utrustning* bidrar bland annat till att skapa den atmosfären som medarbetaren själv tycker måste frambringas för eleverna, eftersom faktorn inte berörs överhuvudtaget.

Medarbetaren D var en av endast två intervjuade individer som berörde faktorn *Lokaler och utrustning* (se tabell 1) genom att svara på intervjufrågan **Vilka faktorer påverkar ert uppdrag?** med det entydiga svaret ”verksamhetens utrustning”. Medarbetare D tycks vara medveten om att faktorn *Lokaler och utrustning* har en påverkan på måltidsverksamheten, samtidigt berör inte medarbetaren denna faktor vid något annat tillfälle under intervjun trots att det finns flera av intervjufrågorna där kopplingen till *Lokaler och utrustningen* skulle vara aktuellt för medarbetaren. Halling, m.fl. (2006) menar att det inte går att arbeta på ett effektivt sätt utan ett funktionellt kök, medarbetaren D hade kunnat beröra ovannämnda faktor t.ex. vid frågan **Vad skulle göra att verksamheten misslyckades med sitt uppdrag?** för att nämna en. Medarbetaren tycker att verksamhetens mål är att barnen ska vara mätta efter bespisningen samt att kökspersonalen blir varse om att verksamhetens mål är uppnådda när man ser att barnen är nöjda och belåtna och orkar under lektionerna och rasterna. I samstämmighet med Livsmedelsverkets (2007) råd och rekommendationer, en förutsättning för att barnen ska äta skolmåltiden är att en bra atmosfär skapas i matsalen för att eleverna ska kunna inta måltiden i lugn och ro, variationen av livsmedel som används i måltiderna, redlighet i livsmedelshanteringen och val av rätt produktionsmetod för att bevara näringsämnen i råvarorna som ingår i maträtten. Trots att alla dessa faktorer, som har en koppling till att barnen ska vilja inta skolmåltiden och därmed bli mätta och belåtna, berör inte medarbetaren faktorerna *Lagar och regler* eller *Produktionsmetoder* överhuvudtaget och faktorerna *Service* och *Matsedelsplanering* i jämförelsevis lite utsträckning.

Medarbetaren E tycker jag kan användas som bra exempel på det som kan tydas av undersökningen, vilket är att kökspersonalen många gånger enbart är medvetna av några enstaka av de många faktorer som påverkar måltidsverksamheter. Detta menar jag kan resultera i att kökspersonalen fokuserar i debatten med t.ex. beslutsfattare enbart på vissa faktorer vilket i sin tur kan påverka verksamheternas möjlighet att utvecklas på ett effektivare sätt. Medarbetaren E berör faktorn *Organisation och organisering* vid 9 av de 11 intervjufrågorna. Detta kan tydas som att medarbetaren är väl medveten om faktorns betydelse för måltidsverksamheter. Precis på samma sätt kan de andra faktorerna som ingår i undersökningen beröras i samtliga av intervjufrågorna, trots det berörs många av faktorerna i lite utsträckning eller inte alls. Skillnaderna i antalet svar per undersökt faktor tyder på att kökspersonalen inte är lika medveten om alla de undersökta faktorernas betydelse för måltidsverksamheter.

Resultatet av denna undersökning tyder på att kökspersonalen i offentliga skolmåltidsverksamheter, antingen inte är medvetna om alla de faktorer som påverkar måltidsverksamheterna, eller så lägger de inte lika stor vikt på dem. Det kan finnas förklaringar till förekomsten som t.ex. att skolmåltidsverksamheter skiljer sig i storlek och därmed kan kökspersonalen möjligtvis ha olika behov och krav. En annan förklaring kan vara att påtryckningar som utövas på kökspersonalen från olika aktörer kan skilja sig från verksamhet till verksamhet, eller att de enskilda kökspersonalernas brist på lärdomar och erfarenheter begränsar deras kunskaper om måltidsverksamhetens omfattning. Vidare studier kring kökspersonalens kunskaper om måltidsverksamhetens administrativa villkor kan möjligtvis svara på en del av frågeställningarna som väcks av denna undersökningens resultat.

