

Anna Kowalska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OCENA FUNKCJONOWANIA STOŁÓWEK SZKOLNYCH PROWADZONYCH PRZEZ PODMIOTY ZEWNĘTRZNE NA PRZYKŁADZIE SZKÓŁ WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO

Streszczenie: Na podstawie wyników badań ankietowych dokonano oceny funkcjonowania stołówek szkolnych prowadzonych przez podmioty zewnętrzne. Wskazano, że dyrektorzy szkół coraz chętniej decydują się podpisywać umowy na przygotowanie i serwowanie obiadów w szkołach z podmiotami zewnętrznymi. W opinii uczniów poziom usług firm zewnętrznych nie jest zadowalający, a wśród uwag najczęściej wymieniano: liczbę i wielkość posiłków oraz sposób organizacji pracy stołówek. Wskazano również, że ceny posiłków nie zawsze były podyktowane rzetelną kalkulacją cenową, a wyłącznie wewnętrzną polityką firmy.

Słowa kluczowe: stołówki szkolne, żywienie uczniów, jakość usług.

1. Wstęp

Obecnie zakłady gastronomiczne zaczynają w naszym życiu odgrywać coraz większą rolę. Zakłady żywieniowe mogą przyczynić się do zmian modelu wyżywienia społeczeństwa. Bardzo istotną funkcję może pełnić gastronomia zamknięta ze względu na ceny oferowanych posiłków, ich dostępność, a także może ona w pełni wdrażać zasady racjonalnego żywienia. Również zakłady gastronomii otwartej, choć w tym przypadku oczekiwania są mniejsze, mogą przez odpowiednie zestawy posiłków wpływać na kształtowanie konsumpcji ludności. W zakładach gastronomicznych (otwartych i zamkniętych) oferujących posiłki podstawowe należy zapewnić konsumentowi spożycie posiłku pełnowartościowego, zawierającego odpowiednie ilości energii oraz składników odżywczych.

W trakcie przemian gospodarczych w naszym kraju gastronomia otwarta została w dużej mierze sprywatyzowana. Jednak obecnie coraz częściej mówi się również o prywatyzacji gastronomii zamkniętej. Zakłady pracy i szkoły decydują się na usługi outsourcingowe, a w najbliższych latach ten trend prawdopodobnie jeszcze się nasili.

2. Cel, materiały badawcze i metodyka badań

Materiałem badawczym wykorzystanym w artykule były dane empiryczne zebrane metodą ankietową. W badaniu zdecydowano się na celowy dobór próby [Marak 2002].

Badania przeprowadzono na próbie 134 szkół i 8684 uczniów. Objęto nimi także dyrektorów lub/i pedagogów szkół podstawowych i gimnazjów na terenie województwa dolnośląskiego. Badania ankietowe przeprowadzono w pierwszym kwartale 2004 r.

Celem artykułu była próba ustalenia rodzajów podmiotów zewnętrznych prowadzących stołówki szkolne oraz stopień wywiązywania się tych podmiotów ze swoich zadań. W poniższych rozważaniach autorka próbuje ocenić, czy jakość i wielkość porcji oferowanych posiłków uzależnione są od podmiotów prowadzących stołówki oraz jak uczniowie oceniają działalność firm przygotowujących i oferujących posiłki szkolne.

3. Możliwości organizacji działalności stołówek w ramach outsourcingu

Outsourcing jest akronimem anglojęzycznego określenia *outside resource using*, co w tłumaczeniu oznacza wykorzystywanie zasobów zewnętrznych w działaniu organizacji. Outsourcing może być definiowany na dwa sposoby:

- jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne polegające na wydzieleniu ze struktury firmy niektórych jej funkcji (czyli – inaczej mówiąc – powtarzalnych zadań) i przekazaniu tych funkcji do realizacji innym podmiotom. Taka interpretacja traktuje outsourcing jako jednorazowe działanie innowacyjne mające na celu przygotowanie, dokonanie i utrwalenie zmiany struktury działalności firmy i z tych względów określany jest jako restrukturyzacja;
- jako sposób funkcjonowania firmy polegający na realizacji niektórych jej funkcji przy współpracy z innymi podmiotami. Jest to powtarzalne działanie mające na celu wypracowanie i utrzymanie właściwej współpracy firmy z podmiotami zewnętrznymi przy realizacji zleconych im do realizacji funkcji organizacji [Trocki 2004].

