



# Køkkenløfte



**Københavns Madhus**  
Bastbygningen  
[www.kbhmadhus.dk](http://www.kbhmadhus.dk)  
e : kontakt@kbhmadhus.dk

Ingerslevsgade 44  
1705 København V  
t : +45 4090 9109  
f : +45 6912 1770



September 2008

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Forord</b>	<b>s. 3</b>	
<b>1. Resume og læsevejledning</b>	<b>s. 5</b>	
<b>1.1.</b> Køkkenløftet og ratingmodellen	s. 5	
<b>1.2.</b> Implementering og økonomi	s. 6	
<b>1.3.</b> Proces	s. 7	
<b>1.4.</b> Om materialet	s. 8	
<b>2. Konceptet</b>	<b>s. 9</b>	
<b>2.1.</b> Baggrund	s. 9	
<b>2.2.</b> Udvikling	s. 10	
<b>2.3.</b> Forløb	s. 11	
<b>2.4.</b> Indhold	s. 12	
<b>2.5.</b> Vurdering ud fra ratingmodellen	s. 13	
<b>2.6.</b> Målsætninger	s. 19	
<b>3. Køkkenløftet</b>	<b>s. 22</b>	
<b>3.1.</b> Introduktion	s. 22	
<b>3.2.</b> Køkkenløftet uddybet i 5 dogmer om det gode måltid	s. 22	
<b>4. Implementering og økonomi</b>	<b>s. 24</b>	
<b>4.1.</b> Tre modeller og en anbefaling	s. 24	
<b>4.2.</b> Økonomiske bud på den anbefalede model	s. 25	
<b>4.3.</b> Økonomien i de to andre modeller		s. 29
<b>4.4.</b> Første år – 2009	s. 29	
<b>5. Tak for hjælpen</b>	<b>s. 31</b>	

## FORORD

Ved etableringen af Københavns Madhus besluttede Københavns Kommunes Borgerrepræsentation (BR), at vi skulle udvikle en ratingmodel, hvormed man kunne vurdere kvaliteten af de offentlige måltider og fremhæve de eksemplariske institutioner med et diplom. Ud over mandatet fra BR har Københavns Madhus tilføjet et uddannelses- og udviklings-perspektiv, således at ratingen ikke kun bliver "en løftet pegefinger", men et aktivt værktøj, som den enkelte institution kan bruge til at udvikle faglige kompetencer, forbedre arbejdsmiljøet og videreudanne medarbejderne, hvilket er forudsætninger for at lave bedre måltider.

Den model for rating og udvikling, vi har arbejdet os frem til, finder ikke sin lige i Danmark. Og det er begrænset, hvad der er lavet at lignende tiltag i andre lande. Vi kalder konceptet/projektet/pakken for "Køkkenløftet", fordi det er enkelt at kommunikere til målgruppen og rummer formålet – at få institutionerne til at involvere og udvikle sig for at løfte kvaliteten af deres mad og måltider. Ratingmodellen er vurderingsredskabet, som er selve grundstenen og omdrejningspunktet i Køkkenløftet.

Det har været fagligt udfordrende og spændende at udvikle ratingmodellen i samarbejde med de mange forskellige spidskompetencer, der har været involveret. I løbet af processen har Københavns Madhus inddraget 48 kloge hoveder - forskere, gastronomer, madhåndværkere med flere for at kvalificere modellen. Vi er glade for resultatet, der trods kompromiser har den skarphed, vi mener, der er afgørende.

12 pilotinstitutioner, primært daginstitutioner og plejehjem, har fungeret som prøvekaniner og sparringspartnere, og de har derved også spillet en afgørende rolle for udformningen af ratingmodellen. I det samarbejde har eksperternes ideer mødt hverdagen og den daglige praksis. Pilotinstitutionernes feedback har været et værdifuldt realitetstjek af vores arbejde, og det har overbevist os om, at vi skulle fastholde en høj overligger i modellen. Pilotinstitutionernes engagement og entusiasme i projektet har bekræftet, at målgruppen opfatter modellen som et brugbart redskab til forbedring.

Køkkenløftet og ratingmodellen er Københavns Madhus kvalificerede bud på en løsning af den opgave, vi fik af BR. Madhuset kan således stå inde for den samlede anbefaling af ratingmodellen, der vurderer institutionerne og giver belønning og anerkendelse af det gode måltid og for udviklingsværktøjet, der sikrer en fremadrettet indsats på institutionerne.

Efter at have testet spørgeskemaet og dommerpanelet i løbet af sommeren 2008 er det Madhusets vurdering, at værktøjerne vil virke efter hensigten uden at være en omfattende ekstra administrativ byrde for institutioner, hvilket har været en meget vigtig præmis. Samtidig vil ratingen have den validitet, der er afgørende for, at vi kan bruge det hele til noget.