REFERENSER

- DiPietro, R.B., Murphy, K.S., Rivera, M., & Muller, C.C. (2007). Multi-unit management key success factors in the casual dining restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 524-536
- Ekström, M. (1990). *Kost, klass och kön*. Umeå: Umeå universitet.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Flambert, R., & Neibert, W.O. (1968). Engineering Requirements in Food Facilities Planning. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 72-9
- Foskett, D., & Ceserani, V. (2007). *The theory of catering*. London: Hodder education.
- Gustafsson, I-B., Öström, Å., Johansson, J., & Mossberg, L. (2006). Five aspects meal model; a tool for development of meal service in the restaurant field? *J Food Service*, 17;2,84-93.
- Halling, B., Jacobson, T., & Nordlund, G. (1990). *Skollunchen*. Borås: Lantbrukarnas Riksförbund.
- Livsmedelsverket (2007 a). *Bra mat i förskolan*.
- Livsmedelsverket (2007 b). *Bra mat i skolan*.
- Livsmedelsverket (2007 c). *Mat och hälsa*. Uppsala: Livsmedelsverket.
- Livsmedelsverket (2009). *Miljösmarta matval*.
- Lundmark, B. (2002). *Kvalitet som utsaga och praktik*. Uppsala: Uppsala Universitet.
- Mamalis, S. (2009). Critical success factors of the food industry. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 21, 191-206.
- McCracken, Grant D. (1988). The diversity of ethno methodology. *Annual Review of Sociology*, 17, s. 385-418.
- Miles, M., & Hubberman, M. (1984). *Qualitative data analysis. A sourcebokk of new methods*. Beverly Hills: Sage.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju*. Malmö: Liber.
- Severt, D., Xie, L., & DiPietro, R.B. (2007). Associations Between Organizational/Individual Factors and the Intentions of Employees: A Case Study of University Foodservice. *Journal of Foodservice Business Research*, 10, 25-55.
- Svenska näringsrekommendationer (2005). *Rekommendationer om näring och fysisk aktivitet*. Livsmedelsverket.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2006). *Mat för många*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Trost, J. (1989). *Strategiska urval för kvalitativa studier*. Trondheim: Tapir.

Van Der Spiegel, M., Luning, P.A., De Boer, W.J., Ziggers, G.W., & Jongen, W.M.F. (2006). Measuring effectiveness of food quality management in the bakery sector. *Total Quality Management, 17*, 691-708.

Bilaga 1

Medarbetare X	Vad kännetecknar en måltidsverksamhet?	Vad är verksamhetens mål?	Hur kan verksamheten uppnå målen?	Vilka faktorer påverkar ert uppdrag?	Vad skulle göra att verksamheten misslyckades med sitt uppdrag?
Organisation och organisering					
Råvaror					
Service					
Mat och hälsa					
Matsedelsplanering					
Lokaler och utrustning					
Lagar och regler					
Produktionsmetoder					

Frågor kring verksamheten

Bilaga 2

Medarbetare X	Vad krävs av måltidspersonalen för att verksamheten ska uppnå sina mål?	Vad behöver dina medarbetare för att verksamheten ska uppnå sina mål?	När blir dina medarbetare varse om att verksamhetens mål är uppnådda?
Organisation och organisering			
Råvaror			
Service			
Mat och hälsa			
Matsedelsplanering			
Lokaler och utrustning			
Lagar och regler			
Produktionsmetoder			

Frågor kring personalen

Bilaga 3

Medarbetare X	Vad är viktigt för eleverna?	Vad är viktigt för föräldrarna?	Vad är viktigt för politiker/dina överordnade?
Organisation och organisering			
Råvaror			
Service			
Mat och hälsa			
Matsedelsplanering			
Lokaler och utrustning			
Lagar och regler			
Produktionsmetoder			

Frågor kring intressenter utanför kärnverksamheten

Bilaga 4

Intervjumall från medarbetare A

Medarbetare A	Vad kännetecknar en måltidsverksamhet?	Vad är verksamhetens mål?	Hur kan verksamheten uppnå målen?	Vilka faktorer påverkar ert uppdrag?	Vad skulle göra att verksamheten misslyckades med sitt uppdrag?
Organisation och organisering	Arbetsglädje		Genom personalens kunskaper och intresse	Trivsel mellan kollegor och kamraters arbetsglädje	Ointresse för arbetet från personalen
Råvaror	God mat	God mat			
Service					
Mat och hälsa	Mätta och belåtna elever	Näringsriktig mat			
Matsedelsplanering					
Lokaler och utrustning					
Lagar och regler	Följer regelverket				
Produktionsmetoder					

