

Rådgivningsrapport

Utvärdering - Samordnad kost- och lokalvårds- organisation

Falkenbergs kommun

Lars Näsström
Peter Albinson

September 2014

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	2
2.1.	Bakgrund	2
2.2.	Beslutet om en ny organisation	2
3.	Utvärdering	4
3.1.1.	Förbättringsåtgärder	5
3.2.	Ekonomi	5
3.2.1.	Förbättringsåtgärder	6
3.3.	Bättre fokusering på verksamheten med egen organisation	7
3.3.1.	Förbättringsåtgärder	7
3.4.	Tydliga och stärkta yrkesroller	8
3.4.1.	Förbättringsåtgärder	9
3.5.	Ökad samverkan mellan enheterna	9
3.5.1.	Förbättringsåtgärder	10
3.6.	Förbättrad kvalitet med samlad kompetens och större professionalitet	10
3.6.1.	Förbättringsåtgärder	11
3.7.	Bättre möjligheter att arbeta för en minskad miljöpåverkan	11
3.7.1.	Förbättringsåtgärder	11
3.8.	Personalenkät	11

1. *Sammanfattning*

Kommunfullmäktige i Falkenberg beslutade 2011 att bilda en samordnad kost- och lokalvårdsorganisation med start 2012-07-01. I beslutet ingick att verksamheten skulle utvärderas preliminärt efter ett år och slutligt efter två år.

Föreliggande utredning har som syfte att ge svar på om den samlade kost- och lokalvårdsorganisationen lett till önskat resultat och hur den påverkat uppdraget och arbetsbelastningen för barn- och utbildningsförvaltningens och socialförvaltningens chefer. Utredningen ska också ge en bild av hur berörd verksamhetspersonal inom kost och lokalvård upplever sin nuvarande arbetsmiljö.

Vår sammanvägda bild av den omorganisation som genomförts är att den varit till gagn för de resultat men ville uppnå. Dvs att med det övergripande målet – att ge ökad kvalitet och en kostnadseffektivare verksamhet, kunna verka med en:

- bättre fokusering på verksamheten med egen organisation
- tydliga och stärkta yrkesroller
- ökad samverkan mellan enheterna
- förbättrad kvalitet med samlad kompetens och större professionalitet
- bättre möjligheter att arbeta för en minskad miljöpåverkan.

Vår utvärdering visar att dessa mål till avgörande delar har uppnåtts. Verksamheten inom kost har på olika delar stärkts med den egna organisationen med mindre sårbarhet och tydligare yrkesroller. Omorganisationen har också möjliggjort en bättre fokusering på upphandling av såväl verksamhet och material vilket är av en avgörande betydelse för såväl pris som kvalitet och miljöhänsyn.

Vi gör ett antal reflektioner kring förändringsprocessen som kan vara medskick inför eventuell fortsättning med ett arbete att forma en serviceförvaltning där fler funktioner samlas. Det handlar dels om dialog och kommunikation under förändringsarbete men också om samverkan mellan verksamhet och kunder samt tydlighet i roller och beslutsordning.

2. Inledning

Kommunfullmäktige i Falkenberg beslutade 2011 att bilda en samordnad kost- och lokalvårdsorganisation med start 2012-07-01. I beslutet ingick att verksamheten skulle utvärderas preliminärt efter ett år och slutligt efter två år.

Föreliggande utredning har som syfte att ge svar på om den samlade kost- och lokalvårdsorganisationen lett till önskat resultat och hur den påverkat uppdraget och arbetsbelastningen för barn- och utbildningsförvaltningens och socialförvaltningens chefer. Utredningen ska också ge en bild av hur berörd verksamhetspersonal inom kost och lokalvård upplever sin nuvarande arbetsmiljö.

Förutom en genomgång av aktuellt utrednings- och beslutsunderlag har ett antal nyckelpersoner intervjuats avseende måluppfyllelse. Verksamhetspersonalen har tillfrågats via en webbaserad enkät kring sin upplevelse av arbetsmiljön.

De som intervjuats är kommunchefen, controller vid kommunledningskontoret, ekonom på KS, enhetschefer inom äldreomsorgen samt barn- och utbildning, kostkonsulent, chef för kost- och städservice, fackliga företrädare från Vision samt Kommunal.

2.1. Bakgrund

Under hösten 2010 genomfördes en utredning som utmynnade i ett förslag till bildandet av en gemensam kost- och lokalvårdsorganisation. Den hade i sin tur som ursprung ett beslut i kommunstyrelsen från 2009 med ett uppdrag till kommunledningskontoret att arbeta med ett antal utvecklingsfrågor avseende kostverksamheten inom kommunen. Bl a ingick i uppdraget att fortsätta arbetet med bildandet av en gemensam kostorganisation inom kommunen för att uppnå en effektiv kostverksamhet.

Utredningen fick i uppdrag att ge förslag till hur ledning och organisation kan se ut för att driva en samordnad kost- och lokalvårdorganisation inom Falkenbergs kommun. Förslaget skulle visa en organisation som kan klara av olika utförarorganisationer, och underlag för att möjliggöra en regelbunden kvalitetsuppföljning.

Utredningen skulle inte behandla hur många kök som skall finnas inom kommunen eller om verksamheten skall finnas i egen regi eller upphandlas.

Utredaren fick tidigt i utredningen, vid styrgruppsmötet 2010-02-19, även uppdraget att förslaget till organisation skulle ge förutsättningar för bildandet av en serviceförvaltning där flera serviceverksamheter skulle kunna ingå.

2.2. Beslutet om en ny organisation

Kommunfullmäktiges beslut 2011-08-30 om en samordnad kost- och lokalvårdsorganisation var i enlighet med utredningens förslag med ett tillägg. Det är

också de angivna syftena med förändringen som bildar utgångspunkten för denna utvärdering. Som det övergripande målet anges att:

- Ge ökad kvalitet och en kostnadseffektivare verksamhet.

Detta mål skulle nås genom

- bättre fokusering på verksamheten med egen organisation
- tydliga och stärkta yrkesroller
- ökad samverkan mellan enheterna
- förbättrad kvalitet med samlad kompetens och större professionalitet
- bättre möjligheter att arbeta för en minskad miljöpåverkan.

3. *Utvärdering*

Den gemensamma kost och lokalvårdsorganisationen består idag av ca 160 personer där, i princip, allt fokus ligger på kost där verksamheten handlar om att tillreda, bereda och servera mat. Gällande städ genomför organisationen detsamma i mycket ringa omfattning (två personer). Resterande städtjänster har upphandlats från externa entreprenörer.

Gällande kost finns en återkommande bedömning hos de intervjuade om att matgästerna och dess anhöriga, över tid, inte har berörts på annat sätt än positivt när det gäller skolorna. Ex är det lättare för föräldrar som har barn på flera ställen att koordinera den egna matlagningen. Vidare framkommer det att det finns en större medvetenhet hos kunderna om att kommunens kök genomför gemensamma upphandlingar, köper mer ekologiskt samt fokuserar på mer utbildad personal tolkas som positiva insatser.

I samma dialog, kopplat till en äldre målgrupp, blir svaret något annorlunda. Här finns olika behov som kan vara svårare att hantera och som behöver fokusering över tid. Den kritik som har framkommit har främst kommit från personal i angränsande verksamheter. Ex inom mindre enheter där köks- och pedagogisk personal har kunnat växelverka med sina övriga inom verksamheten för att smidigare lösa de dagliga arbetsuppgifterna.

Kritik från medarbetare i köken har förekommit där ex vis ett kök tidigare har prioriterat en viss typ av matlagning eller skrivit fram sina unika matsedlar. Där har chefskapet legat lokalt, och inte sällan kollegialt, och inte som nu, centraliserat. Vidare har många anställda känt ett utanförskap från att inte längre ingå i en större enhet, som exempelvis en hel skola utgör. Köksenheten blir en parallell verksamhet till en annan ordinarie verksamhet.

Vidare lyfts det fram i dialogerna att själva kvalitetsarbetet ännu inte har hunnit komma igång på allvar. Prioriteringarna har legat på kartläggningar kring mätbara justeringar gällande ex näringsinnehåll, reella kostnader för olika former av insatser och funktioner samt logistik och upphandlingar.

Det har varit inkörningsproblem. Främst kopplat till bristen på information i ett tidigt skede som främst får skyllas på att ansvariga befattningar tillsattes i ett sent läge relaterat till det operativa genomförandet. Detta ledde till att många beslut togs relativt snabbt vilket gjorde att berörda parter inte hann med att komma med input eller vara med i en dialog.