God læsning.

*Andreas Buchhave Jensen, projektleder for ratingordningen*

*Mine Sylow, videnskonsulent*

*Kenneth Højgaard, kulinarisk iværksætter*

*Anne-Birgitte Agger, direktør i Københavns Madhus*

## 1. RESUME OG læsevejledning

### 1.1. Køkkenløftet og ratingmodellen

Konceptet bygger på en model, der rater måltiderne ud fra en høj overligger og ikke en lav fællesnævner. Den høje overliggers opgave er mærkbart at sætte et mål for måltidskvaliteten i de offentlige institutioner.

Når institutionerne tilslutter sig Køkkenløftet giver de håndslag på, at de vil arbejde tværfagligt mod et fastsat mål for at forbedre deres måltidskvalitet og på, at de konkret vil lade sig vurdere ud fra ratingmodellen.

Københavns Madhus' ratingmodel er et redskab til at vurdere og forbedre måltiderne i Københavns Kommunes institutioner. Ordningen er bygget op om tre grundlæggende skridt:

- Institutionen tilslutter sig Køkkenløftet – et kodeks for det gode måltid, der består af 5 dogmer.
- Institutionen bliver vurderet/ratet ud fra ratingmodellen og får resultaterne i form af en rapport inkl. en talmæssig vurdering. Resultatet kan både bruges af den enkelte institution og som et værktøj, der viser kommunen og politikerne, hvordan det står til med de kommunale måltider.
- På baggrund af rapporten udvikler og igangsætter Københavns Madhus og den enkelte institutionen i fællesskab en udviklingsplan, der inkluderer rådgivning og uddannelse.

Diplomer uddeles til de eksemplariske institutioner, og de gode eksempler skal både give inspiration og samtidig være med til at løfte de offentlige måltiders image.

### Indholdet i Køkkenløftet og ratingmodellen

Definitionen på det gode måltid er skåret ind til 5 let forståelige dogmer. Dogmerne skal virke motiverende på institutionerne og skabe den lyst til forandring, forbedring og udvikling, som Københavns Kommune ønsker.

**1. Lige til at spise** – om den kulinariske kvalitet

**2. Rå varekvalitet** – om de varer, der bliver brugt

**3. Respekt for måltidet** – om omgivelser, omsorg og samvær

**4. Den rette mad til de rigtige mennesker** – om den ernæringsmæssige kvalitet

**5. Ansvar og arbejdsglæde** – om de organisatoriske og menneskelige forhold

Hvert enkelt dogme består af en række kriterier<sup>1</sup>, der uddyber overskriften. Indholdet i hvert dogme vil være målrettet mod den enkelte institutionstype.

## 1.2. Implementering og økonomi

Rating modellen kan udfoldes på mange måder, men her er tre potentielle muligheder for implementering af Køkkenløftet med forskelligt omfang:

- **Ordningen gøres helt frivillig** - Der afsættes en central støttepulje, og det vil i høj grad være op til den enkelte institution eller forvaltning at bestemme farten. Københavns Madhus tilføres centrale midler til sekretariat og til driften af diplomordningen.
- **Ordningen gøres obligatorisk for alle institutioner med døgnforplejning** – Københavns Madhus tilføres centrale midler til sekretariat og diplomordning. Daginstitutionerne bliver inddraget løbende med et optag på ca. 50 om året for midler afsat i en særskilt pulje. Resten af institutionerne bliver involveret etapevis over 5 år (dog kun med rating).
- **Ordningen gøres obligatorisk for alle institutioner** og implementeres over ca. 5 år. Københavns Madhus tilføres centrale midler til sekretariat og diplomordning.

Københavns Madhus vurderer, at en ordning, hvor alle institutioner skal være med fra start, vil være uforholdsmæssig omkostningstung. Madhusets anbefaling er derfor:

---

<sup>1</sup> Se afsnit tre hvor kodekset uddybes.

- At der satses på at gennemføre ordningen i alle døgninstitutioner (model 2), da de spisende her har allermost brug for de gode måltider og typisk ikke har alternativer til dem kommunen tilbyder.
- At den ansvarlige forvaltning i samråd med Madhuset beslutter i hvilket tempo og omfang institutionerne skal tilsluttes.
- Metoden er så vidt muligt frivillighedens vej, så længe tids- og implementeringsplanen indfries.

