



**Przewodnik jak
przygotować plan działania
dla zarządzania posiłkami
publicznymi w sytuacji
kryzysowej związanej
z deficytem żywności**

**Przewodnik jak
przygotować plan działania
dla zarządzania posiłkami
publicznymi w sytuacji
kryzysowej związanej
z deficytem żywności**



SPIS TREŚCI

1 Przewodnik dotyczący przygotowania planu działania	5
1.1 Dlaczego plan działania jest istotny?.....	5
1.2 Czym jest kryzys związany z deficytem żywności?	5
1.3 Jak zacząć pracę nad planem działań	6
2 Mapowanie profilu ryzyka związanego z organizacją posiłków	7
2.1 Mapowanie rutynowych działań.....	7
2.2 Użycie diagramów przepływu do mapowania profilu ryzyka dla kuchni	7
3 Zmiana praktyk, partnerzy do współpracy oraz zakres odpowiedzialności	9
3.1 Identyfikacja kluczowych interesariuszy oraz nowych podmiotów	9
3.2 Zmiana warunków może oznaczać nowe zadania. 9	
3.3 Proces podejmowania decyzji oraz zakresy odpowiedzialności	10
3.4 Komunikacja	10
4 Weryfikacja zarządzania kryzysem	12
4.1 Dobra praktyka dla weryfikacji zarządzania kryzysem.....	12
4.2 Więcej materiałów: Sieć kontaktów StratKIT oraz zestaw narzędzi	12

1 PRZEWODNIK DOTYCZĄCY PRZYGOTOWANIA PLANU DZIAŁANIA

1.1 Dlaczego plan działania jest istotny?

Każdego dnia europejski sektor publiczny odpowiada za organizację znaczącej liczby posiłków. Ma to ogromne znaczenie dla wielu odbiorców - dzieci i młodzieży w szkołach, osób korzystających ze szpitali i ośrodków pomocy społecznej, pracowników instytucji rządowych. To pokazuje, że część społeczeństwa jest zależna od stałego dostępu do publicznych posiłków. Z reguły sektor publiczny jest w stanie zapewniać ciągłość w organizacji posiłków publicznych, jednak w sytuacjach kryzysu związanego z deficytem żywności może to ulec zmianie. Różne sytuacje – zarówno na poziomie lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym – mogą spowodować ograniczenie dostępu do posiłków publicznych. Jest to zatem sytuacja, która potencjalnie dotyczy szerokiej grupy interesariuszy, np. na poziomie władz miasta, krajowym, ale również poszczególnych instytucji. Takie wydarzenia jak pandemia COVID-19 i związane z nią restrykcje czy też napływ osób w kryzysie uchodźczym z Ukrainy pokazały, że lokalne władze muszą wypracować odpowiednie sposoby na zapewnienie dostępu do posiłków publicznych w różnych sytuacjach.

Przykładowe działania, odpowiadające zmieniającym się warunkom, wiążą się m.in. z: reorganizacją łańcucha dostaw żywności lub stworzeniem nowych miejsc, gdzie będą przygotowywane i wydawane publiczne posiłki.

Przytoczone powyżej sytuacje kryzysowe pokazały, że władze oraz jednostki zapewniające posiłki muszą współpracować nie tylko ze sobą, ale również z innymi uczestnikami systemu żywnościowego czy instytucjami, np. grupami wolontariuszy czy bankami żywności.

Lokalne władze odgrywają kluczową rolę w długoterminowym zapewnieniu publicznej usługi żywieniowej.

Dostosowanie organizacji publicznych posiłków do zmieniających się okoliczności wymaga od wszystkich interesariuszy zaangażowanych w system żywnościowy, by wykazywali się dużą gotowością i elastycznością – począwszy od zamawiania, przez przygotowywanie, po dystrybucję posiłków. Potrzebna jest także identyfikacja potencjalnych czynników ryzyka oraz punktów szczególnie wrażliwych. Lepsze przygotowanie kluczowych interesariuszy pozwoli bowiem zapewnić ciągłość organizacji posiłków publicznych w sytuacji kryzysu związanego z deficytem żywności.

Ważne, aby lokalne władze były przygotowane na sytuacje, które mogą wpłynąć na zapewnienie ciągłości organizacji posiłków publicznych. Przygotowanie się na różne scenariusze wydarzeń związanych z deficytem żywności pomoże utrzymać ciągłość organizacji posiłków publicz-

nych. Szczególną inspiracją dla przewodnika były zmiany, które miały miejsce w tym zakresie podczas zamknięcia szkół z powodu pandemii COVID-19.

