



Příležitost pro zdravější a efektivnější školní stravování

prof. Ing. Michal Plaček, Ph.D.
Mgr. Martina Hrušková

Policy Brief

Změna financování mezd kuchařek a kuchařů ve školních jídelnách vyvolává u řady měst a obcí oprávněné obavy. Doposud však tyto jídelny fungovaly často autonomně, bez většího zájmu a podpory zřizovatelů. Nynější změnu lze vnímat jako příležitost pro zamyšlení se nad tím, jak z pohledu místních vlád organizovat a řídit systém školního stravování v konkrétní obci tak, aby se vařilo zdravě, školní jídelny byly efektivní a zvýšila se prestiž povolání kuchařek a kuchařů. Jako inspirace nám slouží příklad francouzského departementu *Dordogne* a výzkum *Sustainable Purchasing Research Initiative* pod vedením Arizona State University, který mapoval udržitelné veřejné zadávání na úrovni českých obcí. Doporučení jsou určena pro vedoucí představitele místních samospráv, zástupce zřizovatelů školních jídelen a vedení školních jídelen.

Inspirace z Dordogne

Departement Dordogne je často uváděn jako příklad úspěšné transformace školního stravování nejen ve Francii, ale také jako inspirace pro další státy Evropské unie, které usilují o zlepšení kvality a udržitelnosti školního stravování. Dordogne si stanovilo následující ambiciózní cíle:

1. Zlepšit **nutriční kvalitu a environmentální aspekty** školního stravování.
2. Podpořit **rozvoj** přímých **zemědělsko-potravinářských dodavatelských řetězců** a zajistit tržní příležitosti pro místní zemědělce.
3. Zajistit **soulad s pravidly pro zadávání veřejných zakázek**, včetně transparentnosti postupů a splnění minimálních povinných cílů pro školní stravování.
4. Posílit **společenskou a vzdělávací roli školních jídelen** a propojit klíčové zainteresované strany (veřejnou správu, zaměstnance kuchyně, učitele, studenty, rodiče, místní výrobce a členy komunity).
5. Dosáhnout **finanční udržitelnosti** projektu.



Inspirace z Dordogne

Tyto cíle se v Dordogni daří naplňovat. Tyto cíle se v Dordogni daří naplňovat. K červenci 2024 nakupuje 17 ze 35 škol spadajících pod řízení departementu 100 % organické a lokální potraviny. První škola, která se stala plně organickou, zvládla přechod na nový systém za pouhých šest měsíců, přičemž maximální nárůst ceny za jedno jídlo činil pouze 0,10 €. Departement tak může sloužit jako inspirace pro zřizovatele provozoven veřejného školního stravování v České republice, kteří se musí vyrovnat s nejistotou ohledně financování školního stravování a proměnit tuto hrozbu v příležitost.

Uvědomujeme si, že zahraniční zkušenost je často obtížně přenositelná do jiných institucionálních, kulturních a právních kontextů. Proto se snažíme zkušenost z Dordogne co nejvíce zobecnit a zaměřit na strategickou úroveň řízení.

Hlavním ponaučením z Dordogne je, že kvalita školního stravování nezávisí pouze na výši mezd kuchařek a kuchařů nebo na cenách nakupovaných potravin, ale především na systému organizace. Klíčové je efektivní plánování spotřeby potravin, sestavování sezónních a vyvážených jídelníčků, ergonomické uspořádání pracovišť a digitalizace běžných činností, která umožňuje propojení s procesem nákupu. Důležitá je také spolupráce, komunikace a sdílení informací mezi všemi aktéry zapojenými do systému školního stravování.

V mnoha obcích v současnosti školní jídelny fungují téměř autonomně, bez větší podpory a strategického vedení ze strany zřizovatelů. Integrace všech činností školního stravování do koordinovaného a efektivně řízeného systému však umožňuje dosahovat úspor v různých částech stravovacího řetězce. Díky tomu je možné zajistit kvalitní a zdravé potraviny, důstojně odměnit zaměstnance a zároveň zvýšit celkovou efektivitu systému. Tuto změnu ocení nejen zaměstnanci jídelen, ale také děti a jejich rodiče, protože kvalitní strava pozitivně ovlivňuje zdraví žáků, psychickou pohodu, a tím pádem i studijní výsledky.

Česká republika má 6250 obcí a systém veřejného stravování je velmi rozmanitý. Přístup k doporučením se proto může lišit v závislosti na velikosti a kapacitách jednotlivých obcí. Abychom podpořili inspiraci a přenositelnost dobré praxe, předkládáme příklady konkrétních opatření, které mohou být přizpůsobeny možnostem každé obce.