### **1.3. Proces**

Hvis BR principielt godkender ratingmodellen bliver den testet og finjusteret i løbet af 2009 ved at inddrage et lille udvalg af institutioner af alle typer. Den første rating vil finde sted i januar 2009. Den anden rating vil finde sted i sidste kvartal af 2009. Finansieringen af aktiviteter i 2009 vil ske med udgangspunkt i Madhusets eget ratingbudget samt en tillægsbevilling fra BR eller medfinansiering fra institutioner eller forvaltninger. Samlet vil ratingen af 62 institutioner i 2009 kunne gennemføres for ca. 2,5 mio. kroner. Hvis det ikke lykkes at finde medfinansiering, vil Københavns Madhus skære i antallet af deltagende institutioner, primært i antallet af daginstitutioner, som udgør 30 af de 62.

I forbindelse med budgetforhandlingerne for 2010 vil Madhuset indstille, at en af de foreslåede implementeringsmodeller vedtages, således at ratingordningen kan starte i januar 2010.

I det kommende år vil Madhuset:

- Efterår 2008: Tilpasse modellen til alle institutionstyper – nu er den tilpasset plejehjem og daginstitutioner.
- November 2008: Forsamlingshus om ratingen, her er ratingen til debat og her kommer sidste faglige sparring.
- Januar/februar 2009: Konference, hvor ratingens indhold og design præsenteres.
- Januar 2009: Første prøverating med forhåbentlig ca. 60 institutioner af alle typer.
- Forår 2009: Udvikling af de deltagende institutioner.
- Efterår 2009: Anden rating, som gerne skulle vise fremgang hos de deltagende institutioner. Uddeling af de første diplomer til gallafest.
- Januar 2010: Ratingen starter i drift.

#### **1.4. Om materialet**

De følgende sider er Københavns Madhus præsentation af Køkkenløftet og ratingmodellen.

Indholdet er godkendt af Københavns Madhus bestyrelse den 22. september 2008.

Materialet er bygget op således, at baggrunden for, indholdet i og de mulige effekter af Køkkenløftet og ratingmodellen bliver præsenteret i afsnit 2, Vejen til det gode måltid.

Afsnit 3, Køkkenløftet præsenterer de 5 dogmer i Køkkenløftet, og afsnit 4 er Københavns Madhus' oplæg til en implementeringsmodel og vurdering af budget. Afslutningsvis er der en liste over de mennesker og institutioner, der har bidraget til at udarbejde Køkkenløftet og ratingmodellen.





## 2. KONCEPTET

Køkkenløftet er Københavns Madhus' forslag til at vurdere og forbedre måltiderne i Københavns Kommunes institutioner.

Køkkenløftet er bygget op om tre grundlæggende skridt:

- Institutionen tilslutter sig Køkkenløftet med 5 dogmer. Dogmerne er formuleret klart og tydeligt, så de involverede kender målet med den udvikling, de skal i gang med. Dogmerne er yderligere uddybet i det bagvedliggende katalog.
- Institutionen bliver vurderet/ratet efter ratingmodellen og får resultaterne i form af en rapport inkl. en talmæssig vurdering.
- På baggrund af ratingen udvikler og igangsætter Københavns Madhus og institutionen i fællesskab en udviklingsplan, der inkluderer rådgivning og uddannelse.

I det følgende beskrives baggrunden for indholdet i og praktikken omkring Køkkenløftet og ratingmodellen.

### 2. 1. Baggrund

#### Københavns Madhus kort fortalt

I 2006 blev Københavns Madhus etableret på baggrund af et ønske om at forbedre de offentlige måltider i Københavns Kommune. Københavns Madhus' mission er:

- At god mad og sunde måltider gøres til vigtige parametre for kommunal service og ansvarlighed.
- At mad skal være en vigtig del af en fundamental omsorg i de offentlige institutioner i Københavns Kommune.
- At maden skal passe til de spisendes behov.
- At fremme god ernæring ved, at maden rent faktisk bliver spist med lyst.
- At der ved alle måltider er en vært eller en værtinde, der er ansvarlig for maden, måltidet og de spisendes velbefindende.

- At højne madoplevelsen gennem opmærksomhed på hele spisesituationen.
- At madlavning og madtilbudene er en integreret del af livet på enhver institution eller kommunal virksomhed.
- At få de offentlige måltider til at spille en aktiv rolle for bedre folkesundhed og en nødvendig maddannelse.
- At fremme mad, der er produceret bæredygtigt og økologisk, og hvor råvarernes oprindelse i stort omfang er kendt for de spisende.
- At skabe en højere kulinarisk kvalitet med udgangspunkt i den kommunale ramme og med mottoet "det muliges kunst".
- At øge prestigen og arbejdsglæden i de køkkener, hvor de offentlige måltider produceres.
- At skabe en sund og livsglad madkultur i det offentlige rum.