Przewodnik pomoże kluczowym interesariuszom w opracowywaniu planów, aby lepiej zarządzać posiłkami publicznymi i zachować stabilność ich organizacji w sytuacjach kryzysowych związanych z deficytem żywności. Należy podkreślić, że przewodnik nie stanowi zamiennika jakichkolwiek istniejących już planów stworzonych przez odpowiednie władze czy podmioty, zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym. Jego rolą jest zainspirować osoby odpowiedzialne za organizację posiłków publicznych do rozważenia, jak należy postępować, kiedy standardowe procedury działania zostaną zakłócone przez mniejsze lub większe sytuacje kryzysowe związane z deficytem żywności. To właśnie oznacza „stan gotowości”.

Przewodnik zawiera ogólne wskazania, a czytelnik jest zachęcany do dostosowania każdego pomysłu lub rekomendacji do własnego kontekstu, sytuacji i specyfiki kraju. Przewodnik został opracowany głównie z myślą o potrzebach władz miast i prowadzonych przez nie kuchni (lub sieci kuchni). Dodatkową grupą docelową są podmioty odpowiedzialne za organizację posiłków lub biorące udział w łańcuchu dostaw.

Przewodnik jest komplementarny do zestawu narzędzi do zarządzania kryzysem oraz zestawu narzędzi dla bardziej zrównoważonych posiłków publicznych. Są one dostępne na stronie internetowej:

[Witamy w Zestawie Narzędzi Zrównoważonego Posiłku Publicznego! – StratKIT Zestaw Narzędzi Zrównoważonego Posiłku Publicznego \(sustainable-public-meal.eu/pl/\)](https://www.stratkitt.eu/pl/)

Przewodnik jest wynikiem działań badawczych i krajowych konsultacji interesariuszy w ośmiu krajach regionu Morza Bałtyckiego. W projekt StratKIT+ zaangażowani byli partnerzy (zarówno wyższe uczelnie, jak i interesariusze posiłków publicznych) z Danii, Estonii, Finlandii, Niemiec, Łotwy, Litwy, Polski oraz Szwecji. Autorzy przewodnika nie biorą odpowiedzialności za rezultaty czy sytuacje, które mogą wystąpić w konsekwencji używania publikacji czy zestawu narzędzi StratKIT+.

1.2 Czym jest kryzys związany z deficytem żywności?

Kryzys jest sytuacją, która wyraźnie odbiega od tzw. „normy” i wywołuje zmiany w codziennym funkcjonowaniu. Omawiany kryzys ma miejsce w sytuacji, gdy dostawa produktów żywnościowych jest nagle zakłócona lub ob-

serwuje się nagle zwiększenie liczby osób korzystających z publicznych posiłków. To powoduje, że dostęp do publicznych posiłków nie może być w pełni zapewniony. Taka sytuacja wymaga odpowiedniego przygotowania, tworzenia sieci kontaktów oraz opracowania planu działania. Do tego właśnie odnosi się niniejszy przewodnik. Kryzys związany z deficytem żywności może być wywołany przez różne czynniki zewnętrzne, a także współwystępować z innymi sytuacjami kryzysowymi takimi jak:

- Kryzys zdrowotny – np. zanieczyszczenie żywności lub restrykcje w przemieszczaniu się, aby zapobiec rozprzestrzenianiu się choroby zakaźnej;
- Kryzys ekonomiczny – np. gwałtowny wzrost cen żywności;
- Kryzys bezpieczeństwa – np. wojna, konflikty;
- Kryzys ekologiczny – np. naturalne katastrofy, które zakłócają łańcuch dostaw żywności lub tworzą fizyczne bariery w dostępie do żywności.

Kryzys może prowadzić do:

- Zaprzestania lub znaczących restrykcji w organizacji żywienia (produkcja, rynki, usługi żywnościowe itp.);
- Zamknięcia i restrykcji w pracy restauracji, kantyn, sklepów z żywnością;
- Zamknięcia i restrykcji szkół, w rezultacie zawieszenia wydawania posiłków szkolnych;
- Restrykcji w swobodnym poruszaniu się.

