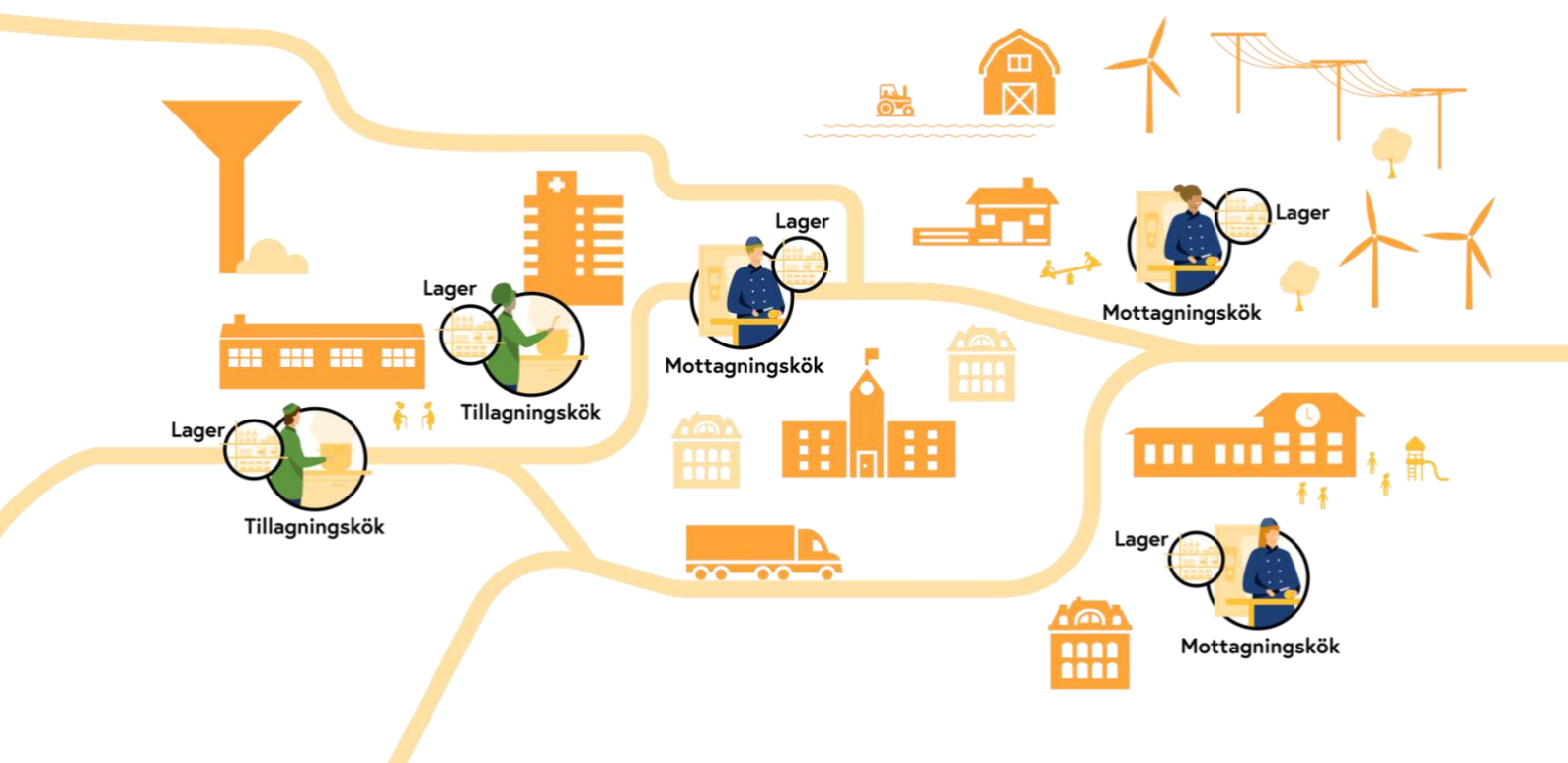


# Beredskapshandbok för offentliga måltider



---

Denna titel kan laddas ner från: [Livsmedelsverkets publikationer](#)

Citera gärna Livsmedelsverkets texter, men glöm inte att uppge källan.

Illustrationer är skyddade av upphovsrätten. Det innebär att du måste ha upphovsmannens tillstånd att använda dem.

© Livsmedelsverket, 2022.

Livsmedelsverket, 2022. Uppsala.

Illustrationer av Matador Kommunikation AB

# Förord

Varje dag serveras cirka tre miljoner måltider inom vård, skola och omsorg. En fungerande offentlig måltidsverksamhet möjliggör för samhället i övrigt att fungera. Om den offentliga måltiden inte fungerar har det långtgående konsekvenser utanför den egna verksamheten och påverkar övriga samhällsviktiga verksamheter.

Beredskapsplanering är alltid viktig och nödvändig men har aktualiserats ytterligare de senaste åren på grund av återuppbyggnaden av civilt försvar, coronapandemin och kriget i Ukraina. Motivet att stärka beredskapen är tydligt och ställer krav på samtliga aktörer som bedriver samhällsviktig verksamhet att agera skyndsamt och med handlingskraft. För offentliga måltidsverksamheter gäller det att snabbt orientera sig i vad som gäller i den egna kommunen eller regionen och systematiskt planera och vidta åtgärder för att stärka beredskapen.

För att stödja beredskapsarbetet inom måltidsverksamheter i Sverige har Livsmedelsverket tagit fram denna handbok. Projektet har finansierats med medel från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). Genom att samla expertis, exempel och praktiska råd ger handboken stöd och inspiration i beredskapsarbetet. Den ger kunskaper och systematisk vägledning i de delar som beredskapsplaneringen kräver samt verktyg för att kunna genomföra arbetet och få det stöd och samarbete från omgivningen som behövs.

En genomgående uppmuntran i handboken är att samverka – både inom den egna verksamheten, med specifika tjänstepersoner och angränsande förvaltningar i den egna organisationen, och med måltidsverksamheter i angränsande kommuner och län. Att föra en dialog med leverantörer, livsmedelsproducenter och andra intressenter inom området är också att rekommendera. Genom att engagera och samverka med relevanta parter stärks beredskapen ytterligare.

Innehållet i handboken har tagits fram i samverkan med kommuner, regioner, MSB, Försvarsmakten, Upphandlingsmyndigheten samt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Källorna utgörs av underlag och inhämtade erfarenheter från referensgrupp och arbetsgrupper, ett stort antal intervjuer och diskussioner med nätverk i hela landet samt synpunkter från öppet samråd på Livsmedelsverkets webbplats.

Att arbeta för en stärkt beredskap i måltidsverksamheterna bidrar till en stärkt beredskap i Sverige. Den här handboken uppmärksammar måltidsorganisationens viktiga roll i den utvecklingen.

**Annica Sohlström**

Generaldirektör

Livsmedelsverket



# Innehåll

Förord .....	3
Inledning .....	7
Syfte .....	7
Handbokens upplägg och innehåll .....	8
Översikt av handbokens delar och kapitel .....	9
Arbetsprocess .....	10
Förberedelse och förankring .....	11
Finns det, utöver ordinarie ansvar, ett konkret uppdrag eller annat politiskt beslut riktat till måltidsorganisationen att arbeta med beredskap? .....	11
Finns det någon information om beredskap för måltidsverksamheten framtagen tidigare? .....	11
Vilka resurser finns avsatta för att arbeta med beredskap? .....	11
Kan beredskapsarbetet ske informationssäkert? .....	12
DEL A. Måltidsorganisationens sammanhang .....	13
1. Sveriges beredskap .....	14
1.1 Grundläggande principer .....	14
1.2 Samhällsviktig verksamhet .....	15
1.3 Kommuners och regioners beredskap .....	16
1.4 Nytt totalförsvaret och ny livsmedelsberedskap .....	17
1.5 Sätta i gång .....	17
2. Måltidsorganisationens beredskap .....	18
2.1 Beredskapsplanering .....	18
2.2 Samverkan .....	19
2.3 Checklista Samverkan .....	21
2.4 Vad är en kris? .....	23
2.5 Tydliga roller och ansvar .....	23
2.6 Stress som påverkar vid störning .....	24
2.7 Tydlig och strukturerad kommunikation .....	25
2.8 Checklista Kommunikation .....	27
2.9 Osäkra lägen .....	29
2.10 Sätta i gång .....	30
DEL B. Måltidsverksamhetens kontinuitetshandling .....	31
3. Konsekvensanalys .....	32
3.1 Inför arbetet med konsekvensanalysen .....	32
3.2 Konsekvensanalysens frågor .....	32

3.3	Checklista Konsekvensanalys .....	37
3.4	Sätta i gång .....	38
4.	Riskbedömning .....	39
4.1	Inför arbetet med riskbedömning .....	39
4.2	Riskbedömningens frågor .....	39
4.3	Checklista Riskbedömning .....	51
4.4	Sätta i gång .....	53
4.5	Volymförändringar .....	53
4.6	Kriskök .....	53
DEL C.	Att säkra måltider vid störning .....	56
5.	Krisrätter och lager .....	57
5.1	Inför arbetet med krisrätter .....	57
5.2	Urval av krisrätter .....	59
5.3	Testa krisrätterna .....	60
5.4	Dokumentera recept med anvisningar för olika störningar .....	61
5.5	Checklista Krisrätter .....	63
5.6	Att bygga upp ett livsmedelslager .....	65
5.7	Checklista Livsmedelslager .....	67
5.8	Sätta i gång .....	68
6.	Tillgång till livsmedel vid störning .....	69
6.1	Förebyggande arbete .....	69
6.2	Störning på befintligt avtal .....	70
6.3	Upphandling i akuta situationer .....	71
6.4	Nya upphandlingar .....	72
6.5	Testa beredskapen i inköp och upphandling .....	73
6.6	Sätta i gång .....	74
DEL D.	Dokumenterad och fungerande beredskap .....	75
7.	Dokumentation av beredskapsarbetet .....	76
7.1	Beredskapsplan .....	76
7.2	Krispärmar .....	76
7.3	Kontinuitetsplaner .....	76
8.	Fungerande beredskap .....	78
8.1	Från planer till praktik .....	78
8.2	Öva för att testa kontinuiteten i köken .....	78
8.3	Scenarier för att testa den övergripande beredskapen .....	80
8.4	Uppdatering av beredskapsplanen och krispärmarna .....	81
	Förklaringar av några begrepp som används i handboken .....	82

# Inledning

## Syfte

Den här handboken är en guide för dig som är ansvarig chef för måltidsverksamhet<sup>1</sup> inom vård, skola och omsorg och som redan börjat eller står inför att börja arbeta med beredskapsplanering. Handboken riktar sig också till dig som är beredskapssamordnare<sup>2</sup> och vill få en bättre förståelse för måltidsorganisationens uppdrag och verksamhet, till exempel som en del av kommunens eller regionens beredskapsarbete. Handbokens övergripande syften är att göra beredskapsarbetet

- **enkelt att sätta i gång med** genom att samla relevant information på ett lättillgängligt sätt
- **lätt att utveckla** genom att ge förslag på struktur med checklistor och mallar
- **inspirerande och engagerande** genom att visa exempel på hur andra har gjort och sätta måltidsorganisationen i ett större sammanhang.

Varje måltidsorganisation har sina egna förutsättningar att ta hänsyn till i beredskapsarbetet. Här kan faktorer som geografisk yta och läge, befolkning, demografi, erfarenheter från tidigare händelser och budget påverka. Handboken ska därför användas som stöd och inspiration och inte ses som ett facit.

För den som redan har kommit en bit i beredskapsarbetet kan handboken komplettera och stötta i det fortsatta arbetet. För den som är ny inom beredskapsområdet kan den sänka tröskeln för att komma i gång. För beredskapssamordnaren ger handboken en förståelse för måltidsverksamhetens ansvar och utmaningar, och hur ett samarbete kan se ut.

---

<sup>1</sup> Benämningen på den funktion som har ansvaret för måltidsverksamheten skiljer sig från organisation till organisation (kostchef, måltidschef, verksamhetschef). För enkelhetens skull använder vi härnäst benämningen måltidschef och avser därmed den som är ansvarig för måltidsverksamheten i en kommun/region/annan organisation som serverar offentliga måltider.

<sup>2</sup> Med beredskapssamordnare avses den funktion som arbetar med krisberedskap, säkerhet och samordning av det civila försvaret. Benämningen skiljer sig från organisation till organisation. En annan vanlig benämning är säkerhetssamordnare.

# Handbokens upplägg och innehåll

Handboken består av fyra delar med två kapitel i varje del som innehåller

- information om beredskapsarbetet som ger förståelse och sammanhang
- checklistor över vad som behöver göras som sammanfattar och ger arbetet struktur
- tillhörande mallar som kan laddas ned från Livsmedelsverkets webbplats och fyllas i under arbetets gång.

Checklistorna och mallarna underlättar övergången från förståelse av processerna i texten till omsättning av dem i praktiken – de hjälper till att komma i gång!



# Översikt av handbokens delar och kapitel

## Del A. Måltidsorganisationens sammanhang

Kapitel 1, ”Sveriges beredskap”, orienterar i samhällets beredskap och samverkan på olika nivåer.

Kapitel 2, ”Måltidsorganisationens beredskap”, handlar om uppdrag och ansvar ur ett beredskapsperspektiv samt om måltidschefens ledarskap och kommunikation vid en störning.

## Del B. Måltidsverksamhetens kontinuitetshantering

Kapitel 3, ”Konsekvensanalys”, är första momentet i kontinuitetshantering. Här får du stöd i att genomföra en konsekvensanalys i din verksamhet.

Kapitel 4, ”Riskbedömning”, är andra momentet i kontinuitetshantering. Här får du stöd i att genomföra en riskbedömning i din verksamhet.

## Del C. Att säkra måltider vid störning

Kapitel 5, ”Krisrätter och lager”, ger en systematisk fördjupning i framtagning av krisrätter och hur ett lager kan byggas upp och omsättas.

Kapitel 6, ”Tillgång till livsmedel vid störning”, går igenom vilka alternativ som står till buds när en störning uppstår i livsmedelstillgången.

## Del D. Dokumenterad och fungerande beredskap

Kapitel 7, ”Dokumentation av beredskapsarbetet”, beskriver hur de dokument som beredskapsarbetet resulterar i kan struktureras och dokumenteras.

Kapitel 8, ”Fungerande beredskap”, ger förslag på hur du kan testa att din beredskap verkligen fungerar med hjälp av övningar och ger stöd i löpande uppdatering.

# Arbetsprocess

Handboken är framtagen för att vara användbar för måltidsverksamheten oavsett hur den är organiserad, men arbetet kan behöva anpassas efter vad som passar för just den enskilda organisationen. För vissa passar det att börja i ett enskilt kök, för andra är ett helhetsgrepp från måltidschefens perspektiv att föredra. Handboken är ett stöd i arbetet oavsett hur ni väljer att lägga upp det.

De resultat som beredskapsarbetet mynnar ut i kan samlas i två olika sorters dokument – beredskapsplan och krispärmar:

- I **beredskapsplanen** samlar du övergripande beredskapsinformation för måltidsverksamheten. Detta dokument ger en överblick över ditt uppdrag ur ett beredskapsperspektiv. Beredskapsplanen ger en helhetssyn över alla kök inom ditt ansvarsområde. I beredskapsplanen finns till exempel information om vilka kök som ska leverera måltider om ett annat kök blir obrukbart. Här finns också en samlad bild av leverantörer till köken, kontaktpersoner i kommunen eller regionen samt kommunikationsplan.
- I varje **krispärm** samlar du dokumentation som sammanställs per kök vartefter handbokens checklistor betas av. Det behövs krispärmar i alla kök, från stora tillagningskök till små avdelningskök på äldreboenden och vårdavdelningar. I krispärmarna finns till exempel kontaktuppgifter till samverkansparter och krisrätter med tillhörande recept. Innehållet i krispärmarna skrivs ut fysiskt och förvaras nära till hands om en störning inträffar.

Under arbetets gång identifieras möjligheter till stärkt beredskap genom att förslag på olika åtgärder tas fram. Det kan till exempel vara kontakter som behöver tas, leverantörsavtal som behöver gås igenom eller inköp som behöver göras. Det kan även handla om att undersöka möjligheten att trycksätta en fastighet för att koppla in vatten eller ta reda på om det finns prioriterade scenarier i kommunens eller regionens risk- och sårbarhetsanalys (RSA). Åtgärdsförslagen samlar du i en åtgärdslista där de formuleras tydligt, ges en tidsplan och en ansvarig. Åtgärdsförslagen kan fyllas på och följas upp löpande så att beredskapen kontinuerligt förbättras.

# Förberedelse och förankring

Innan du sätter i gång med beredskapsarbetet behöver det förberedas och förankras. Följande frågor hjälper till att få grepp om förutsättningarna för att arbeta med beredskap.

## Finns det, utöver ordinarie ansvar, ett konkret uppdrag eller annat politiskt beslut riktat till måltidsorganisationen att arbeta med beredskap?

Här behöver ett undersökande arbete göras för att få veta om det finns planer för att arbeta med beredskap eller om det finns ett konkret uppdrag. Om det finns ett uppdrag behöver du få information om det ser likadant ut vid ordinarie drift som vid störning. Det kan förekomma att måltidsorganisationen vid vissa samhällsstörningar får ett utökat uppdrag där målgrupper utanför den egna måltidsverksamheten ska försörjas med måltider. Ett sådant utvidgat uppdrag kan röra till exempel måltider till friskolor, äldreomsorg i privat regi och invånare som har hemtjänst. Med en beredskap för att upprätthålla det ordinarie uppdraget kan du skapa dig en tidsfrist för att arbeta med tillkommande uppgifter. Kontakta beredskapssamordnaren i kommunen eller regionen för att få reda på hur det ser ut för din organisation.

## Finns det någon information om beredskap för måltidsverksamheten framtagen tidigare?

Ta reda på om kommunen eller regionen har en risk- och sårbarhetsanalys (RSA) och/eller andra dokument med information om beredskap där måltidsverksamheten berörs eller borde beröras. Det kan finnas scenarier att utgå från, tidigare planer som behöver uppdateras eller så saknas tidigare underlag. Prata med beredskapssamordnaren i kommunen eller regionen.

## Vilka resurser finns avsatta för att arbeta med beredskap?

Beredskapsarbetet kommer att kräva tid för möten, samverkan, personal och eventuellt också ekonomiska resurser. För att förbereda arbetet behöver du ta reda på i vilken omfattning du kan engagera måltidspersonal och andra aktörer, vilka som ska engageras och när, samt om det behövs någon ytterligare kompetens. Du behöver också få reda på om du har en budget för arbetet.

## Kan beredskapsarbetet ske informationssäkert?

Kommunernas och regionernas måltidsverksamhet är samhällsviktig verksamhet och ingår därför som en del i samhällets beredskap för att klara av stora och små störningar. Den ingår också i totalförsvaret som utgörs av både det militära och civila försvaret. Detsamma kan även gälla andra samhällsviktiga organisationers måltidsverksamhet. Information som beredskapsplaneringen genererar kan därför vara sekretessreglerad. Det innebär att det kan finnas en bestämmelse om att informationen är belagd med sekretess. I undantagsfall kan även viss information som rör måltidsverksamheten vara säkerhetsskyddsklassificerad. Sådan information omfattas av sekretess enligt offentlighets- och sekretesslagen (SOL 2009:400).

För att ta reda på om informationen i en måltidsverksamhets beredskapsplanering behöver sekretessregleras behöver en informationssäkerhetsanalys genomföras. Analysen ska ge svar på följande frågor:

- Vad behöver skyddas?
- Vad behöver det skyddas mot?
- Hur ska det skyddas?

Information som är kritisk och skyddsvärd behöver identifieras, klassificeras och skyddas genom tekniska, administrativa och organisatoriska åtgärder. För måltidsverksamheten kan det till exempel omfatta beskrivningar av förmåga, begränsningar och sårbarheter. När analysen är genomförd och lämpliga åtgärder vidtagits är informationssäkerheten på plats och information skyddad så att

- den alltid finns när vi behöver den (tillgänglighet)
- vi kan lita på att den är korrekt och inte manipulerad eller förstörd (riktighet)
- endast behöriga personer får ta del av den (konfidentialitet).

För information om informationssäkerhet och säkerhetsskydd samt stöd gällande ovan nämnda analyser, kontakta beredskapssamordnare i din kommun eller region så att beredskapsarbetet kan ske informationssäkert.

