

Overordna strategiplan for Bordgleder KF 2024-2028

1. Innleiing

Bordgleder har gjennomført eit overordna strategiarbeid våren 2024. Involverte har vore styret, dagleg leiar og dei tilsette. Målet med strategiarbeidet er å legge eit grunnlag for Bordgleder si verksemd i 2024-2028.

Bordgleder si hovudoppgåve, det vi er til for, er å levere mat til omsorgstrengande i Kinn kommune (primært i Floradelen). Andre kundar og marknader skal ein ta på seg så lenge det ikkje går på akkord med denne hovudoppgåva og fordi det bidrar positivt til føretaket sin økonomi.

Som del av strategiarbeidet har ein gjennomført ei SWOT-analyse (kapittel 4) der ein med kritisk blick har identifisert kva ein bør bli betre på, kva utfordringar ein går i møte og kva moglegheiter Bordgleder har framover – og korleis ein bør ruste organisasjonen for å lukkast (kapittel 5). Bakgrunn og samfunnstilhøve som ligg til grunn for strategiarbeidet er omtalt i kapittel 2 og 3.

2. Bakgrunn

Eit problem for Bordgleder over etter kvart mange år har vore at følgjande faktorar har gjort det vanskeleg å heve blikket og utvikle verksemda:

- Eit kjøkken som pregast av slit, elde og ineffektiv drift, og usikkerheit knytt til om og når ein kjem i nytt hus.
- Mykje støy knytt til vekslende politisk lada styringssignal frå eigar, særleg knytt til at Bordgleder blei pålagt å levere til Måløy og tilhøyrande prosessvanskar.
- Organisasjonsutfordringar med mellom anna svært høgt sjukefråvær over tid.

Nosituasjonen er denne:

- Det er avklart at Bordgleder endeleg kjem i nytt hus i Hjellegata 2 like over sommaren.
- Det er avklart å opne opp att kjøkkenet i Måløy.
- Organisasjonen har gjennom målretta arbeid dei siste åra, trass eksterne utfordringar, fått ned sjukefråværet til eit normalt nivå i bransjen.

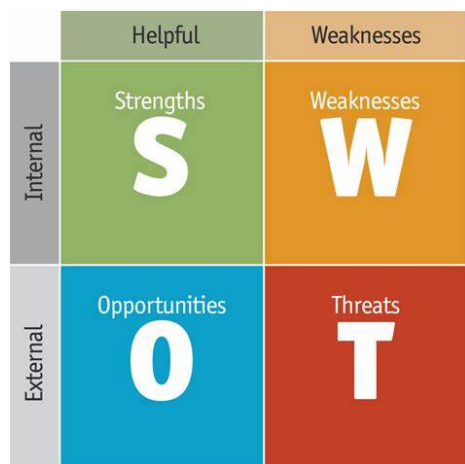
3. Samfunnstilhøve som ligg til grunn for strategiarbeidet

- Det blir stadig fleire eldre og andre omsorgstrengande som treng å få mat levert, både på sjukeheim/omsorgsbustad og i eigen heim.
- Dei som treng mat levert har eit stadig meir samansett sjukdomsbilde, diagnosar, allergiar mv. I tillegg kjem at dei som blir eldre kjem frå eit meir mangfaldig Norge enn dei som i dag er eldre. Dei eldre vil kome frå fleire kulturar, stille strengare krav og ha tydelegare forventningar. Det er i dag strenge krav til matproduksjon, og det er venta at desse krava blir strengare i framtida.
- Kinn kommune er ein «heimeteneste-kommune». Dette er vedteke fordi ein, trass at ein byggjer fleire sjukeheims plassar og omsorgsbustader, treng at stadig fleire med stort omsorgsbehov bur i eigen heim.
- Kommunane får trongare økonomi og må bruke pengane klokare.