Pierwsza interpretacja jest pierwotna w stosunku do drugiej. Ma ona szczególne znaczenie i zastosowanie w gospodarce dokonującej transformacji rynkowej. Takie posunięcie pozwala firmie skoncentrować się na swojej podstawowej działalności. Długofalowa strategia w tym zakresie może przynieść oszczędności nawet rzędu 20%, a polega na takim zorganizowaniu firmy, aby niektóre z jej działań odbywały się poza nią i kontrolowane były przez firmy zewnętrzne.

Zwolennicy outsourcingu uważają, iż jest on metodą obniżenia kosztów, uwolnienia kierownictwa od czynności administracyjnych, usług pomocniczych i ubocz-

nych. Usługi te zazwyczaj nie wpływają na generowanie zysku oraz nie tworzą wartości przedsiębiorstwa i należą do działań rutynowych i cyklicznych. Outsourcing ma za zadanie odciążenie kierownictwa od rzeczy mało istotnych (przez powierzenie ich firmom zewnętrznym), a skupienie uwagi na osiąganiu celów strategicznych, czyli w przypadku pedagogów szkolnych – na przekazywaniu wiedzy młodemu pokoleniu.

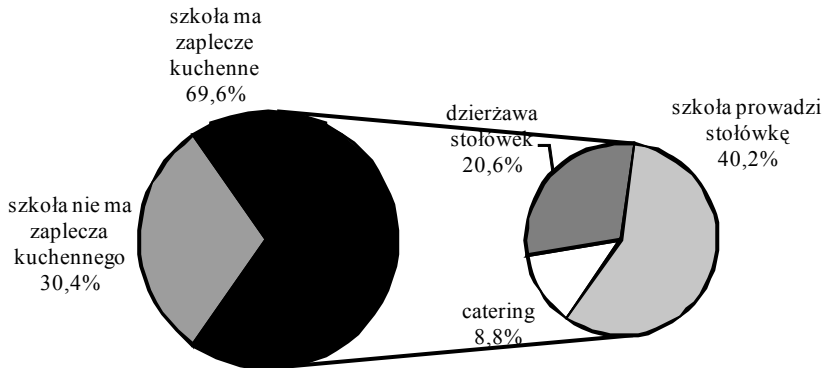
Outsourcing może również stwarzać poważne zagrożenia. Zwłaszcza jeżeli wybór dostawcy usług będzie niewłaściwy, tzn. dostawca usług nie dysponuje wystarczającymi możliwościami technicznymi i kompetencjami do prowadzenia działalności gastronomicznej. Jest to tym bardziej istotne, iż usługi tego typu świadczone są w długim okresie (2÷20 lat) i wzajemne zaufanie stanowi podstawę współdziałania. Przeciwnicy wskazują przede wszystkim na możliwość utraty kontroli nad zleconymi zadaniami, ale również niewywiązywanie się dostawcy z powierzonych mu zadań. W ekstremalnych przypadkach firmy ryzykują utratę części personelu, który po jakimś czasie trudno odtworzyć. Dlatego też przy wyborze firmy zewnętrznej warto skorzystać ze sprawdzonych podmiotów. Należy również brać pod uwagę renomę firmy i doświadczenie jej pracowników, jak również proponowane warunki współpracy [Leder 2004].

4. Organizacja żywienia zbiorowego prowadzonego przez podmioty zewnętrzne w badanych szkołach województwa dolnośląskiego

Jeszcze kilka lat temu wszystkie stołówki szkolne były pod kontrolą dyrektorów szkół i to dyrektorzy byli odpowiedzialni za żywienie w tych placówkach. Obecnie coraz chętniej na rynek gastronomii szkolnej wchodzi z swoimi posiłkami prywatne podmioty gospodarcze. Aktualnie na rynku usług gastronomii szkolnej widoczne są następujące jednostki:

- szkoła – personel kuchenny zatrudniany przez dyrektora szkoły przygotowuje posiłki na miejscu,
- agent – osoba prywatna dzierżawiąca pomieszczenia kuchenne od szkoły i przygotowująca posiłki na miejscu,
- catering – firma prywatna dostarczająca z zewnątrz posiłki do szkół,
- inne organizacje – podmioty oferujące posiłki dla dzieci, najczęściej poza murami szkoły, np. w pomieszczeniach parafialnych.