Med de underlag och resurser du har kan du börja sätta ihop en övergripande plan för hur och med vilka du ska ta dig an beredskapsarbetet.

# DEL A.

## Måltidsorganisationens sammenhang

Handbokens första del ger en orientering till dig som står inför att sätta i gång med beredskapsarbetet. Vi börjar med att ge en översikt över hur samhällets beredskap ser ut i stort. Därefter går vi igenom måltidschefens förutsättningar att leda och kommunicera vid en störning eller kris och uppmuntrar till bred samverkan.

Efter genomgång av del A har du

- en översiktlig förståelse för hur Sveriges beredskap ser ut
- en överblick över de funktioner och personer som du på olika sätt behöver samverka med
- en förståelse för det ledarskap som krävs vid en störning eller kris i just din organisation
- en kommunikationsplan som är anpassad att fungera vid störning eller kris.

# 1. Sveriges beredskap

Beredskapen i samhället stärks genom samverkan mellan aktörer. För att ta dig an ditt uppdrag och börja bygga upp samarbeten kan det hjälpa att ha en övergripande förståelse för hur samhällets beredskap fungerar i stort. Det här kapitlet syftar till att ge dig den överblicken.

## 1.1 Grundläggande principer

Beredskapen i samhället är den samlade förmåga som samhället har för att förebygga och hantera samhällsstörningar som kan hota gemensamma värden och intressen. Aktörer är i detta sammanhang offentliga, privata och frivilligorganisationer samt enskilda individer.

Samhällets beredskap ska förebygga och hantera de störningar som inträffar. Det handlar alltså både om ett planerande och förebyggande arbete, och ett hanterande arbete när krisen är ett faktum. I det svenska systemet ska samhällsstörningar och kriser hanteras så likt vardagen som möjligt, både sett till ansvar och verksamhet. Ovanstående beskrivning sammanfattas i de grundläggande principerna inom beredskapen.

### Ansvarsprincipen

Den som har ansvar för en verksamhet i normala situationer har också motsvarande ansvar vid kris. Aktörer har även ett ansvar att agera i osäkra lägen. Den utökade ansvarsprincipen innebär att aktörerna ska stödja och samverka med varandra.

---

”Vi på måltidsenheten utgick från ansvarsprincipen och började med beredskapsarbetet innan resten av kommunen hade kommit igång.”

Anders Sundin, måltidschef, Uppsala kommun

---

### Närhetsprincipen

Kriser och störningar ska hanteras där de inträffar och av dem som är närmast berörda och ansvariga.

### Likhetsprincipen

Aktörer ska inte göra större förändringar i organisationen än vad situationen kräver. Verksamheten ska fungera som vid normala förhållanden, så långt det är möjligt.

Två andra byggstenar i svensk krishantering är **samverkan** och **geografiskt områdesansvar**.

### Samverkan

Samverkan innebär att myndigheter, kommuner, regioner, företag, frivilligorganisationer och samhällsmedborgare hjälps åt för att hantera en kris.

### Geografiskt områdesansvar

Geografiskt områdesansvar innebär att planera, förbereda samt att ha en samordnande roll under en hantering av samhällsstörningar. Områdesansvaret kompletterar det ansvar som utpekade statliga myndigheter har inom sitt eget sakområde. Ansvaret utövas på tre nivåer:

- lokalt (kommunerna)
- regionalt (länsstyrelserna)
- nationellt (regeringen).

Kommunerna ska, inom sitt geografiska område, verka för att olika aktörer samverkar och uppnår samordning i planerings- och förberedelsearbetet samt verka för att de krishanteringsåtgärder som vidtas av olika aktörer under en händelse. Det inkluderar även privata aktörer som bedriver samhällsviktig verksamhet och därigenom kan bli berörda. En viktig uppgift är också att verka för att informationen till allmänheten samordnas. Ansvaret för samverkan och samordning innebär dock inte något mandat att styra andra aktörer utan kommunen ska snarare **verka för** samordning, det vill säga skapa en organisation och ett gemensamt arbetssätt för att samordningen ska vara så effektiv som möjligt.

## 1.2 Samhällsviktig verksamhet

En av de viktigaste uppgifterna för samhällets beredskap är att skydda och upprätthålla samhällets funktionalitet. En förutsättning för att kunna göra det är att veta vilken verksamhet som alltid måste fungera – vilken verksamhet som är samhällsviktig.

Med samhällsviktig verksamhet avses verksamhet, tjänst eller infrastruktur som upprätthåller eller säkerställer samhällsfunktioner som är nödvändiga för samhällets grundläggande behov, värden eller säkerhet. I detta sammanhang ska verksamhet förstås som ett vidare begrepp. Verksamhet, tjänst eller infrastruktur inkluderar exempelvis även anläggningar, processer, system och noder.

Tillgången till livsmedel är ett grundläggande behov för landets invånare och för att kunna tillgodose en livsmedelsförsörjning behöver flera viktiga samhällsfunktioner fungera. Nedan finns ett utdrag över området livsmedelsförsörjning från MSBs lista med viktiga samhällsfunktioner (MSB 1844 - oktober 2021).

## Viktiga samhällsfunktioner

Viktiga samhällsfunktioner	Exempel på typer av samhällsviktig verksamhet som upprätthåller eller säkerställer funktionen:
<b>Livsmedelsdistribution</b>	Grossister, lager, distributörer och livsmedelsbutiker.
<b>Livsmedelskontroll</b>	Verksamhet inom kontroll, inklusive livsmedelskontroll, laboratorietjänster. Till exempel i samband med handel, slakt och styckningsverksamhet, laboratorieverksamhet samt gränskontroll.
<b>Livsmedelstillverkning</b>	Slakterier, kvarnar, mejerier, bagerier och övrig förädlingsindustri.
<b>Måltidsverksamhet</b>	Verksamhet som tillhandahåller måltider inom förskola, skola, hälso- och sjukvård och omsorg samt kriminalvård. Restauranger som tillhandahåller måltider till personal i annan samhällsviktig verksamhet.
<b>Primärproduktion</b>	Animalieproduktion, till exempel anläggningar och verksamheter för produktion av livsmedelsproducerande djur samt fiske. Primärproduktion av foder och vegetabilier, till exempel anläggningar och verksamheter såsom odling och skörd inklusive foder.

### 1.3 Kommuners och regioners beredskap

LEH, Lagen om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (Lag 2006:544), är styrdokument i beredskapen i kommunen och regionen. Ytterst är syftet med beredskapsarbetet att minska sårbarheten i verksamheterna samt att ha en god förmåga att hantera krissituationer i fred.

I händelse av en störning är det viktigt att det går att upprätta kontakt med kommunen eller regionen. I varje region ska det finnas en tjänsteman i beredskap (TiB) som ständigt är bemannad och kan ta emot larm. En del kommuner har också inrättat en sådan funktion för att hantera larm, andra har larmvägen till exempel via räddningstjänsten. Hur det ser ut i just din kommun eller region och hur du under pågående krishantering kan komma i kontakt med dess krisorganisation är viktig information att känna till för att snabbt etablera ett samarbete och få hjälp.

Kommuner och regioner har enligt LEH en skyldighet att göra en risk- och sårbarhetsanalys (RSA). Syftet med RSA:n är att identifiera och analysera vilka samhällsstörningar i fredstid som kan inträffa, identifiera sårbarheter utifrån dessa och sedan besluta om åtgärder.

Med RSA:n som underlag identifieras ett antal åtgärder som ska stärka beredskapen. Kopplat till måltidsverksamheten kan det till exempel handla om att kontinuitetshandera verksamheten för att identifiera vad som behöver åtgärdas för att öka beredskapen,



exempelvis komplettering av utrustning eller ombyggnationer i köken, behov av utbildningar och övningar, eller information till medborgare och andra aktörer.

### 1.4 Nytt totalförsvaret och ny livsmedelsberedskap

Sveriges totalförsvaret består av ett militärt försvar och ett civilt försvar. Det civila försvaret omfattar hela samhället med många aktörer – statliga myndigheter, kommuner, regioner, näringslivet och frivilligorganisationer. Att skapa ett starkt civilt försvar är en process som planeras fortgå under många år framåt och som utgår från det nya totalförsvaret som Sverige bygger upp sedan 2016.

---

”Det är angeläget att kommuner och regioner utvecklar sitt arbete med livsmedelsberedskapsfrågor, bland annat i anslutning till verksamhetsansvaret inom skola, vård och omsorg.”

Försvarspropositionen, sidan 145

---

Inriktningen för arbetet med totalförsvaret under försvarsperioden 2021–2025 är att Sverige ska ha beredskap för krig, även på svensk mark, och förmåga att klara sig helt på egen hand utan hjälp utifrån under minst tre månader. Livsmedelsförsörjningen är ett prioriterat område inom planeringen för civilt försvar och här ingår bland annat de offentliga måltiderna.

En måltidsverksamhet med en beredskap som klarar olika typer av störningar är ett viktigt bidrag till ett civilt försvar.

### 1.5 Sätta i gång

Kännedom om samhällets beredskap rustar dig för att förstå och relatera din verksamhet till en övergripande helhet – hur beredskapen i samhället hänger ihop. En inblick i hur kommunen och regionen arbetar med beredskap gör det lättare att etablera ett samarbete mellan beredskapssamordnare och måltidschef för att samordna beredskapsarbetet. Fundera redan nu på hur du vill sätta i gång arbetet. Ett första steg kan vara att ta reda på om måltidsverksamheten berörs i kommunens eller regionens RSA.

## 2. Måltidsorganisationens beredskap

Vid en störning ska det ordinarie uppdraget upprätthållas, men det kan även utökas. Ledarskapet och kommunikationen kan dessutom behöva anpassas till den uppkomna situationen. Det här kapitlet syftar till att ge dig vägledning inom dessa områden.

### 2.1 Beredskapsplanering

I måltidsverksamhetens ordinarie uppdrag ingår tillagning och servering av måltider till barn och unga i förskola och skola, äldre inom äldreomsorgen och till patienter på sjukhus och andra vårdinrättningar. Det kan också ingå i det ordinarie uppdraget att leverera måltider till privata utförare inom äldreomsorg samt till friskolor.

När det uppstår störningar är ansvaret detsamma som i det ordinarie uppdraget, men det kan dessutom tillkomma uppgifter. Ett sådant exempel kan vara att servera måltider till elever från närliggande skolor vars ordinarie måltidsverksamhet inte fungerar som vanligt.

Att se till att den ordinarie måltidsverksamheten hålls i gång under en störning kan vara utmanande. Därför behövs det ett systematiskt angreppssätt. Beredskapsarbetet är mångsidigt och kräver förberedelse, struktur och handlingskraft. Det behöver dessutom många gånger ske parallellt med de vanliga arbetsuppgifterna.

---

”Det bara snurrar när man börjar jobba med det här. Hur många dagar, vad ska vi göra, vad ska vi förhålla oss till? Det viktigaste är att man har en gemensam målbild; vad är det vi ska förbereda oss för? Man måste ju veta ett antal saker för att kunna stå där med en meny och ett lager som passar. Men det blir ju ganska komplext och där får man ju nästan bestämma sig: den här vägen går vi. Det bästa är om man gör det gemensamt, men man kanske måste göra andra avgränsningar. Nu har vi gjort en gigantisk kartläggning – det behöver man ju inte göra – men man måste kartlägga så man vet hur målbilden ser ut.”

Bo Norrman, enhetschef Restaurangheten, Västerås stad

---

Uppdraget att ta fram beredskapsplaner kan se olika ut i olika kommuner och regioner. Det kan finnas centrala beslut om ett uppdrag, eller så saknas det sådana och det är upp till måltidsorganisationen att på egen hand sätta inriktningen. Det är därför viktigt att arbetet inleds på ett sätt som fungerar för just din måltidsorganisation, utifrån de resurser som finns för arbetet.

För att du ska kunna beredskapsplanera behöver du till exempel veta hur lång tidsperiod och hur stort antal matgäster och serveringstillfällen du behöver ta höjd för. Många gånger kan det vara en tidigare störning som motiverar antalet dagar.

”Vi hade en stor vattenläcka på huvudledningen 2012 som verkligen tryckte på knappen för att börja jobba med beredskap. Därefter har vi byggt upp allt stegvis. Varje kök har som baskrav att klara sig själva i sju dagar – oavsett typen av kök. Försvinner vattnet på morgonen så måste man klara lunchen. Vi har aldrig varit i närheten av att komma till sju dagar, men vi har använt vår beredskapsplan i en till tre dagar.”

Marie Mattsson, avdelningschef kostavdelningen, Örnsköldsviks kommun

---

Om du inte vet vad som gäller för just din verksamhet så är samverkan med beredskaps-samordnare en början för att ta reda på vilka beslut som fattats avseende beredskapsplaneringen. Oavsett om det finns ett beslutat uppdrag eller inte så kan du sätta i gång!

## 2.2 Samverkan

Beredskapssamordnaren i den kommun eller region som du arbetar i kan hjälpa dig att ta del av kommunens eller regionens övergripande mål och inriktning. Du kan då relatera dessa till din egen verksamhet.

---

”Det fanns en beredskapsplan som kommunen hade gjort för måltidsverksamheten, men vi blev tvungna att göra om den. Den var för abstrakt och stämde inte helt med vår verklighet. Men det var en bra utgångspunkt! Den fick oss att syna hur det egentligen såg ut hos oss.”

Karin Lundell, verksamhetschef Måltidsservice, Strängnäs kommun

---

Det är flera funktioner i kommunen och regionen som är relevanta att involvera i beredskapsarbetet. Beredskap behöver planeras och beslutas om på många organisatoriska nivåer – från förvaltningschefer för utbildning, vård och omsorg, till rektorer och lärare på enskilda skolor samt enhetschefer och omsorgspersonal på avdelningar inom sjukvården eller inom äldreomsorgen. Andra funktioner är till exempel trafik och vägar, vatten och avlopp, och fastigheter samt funktionen för livsmedelskontroll.

Det finns ytterligare ett antal olika aktörer som kan bidra till beredskapsarbetet på olika sätt. Vilka som är mest aktuella för dig att kontakta och samverka med beror på hur din måltidsorganisations förutsättningar ser ut och var i beredskapsarbetet ni befinner er. Vi kommer att ta upp relevanta aktörer att samverka med i varje kapitel och uppmuntrar i checklistan nedan till en övergripande kartläggning.

”Måltidsorganisationen måste ju ha kunskap om vårdens prioriteringar vid en kris. Sjukhus kanske stängs eller bara bedriver akutsjukvård. Det kommer påverka vilket behov av måltider som då behövs.”

Maria Helmersson, vid tidigare uppdrag som chef och utvecklare inom måltider, Region Skåne  
Numera verksamhetsutvecklare inom måltider, Hässleholms kommun

---

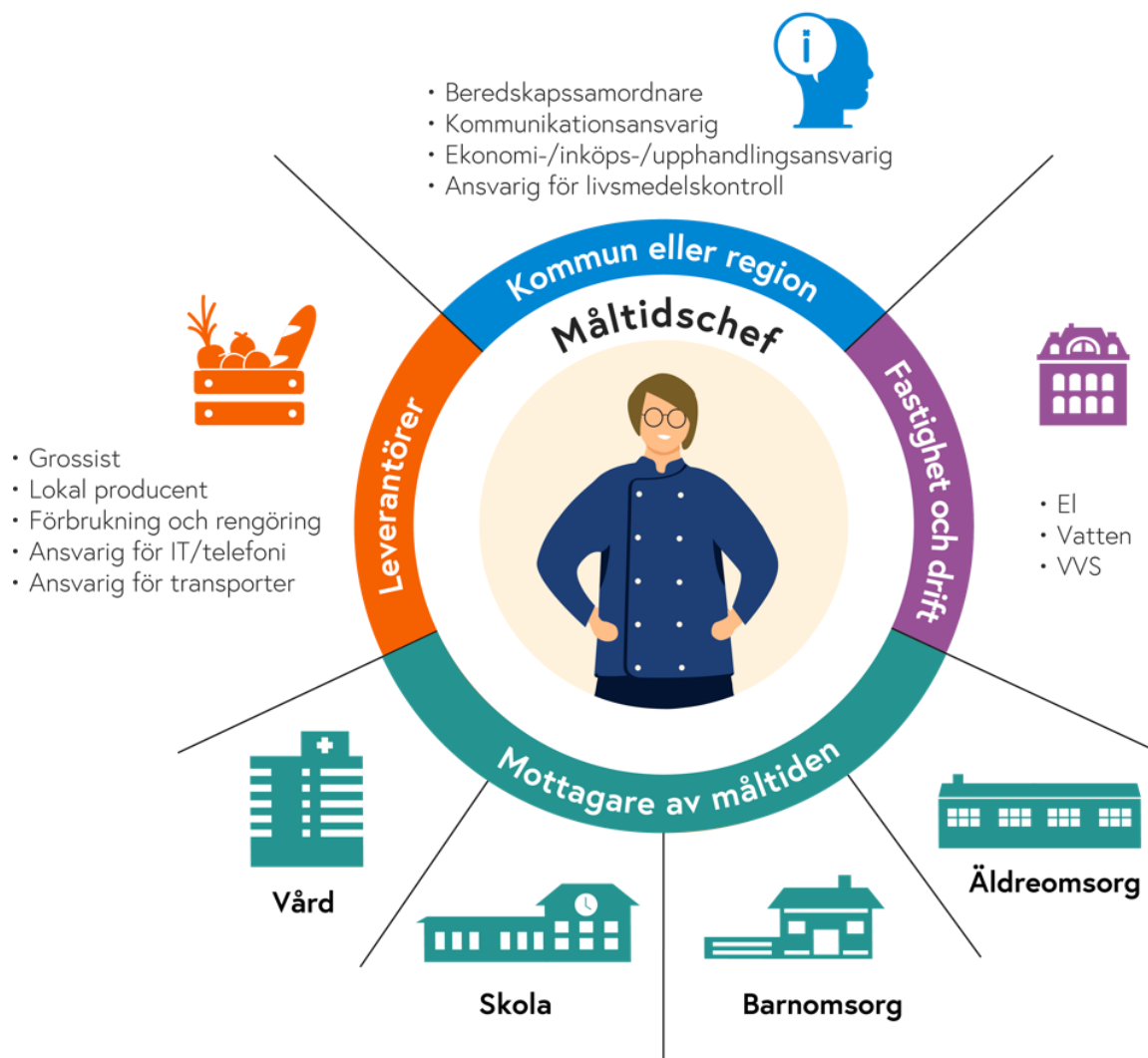
---

### 2.3 Checklista Samverkan

För en fungerande beredskap behövs samverkan. Som en del av det förberedande arbetet kan etablerade och potentiella samverkansparter kartläggas. Detta görs i två syften: att se vilka aktörer som behöver engageras i delar eller hela beredskapsarbetet, och att dokumentera kontaktlistor att ha till hands vid störning – på övergripande nivå och per kök.

1. Lista etablerad samverkan – befintliga leverantörer, samverkansparter i andra kommuner/regioner (beredskapssamordnare, andra förvaltningar, tjänsteman i beredskap) och mottagare av måltiden (skolor, sjukhus, förskolor, äldreomsorg). Tydliggör vilken samverkan som sker på köksnivå och vilken som sker övergripande hos måltidschefen.
2. Identifiera behov; saknas samverkan någonstans?
3. Lista kontaktpersoner att engagera i beredskapsarbetet.
4. Ta reda på om det är samma personer som kontaktas vid beredskapsarbete som vid kris. Sammanställ en lista över kontaktpersoner vid kris.

Bilden nedan ger exempel på vilka områden som du kan utgå utifrån. Använd den som inspiration. Beroende på hur din organisation ser ut så kan personerna du söker finnas någon annanstans. Samma bild men utan text finns att ladda ner på Livsmedelsverkets webbplats om du skulle vilja använda den vid diskussioner med kollegor och personal.



Exempel på verksamheter och funktioner som du kan behöva samverka med för att säkerställa att måltidsverksamheten fungerar även vid störning.



## 2.4 Vad är en kris?

Störningar kan se olika ut. En del uppstår av plötsliga och omfattande händelser och kan därmed snabbt identifieras som kriser, exempelvis ett större strömavbrott eller en vattenläcka. Andra kan komma mer smygande och ses som ett långsamt verkande hot som kan övergå till en akut samhällskris, särskilt om den inte hanteras i tid. Sådana exempel är väderförhållanden som påverkar leveranser av livsmedel eller ett allt större och långvarigt personalbortfall på grund av smitta.