En viktig del för att genomförandet ändå har lyckats så pass bra ska läggas på att ansvariga medvetet har funnits mycket tillgängliga under hela implementeringsprocessen.

Fackliga företrädare, som bjudits in tidigt i arbetet, har varit nöjda med den löpande dialogen och lyfter specifikt fram att det varit ett positivt utvecklingsprojekt samt att det har varit lätt att ta kontakt med ansvariga under hela processen. Att arbetet, förutom att ha en operativ arbetsgrupp, även har haft en referensgrupp där frågorna har bollats ger ytterligare trygghet i arbetet. I samma dialog lyftes även vikten att fortsättningsvis följa de samverkansavtal som finns på olika nivåer (från medarbetarnivå, område/avdelning vidare uppåt).

Under själva remissomgången samt direkt efter att organisationen sjuösatts framkom att det kunde uppfattas som olämpligt med att lägga ut kökens ansvarsområden utanför vård och omsorg eftersom mat framfördes som en kärnverksamhet i dessa verksamheter. I dialog om detta kan denna kritik till viss del kopplas till att det uppstod nya beslutsvägar och det blev svårare att ta lokala beslut ad hoc.

3.1.1. Förbättringsåtgärder

I ett liknande arbete fragment vill vi speciellt lyfta fram vikten av:

- **Transparens.** Dvs att i ett tidigt skede beskriva vad som sker och diskutera vad som kan komma att ske.
- **Tydlighet.** Säga hur ett arbete kommer att genomföras och när det kommer att ske samt tydligt peka på ansvarigas roller och befogenheter.
- **Respekt.** Ta in olika personers erfarenheter, förvaltningars behov och möjligheter och genom detta kunna underlätta kommande arbeten.

Att ansvariga ger sig mycket tid åt att vara ute på plats ska lyftas som en viktig del i ett lyckat genomförande. Att påbörja arbetet i god tid, slutligen, är sig en viktig punkt.

3.2. Ekonomi

Under förberedelserna inför omorganisationen stod det klart att det var svårt att fullt ut beräkna de ekonomiska förutsättningarna för befintlig verksamhet. Orsaken stod mest att finna i att berörda förvaltningar inte hade en tydlig budget fullt ut eller att man inte hade kompenserat beslutade kvalitetsökningar tillräckligt. Det genomfördes i samband med utredningen inför omorganisationen också en översyn och klarläggande av vilka lokalytor som skulle höra till en framtida kostverksamhet. Dessa hade i allmänhet inte separerats kostnadsmissigt från andra verksamhetslokaler.

Sammantaget kan man konstatera att det gemensamma förberedelsearbetet medförde en tydligare kostnadsredovisning och därigenom en tydligare bild av vad en portion egentligen kostade. Ex vis är en följd idag att det blivit klarare inom skolororganisationerna vilka pengar som går till den pedagogiska verksamheten och vad som går till annat.

Inför omorganisationen räknades ett portionspris fram med utfallet 2011 som grund. För 2012 uppvisades ett överskott i kostverksamheten på 1,8 mnkr vilket medförde att priset för 2013 justerades neråt. Utfallet 2013 gav ett underskott på 1

mnkr vilket balanserades i kommunstyrelsens budget. 2014 pekar på ett fortsatt underskott, i linje med 2013. För de kostnadsdrivande beslut som fattats kommunövergripande avseende kvalitetsökningar har extra medel tilldelats alternativt att hänsyn kommer att tas till detta i samband med bokslut.

En kärnfråga i en samverkan är på vilket sätt man själv kan vara delaktig i utvecklingen av verksamheten och också i den egna kostnadsutvecklingen. I dagsläget har verksamheternas påverkansmöjlighet på priset varit liten. Den samverkan som finns har givetvis diskuterat frågor som pris och kvalitet, men sist och slutligen har priset satts utifrån enhetens egna beräkningar.

Det har lagts specifika effektiviseringskrav från KF på verksamheten, i samband med andra besparingsdiskussioner. Hur andra förändringarna ska hanteras finns det dock inget klarlagt omkring. Det har ju ex vis gjorts olika kring tidigare hantering av över/underskott i verksamheten. Allmänna beslut om kvalitetshöjningar finns det heller inget uttalat om hur det ska hanteras, med prishöjningar, effektivisering i verksamheten eller ökat kommunbidrag.

I omorganisationsbeslutet låg att man inte under de första åren skulle ta in andra entreprenörer inom kostområdet. Det betyder också att möjligheten för verksamheten att genom upphandling kunna påverka kvalitet eller portionspriset, och därigenom den egna budgeten, var stängd.

3.2.1. Förbättringsåtgärder

Hantering av portionspriset under åren kan uppfattas som kortsiktig och därigenom ryckig. Framförallt med tanke på de svårigheter som visades att beräkna ett portionspris borde man avvaktat den fortsatta utvecklingen inom verksamheten, haft lite mer "is i magen" för att kunna avvakta en mer riktig ekonomisk bedömning. En framgångsrik samverkan bygger på en bättre långsiktighet i överenskommelserna. Underskotten 2013 och det prognosticerade för 2014 innebär trots allt inte mer än ca 1 % av omsättningen. Ekonomin bör man därför kunna se i ett 3-årsperspektiv.

Att man under ett uppbyggnadsskede stängde verksamheten för andra entreprenörer bedöms vara en rimlig åtgärd för att samtidigt kunna få eget utrymme att omstrukturera kostverksamheten. Om det finns en politisk ambition att vända sig till den marknad som finns inom kostområdet och att ge verksamheterna andra möjligheter än interna att påverka kostnader får visa om även detta område ska konkurrensutsättas. Det skulle ge nuvarande organisation en tydligare beställarprofil. I den bilden får dock också vägas in det arbete det innebär att arbeta med kvalitativa upphandlingar och en organisation för detta måste säkerställas.

Hur kommande beslut om ambitions- eller verksamhetsförändringar ska fattas bör klarläggas. Detta för att ge verksamheterna en möjlighet till insyn och påverkan.

3.3. Bättre fokusering på verksamheten med egen organisation

Arbetet med att tillaga och servera kost har varit en verksamhet som fortsatt kommer att hanteras på ett antal olika platser. Från att tidigare låtit varje kök besluta matsedel, inköp, tillagning, samverkan med kunder och personal fram till servering och disk finns nu en större samordning.

Vissa kök har, innan omorganisationen, ställt upp med extra service, ex genom kaffeservering till skolpersonal, mer omfattande matlagning, ex genom att baka bröd eller använt sig av mer unika råvaror. I andra kök har personalen gått in och stöttat övrig verksamhet ex med pedagogisk verksamhet inom förskolan. Inköpsställen har varit många och produkterna likaså.

Vissa kök har varit små och andra stora. Matgästerna, allt från små barn till pensionärer har olika referensramar gällande matsedlar, mängden mat, innehåll och hur den ska presenteras och serveras. Kostnaderna, om man räknar om den till serverad portion, har varit olika.

Att samordna och fokusera verksamheterna inom köken, se mer till kärnverksamheten och utveckla organisationen genom att ex kunna vidarutbilda personal har varit ett mål och är en process.

Fokuseringen har inneburit att man sett över varje enskilt åtagande och kostnad. I teorin har det fungerat väl men i praktiken har det funnits moment som blivit mer problematiska. Ex har köken, som domän och fysiska lokaler, plockats ut från övrig (fysisk) verksamhet. I praktiken har detta inneburit att säkerhetskontroller, fönstertvätt och liknande göromål inom en större byggnad ofta blir parallella verksamheter. Något som kan förbättras.

Vinsterna har varit många: En ökad vi-känsla, en stolthet och trygghet i att tillhöra ett större nätverk. Att blir mer effektiv med gemensamma köprutiner samt veta vem som har ansvar för ett enskilt kök ses som positiva moment. Utbildningar samordnas och erbjuds dessutom i en omfattning som tidigare inte fanns.

Som en enskild punkt som lyfts flera gånger i intervjuerna har det handlat om att genomföra en kartläggning om vad som ska komma att handlas upp inom organisationen. Det finns en vilja till att vara med i denna dialog.

I samband med intervjuerna, när kritik lyfts fram, framförs samtidigt att man är medveten om att arbetet fortfarande ses som en inkörningsperiod. Det finns också en medvetenhet om att vissa frågor måste tas upp och diskuteras för att ytterligare förbättra arbetsprocesserna.