Københavns Kommunes Borgerrepræsentation besluttede, at en af Københavns Madhus' første opgaver skulle være at udvikle en model, der gjorde det muligt på et fagligt og ensartet grundlag at vurdere kvaliteten af de offentlige måltider. BR formulerede opgaven således:

*"For at skabe et mere entydigt billede af kvaliteten af de offentlige måltider udvikles en metode til at bedømme/vurdere den samlede kvalitet af måltider. Og de gode eksempler fremhæves via en diplomordning."*<sup>2</sup>

## 2. 2. Udvikling

Ud fra BR's ønske har Madhuset udviklet Køkkenløftet. I forhold til mandatet i opgavebeskrivelsen er der tilføjet et uddannelses- og udviklingsperspektiv. Det er gjort for reelt at forbedre måltiderne på de københavnske institutioner. En dårlig vurdering sikrer jo ikke, at måltidet bliver bedre. Tværtimod er det vores opfattelse, at en vurdering af de offentlige måltider uden opfølgning vil bidrage til at cementere det lave måltidsniveau på de institutioner, der bliver "ratet" dårligt. Det vil yderligere degradere institutionsmåltiders status både internt og i offentligheden. Det ønsker Københavns Madhus ikke at bidrage til. Derfor indeholder Køkkenløftet både et måleredskab og en udviklingsplan, der kan

<sup>2</sup> BR, december 2006

skræddersys til den enkelte institution.

## 2. 3. Forløb

For den enkelte institution kunne et forløb med Køkkenløftet se nogenlunde sådan ud:

1. Informationsmateriale ankommer.
2. Københavns Madhus henvender sig for at få institutionen til at tilmelde sig.
3. Institutionen tilmelder sig og angiver ansvarlige i hver personalegruppe.
4. Opstartsmøde i Københavns Madhus.
5. Kontrakt mellem Københavns Madhus og institutionen.
6. Brugerundersøgelse i institutionen.
7. De involverede faggrupper udfylder spørgeskema til selvrating.
  - Spørgeskemaerne til køkkenet tager mellem 15 og 20 minutter at udfylde.
  - Spørgeskemaet til værterne tager 10-15 minutter at udfylde. For institutioner med flere afdelinger vil der være en medarbejder fra hver afdeling, der skal udfylde.
  - Spørgeskemaet til ledelsen tager maksimalt 10 minutter at udfylde.
8. Besøg af dommere – en ekstern og en fra Madhuset, som vurderer madens kulinariske kvalitet, spisesituationen og går kølerum, fryserum, køkken og lager igennem for at vurdere varerne.
9. På baggrund af spørgeskemaer og dommernes vurdering, rates institutionen. Dommerne tager spørgeskemaundersøgelsen med ind i den vurdering, der placerer institutionen på en skala.
10. Hvis institutionen har indsigelser mod ratingen kan den klage. En eventuel klage skal begrundes skriftligt og stiles til Madhuset. På baggrund af resultatet fra spørgeskemaet og rapporten laver en konsulent fra Københavns Madhus i samarbejde med institutionen en udviklingsplan, som indgår i kontrakten.
11. Udviklingsarbejdet forløber over en 2-årig periode, og der tilbydes bistand og kurser, der enten kan tilbydes fra Københavns Madhus eller andre parter med passende ekspertise. Der tænkes i følgende typer råd og dåd:
  - 4-6 ugers årlige køkkenkurser
  - 4 ugers årlige måltidskurser
  - årligt lederseminar/ kursus
  - 15-20 timers årlig rådgivning
12. Ledelsen og institutionens ratinggruppe er med til at planlægge forløbet i praksis. Efter udviklingsforløbet rates institutionen en gang hvert andet år.

13. Institutionen kan selv finansiere en ekstra rating eller indstille sig til et diplom.

## 2. 4. Indhold

### Hvad er det gode måltid?

For at identificere de overordnede parametre for det gode måltid har Madhuset samarbejdet med udvalgte eksperter inden for de tre hovedtemaer:

1. Maden - råvarerne, den kulinariske kvalitet, anretning, appetitlighed mm.
2. Måltidets rammer – indretning, den sociale kontekst mm.
3. Organisering – det man ikke ser, men som har betydning, fx ledelsens prioritering af måltidet, arbejdsglæde, uddannelse mm.

### 5 dogmer

Definitionen af det gode måltid er skåret ind til 5 let forståelige dogmer, der udspringer af arbejdet med de tre hovedtemaer. Dogmerne skal virke motiverende på institutionerne og skabe den lyst til forandring, forbedring og udvikling, som Københavns Kommune ønsker.