En smygande kris kan också uppstå i mindre skala än att den omfattar hela samhället. Till synes små störningar på flera ställen i måltidsverksamheten som enskilt inte utgör en kris kan tillsammans betyda att det är en större störning på gång. Hur du som måltidschef hålls uppdaterad om störningar avgör om du har tillgång till information i tid för att agera. En egen omvärldsbevakning i kombination med en nära kontakt med beredskapssamordnare skapar förutsättningar att aktivera beredskapsplaner. Gå tillsammans igenom vad som är en rimlig gräns – vilken sorts avvikelser som påverkar den ordinarie måltidsverksamheten som ska rapporteras och hur.

För lite eller fel information om en händelse kan innebära att beredskapsplanerna inte aktiveras när de borde göra det. Om en störning uppstår kan det vara upp till dig att besluta att ”nu är det kris”. Det kan dock vara svårt att veta **när** i händelseutvecklingen man ska ta det beslutet. En kris som hanteras tidigt och proaktivt i stället för reaktivt ger mer tid att ta sig an den genomtänkt och strukturerat. Genom att vara proaktiv kan till och med en utveckling till något som skulle bli en kris förhindras.

## 2.5 Tydliga roller och ansvar

Vid en kris blir behovet av tydliga roller och ansvar viktigare än vanligt. Otydliga mandat eller otydliga instruktioner kan göra en verksamhet rörig och skapa oro och frustration. Viktig tid riskerar att gå förlorad i väntan på att någon ska besluta eller säga vad som ska göras. Samtidigt kan det bli olyckligt om alla agerar på egen hand. Utgångspunkten är att alla ska göra det de alltid gör.

Även om det finns en fastställd delegationsordning är det värt att förtydliga vem som kan fatta beslut, när och om vad. Här ingår också att tydliggöra vilken information som du som måltidschef vill ha för att kunna fatta beslut, föra vidare till högre chef eller ta upp i samverkan med andra förvaltningar.

---

”Måltidschefer är både handlingskraftiga och ofta ensamma, men vi måste sluta köra runt kantiner i bakluckan och ta fram en plan i förväg i stället. En första åtgärd är att se till att det finns ett system för att täcka upp för mig när jag inte är på plats – ett utarbetat ’chef-i-beredskap’-schema och ’tillförordnad-chef’-schema. Kunskap om och struktur för mandat, beslutsordningar och delegationsordningar behövs redan i vardagen – då blir det lättare att agera i kris.”

Karin Lundell, verksamhetschef Måltidsservice, Strängnäs kommun

---

Utan en tydlig ansvars- och rollfördelning riskerar beredskapsplaner att falla. De behöver därför genomsyras av samma tydlighet – inte bara **vad** som ska göras och **när**, utan också **av vem**.

## 2.6 Stress som påverkar vid störning

Under en störning är det sannolikt att både personal i eller runtomkring din organisation och även måltidsgäster agerar på ett annat sätt än vanligt. För att dina beredskapsplaner ska fungera som det är tänkt behövs en förståelse för och hänsyn till hur det mänskliga beteendet påverkas. Även personal som har förmågan att bibehålla lugn och normal reaktions- och funktionsförmåga vid störning behöver ett ledarskap som förtydligar vad som gäller när omständigheterna av någon anledning ändras. Att redan från början tänka på och planera in den mänskliga faktorn stärker beredskapen.

Alla människor reagerar på stress, men reaktionerna ser olika ut. Vissa människor får en förstärkt förmåga att agera medan andra i stället får svårare än vanligt att bedöma en situation, fatta beslut och handla. När man sätter ihop beredskapsplaner och andra åtgärder bör man ta hänsyn till möjliga effekter av stressreaktioner – dels vad människor gör, dels varför de gör som de gör.

Som chef och ledare är förmågan att förstå och tolka människors reaktioner avgörande för att kunna anpassa stöd, information och åtgärder till de behov som dyker upp vid en störning. Om du som ledare är medveten om att irrationella handlingar är en konsekvens av stress så har du lättare att avhjälpa dessa. Nedanstående lista sammanfattar information att känna till om människor i stress.

### Individens tolkning av möjligheten att agera

Hur människor tolkar en viss händelse och vad den innebär för dem själva är en nyckel för rationellt agerande. Om en person upplever sig själv som kapabel att agera eller inte, kommer påverka hur hen hanterar en störning.



### Individens roll och miljö

Människor påverkas inte bara av själva störningen utan också av **var** den inträffar och **vilken roll** man har just då, i den miljön. I köket kan det vara skillnad på handlingskraften hos fast personal som känner till köket väl jämfört med temporär eller ny personal.

### Individens oro

Bortom den professionella rollen finns alltid en privat, och vid en störning kan människor beröras på flera olika sätt samtidigt. Vad som utlöser en människas oro kan variera från person till person, men oavsett vad det är så behöver oron respekteras. Undvik därför att bedöma en persons oro som omotiverad eller överdriven utan ta den enskilda individens upplevelse på allvar.

## 2.7 Tydlig och strukturerad kommunikation

För att kunna leda måltidsorganisationen under störning och med hänsyn till människors olika reaktioner krävs en planering även för kommunikation. Genom en strukturerad och proaktiv kommunikation kan du föregå frågor och funderingar och därmed både lugna de som har frågor och skapa egen arbetsro. Det gör det också lättare för medarbetare att fokusera på sin uppgift, till exempel att laga mat under pressade förhållanden. Oro och frågor kan även komma från exempelvis anhöriga, vårdnadshavare eller media. Att ha en kommunikationsplan är därför en viktig del i beredskapsarbetet.

---

”När rapporterna om Corona-viruset kom berättade vi för måltidsorganisationen om läget och våra bedömningar. Vi använde vårt veckobrev för att förmedla hur vi såg på situationen och vår huvuduppgift, och påminde om hygienrutiner. Vi var tydliga med att Covid-19 är en droppsmitta och vad detta innebär. Genom att visa att vi har koll på situationen ville jag förebygga rädsla och skapa ett lugn – annars kanske medarbetare inte skulle ta till sig annat som vi behövde kommunicera. Att signalera ett lugn innebär inte att vi inte är handlingskraftiga! Eftersom vi var tidigt ute blev det aldrig en större grej ute i köken, men så fort vi hörde ryktesspridningar om Covid-19 så borrade vi in i dem.”

Anders Sundin, måltidschef, Uppsala kommun

---

### Samverkan i kommunikationsplaneringen

En viktig del av ditt kommunikationsarbete är att ha en dialog med samverkansparter, såväl interna som externa. Genom att förstå vad kommunen eller regionen som helhet kommunicerar så kan du lättare planera för vad du själv behöver göra och fokusera på. Även om det finns en övergripande kommunikationsplan och budskap från kommunen eller regionen – och även om medarbetare sannolikt följer händelsen i sina mobiler – kan det vara en trygghet att få information förmedlad från dig.

Det är viktigt att budskapen samverkansparter emellan samordnas. Kom överens med kommunikationsavdelningen hur ni bäst samverkar vid en störning. Gå igenom vem som svarar på frågor från media i olika sammanhang samt diskutera de risker och kriser som du ser skulle kunna uppstå i din verksamhet.

Troligtvis har du redan en strukturerad plan med sätt att kommunicera, till exempel regelbundna möten, nyhetsbrev eller en sida på intranätet. Se över hur den skulle fungera vid störning. Behöver någon del anpassas? Ta gärna hjälp av en kommunikatör.

### Din kommunikation

Alla kommunikationskanaler passar inte för all sorts kommunikation. De kanaler du väljer bör utgå från målgruppens behov och vilket mål du har med kommunikationen. Delgivning av lägesinformation, information om beslut och rapportering om personalsituationen kan förmedlas skriftligen, medan förståelse, engagemang och delaktighet hos målgruppen kräver dialog genom möten. Vid en störning – särskilt i det mest akuta läget – är detta lätt att välja bort, men det måste då ställas mot de risker som kan uppstå när förståelsen, engagemanget eller delaktigheten är bristfällig.

Var medveten om att vissa kanaler är enväga (till exempel webbplatsen) medan andra initierar en dialog (till exempel e-post och sociala medier). De senare behöver med andra ord bevakas och modereras mer frekvent. Frågor eller kommentarer behöver tas om hand och besvaras, och det kräver resurser.

Behoven av information skiljer sig ofta åt mellan målgrupperna. En del behöver tydliga beslut och prioriteringar för att kunna gå vidare. Andra målgrupper och frågor kan kräva dialog, diskussion eller fysiska möten. Anpassa ditt budskap efter målgrupp!

Kommunikation tar tid men kan också spara tid genom att föregå behov och frågor. Avsätt tid för kommunikation och utskick i din kalender för att inte missa något tillfälle. Berätta också för målgruppen hur ofta du avser att kommunicera. Informationsbehovet är oftast som störst i början av en störning och minskar eller ändrar skepnad efter hand.

---

"I början av pandemin blev det som ett virrvarr av all kommunikation till medarbetare. Det blev för mycket information, på för många olika sätt: epost, intranät, media. Vi såg ett behov att ha samlad information i strukturerade kanaler, så jag skapade ett dokument med samma upplägg varje gång som fylldes på vid behov. Vi länkade även till trovärdiga källor för den som ville läsa mer, till exempel Livsmedelsverkets webbplats. Nu vet vi att det här är sättet vi kommer att styra verksamheten på vid kris. Enhetscheferna får färre frågor och kan hänvisa till nyhetsbrevet, och medarbetarna känner en trygghet i att 'på fredag får jag ny information', så de kan sitta lugnt i båten."

Maria Svensson, chef Meny och produktion, Umeå kommun

---

---

## 2.8 Checklista Kommunikation

Gå igenom din befintliga kommunikationsplan och jämför den med tabellen nedan. Ta hjälp av en kommunikatör och komplettera vid behov. Lista vilka parter som du behöver samarbeta med och ta med följande frågor:

- Var går gränsen för när du själv ansvarar för kommunikationen och när det blir en övergripande kommunal eller regional kommunikationsinsats?
- Vad ryms inom ditt mandat?
- Vem är talesperson för måltidsverksamheten?
- Hur är kommunikationsavdelningen organiserad? Vem ska du kontakta för vad?
- Vilka kriser kan uppstå i din verksamhet där du själv kan behöva kommunicera?
- Vilket stöd kan kommunikationsavdelningen ge inför och under en kris, till exempel med publicering, framtagning av budskap?
- Vilka kanaler använder sig kommunen eller regionen av vid kris?

Nedanstående tabell är ett exempel på en ifylld kommunikationsplan utifrån kanalval. Tabellens kolumner förklaras närmare efter tabellen. En tom mall finns att ladda ner på Livsmedelsverkets webbplats.

### Exempel på kommunikationsplan

Målgrupp	Kanal	Frekvens
<b>Köks-/gruppchefer</b>	Gruppmöte för dialog Mejl för information SMS eller telefon	Bestämda tidpunkter eller vid behov
<b>Måltidspersonal</b>	Via kökschefer Veckobrev Mejl för information SMS eller telefon Arbetsplatsträffar och möten	Varje vecka
<b>Förvaltningschef</b>	Möten E-post för information och beslut Sms eller telefon vid brådskande fall	Varje vecka/enligt beslutad regelbundenhet Vid behov
<b>Måltidsgäster</b>	Via kökschefer och måltidspersonal	Vid behov och uppdateringar
<b>Andra förvaltningar</b>	Möten E-post Enskilda samtal vid specifika ärenden Via kökschefer	Vid behov och uppdateringar
<b>Leverantörer</b>	E-post Samtal	Regelbundet för att stämma av avtal

**Målgrupp:** Här listar du de individer och grupper som du behöver kommunicera med både i egen organisation och utanför. Om möjligt, ordna dem i prioriteringsordning – det kan hjälpa dig vid en kris. Indelningen behöver inte bara utgå från den professionella rollen. Du kan även sortera efter vem som ska ha intern/extern information eller per kök.

**Kanal:** Här anger du vilken eller vilka kanaler som är mest lämpliga utifrån det budskap du vill framföra och den målgrupp du ska kommunicera med. Ta även med i beredskapsplaneringen hur du gör om tillgången till el eller internet skulle försvinna.

**Frekvens:** Här anger du regelbundna kommunikationsaktiviteter och hur ofta de ska ske. Justera vid behov.

Behåll det du använder i vardagen som också kan fungera vid kris!



## 2.9 Osäkra lägen

Det är lättare att kommunicera när man vet vad som har inträffat och kan följa med i utvecklingen av störningen, än när situationen är mer osäker och information saknas. När läget är osäkert finns det ett större utrymme för tolkningar och därför måste informationen som kommuniceras vara tydlig, entydig och trovärdig.

I början av en störning är det inte alltid klart vad som har hänt. Under tiden en kris utvecklas kan det finnas perioder då tillgänglig information är knapp eller då utvecklingen står relativt stilla. Det kan vara svårt att säga exakt hur verksamheten påverkas och hur länge det varar. Detta behöver du ta hänsyn till i planeringen av kommunikationen. Nedan ges en överblick över de risker som följer med osäkra lägen och vad du kan göra som chef.

### Osäkert läge för att ...

#### **... det saknas ny information från ansvariga.**

Risk: Personal och måltidsgäster söker sin information hos andra och tar del av missuppfattningar.

Vad du kan göra: Bekräfta att ni sett vad som händer och att ni följer utvecklingen. Även om det inte finns svar, uppdateringar eller beslut att delge så har ni visat handlingskraft.

#### **... budskapen är spretiga eller motsägelsefulla.**

Risk: Det uppstår ryktesspridning.

Vad du kan göra: Informera löpande om vad som görs från ledningens sida och vilken möjlighet personal och måltidsgäster har att påverka.

I syfte att motverka rykten och spekulationer, påminn gärna om vikten av källkritik och hänvisa till källor där medarbetarna kan hitta bekräftad information som ni baserar era beslut på. Ett sådant exempel kan vara intranätet eller annan kanal där organisationens bedömning av situationen publiceras. För att motverka rykten kan uppmärksamheten riktas mot en pålitlig informationskälla.

**... inget kommuniceras eller det kommuniceras för sällan.**

Risk: Personal och måltidsgäster upplever oro och osäkerhet och missar information.

Vad du kan göra: Kommunicera om kommunikation. Berätta när och var nästa information kommer och hur ofta information planeras att delges. I början av en kris kan det vara dagligen eller ännu oftare. Regelbundenhet ger trygghet. Betona vikten av att medarbetare tar till sig information och att de rapporterar avvikelser till närmaste chef.

Oavsett hur verksamheten engagerar sig i informationsflödet kring en händelse så har du som chef och ledare alltid ett kommunikativt ansvar. En genomtänkt och regelbunden kommunikation skapar trygghet och besparar dig tid som du under en störning eller kris sannolikt behöver fokusera på annat.

## 2.10 Sätta i gång

Det finns två checklistor för handbokens del A – Checklista Samverkan och Checklista Kommunikation. Dessa ger dig en struktur för att sätta i gång med beredskapsarbetet.

# DEL B.

## Måltidsverksamhetens kontinuitetshantering

Handbokens andra del består av två kapitel som tillsammans utgör de huvudsakliga momenten i kontinuitetshantering. Kontinuitetshantering handlar om att i så stor utsträckning som möjligt säkra att verksamheten kan fortsätta, det vill säga att säkra kontinuiteten i verksamheten. I princip ska verksamheter som är samhällsviktiga kunna fortsätta att fungera även under stora störningar och ytterst krig.

De två moment som kommande kapitel tar upp är **konsekvensanalys** och **riskbedömning**. Kapitlen är baserade på MSB:s metod för kontinuitetshantering, men med anpassning till och exempel från måltidsverksamheten.

Efter genomgång av del B har du

- genomfört en konsekvensanalys som ger kunskap om
  - vilka aktiviteter som gör att verksamheten fungerar
  - vilka konsekvenser som uppstår om aktiviteterna inte fungerar
  - den acceptabla avbrottstiden för aktiviteterna
  - vilka de kritiska aktiviteterna är
  - vilka resurser de kritiska aktiviteterna är beroende av för att kunna fungera
  - det går att återställa resursen eller aktiviteten inom utsatt tid.
- genomfört en riskbedömning som ger kunskap om
  - vilka riskhändelser som kan störa resurserna så att de inte fungerar
  - vilka befintliga reservlösningar som kan göra att verksamheten kan fortgå vid en störning
  - reservlösningarna som finns är tillräckliga för att återställa funktionen i tid
  - riskerna är acceptabla givet de reservlösningar som finns
  - de åtgärder som behöver vidtas.

## 3. Konsekvensanalys

I konsekvensanalysen kartläggs måltidsverksamheten genom att identifiera vilka aktiviteter den består av, vilka aktiviteter som är kritiska samt vilka resurser de behöver för att fungera.

### 3.1 Inför arbetet med konsekvensanalysen

Inför arbetet kan förberedelserna bestå av att ta kontakt med kommunens eller regionens beredskapssamordnare och gemensamt komma överens om hur ni adresserar arbetet. Olika personer och roller kan behöva engageras för att fånga in flera perspektiv och arbetet kan genomföras på olika sätt – med ett kök i taget, med en typ av kök i taget (mottagningskök, tillagningskök, etc) eller på en övergripande nivå.

### 3.2 Konsekvensanalysens frågor

Vi inleder konsekvensanalysen med att fördjupa kunskapen om hur verksamheten ser ut och vad den är beroende av för att fungera. Vi tittar också på vilka konsekvenser som uppstår vid störningar och hur länge dessa kan pågå innan konsekvenserna blir oacceptabla. Vilka konsekvenser får det om det inte går att laga eller värma mat? Skiljer det sig över tid? Vad får det för konsekvenser om vi inte kan beställa livsmedel? Konsekvensanalysen kan ge svaren.

Konsekvensanalys genomförs stegvis genom att besvara nedanstående frågor. De kräver god kännedom om verksamheten och lite efterforskningar.

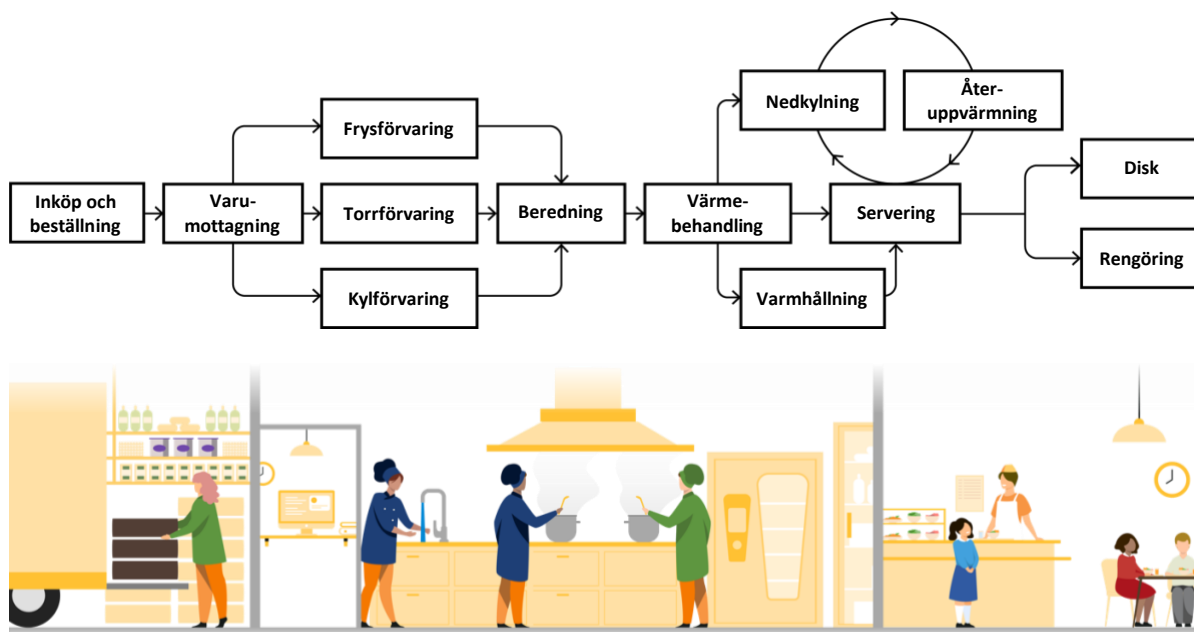
- A. Vilka aktiviteter genomförs i verksamheten?
- B. Vilka blir konsekvenserna vid en störning?
- C. Hur länge kan en störning pågå innan det ger oacceptabla konsekvenser?
- D. Vilka aktiviteter är kritiska?
- E. Vilka resurser är de kritiska aktiviteterna beroende av?
- F. Inom vilken tid måste resursen återställas efter en störning?