3.3.1. Förbättringsåtgärder

De konkreta förslagen till förbättringar är:

- Se över saker som sker parallellt i samma byggnad och som utförs cykliskt ex säkerhetskontroller och större städdagar. Temadagar och högtider osv. Dels leder det till minskade kostnader men även anledningar till samverkan.

- Utveckla dialogen om funktioner och ansvarsområden med angränsande verksamheter. Denna punkt är kopplad till ovan. Det kan handla om förbättringsåtgärder i de nuvarande verksamheterna men också om kommande mål och visioner.
- Inled en dialog om kartläggning över vad som ska handlas upp.

3.4. Tydliga och stärkta yrkesroller

Ett större kunnande har lagts till organisationen genom rekrytering av nyckelpersoner. Vidare har de kollektiva insikterna och erfarenheterna lyfts fram genom gemensamma utbildningar och träffar. I det kommande arbetet kan vi även se en vilja till att lyfta individers unika kunnande där enskilda medarbetare får möjlighet att fördjupa sig inom sina respektive områden.

I det praktiska arbetet har det inledningsvis funnits en kritik från köken om att det uppfattats som begränsande att man inte fått bestämma själva över det dagliga arbetet. Vissa kök har haft ett högre kollektivt kunnande samtidigt som andra varit mer begränsade. Små enheter har dessutom haft svårare med en bredare leverans än större enheter vilket betyder att de har svårare att inneha alla de kompetensområden som en större arbetsplats kan ha.

Den nya organisationen har minskat den personella sårbarheten vilket bl a beror på en organisatorisk samverkan inom respektive geografiska område. Inom den nya organisationen har man dessutom kunna tillskapa en halvtid för kvalitetsarbete samt kunnat ge tydligare roller kring upphandling av städuppdrag.

Flera av de intervjuade menar att yrkesrollerna inom kök har stärkts. Dels genom en starkare vi-känsla men också genom gemensamt genomförda utbildningar, gemensamma uniformer osv. Samtidigt, i andra dialoger, där de intervjuade är mer på distans till verksamheterna, återfinns en större osäkerhet om det faktiska kunskapslyftet skett.

En fråga som bör förtydligas ytterligare handlar om ansvar. Vem är beställare, vem är utförare och var ligger det slutgiltiga (ekonomiska) ansvaret. Vem står för upphandlingar och vem betalar för de tjänster och produkter som levereras.

Relaterat till de upphandlade städuppdragen finns det några iakttagelser; Dels att de som utför uppdragen ofta byts ut och inte hinner lära sig ett städområde. Vidare att det fungerar bra med uppföljningar när förslag på förbättringar ges. Kopplat till detta finns synpunkten att upphandlad tjänst står i relation till ekonomi. I praktiken innebär det att stor vikt läggs på beställarkompetens och att upphandlingarna annars kan leda fram till en låg prisbild där kvalitén riskerar att stryka på foten. Slutligen framhålls att det inom den egna organisationen idag finns en bättre, och samlad, kompetens som gör att området stärkts.

Utifrån ett ledingsperspektiv lyfter flera av de intervjuade att man ser fram mot en ny förvaltning med tillhörande nämnd där sakfrågorna kan diskuteras mer ingående med de förtroendevalda. Rollerna för de förtroendevalda relaterat till tjänstemännen ses också som en viktig kommande fråga.

3.4.1. *Förbättringsåtgärder*

- Genomför en övergripande dialog om ansvarsfrågor kopplat till ekonomi.
- Lyft fram, som nämnts i intervjuerna, det unika kunnandet som finns hos personalen.

3.5. *Ökad samverkan mellan enheterna*

Det finns en vilja om att ha möten som handlar om att inte bara förtydliga ansvar utan också ge information om en större helhet. Allt för att skapa en djupare förståelse mellan olika enheter och förhoppningsvis påbörja gemensamma dialoger.

Ansvarsfrågorna blir allt tydligare. Vad får respektive organisation göra, vad kan den göra samt vad det kostar är återkommande frågor. Det som tidigare upplevdes som självklart (ex att stötta varandra i det dagliga arbetet eller att se till att kaffe fanns) blir idag en funktion med en konkret kostnad. Äpplet och smörgåsen kostar pengar. Att duka fram mellanmålet tar en viss tid och att städa på natten i korridoren när det är lugnt ligger utanför det egna ansvaret och skyldigheten.

Kopplat till detta lyfter flera på ett minskat kollegialt ansvarstagande för "hela" verksamheten. Man vittnar om ett tidigare, mer självklart, ansvarstagande där man spontant ryckte in och tog tag i problem som uppstod. Nu tvingas man vända bort ansiktet och specialiseringen/fokuseringen har i praktiken inneburit distansering. Det beskrivs i flera intervjuer som en känsla av "vi och dom".

Samverkan har tidigare inneburit att köken har tagit konkreta kostnader för ex en skolenhet. Ex för kaffe, fralla och frukt vid återkommande möten. Kopplat till detta återfinns en kritik om att vissa typer av beställningar och kringtjänster numer upplevs som dyra. I praktiken beror detta på att man tidigare inte mätt den faktiska kostnaden kring dessa tjänster.

Flera av de intervjuade lyfter även fram att det finns en saknad över ett gemensamt sammanhang där alla verksamheter som ex. arbetar inom en skola finns med i det dagliga samtalet. I praktiken bjuds nu kökspersonal in att delta i t.ex skolans möten 2 ggr/år för att kunna både få och ge information.

I intervjuerna har det framkommit att speciellt de små enheterna har problem med att omräkna de funktioner som tidigare fanns inom ett kök till så pass omfattade tjänster att de kunde hjälpa till hela dagen, eller genomföra allt det som det finns behov av. Ex har en mindre förskola inte möjlighet att ha kökspersonal för att ta fram frukost på morgonen, lunch mitt på dagen samt mellanmål på eftermiddagen utan får inrikta sig på endast två av dessa mål. Den pedagogiska personalen får då gå in hjälpa till med det sista målet. Det finns en vilja att diskutera hur dessa "kombitjänster" skulle kunna utvecklas.

Genomgående ser man det som viktigt att få reda på vad som händer inom andra verksamheter (i detta fall kost och städ). Allt för att kunna berätta i den egna organisationen vad som kan komma att ske. Ledorden här är framförhållning, dialog och transparens.

Samverkan handlar inte bara om hur arbetet fungerar mellan kök och ex skola. Det handlar också om hur köken sinsemellan kan samverka emellan sig. Ex där personal som jobbar mot vården går in i köken och vice versa. Men man lyfter även frågan om att försöka skapa utbyte som sker utanför den kommunala sfären. Ex skulle det kunna vara i relation med olika former av servicebolag.

3.5.1. Förbättringsåtgärder

Förslagen på förbättringsåtgärder innebär att titta närmare på några punkter:

- Det kollegiala ansvaret har försvunnit för ex.vis en skola som helhet. Vissa frågor har hamnat mellan stolarna. Påbörja en dialog kring detta för att bli klara ut var ansvar börjar och slutar.
- Det finns en vilja att diskutera ”kombitjänster” på små enheter. Påbörja detta.
- Det kan vara av vikt att skapa en mer frekvent dialog mellan olika verksamheter.
- För att samverkan ytterligare ska utvecklas på ett positivt sätt är det viktigt att angränsande verksamheter får en tillräcklig framförhållning i vad som kommer att ske för att implementera denna kunskap i den egna organisationen.

3.6. Förbättrad kvalitet med samlad kompetens och större professionalitet

Prioriteringarna har, under en uppstartsperiod, framförallt legat på kartläggningar kring mätbara justeringar gällande ex matens näringsinnehåll, upphandlingar av densamma, faktiska kostnader för nedlagt arbete, transport och logistik osv. Jämförelser och dialog kring detta leder till ständiga förbättringar. Nästa steg behöver handla om, som flera intervjuade också påpekar, mer på att fokusera på rena kvalitetsfrågor.

Den mer gemensamma organisationen har gjort att det blir en mindre sårbarhet inom det enskilda köket. Vidare upplever de intervjuade att det allmänna kunnandet har ökat genom att personalen ges en högre möjlighet till utbildningar. Fortbildningen släpade tidigare inom verksamheterna. Nu är den mer samordnad.