Når institutionerne går ind i kriterierne bag dogmerne, skal det gerne være således, at de kan sætte hak ved nogle af dem, mens der vil være andre, de skal arbejde med. Institutionen skal ikke nødvendigvis leve op til samtlige kriterier for at opnå en god rating. Man kan fx forestille sig en institution, der bliver ratet højt, fordi de serverer mad af høj kulinarisk kvalitet og har et spisemiljø, som er fordrende for måltidsoplevelsen, selvom de misser nogle af råvare-kriterierne ved for lav økologiprocent eller ved brug af halv- eller helfabrikata i produktionen.

### Bag dogmerne

Indholdet i hvert dogme vil være målrettet mod den enkelte institutionstype. I pilotprojektet blev der differentieret i kriterierne til plejehjemmene og daginstitutionerne. Det vil der også blive i forhold til de andre institutionstyper.

Hvert dogme har en række kriterier, der skal være opfyldt for, at dogmet er indfriet. Kriterierne listes og beskrives i et katalog, så de involverede kan læse, hvorfor kriterierne er med, og hvordan de kan opfyldes. Overliggeren i dogmerne er høj men ikke uopnåelig. Såvel dogmer som kriterier er set indfriet på forskellige niveauer i forskellige institutioner, hvorfor niveauet vil sikre:

- Udviklingspotentiale for alle institutioner.
- At institutioner med mindre gode måltider ikke bliver ratet for højt.
- At der gennem høje standarder skabes offentlige måltider på et højt niveau.

### **Katalog**

Kataloget bliver grundlaget for hele ratingen. Her kan man læse de kriterier, som ratingen bygger på. Det vil sige grundlaget for såvel spørgeskemaerne i selvratingen og det grundlag dommerne rater efter.

Kataloget bliver opdelt i Køkkenløftets 5 dogmer, som vejen til det gode måltid består af. Hvert dogme bliver uddybet med de kriterier, der gælder for dogmet. Desuden vil der i kataloget være uddybninger og forklaringer af, hvorfor de pågældende kriterier er nødvendige i forhold til at skabe det gode måltid.

Kataloget er stadig under udarbejdelse og forventes færdigt primo december 2008. Da kataloget er fundamentet for modellen er det af essentielt at alle kriterier er gennemtænkt til mindste detalje – derfor er der stadig nogle uafklarede detaljer, som Københavns Madhus i de kommende måneder vil forsøge at få afklaret med forskellige faglige sparringspartnere.

Kataloget vil med sikkerhed ligge klar til første rating i januar 2009.

## **2. 5. Vurdering ud fra ratingmodellen**

Selve vurderingen / ratingen består primært af et spørgeskema og et besøg af dommere. Resultatet af ratingen formuleres i en rapport, der fungerer som fundament for udviklingsplanen. Samtidig omsættes ratingordningen til en karakter enten for hvert dogme eller en samlet, der fremstilles visuelt f.eks. til offentliggørelse ved ophæng på hjemmesiden eller lign.

## Spørgeskema

Grundlaget for vurderingen/ratingen er et elektronisk baseret spørgeskema. I spørgeskemaet er der spørgsmål til både køkkenpersonale, værter, ledere og dommere. Spørgeskemaet udfyldes af respondenterne, som har hvert deres login-kode til skemaet.

Spørgeskemaerne er udarbejdet på baggrund af de kriterier, som blev udviklet af de tre ekspertgrupper og er siden yderligere kvalificeret af pilotinstitutionerne. Foruden spørgeskemaerne til værter, ledelse og køkkenmedarbejdere vil en brugerundersøgelse ligge til grund for den samlede rating.

Vægtningen i spørgeskemaet vil være sådan, at man maksimalt kan opnå 100 % mål-opfyldelse. Det vil være resultatet inden for hvert af de fem dogmer, der summeret giver det samlede resultat. Hvert af de fem dogmer kan maksimalt opnå 100 % målopfyldelse, hvis alle kriterier er opfyldt. Hvert dogme kan herefter overføre maksimalt 20 % (5/100 %) til den samlede vurdering.

For at sikre, at en institution, som bliver ratet højt på alle andre områder end det kulinariske, ikke får en samlet høj rating, vil der komme et sikkerhedskriterium. Sikkerhedskriteriet skal være Københavns Madhus' garanti for, at ingen institutioner bliver ratet højere end deres kulinariske niveau.

I modellen nedenfor er spørgeskemaets hierarkiske inddeling skitseret.

