



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö

# **Matkvalitet i förskolan**

**Hur tre förskoleorganisationer kvalitetssäkrar maten**

**David Johansson**

**Kandidatuppsats, 15 hp**

Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap, 180 hp

Handledare: Kerstin Bergström

Examinator: Anna Post

Datum: Juni, 2010



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö MHM

Box 320, SE 405 30 Göteborg

**Titel:** Matkvalitet i förskolan – Hur tre förskoleorganisationer kvalitetssäkrar maten

**Författare:** David Johansson

**Typ av arbete:** Kandidatuppsats, 15 hp

**Handledare:** Kerstin Bergström

**Examinator:** Anna Post

**Program:** Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap, 180 hp

**Antal sidor:** 33 exklusive bilagor

**Datum:** Juni, 2010

## **Sammanfattning**

Kvalitet är något som kan innebära olika saker för olika personer eller organisationer. Matkvalitet kan delas in i flera kvalitetsaspekter och några av dessa kvaliteter är näringskvalitet, hygienisk kvalitet, ätkvalitet och miljökvalitet. Beroende på vilken kvalitet som anses viktigast eller vem som är kund kan olika kvaliteter prioriteras. Hur en organisations struktur ser ut påverkar organisationens kvalitetsarbete och det finns flera delar att arbeta med och ta hänsyn till vid kvalitetssäkring. Förskoleorganisationer finns i olika former med kommunala eller privata huvudmän och i olika storlekar. Syftet med denna studie var att undersöka vilka skillnader det fanns mellan hur olika förskoleorganisationer kvalitetssäkrar maten och vilka kvalitetsaspekter man tog hänsyn till. Studien genomfördes som fallstudie vid tre olika förskoleorganisationer. För att samla empirisk data genomfördes intervjuer med de ansvariga för kostverksamheten samt köksansvariga kockar. Det genomfördes observationer vid tillagning av lunch samt information hämtades även från dokument. Resultatet visar att flera delar i kvalitetssäkringsarbetet är lika mellan organisationerna men att det finns stora gradskillnader i vilken omfattning man använder sig av de olika delarna. De största skillnaderna som hittades var organisationernas struktur och ansvarsfördelning samt vilka kvalitetsaspekter som man arbetade mest för. Det var större grad av empowerment i köken, det vill säga frihet till egna beslut, i de mindre organisationerna och ansvarsområdet var bredare jämfört med den stora organisationen. I den stora organisationen är ansvaret fördelat på flera hierarkinivåer och mer specialiserat.

**Nyckelord:** matkvalitet, kvalitetssäkring, kvalitetsaspekt, förskola.

# Innehållsförteckning

<b><u>Inledning</u></b>	<b>3</b>
<b><u>Bakgrund</u></b>	<b>4</b>
Matkvalitet.....	4
Kundbegreppet.....	7
Kvalitetssäkring.....	8
Organisationsstruktur.....	10
Sammanfattning bakgrund.....	11
<b><u>Syfte</u></b>	<b>12</b>
Frågeställningar.....	12
<b><u>Metod</u></b>	<b>13</b>
Metodval.....	13
Avgränsning.....	13
Urval.....	14
Genomförande.....	15
Analysförfarande.....	16
Etik.....	17
<b><u>Resultat</u></b>	<b>18</b>
Verksamhetsbeskrivningar.....	18
Styrsystemet.....	19
Möten.....	20
Kvalitetsaspekter.....	21
<b><u>Diskussion</u></b>	<b>25</b>
Metoddiskussion.....	25
Resultatdiskussion.....	26
Slutsats.....	28
Vidare forskning.....	29
<b><u>Referenser</u></b>	<b>30</b>
<b><u>Bilagor</u></b>	<b>1-2</b>
Information till respondenter.....	Bilaga 1
Intervjuguide & minneshjälp.....	Bilaga 2

# INLEDNING

Mat är ett ämne som berör många och matkvalitet är alltid ett aktuellt ämne i media. Mat i skolan är något som uppmärksammas i bland annat tv-programmet Matakuten<sup>1</sup> och därefter även spridit sig vidare i dagspress och annan media. Uppmärksamheten som detta program har fått visar att många har åsikter om skolmaten. Det har också visat sig att åsikterna delar sig om vad matkvalitet är.

Något annat som skapat och skapar diskussioner, kanske framförallt politiska, är driften av förskolor. Vissa kommuner har valt att knoppa av kommunalt drivna förskolor för att försätta dem i privat drift. Det som väckt mitt intresse som kostekonom i frågan är bland annat om synen på matens kvalitet ser olika ut i de olika organisationerna som denna avknoppning kan medföra, och hur gör man för att säkerställa matens kvalitet? I den kommun<sup>2</sup> som denna studie genomförts finns det ett regelverk för att driva en förskola i privat regi, det som är relevant i detta regelverk gällande måltiderna är att måltider skall serveras i ”lämplig omfattning”. Detta krav kan i mina ögon vara något bristfälligt då det öppnar upp för att kunna spara in pengar på måltiderna. Det är dock inte säkert att det föreligger så, jag kan även tänka mig scenariot att man ser måltiderna som en konkurrensfaktor och att man således har ett högre kvalitetstänk bland de privata aktörerna. I en kommande skollag kommer det förmodligen att ställas krav på att måltiderna är näringsriktiga i förskolan (Utbildningsdepartementet, 2009). Med detta i åtanke är det även av intresse att se om och hur förskolorna är förberedda på att möta de krav som kan komma på måltiderna.

Tidigare forskning som publicerats kring matkvalitet handlar främst om de olika kvalitetsaspekterna som berör mat och hur de upplevs. När det kommer till begreppet kvalitetssäkring i kombination med mat är den tidigare forskningen begränsad. Det som kan kopplas samman med kvalitetssäkring rör främst enskilda kvalitetsaspekter och ger oftast ingen helhet. Samtidigt finns det många frågetecken kring vad som skall beaktas i kvalitetssäkring i den komplexa fråga som mat i förskola kan innebära. Skall maten främst smaka bra, är näringsvärdet det viktigaste eller räcker det med att maten är säker för barnen? Jag kommer förmodligen inte kunna svara på dessa frågor, men jag vill åtminstone kunna ge en bild av vad och hur man gör i några olika organisationer.

Jag vill med denna uppsats kunna visa ett resultat och diskutera kring det som är att tänka på, i utformningen av kvalitetssäkringsarbetet kring maten i förskolan, i olika typer av förskoleorganisationer. Jag hoppas att jag ger en helhetsbild och på ett tydligt sätt för fram det viktiga för barnen och deras mat i förskolan och gör det intressant för dem som på något sätt är berörda med förskolan, såsom måltidspersonal, pedagoger, företagare, politiker samt, icke att förglömma, engagerade föräldrar till barn i förskolan. Att ha god kvalitet på maten i förskolan är att borga för Sveriges framtida folkhälsa och bör därmed beaktas i alla förskoleorganisationer.

---

<sup>1</sup> Tv-program på TV4 som sänts i två säsonger (2008 & 2009) som tog upp ämnet skolmat.

<sup>2</sup> Kommunen i fråga hålls anonym på grund av konfidentialitetskravet från Vetenskapsrådet (u.å.).

## BAKGRUND

Kvalitet är ett stort och vitt begrepp och kan ha olika innebörd för olika personer (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). Det finns många olika definitioner på vad kvalitet är, en vanlig sådan är: "Kvalitet är att uppfylla eller överträffa kundernas förväntningar" (s.612). De flesta försök till definitioner som har skrivits, har något med kunden eller användarens preferenser att göra (Ax, m.fl., 2005; Lundmark, 2002). Alternativt, hur väl produkten eller tjänsten ifråga stämmer överens med det krav som har specificerats.

I bakgrunden kommer olika kvalitetsaspekter beskrivas som mat och måltider kan kopplas till. Det är inget enkelt område utan påverkas av flera faktorer. Det finns mycket att ha i åtanke vid kvalitetsarbete och några olika delar kommer att presenteras. Organisationens utformning och dess struktur är något som påverkar hela organisationens beteende (Jacobsen & Thorsvik, 2008) och relevant information kommer belysas inom ämnet. Olika definitioner och begrepp kommer att klargöras för att sedan kunna användas i studiens resultat och diskussion.

## MATKVALITET

Upplevelsen av matkvalitet beror på kundens förväntning och är något som Meiselman (2001) tar upp. Kunder kan ha olika preferenser för vad de vill ha, en del vill enbart att maten skall smaka bra och en del vill att maten skall innehålla lite fett. Ser man till expertiskunskap inom matkvaliteter så kan kvalitetsbegreppet se helt annorlunda ut beroende på vilken kunskap vederbörande har. För att ta till ytterligheterna så ser exempelvis en nutritionist ett bra näringsvärde som god kvalitet, en mikrobiolog ser matens säkerhet som kvalitet medan en kemist kan se kvalitet i termer som stabilitet i produkten. Meiselman (2001) tar även upp en annan viktig del som kan påverka kundens uppfattning av kvalitet och det är den service som ges i samband med maten. Denna helhetsbild som beskrivs, vilket inkluderar kundens förväntning, expertiskunskap samt även den service som ges kan även kopplas samman med det som benämns *Five aspects meal model* (F.A.M.M.) som tar upp de fem olika aspekter som påverkar upplevelsen av en måltid (Gustafsson, Johansson, Mossberg & Öström, 2006).

De fem aspekterna som ingår i F.A.M.M. är *rummet, mötet, produkten, styrsystemet* och *stämningen* (Gustafsson, m.fl., 2006). Med rummet menas den existerande måltidsmiljön, mötet involverar alla de personkontakter som kan ske i samband med en måltid, vilket kan vara både kontakter mellan personal och kund samt mellan personal och personal. Produkten innebär den faktiska maten, det som serveras på tallriken. Styrsystemet innebär det som inte syns i verksamheten men ändå påverkar, exempelvis lagar, organisationens struktur, logistik och administration. Stämningen är en samverkan mellan de övriga fyra punkterna och kan sägas vara en helhet. Brister någon av de tidigare aspekterna så fallerar stämningen.

Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA) har gett ut skriften *Matens kvalitet*, i denna beskrivs de olika kvaliteter livsmedel innehar och hur de bedöms (Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien [KSLA], 2008). De olika kvaliteterna delas in i fyra olika huvudgrupper som sedan kan delas in i ytterligare grupper. De fyra huvudgrupperna som beskrivs är: objektiv kvalitet, miljökvalitet, subjektiv kvalitet samt servicekvalitet. Nedan kommer en beskrivning göras av vad de olika kvaliteterna innebär.

## **OBJEKTIV KVALITET**

Med objektiv kvalitet menas det som på något sätt är mätbart och går att analysera i livsmedlen (KSLA, 2008). Det kan exempelvis innebära innehållet av näringsämnen, livsmedlets struktur eller hur väl beredningsgraden passar med vad det är avsett till. Den objektiva kvaliteten kan delas in i ytterligare fyra delar och dessa är: funktionell kvalitet, näringskvalitet, hygienisk kvalitet och ätkvalitet. Lundmark (2002) benämner dessa kvaliteter som *baskvaliteter* eller som den *hårda kärnan*. Det är alltså sådant som finns i det som Gustafsson m.fl. (2006) beskriver som produkten.

### *Funktionell kvalitet*

Med funktionell kvalitet menas exempelvis livsmedlets kemiska egenskaper exempelvis förmågan att behålla vatten, surhetsgrad eller dess struktur (KSLA, 2008). Det kan innebära vilken färg och form livsmedlet har eller beredningsgraden. Även hållbarheten på en viss produkt kan klassas in under denna kvalitet. I korthet så innebär denna kvalitet de saker som gör att livsmedlet passar för dess tänkta användning och är funktionellt.