De enskilda köken har ett historiskt kunnande kopplat till sina matgäster. Ex vill unga ha annan mat än äldre personer. Vissa matgäster vill ha mindre av en vara samtidigt som andra vill ha mer. Ett generalistiskt tänkande är i praktiken inte detsamma som det ideala. En fråga om anpassning till den lokala verkligheten återkommer. Denna nås, enligt de intervjuade, genom dialog och hänsyn.

Som tidigare har nämnts så är specialiseringens baksida att vissa arbetsmoment inte längre görs/får göras. Som ex pekas på när brandlarmet ofrivilligt gick och inte kunde stängas av då de som var ansvariga inte hade tid att återställa detta. Brandkåren hann komma till platsen.

En annan baksida, som också nämnts, handlar om det kollektiva ansvaret. Specialiseringen innebär att man mer ser till sin eget arbetsområdes resultat än till helheten. Frågor och områden hamnar mellan stolar. Detta blir mer kännbart i mindre enheter där personalen, pga. av mindre personaltäthet, inte hinner med mer svepande frågor.

Facket ser det som viktigt att det finns en delatighet i utvecklingsarbetet och pekar på vikten av att ha varit med om gemensamma utbildningstillfällen. Dessa ger möjligheter till mer informella möten som leder till utveckling, kännedom och respekt för varandras kompetensområden. Både inom den egna verksamheten men framförallt inom angränsande.

När det gäller lokalvård har det inte varit någon egentlig kvalitetsuppföljning tidigare och heller inte några strukturerade krav vid upphandlingarna. Nu är detta klart uppstramat och upplevs som att det fungerar på ett bra sätt. Dock, ett problem lyfts här kopplat till specialiseringen; Den ordinarie verksamheten, ex på ett vårdhem, får enligt de intervjuade inte gå in och städa trots att kanske räcken och golv blivit smutsiga med mat och annat.

3.6.1. Förbättringsåtgärder

- Förtydliga rollerna kring ansvar och befogenheter.
- Att öppna upp för att gå in i varandras arbete/områden kan ibland ses som relevant. Som ex på detta så ges problemet att städartiklarna är inlåsta när städpersonalen inte är på plats.
- Starta dialogfora där man löpande diskuterar och respekterar varandras arbete och i dessa följer upp vad som hamnar mellan stolar.

3.7. Bättre möjligheter att arbeta för en minskad miljöpåverkan

Det är påtagligt att en större effekt utmålats inom området ju högre upp i organisationen ett beslut diskuteras och beslutas. Ute i organisationen är kännedomen om det operativa arbetet lägre och man gör som det är bestämt uppifrån kopplat till inköp. Man upplever att man inte kan jobba utanför detta regelverk.

3.7.1. Förbättringsåtgärder

- Öka medvetenheten om vad man kan göra på de enskilda arbetsplatserna för att minska miljöpåverkan.
- Fortsätta arbetet med att utveckla kompetens kring upphandlingar.

3.8. Personalenkät

Inom ramen för utvärderingen har en enkätundersökning genomförts bland personalen inom köksverksamheten. Undersökningen har haft en svarsfrekvens på nästan 85 %, vilket får betecknas som bra. De flesta som besvarat enkäten, 107 personer, var anställda inom verksamheten vid tiden för omorganisationens

genomförande. Utgångspunkten för frågeställningarna är om de upplever en förbättring inom frågeområdena i förhållande till hur det var innan omorganisationen. 21 av de svarande var inte det och har ombetts besvara enkäten utifrån hur de upplever nuläget.

Den totala redovisningen framgår av bilaga, nedan kommenteras översiktligt varje frågeområde. Inledningsvis kan det konstateras att de som inte vara anställda vid tiden för omorganisationen genomgående är något mer positiva än de som var anställda. I redovisningen nedan är utgångspunkten att betygen 4 och 5 på den 5-gradiga skalan motsvarar att man som svarande ger ett bra betyg till frågeområdet. Betygen 1 och 2 motsvarar att man är missnöjd och betyget 3 en neutral hållning, mer av att det är ok. Inom de olika svarsområdena är det förhållandevis många som avger detta betyg och få som uppger ett missnöje i sina svar.

63 % av de svarande menar att styrningen inom kost- och städverksamheten blivit tydligare/är tydlig, bara 8 % menar att den blivit sämre. Något fler, 65 % anser också att ledarskapet blivit tydligare/är tydligt medan något färre, 58 % tycker att tillgången till information och kommunikationen mellan de anställda förbättrats.

När det gäller om arbetsmiljön förbättrats menar dock enbart 33 % att den som helhet betraktats att den gjort det med ett medelbetyg på 3,14. Detta frågeområde är det som får de jämnaste betygen på de olika påståendena och det lägsta medelbetyget.

Avseende frågeområdet samverkan menar 43 % att samverkan förbättrats efter omorganisationen/är bra. Det är dock 15 % som inte har någon åsikt på frågan om en helhetsbedömning.

59 % ger uppfattningen som helhet att kvalitetsarbetet förbättrats efter omorganisationen/är bra och 78 % är av åsikten att leveransen av tjänsterna till verksamhetens kunder håller en hög kvalitet.



Utvärdering kost- och städservice Falkenberg

Utveckling

2014-09-15 --> 2014-09-26

Svar

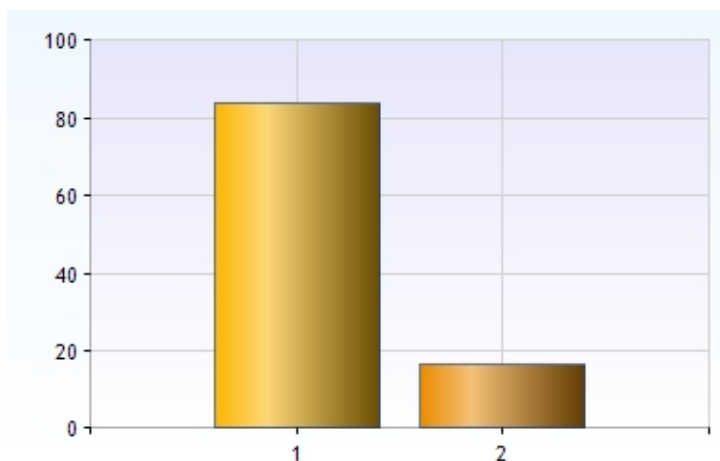
128/180=71% (Anonyma resultat)

1. Bakgrundfråga - Delaktighet i omorganisationen/anställningstid

Besvarad av: 128 (84%) Ej besvarad av: 25 (16%)

Var du anställd inom kost- eller städverksamheten vid tiden för omorganisationens genomförande i juni år 2012?

1	Ja	107 (84%)
2	Nej	21 (16%)

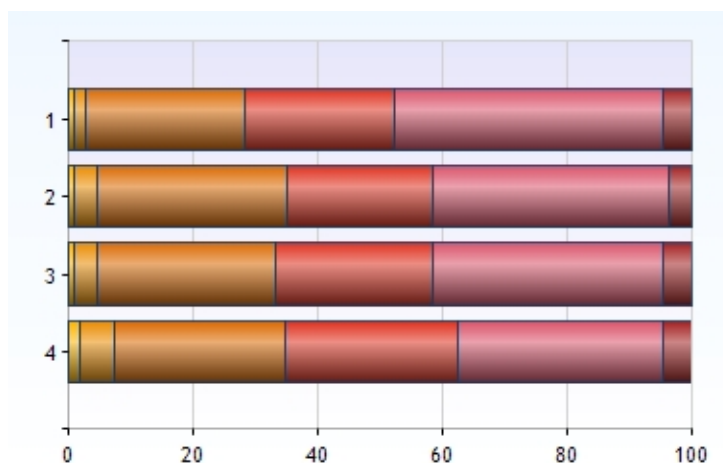


2. Styrning - det som tydliggör vad vi ska uppnå och på sätt och vis hur vi ska jobba

Om du inte arbetat så länge inom kost- och städservice och därmed inte varit med om omorganisationen, anger du hur du uppfattar att det är idag.