Fortsättning

Intervjumall från medarbetare A

Medarbetare A	Vad krävs av måltidspersonalen för att verksamheten ska uppnå sina mål?	Vad behöver dina medarbetare för att verksamheten ska uppnå sina mål?	När blir dina medarbetare varse om att verksamhetens mål är uppnådda?
Organisation och organisation	Att kollegor ska visa uppskattning mot varandra		Vid lönesättning. Chefen visar att jag nått målen
Råvaror			
Service			
Mat och hälsa			
Matsedelsplanering			
Lokaler och utrustning			
Lagar och regler		Kunskap om regler	
Produktionsmetoder			

Fortsättning

Intervjumall från medarbetare A

Medarbetare A	Vad är viktigt för eleverna?	Vad är viktigt för föräldrarna?	Vad är viktigt för politiker/dina överordnade?
Organisation och organisering			Att kollegor visar intresse för varandra. Att bli sedd
Råvaror	En varierad kost. Variation av livsmedel		
Service	Delaktighet och kommunikation mellan elever och måltidspersonalen	Kommunikation med personalen ger nöjda elever	
Mat och hälsa			
Matsedelsplanering			
Lokaler och utrustning			
Lagar och regler			
Produktionsmetoder			

Bilaga 5

Intervjumall från medarbetare B

Medarbetare B	Vad kännetecknar en måltidsverksamhet?	Vad är verksamhetens mål?	Hur kan verksamheten uppnå målen?	Vilka faktorer påverkar ert uppdrag?	Vad skulle göra att verksamheten misslyckades med sitt uppdrag?
Organisation och organisering			Genom att öka verksamhetens budget	Politikerna, kommunen och staten	Minskad budget för verksamheten
Råvaror			Genom att införa fler produkter på avtal		
Service	Barn som ser fram emot måltiden tack vare personalen				
Mat och hälsa	Barn som mår bra	Ge barnen god näring och ekologisk mat.			
Matsedelsplanering					
Lokaler och utrustning					
Lagar och regler					
Produktionsmetoder					

Fortsättning

Intervjumall från medarbetare B

Medarbetare B	Vad krävs av måltidspersonalen för att verksamheten ska uppnå sina mål?	Vad behöver dina medarbetare för att verksamheten ska uppnå sina mål?	När blir dina medarbetare varse om att verksamhetens mål är uppnådda?
Organisation och organisering	Engagemang, arbetsglädje, gemenskap	Fortbildning och övning	Under personalmöten
Råvaror			
Service			
Mat och hälsa			
Matsedelsplanering			
Lokaler och utrustning			
Lagar och regler			
Produktionsmetoder			

Fortsättning

Intervjumall från medarbetare B

Medarbetare B	Vad är viktigt för eleverna?	Vad är viktigt för föräldrarna?	Vad är viktigt för politiker/dina överordnade?
Organisation och organisering			Att hålla budgeten
Råvaror	Att maten ser god ut och smakar bra	Livsmedelsvariation, bra råvaror	
Service			
Mat och hälsa			Näringsriktig mat
Matsedelsplanering			
Lokaler och utrustning			
Lagar och regler			
Produktionsmetoder			

Bilaga 6

Intervjumall från medarbetare C

Medarbetare C	Vad kännetecknar en måltidsverksamhet?	Vad är verksamhetens mål?	Hur kan verksamheten uppnå målen?	Vilka faktorer påverkar ert uppdrag?	Vad skulle göra att verksamheten misslyckades med sitt uppdrag?
Organisation och organisering				Personalens inställning och verksamhetens ekonomiska förutsättningar	Sura medarbetare och tråkig arbetsmiljö
Råvaror	Mat	God mat	Genom att servera god mat		Om vi inte serverade god mat
Service	Personalen som skapar trivsel för eleverna	Elever som är nöjda med verksamheten	Genom trevlig bemötande och bra atmosfär	Service	
Mat och hälsa	Näringsriktig mat	Näringsriktig mat			
Matsedelsplanering					
Lokaler och utrustning					
Lagar och regler					
Produktionsmetoder					

Fortsättning

Intervjumall från medarbetare C

Medarbetare C	Vad krävs av måltidspersonalen för att verksamheten ska uppnå sina mål?	Vad behöver dina medarbetare för att verksamheten ska uppnå sina mål?	När blir dina medarbetare varse om att verksamhetens mål är uppnådda?
Organisation och organisering	Trivsel bland personalstyrkan	Uppmunstran och stimulans från gäster och överornade. Frihet under ansvar	Under APT-möten med överornade
Råvaror			
Service			
Mat och hälsa			
Matsedelsplanering			
Lokaler och utrustning			
Lagar och regler			
Produktionsmetoder			