### *Näringskvalitet*

”Med näringskvalitet menas råvarors, livsmedelsprodukters eller måltiders innehåll av näringsämnen” (KSLA, 2008 s.14). Historiskt sett är det en av de kvalitetsaspekter som man länge har haft kunskaper om, kunskaperna kring nutrition växte fram redan under tidigt 1900-tal (Payne-Palicio & Theis, 2009). År 1945 ställdes för första gången krav på skolmåltidens energi- och näringsinnehåll i en statlig utredning (Lundmark, 2002). I dagsläget är det Svenska näringsrekommendationerna från Livsmedelsverket (2005) som utgör normen av vad maten i förskolan bör innehålla (Livsmedelsverket, 2007a). De svenska näringsrekommendationerna utgörs utav den kunskap vi idag har om vilka näringsämnen vi som människor behöver och i vilken mängd (Livsmedelsverket, 2005).

Skriften *Bra mat i förskolan* (Livsmedelsverket, 2007a) tar upp råd och riktlinjer för maten som serveras i förskolan. Skriften vänder sig till alla som relaterar till förskolans kostverksamhet. Några av de saker som presenteras som bra principer för maten i förskolan (s.4) för att uppnå rätt näringsvärde är:

- tillräckligt med mat
- lunch som innehåller:
  - potatis, pasta, ris eller gryn
  - grönsaker
  - bröd till maten
  - nyckelhålmärkta<sup>3</sup> kött- och charkuteriprodukter
  - nyckelhålmärkta mejerivaror
  - mjuka matfetter
  - fisk varje vecka
  - lättmjölk och vatten

Dessa riktlinjer bidrar till att maten skall innehålla energigivare och näringsämnen i rätt mängd enligt de Svenska näringsrekommendationerna (Livsmedelsverket, 2007a). Kroppen behöver energi från kolhydrater, protein och fett för att för att kunna försörja kroppens alla

---

<sup>3</sup> Nyckelhålmärket visar att produkten innehåller mindre mättat fett, socker, salt eller innehåller mer fibrer än en liknande produkt som ej är nyckelhålmärkt (Livsmedelsverket, 2010).

inre funktioner, för fysiskt aktivitet och för att kunna växa (Abrahamsson, Andersson, Becker & Nilsson, 2006). Faktorer som kan påverka näringskvaliteten hos olika livsmedel är exempelvis vilken typ av foder fiskar, fåglar och köttdjur är uppväxta på (KSLA, 2008). Under tillagningsprocessen av maten påverkas vissa vitaminer i negativ riktning av varmhållning eller för lång tillagningstid samt innehållet av mineraler kan minska om kokning pågår för länge så att en urlakning sker (Jonsson, Marklinder, Nydahl & Nylander, 2007). Vissa vitaminers tillgänglighet kan öka vid uppvärmning av livsmedlen.

I dagsläget finns det inga lagstadgade krav på skolmatens näringsinnehåll. Däremot så har det presenterats och beslutats om en lagrådsremiss gällande en ny skollag (Skolmatens Vänner, 2009). I denna remiss framkommer det att i den nya skollagen kommer det inte bara vara krav på att skolmaten skall vara gratis för barnen, utan även att den ska vara näringsriktig (Utbildningsdepartementet, 2009). I mars 2010 lämnade regeringen propositionen till riksdagen gällande skollagen (Regeringen, 2010). Denna lag väntas börja gälla i juli, 2011 (Skolmatens Vänner, 2009).

### *Hygienisk kvalitet*

Denna kvalitetsaspekt innefattar det som har med matens säkerhet att göra (KSLA, 2008). God hygienisk kvalitet innebär att maten skall vara säker för konsumenten och fri från mikrobiologiska, kemiska, allergena och fysiska faror. Hygienisk kvalitet är den kvalitetsaspekt det finns krav på utifrån olika lagar och förordningar. 2006 kom en ny livsmedelslag (Israelsson, 2006), före denna lag var förskolor med högst två avdelningar undantagna från de krav som fanns för övriga livsmedelsverksamheter (Livsmedelsverket, 2007b). Då maten i förskolan serveras till barn under fem år innebär det även att de räknas som en särskilt känslig grupp. Det, samt att det oftast finns allergier eller annan överkänslighet bland barnen i förskolorna (Länsstyrelsen Västra Götalands län, 2010) gör att det ställs något högre krav på det egenkontrollprogram som skall finnas för att hitta de möjliga faror som kan finnas (Livsmedelsverket, 2007b). Med egenkontrollprogram menas det system eller de rutiner som livsmedelsföretagaren är skyldig att ha för att kontrollera att de krav som ställs enligt livsmedelslagen uppfylls (Israelsson, 2006). Att verksamheten sköter egenkontrollen kontrolleras normalt av den kommunala förvaltning som har ansvaret för tillsyn enligt livsmedelslagen.

### *Ätkvalitet*

Ätkvalitet har att göra med de sensoriska egenskaper maten har (KSLA, 2008). Det innebär de intryck som vi får genom smak, lukt, känsel, syn och hörsel. Detta är något som kan vara subjektivt och bedömas olika från person till person men det kan även ses som objektivt genom att rangordna eller klassificera enligt vissa kriterier.

## **MILJÖKVALITET**

Denna aspekt innefattar matens påverkan på miljön (KSLA, 2008), i alla skeden av produktionen. Det kan exempelvis vara användningen av bekämpningsmedel när vegetabilierna odlas eller hur boskapsuppfödningens gödselhantering gått till. Det innefattar även hur tillagningen av maten gått till utifrån energiåtgång eller om livsmedlen som använts är transporterade långa sträckor. Miljökvaliteten kan ha påverkan på övriga kvalitetsaspekter såsom hygienisk och funktionell kvalitet (Bruce & Lindeskog, 2003). Ett exempel är om livsmedelsproduktionen är ekologisk så används inte kemiska bekämpningsmedel vilket gör att den hygieniska kvaliteten blir säkrare utifrån det.

## ***SERVICEKVALITET***

Meiselman (2001) tar upp att den service som ges i samband med måltiden påverkar det totala kvalitetsintrycket. Det är dock inte bara servicen som ges vid måltiden som innefattas i servicekvalitet utan det är fler saker som kan innefattas i detta (KSLA, 2008). Det kan vara att varuleveranserna kommer vid rätt tidpunkt och att de saker man förväntar sig ska vara med finns med i leveransen. Även ekonomin kan kopplas till denna kvalitetsaspekt och det kan ha inverkan och påverka det totala kvalitetsintrycket.

## ***SUBJEKTIV KVALITET***

Subjektiv kvalitet innefattar sådant som grundar sig i personliga åsikter och ej är mätbara (KSLA, 2008). Det kan exempelvis innebära att livsmedel är bra eller dåliga utifrån religiösa skäl eller etiska åsikter. Det kan vara hur djurförhållandena har varit i produktionen eller vid transport eller om livsmedlen är genetiskt modifierade (GMO). Det kan även innefatta vad Bergström och Post (2007) tar upp under det sociala perspektivet, exempelvis arbetsförhållanden hos livsmedelsproducenter. Det kan då innebära att konsumenter väljer *rättvisemärkta* produkter<sup>4</sup> framför andra produkter.

## **KUNDBEGREPPET**

Lundmark (2002) tar upp komplexiteten som finns i begreppet kvalitet och då hon studerat kvalitet kopplat till skolmåltid, gör sig begreppet än mer komplext då det i offentliga verksamheter ibland kan var oklart vem som är den egentliga kunden. Sveriges Kommuner och Landsting (2006) definierar begreppet *kund* som ”den som beställer och/eller betalar för varan eller tjänsten”(s.78) medan definitionen av *gäst* är ”den som konsumerar varan eller tjänsten dvs matgästerna”(s.78).

Vad man menar med kund kan dock variera men med de definitionerna som nämnts ovan, skulle det i en måltidsverksamhet i förskolan innebära att det är förskoleverksamheterna eller skattebetalarna som är kunderna och det är barnen som är gästerna. Lundmark (2002) påpekar att man måste ha en ”utvecklad begreppsapparat” (s.81) om kvalitet för att kunna ställa krav i skolmåltidsverksamheter. En av orsakerna till detta är komplexiteten som skolmåltiden innebär.

Sandholm (2001) påtalar att kunderna har olika former av behov som skall tas i beaktande. Dels så finns det de uttalade behoven, det som kunden upplever som viktiga och förväntar sig att få uppfyllda. Dels så finns de underförstådda behoven som anses som så självklara att kunderna inte nämner dem. Slutligen så finns det de omedvetna behoven som kunderna upplever som oväntade överraskningar och ger ett ökat värde för kunden.

Lagrosen och Lagrosen (2006) tar upp att det inte bara är de slutliga kunderna som skall betraktas som kunder. Många möter aldrig de slutliga kunderna utan har endast kontakt med andra personer inom organisationen. Den som skall betraktas som kund är då nästa person eller avdelning i organisationen som tar över arbetet. Genom att tillfredsställa de interna förväntningarna når även kundtillfredsställelsen ut till de slutliga kunderna (Lagrosen & Lagrosen, 2006), vilket i en kostorganisation är matgästerna (Lundmark, 2002).

---

<sup>4</sup> Rättvisemärkning står för förbättrade levnadsvillkor i utvecklingsländer (Rättvisemärkt, 2010).



## Kvalitetssäkring

Nationalencyklopedin (2010a) hänvisar till *kvalitetsledningssystem* när kvalitetssäkring slås upp. Definitionen av kvalitetsledningssystem är: ”system för att säkerställa kvaliteten på ett företags eller en organisations produkter och tjänster omfattande organisatorisk struktur, ansvar och aktiviteter” (Nationalencyklopedin, 2010b). Sandholm (2001) beskriver en *kvalitetscykel* där följande delar ingår:

- Beredning
- Inköp
- Produktframställning
- Marknadsföring
- Kundtjänst
- Marknadsstudier
- Produktutveckling
- Stödjandefunktioner.

Sandholm (2001) påpekar att alla delarna påverkar varorna eller tjänsternas kvalitet direkt eller indirekt och bidrar till totalkvaliteten. Totalkvaliteten innefattar alla dessa interna processer samt även ett engagemang av alla medarbetare i organisationen. Mer specificerat för en kostverksamhet skulle Payne-Palacio och Theis (2009) beskrivning över de delar som ingår i traditionell kostservice kunna vara lämplig att ta hänsyn till. I denna ingår:

- Inköp
- Mottagning
- Förvaring
- Förberedelser
- Tillagning
- Distribution
- Service/underhåll

Kvaliteten som skall säkras bygger på normer, värderingar och/eller politiska mål (Erlingsdottir & Jonnergård, 2006). Dessa normer eller mål blir sedan standarder eller mål som skall uppfyllas och säkras (Gregoire & Spears, 2007). För att uppnå de mål som gäller angående matens näringsinnehåll bör maten näringsberäknas (Livsmedelsverket, 2007a) och för att maten som serveras skall överensstämma med matsedelns näringsberäkning är användningen av recept ett kvalitetsverktyg (Gregoire & Spears, 2007). Recepten är ett sätt för den kostverksamhetsansvarige att standardisera samt att skriftligt kommunicera och ge arbetsinstruktioner till samtliga medarbetare som hanterar livsmedlen och lagar maten. Receptanvändning säkrar matens kvalitet i flera aspekter och ingår som ett verktyg i den totala kvalitetssäkringen enligt Hellström & Sundblad (2009).

Ett arbetsverktyg eller arbetsprogram för att nå och säkra en total kvalitet kan vara att använda sig av *Total Quality Management* (TQM) som är ett begrepp som tog sin form under 1980-talet (Sandholm, 2001). Harrow (1997) tar upp att det inte finns en tydlig definition om vad det innebär men att en av grunderna är att synkronisera organisationers strategier och visioner med det operativa arbetet.

Gregoire och Spears (2007) beskriver ett TQM arbete utifrån kostserviceverksamheter. De tar upp att det finns sex punkter (s. 37) som TQM fokuserar på för att uppnå god kvalitet och dessa punkter är:

- Förändring av processer, inte människor.
- Fokus på kunden.
- Empowerment.
- Team- arbete för att åstadkomma förändring.
- Kontrollera processer steg för steg.
- Långsiktigt tänkande i organisationen.