Efter omorganisationen till kost- och städservice upplever jag att:

	1, Instämmer inte alls	2,	3, Varken/eller	4,	5, Instämmer helt och hållet	Vet ej/ingen åsikt	Medel	σ	Svar
1 vi har fått tydligare mål att jobba mot.	1 (1%)	2 (2%)	29 (26%)	27 (24%)	49 (43%)	5 (4%)	4,12	0,93	113/153 (74%)
2 det har blivit tydligare hur vi ska jobba för att uppnå våra mål.	1 (1%)	4 (4%)	34 (31%)	26 (23%)	42 (38%)	4 (4%)	3,97	0,97	111/153 (73%)
3 målen följs regelbundet upp och värderas.	1 (1%)	4 (4%)	32 (29%)	28 (25%)	41 (37%)	5 (5%)	3,98	0,96	111/153 (73%)
4 vi har fått tydligare riktlinjer och rutiner för hur vi ska jobba.	2 (2%)	6 (5%)	31 (28%)	31 (28%)	37 (33%)	5 (4%)	3,89	1,01	112/153 (73%)
							3,99		

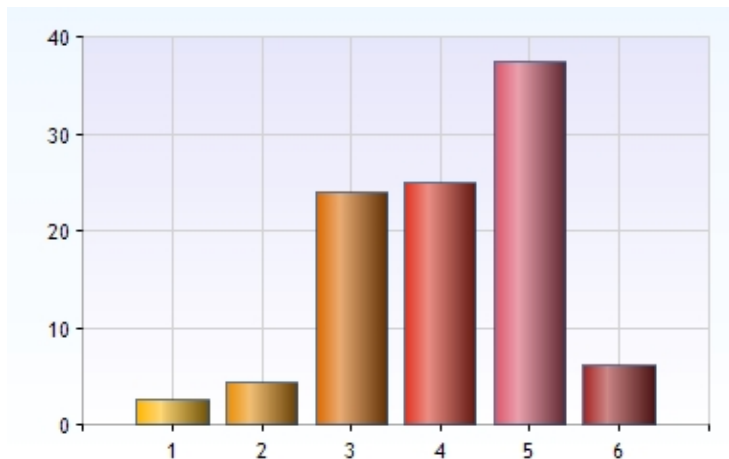


Besvarad av: 112 (73%) Ej besvarad av: 41 (27%)

Min uppfattning som helhet är att styrningen inom kost- och städverksamheten har blivit tydligare efter omorganisationen.

1	1, Instämmer inte alls	3 (3%)
2	2,	5 (4%)
3	3, Varken/eller	27 (24%)
4	4,	28 (25%)
5	5, Instämmer helt och hållet	42 (38%)
6	6, Vet ej/ingen åsikt	7 (6%)

Medel: 4



Besvarad av: 7 (5%) Ej besvarad av: 146 (95%)

Kommentera gärna sina svar!

"Känns tryggt och säkert! bra info via min sida."

"Med chefer som är utbildade inom mat så är de mer insatta hur ett kök fungerar, så var det inte tidigare. Tidigare fick vi klara oss själva"

"Eftersom jag inte jobbar i kök och mina arbetsuppgifter är unika för min tjänst, finns det färre rutiner uppdragna av ledningen än för tjänsterna i köket."

"Nu har vi fått chefer som kan kök. innan hade vi rektorer"

"Jag va ju inte med före omorganisationen"

"Vi är väldigt nöjda med vår områdeschef"

"Styrningen har ju blivit sämre tycker jag. Med att vi har en fast matsedel."

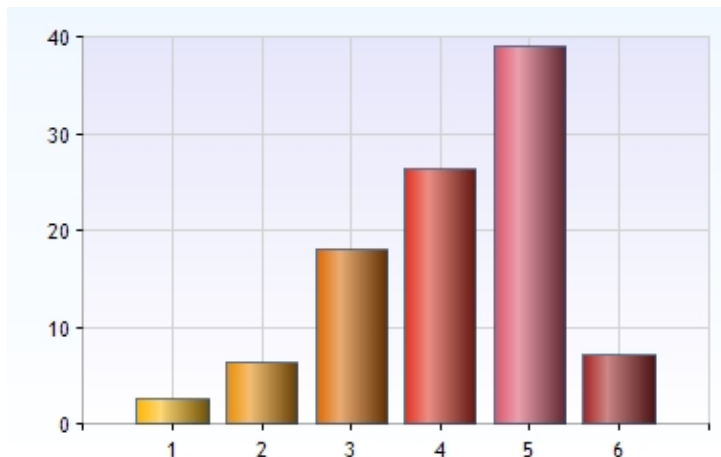
3. Ledarskap

Besvarad av: 110 (72%) Ej besvarad av: 43 (28%)

Min uppfattning som helhet är att ledarskapet inom kost- och städverksamheten/på jobbet, har blivit tydligare efter omorganisationen.

1	1, Instämmer inte alls	3 (3%)
2	2,	7 (6%)
3	Varken/eller	20 (18%)
4	4,	29 (26%)
5	5, Instämmer helt och hållet	43 (39%)
6	Vet ej/ingen åsikt	8 (7%)

Medel: 4



Besvarad av: 3 (2%) Ej besvarad av: 150 (98%)

Kommentera gärna dina svar!

"har bytt område nu är det bättre"

"På de 4år innan hade jag 3 chefer"

"Har inget att jämföra med."

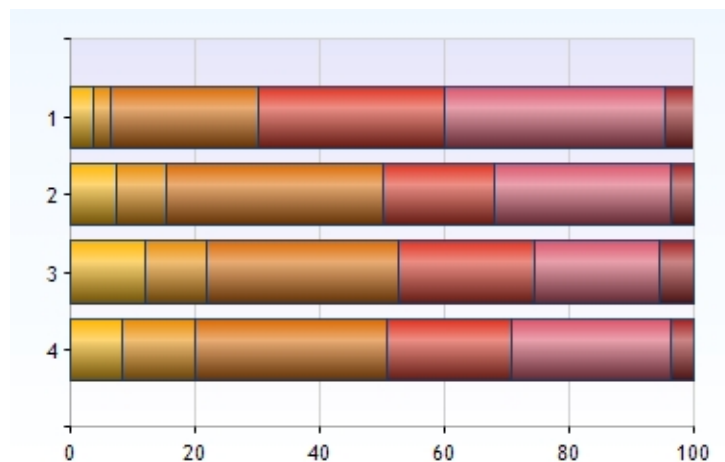
4. Kommunikation och delaktighet

Om du inte arbetat så länge inom kost- och städservice och därmed inte varit med om omorganisationen, anger du hur du uppfattar att det är idag.

Efter omorganisationen till kost- och städservice upplever jag att:

	1, Instämmer inte alls	2,	3, Varken/eller	4,	5, Instämmer helt och hållet	Vet ej/ingen åsikt	Medel	σ	Svar
1 det är lättare att få tillgång till den information jag behöver för att kunna göra mitt jobb.	4 (4%)	3 (3%)	26 (24%)	33 (30%)	39 (35%)	5 (5%)	3,95	1,04	110/153 (72%)
2 vi i större utsträckning har möjlighet att diskutera och dela våra kunskaper och erfarenheter med varandra.	8 (7%)	9 (8%)	38 (35%)	20 (18%)	31 (28%)	4 (4%)	3,54	1,21	110/153 (72%)
3 jag i större utsträckning kan påverka hur jag ska lägga upp mitt jobb.	13 (12%)	11 (10%)	34 (31%)	24 (22%)	22 (20%)	6 (5%)	3,3	1,26	110/153 (72%)
4 jag i större utsträckning kan vara delaktig planeringen av mina arbetsuppgifter.	9 (8%)	13 (12%)	34 (31%)	22 (20%)	28 (25%)	4 (4%)	3,44	1,24	110/153 (72%)

3,56

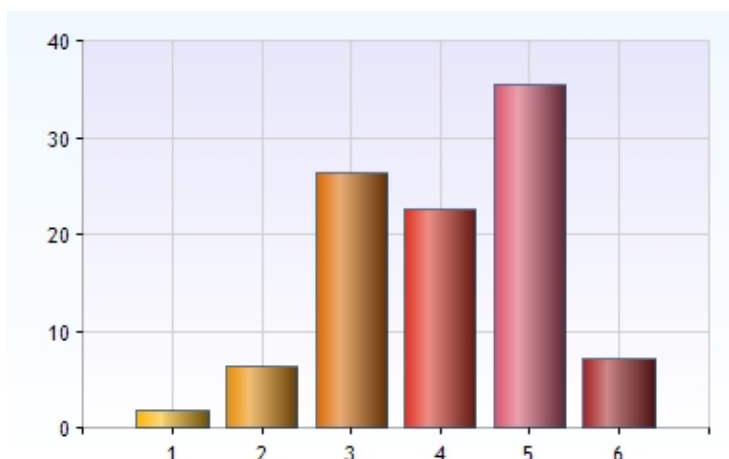


Besvarad av: 110 (72%) Ej besvarad av: 43 (28%)

Min uppfattning som helhet är att tillgången till information och kommunikationen mellan oss anställda inom kost- och städservice har förbättrats efter omorganisationen.