Přehled policy nástrojů

Oblast: Strategie a závazek	
Závazek	Transformace systému není pouze závazkem vrcholového vedení města, ale také dalších aktérů, jako jsou ředitelé škol a zaměstnanci jídelen. Na těchto změnách spolupracujte společně.
Stanovení cílů	Jasně definujte své cíle, dbejte na to, aby byly měřitelné, a pravidelně je vyhodnocujte.
Flexibilní centralizace vs. decentralizace nákupu potravin	Zvažte, které druhy potravin je efektivní nakupovat centrálně kvůli logistice a úsporám z rozsahu, a které mohou jednotlivé organizace pořizovat samostatně. Současně se zaměřte na synchronizaci nákupů a plánování jídelníčků.
Podpora a motivace	Školy většinou nemají kapacity zvládnout tyto změny samostatně. Je proto nutné jim poskytnout další pobídky, například finanční podporu transformace, úhradu části nákladů na audity a certifikace.
Transparentnost a akontabilita	Spravujeme veřejné prostředky, proto je nutné transparentně informovat o plnění cílů, celkových nákladech a otevřeně komunikovat nejen úspěchy, ale i neúspěchy.
Oblast: Profesionalizace a budování kapacit	
Najímání specializovaných profesí	Pro zlepšení efektivity a kvality stravování je klíčové zapojit kvalifikované pracovníky, kteří mohou přispět ke zlepšení provozu jídelen. Může se jednat například o nutriční specialisty, kteří pomohou se sestavováním vyvážených menu, nebo profesionální kuchaře, kteří optimalizují chod kuchyní, proškolí personál v technikách zpracování surovin a zefektivní pracovní postupy. Tyto odborné služby lze efektivně outsourcovat. Nemusíte přitom začínat od nuly – v České republice již existuje řada projektů zaměřených na podobná témata, které mohou poskytnout inspiraci a podporu.
Interdisiplinární trénink pro stávající zaměstnance	Zaměstnanci kuchyně by měli mít základní povědomí o tom, jak funguje ekonomika a nákupy. Stejně tak ekonomové, právníci a další účastníci procesu by měli mít povědomí o tom, jak funguje kuchyně.
Implementační tým	Sestavte interdisciplinární implementační tým, který bude podporovat stávající zaměstnance při realizaci změn a pomáhat jim řešit problémy. Noví členové týmu by měli být důkladně proškoleni, aby mohli efektivně přispět k dosažení cílů projektu.



Přehled policy nástrojů

Oblast: Mezisektorová partnerství	
Tržní dialog	Zmapujte místní trh a identifikujte potenciální dodavatele. Informujte místní firmy o příležitostech ke spolupráci nebo využijte podpory iniciativ, které propojují místní dodavatele se školními jídelnami.
Partnerství napříč obory	Do vašeho projektu zapojte i další aktéry, například firmy v oblasti odpadového hospodářství, místní farmáře, logistické firmy a vzájemně sdílejte know-how.
Propojení se vzdělávacími aktivitami	Jedná se o propojení s každodenní výukou, exkurzemi a neformálním vzděláváním v oblastech zdraví, životního prostředí a rozvoje dovedností dětí.
Oblast: Digitalizace	
Software pro plánování spotřeby potravin a řízení provozu kuchyně	Správný odhad potřebného množství surovin výrazně zefektivní vaše nákupy, zjednoduší logistiku, sníží náklady na skladování a omezí plýtvání potravinami. Integrace s ekonomickým a dalšími softwarovými systémy vám pomůže lépe vyhodnocovat provoz a nákupy a zároveň zvýší transparentnost celého procesu.
E-procurement	V současnosti již existují softwarová řešení, která dokážou efektivně propojovat místní dodavatele s potenciálními odběrateli.
Oblast: Optimalizace	
Sestavování menu, kuchařské techniky, servírování menu a minimalizace odpadu	Pokud se vám podaří optimalizovat sestavování menu, kuchařské techniky a způsoby servírování, budete schopni dosáhnout úspor díky vyšší efektivitě, nikoli nákupy za nejnižší ceny.

Pokud se rozhodnete následovat příkladu departementu Dordogne a využít současné změny ve financování jako příležitost ke zlepšení systému školního stravování ve vašem městě, doporučujeme před implementací výše uvedených opatření vytvořit případovou studii. V ní byste měli popsat současný systém školního stravování ve vaší obci, vyhodnotit jeho kvalitu a náklady. Můžete rovněž využít metodu benchmarkingu a porovnat stávající stav s podobně velkými obcemi. Následně byste měli vyhodnotit efekt možných změn, přičemž pro hodnocení lze použít například ukazatele diskontované doby návratnosti. **Kvalitně připravená případová studie vám pomůže jasně prezentovat a obhájit váš projekt před veřejností a klíčovými stakeholdery.** Při samotné implementaci doporučujeme začít s menším pilotním projektem. Na základě výsledků pilotu budete schopni identifikovat další příležitosti i případná rizika.



Zdroje

- Falvo, C. (2023). *Targeting 100% Organic, Local and Homemade Meals in Dordogne Secondary Schools: An Integrated and Circular Approach*.
- Plaček, M., Rossel, J., Šumpíková, M., Fojtík, R., Hrušková, M., Darnall, N., Stritch, J.M., & Bretschneider, S. (2024). *Advancing Green Purchasing in Czech municipalities*. Fakulta Sociálních Věd, Univerzita Karlova, Ambis, a.s., VŠB – Technická Univerzita Ostrava and Arizona State University, Center for Organization Research and Design, Sustainable Purchasing Research Initiative.
- Vola, P., Gelmini, L., Rossa, S., Falvo, C., Hrušková, M., Plaček, M. (2025). *Innovating Public Food Procurement: A Case Study of Dordogne's Path to Sustainability. Review of Policy Research*. (in review)

Profily autorů

prof. Ing. Michal Plaček, Ph.D. je profesorem Veřejné a sociální politiky a globálním výzkumným spolupracovníkem v rámci *Sustainable Purchasing Research Initiative* na Arizona State University, USA. Je držitelem společného grantu Joint Seed od *University of St. Andrews* a *Univerzity Karlovy*. Jeho výzkum se zaměřuje na veřejné zakázky, korupci a efektivitu.

Mgr. Martina Hrušková je doktorandkou oboru Veřejná a sociální politika na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Ve svém výzkumu se zaměřuje na udržitelné veřejné zadávání a jeho dopady na životní prostředí a společnost. Aktuálně působí také jako ambasadorka České republiky v rámci projektu *SchoolFood4Change*.