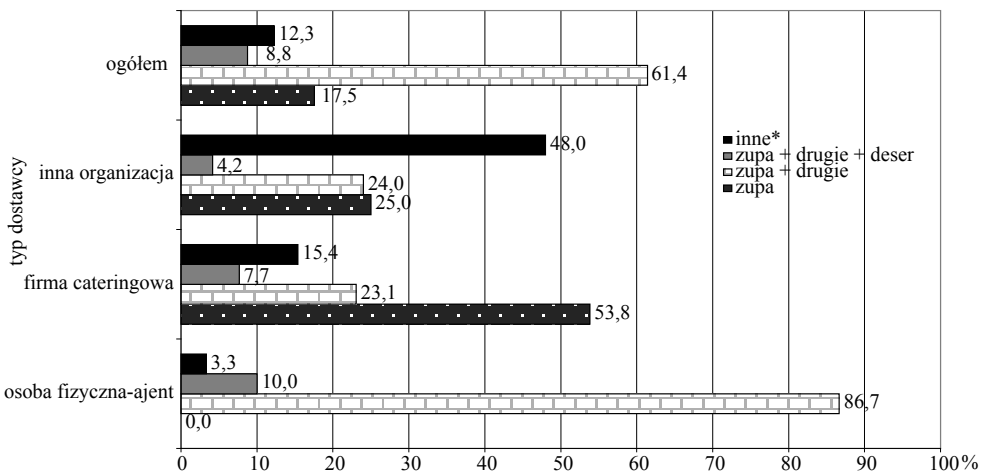
Spośród przebadanych 134 placówek szkolnych tylko w 102 były wydawane ciepłe posiłki, z tego przystosowane do tego zaplecze kuchenne miało 69,6%. Nie wszystkie jednak szkoły we własnym zakresie prowadziły działalność gastronomiczną. 9%, tj. 9 szkół, zdecydowało się na korzystanie z usług firm zewnętrznych, a prawie 21%, tj. 21 placówek, wydzierżawiło swoje pomieszczenia kuchenne osobom prywatnym (agentom). Tylko 40% szkół, tj. 41 przebadanych placówek, prowadziło żywienie dzieci we własnym zakresie (rys. 1).



Rys. 1. Struktura przebadanych szkół wydających ciepłe posiłki ze względu na posiadane zaplecze kuchenne [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w szkołach w roku szkolnym 2003/2004.

Na podstawie rys. 2 można stwierdzić, że stołówki prowadzone przez podmioty zewnętrzne najczęściej oferowały obiady dwudaniowe. Było tak w co drugiej przebadanej placówce. Najwięcej pełnych obiadów serwowali agenci, gdyż prawie w 97% badanych szkół, z czego obiad z deserem w co 10 z nich.



* W ciągu tygodnia są serwowane na przemian: zupy, zupy z wkładką mięsną lub drugie dania.

Rys. 2. Rodzaje oferowanych posiłków w stołówkach szkolnych w zależności od typów dostawców w badanych szkołach województwa dolnośląskiego [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Firmy cateringowe nie oferowały uczniom zbyt ciekawych posiłków pod względem zarówno jakościowym, jak i ilościowym. W większości badanych szkół firmy te przygotowywały dla uczniów tylko zupy – było tak aż w ponad połowie przebadanych placówek. Obiady dwudaniowe oferowała prawie co czwarta przebadana szkoła obsługiwana przez firmę cateringową, a deser do obiadu serwowany był w co 13 placówce. W niektórych z badanych szkół wydawano również dania naprzemienne, tzn. kilka razy w tygodniu była zupa, a w niektóre dni można było zjeść zupę z wkładką mięsną lub drugie danie. Z tego typu praktyk najczęściej korzystały inne organizacje – 48%, oraz firmy cateringowe – 15,4%.

Analizując ceny proponowane przez poszczególnych dostawców oferujących posiłki dla uczniów, trudno znaleźć jakąkolwiek regułę, którą posługiwały się poszczególne firmy, ustalając ceny obiadów (tab. 1).