Med kund så menas alla som påverkas i produktions alla led både internt och externt (Gregoire & Spears, 2007) och empowerment kan finnas i olika grader och kan sägas vara förmåga och möjlighet till självständigt beslutande hos de anställda. I TQM modellen ingår det att ständigt få återkoppling från kunder och utifrån detta göra förbättringar. Det skall finnas mål som är uppsatta och möjliga att kontrollera om de uppfylls. Då detta rör alla processer skulle mål exempelvis kunna vara index över andelen nöjda kunder eller andelen nöjda medarbetare (Ax, m.fl., 2005).

### ***CERTIFIERINGAR***

Att jobba med olika typer av certifieringar kan vara ett sätt att kvalitetssäkra olika verksamheter. Vissa certifieringar är inriktade på specifika kvalitetsaspekter medan vissa är allmänt riktade. Nedan kommer några olika certifieringar kort beskrivas.

#### *Bra mat i förskolan*

Fram till augusti 2009 har förskolor kunnat certifiera sig enligt *Bra mat i förskolan* från Livsmedelsverket (2007a) via Skolmatens vänner (u.å.). Innebörden var att man följde råden som angavs i skriften. Detta är numera inte möjligt men man kan dock diplomerats från rörelsen *Bättre Skolmat* som drivs med stöd av Skolmatens Vänner, Jordbruksverket och Lantbrukarnas riksförbund (*Bättre Skolmat*, u.å.a). Under hösten 2009 diplomerades 12 skolor (*Bättre Skolmat*, u.å.b). Kriterierna för att få detta diplom är:

- Matglädje med god mat och fin måltidsmiljö
- Nöjda matgäster
- Ambitionen att servera närodlat och ekologisk mat

#### *ISO*

ISO är en certifiering där det är verksamhetens kvalitetsledningssystem och kvalitetssäkringsarbete som certifieras (Persson, 2002). Det finns flera olika typer av ISO standarder att jobba utifrån. Till exempel så är *ISO 22002* ett system för livsmedeltillverkning och riktar sig mot livsmedelssäkerheten (Swedish Standards Institute [SIS], u.å.a). Ett av de mer allmänna ledningssystemen är *ISO-9000* serien som används för att utveckla kvaliteten och kundtillfredsställelsen i många olika typer av verksamheter (SIS, u.å.b).

#### *Grön flagg*

Grön flagg är ett arbetsverktyg som kommer från stiftelsen *Håll Sverige Rent* (Håll Sverige Rent, u.å.a). Det är ett arbetsverktyg som riktar sig mot hållbar utveckling i pedagogiska verksamheter (Håll Sverige Rent, u.å.b) och arbetet skall genomsyra hela verksamheten i så

stor utsträckning som möjligt. Använder man detta arbetsverktyg kan man ansöka om att få hissa en internationell grön flagg som visar att man jobbar med miljöarbete (Håll Sverige Rent, u.å.c). Cirka 2000 skolor och förskolor använder Grön flagg (Håll Sverige Rent, u.å.a).

### *KRAV*

KRAV-märket står för ”bra miljö, god djuromsorg, god hälsa och socialt ansvar” (KRAV, 2010). Det innebär att hänsyn tas till dessa punkter i livsmedelsproduktion och innebär bland annat att livsmedlen är ekologiska. Restauranger kan certifiera sig enligt krav eller enbart ha speciella KRAV-rätter, det innebär då att rätterna enbart består av KRAV-märkta produkter om det finns att tillgå.

### *Svanen*

Svanen är en miljömärkning där produkter och tjänsters miljöpåverkan kontrolleras i hela dess livscykel (Miljömärkning Sverige AB, u.å.a). Det ställs även krav på kvalitet utifrån denna märkning (Miljömärkning Sverige AB, u.å.b). För att en restaurang skall kunna Svanen-certifieras ställs det bland annat krav på andelen ekologiska råvaror som används, användning av miljömärkt förbrukningsmaterial och hur man kontrollerar energiåtgången (Miljömärkning Sverige AB, 2009). Det finns cirka 30 Svanen-certifierade restauranger i Sverige.

## **ORGANISATIONSSTRUKTUR**

Olika organisationer kan vara utformade på olika sätt både i de fysiska lokalerna och i andra strukturella konfigurationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008). De kan skilja sig åt i dess utformning avseende hur arbetsfördelningen sker, hur samordningen sker eller hur organisationerna styrs och leds. Strukturen kan vara ett resultat av en organisations verksamhet men hur verksamheten fungerar kan även vara ett resultat av organisationens struktur (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006).

Henry Mintzberg har skapat ett av de vanligaste sätten att dela in organisationstyper och dess innehåll (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Mintzberg menar att alla organisationer består av fem delar, dessa delar är:

- Operativ kärna
- Mellanchefer
- Strategisk ledning
- Teknostruktur
- Servicestruktur

Den operativa kärnan är den del som är den huvudsakliga verksamheten i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Den strategiska ledningen är de som har högsta ansvaret inom organisationen och mellancheferna är de som har huvudansvaret för samordningen i den operativa kärnan. Mellancheferna förmedlar även information mellan den operativa kärnan samt den strategiska ledningen. Teknostrukturen består normalt sett utav stabsfunktioner såsom ekonomiuppföljning och internutbildning. Servicestrukturen är den del som inte är direkt inblandad i huvudverksamheten men som ändå måste finnas såsom administration eller städfunktioner.

En organisations struktur hänger ofta ihop med dess storlek (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En större organisation har oftast fler hierarkiska nivåer och fler specialister medan en mindre organisation ofta har krav på bredare kunskap bland de anställda. När organisationens storlek

växer brukar det bli fler regler och rutiner. På grund utav att ledningen får mindre överblick över hela organisationen brukar även beslutsnivåerna decentraliseras. Decentralisering innebär att makten till att fatta beslut delegeras till lägre hierarkinivåer. Att få tilldelat ansvar ger oftast ökat engagemang och motivation till arbetet (Rubenowitz, 2004). Motsatsen till decentralisering är centralisering och det innebär att beslut fattas i högre grad hos ledningen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Ett sätt för organisationer att kunna koncentrera sig på deras huvudsakliga verksamhet är begreppet *outsourcing*. Det innebär att organisationen köper in tjänster eller funktioner från andra leverantörer (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2006). Catering kan vara en form av outsourcing i måltidsverksamheter (Ceserani & Foskett, 2007).

## **SAMMANFATTNING BAKGRUND**

Som det har påpekats så kan begreppet matkvalitet variera från person till person och från organisation till organisation. Det finns många kvalitetsaspekter att ta hänsyn till och det är inte alltid självklart vad bra matkvalitet är. Det finns de kvaliteter som finns i maten som produkt och det finns de kvaliteter som påverkar upplevelsen av produkten. Styrsystemet, exempelvis organisationers struktur och hur arbetet fördelas, tillsammans med de möten som sker mellan alla involverade individer, är det som leder fram till vilken mat eller produkt som serveras till förskolebarnen, som är att betrakta som de slutliga kunderna eller matgästerna. Hur och vad man gör i styrsystemet ingår i hur kvalitetssäkring av maten går till.

## **SYFTE**

Denna studie syftar till att studera hur kvalitetssäkring av maten genomförs i förskolan och hur synen på matkvalitet ser ut i tre olika förskoleorganisationer.

## **FRÅGESTÄLLNINGAR**

- Hur gör man i förskolornas organisationer för att säkerställa matens kvalitet?
- Vilka kvalitetsaspekter tar man hänsyn till i kvalitetssäkringen av maten?
- Finns skillnader och i så fall, hur ser skillnaderna ut mellan de olika förskoleorganisationerna och kvalitetssäkringen av maten?

## **METOD**

I detta kapitel kommer först de vetenskapliga metoderna och övervägandena att beskrivas. Därefter kommer studiens avgränsning samt urvalsprocessen förklaras för att övergå i operationaliseringen av insamlandet av data och analysförfarandet. Slutligen kommer de etiska kraven som varit relevanta tas upp.

## **METODVAL**

Jag valde i denna studie att utgå från en kvalitativ ansats. Detta på grund utav att tidigare forskning inom kvalitetssäkring av mat är bristfällig. Den forskning som gjorts kunde inte ge tillräckligt med bakgrundskunskap för att utgå från färdiga teorier inom det område jag avsåg att studera. För att föra forskningen framåt inom området och koppla samman de olika kunskapsområdena jag har fått i utbildningen till kostekonom krävdes således att helt ny kunskap införskaffades. Med detta kan sägas att studien skulle vara explorativ (Patel & Davidson, 2003). Min avsikt var att göra studien deskriptivt, det vill säga, beskriva förhållandena hur det såg ut just då i organisationerna och inte hur det sett ut tidigare eller hur det kan väntas se ut i framtiden (Granskär & Höglund-Nielsen, 2008).

Det arbetssätt som jag ansåg passa mitt syfte bäst var att betrakta studien som en fallstudie som sedan delades upp i tre olika fall. Detta på grund utav att jag inte hade någon färdig teori som jag utgick ifrån, jag förväntade mig inte heller att komma fram till något som kan generaliseras, utan ville främst skapa en djupare förståelse för hur det såg ut i dessa organisationer som skulle studeras. Just att studera något för att få en djupare förståelse för något hos vissa personer eller i en avgränsad grupp eller organisation är något som kännetecknar en fallstudie (Granskär & Höglund-Nielsen, 2008). Utifrån den kunskap som detta skulle ge skulle större kvantitativa studier kunna genomföras om det visade sig finnas ett behov eller intresse av detta.

För att stärka reliabiliteten, det vill säga tillförlitligheten, i undersökningen valdes att använda flera datainsamlingsmetoder. Detta gjordes genom att använda intervjuer, observationer, samt att ta del av tillgängliga dokument. Detta är en form av triangulering (Patel & Davidson, 2003) som stärker resultatet om allt material pekar åt samma håll. Om materialet visar motstridigheter skulle även det ha sitt värde i resultatet. En annan form av triangulering som gjordes var att inte endast en person fick representera organisationen utan det var två i varje organisation som intervjuades.

## **AVGRÄNSNING**

Denna studies omfattning avgränsades till att fokus låg på hur maten som produkt kvalitetssäkras, enligt beskrivningen utifrån F.A.M.M.. Styrsystemet samt möten involverades eftersom detta ligger till grund för att skapa en produkt. Rummet involverades dock inte eftersom det ej påverkar framställningen av produkten. Denna avgränsning gjordes på grund av att om kvalitetssäkringen av hela måltiden skulle studeras skulle fler personer intervjuas och måltiderna skulle ha observerats, vilket skulle blivit betydligt mer tidskrävande. Det skulle även inneburi mer tidskrävande bakgrundslitteraturstudier för att införskaffa större kunskap i den frågan.

## URVAL

För att få en så god helhetsbild som möjligt av i vilken form förskolorna drevs i den kommun studien skulle genomföras, gjordes en genomgång av samtliga förskolor i kommunen via kommunens hemsida där samtliga privata och kommunala förskolor fanns listade. Utifrån den kunskap detta gav konstaterades det att förskolornas totala organisationsstorlek lämpligtvis kunde klassas i tre olika storlekar. Därför bestämdes att tre förskolor från tre olika typer av organisationer skulle tas med i studien. Lämpliga organisationer var:

- Stor organisation skulle representeras av den organisation med flest förskolor i kommunen och där maten tillagas i egen regi.
- Liten organisation skulle representeras av en organisation med endast en förskola. Då det konstaterades att några av de minsta förskolorna fick sin mat levererad från utomstående leverantörer med någon form av cateringverksamhet, blev detta ett kriterium.
- Medelstor organisation skulle, precis som det låter, representeras av en organisation som låg någonstans mittemellan stor och liten organisation. Lämpligast vore även att maten lagades i egen regi eller framförallt, att den inte köptes in från samma verksamhet som i den lilla organisationen för att åtskillnaden skulle bli så stor som möjligt.