- Samfunnet (både privat og offentlig sektor) ser ein stor prisvekst, som gjer det dyrare med drift, innkjøp og investeringar. Bordgleder bygger eit kjøkken langt rimelegare enn det mange andre vil klare å få til, fordi ein var heldig med timing, tilgjengeleg bygg og eieomspris. Stordriftsfordelar gjennom produksjonen vil gje fortrinn i marknaden.
- Helsevesenet både i kommune og spesialisthelsetenesta treng svært mange fleire tilsette i helse- og omsorgsfag, men søknaden til desse utdanningane går nedover. Mange kommunar slit med å få rett kompetanse og nok tilsette. Det blir difor stadig viktigare å bruke knapp helsefagleg kompetanse rett.
- Kokkefaget ser nedgang i søkartal, og over heile landet slit ein med å få kvalifisert arbeidskraft inn i bransjen. Dette handlar i stor grad om dårlege arbeidsvilkår (arbeid i helg, låg løn mv.)
- Det blir stilt stadig strengare krav til å ta omsyn til klima og miljø. Kjøkkendrift er svært energikrevjande og har også andre delar av drifta som kan gjerast meir miljøvennleg. Å lukkast med å finne gode løysingar her, som også kostar pengar, er lettare i ein større organisasjon. Bordgleder sitt nye kjøkken blir bygd i tråd med dette.
- Digitaliseringa av samfunnet vil opne opp ny moglegheiter for effektivisering og tilrettelegging, særleg saman med utviklinga i omsorgsteknologi.

4. SWOT-analyse

Som metode i prosessen har Bordgleder nytta SWOT-analyse for å identifisere styrker, svakheiter, moglegheiter og trugslar, internt og eksternt. Sjå figur nedanfor.



Opplistinga nedanfor er på ingen måte uttømmende, men er dei mest sentrale og viktige momenta slik tilsette, styret og dagleg leiar vurderer det pr mai 2024. Kva som er styrker, svakheiter, moglegheiter og trugslar vil raskt kunne endre seg både positivt og negativt. Ulike moment glir inn i kvarandre. Det er difor viktig å bruke dette verktøyet med jamne mellomrom for å kunne ta riktige vegval tilpassa den situasjonen Bordgleder til ei kvar tid står i.

Styrker (strengths)

- Fagkompetansen til dei tilsette i ei verksemd med konkurransedyktig arbeidstid og arbeidsvilkår.
- Nytt og effektivt kjøkken, bygd langt rimelegare enn det dei fleste andre vil kunne få til, med ein fysisk kapasitet på inntil 2000 middar i døgnet, langt meir enn ein lagar til i

dag. (Dette viser potensialet ved å utnytte restkapasitet. Kjøkkenet kunne ikkje vore bygd mindre.)

- Maten er god og trygg.
- Produksjonsforma er fleksibel, noko som gjer det mogleg å raskt tilpasse seg nye kundar og marknader, herunder i beredskapssituasjonar internt og eksternt.
- Bordgleder har ingen reelle konkurrentar i vårt nærrområde.
- På det meste åt 420 tilsette på ferjer frå Narvik i nord til Stavanger i sør middag frå Bordgleder kvar dag, i tillegg til at ca 300 omsorgstrengande i Kinn fekk sitt daglege brød frå Bordgleder. Dette skjedde frå eit ineffektivt kjøkken. Dette seier noko om potensialet som bur i Bordgleder når ein er etablert i nytt kjøkken og kan aktivt søke nye marknader.
- At Bordgleder er organisert som kommunalt føretak (KF) har slike styrker:
 - Ein kan utnytte restkapasitet i produksjon til å presse kostnader ned og skape arbeidsplassar lokalt.
 - Ein kan vidareutvikle eit kompetansemiljø som brenn for kvalitet i matkvardagen til dei eldre, utan at dette blir ein salderingspost og meirarbeid i den store organisasjonen som omsorgstenesta er. «Ei mindre oppgåve» for ein allereie overarbeida administrasjon i kommunen.
 - Økonomien blir meir oversiktleg og synleg, og lettare å styre.
 - Dei tilsette får direkte vere med og styre eigen arbeidsplass gjennom tilsettere-representasjon i styret, samstundes som dei i eit KF har alle rettar som tilsette i kommunen på lik linje med alle andre tilsette.
 - Eit eige styre tilfører relevant kompetanse og mogleggjer raskare og meir «hands-on» gjennomføring av politiske vedtak, markandsmoglegheiter og ambisjonar eigar (kommunestyret) har.