Tabela 1. Ceny posiłków w przebadanych stołówkach szkolnych na terenie województwa dolnośląskiego w latach 2001-2004 w zależności od podmiotów oferujących posiłki (w zł)

Podmioty oferujące obiady	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Zupa lub zupa z wkładką mięsną			
Ajent	-	-	-
Catering	2,0÷2,5	1,5÷2,9	1,5÷2,9
Inna organizacja	1,0÷2,5	1,0÷1,7	1,0÷1,7
Zupa + drugie danie			
Ajent	3,0÷5,4	3,5÷5,4	3,0÷5,4
Catering	2,5÷4,0	2,6÷5,0	2,8÷5,0
Inna organizacja	2,5÷4,0	3,0÷4,5	2,5÷4,0
Zupa + drugie danie + deser			
Ajent	3,3÷4,0	3,6÷4,0	3,6÷4,0
Catering	2,7÷3,2	2,8÷3,2	2,8÷3,0
Inna organizacja	3,0	3,0	3,0
Inne*			
Ajent	3,0	3,5	1,9
Catering	-	-	1,5
Inna organizacja	1,0÷4,0	3,0÷4,0	3,0÷3,5

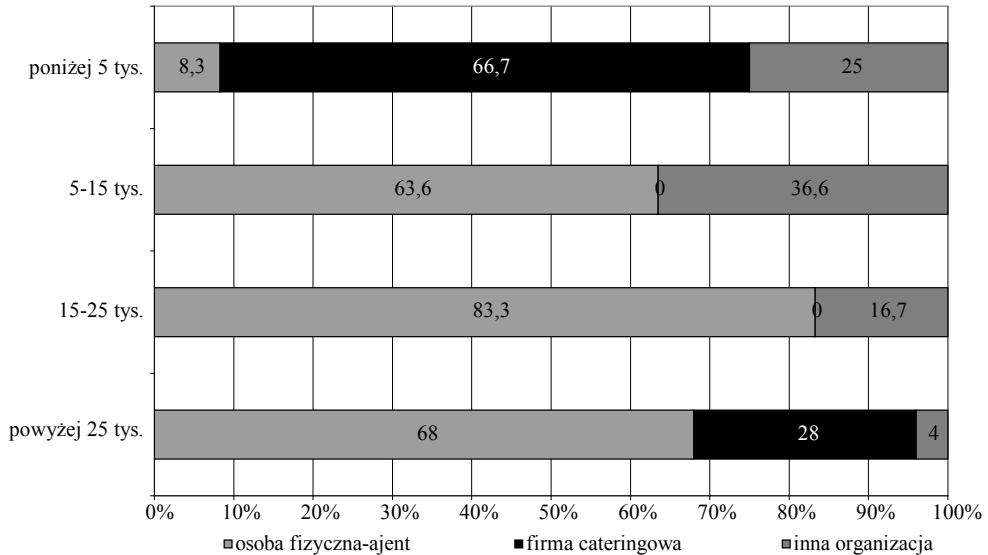
*W ciągu tygodnia były serwowane na przemian: zupy, zupy z wkładką mięsną lub drugie dania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w szkołach w roku szkolnym 2003/2004.

W analizowanych latach najdroższe posiłki były oferowane przez agentów, a ich ceny kształtowały się w granicach 1,9-5,4 zł/obiad w zależności rodzaju posiłku. Nieco tańsze posiłki oferowały firmy cateringowe – cena obiadu w roku szkolnym 2003/2004 kształtowała się od 1,5-5,0 zł/obiad. Zastanawiające jest natomiast, że w wielu placówkach obiad, do którego dodawany był deser w postaci owoców, jogurtów lub batoników, był tańszy niż obiad dwudaniowy oferowany przez niektóre placówki prowadzone przez firmy z zewnątrz. Można wnioskować, że ceny obiadów

oferowanych przez poszczególne firmy były uzależnione od wewnętrznej polityki każdej z nich oraz od wielkości miejscowości. Do 3,5 zł/obiad płacili uczniowie na terenach wiejskich, natomiast najdroższe obiady oferowane były w dużych aglomeracjach miejskich i ich cena dochodziła nawet do 5,4 zł za jeden obiad.