Utifrån den information om förskolorna i kommunen som givits via hemsidans information kunde de tre organisationerna väljas ut som passade bäst enligt de kriterier som bestämdes. Denna fördelning gjorde att studien kunde anses som tre olika fall. Jag ville ha svar på samma frågor i de tre olika organisationerna men då de såg så olika ut kunde exakt samma arbetsgång inte hållas i de tre olika organisationerna eftersom förskolorna drevs på helt olika sätt avseende organisatorisk ledning och omfång.

Vid en VFU<sup>5</sup>-period som gjordes hos kommunens Miljöavdelning gavs möjlighet att tillsammans med livsmedelsinspektörerna medverka vid livsmedelsinspektioner samt studera den information som fanns registrerat om förskolorna som livsmedelsföretag. Detta gav möjlighet att mer specifikt göra lämpliga urval vilka tre förskolor som skulle medverka i studien och vem som kunde ses som verksamhetsansvarig livsmedelsföretagare i de tre olika organisationerna.

- Förskolan i den stora organisationen skulle vara den med det kök som hade den största verksamheten riktat mot förskola. När den ansvarige för kostverksamheten i förskolorna kontaktades efterfrågades vilken förskola som skulle kunna vara lämplig med detta som utgångspunkt och utifrån det gjordes valet.
- Den medelstora organisationens valdes ut efter att det konstaterats vilken organisation som stämde bäst överens med de förutbestämda kriterierna. Den specifika förskolan och dess kök, i den medelstora organisationen valdes ut på grund utav att den ansvarige för organisationen hade sitt kontor på förskolan ifråga och därför, för bekvämlighetens skull, valdes även köket på den skolan ut som representant för organisationen.

---

<sup>5</sup> Verksamhetsförlagd utbildning

- Förskolan som valdes ut att representera en liten organisation valdes utifrån informationen som tidigare införskaffats. All information hade ej kunnat införskaffas om alla förskolor men den kunskap som införskaffats hade gett några olika alternativ som stämde överens med kriterierna. Bland de alternativ som fanns valdes sedan en förskola ut med hjälp utav geografiskt bekvämlighetsurval.

Som representanter och intervjurespondenter för respektive organisation valdes den ansvariga för varje kök samt för organisationen som helhet valdes den som kunde ses som ansvarig livsmedelsföretagare eller på annat sätt ansvarig för verksamheten. Sammanlagt gjordes sex intervjuer och tre observationer.

## GENOMFÖRANDE

Den första kontakten som togs med de utvalda organisationerna var via telefon. Då förklarades syftet med studien kort och hur genomförandet skulle gå till. När respondenterna sagt ja till att medverka efterfrågades e-post adress för att kunna skicka ytterligare information där även frågor ställdes som respondenterna kunde tänka på inför intervjuerna (se Bilaga 1). Tider och platser för intervjuer och observationer avtalades därefter.

Intervjuerna genomfördes där respondenterna fann det lämpligt och vid den tidpunkt de önskade. Före intervjuerna förklarades studien kortfattat igen vilket enligt Patel och Davidson (2003) är lämpligt. Frågan om intervjuerna fick spelas in ställdes och detta godkändes vid alla sex intervjuer. För att spela in intervjuerna användes en digital diktafon där materialet sedan kunde föras över till dator för uppspelning. Som intervjuguide användes Bilaga 2. Den innehåller främst områden där frågorna kunde ställas med *vad* och *hur* vilket innebar att intervjuerna var öppna och ostrukturerade (Kylén, 2004). De punkter i guiden med vita punkter var främst att anse som minneshjälp för att komma ihåg vad som skulle kunna behandlas när frågorna skulle preciseras. Intervjuerna tog i genomsnitt 30 till 35 minuter.

Observationerna som genomfördes var ostrukturerade, det vill säga att det fanns inget exakt protokoll (Kylén, 2004) utan det som observerades skrevs ner för hand. Ostrukturerade observationer användes eftersom det inte skulle ha varit möjligt att ha samma grad av utforskande ansats med strukturerade observationer då man i så fall hade varit låst vid vissa punkter. Observationerna genomfördes i köken som representerade organisationerna i samband med intervjuerna och gjordes vid den tid som respondenterna tyckt varit lämpliga när önskemål om att observera lunchtillagning framlagts. Det var icke deltagande observationer som genomfördes enligt Patel och Davidsons (2003) beskrivning vilket innebär att observatören ej deltar i arbetet utan endast observerar. Observatören var känd vilket gjorde att syftet med observationen var känt av deltagarna. Fokus vid observationerna låg på vad kocken eller kockarna utförde under tillagningen, de berättade eller förtydligade även i vissa fall vad de gjorde och observatören ställde även vissa förtydligande frågor för klargörande. Observationerna genomfördes under 45 till 60 minuter. De påbörjades vid den tid som föreslagits av respondenterna vid den första kontakten och avslutades när lunchen var färdiglagad och lämnade köket. Intervjuerna utfördes antingen före eller efter observationerna beroende på önskemål från respondenterna.

Dokument som rör matens kvalitet efterfrågades i meddelandet som skickades via e-post (Bilaga 1) gavs i vissa fall i kopior och i vissa fall lästes relevanta delar upp under intervjuerna. I denna kategori togs även relevant information in ifrån förskolornas hemsidor.



## ANALYSFÖRFARANDE

För att hantera materialet som insamlats valdes det att först transkribera alla intervjuer, varje organisation hölls isär på skilda dokument i ordbehandlingsprogrammet Word 2007. Därefter skrevs observationsprotokollen, samt det relevanta materialet från de olika dokumenten in i samma dokument som intervjuerna. Det är ett förfarande som är applicerbart i en kvalitativ innehållsanalys enligt Granskär och Höglund-Nielsen (2008) och kan hantera olika typer av material. Analysförfarandet gjordes med intryck av både Kyléns (2004) kodningsförfarande och med hjälp av Granskär och Höglund-Nielsens (2008) kvalitativa innehållsanalys beskrivning.

För att gå vidare valdes det att använda ett kodningssystem som innebär att svaren sorteras efter innehåll (Kylén, 2004). För att hela tiden kunna hålla reda på var informationen kom ifrån sattes en siffra, som representerade varje organisation, före varje mening eller stycke som behandlade samma sak. Före denna siffra skrevs en bokstav som talade om hur informationen införskaffats, det vill säga om det var från ett dokument, intervju med kock, intervju med organisationsansvarig eller från observationsprotokoll. Efter ett flertal genomläsningar av all text formades en förståelse av texten och hur den skulle kunna delas in och koda ytterligare. Den första kodningen som gjordes därefter var att sätta en bokstavskod före varje stycke eller mening utifrån om det handlade om *verksamhetsbeskrivning*, *verksamhetens mål* med maten eller om informationen på något sätt kunde härledas till att kunna besvara frågan: *Hur säkerställs matens kvalitet?* Då det konstaterades att det även fanns information som ej passade in i någon av dessa grupper sattes även en grupp med övrigt. När denna kodning var utförd kunde texten sorteras med hjälp av sorteringsverktyget i ordbehandlingsprogrammet. Därefter skapades nya dokument där all information i respektive kategori samlades gemensamt från de tre olika organisationerna. Exempelvis så samlades alla meningar och stycken som kodats för hur matens kvalitet säkerställs, från den lilla, medelstora och stora organisationen i ett dokument. Utifrån den information som fanns i kategorin verksamhetsbeskrivning sammanfattades verksamhetsbeskrivningarna i resultatet.

Den information som fanns i kategorin hur matens kvalitet säkerställs, lästes sedan igenom ett flertal gånger. Efterhand så upptäcktes ytterligare indelningar som kunde utföras. Detta var exempelvis: dokumenterade krav, tillagning, engagemang, kommunikation och riktlinjer. Under tiden som analysen pågick hittades skillnader mellan de olika organisationerna. Dessa skillnader noterades som minnesanteckningar. Efter att texten kodats och sorterats kunde sedan resultatet sammanställas kring hur organisationerna kvalitetssäkrar maten utifrån F.A.M.M.s styrsystem och möten.

Efter att resultatet sammanställts om hur matens kvalitet säkras, gjordes ytterligare kodning i den kategorin. Denna gång sattes en bokstavskod till den kvalitetsaspekt meningen eller stycket kunde härledas till, exempelvis hygienisk kvalitet, näringskvalitet eller miljökvalitet. Efter denna kodning kunde materialet sorteras och resultatet kunde sammanfattas kring hur man tar hänsyn till kvalitetsaspekterna. Till detta resultat togs det även in information som från början sorterats in under mål med maten i den första kodningen. Slutligen lästes de kategorier som sorterats som övrigt för att se om det under analysens gång hittats ny förståelse som kunde passa in i resultatet.

## **ETIK**

De etiska krav som förelåg i denna studie var enligt Vetenskapsrådet (u.å.) informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

### ***INFORMATIONSKRAVET***

Informationskravet uppfylldes genom att först vid telefonkontakt informera om studien då respondenterna tillfrågades om de ville delta. Efter denna kontakt skickades även ytterligare information via e-post (se Bilaga 1).

### ***SAMTYCKESKRAVET***

Samtyckeskravet uppfylldes genom att de efter förfrågan om deltagande tackade ja. Det innebar att ingen medverkade mot sin vilja. Vid intervjutillfällena ställdes även frågan om intervjuerna fick spelas in vilket samtliga respondenter gav samtycke till. Information om att de när som helst kunde avbryta deltagandet gavs via e-post informationen enligt *Bilaga 1*.

### ***KONFIDENTIALITETSKRAVET***

Konfidentialitetskravet gäller uppgifter som kan vara etiskt känsliga för identifierbara personer (Vetenskapsrådet, u.å.). Även om studien ej omfattade några känsliga uppgifter så behandlades personuppgifter konfidentiellt och kommer så vara även fortsättningsvis.

### ***NYTTJANDEKRAVET***

Nyttjandekravet innebär att insamlade data ej får användas i icke vetenskapliga syften (Vetenskapsrådet, u.å.). Detta innebär att insamlade uppgifter ej kommer att vidaremedlas på något annat sätt än som del i uppsatsen.

## **RESULTAT**

I detta kapitel kommer först en verksamhetsbeskrivning att göras av de tre olika organisationerna, därefter kommer det beskrivas hur de olika organisationernas styrsystem och möten kvalitetssäkrar maten och vad de stora skillnaderna är mellan organisationernas arbetssätt och deras arbete utifrån olika kvalitetsaspekter.

### **VERKSAMHETSBEKRIVNINGAR**

Nedan kommer de olika organisationerna beskrivas, dels kommer organisationerna i helhet att beskrivas samt dels, det kök och dess verksamhet som deltagit i studien i respektive organisation.

#### ***LITEN FÖRSKOLEORGANISATION***

Den lilla förskoleorganisationen består av en förskola som drivs som ett föräldrakooperativ. Förskolan hyr lokalerna som ägs av kommunen och kommunen står för underhållet. Att förskolan drivs som ett föräldrakooperativ innebär i denna förskola att förskolebarnens föräldrar har en förening med en styrelse. Styrelsen fungerar som förskolepersonalens arbetsgivare. De föräldrar som inte ingår i styrelsen ingår i olika arbetsgrupper som exempelvis kan vara städansvar, inköp eller underhåll. Förskolan leds av en föreståndare som är anställd av styrelsen precis som den övriga personalen. Förskolan består av två avdelningar med sammanlagt cirka 35 barn. Förskolans frukost och mellanmål tillreds oftast på förskolan av en kök- och städansvarig. Lunchen köps in från en restaurang med cateringverksamhet. Det är föreståndaren för förskolan som har intervjuats som ansvarig för verksamheten.