Vi beskriver de olika momenten som hör till frågorna nedan och ger ett förslag på löpande dokumentation av de olika stegen. En mall som ni kan använda under arbetets gång finns att ladda ner på Livsmedelsverkets webbplats.



### A. Vilka aktiviteter genomförs i verksamheten?

För att kartlägga måltidsverksamhetens aktiviteter kan du – om det finns tillgängligt – utgå från en befintlig processkartläggning, verksamhetsbeskrivning eller egenkontrollens (HACCP) flödesschema. Om du använder ett verksamhetssystem för din egenkontroll kanske det även kan användas som stöd i kontinuitetshantering. Bilden nedan illustrerar ett möjligt flöde för måltidsverksamhetens olika aktiviteter. För in aktiviteterna i en kolumn i en tabell för dokumentation.



Exempel på flöde för en måltidsverksamhet.

### B. Vilka blir konsekvenserna vid en störning?

I nästa steg listas konsekvenserna. Gå igenom aktivitet för aktivitet med frågan: vad händer vid en störning? Vilka konsekvenser uppstår om aktiviteten inte fungerar? Om till exempel varmhållningen störs, vad blir konsekvensen? Om rengöringen störs, vad blir konsekvensen? Notera konsekvenserna för respektive aktivitet.

### C. Hur länge kan en störning pågå innan det ger oacceptabla konsekvenser?

Nu analyseras konsekvensen av störningen närmare. Hur länge får den pågå? Vad är den **acceptabla avbrottstiden**? Vilka konsekvenser kan vi acceptera? Hur länge får aktiviteterna som påverkas ligga nere?

Den acceptabla avbrottstiden behöver uppskattas i förhållande till det uppdrag som finns, det vill säga de tidsmarginaler som finns mot exempelvis mottagaren av måltiden och kommunen eller regionen. Vad är acceptabelt för vem och hur länge?

Olika faktorer kan påverka den acceptabla avbrottstiden på olika sätt och samma konsekvens kan ge olika acceptabel avbrottstid. Till exempel kan en störning i varumottagningen som försenar servering av måltiden med en timme vara acceptabel i en högstadieskola men inte i en förskola. Den acceptabla avbrottstiden kan med andra ord se olika ut i olika kök beroende på uppdrag, den verksamhet som ska ta emot måltiden och måltidsgäster. Ibland kan du behöva testa dig fram – handlar det om månader, veckor, dagar eller minuter? Det går alltid att gå tillbaka och justera avbrottstiden om den har satts för kort eller lång.

En fastställd acceptabel avbrottstid för respektive aktivitet, där hänsyn tagits till faktorerna ovan, talar om vilka aktiviteter som är mest kritiska ur ett tidsperspektiv och hur lång tid det får vara avbrott i en viss aktivitet innan konsekvenserna blir oacceptabla. För in den acceptabla avbrottstiden i din tabell.

### D. Vilka aktiviteter är kritiska?

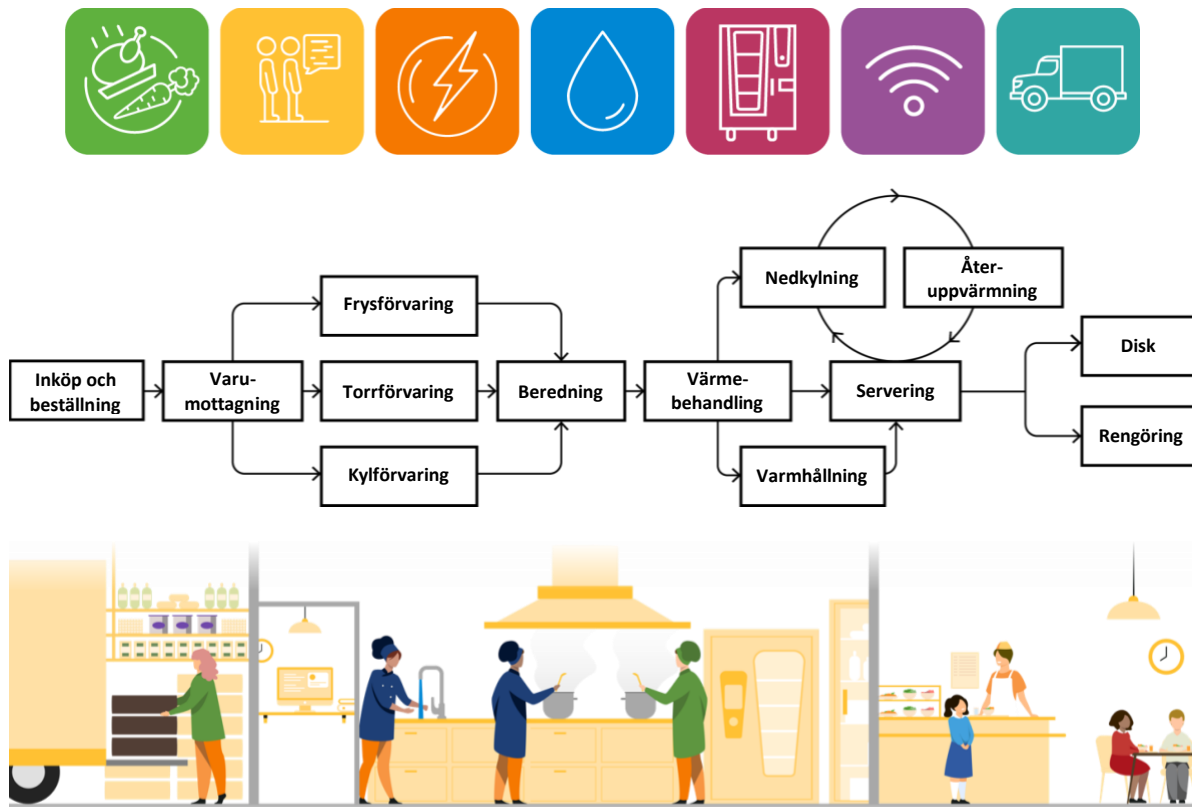
Syftet med översikten i de föregående stegen är att lättare kunna avgöra vilka aktiviteter i köket som är **kritiska**. Utifrån dessa bestäms vilka aktiviteter som ska prioriteras i det fortsatta arbetet. Hur prioriteringen av kritiska aktiviteter görs kan se olika ut beroende på den hänsyn som kan behöva tas till exempelvis målgrupper, andra kök och måltidsverksamheten som helhet. Acceptabel avbrottstid kan också vägleda i hur prioriteringarna kan göras. Notera vilka aktiviteter som är kritiska och lägg dem i prioriteringsordning.

### E. Vilka resurser är de kritiska aktiviteterna beroende av?

De kritiska aktiviteterna är beroende av ett antal resurser för att fungera. I nästa steg kartläggs därför dessa resurser. Vi har valt ut några resurser som finns i alla måltidsverksamheter att titta närmare på: livsmedel, personal, el, vatten, utrustning, IT/telefoni och transporter. Utöver dessa resurser kan det finnas fler som behöver identifieras på samma sätt. Ta med dem i din kartläggning!



När du har gått igenom resurserna kopplar du ihop dem med de kritiska aktiviteterna. Hur ser relationerna ut? Vilka aktiviteter är beroende av vilka resurser? Resurser kan också vara beroende av andra resurser för att fungera. Kartlägg vilka beroenden som finns och notera det.



Exempel på flöde för en måltidsverksamhet samt några resurser som krävs för att genomföra aktiviteterna.

### F. Inom vilken tid måste resursen återställas efter en störning?

I konsekvensanalysens sista steg identifieras återställningstider för resurserna. När strömmen har gått eller transporterna har uteblivit, hur snart behöver de vara i gång igen för att inte ge oacceptabla konsekvenser för måltidsverksamheten? Återställningstiden för en resurs måste därmed vara kortare än den acceptabla avbrottstiden för de aktiviteter den kopplar till för att inte ge oacceptabla konsekvenser.

Både resursernas återställningstid och de kritiska aktiviteternas acceptabla avbrottstid kan variera beroende på när en störning inträffar. Om ugnarna i ett skolkök går sönder på förmiddagen eller om de går sönder efter lunch kan göra skillnad i hur snabbt de måste återställas. I arbetet med konsekvensanalysen noteras den kortaste acceptabla avbrottstiden för aktiviteterna.

Därmed har konsekvensanalysens sista steg genomförts och vi har fått en bild över vilka aktiviteter som är kritiska, vilka resurser de behöver för att fungera samt inom vilken tid resurserna måste kunna återställas efter ett avbrott. I checklistan nedan ser du ett förenklat exempel över hur dokumentationen kan se ut.

### 3.3 Checklista Konsekvensanalys

Att genomföra en konsekvensanalys kräver kunskap om måltidsverksamhetens kök och deras olika förutsättningar. Måltidspersonalen i respektive kök har detaljkunskap om verksamheten, det vill säga aktiviteterna i köket, och behöver involveras i arbetet.

Beroende på måltidsverksamhetens organisationsstruktur kan konsekvensanalysen genomföras per kök, per kökskategori (tillagningskök, mottagningskök, avdelningskök) eller på en övergripande nivå. Bestäm vad som är mest lämpligt för din organisation.

Följ därefter konsekvensanalysens steg:

1. Kartlägg de aktiviteter som finns i verksamheten med hjälp av ett befintligt flödesschema eller liknande (eller ta fram ett om det inte finns).
2. Utgå ifrån kartläggningen/flödesschemat och skriv ner vilka konsekvenser som uppstår vid en störning i respektive aktivitet.
3. Uppskatta hur länge en störning kan pågå innan den ger oacceptabla konsekvenser.
4. Identifiera vilka aktiviteter som är kritiska.
5. Identifiera vilka resurser som de kritiska aktiviteterna är beroende av.
6. Notera inom vilken tid resursen behöver återställas.

Nedan ser du ett förenklat exempel på en dokumenterad konsekvensanalys som följer konsekvensanalysens steg från vänster till höger i kolumnerna. En tom mall som kan användas i arbetet finns att ladda ner på Livsmedelsverkets webbplats.

#### Exempel konsekvensanalys

Ange aktiviteter enligt processkartläggning eller flödesschema	Ange en eller flera konsekvenser vid störning	Ange acceptabel avbrottsid för aktiviteten	Ange om aktiviteten är kritisk eller inte (JA/NEJ)	Ange den eller de resurser som aktiviteten är beroende av	Ange hur snart resursen måste vara återställd
Värmebehandling	Måltider går ej att tillaga	15 min	Ja	El, vatten, personal, utrustning	Inom 15 min
Disk i diskmaskin	Diskmaskin ur funktion.	30 min	Ja	El, vatten, utrustning	Inom 30 min
Varumottagning	Varor kan ej tas emot	30 min	Ja	Livsmedel	Inom 30 min

## 3.4 Sätta i gång

Att genomföra en konsekvensanalys för måltidsverksamheten gör dig medveten om vilka beroenden som finns i din verksamhet på ett strukturerat sätt. Ta hjälp av checklistan ovan och mallen som finns att ladda ner från Livsmedelsverkets webbplats när ni arbetar med er konsekvensanalys.

## 4. Riskbedömning

Riskbedömning är nästa steg i kontinuitetshantering. Den kartlägger riskhändelser och befintliga reservlösningar och ger ett underlag för att fatta beslut om de reservlösningar som finns är tillräckliga eller om de behöver stärkas upp.

### 4.1 Inför arbetet med riskbedömning

Inför arbetet kan du gå igenom dokumentation från konsekvensanalysen, organisationens arbete med riskhantering, kommunens eller regionens RSA, incidentrapporteringar, inträffade händelser och eventuella tidigare genomförda övningar. Det kan också vara bra att inventera eventuella befintliga reservrutiner och planer.

### 4.2 Riskbedömningens frågor

Riskbedömningen genomförs, liksom konsekvensanalysen, genom att besvara ett antal frågor. De kräver god kännedom om verksamheten och lite efterforskningar. Vi beskriver de olika momenten som hör till frågorna nedan och ger ett förslag på löpande dokumentation av de olika stegen. En mall som ni kan använda under arbetets gång finns att ladda ner på Livsmedelsverkets webbplats.

- A. Vilka riskhändelser kan påverka resurserna?
- B. Vilken befintlig redundans – reservlösningar – finns för resurserna idag?
- C. Utifrån befintlig redundans, kan återställning ske i tid?
- D. Är riskerna mot de kritiska aktiviteterna och resurserna acceptabla givet de reservlösningar som finns?
- E. Behöver åtgärder vidtas för att öka redundansen?

---

”Man märker att processer måste ta tid. Många saker som behöver förändras har vi kunnat identifiera genom kartläggningar. Det är viktigt för att klara vårt uppdrag och krävs för att överhuvudtaget ha någon beredskap vid en kris.”

Ola Morberg, måltidschef, Burlöv

---

## A. Vilka riskhändelser kan påverka resurserna?

Det första steget i riskbedömningen är att kartlägga de risker som kan påverka måltidsverksamheten. En utgångspunkt kan vara att tillsammans med beredskapssamordnaren gå igenom kommunens eller regionens RSA. I den finns de risker som anses vara störst i en kommun eller region kartlagda. Finns det risker som är särskilt stora/vanliga/specifika för kommunen, sjukhuset, verksamheten eller köket?

RSA:n ringar in en del risker, men det kan också finnas risker som är lokala som behöver kartläggas. För varje resurs kan det finnas flera olika risker som påverkar resursen på olika sätt. Varje riskhändelse kan också påverka flera resurser samtidigt.

Riskhändelser behöver inte kartläggas ur ett större samhällsperspektiv. Du kan också utgå från riskhändelser i köket eller den närmaste omgivningen och med en resurs i taget i åtanke. Var uppmärksam på att riskhändelser kan störa resurserna på olika sätt:

- **Livsmedel** kan vara försenade eller utebli, helt eller delvis.
- **Personalen** kan vara halverad eller sakna en viss kompetens.
- **Elen** kan vara avstängd en kortare period, utslagen helt eller delvis, eller kompenseras av reservel och kräva prioritering av hur den används.
- **Vatten** kan vara avstängt, begränsat eller kontaminerat.
- **Utrustning** kan vara helt utslagen av exempelvis ett strömavbrott eller så kan enskilda maskiner ha gått sönder.
- **IT/telefoni** kan vara obefintlig i vissa enheter, ligga nere i köket men fungera på plattor och mobiler eller vara för långsam för att hinna få fram information som krävs för att garantera livsmedelssäkerhet.
- **Transporter** kan vara mer eller mindre försenade, utebli eller köra fram så långt som plogbilen plogat men inte ända fram till lastkaj och därmed inte kunna lastas av.

Notera de kartlagda riskhändelserna. Säkerställ att varje risk som identifieras för en resurs skrivs för sig och inte klumpas ihop.

## B. Vilken befintlig redundans – reservlösningar – finns för resurserna idag?

Nästa steg är att kartlägga måltidsverksamhetens befintliga redundans. Med redundans avses de befintliga och tillgängliga alternativ – reservlösningar – som gör att verksamheten kan fortgå trots störning.

Kartläggning av befintliga reservlösningarna för de sju tidigare nämnda resurserna – livsmedel, personal, elektricitet, vatten, utrustning, IT/telefoni och transporter finns nedan. För var och en finns ett antal frågor och förslag på samverkansparter som vägleder dig i att kartlägga de reservlösningar som finns. Kartläggningen nedan kan också ge inspel till åtgärder om det visar sig att reservlösningarna inte är tillräckliga.



Kom ihåg att det kan finnas reservlösningar för andra resurser än dessa i din verksamhet som kan behöva samma genomgång. Utgå från resurserna i konsekvensanalysen när du kartlägger reservlösningar!

### Reservlösningar för resursen livsmedel

Den huvudsakliga resursen i måltidsverksamheten är de livsmedel som ska tillagas och serveras. Flödet i livsmedelskedjan är sårbart och motiverar beredskap för olika typer av störningar, till exempel försenade, delvis eller helt uteblivna leveranser, tekniska fel eller fel vid beställningar. För ett mer långsiktigt och förebyggande arbete behöver du som måltidschef tänka mer strategiskt kring din organisation. Nedanstående frågor kan fungera som en inledande vägledning för att kartlägga reservlösningar för resursen livsmedel.

Frågor för att kartlägga reservlösningar avseende krisrätter och lager:

- Går det att ändra matsedeln och använda de livsmedel som finns hemma i kyl, frys eller annat lager?
- Finns det krisrätter med tillhörande livsmedel som går att tillaga vid störning?

Frågor för att kartlägga reservlösningar gällande inköp och upphandling:

- Finns det möjlighet att kontakta dina befintliga leverantörer för att se om det går att få en snabbleverans?
- Finns det möjlighet att köpa in från en annan leverantör?
- Finns möjlighet att direktupphandla från en annan verksamhet i akuta situationer, till exempel där man kan köpa livsmedel eller måltider?

Hur förutsättningarna ser ut varierar, men viktiga samverkansparter kan vara

- upphandlingsansvarig i din organisation
- befintliga och potentiella leverantörer
- privata restauranger och livsmedelsbutiker
- måltidsorganisationer i grannkommuner, inom regionen, folkhögskolor, och andra aktörer som bedriver måltidsverksamhet.

### Reservlösningar för resursen personal

Sjukdom, vård av barn och liknande situationer kan innebära att ett stort antal människor inte kan komma till jobbet. Verksamheter kan behöva begränsas eller stängas, nyckelpersoner kan saknas och arbetsuppgifter kan behöva prioriteras bort. Ledarskapet i måltidsverksamheten utmanas av en allmän osäkerhet och ovisshet om bemanning.

Det finns ett antal kortsiktiga lösningar att ta till vid akuta situationer. Det kan vara att flytta semestrar och ledigheter, anställa tillfällig arbetskraft eller omfördela personalen och på så sätt lösa den omedelbara personalbristen. För ett mer långsiktigt och förebyggande arbete behöver du som måltidschef tänka mer strategiskt kring kompetensförsörjning i din organisation. Nedanstående frågor kan fungera som vägledning:

- Finns det möjlighet att lära upp personal från annan verksamhet i kommunen eller regionen, vars arbetsuppgifter är mindre akuta och som kan täcka upp i disk eller varumottagning till exempel?
- Finns någon beredskap för att täcka upp för nyckelpersoners eller specialisters frånvaro? Finns möjlighet att utbilda fler?
- Finns det en vikariepool eller tillräckligt med vikarier för att täcka upp för sjukdom och ledigheter för ordinarie verksamhet?
- Är måltidspersonalen anställd i måltidsorganisationen eller i ett specifikt kök? Det vill säga finns möjlighet för personalen att byta mellan arbetsplatser (med rimlig tid för upplärning av nya rutiner) vid behov, med kort varsel? Här krävs förankring med medarbetare och fackliga organisationer.
- Kan verksamheten utbilda kockar och validera måltidspersonal inom befintlig verksamhet för att öka kompetensen på sikt?
- Har verksamheten kartlagt hur tillgången av kockar och måltidspersonal ser ut i närområdet (kommunen, grannkommuner, sjukhuskök, privata restauranger)? Finns möjlighet att ”låna” eller tillfälligt anställa personal?
- Finns det möjlighet att skapa ett faddersystem, där medarbetare från större kök eller arbetsgrupper introduceras för att kunna täcka upp vid frånvaro i mindre kök med enbart en eller ett par medarbetare? På så sätt skapas trygghet och minskar sårbarhet. De som kan behöva byta arbetsplats vet var de ska och kan rutinerna, och den mindre verksamheten vet att de får en van vikarie.
- Finns flexibilitet i organisationen där personal kan rotera och arbetsuppgifter kan prioriteras (bort)?
- Finns det en struktur för introduktion av nya/tillfälliga medarbetare som snabbt kan ta över avgränsade arbetsuppgifter?