Wśród szkół, w których stołówka prowadzona była przez podmioty prywatne, udział tych dostawców był zróżnicowany. Szkoły, szczególnie w miastach powyżej 15 tys. mieszkańców, coraz częściej dzierżawiły swoje pomieszczenia agentom (rys. 3).



Rys. 3. Obsługa stołówek szkolnych przez dostawców poszczególnych typów w zależności od wielkości miejscowości [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w szkołach w roku szkolnym 2003/2004.

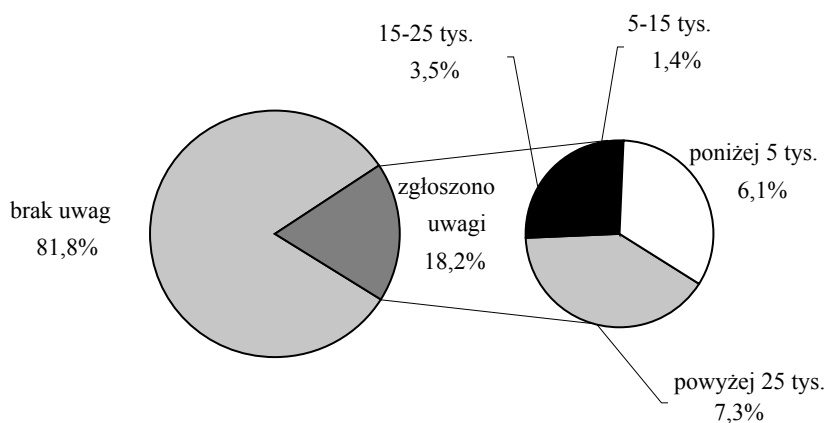
Firmy cateringowe najczęściej oferowały swoje usługi w miejscowościach poniżej 5 tys. mieszkańców oraz w dużych aglomeracjach miejskich. Taką sytuację można wyjaśnić tym, że w większych miejscowościach do szkół uczęszcza duża liczba uczniów, dyrektorzy mają wiele innych obowiązków, a uczniowie w większym stopniu są dla nich anonimowi. W szkołach mieszczących się w miejscowościach poniżej 5 tys. mieszkańców, w sytuacjach gdy nie ma możliwości prowadzenia stołówek, np. ze względu na ograniczenia finansowe lub braki lokalowe, posiłki najczęściej zapewniali firmy cateringowe oraz, choć w mniejszym stopniu, inne organizacje.

Wśród przebadanych szkół w miejscowościach o wielkości 5-15 tys. mieszkańców oraz 15-25 tys. mieszkańców nie zaobserwowano, aby któraś z nich korzystała z usług firm cateringowych. W tych miejscowościach dyrektorzy szkół częściej decydowali się wynajmować pomieszczenia agentom.

Większość dyrektorów szkół, które zdecydowały się na usługi firm cateringowych lub osób prywatnych, pozytywnie oceniało tę zmianę. Głównymi zaletami tego rozwiązania było:

- wyremontowanie zapleczy kuchennych i ich wyposażenie na koszt nowych dzierżawców,
- odciążenie dyrektorów od problemów związanych z organizacją posiłków, nadzorem nad wydatkami na żywność, opłatami za media, utrzymaniem personelu,
- usługi firm zewnętrznych w wielu przypadkach były tańsze od dotychczasowych rozwiązań,
- niektóre szkoły mogą pozyskiwać dodatkowe środki z wynajmu zapleczy kuchennych.

Wśród respondentów tylko 18,2% wypowiedziało się na temat jakości posiłków oferowanych w szkole (rys. 4). Najchętniej wypowiadali się uczniowie ze szkół mieszczących się w miejscowościach powyżej 25 tys. mieszkańców – 7,3%, a następnie uczniowie ze szkół w miejscowościach poniżej 5 tys. mieszkańców – 6,1%. Najmniej spostrzeżeń dotyczących funkcjonowania stołówek mieli uczniowie w szkołach mieszczących się w miejscowościach o wielkości 5-15 tys. mieszkańców – 1,4%. Przyczyny tak niewielkiej liczby wypowiedzi na ten temat można upatrywać w niechęci do konstruowania własnych wypowiedzi, gdyż w przeprowadzonej ankiecie było to jedno z nielicznych pytań otwartych.