Restaurangen som levererar lunchen till förskolan drivs som ett aktiebolag och är Svanencertifierad. Lokalerna hyrs utav landstingets organisation och de står för underhållet. Det är en restaurang som har öppet alla dagar om året förutom två dagar och har lunchservering dagligen. Restaurangen levererar lunch till tre olika förskolor, sammanlagt 100 till 150 portioner dagligen. I restaurangen serveras totalt cirka 50000 portioner mat om året och restaurangen har ungefär lika många fikagäster. Det arbetar fyra personer i restaurangen förutom ägaren och tidvis extrapersonal. Det är företagets ägare som har intervjuats som ansvarig för köket.

#### ***MEDELSTOR ORGANISATION***

Den medelstora organisationen består av en organisation med fyra förskolor. Organisationen drivs som ett aktiebolag och har gjort så i två och ett halvt år, förskolorna var tidigare kommunala men knoppades då av. VD:n för företaget verkar som rektor vid två av förskolorna. Förskolornas lokaler ägs av kommunen som även står för underhållet. Organisationen består av 17 förskoleavdelningar med totalt ungefär 330 barn. Det är företagets VD som har intervjuats som ansvarig för verksamheten.

Förskolan och dess kök som medverkat i studien har fyra förskoleavdelningar. Det arbetar en kock i köket och hon lagar 40 till 45 portioner frukost, ungefär lika många mellanmålsportioner samt 65 till 70 lunchportioner dagligen. Det är kökets kock som har intervjuats som ansvarig i köket.

#### ***STOR ORGANISATION***

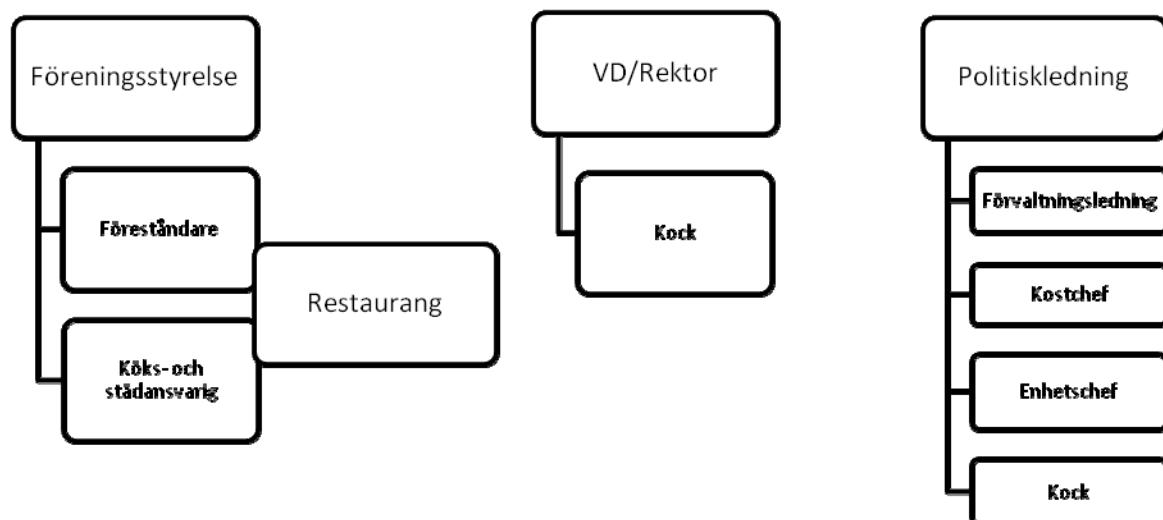
Den stora organisationen består av 25 förskolor som drivs i kommunal regi. Sammanlagt så har organisationen hand om ungefär 1300 barn. De flesta förskolorna har produktionskök men

det finns några få mottagningskök. Ansvar för kostverksamheten ligger hos kommunens enhetschef som består av en kostchef, två enhetschefer där en har ansvar för grundskola och en för förskola, en kostadministratör samt en ekonomiassistent. Det är enhetschefen för förskolan som har intervjuats som ansvarig för verksamheten.

Förskolan och dess kök som medverkat i studien består av en förskola med tre förskoleavdelningar där den ena avdelningen har öppet dygnet runt alla dagar om året. Förutom förskoleavdelningarna finns det även två särskoleavdelningar. Köket tillreder alla förskolans mål och lunchtillagningen brukar oftast bestå av ungefär 95 portioner. Maten som serveras på helgen på den dygnetrunt- öppna avdelningen tillagas normalt på fredagarna. I köket arbetar en kock på heltid samt en kock på halvtid. Det är kökets ansvarige kock som intervjuats som ansvarig för köket.

## STYRSYSTEMET

Nedan kommer det presenteras hur maten kvalitetssäkras i styrsystemet och hur de stora skillnaderna i kvalitetssäkring som påträffats mellan organisationerna ser ut. Målbilden av förskolans mat ser relativt lika ut för alla. I den stora organisationen uppges det i intervjun med den ansvarige för verksamheten att: ”Maten ska vara god, vällagad, näringsriktig och säker”, det är något som kan sägas gälla även för de andra två organisationerna fast det uttrycks med andra ord. Vägen till detta ser dock i vissa avseenden olika ut. Organisationerna skiljer sig åt inte bara med dess storlek, de skiljer sig även avseende hierarki och ansvarsfördelning och detta får därmed påverkan på hur kvalitetssäkring fungerar.



**Figur 1. Hierarkinivåer över liten, medelstor och stor förskoleorganisations kostverksamhet.**

Figur 1 visar de olika hierarkinivåer som finns inom organisationerna. Varje ruta har sitt ansvar vilket ger skillnader i empowerment, framförallt hos de som lagar maten. Maten kvalitetssäkras via ansvarsfördelning men på olika sätt. Hur matsedeln planeras och vem som styr vad som skall lagas är det som tydligast visar graden av empowerment.

I den lilla organisationen är ansvaret för maten något fördelat. Lunchen köps in från restaurangen och därför ingår inte restaurangen i de olika hierarkinivåerna. Restaurangen kan ändå anses ingå i organisationen eftersom lunchen är den största enskilda måltiden som

serveras på förskolan. Ansvar för lunchen är överlagt via ett skriftligt avtal och matsedelplaneringen sköts av den restaurangansvarige. Utifrån den planeringen är det upp till kockarna att laga rätten efter eget tycke och smak. Det anges av respondenten i restaurangen att: "Alla här är ju utbildade och vet ju hur en bra måltid ska vara sammansatt" och på frågan om vad som säkrar kvaliteten på maten uppges: "Personalens kompetens, dom är ju väldigt duktiga på att laga mat". Mellanmålen i förskolan sköts av en köksansvarig på förskolan eller av pedagogerna och de jobbar här utifrån riktlinjerna i *Bra mat i förskolan*. När leverantör av lunchmat skulle väljas uppges det av förskoleföreståndaren att det var diskussioner kring vilken leverantör som skulle väljas i både föräldraföreningen, styrelsen och bland personalen vilket talar för ett genomgående engagemang och att maten är något som är viktigt för alla i organisationen.

I den medelstora organisationen ligger hela ansvaret kring kosten på kockarna och hierarkinivåerna är endast två i organisationen. VD:n i organisationen uppges: "Vad jag kan göra som chef, det är att jag anställer dom som är duktiga och att dom har den kunskapen" och: "Som jag anser det så har jag väldigt duktig personal, de är ambitiösa" och att det är detta som säkrar kvaliteten. Det uppges även på förskolans hemsida att maten lagas från grunden av en kunnig kokerska vilket visar att det är viktigt med kunskap inom organisationen. Kockarna har kraven att de skall hålla budget och laga maten från grunden, sen är planeringen upp till varje kock. Kocken som intervjuades uppges att hon går efter *Bra mat i förskolan* när matsedeln planeras och säger: "Fördelen är att jobbet blir ju roligare" när det talas om självständighet och att planera matsedeln själv. Kocken har i denna organisation ett bredare ansvar än i de övriga organisationerna då alla mål som serveras i förskolan kommer från köket och kocken har ansvar för alla inköp och att hålla budget.

I den stora organisationen ligger det olika typer av ansvar på olika nivåer. Det operativa ansvaret ligger på kockarna, ju högre upp i hierarkinivåerna det går desto mindre detaljansvar och mer strategiansvar. Det finns en politisk ledning, eftersom det är en kommunal organisation och det är flera hierarkiska nivåer mellan högsta ledning och ner till kock. Budgeten fördelas i flera led i organisationen och det är kostchefen som har det övergripande ansvaret för kommunens kostverksamhet och budget. Matsedeln planeras av enhetschefen som gör en matsedel som i stort utgår från rekommendationerna i *Bra mat i förskolan*, denna matsedel gäller alla förskolor och alla kockar får lämna synpunkter på matsedeln om det är något som bör förändras. Enhetschefen skickar med recept till den rätt som står på matsedeln men kockarna är fria att laga rätten efter vad som är populärast på den förskola som de arbetar på. Den ansvarige enhetschefen uppges att det är kockarnas kompetens och utbildning som säkrar kvaliteten och nämner bland annat: "Vi anställer ingen i köket som inte är kock och det är det vi kräver". Kockarna sköter inköp men är styrda till vilka produkter de får beställa utifrån vad kommunen upphandlat. Enhetschefen gör även en "köphjälp" till vilka produkter som skall beställas när det gäller huvudkomponenter. Kocken som intervjuats uppges: "Vi får väldigt fria händer vi kockar" även fast de är styrda till vilka "dyra råvaror" som får inhandlas.

## MÖTEN

Kontakter mellan alla involverade uppträder hela tiden i organisationerna och bidrar på olika sätt till att upprätthålla och säkra kvaliteten på maten. Detta sker exempelvis genom återkoppling från barnen eller via önskemål från föräldrar. Skillnaderna mellan organisationernas möten skapas främst utav styrsystemet och då framförallt hur organisationsstrukturen ser ut och hur de är formade geografiskt.

I den lilla organisationen har kockarna som lagar maten oftast ingen personlig kontakt med förskolebarnen eller deras föräldrar. Här uppger den restaurangansvarige: "Vi pratar med representanten på skolan och de i sin tur får säkert påtalanden från föräldrarna". Här är det pedagogernas och föreståndarens roll att kommunicera för barnens räkning när det gäller lunchmaten. I och med att det drivs som ett föräldrakooperativ så finns det även en kommunikation mellan högsta ledningen (styrelsen) och barnen som inte finns i de andra organisationerna. Det går inte att säga vilken påverkan detta har men det är färre led i kommunikationen jämfört med de andra organisationerna.

I den medelstora organisationen är köket i samma byggnad som förskolan och kocken har dagligen personlig kontakt med pedagoger samt de träffar även barnen. Detta ger täta möten och VD:n uppger även att de har haft matråd med barnen för att de ska kunna påverka. De få hierarkinivåer som finns i organisationen gör även att det ger flera personliga möten mellan kockar och ledning.

I den stora organisationen uppger kocken: "Jag har dialog med mina matgäster varje dag om matkvaliteten och om önskemål om nya maträtter". Detta talar för täta möten mellan kockar och barn. Däremot så innebär de hierarkiska nivåerna att kommunikationen kan ha flera mellanled att passera i vissa frågor.

## **KVALITETSASPEKTER**

Man tar hänsyn till de olika objektiva kvaliteterna samt subjektiv, miljö- och service- kvalitet i någon form i alla tre organisationers kvalitetssäkring, fast i varierande grader. Nedan kommer det beskrivas hur och vad man gör för att säkra de olika kvalitetsaspekterna.

### ***FUNKTIONELL KVALITET***

Denna aspekt tänker man mycket på när det gäller matsedelsplaneringen. I den lilla organisationen framkommer denna aspekt inte under intervjuerna. Vid observationen i köket kunde det dock konstateras att det krävs en funktionalitet i planeringen eftersom de serverar flera rätter i restaurangen och maträtterna måste kunna tillagas samtidigt.