Svakheiter (weaknesses)

- For orientert mot drift og daglege gjeremål på grunn av situasjonen Bordgleder har stått i – manglande ressursar til å arbeide med marknad, sal, leing og utvikling.
- Kommunikasjonsvanskar på grunn av situasjonen Bordgleder står i med aktørane rundt (primært på grunn av situasjonen i og rundt Vågsøy).
- Bordgleder har ein liten administrativ ressurs. Det er viktig å løpande vurdere behovet for å styrke aministrative funksjonar når kundegrunnlaget aukar, sidan logistikk og kundedialog er svært viktig for føretaket. Dette kan oså skje ved digitalisering (t.d. ved å forenkle bestillingsrutinar mv)
- Bør framover ha personar i styret som kan tilføre bransjekunnskap i tillegg til generell styrekompetanse. Ei generell utfordring er dersom styret ikkje er kompetent og dermed ikkje kan ivareta sine styrefunksjonar med utvikling og kontroll. I ein liten organisasjon som Bordgleder er styret ein viktig støttefunksjon for administrasjonen. Kompetansebehov og styresamansetnad bør vurderast jamleg utifrå kva situasjon Bordgleder står i, minst kvart 2. år.
- Å leie Bordgleder er ei kompleks oppgåve, der det å finne erfaring innan offentleg sektor, storkjøkkendrift, kommunale administrative rutiner mv. i ein og same person vil vere vanskeleg å finne ved eit framtidig leiarskifte.

- Som omtrent alle andre kommunar har Bordgleder og Kinn liten kompetanse på ernæringsfysiologi. Dette bør ein hente inn for å tilby komplette tenester. Dette er eit område der ein kan tenkast å selje tenester til andre kommunar.
- Bordgleder må halde seg til reglar om kommunale innkjøp. Dette gjer at ein ikkje kan hive seg like raskt rundt på gode tilbod og alltid bruke lokale leverandørar.
- Dårleg rekneskaps og økonomifunksjon mv. frå kommunen si sentralforvaltning vanskeleggjer styring for både styret og administrasjon.
- Vanskeleg å kommunisere kva vi leverer og kva vi kan levere, og kva som skil dette frå andre leveransar.
- God historikk med å levere til heile landet – men veit folk om oss?
- Må bli betre på å kunne tilpasse oss nye marknader og kundar.

Moglegheiter (opportunities)

- Nytt og effektivt kjøkken med stor restkapasitet og moglegheit for utviding gjer at ein raskt kan gripe moglegheiter og levere til mange fleire. Nytt, moderne, miljøvennleg og «salsvennleg» kjøkken - lettare å selje inn til nye kundar.
- Mange andre kommunar vil ikkje ha råd til å investere i nytt kjøkken, fordi ein ikkje har same moglegheit som Kinn fekk. Dette er potensielle kundar.
- Kan levere i heile Norge, ref. erfaringar med leveransar til ferjer frå Narvik til Stavanger.
- Stordriftsfordelar gjer at ein kan redusere produksjonskostnadane og dermed det kommunen og kundar må betale for måltida. Gir rom for å spare pengar/bruke pengar på betre kvalitet/råvarer mv.
- Bordgleder kan bli eit kompetansemiljø for eigen kommune og andre, for eksempel ved å tilby kompetanse på ernæringsfysiologi til eigen kommune og andre kommunar. (T.d. Florø Hamn KF, KURS KF, folkehelseavdelinga og innkjøpsavdelinga har i dag interkommunale funksjonar).
- Større volum og god kostnadsstyring skapar moglegheiter for overskot i tillegg til kvalitetsutvikling.
- Både tilsette, dagleg leiar og styret meiner KF er rett driftsform, og vil sterkt fråå å bli ei avdelinga innan omsorg eller tilsvarande, fordi det i dette ligg eit tap i inntekter og moglege inntekter for Bordgleder/kommunen (gjennom at ein då må slutte med eksternt sal). Framtidsscenarier tilseier ikkje «kommunalisering» av driftsform, men snarare meir kommersialisering.
 - Kan Bordgleder inngå partnerskap med andre og etablere datterselskap som AS? (Dette har Florø hamn KF gjort)
 - Kan Bordgleder på sikt omgjeras til eit AS eller eit IKS med kommunar og/eller private aktørar med på eigarsida?
- Bordgleder sine nye lokalar er i drift frå klokka 06:00 til 16:00 måndag til fredag. Kan ein finne ein bruk av kjøkkenlokala også utanfor desse tidsromma som skapar

inntekter til Bordgleder og kommunen, og som dermed kan bidra til reduserte kostnader for kommunen?