"Allt vi gör – det dras mot att vi bygger små geografiska noder. Vi bygger små kök och ställen med lager för att snabbt ställa om och flytta. Vi började med det för flera år sen. Vi hade det rätt tufft med personalomsättning och bestämde oss för att prova. I varje stadsdel fanns det ett storkök och ett antal småkök, och vi bemannade upp dem. Blev det någon sjuk så skickades en ersättare till där den behövdes. Hela bemanningssituationen löstes där och då. Det fick en massa positiva effekter: man blev mer ansvarstagande, man gick över gränser, man samarbetade i kluster på ett annat sätt. Man hoppar inte runt på tio kök, men på max två till tre. Det här är på daglig basis, men flexibiliteten kan överföras på krisorganisationen. Har man den flexibiliteten så behöver man inte flytta sig så långt rent organisatoriskt. Man tillämpar verkligen likhetsprincipen då."

Simone Saul, måltidschef, Eskilstuna kommun

---

Hur förutsättningarna ser ut i olika organisationer varierar, men samverkansparter inom kommunen eller regionen kan vara

- HR-avdelningen
- måltidsansvariga i grannkommuner och inom regionen
- chefer för andra verksamheter inom organisationen
- gymnasieskolans restaurang- och livsmedelsprogram
- lokala restaurangägare.

### Reservlösningar för resursen elektricitet

Elförsörjning krävs dagligen i de flesta moment i ett kök. Såväl tillagning i ugn och på spis som förvaring av livsmedel i kylar och frysar är beroende av elektricitet. Strömavbrott kan vara lokalt eller drabba ett större geografiskt område samt komma och gå.

---

"Man kan kanske jobba ett tag trots ett systemavbrott men vi kan inte jobba så länge utan el. Systemavbrottet är ju inte livsmedelssäkerhetsfråga. Fakturor kan bli försenade men det är inte fara för hälsa."

Karin Lundell, Verksamhetschef Måltidsservice, Strängnäs kommun

---

Här är det viktigt med ett samarbete mellan måltidsverksamheten och fastighetsansvarig inom organisationen. Hur förutsättningarna för elförsörjning ser ut i olika organisationer varierar förstås, men samverkansparter inom kommunen kan vara

- chefer för VA, fastigheter, samhällsbyggnad
- beredskapssamordnare
- miljö- och hälsoskyddsinspektör.

I dialog med dessa behöver du få reda på om det finns tillgång till reservel i kommunen och vem som i så fall ansvarar för det. Du behöver också få information om vilka fastigheter som har tillgång till reservel och om den omfattar all köksutrustning. Även

om du får positiva besked i ovanstående dialog så kan reservelen behöva testas – både för att få reda på om den fungerar i skarpt läge och att personalen som arbetar i fastigheten känner till hur reservelen startas upp och hur maskinerna ska återställas.

---

”Skulle något inträffa som innebär brist på el, så går reservkraften in. Eftersom reservkraften inte räcker till hela köket måste vi prioritera vilka maskiner och tillagningsmetoder som ska upprätthållas. Det i sin tur påverkar utformningen av krismenyn och de rätter som kan tillagas i dessa lägen.”

Christine Jirving, Verksamhetschef Kost, Region Västmanland

---

### Reservlösningar för resursen vatten

Brist på dricksvatten eller om dricksvattnet skulle innehålla smitta eller vara kontaminerat på annat sätt, kan medföra stora konsekvenser för både invånare och samhällsviktig verksamhet. Att ha en beredskapsplanering för dricksvatten minimerar konsekvenserna vid en eventuell störning i dricksvattenförsörjningen.

Dricksvatten är även en viktig resurs för att kunna tillaga mat och upprätthålla hygien och livsmedelssäkerhet. Förmågan att upprätthålla försörjningen av säkert dricksvatten behöver därför säkerställas. Enligt ansvarsprincipen är den aktör som vanligtvis ansvarar för produktion och distribution även ansvarig för att dricksvattenförsörjningen fungerar vid en störning.

En kontakt mellan måltidschef, beredskapssamordnare, dricksvattenleverantör och fastighetsansvarig behöver etableras i förväg för att kök ska ha tillgång till vatten vid en störning. För att köken snabbt ska kunna sätta in åtgärder och förhindra att måltiderna inte blir osäkra att äta, behöver måltidschefen informeras omgående i händelse av att dricksvattnet inte skulle ha rätt kvalitet/vara kontaminerat samt åtgärder från dricksvattenleverantör/-producent.

Nödvattenförsörjning innebär att dricksvatten distribueras på annat sätt än genom ledningsnätet, till exempel via särskilda nödvattentankar. En nödvattenplan beskriver i detalj hur dricksvattenförsörjningen ska säkerställas vid en samhällsstörning där den ordinarie dricksvattenförsörjningen slagits ut. Därför är det nödvändigt att den som ansvarar för nödvattenplaneringen vet vilka samhällsviktiga verksamheter som finns och även vilka som behöver prioriteras.

Hur förutsättningarna för nödvattenförsörjning ser ut i olika organisationer varierar, men samverkansparter inom kommunen eller regionen kan vara

- beredskapssamordnare
- ansvarig chef för VA (prioriterad kontakt i nödvattenfrågor)
- ansvarig chef för fastigheter.

Måltidsansvarig behöver se till att verksamhetens kök finns upptagna i nödvattenplanen och få information om var nödvattentankar kommer att placeras. Annan information som behövs är var vatten kan hämtas om vattentankarna fördröjs eller inte hunnits placeras ut. Hur vatten hämtas från nödvattentank behöver också lösas.

Måltidsverksamheten behöver dessutom själva lösa följande:

- Finns vattendunkar eller andra kärl att hämta vatten i?
- Finns det möjlighet att ha ett litet lager vattendunkar för distribution eller kan köken hantera en viss mängd vatten i sina egna förråd/närliggande förråd?

Det finns möjlighet att nödvattenförsörja ett kök genom att externt trycksätta fastigheten där köket finns. Ta reda på hur förutsättningarna i dina kök ser ut!

### Reservlösningar för resursen utrustning

För att kunna tillaga, servera och leverera måltider är måltidsorganisationen beroende av utrustning för

- kyl- och frysförvaring
- tillagning
- varmhållning
- leverans under varmhållning eller obruten kylkedja.

När det sker en störning i resursen utrustning behöver måltider kunna tillagas och förvaras på ett annat sätt. Många kök har redan reservlösningar i sin befintliga utrustning, till exempel kan tillagning många gånger ske i kombiugn i stället, om till exempel en stor gryta går sönder. Därmed blir det möjligt att ändå få fram måltiden enligt plan. Vid större eller mer långvariga störningar som exempelvis strömavbrott behövs en mer planerad beredskap.

En kartläggning av utrustning och leverantörsavtal med leverantörer och reparatörer kan hjälpa till att förstå förutsättningarna för att tillaga måltider även när utrustningen helt eller delvis fallit bort. Följande frågor kan hjälpa till att kartlägga reservlösningar:

- Finns det extra utrustning såsom grillar och stekhällar?
- Finns det utrustning i och utanför köket, det vill säga i verksamheten (förskolan, skolan, sjukhuset och äldreomsorgen) såsom exempelvis mikrovågsugnar och kokplattor, som kan användas när utrustningen i köket inte fungerar?
- Finns det kylar och frysar på avdelningar som kan användas om kylar och frysar i köket inte fungerar?
- Finns det vagnar eller lådor för att hålla värme eller kyla under till exempel transport?
- Finns det reservdelar och instruktioner om hur de byts ut tillgängliga?
- Finns det konkretiserat i leverantörsavtal hur reparation och service är avtalat?
- Finns kontaktpuppgifter till leverantörer och reparatörer tillgängligt?

- Finns det möjlighet att hyra in en fryscontainer?
- Finns det överenskommelser med andra kök som kan ta emot och förvara livsmedel och tillaga måltider?

Hur förutsättningarna för utrustning ser ut i olika organisationer varierar, men samverkansparter kan vara

- upphandlingsansvarig
- ansvariga för underhåll och service av utrustningen enligt avtal
- kontaktperson i den verksamhet som är mottagare av måltiden, det vill säga förskolan, skolan, sjukhuset och äldreomsorgen.

### Reservlösningar för resursen IT och telefoni

Måltidsverksamheten är beroende av att IT och telefoni fungerar. En internetuppkoppling måste fungera för att de digitala systemen – kommunikation, kostdatasystem och system för ekonomi och personal – ska kunna nås och möjliggöra för den som är måltidsansvarig, kockar, måltidspersonal och andra intressenter att göra sitt jobb.

I takt med att alltmer information digitaliseras så blir IT och telefoni en allt viktigare resurs. När internet går ner blir en stor del av hjälpmedlen i köket oanvändbara och information otillgänglig. Du behöver då se över om det finns en upprättad rutin om all annan kommunikation är utslagen.

Ett samarbete mellan måltidsorganisationen och IT-avdelningen kan hjälpa dig som måltidsansvarig att förstå förutsättningarna för upphandling och förvaltning av, samt beredskap för, dina digitala verksamhetssystem. Hur förutsättningarna för IT och telefoni ser ut i olika organisationer varierar, men samverkansparter kan vara

- beredskapssamordnare
- ansvarig chef för IT och telefoni
- avdelning som ansvarar för administration och telefonväxel inom organisationen
- upphandlingsenheten.

---

”När jag jobbade för Sodexo var jag chef för Sveriges största kök som ligger i Gävle. En serverhall i Frankrike där vi lagrade vår data gick ner och medförde enorma störningar. Vi hade 20 000 portioner som vi inte visste vem som skulle ha. Vi fick ringa kunder och fråga och skriva handskrivna lappar. Det var fruktansvärt jobbigt. Eftersom allt är digitaliserat är det svårt att skicka ut rätt mat; man är beroende av sina etiketter och följesedlar. Vi köpte de skrivare vi hittade och satte ihop egna kalkylark.”

Anders Eriksson, Processägare kost & måltid, Region Dalarna

---

### Reservlösningar för resursen transporter

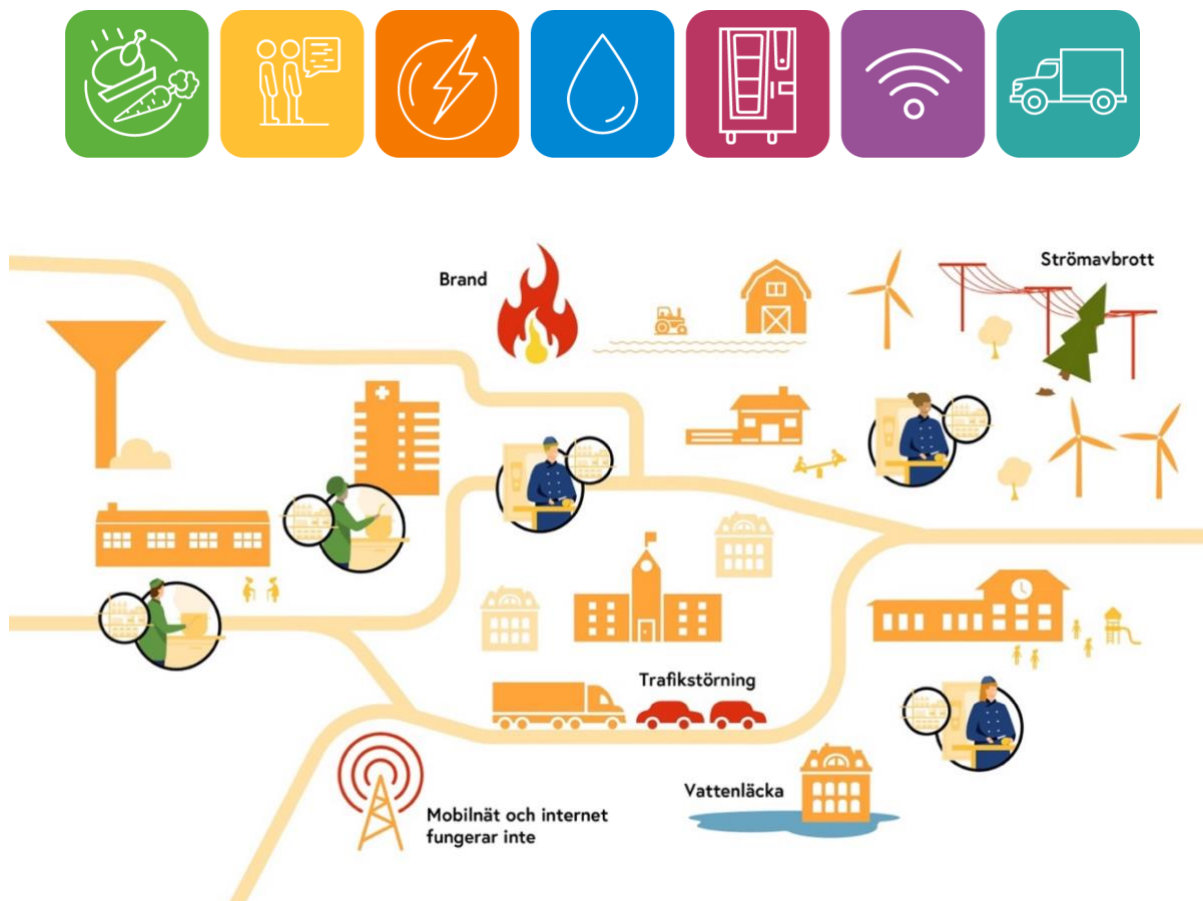
Transporter säkrar hela kedjan från leverantör till matgäst. Även om det finns beredskap för att tillaga mat vid olika slags störningar hjälper det inte om maten inte kommer fram till matgästen.

Här fokuserar vi främst på de transporter som sker från tillagningsköket till mottagningsköket och avdelningsköket eller direkt till matgästen. Det kan handla om långväga transporter över länsgränser, truckar som drar matvagnar i sjukhusets kulvert, matvagnar som ska köras från ett tillagningskök till flera mottagningskök i kommunen eller matlådor som via hemtjänsten ska köras hem till de äldre. Här inkluderas också transporter via de distributionscentraler som kräver samordning av transporter som kan finnas i en del kommuner.

Ju bättre samverkan måltidsverksamheten har med de som ansvarar för transporter, desto större chans att öka beredskapen så att transporter fungerar även vid störningar oavsett om transportorganisationen drivs i kommunens eller regionens egen regi, eller av externt företag. Hur förutsättningarna för transporter ser ut i olika organisationer varierar, men samverkansparter inom kommunen eller regionen kan vara

- ansvarig chef för transportorganisation
- ansvarig chef för fordonspool eller andra fordon som organisationen förfogar över
- upphandlingsavdelningen, om transporter behöver upphandlas eller är upphandlade.

När fördjupningen i måltidsverksamhetens resurser är klar har kunskapen om reservlösningarna ökat. Nu är det dags att koppla ihop de identifierade riskerna med befintliga reservlösningar. Sammantaget innebär riskbedömningens två första frågor att ni identifierar risker för varje resurs, och att ni för varje risk identifierar befintliga reservlösningar.



Störningar i samhället kan påverka resurser som måltidsverksamheten är beroende av. För varje resurs identifieras risker och för varje risk identifieras befintliga reservlösningar.

Beredskapen kan ibland falla mellan stolarna när det är många yrkesgrupper inom flera förvaltningar som ansvarar för olika måltider. Inom vård och omsorg ansvarar ofta måltidsorganisationen för lunch och middag medan ansvaret för övriga måltider vilar på vård- och omsorgspersonal. För en dialog med aktuella förvaltningar för att komma överens om vem som har ansvar för vad och i vilket läge.

En översikt av den befintliga redundansen är värdefull information i dialogen med andra chefer och beredskapssamordnaren när du ska förklara komplexiteten i din verksamhet, visa på svagheter och behov av åtgärder. Även om det finns redundans så kan dina resurser behöva stärkas – redundansen kanske inte är tillräcklig eller så är resurserna för sårbara.

### C. Utifrån befintlig redundans, kan återställning ske i tid?

I det här steget utvärderar vi om återställning kan ske inom acceptabel avbrottsid. Återställning handlar om att återfå **funktionen** som resursen ger. Om det finns reservlösningar som kan användas för att få i gång resursen eller aktiviteten inom acceptabel avbrottsid så kan funktionen återställas. Nedanstående tabell ger ett



exempel. Resultaten av resonemanget nedan förs in i mallen Riskbedömning som finns att ladda ner på Livsmedelsverkets webbplats.

### Exempel återställning av funktion

Exempel på aktivitet som störs	Resursbortfall som orsakar störningen	Acceptabel avbrottstid för aktiviteten	Återställningstid	Kan återställning av funktionen ske i tid?
Den kritiska aktiviteten tillagning störs.	Resursen vatten slås ut på grund av en planerad avstängning som inte meddelats måltidsverksamheten tidigare.	Den acceptabla avbrottstiden för aktiviteten har uppskattats till 30 minuter – en halvtimme klarar sig förskolan som drabbas utan vatten.	Kartläggningen av den befintliga redundansen visar att återställningstiden behöver vara under en halvtimme men den annonserade avstängningen är tre timmar.	Resursen går inte att återställa i tid. Men, förskolan har reservlösningar. Vattendunkar med dricksvatten finns i det aktuella köket och täcker behovet för en måltid för samtliga måltidsgäster. Köket har övat att använda dunkarna tidigare och aktiviteten tillagning kan återställas i tid för måltiden. Funktionen som vattnet ger kan återfås.
Den kritiska aktiviteten tillagning störs.	Resursen el slås ut på grund av ett strömavbrott.	Den acceptabla avbrottstiden för aktiviteten har uppskattats till 45 minuter. Kartläggningen av redundansen visar att reservel finns att tillgå men att den tar 30 minuter att sätta i gång.	Innan måltidsverksamheten inser att strömmen har gått, hittat instruktionerna och satt i gång reservelen har det gått 20 minuter.	Resursen skulle kunna återställas i tid, men gör det inte eftersom reservrutinerna saknas trots att reservlösningen – reservelen – finns. Funktionen som elen ger återfås inte.

Exemplen ovan visar dels på olika reservrutiner, dels på vikten av att ha planerat och övat på sin beredskap i förväg. Om acceptabla avbrottstider och återställningstider kan hållas beror av samtliga faktorer.

Utgå från dina noteringar för riskbedömningen och gå även tillbaka till konsekvensanalysens acceptabla avbrottstider och återställningstider. Kan den funktion som resursen ger återställas i tid med era befintliga reservlösningar?

## D. Är riskerna mot de kritiska aktiviteterna och resurserna acceptabla givet de reservlösningar som finns?

Den näst sista frågan i riskbedömningen utvärderar om risken är acceptabel eller inte. Om risken är acceptabel utvärderas utifrån varje enskilt kök. Risken för ett strömavbrott i en liten förskola kanske kan accepteras i högre grad än ett strömavbrott i ett sjukhuskök. Vatten som är avstängt i tre timmar i ett mottagningskök kan vara en acceptabel risk medan samma störning i ett tillagningskök inte är en acceptabel risk. Det enskilda kökets omständigheter avgör. Följande exempel illustrerar:

- Den kritiska aktiviteten diskning störs av att diskmaskinen går sönder. Resursen utrustning slås ut. Den acceptabla avbrottstiden för aktiviteten har uppskattats till 60 minuter. Kartläggningen av redundansen visar att jourhavande reparatör finns att tillgå men att det tar 60–120 minuter innan hen kan vara på plats. Aktiviteten diskning kan inte återställas i tid. Resursen utrustning kan inte återställas i tid. Funktionen som resursen ger kan dock återställas i tid eftersom köket har ett lager med papperstillrikar som måltiderna kan serveras på, vilket gör att risken är acceptabel.

Notera svaret på frågan om riskerna mot dina kritiska aktiviteter och resurser är acceptabla eller inte.

## E. Behöver åtgärder vidtas för att öka redundansen?

Riskbedömningen ger ett underlag som visar på vad i verksamheten som behöver säkras upp. Många störningar och avbrott kan hanteras med den redundans som redan finns, men vissa resurser kan behöva säkras upp ytterligare.

Den sista kolumnen i riskbedömningstabellen är de åtgärder som behöver vidtas för att möjliggöra ett acceptabelt riskläge. Den utgör med andra ord en sammanställning av den önskade redundansen för måltidsverksamheten eller det enskilda köket.

Åtgärder som behöver vidtas för att öka redundansen bör vara tydligt formulerade, ges en tidsplan och en ansvarig. Exempel på vanliga åtgärder är inköp, framtagande av krisrätter, utbildning och övning eller organisatoriska åtgärder. Åtgärderna kan läggas in i verksamhetsplaneringen. När åtgärderna har genomförts behöver krispärmar och beredskapsplaner uppdateras.