Wyżej wymienione ograniczenia mogą w rezultacie ograniczyć dostęp do żywności, a także wywołać zmiany w działaniu podmiotów odpowiedzialnych za organizację żywienia. Niektóre z tych sytuacji miały już miejsce i pokazały, że władze administracyjne muszą działać szybko, aby zapewnić ciągłość organizacji posiłków publicznych. W tym kontekście ważni są również nowi interesariusze systemu żywnościowego. Wymaga to podjęcia odpowiednich działań przez osoby odpowiedzialne za organizację posiłków publicznych, zwłaszcza w przypadku dzieci, osób starszych oraz osób w kryzysie uchodźczym. Warto pamiętać, że również lokalne sytuacje mogą spowodować deficyt żywnościowy, np. jeśli zamówione dostawy nie zostały dostarczone lub istnieje problem z dostępnością do szkolnej stołówki. W przypadku jakichkolwiek utrudnień – na etapie zamówień, produkcji czy dystrybucji – należy podjąć odpowiednie działania, by zapewnić ciągłość wydawania posiłków publicznych.

1.3 Jak zacząć pracę nad planem działania

Pomysł na opracowanie planów ma zainspirować kluczowych interesariuszy do rozważenia, **jakie działania pomogą zapewnić ciągłość posiłków publicznych w sytuacji deficytu żywności**. Plan wymaga opracowania działań na poziomie zarządzania: zamówieniami publicznymi, przygotowywaniem posiłków oraz ich dystrybucją. Plany te powinny brać pod uwagę, co należy zrobić „teraz” (aby lepiej przygotować się na trudne warunki), jak i w bliskiej przyszłości.

Rozpoczęcie pracy nad planem wymaga wyznaczenia konkretnej osoby, czyli lidera. Niniejszy przewodnik jest skierowany przede wszystkim do pracowników na poziomie władz odpowiedzialnych za posiłki publiczne.

Plany powinny być regularnie aktualizowane, aby istniała pewność co do ich zasadności.

Podczas przygotowania takich planów istotne jest, aby powstawały one we współpracy z kluczowymi interesariuszami zaangażowanymi w system żywnościowy, m.in. odpowiedzialnymi za zamówienia publiczne, produkcję oraz dystrybucję posiłków.

Dobrym zwyczajem byłaby rewizja i adaptacja planu po każdej sytuacji przyczyniającej się do deficytu żywności oraz rejestrowanie zmian w praktykach i działaniach interesariuszy.

Należy mieć na uwadze, że jakakolwiek zmiana w jednym z planów (np. dotyczącym organizacji pracy kuchni) może mieć wpływ na plany opracowane przez inne podmioty lub interesariuszy. W sytuacji kryzysowej związanej z deficytem żywności najważniejsza jest współpraca interesariuszy. Dlatego też części planów różnych podmiotów, które nakładają się na siebie, muszą być dokładnie rozważone i odpowiednio dopasowane.

Aby jakikolwiek plan mógł działać, ważne jest, aby ci, którzy podejmują działania, wiedzieli, co robić. Dobrą praktyką są szkolenia dla poszczególnych grup interesariuszy jeszcze przed pojawieniem się deficytu żywności. Mapowanie aktualnej sytuacji jako swego rodzaju podstawy jest kluczowe; więcej na ten temat w rozdziale 2. Przykładowo, urzędniczki i urzędnicy odpowiedzialni za zamówienia publiczne na żywność powinni zostać przeszkoleni, jak znaleźć lokalnych dostawców, kucharze – jak tworzyć przepisy potraw do paczek żywnościowych. Bardzo ważnym tematem szkolenia jest współpraca między różnymi grupami interesariuszy. Doświadczenie z pandemii COVID-19 pokazało, że był to czynnik istotny dla sprawnego organizowania posiłków publicznych. Przykładem mogą być strony internetowe dla wolontariuszy czy współpraca z kuchniami restauracyjnymi.

2 MAPOWANIE PROFILU RYZYKA ZWIĄZANEGO Z ORGANIZACJĄ POSIŁKÓW

2.1 Mapowanie rutynowych działań

Istnieje wiele różnych grup docelowych korzystających z publicznych posiłków (m.in. osoby korzystające ze szpitali, placówek oświatowych, domów pomocy lub opieki społecznej). Posiłki dla nich mogą być organizowane w różnych formach. Taka różnorodność organizacji posiłków jest osadzona w specyficznych warunkach. Oznacza to, że plan musi uwzględniać te elementy, a także brać pod uwagę strukturę produkcji, lokalizację, łańcuch dostaw i punkty krytyczne. Przykładowo, organizacja posiłków w obszarze wiejskim może być inna niż w obszarze miejskim pod względem współpracy z lokalnymi dostawcami czy zapewnieniem posiłków w szkole. Ważne jest również rozważenie profilu czynników ryzyka dla różnych typów organizacji posiłków, jednakże działających na tym samym terenie i w takich samych warunkach.