I den medelstora organisationen uppger kocken att hon brukar lägga enklare maträtter att laga på måndagar eftersom det inte går att förbereda något dagen innan och hon brukar göra beställningar då. VD:n tar upp potatis som en arbetsmiljöfråga då oskalad potatis kräver mer arbete som kan leda till förslitningsskador och därför används förberedd potatis.

Potatis tas även upp av enhetschefen i den stora organisationen då förberedd potatis tar mindre arbetstid och den tiden kan istället läggas på annat. Både enhetschefen och kocken tar upp tillagning av mat i ugn som tidsbesparande och ett sätt att nyttja resurserna bättre. Att livsmedlen skall uppfylla olika funktionella krav tas upp i organisationens kravspecifikation för upphandling, exempelvis skall pastaprodukter "Tåla varmhållning 2 timmar med bibehållen kvalitet".

### ***NÄRINGSKVALITET***

För att få god näringskvalitet används bland annat *Bra mat i förskolan* som riktlinje i alla organisationerna i någon form. Man köper in livsmedel som rekommenderas i skriften och går efter de övriga riktlinjer som ges till matsedelsplanering såsom portionsstorlekar eller att de har så lite varmhållning som möjligt.

Den ansvariga i den lilla organisationen anger till exempel när det gäller mellanmål och riktlinjerna:

Man får dels den variationen och just det här att det inte är ett grundmål eller ett stort mål för barnen utan att man ser det som ett mellanmål. Ibland kan det ju nästan bli ett middagsmål kalorimässigt om barnen får äta hur mycket dom vill.

I det avtal som finns mellan förskolan och restaurangen står det bland annat: ”varierad husmanskost, där lunchen beräknas täcka 1/3 av ett barns dagsbehov av energi och näring”. Den restaurangansvarige anger att det viktigaste med maten som levereras till förskolan är näringsammansättningen och att det uppnås genom väl sammansatta måltider.

I den medelstora organisationen anser VD:n att maten kan vara en konkurrensfaktor bland förskolorna och på hemsidan uppges det att det erbjuds ”näringriktig mat”. Kocken säger att det uppnås genom att ha variation på maten och att laga maten från grunden. Hon har kostcirkeln i åtanke men uppger även: ”Det kanske inte alltid är att man har hela kostcirkeln, som brödet då, men det är av anledningen att då äter barnen bara bröd”.

I den stora organisationen anger enhetschefen att maten skall vara näringriktig. Kocken uppger att han jobbar mycket med att få näringstät mat exempelvis genom: ”Jag använder mycket grönsaker i min kalla och varma matlagning så att barnen skall få i sig så mycket nyttiga näringsämnen som möjligt”. Vissa krav ställs även på näringskvalitet i kravspezifikationen, exempelvis när det gäller fetthalt i vissa livsmedel.

### ***HYGIENISK KVALITET***

Stora delar av denna aspekt utgår ifrån vilka krav som ställs på organisationerna utifrån livsmedelslagen och vilka krav livsmedelsinspektörerna ställer. Det genomförs utbildningar och det finns utarbetade egenkontrollprogram i alla organisationer.

I den lilla organisationen är detta ingen framträdande kvalitetsaspekt under intervjun med den restaurangansvarige men det visas ändå under observationen att det finns med i arbetet. Angående specialkosterna uppger kocken som lagade lunchen: ”Tänker mer på att göra det lättare med allergikosterna” i avseende att inte behöva göra flera olika grytor. Föreståndaren på förskolan visar att det finns rutiner för hygienutbildning av pedagogerna på förskolan och det står i avtalet med restaurangen att maten ”skall uppfylla miljö och hälsas krav på matsäkerhet gällande tid, temperatur, hygien, etc.”.

I den medelstora organisationen framkommer inte någon stor medvetenhet eller engagemang om denna aspekt under intervjuerna. Däremot så framkommer det under observationen att ordning, struktur och hygien i köket är viktigt och görs automatiskt. Det visas även att temperaturkontroller av maten görs inför servering och tillagningen av allergikosterna hålls väl separerade.

I den stora organisationen finns det en stor medvetenhet kring denna aspekt. Från enhetschefens sida visas det exempelvis genom tydliga rutiner för utbildning inom hygien och en struktur för egenkontrollen som skall gälla i alla förskolor. Kocken beskriver hur han är noggrann med att kontrollera temperaturer i kylar, frysar, vid leveransmottagning och vid eventuell varmhållning. De är i köket måna om att båda kockarna skall ha kunskaperna om de specialkosterna som de har på förskolan. Vid observationen så visas det även att de håller köket väldigt rent och med stor ordning.

## **ÄTKVALITET**

Detta anses som en av de mest självklara kvalitetsaspekterna i alla organisationer. Om maten inte smakar bra spelar de övriga kvalitetsaspekterna ingen roll. Den restaurangansvarige i den lilla organisationen beskriver detta med: ”Hur nyttigt och väl sammansatt det än är så vill dom inte ha det och då får vi respektera det”. Skillnaderna mellan organisationerna i hur denna aspekt kvalitetssäkras är främst den återkoppling och kommunikation mellan de inblandade som tidigare tagits upp i *Möten*.

## **MILJÖKVALITET**

Denna aspekt visar stora skillnader mellan organisationerna. Alla organisationer vill köpa in större andel ekologiska produkter men anger att det är för dyrt.

I den lilla organisationen framträder miljökvaliteten som en väldigt viktig aspekt. Restaurangen är Svanen certifierad och det krävs ett stort miljötänkande för att uppfylla de krav som certifieringen innebär då det ställer krav i hela produktionsledet. Några exempel är att de har krav på sig att köpa in en viss andel ekologiska råvaror och de köper in närproducerade råvaror. Restaurangansvarige uppger att de jobbar mycket med att minska svinnet och att de använder miljövänligt disk- och tvättmedel. De har bytt ut vissa maskiner för att förbruka mindre energi och de har använt ”giftfri” färg när de har målat om. Vid matsedelsplaneringen så anpassas denna efter vilken årstid det är. Förskoleföreståndare säger att när de skulle välja lunchleverantör, så var det ”ett aktivt val vi gjorde i och med att dom jobbar mycket med ekologiskt, vi vet att dom jobbar med bra råvaror”.

I den medelstora organisationen har förskolan Grön flagg men det uppges av VD:n att det inte påverkar maten men ”möjligtvis hanteringen runtom”. Kocken säger att de inte har råd med så mycket ekologiska råvaror men att hon köper det när det kommer erbjudande, oftast är det frukt och grönt.

I den stora organisationen har förskolan också Grön flagg. Kocken uppger att det handlar om bland annat återvinning och energiåtgång. Han säger att de arbetar för att ha så lite svinn som möjligt och att de genom det kan köpa in dyrare råvaror. I kravspecifikationen för livsmedel står det bland annat att ”transporter bör även ske så miljövänligt som möjligt” gällande miljön.

## **SERVICEKVALITET**

Servicekvaliteten har betydelse och tas hänsyn till vid val av leverantör. Kraven som organisationerna har är exempelvis hur stort utbudet är, möjlighet till leveranser samt fördelaktiga priser. Det uppges vid alla intervjuer att priserna begränsar hur mycket ekologiska produkter som kan köpas in.

I den lilla organisationen var möjligheten till att få lagad lunch levererad till förskolan ett krav när lunchleverantör skulle väljas.

I den medelstora organisationen har de gjort priskontroller bland de olika livsmedelsleverantörerna för att se vem som kunde erbjuda bästa alternativet.

I den stora organisationen var det ett krav vid upphandlingen att kunna få leveranserna utkörda till alla kommunens skolor.



### ***SUBJEKTIV KVALITET***

I den lilla organisationen köper restaurangen inte in GMO produkter och de tar hänsyn till fiskarters bestånd. Vissa saker som är subjektiva kommer från kraven från Svanen-certifieringen och vissa är det de själva som bestämt. Restaurangansvarige tar även upp att de har några muslimer att laga specialkost till.

VD:n i den medelstora organisationen tar upp den subjektivitet som finns kring mat, han uttrycker det med: ”Det är en av de få saker som föräldrarna verkligen går igång på, det är maten, och det förstår jag, där kan dom ju ha en väldigt subjektiv känsla”. Den här subjektiviteten att ta hänsyn till upplevs viktig i organisationen och även att ”maten lagas från grunden” som påtalas vid flera tillfällen är något subjektivt.

Även i den stora organisationen säger kocken att den ”mesta maten lagas från grunden”. I kravspecifikationen för upphandlingen framkommer det att de ej köper in GMO produkter. I kravspecifikationen tar de även hänsyn till fiskarters bestånd samt att ”antibiotika i tillväxtfrämjande syfte får inte ha använts vid uppfödning” av kyckling.

## **DISKUSSION**

I detta kapitel kommer först valda metoder att diskuteras. Vilka delar som fungerat bra och vad som kunde ha gjorts annorlunda. Därefter kommer resultatet att diskuteras och belysas med den information som togs upp i bakgrunden. Slutligen presenteras slutsats och förslag till vidare forskning.

### **METODDISKUSSION**

Metoden kommer att diskuteras med början på val av metod. Därefter kommer genomförandet tas upp och slutligen analysmetoden.

#### ***METODVAL***

Att ha en kvalitativ ansats i denna studie var nödvändigt. Det hade varit mycket svårt att få samma bild av de mindre organisationerna med en kvantitativ ansats. Det skulle dock kunna vara användbart med en kvantitativ ansats för att undersöka hur kvalitetssäkring går till i köken på vissa bestämda punkter.

Urvalet av organisationer och förskolor föll ut väl i den aspekten att det kunde ses skillnader i flera delar mellan organisationerna. Det hade givetvis varit ett intressant resultat om stora delar hade varit lika mellan organisationerna också, men då en av frågeställningarna gällde skillnader mellan organisationerna kunde frågeställningen besvaras bättre. Det skulle ha kunnat vara av intresse att ta in en eller två förskolor till som representanter i den stora organisationen för att få en säkrare bild av organisationen som helhet.

#### ***GENOMFÖRANDE***

Valet som gjordes att triangulera datainsamlingen, det vill säga att använda flera sätt att samla rådata (Patel & Davidson, 2003) visade sig vara mycket givande. Det framkom att vissa saker som knappt togs upp av vissa respondenter under intervjuerna, trädde fram starkare under observationerna. Det var även reliabilitetsstärkande att två personer intervjuades från alla organisationer, då resultatet från intervjuerna konfirmerade att svaren inte bara gällde en person utan kunde gälla för större del av organisationen. Likaledes gav dokumentgranskningen information som ej framkom i övrigt.

Något som är att ha i åtanke är den effekt man kan ha som känd observatör enligt Patel och Davidsons (2003) beskrivning. Observationerna som genomfördes var förhållandevis korta, 45 till 60 minuter, detta kan ha inneburit att personerna som observerades tänkte på vad de gjorde för att göra vad de trodde förväntades av dem. Det kan exempelvis ha inneburit att de var mer noggranna med hygienfaktorer. Bortsett från tidsbegränsningen skulle det ha varit lämpligt med längre eller fler observationer i köken utifrån denna aspekt. Om strukturerade observationer hade genomförts skulle eventuellt likheter och skillnader lättare kunnat ses mellan organisationerna. Däremot skulle förmodligen vissa delar ha missats eftersom man på förhand inte vet vad som kommer att ske under observationerna. Eftersom fokus låg på vad kockarna gjorde var det även lätt att följa med och få med hela observationsflödet i dokumenteringen.

Vad som talar emot reliabiliteten skulle kunna vara vanan av att intervjua och observera. Som icke erfaren intervjuare skulle det kunna ge en intervjuareffekt som leder intervjuerna till att få svar som är önskade. Vad som talar för god reliabilitet utifrån detta kan vara att alla intervjuer inte gav svar på allt utan svaren kom via trianguleringen. Det kan vara ett bevis på

att ledande frågor inte ställdes. En van och erfaren intervjuare skulle möjligtvis kunna leda intervjuerna bättre i rätt riktning utan att för den saken ställa ledande frågor. Vad som talar för god validitet är att den samlade rådatan gav ett resultat som besvarade frågeställningarna.