1	1, Instämmer inte alls	2 (2%)
2	2,	7 (6%)
3	3, Varken/eller	29 (26%)
4	4,	25 (23%)
5	5, Instämmer helt och hållet	39 (35%)
6	6, Vet ej/ingen åsikt	8 (7%)

Medel: 3,9

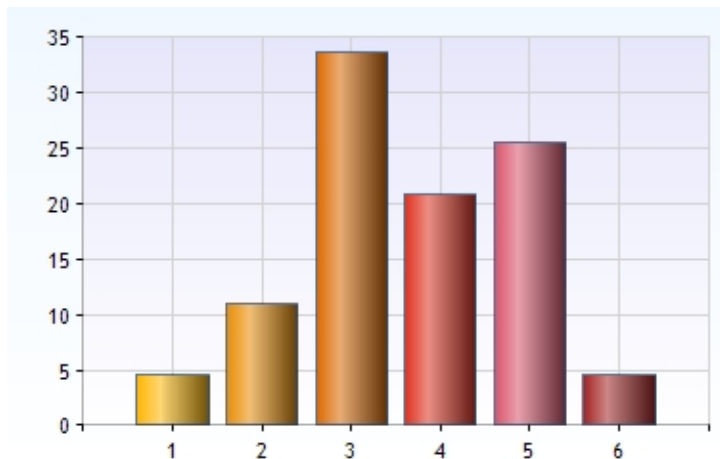


Besvarad av: 110 (72%) Ej besvarad av: 43 (28%)

Min uppfattning som helhet är att våra möjligheter till att vara med och påverka har förbättrats efter omorganisationen.

1	1, Instämmer inte alls	5 (5%)
2	2,	12 (11%)
3	3, Varken/eller	37 (34%)
4	4,	23 (21%)
5	5, Instämmer helt och hållet	28 (25%)
6	6, Vet ej/ingen åsikt	5 (5%)

Medel: 3,5



Besvarad av: 3 (2%) Ej besvarad av: 150 (98%)

Kommentera gärna dina svar!

"vilken info.skulle jag behöva för att göra mitt arbete? Jag har alltid skött min planering med frihet under ansvar,så jag ser inget märkvärdigt med kost o Städservice."

"Den information jag behöver för att göra mitt jobb hämtar jag själv utanför KSS exempelvis från andra enheter inom kommunen eller från myndigheter."

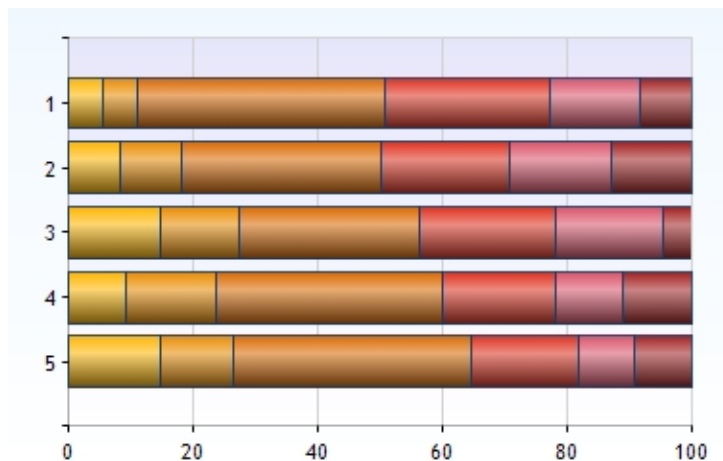
"Personligen tyckte jag att när vi skrev vår egen matsedel planerade vi jobbet bättre."

5. Arbetsmiljö

Om du inte arbetat så länge inom kost- och städservice och därmed inte varit med om omorganisationen, anger du hur du uppfattar att det är idag.

Efter omorganisationen till kost- och städservice upplever jag att:

	1, Instämmer inte alls	2,	3, Varken/eller	4,	5, Instämmer helt och hållet	Vet ej/ingen åsikt	Medel	σ	Svar
1 jag känner mig mer uppskattad av mina arbetskamrater.	6 (5%)	6 (5%)	44 (40%)	29 (26%)	16 (15%)	9 (8%)	3,43	1,02	110/153 (72%)
2 gemenskapen mellan oss på jobbet har stärkts.	9 (8%)	11 (10%)	35 (32%)	23 (21%)	18 (16%)	14 (13%)	3,31	1,18	110/153 (72%)
3 jag i större utsträckning hinner göra ett bra jobb under ordinarie arbetstid.	16 (15%)	14 (13%)	32 (29%)	24 (22%)	19 (17%)	5 (5%)	3,15	1,29	110/153 (72%)
4 den psykosociala arbetsmiljön har förbättrats.	10 (9%)	16 (15%)	40 (36%)	20 (18%)	12 (11%)	12 (11%)	3,08	1,12	110/153 (72%)
5 den fysiska arbetsmiljön har förbättrats.	16 (15%)	13 (12%)	42 (38%)	19 (17%)	10 (9%)	10 (9%)	2,94	1,16	110/153 (72%)
							3,18		

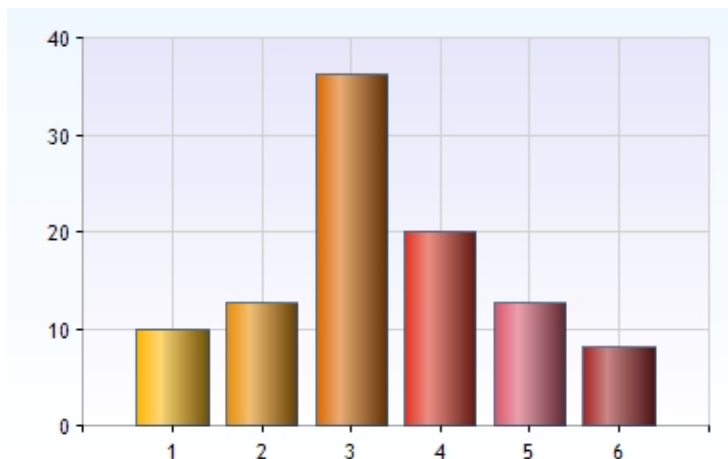


Besvarad av: 110 (72%) Ej besvarad av: 43 (28%)

Min uppfattning som helhet är att arbetsmiljön på jobbet har förbättrats efter omorganisationen.

1	1, Instämmer inte alls	11 (10%)
2	2,	14 (13%)
3	3, Varken/eller	40 (36%)
4	4,	22 (20%)
5	5, Instämmer helt och hållet	14 (13%)
6	6, Vet ej/ingen åsikt	9 (8%)

Medel: 3,1



Besvarad av: 10 (7%) Ej besvarad av: 143 (93%)

Kommentera gärna sina svar!

"anställdes i samband med att kost- och städservice bildades"

"jobbar ensam men med övriga yrkeskårer är det väldigt bra gemenskap"

"Indragningar av tjänster och timmar."

"är ensam på mitt jobb. att man inte får sitta med och äta är att man känner sej ännu ensam"

"De läggs på mer och mer jobb och orken tryter, ingen som ger en moroten i form av mer tid eller mer i lön. Pappersbiten och ansvaret växer, jobbet är tungt och man känner sig utsliten i förtid "

"Jobbade på barn- och utbildning före omorganisationen och valde själv att söka tjänsten på KSS ett halvår efter uppstart. "

"Det är svårt att få vikarie om någon är ledig eller sjuk, samt att det flyttas på personal om det fattas på något annat kök, vilket resulterar i en mer stressig och tyngre arbetsbörda för alla...."

"vi hade det lika bra innan"

"Vi har alltid haft en bra gemenskap på jobbet, både innan och efter kost o städ."