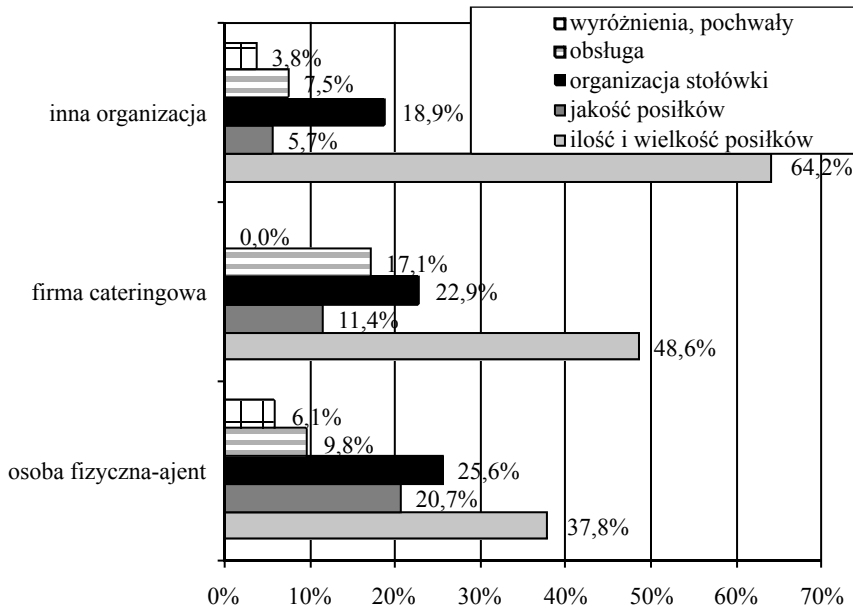


Rys. 4. Spostrzeżenia związane z jakością usług w stołówkach i wielkością miejscowości wśród badanej populacji uczniów szkół województwa dolnośląskiego [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w szkołach w roku szkolnym 2003/2004.

Analiza jakości żywienia na podstawie spostrzeżeń, jakie uczniowie mieli odnośnie do pracy stołówek prowadzonych przez podmioty zewnętrzne, wykazała,

iż istnieje zależność między podmiotem oferującym posiłek a jakością jego usług. W badanych szkołach najczęściej zastrzeżeń dotyczyło liczby dań (z ilu dań składa się posiłek) i ich gramatury (rys. 5). Najwięcej tego typu uwag kierowano do tzw. innych organizacji (ponad 64%) oraz firm cateringowych (prawie 50%).



Rys. 5. Rodzaje spostrzeżeń związanych z jakością usług w zależności od typu dostawcy zgłaszanych przez respondentów [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w szkołach w roku szkolnym 2003/2004.

Natomiast najczęściej zastrzeżeń do organizacji pracy stołówek (tj. długie kolejki, brak opiekuna w stołówce, brudne naczynia i sztućce itp.) zgłoszono w stosunku do stołówek prowadzonych przez agentów – prawie 25% badanych. Również uwagi dotyczące jakości posiłków najczęściej były zgłaszane przez uczniów spożywających obiady w stołówkach obsługiwanych przez agentów (ponad 20%). Respondenci w kilku przypadkach zdecydowali się również na pochwały pracy swoich stołówek. Największy udział uczniów, którzy pochlebnie wypowiadali się na temat funkcjonowania stołówek, zarejestrowano w stołówkach prowadzonych przez agentów. Najmniej pochwał i wyróżnień przez uczniów uzyskały firmy cateringowe, gdyż ani jeden uczeń nie wypowiedział się pochlebnie na temat posiłków serwowanych przez te podmioty. Można na tej podstawie wnioskować, że prawdopodobnie firmy cateringowe zwiększają swoje zyski kosztem jakości dostarczanych posiłków.

5. Podsumowanie i wnioski

Mimo iż w Polsce przybywa firm realizujących działania outsourcingowe na coraz wyższym poziomie, nadal rynek tego typu usług jest bardzo rozdrobniony. W jego ramach funkcjonuje bardzo dużo niewielkich podmiotów. Podstawową barierą w rozpowszechnianiu usług outsourcingowych jest wieloletnie przyzwyczajenie przedsiębiorców do realizacji usług pomocniczych we własnym zakresie. Przyzwyczajenie to w ostatnich latach straciło na sile. W dobie wzrostu konkurencyjności korzystanie z usług zewnętrznych staje się coraz bardziej powszechne.