- Bordgleder må søke eksterne prosjektmidler (t.d. frå statlege ordningar) og tilskotsordningar for å utvikle tenestene til det beste for våre primære kundar, som er dei omsorgstrengande. Eit spanande område er korleis Bordgleder kan tilby matvertar for å avlaste dei tilsette i omsorgstenesta og bidra til betre måltidsopplevingar for dei omsorgstrengande.

Trugslar (threats):

- Usikker og vinglete eigarutøving fører til at Bordgleder blir ståande i ein limbosituasjon der ein ikkje kjem seg vidare. Dette skapar også stor vantrivsel hos dei tilsette. Ein ser korleis dette har virka negativt i mange år, og er glade for at dette no er på rett spor og ein kan sjå framover.
- Om ein har for mange kortsiktige kontraktar som skulle falle bort samtidig (t.d. på grunn av anbudsprosessar) kan det skape vanskar for drifta.
- Kommunikasjonskriser og omdømmeproblem, sakleg eller usakleg, kan redusere moglegheita Bordgleder har til å vinne fram i konkurransar. Difor er det viktig å ha gode interne rutiner slik at ein unngår negative saker og handterer dei som måtte kome.
- Mangel på fagfolk kan bli ei utfordring på systemnivå – dette må møtast med å bygge Bordgleder vidare som ein attraktiv arbeidsplass.
- Store konkurrentar som underbyr for å ta marknadsandelar

5. Strategirområder

På bakgrunn av SWOT-analysen har Bordgleder definert fire strategirområder som ein må ha særleg merksemd mot. Det må på desse punkta utarbeidast særlege planar og tiltak som er tidfesta og konkrete. Det er viktig at dette skjer i nært samspel mellom styret og dei tilsette.

1. Kommunikasjon/samhandling, særleg retta mot:
 - i. Kommunen som kunde og eigar
 - ii. Andre kundar
 - iii. Andre interessentar
2. Sal og marknadsutvikling, særleg innan desse områda:
 - i. Ferjer (mannskapsmat og kiosk)
 - a. Bordgleder leverer til fleire ferjer i dag, og har lang tradisjon for å levere til ferjer.
 - b. Bordgleder har hatt konkrete førespurnader om å kunne levere til fleire, som ein ikkje har kunne ta på seg på grunn av uklårheit knytt til nytt kjøkken/framtidig driftsform.
 - ii. Omsorgstenester i andre kommunar (heilt eller delvis)



BORD- GLEDER

- a. Bordgleder kan levere middagar til heile kommunar, delar av kommunar, utvalde dagar (feriar, ved særlege behov, helger osv.)
 - iii. Maritim og marine næringar (offshorefartøy, fiskebåtar mv)
 - iv. Industri/anlegg
 - v. Større arrangement (t.d. fotballcupar)
 - a. Bordgleder har vore kontakta om å levere middagar til ein stor fotballcup på Austlandet.
 - vi. Skule og barnehagar
 - a. Det kan bli aktuelt å levere mat til barnehagar og/eller skular, både i eigen kommune og til andre kommunar.
 - vii. Engros (sausar, supper etc.)
 - a. Via grossist har Bordgleder levert middagsprodukt til eit hotell utanfor Kinn kommune i 2024. Det er eit stort potensial for å levere til slike aktørar, både til hotell, butikkar mv.
3. Kvalitetsutvikling i produksjonen
- i. Effektiv drift som sikrar økonomisk berekraft
 - a. Bordgleder skal både levere kostnadseffektive prisar og overskot til Kinn kommune.
 - ii. Aktivt forbetningsarbeid i dialog med kundane
 - iii. Omsyn til klima og miljø
 - iv. Ernæring som satsingsområde
 - a. Ernæringsfysiologi som fagområde er noko få kommunar har i eigen organisasjon. Bordgleder bør få denne kompetansen inhouse både for å levere best mogleg til eigen kommune, men også for å kunne få nye kundar eksternt. Ein vil også kunne selje desse tenestene – ikkje berre produkt som i dag.
4. Organisasjonsutvikling
- i. HMS og arbeidsmiljø
 - ii. Kompetanseutvikling, særleg innan ernæringsfysiologi
 - iii. Etablere matvertordning for ein meir heilskapleg måltidsleveranse, helst delfinansiering gjennom eksterne prosjektmidlar.