Køkkenløftet				
Lige til at spise	Rå varekvalitet	Respekt for måltidet	Den rette mad til de rigtige mennesker	Ansvar og arbejdsglæde
Duften af maden fylder rummet og skærper appetiten	Den danske sæson er ledetråd for menuplanlægningen og indkøbet	Der er tid til at alle kan spise, nyde og fordøje maden	Maden har den ernæringsmæssige sammensætning, som de mennesker, der skal spise den har brug for	Ledelse og medarbejdere arbejder sammen for at sikre den arbejdsglæde, der er nødvendig for at lave dejlig mad og være vært for gode måltider
Anretningen er visuelt indbydende	Variation i sorter, arter og udskæringer er stor	Måltidet er i centrum og må ikke forstyrres	Kostens alsidighed sikres gennem variation over dagen og i menuplanen	Ledelsen kommunikerer synligt, fælles værdier omkring måltider
Den gode smag er sikret ved systematisk tilsmagning	Minimum 75% af ingredienserne er økologiske	Alle måltider har ansvarlige værter der spiser med	Der er opmærksomhed om og handles på den enkeltes ernæringsstilstand og særlige behov	Ledelsen tager det fulde ansvar for institutionens måltider
Menuen varierer fra dag til dag i duft, udseende, smag, konsistens og råvarevalg	Hensynet til bæredygtighed spiller en væsentlig rolle ved indkøb	Rummet, der spises i, fremmer måltidsoplevelsen	De offentlige kostambefalinger følges	Medarbejderne tager ejerskab for det enkelte måltid
Hverdagsmadens kulinariske kvalitet er høj	Friskhed frem for frost	De spisende bliver involveret, hørt og respekteret ved måltidet		Fagligheden i køkkenet og i værtskabet er tilstrækkeligt til at efterleve kravene i det gode måltid
Maden afspejler institutionens mad- og spisekultur	Færdigvarer finder kun vej til køkkenet, hvis de er bedre end det køkkenet selv kan producere			Ledelsen arbejder bevidst med detaljeret økonomistyring til gavn for bedre måltider
Fødevarer sikkerheden er i orden, og er ikke sikret på bekostning af spisekvaliteten	Pulverblandinger indgår ikke i madproduktionen			
	Køkkenmedarbejderne kender varenes oprindelse			



## Måltidsdommere

Institutionen får besøg af 2 dommere – en ekstern dommer og en dommer fra Københavns Madhus. Den eksterne dommer skal sikre validitet og uafhængighed, mens Madhusets dommer skal sikre en positiv kontakt til institutionerne og samtidig være formidler af intern viden om institutionen til den eksterne dommer. Det vil være den eksterne dommers vurdering, der kommer til at veje tungest, men vores forventning er, at der opnås konsensus. Dommerne vurderer de områder af måltidet, som kan være vanskelige selv at vurdere. Fx den kulinariske kvalitet og de sociale rammer omkring måltidet. Det vil også være dommernes opgave at tjekke, hvilke råvarer, der er i køkkenet og at vurdere de fysiske rammer i spisemiljøet. Brugen af dommere tjener tre overordnede formål:

1. Dommerne medvirker til at begrænse den administrative byrde i institutionerne.
2. Dommere sikrer validitet og kvalitet.
3. Dommerne sikrer, at ingen institutioner med et lavt kulinarisk niveau, rates højt.

Involvering af både en ekstern og en intern dommer er et forsøg på at sikre uvildighed, organisatorisk styring af dommerfunktionen samt ekspertise og erfaring fra de eksterne. Ved at inddrage en medarbejder fra Københavns Madhus sikrer man, at Madhuset ikke mister værdifuld kontakt og information om institutionerne. Desuden vil Madhusets medarbejder skabe tryghed hos institutionen og kunne kontrollere og give sparring til den eksterne dommer.