Podstawą dla tworzenia planu jest przegląd wszystkich rutynowych czynności oraz podziału odpowiedzialności za podejmowane decyzje. To powinno być punktem wyjścia dla każdego planu. Przegląd powinien być tak przygotowany, aby zawarte w nim były: zadania do wykonania, dostępne zasoby, w tym zasoby ludzkie, oraz sposób przekazywania kluczowych informacji dotyczących wszystkiego, co jest potrzebne na każdym etapie organizacji posiłku – od produkcji do konsumpcji, np. przez dziecko w szkole. Ważne, aby opisać, kto jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji. Taki plan może być ogólny (np. uwzględniający najważniejsze zadania do wykonania) lub bardziej szczegółowy (np. uwzględniający procesy produkcji posiłku - przetwarzanie warzyw czy mięsa, zwrot produktów itd.). Tematy, które należy brać pod uwagę przy tworzeniu planu, to:

- Struktura zamówień publicznych;
- Zgodność z istniejącymi standardami i regulacjami prawnymi;
- Struktura produkcji żywności (łańcuch produkcji, miejsca pracy, dostęp do zasobów);
- Wyposażenie oraz zarządzanie;
- Łańcuch(y) dostaw dla produktów żywnościowych, materiałów oraz system zwrotów towarów;
- Struktura dystrybucji posiłków;
- Warunki podczas posiłku (np. ile osób może jednocześnie skorzystać z posiłku);
- Zarządzanie odpadami;
- System utrzymania higieny.

Mapowanie podstawowych działań znacznie ułatwia poszukiwanie rozwiązań w sytuacjach kryzysowych związanych z deficytem żywności. Dla przykładu, potrzeba utrzymania dystansu podczas pandemii COVID-19 wpłynęła na sposób serwowania posiłków w szkołach. Rozwiązaniem mogło być zorganizowanie tzw. stref bezpieczeństwa.

[Organizacja stref bezpieczeństwa w celu ograniczenia ryzyka infekcji - StratKIT Zestaw Narzędzi Zrównoważonego Posiłku Publicznego \(sustainable-public-meal.eu/pl/\)](#)

Osoby odpowiedzialne za zamówienia publiczne mogą skorzystać na tym, że posiadają mapę standardowych czynności związanych z organizacją posiłków. Do stworzenia takiej mapy przydatne będą następujące zagadnienia:

- Procedury przetargowe/ zasady składania ofert;
- Identyfikacja dostawców;
- Ocena zgodności z przepisami i standardami;
- Mapowanie kuchni oraz lokalizacji, gdzie wydawane są posiłki;
- Ocena zasobów ludzkich - personelu zajmującego się organizacją posiłków od zamówień publicznych po produkcję oraz dystrybucję posiłków;
- System zarządzania odpadami.

2.2 Użycie diagramów przepływu do mapowania profilu ryzyka dla kuchni

Profil czynników ryzyka w organizacji posiłków publicznych może zostać określony przez scharakteryzowanie np. struktury łańcucha dostaw (np. długi lub krótki łańcuch dostaw, liczba dostawców), liczby przygotowywanych posiłków (np. zależność miasta od innych interesariuszy), liczby osób, które korzystają z posiłku publicznego (np. osoby chore, seniorzy lub dzieci w szkole), lokalizacji podmiotu (np. miasto, wieś), technologii i stanu wyposażenia danej kuchni, zasobów personelu oraz szereg innych czynników. Poleganie na jednym dostawcy może być potencjalnym wysokim czynnikiem ryzyka. Natomiast współpraca z kilkoma lokalnymi dostawcami może zredukować ryzyko zakłócenia ciągłości łańcucha dostaw. Trzeba pamiętać, że zorganizowanie dostaw od lokalnych rolników czy producentów żywności w sytuacji deficytu żywności wymaga czasu. Dlatego dobrym pomysłem jest stworzenie diagramu, aby zwizualizować poszczególne elementy łańcucha dostaw danego podmiotu. Jego analiza może pomóc zidentyfikować mocne oraz słabe punkty i określić, jakie działania

należy podjąć, aby zapewnić ciągłość organizacji żywienia. Taki diagram może być użyty do:

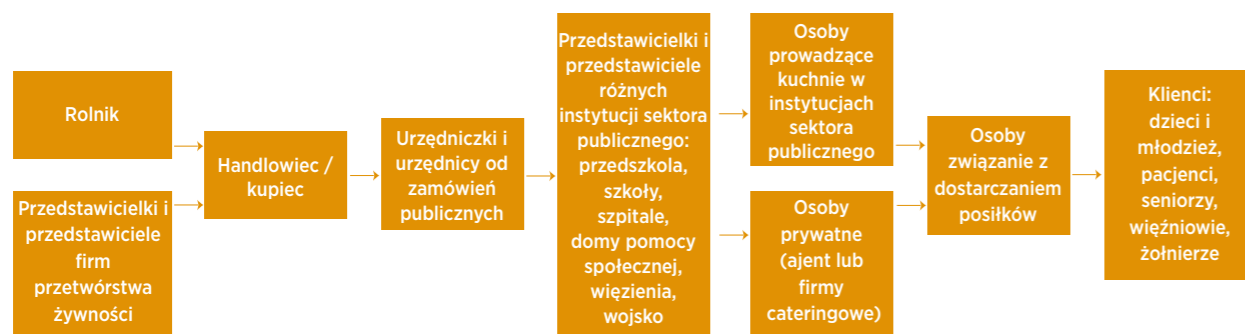
- Identyfikacji potencjalnych problemów oraz ryzyka na każdym etapie;
- Wsparcia dla osób odpowiadających za zamówienia publiczne, pracowników kuchni oraz profesjonalistów od systemów żywnościowych. Pozwoli to na łatwe zrozumienie, w jaki sposób działa logistyka, w konsekwencji umożliwi bardziej zintegrowane podejście do zapewnienia ciągłości organizacji posiłków;
- Komunikacji pomiędzy interesariuszami systemu żywnościowego m.in. producentami, dostawcami, urzędnikami, konsumentami.

[Współpraca z lokalnymi dostawcami - StratKIT Zestaw Narzędzi Zrównoważonego Posiłku Publicznego \(sustainable-public-meal.eu/pl/\)](#)

[Mapowanie rolników i dostawców ekologicznych - StratKIT Zestaw Narzędzi Zrównoważonego Posiłku Publicznego \(sustainable-public-meal.eu/pl/\)](#)

Rysunek 1 przedstawia wszystkie działania oraz interesariuszy zaangażowanych w organizację posiłku: dostawy, miejsce przygotowywania posiłków wraz z wyposażeniem, przechowywanie, dystrybucję, obsługę. Tak zaprojektowany diagram może zostać uzupełniony o informacje dotyczące przepływu finansów oraz inne ważne dane, dzięki którym system działa prawidłowo. To pozwoli na lepsze zidentyfikowanie punktów występowania ryzyka i miejsc szczególnie wrażliwych.

Pamiętaj, aby udostępnić ten model zaangażowanym w niego interesariuszom. To pomoże w identyfikacji słabych punktów oraz będzie promować współpracę w czasie deficytu żywności, a także skróci czas reakcji. Warto regularnie aktualizować ten diagram i udostępniać najnowsze



RYSUNEK 1. PRZYKŁADOWY DIAGRAM ŁAŃCUCHA DOSTAWY.

wersje partnerom. Więcej na ten temat tutaj [What is a supply chain diagram and how do you make one? | Indeed.com UK \(https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/supply-chain-diagram\)](#)

Każde zakłócenie w organizacji posiłku publicznego ma swój własny profil czynników ryzyka. To oznacza np. że ryzyko spowodowane przez zakłócenia w organizacji posiłków różni się od ryzyka związanego z długoterminowym zamknięciem miejsc, gdzie serwowane są posiłki publiczne, np. szkół. Rekomendujemy dokładne rozważenie różnych scenariuszy ryzyka i zidentyfikowanie punktów krytycznych, które mogą spowodować trudności w zapewnieniu ciągłości organizacji posiłków. Punkty krytyczne mogą być zarówno wewnętrzne (np. awaria sprzętu lub braki kadrowe), jak i zewnętrzne (np. epidemia, pandemia lub przerwy w dostawie prądu).