En del av åtgärdsförslagen som identifieras kan behöva lyftas högre upp i organisationen för hantering och beslut. Ett exempel är hur nödvattenplaneringen eller satsningar på reservkraft till samhällsviktiga verksamheter ser ut. Det behöver finnas ett fortlöpande arbete med dessa frågor och hur de följs upp inom verksamheten. Ett sätt att göra det på är att ha beredskap som en återkommande punkt på personalmöten eller i ledningsgruppsmöten eller som kontrollpunkt i internkontrollen.

I checklistan nedan ser du ett förenklat exempel över hur dokumentationen kan se ut.

---



### 4.3 Checklista Riskbedömning

Att genomföra en riskbedömning kräver kännedom om måltidsverksamhetens kök och deras olika förutsättningar. Måltidspersonalen i respektive kök har detaljkunskap om den egna verksamheten, det vill säga aktiviteterna i köket, och behöver involveras i arbetet. Följ därefter riskbedömningens steg:

1. Lista de riskhändelser som kan påverka resurserna.
2. Kartlägg den befintliga redundansen, det vill säga de reservlösningar som finns för resurserna, och koppla dem till riskhändelserna.
3. Utifrån befintlig redundans, utvärdera om återställning kan ske i tid.
4. Undersök om riskerna mot de kritiska aktiviteterna och resurserna är acceptabla.
5. Lista de åtgärder som behöver vidtas för att öka redundansen.

Nedan finns ett förenklat exempel på en dokumenterad riskbedömning. En tom mall för att dokumentera ert arbete finns att ladda ner på Livsmedelsverkets webbplats.

Exempel riskbedömning

Resurser	Ange de riskhändelser som kan påverka resursen	Ange vilka befintliga reservlösningar som finns för resursen idag	Ange om återställningen av resursen kan ske i tid (JA/NEJ)	Ange om riskerna är acceptabla (JA/NEJ)	Ange de åtgärder som behöver vidtas
 <b>Livsmedel</b>	Brand på grossistlagret och livsmedel uteblir	Livsmedel för tre måltider finns i lager	ja	nej	Fler krisrätter behöver tas fram och lager behöver byggas upp för längre störningar
 <b>Personal</b>	Influensa som halverar personalstyrkan	Vikariepool finns. Upplärd personal från andra verksamheter kan hoppa in tillfälligt	ja	ja	Kontinuerligt utbilda extrapersonal
 <b>Elektricitet</b>	Nedfallna träd som orsakar elavbrott	Reservel finns men den räcker inte till all utrustning	nej	nej	Ta fram en plan med prioriteringar för vad reservelen ska användas till
 <b>Vatten</b>	Vattenläcka	Det finns vattendunkar och köken ingår i nödvattenplanen	ja	nej	Ta fram en rutin för hur vatten i dunkar ska omsättas och vatten prioriteras vid nödläge. Köp in dryck som kan användas om nödvatten dröjer
 <b>Utrustning</b>	Trasig utrustning	Det finns engångsmaterial i alla kök om det inte går att diska	nej	nej	Upprätta serviceavtal för all utrustning. Ställ krav på servicejour och tillgängliga reservdelar vid inköp av utrustning
 <b>IT/telefoni</b>	Cyberattack som stör uppkopplingen	Utskrifter som uppdateras regelbundet	nej	ja	Ingen åtgärd behövs, rutinen fungerar
 <b>Transporter</b>	Snökaos förhindrar leveranser från tillagningskök till mottagningsköken	Transport på spark eller pulkor till de närmsta köken	nej	nej	Krisrätter som passar för mottagningsköken tas fram och lager byggs upp i alla mottagningskök

## 4.4 Sätta i gång

Riskbedömningen kopplar riskhändelser till de reservlösningar som finns och ger möjlighet att utvärdera hur sårbar verksamheten är och var åtgärder behöver vidtas. Metoden ger ökad kännedom om måltidsverksamheten och därmed en större trygghet för måltidspersonalen. Ta hjälp av Checklista Riskbedömning och nedladdningsbar mall när ni påbörjar arbetet med riskbedömning.

## 4.5 Volymförändringar

Utöver beredskap för att upprätthålla den ordinarie måltidsverksamheten i varje kök kan det vara relevant att se över förmågan att skala upp verksamheten i vissa tillagningskök. Detta kan till exempel bli nödvändigt om något kök blir obrukbart och måltiderna behöver tillagas och transporteras från ett annat kök som har möjlighet att tillfälligt utöka antalet måltider.

Som måltidschef behöver du reda ut **vilket eller vilka** kök i din måltidsorganisation som ska kunna utöka antalet måltider för att täcka upp för **vilka** andra kök och **vilka** andra målgrupper. Du behöver dessutom bedöma om det kök som utökar antalet måltider behöver ta höjd för andra förändringar. Det kan exempelvis innebära tillagning och servering vid andra tider, annan frekvens eller med hänsyn till förändringar i arbetet med livsmedelssäkerhet motiverat av att det tillkommit målgrupper med andra behov.

För de tillagningskök som bedöms ha förmågan att skala upp genomförs ytterligare en konsekvensanalys utifrån de nya förutsättningarna.

## 4.6 Kriskök

Förmågan att upprätthålla måltidsverksamheten kan stärkas genom att utrusta vissa tillagningskök så att de får bättre förutsättningar att både stå emot störningar och kunna tillaga ett större antal måltider – så kallade kriskök. Vid längre eller mer omfattande störningar kan dessa kök med kort varsel skala upp antalet måltider och leverera till verksamheter där köken inte fungerar. Om något eller några av tillagningsköken står inför att rustas upp eller om det finns planer på att bygga nytt, kan nedanstående punkter fungera som en inledande vägledning för vad man bör tänka på.

Långsiktig plan för fastigheten

- om fastigheten har andra stora renoveringsbehov
- om annan verksamhet i fastigheten planerar att flyttas.

### Geografisk placering

- i förhållande till samhällsviktiga verksamheter som förskolor och äldreboenden
- i förhållande till skolor och fritidshem för att om möjligt låta barnen gå dit och äta om det är problem med transporterna
- i relation till risker som exempelvis översvämning
- med hänsyn till infrastruktur som kollektivtrafik eller alternativa vägar vid händelse av olyckor eller annat som blockerar vägar.

### Fastighetens närmaste omgivning:

- säkra ytor (avgränsade från skolgård eller gång- och cykelvägar) och gärna flera in- och utfarter
- tillräckliga ytor för parkering.

### Reservel och nödvatten:

- möjlighet att koppla in reservel samt förberedda uppställningsplatser med tillgång till el
- möjlighet att trycksätta fastigheten med nödvatten
- placering av nödvattentank, se kommunens nödvattenplan.

### Utrymme och kapacitet:

- gott om utrymme för kylar, frysar och torrförråd
- möjlighet att koppla in mobila frys- och kylcontainers
- kapacitet att kunna tillaga stora mängder mat med genomtänkt flöde för varmt, kylt, fryst – beroende på vilka behov köket ska tillgodose
- kapacitet för att ta hand om stora mängder disk och sopor
- tillräckligt stora förvaringsytor för att hålla långsiktigt lager av livsmedel utöver kökets ordinarie behov
- ytor för uppställning för till exempel vattentankar, kyl/frys container men även för att flertalet transporter ska kunna komma och gå i tät följd
- plats för transportvagnar och tillräckligt breda dörrar för lasttruckar
- rejäl lastkaj.

### Avlopp och ventilation:

- avlopp som är möjligt att använda även om pumpstationer och annat är ur drift
- ventilation med möjlighet att utöka kapaciteten i takt med att verksamheten växlar upp volym eller använder köket större del av dygnet.

”När det gäller kriskök så gjorde vi en kartläggning för att komma fram till hur många vi skulle behöva. Vi kom fram till att vi behöver två kriskök i kommunen. Vi har ett par kök som är enormt stora och det är en fördel. Men vi tittade även på tillfartsvägar och annat som är viktigt när det gäller infrastrukturen. För oss var det till exempel viktigt att de ligger i närheten av E18. Det är viktigt att man har någon form av kriskök i en kommun. Det vi bygger nu är riktat mot våra äldre, det är det absolut primära. Det bästa är om man kan få in krisköksplaneringen redan i byggplanerna.

Anders Sundin, måltidschef, Uppsala kommun

---

## DEL C.

# Att säkra måltider vid störning

För att säkra måltider vid störning måste det finnas livsmedel att tillgå. Om ordinarie livsmedelsleveranser uteblir, eller om aktiviteterna i köket störs så att livsmedel inte kan tillagas, behövs reservlösningar.

I del C ges en fördjupning om livsmedel och krisrätter för att komplettera och förstärka övriga reservlösningar. Vi går igenom hur du sätter ihop krisrätter, bygger upp och omsätter lager samt hur du kan få med ett beredskapsperspektiv i dina upphandlingar och leverantörsavtal.

Efter genomgång av del C har du

- en lista på testade krisrätter som fungerar utifrån olika resursbortfall
- en plan för hur du bygger upp och omsätter det lager som behövs till krisrätterna
- en plan för hur du får in beredskapsperspektivet i nya upphandlingar och vilka handlingsalternativ som står till buds.



## 5. Krisrätter och lager

Att i förväg planera och testa krisrätter skapar en beredskap för att kunna upprätthålla måltidsverksamheten under så lång tid som möjligt vid en störning. Det här kapitlet syftar till att stötta planeringen av krisrätter med tillhörande lager.

### 5.1 Inför arbetet med krisrätter

De flesta måltidsverksamheter har beredskap för att täcka upp för mindre resursbortfall som ibland uppstår i den dagliga verksamheten. Det kan handla om en transport som inte kommer fram eller sjukfrånvaro bland måltidspersonalen, och detta kan oftast lösas utan några större problem. En längre eller större störning kräver däremot beredskapsplanering.

Att i förväg ta fram krisrätter gör att varje kök – när krisen är ett faktum – snabbt kan ställa om och servera enklare eller alternativa måltider. Med den beredskapen uppstår en tidsfrist för att kunna planera för måltiderna om det visar sig bli en längre störning. Arbetet med krisrätter ökar därmed beredskapen för många typer av störningar.

Förankra genom att ta med kokkar, måltidspersonal, upphandlare och leverantörer i arbetet med att ta fram krisrätter och de livsmedel som behövs till dessa.

---

”Jag har pratat med några kokkar om att vi ska göra fem krisrätter där vi tänker på förvaring, vattentillgång, hållbarhet och allergener. Vi har pratat om att dessa livsmedel ska alla kök ha hemma och att krisrätterna ska ligga i grundmenyn, till exempel en gång varje termin. Detta för att säkerställa att alla vet vad man ska beställa hem, att alla kan tillaga dem, att vi får ’ruljangs’ på dessa livsmedel, att man snabbt vet vilken specialkost som krävs, och så vidare. Vi utgår från att maten ska vara enkel att tillaga. Vid en kris är det ofta många andra saker som inte fungerar som de ska.”

Monica Berg, måltidplanerare, Umeå kommun

---

Om du vill sätta i gång direkt kan arbetet motiveras med ansvarsprincipen: den som har ansvar för en verksamhet i normala situationer har också motsvarande ansvar vid en kris. Nedan kan du hitta inspiration från hur andra har gjort.

## Utdrag ur andra organisationers arbete med krisrätter och lager för inspiration



### Uppsala kommun

Måltidsverksamheten tog eget initiativ och agerade utifrån sin tolkning av ansvarsprincipen. De har upprättat ett centralt livsmedelslager med tillhörande krismeny för sju dagars lunch/middag och mellanmål. Det innehåller cirka 20 000 portioner och främst tänkta till äldreomsorgen. Varje kök har dessutom egna lager för tre dagar och de får själva ansvara för att omsätta sina lager.



### Region Gotland

Alla kommunala kök har fått i uppdrag att ta fram egna krisrätter och se till att alltid ha tillhörande livsmedel hemma för följande händelser: a) två dagar utan el och vatten vid ett plötsligt avbrott samt b) tre dagar utan livsmedelsleveranser.



### Nordanstigs kommun

Måltidsverksamheten fick i uppdrag att skapa ett beredskapslager för att samhällsviktiga verksamheter (förskola, skola och omsorg) på kort sikt ska kunna bedriva verksamhet även vid uteblivna livsmedelsleveranser. Beredskapslagret ska bestå av livsmedel och utrustning motsvarande 7 000 dygnsportioner som ska omsättas i den ordinarie matsedeln, utifrån en lista med bäst-före-datum. För att maten ska kunna tillagas oavsett störning ligger lagret vid ett kök som har både tillgång till reservel och nödvattenförsörjning.



### **Kommunerna i Karlstadsregionens räddningstjänstförbund**

Kostcheferna fick i uppdrag att gemensamt ta fram krismenyer – en till äldreomsorg och en till förskola och fritidshem. Menyerna skulle utgå ifrån livsmedlen som går att lagerhålla i varje kök och kan tillagas även i kris och utan tillgång till fungerande kyl- och frysskåp, spisar, ugnar och dricksvatten i kranarna. Livsmedlen ska så långt som möjligt omsättas löpande i de ordinarie menyerna.

## **5.2 Urval av krisrätter**

Kom i gång med krisrättsplaneringen genom att lista de rätter ur den ordinarie menyn som skulle kunna passa som krisrätter. Valet av krisrätter och tillhörande lager sker utifrån det befintliga läget. Om någon förutsättning ändras – till exempel att ett kök får tillgång till reservel eller utökat lagerutrymme – så kan krisrätterna ändras. Vid behov, komplettera med andra förslag på rätter. Kriterierna i listan nedan kan hjälpa dig göra urvalet.

### **Omtyckta rätter**

De rätter som väljs bör vara uppskattade av många och enkla att variera med olika tillbehör och kryddor.

### **Tillgängliga livsmedel**

Krisrätterna bygger på tillgängliga livsmedel, det vill säga de som finns i lager eller lätt tillgängliga hos leverantörer.

### **Enkla att lagerhålla**

Livsmedel som är lagringsdugliga bör utgöra basen i krisrätterna.

### **Enkla att omsätta**

Livsmedel som ingår i krisrätter bör också ingå i verksamhetens ordinarie menyer så att de är enkla att omsätta.

### **Ren bas**

Utgångspunkten för krisrätterna är en ren bas, det vill säga mat som är till exempel laktosfri, vegetarisk och med så få allergener som möjligt. Det gör rätterna anpassade till de flesta måltidsgäster och lättare att kombinera och komplettera vid behov. Även

vid en störning behöver måltider i vård, skola och omsorg kunna anpassas för matgäster med allergi, överkänslighet, andra medicinska behov eller funktionsnedsättningar.

### Tillagning och servering

Recepten till krisrätterna bör vara enkla att följa. Få förberedelser och en kort tillagningstid för både större och mindre volymer underlättar. Hänsyn bör tas till eventuell begränsning av vatten, elektricitet och personal, samt till hur lätt det är att varmhålla rätterna. Rätterna bör dessutom vara enkla att servera.

### Kompetens och personal

All måltidspersonal bör kunna tillaga rätterna utifrån enkla anvisningar. De ska även gå att laga under enklare förhållanden och inte kräva hög personaltäthet.

### Tid

Tidsaspekten är en viktig komponent att ta med i krisrättssammansättningen. Utgångspunkten är att tiden är en bristvara vid en störning. Tänk på

- förberedelsetid
- tillagningstid
- serveringstid
- leveranstid
- tid för efterarbete.

### Transportanpassade rätter

Vid behov bör rätterna anpassas för leveranser till mottagnings- och avdelningskök. Rätterna bör ha få komponenter och lämplig konsistens. Ta hänsyn till både varm och kyld mat samt transporter i kantiner eller matlådor.

## 5.3 Testa krisrätterna

När en första lista med förslag på olika krisrätter har sammanställts behöver ni reda ut om rätterna håller utifrån störningar i olika resurser. Gå igenom varje rätt utifrån störningar i olika resurser med hjälp av följande frågor:

- Går de livsmedel som krisrätten består av att lagerhålla och alltid hålla hemma?
- Hur står sig rätten om personalstyrkan reduceras? Är den möjlig att servera på ett enklare sätt som inte kräver mycket personal?
- Hur står sig rätten vid ett strömbrott? Går den att tillaga och servera utan el?
- Hur står sig rätten om tillgången till vatten störs? Går den till exempel att laga med mjölk, kokosmjölk eller tomatås i stället?

- Fungerar rätten att tillaga med annan utrustning? Till exempel: om kokgrytan inte fungerar, kan krisrätten anpassas genom att samma ingredienser tillagas på något annat sätt?
- Är det möjligt att använda livsmedlen i den valda krisrätten i ordinarie meny och i olika typer av rätter? Som exempel kan havregryn användas i en müsli, smoothie, bröd och kakor, pannkakor eller utdrying av färsrätter.

När krisrätterna på listan har gått igenom var för sig behöver hela listan av rätter ses över så att störningar i alla resurser har täckts upp. I slutändan kan listan över krisrätter behöva inkludera några måltider för störningar i vatten och el och några måltider för uteblivna livsmedelsleveranser och hög personalfrånvaro. Se över vilka specialkost som behöver serveras. Glöm inte att checka av mot riskbedömning och åtgärdsförslag som noteras i kapitel 4, Måltidsverksamhetens kontinuitetshantering.

## 5.4 Dokumentera recept med anvisningar för olika störningar

Samla de krisrätter som har valts ut i en lista och ta fram recept för varje rätt. Skapa recepten i ert kostdatasystem eller använd en enkel tabell.

Notera namnet på rätten och ge en kort beskrivning av receptet. Ge enkla och tydliga instruktioner som underlättar tillagning och servering. Lägg till tips om hur man till exempel kan variera rätten med olika smaksättningar. Fundera även över vilken annan information som bör finnas med i recepten. Nedan har vi listat förslag:

- förberedelsetid
- total tillagningstid (förberedelse plus tillagningstid)
- svårighetsgrad (enkel/medel/avancerad)
- tillagningssätt (ugn, gryta, mikro, stekhäll, grill)
- ingredienser (i den ordning de ska användas)
- mängd i vikt/volym
- tillagningsanvisning
- utrustning och redskap som behövs
- portioner per kantin/bleck
- serveringsportion
- tillbehör vid servering
- alternativa tillagningsmetoder och ändringar utifrån reservlösningar
- alternativa ingredienser
- information om allergener.

För kök som ska ta höjd för volymändringar och nya målgrupper kan tillkommande rutiner och serveringsanvisningar behöva noteras på receptet.

Tänk på att alla recept bör finnas utskrivna, samlade och lättillgängliga i krispärmen.

---

”Det är inte säkert att personalen som kommer jobba i köket vid en störning har köksvana. Även i sådana fall behöver vi jobba förebyggande. Kommer du in som ny behöver du redan innan veta vad som gäller: hur man betar sig i ett kök, var arbetskläder och recept finns, hur du startar köksmaskiner, och så vidare. Vi har tagit fram en manual för dessa personer så att de kan kliva in om störningen motiverar det.”

Isabelle Eriksson, länskostchef, Region Örebro Län

---

### Livsmedelssäkerhet

Oavsett om det är vardag eller kris så behöver kraven i livsmedelslagstiftningen följas, både när det gäller att maten är säker och för att kunna ge korrekt information om vad maten innehåller. Ansvaret för detta ligger hos livsmedelsföretagaren, det vill säga den som är juridiskt ansvarig. I praktiken är det ofta delegerat till verksamhetsansvarig, som vanligtvis är måltidschef.

För kök som ska ta höjd för volymändringar och laga mat till nya målgrupper kan arbetssätt och rutiner behöva anpassas för att upprätthålla livsmedelssäkerheten:

- Det kan behövas nya rutiner för att säkerställa att maten är säker att äta och att ingen riskerar att bli sjuk.
- Det kan behövas nya rutiner för hur information om målgruppers behov överlämnas till det kök som är planerat att ta över måltidsförsörjningen.
- Det kan behövas nya rutiner för hur information om målgruppers behov följer med om man flyttar måltidsgäster från deras vanliga måltidsmiljö till en annan.

En dialog i förebyggande syfte bör föras med den kommunala livsmedelskontrollen så att förändringar i verksamheten kan ske på ett säkert sätt och att omställningar som krävs är förankrade.

Checklistan nedan summerar hur du stegvis sätter samman krisrätter enligt beskrivningen ovan.