## **ANALYS**

Analysmetoden som valdes utfördes inte efter någon exakt modell av analysförfarande. Möjligtvis skulle detta kunna sänka validiteten, förhoppningsvis är dock beskrivningen av analysförfarandet tillräckligt tydlig för att validiteten skall bibehållas hög. Det kan även vara en styrka i att forma den analys som man anser passa bäst både för analytikerns personlighet och för det material som skall analyseras. Fallstudier är heller inte något som det finns exakta ramar och mallar för hur de skall genomföras och analyseras. Fallstudier genomförs för att få en djupare förståelse i enskilda fall (Granskär & Höglund-Nielsen, 2008), då kan det krävas en viss kreativitet i arbetsförfarandet.

Precis som Meiselman (2001) tar upp angående att preferenserna för matkvalitet varierar beroende på vilken kunskap man har så påverkas en kvalitativ analys av bakgrundkunskaperna. Skulle allt material från datainsamlingen lämnats över till olika personer med olika kunskap skulle resultaten eventuellt sett annorlunda ut. För att ta till några ytterligheter så skulle en expert på organisationsteori förmodligen fått ett annorlunda resultat än en mikrobiolog. Bredden som en kostekonomutbildning givit är förmodligen styrkan i detta fall där kunskap besitts inom flera områden.

## **RESULTATDISKUSSION**

Nedan kommer de viktigaste resultaten belysas samt kopplas samman med vad som tagits upp i bakgrunden. Slutligen presenteras en slutsats samt förslag på vidare forskning.

I en förskoleverksamhet är kostverksamheten att betrakta som vad Jacobsen och Thorsvik (2008) beskrev i Mintzbergs olika organisationsdelar som servicestruktur. I den stora organisationen har denna servicestruktur flera hierarkiska nivåer såsom kostchef, enhetschefer och sen ansvariga kockar och övriga kockar. Detta överensstämmer med Jacobsen och Thorsviks (2008) beskrivning av att större organisationer har fler hierarkiska nivåer, fler regler och tydligare struktur att förhålla sig till. Om decentralisering av beslut sker i de större organisationerna kan besvaras med både ja och nej. Givetvis fattas inte detaljbeslut gällande kostverksamheterna av den högsta ledningen i den stora organisationen utan beslutsansvar är decentraliserat till mellanchefer, på så vis är det decentraliserat. Men att påpeka är dock att det är i de två mindre organisationerna som besluten är mest decentraliserade om man ser till vilka kockar som har störst eller bredast ansvar.

I den medelstora organisationen ligger hela ansvaret för kosten på kocken, såsom matsedelsplanering och hela inköpsansvaret, vilket motiveras med att det är kocken som har erfarenheten och som är utbildad för det. Detta stämmer med vad Jacobsen och Thorsvik (2008) skrev om att det krävs bredare kunskap i mindre organisationer. I den stora organisationen har vissa delar av ansvaret förflyttats uppåt i hierarkin vilket innebär en centralisering av besluten mot mellanchefer. Detta motsäger delvis att decentralisering sker i större organisationer men stämmer överens med att specialisering sker i högre grad i större organisationer.

Empowerment är en del av TQM arbetet (Gregoire & Spears, 2007) och det kan sägas att det finns i alla tre organisationerna. Även fast vissa delar centraliserats i den stora organisationen

så finns det ändå rörelsefrihet att sköta och styra arbetet själv inom givna ramar i köken. Empowerment och eget ansvar bidrar till engagemang (Rubenowitz, 2004) och det finns i organisationerna. Skulle man som Gregoire och Spears (2007) förordar, använda sig av givna recept med tydliga arbetsinstruktioner skulle detta engagemang förmodligen minska med graden av empowerment. Det är korrekt som Hellström och Sundbladh (2009) tar upp, receptanvändning är ett sätt att kvalitetssäkra verksamheten, om man vet vilka mängder av varje ingrediens som finns i maten kan näringskvaliteten garanteras om matsedeln är näringsberäknad. Det skulle dock innebära försämringar i kvalitetsarbetet, om man utgår ifrån TQM där empowerment är en viktig del (Gregoire & Spears, 2007). Som det föreligger i de tre organisationerna nu så finns det möjlighet till fokus på slutkunden, det vill säga matgästerna. Man kan snabbt göra förändringar som fungerar på just den förskola där kockarna arbetar. Det skulle bli svårare om samma recept skulle gälla i hela organisationer.

I den lilla organisationen har delar i servicestrukturen outsourcats vilket innebär att de köper in funktioner som de själva inte kan eller vill utföra (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2006). I detta fall köper de in de funktioner som har med lunchen att göra. Här kan man se att det inte bara är maten som produkt de köper in, de köper även in tjänster som påverkar upplevelsen av vad KSLA (2008) tar upp som servicekvalitet. De får lunchen levererad till sig och detta skall ske vid rätt tidpunkt med rätt mängd mat samt rätt specialkost. Om detta inte uppfylls skulle förmodligen upplevelsen av hela produkten påverkas i negativ riktning precis som Meiselman (2001) tar upp. Man kan även se att det inte enbart är produkten och leveransen man köper in, man köper även in beslutsansvar för matsedeln och reglerar detta via ett skriftligt avtal. Utifrån detta kommer man även in på det som ibland diskuteras, levererar matproducenter tjänster eller produkter? Oftast kan man nog konstatera att det är kombinationer av dessa. Det är sällan som produkten inte omsluts av några tjänster och det kan ses som omöjligt att leverera en måltid utan produkt.

KSLA (2008) klassar ätkvalitet som en objektiv kvalitet. De tar även upp att det är något subjektivt men att det kan klassificeras objektivt. Det är dock något som kan diskuteras om ätkvalitet överhuvudtaget är objektivt. Smak är något som är individuellt. *Subjektivt* står för något som grundas på egna värderingar (Nationalencyklopedin, 2010c) och detta är något som smak bör klassas in som. Meiselman (2001) delar upp matens kvalitetsaspekter i maten som produkt och sensorik, det kundupplevda samt matens innehåll utifrån expertiskunskap. I bakgrunden togs exemplet upp att en del kunder vill att maten skall innehålla lite fett. Fettinnehållet är något som objektivt kan kontrolleras och analyseras, vilket gör att det klassas in som en objektiv kvalitet och då mer specifikt som näringskvalitet enligt KSLA (2008). Meiselman (2001) visar dock med sin uppdelning att även de objektiva kvaliteterna inte är helt objektiva utan även de bedöms från person till person. Subjektiviteten kring mat togs även upp av VD:n i den medelstora organisationen och att mat är något som berör. Det uttrycks att de "lagar maten från grunden" och det framkom även i den stora organisationen att den mesta maten lagas från grunden. Frågan är om det på något sätt höjer de andra kvalitetsaspekterna eller om det bara är subjektivt kvalitetshöjande att laga maten från grunden? Skulle all mat lagas från grunden skulle det även innebära att de inte serverar rätter såsom stekt falukorv eller blodpudding vilket de gör.

Det var skillnader mellan organisationernas medvetenhet kring olika kvalitetsaspekter. Man kan inte säga att det var brister på något sätt utan enbart skillnader i vad man aktivt tänker på. Man kan ställa sig frågan om aktiv medvetenhet leder till bättre kvalitet? I den lilla organisationen togs det exempelvis upp att specialkost lagas till muslimer, det är något som gäller för de andra organisationerna också men det är något som kan ses självklart. I den

medelstora organisationen framkom inte den hygieniska kvalitetsaspekten under intervjun i någon större grad vilket den gjorde i intervjuerna i den stora organisationen. Den hygieniska aspekten var dock mycket framträdande under observationen i den medelstora organisationen. Den medvetenhet som fanns om miljö kvalitet i den lilla organisationen fanns inte hos de andra organisationerna men de fanns ändå med i någon form. Det engagemang och den motivation som skapas av tilldelat ansvar (Rubenowitz, 2004), eller friheten av att göra det man är intresserad av, skulle kunna anses som den interna kundtillfredsställelse som Lagrosen och Lagrosen (2006) menar leder till kvalitet och tillfredsställelse hos den slutliga kunden. Utifrån det bör en aktiv medvetenhet anses leda till en högre kvalitet. Sandholm (2001) tar dock upp att det finns vissa underförstådda behov som är så självklara för kunderna så att de ändå uppfylls.

Kvalitetskontroller är något som sker i alla förskoleorganisationerna i olika led och detta stämmer överens med arbetsgången i TQM (Gregoire & Spears, 2007). Ätkvaliteten kontrolleras i organisationerna med kommunikation och återkoppling, om maten äts upp och genom att provsmaka maten. Hygienisk kvalitet kontrolleras genom egenkontrollprogrammen samt även genom de kontroller som sker via myndigheter. Den kvalitet som inte kontrolleras, även om man jobbar på att upprätthålla den, är näringskvaliteten. I den kommande skollagen som kommer ställa krav på att maten är näringsriktig (Regeringen, 2010) framkommer det inte hur det skall kontrolleras att näringskvaliteten upprätthålls. Skall detta bli en subjektiv bedömningsfråga? Studien har visat att matsedlarna i förskolorna inte är näringsberäknade utan näringskvaliteten säkras genom personalens kompetens och med variation av maten.

## SLUTSATS

Vad som från början väckte intresset kring att undersöka kvalitetssäkringen i olika organisationer var diskussionerna om privatisering av förskolor. Skulle det finnas brister eller skulle maten vara en konkurrensfaktor? Det har kunnat konstateras att det inte finns några uppenbara brister. Alla organisationer har sitt sätt att se på matens kvalitet och hur denna säkras. Hur maten kvalitetssäkras kan sammanfattas i några punkter:

- Följa riktlinjer
- Dokumentera krav och avtal
- Kontrollera
- Ansvarsfördela och tydliggöra empowerment
- Kommunicera och återkoppla med kunder/gäster
- Anställa personal med rätt kunskap och kompetens
- Genom att ha god ordning och reda i köken

Det finns skillnader mellan de olika organisationernas kvalitetssäkring. Det är dock främst gradskillnader i dessa punkter, ingen bortser helt från någon punkt men vissa punkter fokuseras. Detsamma gäller de olika kvalitetsaspekterna som tagits upp med utgångspunkt i KSLA:s (2008) beskrivning. Alla organisationer tar hänsyn till alla kvalitetsaspekter men fokuserar medvetet eller omedvetet på olika aspekter. Den stora organisationen fokuserar på näringskvalitet, den medelstora organisationen på subjektiv kvalitet och den lilla organisationen på miljö kvalitet. Detta har förmodligen inget med organisationernas storlek att göra utan beror på organisationernas egna intresse.

## VIDARE FORSKNING

I denna studie har jag främst fokuserat på maten som produkt om man använder sig av F.A.M.M.s innebörd. I och med detta har inte en helhetsbild av *måltiden* i förskolan visats. Om man skall se förskolemåltiderna ur ett total kvalitetsperspektiv skulle även förskolepedagogerna och förskolebarnen involveras. Något som förmodligen ofta förbises i flera skolverksamheter, är samarbetet och utbytet mellan måltidspersonal och pedagoger. Alla besitter sin specialistkunskap och genom att involvera alla och ge medvetenhet i kvalitetsarbetet skulle en högre total kvalitet uppnås. Utifrån detta skulle det vara intressant att studera hur och i vilken omfattning ett gemensamt kvalitetsarbete kring måltiderna finns och eventuellt, skapa modeller för hur detta arbete skulle kunna se ut.