Plan powinien stanowić znaczące wsparcie w sytuacjach kryzysu związanego z deficytem żywności i być dokumentem strategicznym dla władz administracyjnych. Rekomendujemy, aby przygotować scenariusze różnych działań w zależności od czynników zewnętrznych np. w sytuacji zanieczyszczenia bieżącej wody. Kluczowe jest myślenie naprzód i przygotowanie listy potencjalnych rozwiązań w różnych sytuacjach.

Aby móc przygotować się na prawdopodobne ryzyka, ważna jest identyfikacja zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą zapewnić zaopatrzenie w żywność. Przykłady zasobów wewnętrznych to lista lokalnych dostawców, natomiast zasoby zewnętrzne to np. wolontariusze lub interesariusze sektora prywatnego - firmy cateringowe czy restauracje. Identyfikacja zasobów zewnętrznych oraz wewnętrznych powinna być dodana do planu.

Rekomendujemy, aby zorganizować spotkanie z kluczowymi interesariuszami (zidentyfikowane zasoby) i przedyskutować ich rolę oraz zakres odpowiedzialności w sytuacji kryzysowej związanej z deficytem żywności.

3 ZMIANA PRAKTYK, PARTNERZY DO WSPÓŁPRACY ORAZ ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI

3.1 Identyfikacja kluczowych interesariuszy oraz nowych podmiotów

W standardowych warunkach sieć interesariuszy zaangażowanych w organizację posiłków publicznych jest na ogół dobrze znana. Sieć ta składa się z urzędników odpowiedzialnych za zamówienia publiczne, kuchni publicznych, usług cateringowych, dostawców (np. hurtowników) oraz

dystrybutorów. W sytuacjach kryzysowych związanych z deficytem żywności ta sieć może się zmienić, mogą pojawić się nowi interesariusze lub rola dotychczasowych może ulec zmianie. Dlatego dobrze jest stworzyć mapę interesariuszy, aby określić, czyje zaangażowanie jest kluczowe dla posiłków publicznych w standardowych warunkach. (Rysunek 2)



RYSUNEK 2. MODEL MAPY INTERESARIUSZY ZAANGAŻOWANYCH W ORGANIZACJĘ POSIŁKU PUBLICZNEGO.

3.2 Zmiana warunków może oznaczać nowe zadania

Rutynowe zadania związane z organizacją posiłków publicznych mogą być niemożliwe do zrealizowania w obliczu utrudnionych warunków. Wówczas mogą być potrzebne nowe praktyki i cele do realizacji, zmiany w strukturze łańcucha dostaw lub inne niż dotychczasowe metody działania czy komunikacji. W tabeli 1 znajdują się pomysły na to, jak obecni interesariusze mogą wnieść swój wkład w realizację nowych działań. Jednym z przykładów jest potrzeba zorganizowania paczek żywnościowych, aby zapewnić dzieciom i młodzieży szkolny posiłek. To wymaga zorgani-

zowania nowego modelu dystrybucji. Innym przykładem jest potrzeba odpowiedniego zaplecza kuchennego w celu przygotowania większej liczby posiłków.

[Zapewnienie przez placówkę oświatową posiłku dla dzieci i młodzieży w kryzysie - StratKIT Zestaw Narzędzi Zrównoważonego Posiłku Publicznego \(sustainable-public-meal.eu/pl/\)](#)

[Organizacja kuchni społecznych w miastach - StratKIT Zestaw Narzędzi Zrównoważonego Posiłku Publicznego \(sustainable-public-meal.eu/pl/\)](#)

TABELA 1. PRZYKŁADY NOWYCH INTERESARIUSZY (NOWYCH PODMIOTÓW) ORAZ ICH POTENCJALNEGO WKŁADU W ORGANIZACJĘ POSILKÓW PUBLICZNYCH.

Nowe podmioty	Potencjalny wkład/nowe zadania
Firmy logistyczne	Dystrybucja posiłków na terenach miejskich oraz wiejskich
Restauracje i kantyny	Miejsce do przygotowania posiłków publicznych
Rolnicy i firmy produkujące żywność	Dostarczanie produktów żywnościowych
Banki żywności/organizacje które przekazują nadwyżki żywności	Dostarczanie produktów żywnościowych oraz pomoc w dystrybucji
Wolontariusze	Każdy wkład (pomoc w przygotowywaniu posiłków, dystrybucji jedzenia, komunikacji, tworzeniu stron internetowych, itp.)
Firmy cateringowe	Przygotowanie paczek żywnościowych (zastępujących szkolne posiłki)

Jednym z pomysłów jest dodanie nowych podmiotów do istniejącej już mapy interesariuszy. To pozwoli zwizualizować, w jakich obszarach ich zasoby mogą być wykorzystane. Warto również stworzyć sieć networkingową interesariuszy, aby być przygotowanym na współpracę z nowymi podmiotami, np. restauracjami, prywatnymi kierownikami czy lokalnymi rolnikami.