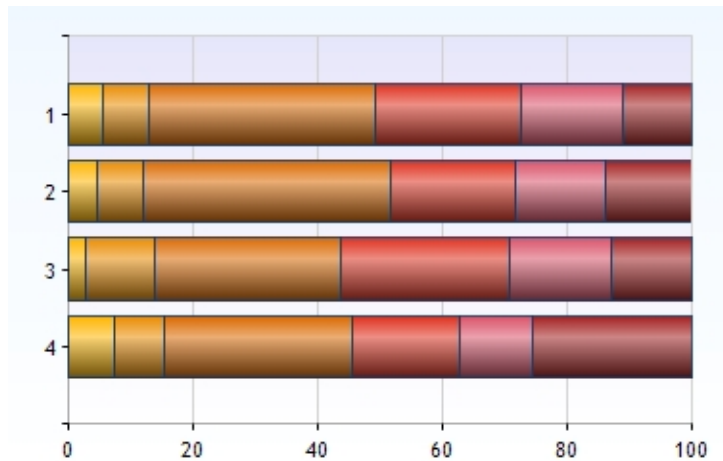
"var bra tidigare har ej förändrats"

6. Yrkesroller och samverkan

Om du inte arbetat så länge inom kost- och städservice och därmed inte varit med om omorganisationen, anger du hur du uppfattar att det är idag.

Efter omorganisationen till kost- och städservice upplever jag att:

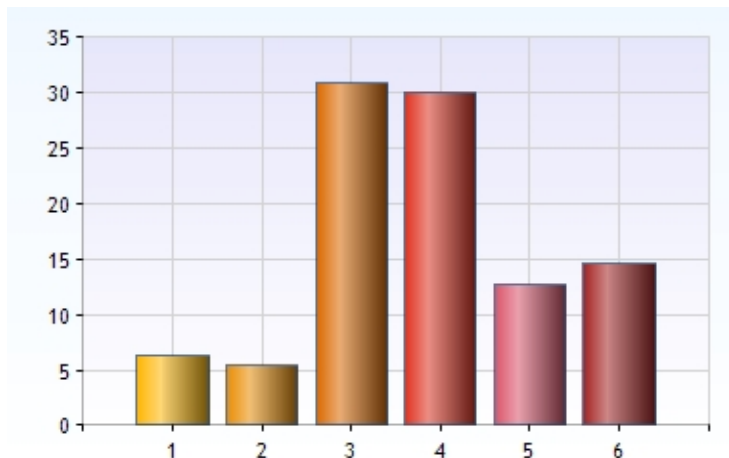
	1, Instämmer inte alls	2, Varken/eller	3, Varken/eller	4, Varken/eller	5, Instämmer helt och hållet	Vet ej/ingen åsikt	Medel	σ	Svar
1 våra olika roller på jobbet har förtydligats.	6 (5%)	8 (7%)	40 (36%)	26 (24%)	18 (16%)	12 (11%)	3,43	1,07	110/153 (72%)
2 ansvarsfördelningen mellan oss på jobbet har blivit tydligare.	5 (5%)	8 (7%)	44 (40%)	22 (20%)	16 (15%)	15 (14%)	3,38	1,03	110/153 (72%)
3 det är tydligare vilket ansvar de olika enheterna har och hur vi ska jobba.	3 (3%)	12 (11%)	33 (30%)	30 (27%)	18 (16%)	14 (13%)	3,5	1,03	110/153 (72%)
4 samverkan med andra enheter i de andra förvaltningarna har förbättrats.	8 (7%)	9 (8%)	33 (30%)	19 (17%)	13 (12%)	28 (25%)	3,24	1,14	110/153 (72%)
							3,39		



Besvarad av: 110 (72%) Ej besvarad av: 43 (28%)

Min uppfattning som helhet är att samverkan har förbättrats efter omorganisationen.

1	1, Instämmer inte alls	7 (6%)
2	2,	6 (5%)
3	3, Varken/eller	34 (31%)
4	4,	33 (30%)
5	5, Instämmer helt och hållet	14 (13%)
6	6 Vet ej/ingen åsikt	16 (15%)
Medel: 3,4		



Besvarad av: 6 (4%) Ej besvarad av: 147 (96%)

Kommentera gärna dina svar!

"arbetar ensam därmed allt ansvar"

"Innan såg man stället man jobbade på som helhet alla tog ansvar och hjälptes åt på ett mer naturligt sätt, nu upplevs de som sköt dig själv och skit i andra. Mycket har blivit ingemansland, och ingen orkar ge lite mer heller när jobbet kräver allt"

"Min uppfattning är att frågor kring kök var en ickefråga på Barn- och utbildning. Satt själv med vid exempelvis arbetsmiljöronder och upplevde att cheferna för kökspersonalen inte hade den kompetens de behövde för att göra ett bra arbete. Cheferna var istället före detta pedagoger som bara såg pedagogernas perspektiv."

"Det känns som vi har kommit längre ifrån skolan och förskolanspersonal, alla värnar om sina saker och pengar."

"likadant som innan"

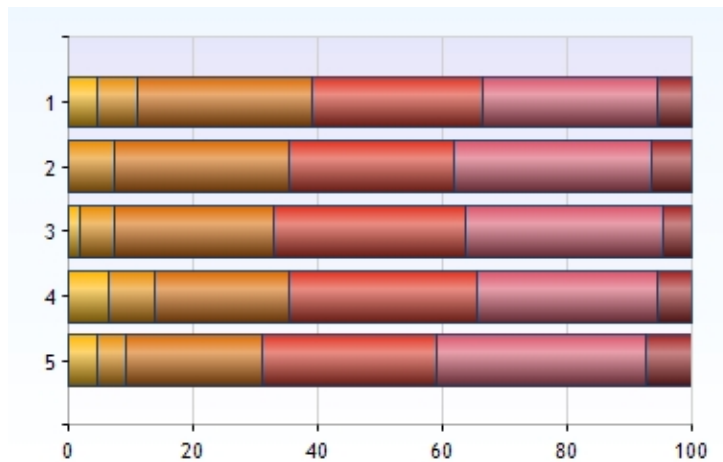
*"Våra roller på jobbet har ej förändrats
har aldrig varit något problem"*

7. Kvalité och utveckling

Om du inte arbetat så länge inom kost- och städservice och därmed inte varit med om omorganisationen, anger du hur du uppfattar att det är idag.

Efter omorganisationen till kost- och städservice upplever jag att:

	1, Instämmer inte alls	2,	3, Varken/eller	4,	5, Instämmer helt och hållet	6 Vet ej/ingen åsikt	Medel	σ	Svar
1 vi i större utsträckning diskuterar förbättringsmöjligheter.	5 (5%)	7 (6%)	31 (28%)	30 (27%)	31 (28%)	6 (5%)	3,72	1,1	110/153 (72%)
2 vi regelbundet pratar om hur vi kan förbättra kvalitén i vårt arbete gentemot kunder.	0 (0%)	8 (7%)	31 (28%)	29 (26%)	35 (32%)	7 (6%)	3,88	0,97	110/153 (72%)
3 vi pratar om och drar nytta och lärdom av misstag/klagomål i arbetet så att det inte händer igen.	2 (2%)	6 (5%)	28 (25%)	34 (31%)	35 (32%)	5 (5%)	3,9	0,99	110/153 (72%)
4 vi uppmuntras att komma med nya idéer och förslag till förbättringar i arbetet.	7 (6%)	8 (7%)	24 (22%)	33 (30%)	32 (29%)	6 (5%)	3,72	1,17	110/153 (72%)
5 vi regelbundet följer upp om våra kunder är nöjda med vårt jobb.	5 (5%)	5 (5%)	24 (22%)	31 (28%)	37 (34%)	8 (7%)	3,88	1,11	110/153 (72%)
							3,82		

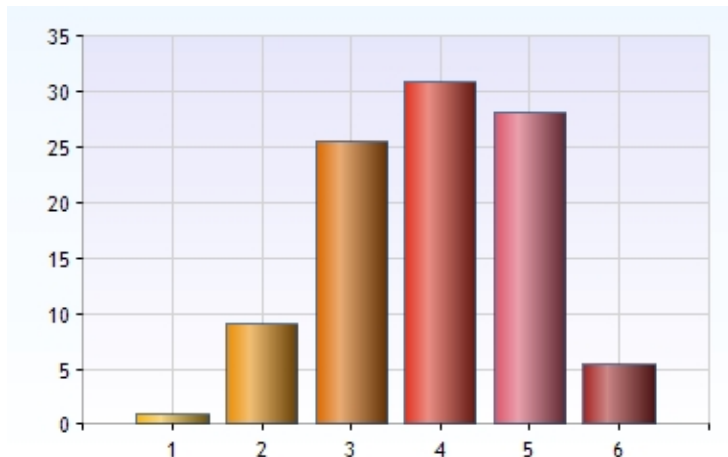


Besvarad av: 110 (72%) Ej besvarad av: 43 (28%)

Min uppfattning som helhet är att vårt kvalitetsarbete har förbättrats efter omorganisationen.