---

## 5.5 Checklista Krisrätter

### 1. Välj krisrätter ur ordinarie meny

Utgå från er befintliga meny och lista de rätter som skulle kunna fungera givet kriterierna som beskrivits tidigare:

- omtyckta rätter
- baserat på tillgängliga livsmedel
- enkla att lagerhålla
- enkla att omsätta
- ren bas
- enkla att tillaga och servera
- kompetens och personal
- tidsåtgång
- transportanpassade rätter.

### 2. Komplettera valet av krisrätter







Vid behov, komplettera med andra förslag på rätter. Inspiration här kan också komma utifrån: finns det måltidsverksamheter i grannkommuner/-regioner som kan inspirera i valet av krisrätter eller att samarbeta med kring framtagningen?

### 3. Testa krisrätter

Nedan finns en tabell med exempel på hur ni kan testa krisrätter gentemot olika resurser och åtgärdsförslag som exempelvis lagerhållning och alternativ utrustning. En tom mall som ni kan använda för att testa era egna krisrätter finns att ladda ner på Livsmedelsverkets webbplats.

## Testa krisrätter: Exempel på ett mindre tillagningskök

**Reservel:** Nej. **Nödvatten:** Nej. **Alternativ utrustning:** Tre stekhällar/muurikka, ett gasolkök med två brännare. **Vattendunkar:** Ja

Namn på krisrätt	 Livsmedel	 Personal	 EI	 Vatten	 Utrustning	 Transporter	Kommentarer
<b>Fyll i namn på den krisrätt som ska testas.</b>	Ange om de livsmedel som ingår i rätten alltid kan finnas tillgängliga. (JA/NEJ)	Ange om rätten kan tillagas med begränsad personalstyrka. (JA/NEJ)	Ange om rätten kan tillagas utan el. (JA/NEJ)	Ange om rätten kan tillagas utan vatten. (JA/NEJ)	Ange om rätten kan tillagas med alternativ utrustning. (JA/NEJ)	Ange om rätten fungerar att transportera. (JA/NEJ)	Notera annat relevant.
<b>Pasta med tomat- och linssås</b>	JA	JA	NEJ	NEJ	JA	JA	Det går att byta torra linser mot linser i tetra. Pasta kan kokas i tomatsåsen.
<b>Tortillawrap</b>	JA	JA	JA	JA	----	JA	Kall rätt som lätt kan varieras med olika fyllningar
<b>Ärtsoppa</b>	JA	JA	NEJ	NEJ	JA	JA	Helkonserv kan förvaras i rumstemperatur OBS! Behöver spädas med vatten.

## 4. Dokumentera valda krisrätter

Samla de krisrätter som har valts ut i en lista och ta fram recept för varje rätt. Skapa recepten i ert kostdatasystem eller använd en enkel tabell. Sammanställ recepten för de valda krisrätterna. Skriv ut recepten och förvara dem lättillgängligt i kökets krispärm. Ta med

- ingredienser för antal portioner och serveringsanvisningar
- tillagning och servering inklusive tidsuppskattningar
- alternativ vid olika typer av störningar
- noteringar om allergener
- noteringar om arbetet med livsmedelssäkerheten påverkas vid vissa störningar.





## 5.6 Att bygga upp ett livsmedelslager

När krisrätterna är testade och sammanställda behöver ni se till att de livsmedel som krävs för tillagning alltid finns hemma – ni behöver bygga upp ett lager. Det kan ta tid och kräva resurser att bygga upp ett lager, därför bör det göras stegvis och kontinuerligt samt företrädesvis i dialog med leverantörer för att säkerställa tillgång till aktuella livsmedel. Uppbyggnaden av livsmedelslager behöver ske utifrån de behov och förutsättningar som finns – både inom den egna organisationen, i samverkan med andra förvaltningar inom vård, skola och omsorg och eventuellt genom politiska beslut. Följande steg kan hjälpa till att sätta i gång.

### Sätt en rimlig ambitionsnivå utifrån förutsättningar

Börja med att sätta upp en ambitionsnivå som alla måltidsverksamheter ska klara – till exempel att varje kök ska ha beredskap för att kunna servera några måltider extra eller kunna upprätthålla sin ordinarie verksamhet i ett visst antal dagar. Därefter behöver ni se hur förutsättningarna ser ut för att nå upp till den ambitionsnivån.

Gå igenom de befintliga lagerförutsättningarna i relation till valda krisrätter. Hur ser kopplingen ut mellan de valda krisrätterna och ditt befintliga lager? Gå igenom både lagrets yta och dess innehåll:

- Vilka volymer kan lagerhållas, hur många måltider och hur mycket livsmedel?
- Vilken typ av förvaringsmöjligheter finns (torrförråd, kyl- eller frys)?
- Finns det utrymme som inte är avsedda som livsmedelslager i dagsläget som skulle kunna användas som torrförråd med vissa justeringar? Förankra med funktionen för livsmedelskontroll.
- Vilka krav på förpackning (typ, storlek, mått) ställs?
- Finns det utrymme för engångsmaterial och hygienartiklar?

### Välj livsmedel att lagra

Utgå från era framtagna krisrätter och lista de livsmedel (torrvaror, konserver, färskvaror med lång hållbarhet som exempelvis lök, rotfrukter, potatis) som behövs för att tillaga dessa. Livsmedlen behöver utvärderas utifrån

- **tillagningsmetod** – går livsmedlen att tillaga på de olika sätt som anges i receptet givet störningar och begränsad tillgång till olika resurser?
- **lagringsmetod och -tid** – hur och hur länge kan livsmedlen lagras (frys, kyl eller rumstemperatur)?
- **leverans** – av vilka leverantörer och hur snabbt kan livsmedlen levereras?
- **hållbarhet** – kan krav på hållbarhetstid mötas?

Livsmedlen som väljs ut sammanställs enligt ordinarie rutin om de finns i ordinarie sortiment eller byts ut/noteras i åtgärdslistan om de saknas. Identifiera viktiga livsmedel

för specialkost och anpassade måltider som kan ha längre leveranstid, som bara kan levereras av ett fåtal leverantörer eller kan ha andra begränsningar. För en dialog med dina leverantörer och förankra inköp av större volymer i god tid.

### Börja i liten skala och utöka

Det är många aspekter som behöver tas med i uppbyggnaden av ett lager och många gånger måste man testa sig fram. Bygg upp försörjningsberedskap successivt. Nedan följer några tips för att komma i gång.

### Planera för att omsätta livsmedelslagret

En plan för hur lagret ska omsättas gör att livsmedel inte behöver slängas i onödan. I praktiken är det varornas bäst före-datum som styr omsättningstakten och att sätta upp rutiner kring dessa datum hjälper till att hålla en löpande kontroll. Tänk på att många livsmedel håller betydligt längre än bäst före-datumet, som är en kvalitetsmärkning. Det betyder att efter passerat bäst före-datum kan lukt, smak och färg förändras, men maten blir inte farlig. Det finns inget förbud mot att servera livsmedel som passerat bäst före-datumet förutsatt att det ser bra ut, luktar och smakar bra.

Utgå från er ordinarie rutin för omsättning av lager för att se om den fungerar även för krisrätterna. Justera om ni behöver och notera i kalendern. Om ni saknar rutin för omsättning av lagret kan ni börja enkelt genom att sätta upp en lista vid förrådsutrymmena där livsmedlen som alltid ska finnas hemma står antecknade med tillhörande omsättningsplan och datum.

---

”I våra rutiner för hantering av krislager ingår att varje enhet har eget ansvar över att hålla koll på utgångsdatum och att förbruka samt köpa in nytt när det behövs. En inventering av det som ska finnas i lager ska göras två gånger per år för att säkerställa att allt finns hemma.”

Anneli Ekstedt, verksamhetschef för måltidsorganisationen, Växjö kommun

---

Checklistan nedan sammanfattar hur ni kan bygga upp och omsätta livsmedelslager.

---

## 5.7 Checklista Livsmedelslager

### 1. Konkretisera ambitionsnivå och förutsättningar

Notera den ambitionsnivå du har valt för lagret och beräkna vad det innebär kvantitativt avseende både livsmedel och förbrukningsartiklar. Jämför med det befintliga lagret med hjälp av frågorna:

- Vilka volymer kan lagerhållas, hur många måltider och hur mycket livsmedel?
- Vilken typ av förvaringsmöjligheter finns (torrförråd, kyl- eller frys)?
- Finns det utrymmen som inte är avsedda som livsmedelslager i dagsläget som skulle kunna användas som torrförråd med vissa justeringar? Förankra med funktionen för livsmedelskontroll.
- Vilka krav på förpackning ställs (typ, storlek, mått)

Reflektera över om ambitionsnivån är rimlig utifrån befintliga förutsättningar.

### 2. Sammanställ livsmedelslista

Utgå från de krisrätter som tagits fram och sätt ihop en lista över de livsmedel och det material som behövs för att tillaga och servera rätterna. Ta stöd av följande frågor i valet av livsmedel:

- Tillagningsmetod – går livsmedlen att tillaga på de olika sätt som anges i receptet givet störningar och begränsad tillgång till olika resurser?
- Lagringsmetod och -tid – hur och hur länge kan livsmedlen lagras (frys, kyl eller rumstemperatur)?
- Vilka livsmedel behövs till specialkost och anpassade måltider?
- Vilka livsmedel har lång leveranstid, bara kan levereras av ett fåtal leverantörer och alternativa ersättningsvaror saknas?
- Leverans – av vilka leverantörer och hur snabbt kan livsmedlen levereras?
- Hållbarhet – kan krav på hållbarhetstid mötas?

Livsmedlen som väljs ut sammanställs enligt ordinarie rutin om de finns i ordinarie sortiment eller byts ut/noteras i åtgärdslistan om de saknas. För en dialog med dina leverantörer och förankra inköp av större volymer i god tid. Och skriv ut beställningsunderlag.

### 3. Inkludera livsmedel till krisrätter i en omsättningsrutin

Utgå från ordinarie rutin för omsättning av lagret för att se om den fungerar även för krisrätterna. Justera om det behövs och notera i kalendern. Om ni saknar rutin för omsättning av lagret kan ni börja enkelt genom att sätta upp en lista vid förrådsutrymmena där livsmedlen som alltid ska finnas hemma står antecknade med tillhörande omsättningsplan och datum.



## 5.8 Sätta i gång

Krisrätter med tillhörande lager behöver utgå från verksamhetens måltidsgäster och kökets förutsättningar. Ta med kockar och måltidspersonal i arbetet och bygg succesivt upp en lista med krisrätter och tillhörande lager som är anpassat för varje enskilt kök. Genom att följa checklistan blir det enklare att komma i gång. Så småningom har ni tagit fram krisrätter och byggt upp ett lager som passar det enskilda köket och dess målgrupper så att måltider kan tillagas och serveras även vid störningar.

## 6. Tillgång till livsmedel vid störning

Tillgång till livsmedel är en förutsättning för att måltidsverksamheten ska kunna servera måltider. Det här kapitlet syftar till att ge dig vägledning i att förebygga störningar i leveranser och avtal.

### 6.1 Förebyggande arbete

För att minimera konsekvenserna av störningar på befintliga avtal för måltidsverksamheten kan du göra ett förebyggande arbete genom att föra dialog med dina leverantörer. Syftet är att få en helhetsbild över sårbarheten när det gäller leverantörer och identifiera hur du kan stärka beredskapen. Följande frågor kan hjälpa till:

- Hur ser dina befintliga avtal ut?
- Kan flera leverantörer leverera samma vara?
- Finns det klausuler i avtalen som krävställer på leverantören att ha en viss beredskap?
- Hur ser din sammansättning av leverantörer ut? Är det huvudsakligen en större grossist eller flertalet mindre leverantörer?

---

”Man kan inte nog understryka värdet av att ha dialog. Vi bjöd in trettio leverantörer till enskilda samtal – alltifrån de tre stora grossisterna till den lilla äggproducenten. Vi träffade lanthandlarna och köttleverantörerna. Samtalen varade från 45 minuter till tre timmar och det var viktigt att samtalen var just **enskilda**, så att alla kunde prata fritt. Utifrån den dialogen landade vi i hur vi skulle dela upp livsmedelsavtalen.”

Sandra Stenman, upphandlare, Bodens kommun

---

## 6.2 Störning på befintligt avtal

Om en leverantör inte kan leverera enligt avtal, och det inte finns tillräcklig beredskap för det, uppstår en akut situation för dig som beställare. Den akuta situationen innebär dock inte per automatik att vare sig det befintliga avtalet eller Lagen om offentlig upphandling (LOU) kan frångås, utan det finns ett antal frågor att ta ställning till för att avgöra hur du får, kan och bör lösa den akuta situationen. Samverka med den som är ansvarig för upphandling i din organisation för att få stöd.

---

Beredskap handlar i de allra flesta fall om att säkerställa att verksamheten fungerar utan att måltidsgästen påverkas negativt. Det handlar inte om att hantera ett nytt behov – däremot kan behovet behöva lösas på ett nytt sätt.

Monica Sihlén, upphandlingsstöd segmentsansvarig livsmedel

Upphandlingsmyndigheten

---

Det första steget är att gå igenom det aktuella avtalet. Vilka möjligheter finns i avtalet? Hur regleras force majeure? Ta kontakt med din leverantör för att stämma av vilka möjligheter som finns för att leverera även om förutsättningarna förändrats, till exempel begränsningar i sortiment, leveranser eller beställningsmöjligheter. Genom samtal och ökad flexibilitet när det gäller produktkrav och krav på ersättningsartiklar kan många bristsituationer lösas.

---

”Titta i dina avtal för att se vad du får göra. Det kanske är sagt att du ska köpa torra linser och inte färdiga för att ni lagar allt från grunden, men avtalet tillåter även färdiga. Hur ser flexibiliteten ut, kan du få något annat?”

Monica Sihlén, upphandlingsstöd segmentsansvarig livsmedel

Upphandlingsmyndigheten

---

Störningen behöver inte avse brist på en särskild vara – det kan vara logistikproblem som är orsaken. Går det inte att få leverans från ett visst lager hos leverantören, fråga om det går att få leverans från ett annat. Ju mer information du har från leverantören, desto bättre bild får du av situationen och möjliga lösningar.

Finns det ramavtal med flera leverantörer som är möjliga att avropa när den första inte har möjlighet att leverera? Hur ser det ut hos dessa leverantörer? Direktkontakt och dialog är vägen fram även här.

## 6.3 Upphandling i akuta situationer

Ibland går det inte att använda befintliga avtal och en akut situation uppstår. Det innebär ofta att upphandlingar och inköp behöver göras väldigt snabbt. Upphandlingslagstiftningen är anpassad för akuta situationer, men du behöver se till både situationen och villkoren i dina befintliga avtal för att veta vad som är möjligt att göra. Här kan samverkan med upphandlingsansvariga i din organisation behövas.

Om du har fört dialog med leverantörer och fortfarande har ett läge där det inte går att få fram livsmedel behöver du genomföra en ny upphandling. Måltidsverksamheten omfattas sannolikt av upphandlingsplikt. Du behöver då ta ställning till om en direktupphandling är möjlig eller inte utifrån upphandlingens värde. Om du hamnar under gränsen kan du fortsätta med en direktupphandling, om du hamnar över behöver du gå vidare med en direktivstyrd upphandling, det vill säga en vanlig upphandling med annonserat förfarande.

Om du upphandlar utan att följa de direktiv som gäller enligt Lagen om offentlig upphandling (LOU) uppstår en otillåten direktupphandling. Det inkluderar bland annat att annonseringstiden som gäller för upphandling inte hålls eller att kravspecifikationen inte annonseras i en elektronisk databas. Du får direktupphandla om det föreligger synnerliga skäl, men vad som anses utgöra synnerliga skäl att direktupphandla framkommer inte i LOU; det prövas från fall till fall. Det innebär att den upphandlande myndigheten som bestämmer sig för att åberopa synnerliga skäl har ansvaret och står för risken.

Till de synnerliga skäl som ofta åberopas hör synnerlig brådska. För att bedöma om synnerlig brådska föreligger utgår man från organisationens egna förutsättningar. Kunde livsmedelsbristen förutses? Går det att upphandla som vanligt och därmed hålla tidsfristerna? Om du har en löpande dialog med befintliga leverantörer så kan du lättare besvara dessa frågor och bedöma om och när synnerlig brådska föreligger.

Det är viktigt att komma ihåg att otillåten direktupphandling ska undvikas och direktupphandling på grund av synnerliga skäl är avsett att tillämpas i undantagsfall och med restriktivitet.

## 6.4 Nya upphandlingar

Inför en större upphandling kan en mer omfattande kartläggning av och dialog med leverantörer behöva göras. Beredskapsaspekter i upphandling och inköp kan också behöva ses över.

Det är inte säkert att din kommun eller region har tagit beslut om att beredskapsaspekter ska finnas med vid upphandling och inköp. Om ett sådant beslut saknas behöver beslutsfattare utgå från risk- och sårbarhetsanalyser där behoven identifieras. När det väl finns ett beslut på plats kan du sätta i gång. Samverka och ta hjälp av upphandlingsansvariga. Nedanstående tabell sammanfattar frågor att ha med sig i ett sådant arbete.

### Beredskap i nya upphandlingar

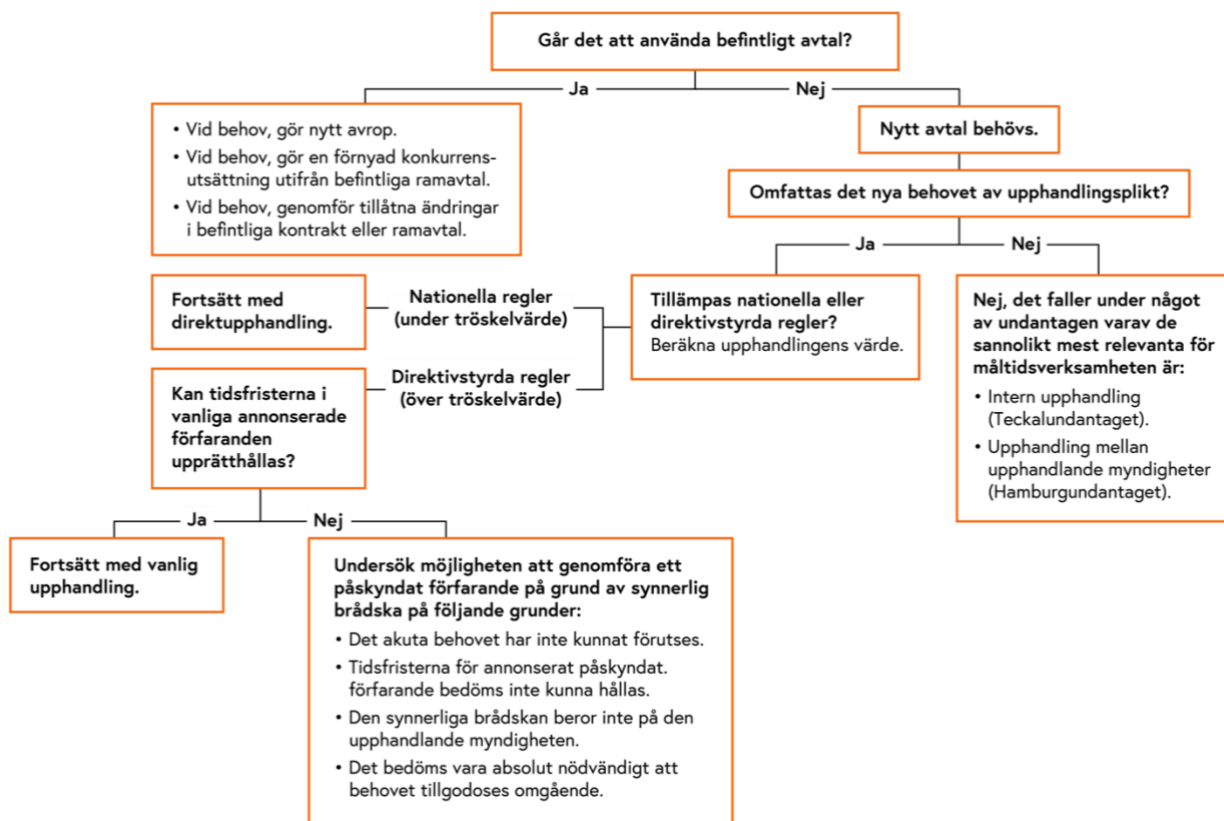
Steg	Delmoment	Frågor som rustar för att beredskap integreras i upphandlingsprocessen
<b>1. Förbereda</b>	a. Planera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns "kriskompetens" i den grupp som ska arbeta med upphandlingen?</li> <li>• Finns det samverkanspartner i upphandlingsprocessen som borgar för ökad beredskap (andra kommuner, gemensamma beställarnätverk)?</li> </ul>
	b. Kartlägga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilken beredskap är lämplig utifrån de behov som kartläggs?</li> <li>• Är en fullsortimentsgrossist den potentiellt bästa alternativa leverantören? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hur påverkar beredskapskrav huvudleverantörens leveranssäkerhet?</li> <li>○ Ska leverantören lagerhålla viss volym eller ska köparen kunna köpa från annan leverantör vid utebliven leverans och ska huvudleverantören stå för merkostnaderna?</li> </ul> </li> <li>• Är fler mindre leverantörer den föredragna lösningen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ska leverantörerna upphandlas med fördelningsnycklar och beslutade avropsförfaranden för att sprida riskerna?</li> </ul> </li> <li>• Hur ser möjligheten ut att ha flera upparbetade försörjningskedjor med likvärdiga produkter och en avtalstid utifrån fastlagt beredskapsbehov?</li> <li>• Går det att skriva skafferiavtal med en/flera lokala livsmedelsbutiker som kan fungera som alternativa leverantörer vid störningar i livsmedelsleveranserna?</li> </ul>
<b>2. Upphandla</b>	a. Upphandlings-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Är väl avvägda krav för leverantörens beredskap med i upphandlingskraven?</li> </ul>