3.3 Proces podejmowania decyzji oraz zakresy odpowiedzialności

Warto rozważyć i określić, kto jest za co odpowiedzialny w sytuacji kryzysowej związanej z deficytem żywności. Zwłaszcza, że tego rodzaju działania będą znacząco różnić się od decyzji podejmowanych w standardowych warunkach. Ważne, aby jasno ustalić pewną hierarchię w podejmowaniu decyzji: kto decyduje i o czym, kto stwierdza: działamy/nie działamy. Trzeba pamiętać, że w takich sytuacjach decyzje mogą być podejmowane przez inne jednostki, np. brygady obrony cywilnej.

Kiedy warunki ulegają zakłóceniom, dobrym pomysłem jest zorganizowanie komitetu, aby zarządzać posiłkami publicznymi. Komitet mógłby mieć w swoim składzie m.in. producentów żywności, osoby zajmujące się zamówieniami publicznymi, osoby zajmujące się dystrybucją oraz inne organizacje czy interesariuszy, np. rodziców dzieci korzystających z posiłków publicznych. Komitet mógłby służyć jako forum wymiany informacji oraz stanowić wsparcie w podejmowaniu decyzji. Jeżeli np. pojawi się problem z zapewnieniem posiłku w szkole, komitet mógłby składać się z reprezentantów szkoły (np. rodziców, intendenta lub kierowniczkę/kierownika kuchni oraz dyrekcję szkoły), urzędników odpowiedzialnych za zamówienia publiczne, stałych oraz nowych dostawców, a także innych interesariuszy, którzy mogą wnieść swój wkład w rozwiązanie konkretnej sytuacji związanej z deficytem żywności. Komitet powinien organizować regularne spotkania i monitorować sytuację, tworzyć rozwiązania oraz podejmować działania, aby zapewnić ciągłość organizacji żywienia w

szkole. Ważne, aby raportować wzajemne ustalenia oraz planowane działania, a następnie weryfikować je na kolejnych spotkaniach komitetu. Raporty ze spotkań komitetu mogą dostarczać ważnej wiedzy niezbędnej na wypadek przyszłych podobnych sytuacji.

[Powołanie komisji stołówkowej - StratKIT Zestaw Narzędzi Zrównoważonego Posiłku Publicznego \(sustainable-public-meal.eu/pl/\)](#)

3.4 Komunikacja

Komunikacja wymaga adaptacji do zaistniałej sytuacji, będzie ona również zależała od tego, jak poważny jest to deficyt żywności (np. duży incydent w skali kraju; mały, lokalny problem lub sytuacja, która dziś ma miejsce w kuchni). Komunikacja musi być tak dopasowana, aby dostarczyć kluczowe informacje do osób korzystających, jak i zapewniających ciągłość organizacji posiłków publicznych. Przykładowo, firma cateringowa musi być w kontakcie z klientami/ dyrekcją szkoły, aby informować ich o zmianach oraz reorganizacji sposobu dostarczania posiłków. Ważnym punktem może być biuro do spraw komunikacji dla danej jednostki administracyjnej. Decydenci potrzebują klarownej komunikacji oraz informacji, aby wybrać właściwe rozwiązania w sytuacjach kryzysowych związanych z deficytem żywności. Pamiętaj, komunikacja z decydentami na poziomie gminy może różnić się od komunikacji z decydentami na poziomie regionalnym czy krajowym.

Proponujemy następujące kroki efektywnej komunikacji:

1. Zdefiniuj grupy docelowe, które są związane z organizacją posiłków.
2. Określ, jaka informacja musi dotrzeć do danej grupy docelowej w sytuacji kryzysu związanego z deficytem żywności. Przygotuj listę głównych kontak-

ków. Kogo trzeba będzie poinformować? Skąd (od kogo) będą czerpane informacje?