1	1, Instämmer inte alls	1 (1%)
2	2,	10 (9%)
3	3, Varken/eller	28 (25%)
4	4,	34 (31%)
5	5, Instämmer helt och hållet	31 (28%)
6	6 Vet ej/har ingen åsikt	6 (5%)

Medel: 3,8



Besvarad av: 4 (3%) Ej besvarad av: 149 (97%)

Kommentera gärna dina svar!

"Vi gjorde allt detta innan med, inget nytt"

"tycker vi gör bra mat och nära kontakt med enhetschefen som alltid finns kontaktbar vid funderingar"

"samma som innan"

"kvaliteten har alltid varit bra"

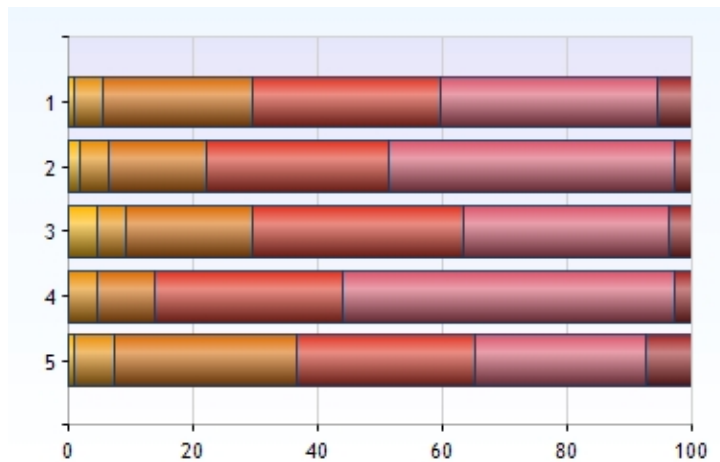
8. Fortsättning Kvalité - Principer och ledord

Om du inte arbetat så länge inom kost- och städservice och därmed inte varit med om omorganisationen, anger du hur du uppfattar att det är idag.

Fortsättning kvalité - Vår verksamhet idag

	1, Instämmer inte alls	2,	3, Varken/eller	4,	5, Instämmer helt och hållet	Vet ej/ingen åsikt	Medel	σ	Svar
1 vi erbjuder helhetslösningar som är effektiva och skapar värde för kunden.	1 (1%)	5 (5%)	26 (24%)	33 (30%)	38 (35%)	6 (6%)	3,99	0,95	109/153 (71%)
2 vi jobbar på ett effektivt sätt.	2 (2%)	5 (5%)	17 (16%)	32 (29%)	50 (46%)	3 (3%)	4,16	0,98	109/153 (71%)
3 vi får utbildning i kvalité och service.	5 (5%)	5 (5%)	22 (20%)	37 (34%)	36 (33%)	4 (4%)	3,9	1,08	109/153 (71%)
4 vi är kostnadsmedvetna.	0 (0%)	5 (5%)	10 (9%)	33 (30%)	58 (53%)	3 (3%)	4,36	0,84	109/153 (71%)
5 det sker återkommande utvärderingar av hur vi jobbar som grund till förbättringar.	1 (1%)	7 (6%)	32 (29%)	31 (28%)	30 (28%)	8 (7%)	3,81	0,97	109/153 (71%)

4,05

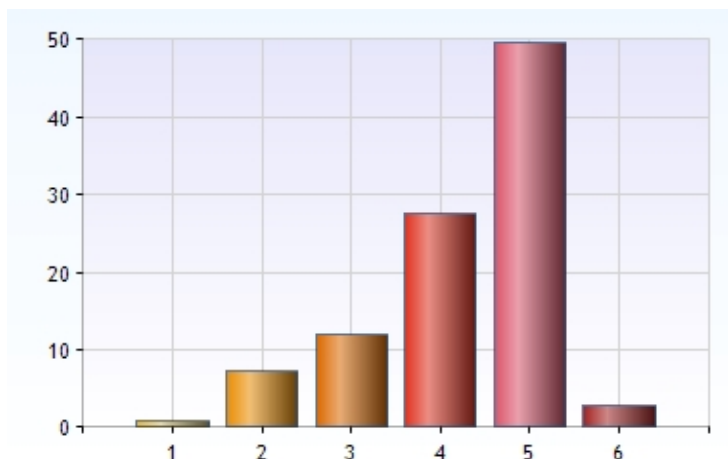


Besvarad av: 109 (71%) Ej besvarad av: 44 (29%)

Min uppfattning som helhet är att vi inom kost- och städservice levererar tjänster med hög kvalité till våra kunder

1	1, Instämmer inte alls	1 (1%)
2	2,	8 (7%)
3	3, Varken eller	13 (12%)
4	4,	30 (28%)
5	5, Instämmer helt och hållet	54 (50%)
6	6, Vet ej/ingen åsikt	3 (3%)

Medel: 4,2



Besvarad av: 7 (5%) Ej besvarad av: 146 (95%)

Kommentera gärna sina svar!

"Önskar ännu mer utbildning i kvalité och service för alla som jobbar i arbetslaget"

"Jag anser att vi gör ett lika bra arbete nu som före Kost-och städ."

"Sista frågan: Vi gör det hos oss i alla fall. Sen hur det är på andra ställen kan inte vi svara på."

"Har hållt samma kvalitet som innan"

"Vår enhet tycker att vi levererar tjänster av hög kvalitet. Hur det fungerar på andra enheter vet vi ej."

"samma som innan"

"Förstår inte riktigt? Vi har alltid jobbat för så bra kvalite på maten som möjligt till ett bra pris."

9. Dina övriga synpunkter - problem eller utvecklingsförslag

Besvarad av: 20 (13%) Ej besvarad av: 133 (87%)

Här ber vi dig lämna övriga kommentarer kring problem som behöver lösas eller möjligheter som bör tas tillvara.

"Bättre kommunikation med chefen. Ofta så hör man att jag hör vad du säger. Chefen gör skillnad på personalen. Har börjat maila problem till chefen. Då har man det sparad på datorn. Kost och städ städservice kan ta till vara på sin personalskunskap och inte favicera vissa."

"Tids mässigt så skulle jag gärna vilja ha mera tid för mina uppgifter i köket och städ kan bli (bättre)med mer tid!"

"Ta vara på specialkunskaper som många i personalen kan men som inte används."

"kostnadsberäkna personalmaten, värdet av att vi själva tillagat maten kan göra att priset sänks"

"Det har blivit mer stressigt eftersom jag inte har hjälp i köket längre."

"Klyftorna mellan heltidsanställda och deltidsanställda ökar då några får åka till möten på betald arbetstid och andra inte. Detta skapar inte en sammansvetsad arbetsgrupp då villkoren är olika."

"Vi behöver få uttrycka vad vi vill själva ej genom teamleader."

"Att vi ska få vara med på förskolornas apt så att man kan informera och själv få information"

"Viktigt med en human personal politik. En åldrande kår+ högre löner så att vi får in unga kompetenta som vill ta vid. :)"

"Ge er personal feedback och push, visa er mer i verksamheten så ni förstår vad vi gör, Va med oss en heldag så förståelsen finns hos er"

"Vi har en hög genomsnittålder.. Våre kul med unga nya kraft. kanske kan dem låckas med högre lön??"

"Det är bara diet kost platsen är lite trångt ,hoppas det blir bättre i framtiden.Tack"

"Inga problem"

"Jag skulle vilja ha tillbaka den tiden vi fick skriva vår egen matsedel.Ett veckoschema med en köttfärsrätt , en fiskrätt, en soppdag, en helt kött dag, en korvdag el valfri dag."

"Jag tycker att alla lediga tjänster borde annonseras ut internt. Så alla har chans att söka. "

"Svårt för mig att jämföra eftersom jag började jobba våren -13"

"Alla lediga jobb borde komma ut internt!!
Så alla har chans att söka"

"Det har blivit ett större "glapp" mellan köket o kunderna, det känns som om den raka kommunikationen, som var innan har försvunnit."

"Bra chefer som utstrålar glädje påverkar oss positivt."

"Tydligt ledarskap, trevligt bemötande av chefer, men, dålig möjlighet att påverka."
"