Steg	Delmoment	Frågor som rustar för att beredskap integreras i upphandlingsprocessen
	dokument och krav	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns beredskap beskrivet tydligt för anbudsgivare?</li> </ul>
	b. Utvärdering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns beredskap med i utvärdering av anbud, relevant viktat mot övriga krav?</li> </ul>
	c. Kontrakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretiseras beredskap i kontraktet mellan beställare och leverantör?</li> </ul>
<b>3. Realisera</b>	a. Uppstart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns det vid uppstart rutiner och riktlinjer för hur störningar ska hanteras?</li> <li>• Har leverantören och köparen utvärderat vilka störningar som har störst risk?</li> <li>• Är det tydligt hur beredskapen aktiveras och påverkar beställningen (vem får beställa, vilken kanal), betalningsätt (fungerar e-handel?), faktureringsvillkor?</li> </ul>
	b. Uppföljning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilka kompetenser behövs för att följa upp beredskapen i avtalet?</li> <li>• Finns det en befintlig plan för avtalsuppföljning med avtalsvillkor, samt rutiner och riktlinjer för hur avvikelser hanteras och dokumenteras, i ordinarie verksamhet?</li> <li>• Hur ska störningen följas upp? Räcker det att hantera störningen på samma sätt som avvikelser eller brister hanteras i ordinarie verksamhet?</li> <li>• Finns krav på leverantörens interna information om köparens unika avtal gällande beredskap med i uppföljningen?</li> </ul>

## 6.5 Testa beredskapen i inköp och upphandling

Hur tillgången till livsmedel säkras beror på vilken störning det är som har inträffat, hur akut läget är och hur de befintliga avtalen ser ut. Genom ett förebyggande arbete kan konsekvenserna vid en störning minimeras. Nedanstående beslutsträd sammanfattar schematiskt de vägval som är möjliga utifrån hur din situation ser ut. Använd trädet för att testa om ni har beredskap för samtliga situationer och för att ringa in var det behövs åtgärder.



Illustrationen visar en struktur för hur du kan agera ur ett beredskapsperspektiv, både vid kris och vid test av hur avtalen fungerar.

## 6.6 Sätta i gång

Tillgången till livsmedel är avgörande för att din verksamhet ska kunna tillaga måltider. Om det uppstår en störning som försvårar eller omöjliggör tillgången till livsmedel behöver du alternativ. Du ökar dina möjligheter genom att etablera dialoger och samarbeten med leverantörer och genom att se över dina befintliga avtal. En dialog med upphandlingsansvariga i din organisation ger stöd i den här delen av beredskapsarbetet.

## DEL D.

# Dokumenterad och fungerande beredskap

Handbokens sista del beskriver hur de resultat som kommit fram med hjälp av handbokens tidigare kapitel kan dokumenteras och hållas uppdaterade. Den ger också uppslag till övningar för att testa om det framtagna materialet fungerar.

Efter genomgång av del D har du

- samlat det genomförda beredskapsarbetet från tidigare kapitel i
  - en beredskapsplan med relevant information för måltidschefen
  - krispärmar med relevant information för vart och ett av köken.
- testat beredskapsplanen och krispärmarna med hjälp av övningar och gjort eventuella justeringar
- tagit fram en rutin för kontinuerlig uppdatering av beredskapsplaner och krispärmar
- kommunicerat beredskapsplaner och krispärmar till medarbetare så att de vet
  - vad de är
  - var de finns
  - när de ska användas.

## 7. Dokumentation av beredskapsarbetet

Kapitlet beskriver hur de dokument som beredskapsarbetet resulterar i kan struktureras och dokumenteras. Du får förslag på innehåll och exempel som visar hur du kan sätta ihop dina egna dokument.

### 7.1 Beredskapsplan

En beredskapsplan samlar den övergripande beredskapsinformationen för måltidsverksamheten och ger en överblick över hela organisationen ur ett beredskapsperspektiv. I beredskapsplanen finns till exempel dokumentation om vilka kök som ska täcka upp för ett annat kök om det blir obrukbart. Här finns också en samlad bild av leverantörer till köken, kontaktuppgifter till viktiga funktioner och nyckelpersoner i organisationen samt kommunikationsplan.

### 7.2 Krispärmar

En krispärm är den dokumentation som sammanställs per kök efter att beredskapsarbetet är genomfört. Dokumenten skrivs ut och förvaras i köket, nära till hands om en störning inträffar. I krispärmen finns till exempel kontinuitetsplaner för kökets resurser och för valda scenarier, kontaktuppgifter till samverkansparter och det aktuella kökets valda krisrätter med tillhörande recept. Innehållet i krispärmen är detaljerat och specifikt för varje kök.

### 7.3 Kontinuitetsplaner

Kontinuitetsplaner beskriver vilka reservrutiner som ska aktiveras – vad man ska göra och när, vid ett avbrott eller en störning. De utformas i nära samarbete med måltidspersonalen och ska finnas tillgängliga i krispärmen i respektive kök för att vara en direkt hjälp för måltidspersonalen att veta vad som ska göras vid en störning. Kontinuitetsplanerna behöver uppdateras regelbundet så att de är aktuella om måltidsverksamhetens förutsättningar ändras.

En kontinuitetsplan skrivs kortfattat och enkelt med följande information:

- beskrivning av störningen
- hur reservrutinen ska genomföras
- återgångsrutin – hur verksamheten återgår till vanligt arbetssätt igen när störningen är över
- nödvändiga kontaktuppgifter
- datum när kontinuitetsplanen uppdaterades senast.

### Kontinuitetsplan

Nedan finns ett exempel på en kontinuitetsplan. En tom mall som ni kan använda finns att ladda ner på Livsmedelsverkets webbplats.

#### Exempel på kontinuitetsplan

Kontinuitetsplan för personalbrist	
<b>Reservrutin</b>	Ring vikariesamordnare alt. poolkock direkt <ol style="list-style-type: none"><li>1. Poolkock hoppar in</li><li>2. Fadderkock från kök xx hoppar in</li><li>3. Vikarie hoppar in</li><li>4. Prioritera de viktigaste arbetsuppgifterna enl. lista på sid xx i krispärmen, dokumentera vad som återstår att göra</li><li>5. Leverera färdiga måltider från överenskommet kök</li><li>6. Förenkla måltiderna enl. krisrätt xx på sid xx i krispärmen</li><li>7. Använd engångsmaterial för att minimera disk</li></ol>
<b>Återgångsrutin</b>	Åtgärda de arbetsuppgifter som inte genomförts. Återställ om utrustning eller annat lånats från annat kök. Köp in engångsmaterial eller annat som behöver ersättas.
<b>Nödvändiga kontaktuppgifter</b>	Tfn Vikariesamordnare Tfn Poolkock Tfn Fadderkök Tfn Måltidsansvarig Se även kontaktlista på sid xx i krispärmen
<b>Uppdaterad senast</b>	xxxx-xx-xx

---

”I en måltidsorganisation lever vi alltid med en plan B. Det händer hela tiden saker där vi får styra om kursen. Nu stärker vi upp vår kontinuitetsplan med fler scenarier, rutiner och dokumentationer, så vi står mer rustade än tidigare.”

Eva Nolenstam, utvecklare, Kostservice, Region Halland

---

## 8. Fungerande beredskap

Handbokens sista kapitel ger förslag på hur du, när du tagit fram beredskapsplanen och krispärmarna, kan testa att de verkligen fungerar. Du får förslag på övningar för att sätta din beredskap på prov.

### 8.1 Från planer till praktik

Planer som verkar bra i teorin är inte alltid direkt överförbara till praktik. Det kan finnas faktorer som inte har tagits med i planerna men som påverkar handlingsutrymmet vid störning eller så kan det helt enkelt vara så att något har glömts och ger sig till känna när framtagna planer ska aktiveras.

För att säkerställa att beredskapen verkligen fungerar som den ska kan den testas praktiskt. Övningarna kan ta olika utgångspunkter och vara mer eller mindre omfattande, men syftet är detsamma: att säkerställa att beredskapen fungerar enligt de planer som tagits fram och att skapa trygghet hos måltidspersonalen genom aktivt deltagande. Övningarna formuleras enkelt och övas så nära en verklig situation som möjligt. Förslagen nedan kan fungera som inspiration.

Om övningarna identifierar svagheter eller luckor i beredskapsplaneringen kan kontinuitetsplaner, informationen i krispärmarna och beredskapsplanen behöva uppdateras.

### 8.2 Öva för att testa kontinuiteten i köken

Konsekvensanalysen i kapitel 3 ger en utgångspunkt för övningar. Med hjälp av checklistorna till kapitlet har både kökets aktiviteter och resurser kartlagts och acceptabla avbrottstider och återställningstider fastställts. Hur står sig dessa i verkligheten? Kan återställningstider och acceptabla avbrottstider hållas?

#### Öva störning i resursen livsmedel

Pröva en situation där livsmedel till den ordinarie menyn har inte levererats så måltiden måste tillagas med de livsmedel som finns i lager. Hur fungerar det i praktiken?

#### Öva störning i resurserna el och utrustning

Öva på att laga mat, servera och diska i mörker. Går det att tillaga krisrätter utan att använda utrustning som kräver el? Går det att läsa recepten som finns i krispärmen? Finns det tillräckligt med pannlampor? Hur snabbt går de att ta fram och fördela? Är någon yta bortglömd när det gäller ljussättning? Vet alla hur alternativ utrustning, t ex utomhusgrillar, ska användas?

---

”Om strömmen försvinner står du utan både kyl, frys, spis och ugn. Dessutom kan det snart ta slut på vatten eftersom det krävs el för att trycksätta dricksvattenledningarna.”

Malin Larsson, säkerhetskoordinator, Karlstadsregionens räddningstjänstförbund

---

### Öva störning i resursen vatten

En reservlösning för resursen vatten är vattendunkar där vattnet byts ut med jämna mellanrum för att hålla det brukligt. Hur ser det ut när vattnet i vattendunkarna kommer till användning? Hur förs vatten över från dunk till kastrull eller tillbringare utan spill? Orkar alla i personalen lyfta, hälla och bära vattendunkarna? Finns det en prioriteringslista över vad vattnet i vattendunkarna ska användas till? Sätt upp en övning där dessa frågor besvaras utifrån praktik!

### Öva störning i resursen personal

Låt två kök byta halva personalstyrkan med varandra och laga mat i varandras kök. Vilka insikter kommer fram? Vilka moment går att göra enklare? Hur ser det ut med kompetensen för respektive aktivitet om halva personalstyrkan saknas?

### Öva störning i resursen IT och telefoni

Reservrutinen för störning i IT och telefoni är ofta att samla informationen som behövs tillgänglig på annan plats – fysisk utskrift eller lokalt på datorn. Känner personalen som använder kostdatasystemet till reservrutinen så att de enkelt kan hitta relevant information? Kräver reservrutinen mer tid? Undersök genom att öva!

### Öva störning i resursen transporter

När måltider som ska transporteras ut eller levereras in från ett kök till ett annat fastnar någonstans i transportflödet kan reservrutinen se olika ut beroende på var i flödet störningen eller stoppet äger rum. Öva alternativ för störning i resursen transporter. När ska krisrätter hos mottagande part aktiveras eller måltider levereras från annat håll? En del av övningen är också att fastställa kommunikationsvägen mellan levererande och mottagande kök. När aktiveras vilken reservrutin och hos vem?

Utifrån det utfall som varje övning ger kan kontinuitetsplaner, krispärmar och beredskapsplan behöva uppdateras.

## 8.3 Scenarier för att testa den övergripande beredskapen

Det kan även finnas arbetsuppgifter eller områden utanför verksamheten i köken, där du behöver testa kontinuiteten. Diskutera med beredskapssamordnaren och fundera på vilka av dina egna arbetsuppgifter det gäller, till exempel kommunikation, delegationsordning och verksamhetsövergripande upphandlingar och inköp.

För att testa beredskapen på en övergripande nivå kan ni använda scenarier till hjälp. Att utgå från scenarier har fördelen att de ger en kombination av flera resursbortfall och visar hur en händelse kan påverka fler än ett kök samtidigt. En utgångspunkt kan vara tidigare och/eller återkommande störningar som behöver hanteras bättre – till exempel strömavbrott vid årstidsbundna vädreffekter eller personalbortfall vid säsongsinfluensa.

Riskbedömningen som genomfördes i kapitel 4 tillsammans med prioriterade scenarier som kan finnas i kommunens eller regionens RSA utgör underlag till scenarier. Det kan till exempel vara

- snöoväder som medför två dygn utan måltidsleveranser till alla mottagningskök med samtidigt elavbrott
- IT-haveri som medför att man inte har tillgång till IT-system med om livsmedelsinnehåll, allergener, måltidsbeställningar och märkning av kantiner och matlådor i alla kök
- kraftiga förseningar i trafiken på grund av olycka som försenar hämtning av barn och medför att ytterligare måltider behöver serveras på flertalet förskolor.

Gå igenom beredskapsplanen och fundera över vilka kontakter som behöver tas och vilken kommunikation som behövs vid olika scenarier. Hur länge skulle köken klara verksamheten baserat på informationen i sina krisparmar utan att du själv behöver gripa in? Vilka kontakter behöver tas för säkerställa att verksamheten fungerar om det skulle bli en långvarig störning? Notera dina slutsatser i beredskapsplanen.



## 8.4 Uppdatering av beredskapsplanen och krispärmarna

Alla delar i beredskapsplanen och kökens krispärmar bör uppdateras med viss frekvens. Följande frågor vägleder uppdateringen:

### När ska uppdatering ske?

Mindre revidering kan ske löpande om något i verksamheten förändras, vid insikter efter övningar, eller att planerade åtgärder har genomförts.

En mer omfattande genomgång är motiverad vid större förändringar exempelvis tillgång till reservel. En årlig genomgång av helheten kan ske i samband med verksamhetsplanering eller budgetarbetet då vissa åtgärder kan kräva beslut på högre nivå i organisationen eller i annan förvaltning.

### Vad ska uppdateras?

Behöver hela planen gås igenom eller bara vissa delar? En årlig genomgång av helheten är motiverad, i övrigt avgörs vad som behöver uppdaterats utifrån det som förändrats i måltidsverksamhetens förutsättningar och vilka åtgärder från åtgärdslistan som har genomförts.

### Hur ska det uppdateras?

Behöver uppdateringen förankras eller beslutas om? Behöver den kommuniceras och övas?

Typen av uppdatering motiverar vilka ytterligare åtgärder som behövs i anslutning till den. Upprepa alla moment med jämna mellanrum för att kontinuerligt utveckla beredskapen med uppdaterade dokument som fungerar i praktiken.

# Förklaringar av några begrepp som används i handboken

## Beredskap

Förberedelser för att uppnå ökad förmåga att kunna hantera störningar.

## RSA

Förkortning för risk- och sårbarhetsanalys. Samtliga kommuner, regioner och statliga myndigheter ska enligt lag göra en RSA. Syftet är att identifiera och analysera vilka samhällsstörningar i fredstid som kan inträffa, identifiera sårbarheter utifrån dessa och sedan besluta om åtgärder.

## Civilt försvar

Verksamhet som ansvariga aktörer (till exempel myndigheter, organisationer och företag) genomför för att samhället ska kunna hantera situationer vid höjd beredskap. Verksamheter som avses är exempelvis räddningstjänst, service av kraftledningar och livsmedelsförsörjning. Civilt försvar och militärt försvar utgör tillsammans totalförsvaret.

## Informationssäkerhetsanalys

Analys av den information som beredskapsplaneringen genererar och om den behöver sekretessregleras.

## Tillagningskök

Kallas även ibland för produktionskök eller centralkök. Livsmedelsverket har valt att använda begreppet tillagningskök och definiera det som kök som är utrustade och anpassade för att ha möjlighet att tillaga mat ”från grunden”, det vill säga med stor andel oberedda livsmedel, som inte värmts upp eller tillagats i förväg. Ett tillagningskök kan ha en intilliggande restaurang- eller serveringsdel där maten serveras.

Tillagningskök kan även sakna egen restaurang och enbart leverera mat till enheter i direkt anslutning till köket eller till flera olika, geografiskt spridda enheter. Ofta tillagas då delar av måltiden i tillagningsköket och mottagnings- eller serveringsköket kompletterar med måltidstillbehör. Tillagningskök kan finnas i alla typer av verksamheter och tillaga måltider till flera olika målgrupper beroende på hur organisationen ser ut.

## Mottagningskök

Livsmedelsverket definierar mottagningskök som kök med begränsad möjlighet att tillaga mat och i stor utsträckning tar emot tillagad mat från ett annat kök. Ett mottagningskök kan ta emot varm, kyld eller fryst mat för vidare beredning. Beroende på vilka förutsättningar som finns i mottagningsköket kan det fungera likt ett tillagningskök men med vissa undantag, eller vara mer begränsat och endast ha möjlighet till beredning av exempelvis sallader och kalla såser. Mottagningskök kan ha lokal restaurang eller serveringsdel i anslutning till köket.

## Nödsvatten

Dricksvatten som distribueras på annat sätt än genom ledningsnätet. Begreppet signalerar att det handlar om någon form av samhällsstörning. Nödsvattenplanering är en del av kommunens beredskap.

## Kontinuitetshantering

Kontinuitetshantering handlar om att planera för att en verksamhet ska fungera på en acceptabel nivå, oavsett vilken störning den utsätts för. I boken används en metod för kontinuitetshantering som är framtagen av MSB. Där ingår momenten konsekvensanalys och riskbedömning.

## Kritisk aktivitet

Aktivitet som krävs för att verksamheten ska fungera, exempelvis tillaga mat. Det krävs beredskap för att säkra de resurser som den kritiska aktiviteten är beroende av, exempelvis el.

## Redundans

Befintliga reservlösningar som gör att en verksamhet kan fortgå trots en störning som påverkar någon resurs. Om exempelvis vatten inte finns tillgängligt för handtvätt kan handsprit vara en reservlösning för att rengöra händerna.

## Åtgärdslista

Sammanställning av förslag på åtgärder som behöver vidtas för att säkerställa att kritiska aktiviteter ska kunna utföras även vid en störning. Att köpa in vattendunkar till ett kök så att det finns något att hämta och förvara vatten i då en nödvattentank ställs ut av kommunen, är ett exempel på åtgärd.

## Kriskök

Tillagningskök som har utrustats så att det har goda förutsättningar att bedriva verksamhet i stora volymer även vid en störning och som är utsett att överta verksamheten från andra kök om dessa inte fungerar.

## Krispärm

Dokumentation som sammanställs per kök allt eftersom beredskapsarbetet genomförs. I krispärmen finns till exempel kontinuitetsplaner, kontaktuppgifter och recept på krisrätter. Dokumenten skrivs ut och förvaras i köket, nära till hands om en störning inträffar.

## Kontinuitetsplan

En beskrivning av vad man ska göra för att en kritisk aktivitet ska kunna utföras vid ett avbrott i någon resurs.