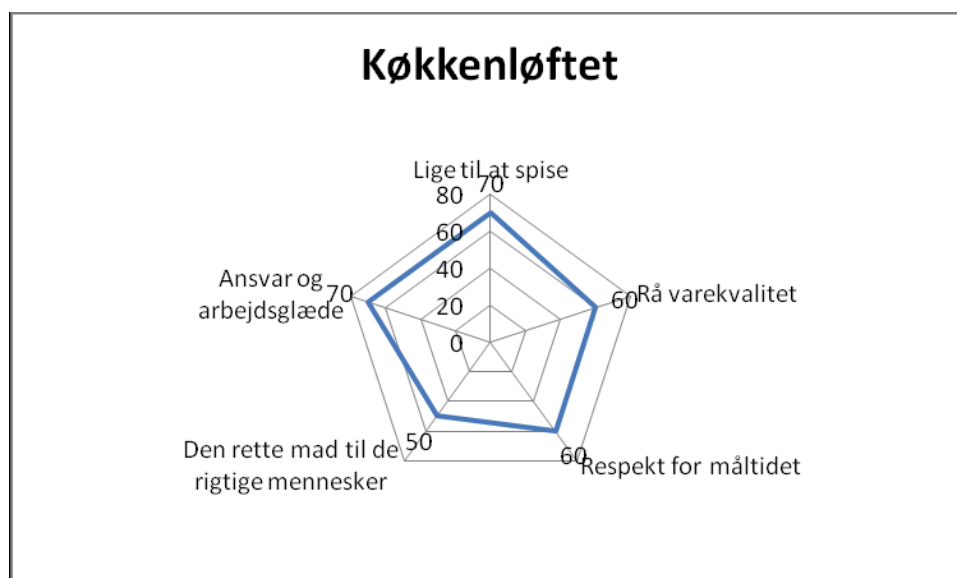
En af udfordringerne ved, at en af dommerne er fra Madhuset, er at Madhuset således både repræsenterer dem der bedømmer, og dem der udvikler. Dermed kan der opstå et habilitetsproblem. Dette søges dog løst ved, at der for det første er et eksternt firma tilknyttet dommerfunktionen, som givet har en interesse i at opretholde sin integritet. For det andet, så vil institutionerne frit kunne søge udviklingsbistand fra andre udbydere end Madhuset.

Madhuset lægger op til, at dommerbesøgene er anmeldte, men der skal være opmærksomhed

på, om dette er optimalt. Usikkerheden ved denne metode er, om institutionerne vil ændre deres måltider fundamentalt, når de kender dommernes besøgstid. Det vil de kunne gøre i begrænset omfang, men det er vores vurdering, at de ikke ville kunne ændre fundamentalt ved menuplanen, lagerbeholdning og det håndværksmæssige niveau med f.eks. tre dages varsel. Fordelen ved anmeldte besøg er, at de vil skabe en bedre dialog med institutionerne, da de ikke vil være overrumplende, og samtidig vil institutionerne kunne afsætte den nødvendige tid til besøget.

## Udviklingsplanen

Selve resultatet af ratingen udformes som et edderkoppespind. I edderkoppespindet kan man se, hvor langt institutionen er i målopfyldelsen inden for hvert dogme. Derved kan man udregne den samlede målopfyldelse samt få et billede af, inden for hvilke dogmer institutionen er nået langt. For nedenstående fiktive institution er målopfyldelsen 62%.



Edderkoppespindet vil være det visuelle resultat institutionerne får, når de er blevet ratet. Til grund for det ligger svarene fra spørgeskemaerne og dommernes vurdering. Den samlede vurdering vil blive nedfældet i en enkel og overskuelig rapport. Rapporten beskriver, hvor

langt institutionen er i forhold til at opfylde de 5 dogmer. Rapporten identificerer de områder, hvor der skal gøres en indsats og fungerer som udgangspunkt for den udviklingsplanen, der laves i samarbejde mellem institutionen og Københavns Madhus. Kurser og efteruddannelse er

iværksat som et samarbejde mellem Københavns Madhus og Hotel- og Restaurantskolen og vil være i AMU-regi, hvor der også er mulighed for tilskud til vikardækning.

Når institutionens udviklingsplan skal aftales, tages der ikke kun udgangspunkt i de overordnede 5 dogmer, men også i de bagvedliggende mere detaljerede kriterier. Det er gennem institutionens målopfyldelse af disse, at det bliver muligt at identificere de specifikke kriterier under hvert dogme, hvor institutionen klarede sig mindre godt. På baggrund af denne analyse får institutionen en udviklingsplan, som indeholder:

- Målrettet efteruddannelse for udvalgte medarbejdere.
- Specifikke kurser til udvalgte medarbejdere.
- Aftale om et målrettet rådgivningsforløb.

Yderligere er det tanken, at Københavns Madhus vil udvikle en hjemmeside, som vil være forbeholdt institutionerne i ratingordningen. Her kan fx være et chatforum, hvor medarbejdere kan udveksle erfaringer, en opskriftsdatabase mm.

## **Diplomet - et eftertragtet bevis**

Formålet med diplommet er at synliggøre vurderingen/ratingen både internt og eksternt. Institutioner kan indstilles til diplom, når de når et vist niveau i ratingen. Bliver en institution indstillet til diplom, kommer et overdommerteam på banen. Det består af personer, som har en unik indsigt i måltider, et højt fagligt niveau og et godt ry. Overdommerteamet besøger institutionen til en prøvespisning og bedømmelse. Overdommerne giver diplommet troværdighed, legitimitet og værdi, og gør det derfor værd at stræbe efter. Foruden et overordnet diplom, som er funderet i hele måltidet, er det tanken at belønne institutioner, der har bevæget sig meget inden for et enkelt område. Det kunne være et råvare-diplom, et økologi-diplom, et ildsjæls-diplom osv. Tanken er, at der årligt skal være en fest, hvor diplomer inden for de forskellige kategorier uddeles.