3. Określ priorytety dla działań informacyjnych. Upewnij się, że osoby, które są zależne od posiłków publicznych, zostały właściwie poinformowane o aktualnej sytuacji oraz jej konsekwencjach. Upewnij się, że firmy zewnętrzne odpowiedzialne za organizację żywienia w placówkach publicznych są informowane o planach awaryjnych w gminie lub mieście;
4. Weź pod uwagę, że w sytuacji deficytu żywności zakres odpowiedzialności może się zmienić i nowe podmioty (np. urząd imigracyjny, organizacje pomocy humanitarnej) mogą stać się ważnymi partnerami w zapewnieniu ciągłości organizacji posiłków. Należy to uwzględnić na liście kontaktów.

[Strategiczna komunikacja kryzysowa i zarządzanie w zakresie zapewniania posiłków publicznych - StratKIT Zestaw Narzędzi Zrównoważonego Posiłku Publicznego \(sustainable-public-meal.eu/pl/\)](#)

[Komunikacja i budowanie potencjału - StratKIT Zestaw Narzędzi Zrównoważonego Posiłku Publicznego \(sustainable-public-meal.eu/pl/\)](#)

4 WERYFIKACJA ZARZĄDZANIA KRYZYSEM

4.1 Dobra praktyka dla weryfikacji zarządzania kryzysem

Kiedy sytuacja kryzysowa związana z deficytem żywności zostanie opanowana (np. zostanie zapewniona ciągłość organizacji posiłków publicznych lub sytuacja ulegnie normalizacji), należy refleksyjnie podsumować zrealizowane działania. Dla interesariuszy zaangażowanych w cały proces związany z zapewnieniem ciągłości posiłku publicznego podsumowanie może obejmować następujące kwestie:

- Szybkość wprowadzenia odpowiednich działań,
- Lista kontaktów,
- Współpraca ze znanymi oraz nowymi interesariuszami,
- Organizacja zespołu zarządzającego kryzysem lub ew. komitetu,
- Zakres odpowiedzialności (lub jego zmiana),
- Komunikacja,
- Opis doświadczeń oraz rekomendacji, które mogą służyć poprawie,
- Niezbędne aktualizacje istniejących planów kryzysowych, diagramy sekwencji działań czy mapy interesariuszy.

Zachęcamy do zorganizowanej, refleksyjnej wymiany doświadczeń między grupami interesariuszy, aby przedyskutować, czego nauczyła nas ta sytuacja i jakie dobre praktyki

udało się wypracować. Wymiana doświadczeń może zostać zorganizowana także wewnętrznie, aby poprawić sposób działania konkretnego podmiotu, np. firmy cateringowej lub jednostki administracyjnej.

Zachęcamy również do uwzględnienia w tych spotkaniach nowych interesariuszy, którzy mieli swój wkład w opanowanie kryzysu związanego z deficytem żywności. W takich zorganizowanych akcjach wymiany wiedzy ważna jest dyskusja i refleksja nad współpracą, komunikacją oraz zakresem odpowiedzialności ze szczególnym naciskiem na słabe punkty oraz działania, które mogłyby zapobiec doświadczanym trudnościom. Nowe praktyki, które powstały i zostały wypróbowane podczas kryzysu związanego z deficytem żywności, mogły okazać się sukcesem i na stałe usprawnić procedury związane z zapewnieniem ciągłości posiłków publicznych.

4.2 Więcej materiałów: Sieć kontaktów StratKIT oraz zestaw narzędzi

Jako dodatek do przewodnika na stronie <https://www.sustainable-public-meal.eu/pl/> dostępny jest zestaw narzędzi. Znajdują się w nim łatwe do zastosowania strategie, które mogą pomóc w zapewnieniu zrównoważonych posiłków publicznych w sytuacjach kryzysowych. Znajduje się tam również szeroki zakres narzędzi stworzonych, aby zainspirować działania w zakresie zamówień publicznych, komunikacji oraz szkoleń, optymalizacji menu i współpracy z lokalnymi rolnikami. Głównym celem wszystkich tych działań jest bardziej zrównoważony posiłek publiczny.

Przewodnik jak przygotować plan działania oraz zestaw narzędzi do zarządzania kryzysem żywnościowym powstały w ramach projektu Interreg BSR StratKIT+ (2022-2024), w oparciu o konsultacje z kluczowymi interesariuszami oraz ekspertami z ośmiu krajów Regionu Morza Bałtyckiego.

Projekt finansowany z programu Interreg Baltic Sea Region, grant nr. #S005 StratKIT+

Interreg
Baltic Sea Region



Co-funded by
the European Union



RESPONSIVE PUBLIC SERVICES

StratKIT+