Fortsättning

Intervjumall från medarbetare C

Medarbetare C	Vad är viktigt för eleverna?	Vad är viktigt för föräldrarna?	Vad är viktigt för politikererna/dina överordnade?
Organisation och organisering			
Råvaror	God mat		
Service	Trevlig bemötande, bra atmosfär	Kunna nå måltidspersonalen med frågor	Att verksamheten ska vara ett bra ansikte utåt
Mat och hälsa			
Matsedelsplanering			
Lokaler och utrustning			
Lagar och regler			
Produktionsmetoder			

Bilaga 7

Intervjumall från medarbetare D

Medarbetare D	Vad kännetecknar en måltidsverksamhet?	Vad är verksamhetens mål?	Hur kan verksamheten uppnå målen?	Vilka faktorer påverkar ert uppdrag?	Vad skulle göra att verksamheten misslyckades med sitt uppdrag?
Organisation och organisering	Glädje bland personalen. Kompetent personal		Kompetanta kockar, kompetent personal	Personalen	Outbildad personal
Råvaror	Serverar mat			Valet av råvaror	
Service					
Mat och hälsa		Mätta barn			
Matsedelsplanering					
Lokaler och utrustning				Verksamhetens utrustning	
Lagar och regler					
Produktionsmetoder					

Fortsättning

Intervjumall från medarbetare D

Medarbetare D	Vad krävs av måltids- personalen för att verk- samheten ska uppnå sina mål?	Vad behöver dina med- arbetare för att verk- samheten ska uppnå sina mål?	När blir dina medarbe- tare varse om att verk- samhetens mål är upp- nådda?
Organisation och organisering	Delaktighet och intresse bland personalen	Kompetensutveckling, pengar, resurser	
Råvaror			
Service			
Mat och hälsa			När man ser att barnen är nöjda och belåtna och orkar under lektionerna och rasterna
Matsedels- planering			
Lokaler och utrustning			
Lagar och reg- ler			
Produktions- metoder			

Fortsättning

Intervjumall från medarbetare D

Medarbetare D	Vad är viktigt för eleverna?	Vad är viktigt för föräldrarna?	Vad är viktigt för politiker/dina överordnade?
Organisation och organisering			Att hålla budgeten
Råvaror	Doften av maten		
Service	Att kunna ställa frågor till personalen		
Mat och hälsa			
Matsedelsplanering		Variationen, att maten lagas nära barnen	
Lokaler och utrustning			
Lagar och regler			
Produktionsmetoder			

Bilaga 8

Intervjumall från medarbetare E

Medarbetare E	Vad kännetecknar en måltidsverksamhet?	Vad är verksamhetens mål?	Hur kan verksamheten uppnå målen?	Vilka faktorer påverkar ert uppdrag?	Vad skulle göra att verksamheten misslyckades med sitt uppdrag?
Organisation och organisering	Personalen	Tillfredställd personal	Samarbete kollegor emellan	Stämningen bland personalen. Arbetsuppgifterna	Missförstånd mellan ledningen och personalen
Råvaror				Inköp av varor	
Service			Kommunikation med gästerna		
Mat och hälsa		Servera näringsriktig mat. Belåtna gäster			
Matsedelsplanering				Menyplaneringen	
Lokaler och utrustning	Köket				
Lagar och regler					
Produktionsmetoder					

Fortsättning

Intervjumall från medarbetare E

Medarbetare E	Vad krävs av måltids- personalen för att verk- samheten ska uppnå sina mål?	Vad behöver dina med- arbetare för att verk- samheten ska uppnå sina mål?	När blir dina medarbe- tare varse om att verk- samhetens mål är upp- nådda?
Organisation och organisering	Personalens intresse, ansvar, glädje och att de sköter sitt jobb	Tydliga riktlinjer, stöd och kommunikation från ledningen	Kommunikation från ledningen
Råvaror			
Service			
Mat och hälsa			När maten blir uppskat- tad
Matsedels- planering			
Lokaler och utrustning			
Lagar och reg- ler			
Produktions- metoder			

Fortsättning

Intervjumall från medarbetare E

Medarbetare E	Vad är viktigt för eleverna?	Vad är viktigt för föräldrarna?	Vad är viktigt för politikererna/dina överordnade?
Organisation och organisering			Personalens prestationer. Budgeten
Råvaror			
Service	Atmosfären, bemötande		
Mat och hälsa		Tillräckligt med mat, lagat med omsorg	
Matsedelsplanering		Bra menyplanering	
Lokaler och utrustning			
Lagar och regler			
Produktionsmetoder			