Również coraz więcej dyrektorów szkół decyduje się na takie posunięcia. Decyzje te spowodowane są z jednej strony brakiem środków finansowych na modernizację pomieszczeń kuchennych i zakup odpowiedniego sprzętu, na który nie było i nie będzie stać w najbliższym czasie niedofinansowanych placówek państwowych. Z drugiej strony liczą one, iż skorzystanie z usług firm outsourcingowych i wprowadzenie do szkół profesjonalnych firm z zewnątrz może spowodować, iż posiłki będą smaczniejsze i tańsze.

Władze w swoim zamiśle sprywatyzowania całej gastronomii zamkniętej liczą, iż zostaną zwolnione z dofinansowywania mało rentownych stołówek szkolnych. Takie posunięcie spowoduje przeniesienie odpowiedzialności na podmioty prywatne, które będą musiały zainwestować spore środki w niedoinwestowane placówki. Oddanie stołówek w ręce prywatne spowoduje modernizację pomieszczeń kuchennych, a dyrektorzy szkół uzyskają dodatkowe środki z ich dzierżawy. Pomysł z jednej strony nie byłby zły, jednak samorządy i dyrektorzy szkół nie wzięli pod uwagę, iż remonty pomieszczeń kuchennych spowodują wzrost cen posiłków oferowanych przez te podmioty. Wyższe ceny posiłków odczuwają na pewno rodzice wielu uczniów, którzy w wielu przypadkach zrezygnują z drogiego wyżywienia. Produkcja obiadów dla niewielkiej liczby uczniów podwyższa cenę jednego posiłku, gdyż koszty stałe rozkładają się na mniejszą liczbę porcji i w konsekwencji może dojść do tego, iż ze stołówek szkolnych będą korzystać głównie uczniowie, których posiłki finansowane są przez pomoc społeczną, a za porównywalne do obecnych przeznaczone na ten cel środki będzie można sfinansować znacznie mniejszą liczbę posiłków.

Na podstawie przedstawionych danych można sformułować następujące wnioski:

- dyrektorzy badanych szkół częściej dzierżawili swoje pomieszczenia agentom niż firmom cateringowym. Z usług firm cateringowych korzystały najczęściej szkoły w sytuacjach, gdy placówka nie miała odpowiedniego zaplecza kuchennego;
- agenci częściej decydowali się na serwowanie w stołówkach pełnych posiłków, firmy cateringowe w większości przypadków dowoziły do szkół jedynie zupy;
- ceny oferowanych posiłków były zróżnicowane i niezależne w dużej mierze od rodzaju obiadu, a bardziej od wewnętrznej polityki danej firmy;

- w większości szkół uczniowie najczęściej skarżyli się na liczbę i wielkość posiłków oraz sposób organizacji pracy stołówek, tj. długie kolejki, brak opiekuna w stołówce, brudne naczynia i sztućce.

Literatura

- Leder A., *Outsourcing HR: korzyści i zagrożenia dla firm*, „Puls Biznesu” 2004 nr 5, s. 30.
Marak J., *Metody gromadzenia danych*, [w:] *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. K. Mazurek-Lopacińska, AE, Wrocław 2002, s. 118.
Trocki M., *Outsourcing*, „Outsourcing Magazine” 2004 nr 1, s. 13.

ASSESSMENT OF FUNCTIONING OF SCHOOL CANTEENS RUN BY EXTERNAL ENTITIES ON THE EXAMPLE OF SCHOOLS FROM LOWER SILESIA VOIVODESHIP

Summary: On the basis of questionnaire research there is made an assessment how school canteens run by external entities work. It is shown that headmasters are willing to sign contracts for preparing and serving lunch at schools with external entities. In students opinion the level of service of external entities is not satisfactory. Among their complaints the most frequent is: amount and size of meals and the way canteens work is organized. It is also pointed that meals prices is not always based on reliable price calculation but only on the interior politics of a firm.