## REFERENSER

- Abrahamsson, L., Andersson, A., Becker, W. & Nilsson, G. (2006). *Näringslära för högskolan*. Stockholm: Liber.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.
- Bergström, K. & Post, A. (2007). Hållbar utveckling i matsystemet. Ingår i Ekström, P., Åberg, H., Bergström, K. & Prell, H. (red.), *Hushållsvetenskap & Co*. Göteborg: Institutionen för mat, hälsa och miljö. Vol. 2007:39, sid. 65-74.
- Bruce, Å. & Lindeskog, P. (2003). Livsmedelskvalitet – är det någon skillnad?. Ingår i Johansson, B. (Red.) *År eko reko? Om ekologiskt lantbruk i Sverige*, (ss. 89-101). Stockholm: Formas.
- Bättre Skolmat (u.å.a). *Bättre Skolmats Tre stjärnor*. Hämtad 2010-04- 18 från [http://www.battreskolmat.nu/tre\\_stjarnor.php](http://www.battreskolmat.nu/tre_stjarnor.php)
- Bättre Skolmat (u.å.b). *Om bättre skolmat*. Hämtad 2010-06-02 från [http://www.battreskolmat.nu/om\\_battre\\_skolmat.php](http://www.battreskolmat.nu/om_battre_skolmat.php)
- Ceserani, V. & Foskett, D. (2007). *The theory of catering*. London: Hodder Arnold.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Erlingsdottir, G. & Jonnergård, K. (2006). *Att trola med kvalitetssäkring – En jämförelse mellan hälso- och sjukvården och revisionsbranschen*. Lund: Studentlitteratur.
- Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (Red.) (2008). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Gregoire, M. & Spears, M. (2007). *Foodservice Organizations – A Managerial and Systems Approach*. New Jersey: Pearson Education.
- Gustafsson, I., Johansson, J., Mossberg, L. & Öström, Å. (2006). The Five Aspects Meal Model: a tool for developing meal services in restaurants. *Journal of Foodservice*, 17, pp. 84-93.
- Harrow, J. (1997). Managing risk and delivering quality services: a case study perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 10 (5), pp. 331-352.

Hellström, L., & Sundbladh, A. (2009). *Receptanvändning i offentliga kök – med fokus på skolmåltider*. Examensarbete, 15 hp. Institutionen för mat, hälsa och miljö. Göteborgs Universitet.

Håll Sverige Rent (u.å.a). *Grön Flagg*. Hämtad 2010-04-28 från <http://www.hsr.se/gronflagg>

Håll Sverige Rent (u.å.b). *Teman i Grön Flagg*. Hämtad 2010-04-28 från <http://www.hsr.se/sa/node.asp?node=2683>

Håll Sverige Rent (u.å.c). *Flagga*. Hämtad 2010-04-28 från [http://www.hsr.se/GF\\_flagga](http://www.hsr.se/GF_flagga)

Israelsson, T. (2006). *Offentlig kontroll enligt Livsmedelslagen*. Lund: Studentlitteratur.  
Jacobsen, D.- I. & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Jonsson, L., Marklinder, I. Nydahl, M. & Nylander, A. (2007). *Livsmedelsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

KRAV (2010). *Regler för KRAV-certifierad produktion*. Hämtad 2010-04-29 från <http://www.krav.se/Documents/Regler/utgavor/aktuellaRegler.pdf>

Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien [KSLA] (2008). *Matens kvalitet*. Hämtad 2010-04-10 från [http://www.ksla.se/sv/retrieve\\_File.asp?n=243&t=ksla\\_publication](http://www.ksla.se/sv/retrieve_File.asp?n=243&t=ksla_publication)

Kylén, J.-A. (2004). *Att få svar – intervju, enkät, observation*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.

Lagrosen, S. & Lagrosen, Y. (2006). A dive into the depths of quality management. *European Business Review*. Vol 18, 2. pp. 84-96.

Livsmedelsverket (2005). *Svenska näringsrekommendationer – Rekommendationer om näring och fysisk aktivitet*. Hämtad 2010-04-10 från [http://www.slv.se/upload/dokument/mat/rad\\_rek/SNR2005.pdf](http://www.slv.se/upload/dokument/mat/rad_rek/SNR2005.pdf)

Livsmedelsverket (2007a). *Bra mat i förskolan*. Hämtad 2010-04-10 från [http://www.slv.se/upload/dokument/mat/mat\\_skola/bra\\_mat\\_i\\_forskolan\\_2007.pdf](http://www.slv.se/upload/dokument/mat/mat_skola/bra_mat_i_forskolan_2007.pdf)

Livsmedelsverket (2007b). *Vägledning- offentlig kontroll av mindre förskolor, fritidshem och särskilda boenden m m*. Hämtad 2010-05-02 från [http://www.slv.se/upload/dokument/livsmedelsforetag/vagledningar/vagledning\\_%20kontroll\\_sma%20forskolor\\_aldreboenden.pdf](http://www.slv.se/upload/dokument/livsmedelsforetag/vagledningar/vagledning_%20kontroll_sma%20forskolor_aldreboenden.pdf)

Livsmedelsverket. (2010). *Nyckelhålet*. Hämtad 2010-05-03 från <http://www.slv.se/sv/grupp1/Mat-och-naring/Nyckelhalet/>



Lundmark, B. (2002). *Kvalitet som utsaga och praktik - kvalitetsaspekter med fokus på skolmåltiden i Sverige*. Lic. Uppsala: Institutionen för hushållsvetenskap, Uppsala universitet.

Länsstyrelsen Västra Götalands län (2010). *Specialkost i förskolor – Projektinriktad livsmedelskontroll i Västra Götaland 2009*. Hämtad 2010-03-07 från [http://www.lansstyrelsen.se/NR/rdonlyres/381E68B8-7E34-4164-B3C7-DB2C565FC5E4/162632/rapport\\_201001.pdf](http://www.lansstyrelsen.se/NR/rdonlyres/381E68B8-7E34-4164-B3C7-DB2C565FC5E4/162632/rapport_201001.pdf)

Meiselman, H. (2001). Criteria of food quality in different contexts. *Food Service Technology*, 1, pp. 67–84.

Miljömärkning Sverige AB (2009). *Svanenmärkning av restauranger*. Hämtad 2010-04-30 från <http://www.svanen.nu/sismabmodules/criteria/getfile.aspx?fileid=114196001>

Miljömärkning Sverige AB (u.å.a). *Korta fakta*. Hämtad 2010-04-30 från <http://www.svanen.nu/Default.aspx?tabName=Om%20oss&menuItemID=6996>

Miljömärkning Sverige AB (u.å.b). *20 frågor om Svanen*. Hämtad 2010-04-30 från <http://www.svanen.nu/Default.aspx?tabName=faq&menuItemID=7063>

Nationalencyklopedin (2010a). *Kvalitetssäkring*. Hämtad 2010-02-10 från <http://www.ne.se/kvalitetssaering>

Nationalencyklopedin (2010b). *Kvalitetsledningssystem*. Hämtad 2010-04-26 från <http://www.ne.se/kvalitetsledningssystem>

Nationalencyklopedin (2010c). *Subjektiv*. Hämtad 2010-04-08 från <http://www.ne.se/subjektiv>

Payne-Palacio, J. & Theis, M. (2009). *Introduction to Foodservice*. New Jersey: Pearson Education.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Persson, G. (2002). *Kvalitet – en praktisk handbok*. Stockholm: SIS Förlag.

Regeringen (2010). *Regeringens proposition 2009/10:165- Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet*. Hämtad 2010-04-26 från <http://www.regeringen.se/content/1/c6/14/23/68/25bd4959.pdf>

Rubenowitz, S. (2004). *Organisations- psykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Rättvisemärkt (2010). *Rättvisemärkt i Sverige*. Hämtad 2010-04-28 från <http://www.rattvisemarkt.se/cldoc/348.htm>

Sandholm, L. (2001). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet – Verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet*. Lund: Studentlitteratur.

Skolmatens Vänner (2009). *Nytt steg mot ny skollag*. Hämtad 2010-04-11 från <http://www.skolmatensvanner.se/nyhet091216.php>

Skolmatens Vänner (u.å.). *Betyg och certifiering*. Hämtad 2010-04-18 från [http://www.skolmatensvanner.se/betyg\\_och\\_certifiering.php](http://www.skolmatensvanner.se/betyg_och_certifiering.php)

Sveriges Kommuner och Landsting (2006). *Mat för många - goda råd för utvecklingen av måltidsverksamheten*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Swedish Standards Institute [SIS] (u.å.a). *Grundförutsättningar för livsmedelssäkerhet - Del 1: Tillverkning av livsmedel (ISO/TS 22002-1:2009, IDT)*. Hämtad 2010-04-18 från [http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=@DocType\\_41&Doc\\_ID=73379](http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=@DocType_41&Doc_ID=73379)

Swedish Standards Institute [SIS] (u.å.b). *Ledningssystem för kvalitet - Krav (ISO 9001:2008)*. Hämtad 2010-04-18 från [http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=%40DocType\\_1&Doc\\_ID=68168&PresID=0&PROJID=&educationId=](http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=%40DocType_1&Doc_ID=68168&PresID=0&PROJID=&educationId=)

Utbildningsdepartementet (2009). *Lagrådsremiss*. Hämtad 2010-03-29 från <http://www.regeringen.se/content/1/c6/13/70/79/30e34597.pdf>

Vetenskapsrådet (u.å.). *Forskningsetiska regler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtat 2010-01-30 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

## **Information till respondenter i studie kring kvalitetssäkring av maten i förskolan**

Hej, tack för att Du vill vara med och bidra med din medverkan i min studie i samband med mitt examensarbete. Jag studerar som jag nämnde per telefon, till kostekonom vid Göteborgs Universitet, Institutionen för Mat, hälsa och miljö. Min studie handlar om vad olika typer av förskoleorganisationer gör för att säkra kvaliteten på maten i förskolan och vilka kvalitetsaspekter man tar hänsyn till.

Du kommer att behandlas konfidentiellt i presentationen av arbetet precis som övriga förskolor och organisationer, det kan ändå vara möjligt för de som känner till din verksamhet att på något sätt känna igen dig. Deltagandet är givetvis frivilligt och kan när som helst avbrytas. Jag kommer som jag nämnde på telefonen, att intervjua dig samt om du jobbar i kök, även delta som observatör vid lunchtillagningen. Om du har någon form av dokument som rör kvaliteten på maten skulle jag även vilja studera dessa. Sådana dokument skulle exempelvis kunna vara kvalitetskrav på leverantörer, dokumenterade mål ni jobbar mot, eventuella mötesprotokoll där matens kvalitet behandlats, m.m..

För att förbereda dig inför den tid vi avtalat så vill jag be dig tänka efter på några punkter:

- Vad innebär matkvalitet för dig och den organisation/arbetsplats där du jobbar?
- Vad gör du och din organisation/arbetsplats för att säkerställa kvaliteten på förskolebarnens mat?
- Vilka krav har ni på maten som serveras?

Det är inte säkert att du kan svara på alla frågor jag vill ha svar på som rör detta, kvalitetsarbetet är något som finns i flera led och alla har sin roll i arbetet. Det viktiga är att du bidrar med det du känner till. Jag hoppas dock på att till slut kunna presentera en rättvisande bild av den förskola/organisation där du jobbar.

Återigen, tack för att du vill hjälpa mig med att föra forskningen framåt kring kvalitetsarbete av mat i förskolan.

Har du några frågor inför vårt möte får du gärna höra av dig.

Med vänlig hälsning

David Johansson

Tel. nr: XXX XXX XX XX

Mailadress:

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

## Intervjuguide & minneshjälp

- Verksamhetsbeskrivning?
- Produktionsomfattning?
- Mål med maten?
- Vad anses som bra matkvalitet, vem avgör och kan påverka detta?
- Vad görs för att uppfylla detta?
- Vilka krav ställs på maten (specifikationer)?
- Hur ställs kraven?
- Kvalitetsledning/certifieringar?
- Utbildning?
- Matsedelsplanering?
- Recept, betydelse?

- Inköp
- Mottagning
- Lagerhållande
- Produktion
- Leverans
- Rengöring/underhåll

- Funktionell kvalitet
- Ätkvalitet
- Hygienisk kvalitet
- Näringskvalitet
- Miljö kvalitet
- Service/ekonomi