## 2.6. Målsætninger

Når ratingordningen er inde i en rutinemæssig drift vil det være muligt efter behov at lave analyser af fremdriften på baggrund af institutionernes forrige rating. Dette vil gøres med nogle simple udtræk fra den database, der registrerer institutionernes ratinger. På baggrund af disse tal bliver det muligt for Københavns Madhus og BR at lave målsætninger for, hvor langt institutionerne samlet skal bevæge sig inden for en given periode. Dette kunne ske i forhold til specifikke kriterier, hvor der kunne være et ønske om at se udviklingen. Når ratingordningen er i drift, vil det således altid være muligt for BR at få en måling på, hvor langt de deltagende institutioner har bevæget sig samlet og/eller individuelt. I opstartsfasen arbejder Madhuset primært mod to succeskriterier:

1. Antallet af institutioner Madhuset er i stand til at få involveret i ratingordningen. Det vil der allerede fra januar 2009 kunne måles på, da det er her de første institutioner skal med.
2. Deltagende institutioners målopfyldelse i forhold til kodekset skal stige. Hvornår Madhuset kan opstille den første kvalitative målsætning i denne forbindelse er usikkert. Et bud kunne være i efteråret 2009, hvor vi har ratet de første institutioner to gange.

Når modellen er i drift kan BR, forvaltningerne og Københavns Madhus opstille målsætninger i forhold til udvalgte kriterier og institutioner om, hvor meget fremgang der skal ske inden for en given periode.

Foruden at være et måleredskab er det Madhusets intention, at ratingen på længere sigt skal bidrage til:

- At øge det kulinariske niveau i de københavnske institutioner
- At øge faglighed og tværfaglighed i forbindelse med måltider
- At øge respekten for måltidet ved at synliggøre dets funktion i institutionerne
- At øge arbejdsglæden og dermed måske endda være med til at sænke sygefravær
- At øge økologiprocenten
- At øge ledelsernes prioritering af måltiderne
- At forbedre ernæringstilstanden hos de københavnske borgere
- At tiltrække arbejdskraft

### Mulige afsmittende effekter ved Køkkenløftet

Ud over at Københavns Madhus med Køkkenløftet har en klar målsætning om at forbedre alle aspekter af måltidet i de københavnske institutioner, er det vores vurdering, at

institutionernes aktive arbejde med det gode måltid kan have en række afsmittende effekter på;

- **Sygefravær**

Ved at sætte mere fokus på arbejdet med mad og måltider og dermed også give større opmærksomhed til køkkenpersonalet, som mange steder har været en nedprioriteret gruppe, vil det være sandsynligt, at de ansatte vil føle sig mere værdsatte. De vil få øget opmærksomhed, og det vil øge incitamentet for at være stabil på arbejdet, hvilket i sidste ende kan have en positiv afsmittende effekt på sygefraværet.

- **Personaleomsætning**

Mere fokus på arbejdet og mere glæde omkring arbejdet kombineret med muligheden for at blive belønnet for en god indsats vil få de ansatte til at føle sig mere værdsatte. Den øgede opmærksomhed vil øge interessen for at blive i jobbet. Dermed mindskes personaleomsætningen samt problemet med at rekruttere.

- **Uddannelses- og kompetenceniveau**

En væsentlig del af ratingmodellen er fokus på opkvalificering af personalet – efteruddannelse, kurser, seminarer og løbende vidensformidling. Det vil i sig selv være en kvalitet at hæve uddannelsesniveaet for de involverede personalegrupper. Ny viden genererer efterspørgsel efter mere viden, opkvalificeringen kan således for den enkelte medarbejder være starten på en positiv spiral, der måske kan føre til at ufaglærte ønsker at tage en uddannelse. En øget faglig stolthed kan også have en afsmittende effekt på både sygefravær og personaleomsætning.

- **Rekruttering**

Det vil blive lettere at tiltrække og uddanne medarbejdere, når der er fokus på området. Øget faglighed i køkkenerne, øget prioritering af måltidets rolle og en øget synlighed omkring mad og måltider i det offentlige rum vil øge prestigen og interessen for at arbejde med mad og måltider i de københavnske institutioner.

- **Økonomi og ressourceoptimering**

Mindre sygefravær, en lav personaleomsætning og en øget tilgang af nye medarbejdere vil betyde færre udgifter til vikardækning og træning af nye medarbejdere. Dette vil være penge, der er sparet, og institutionerne kan anvende disse på andre nedprioriterede områder eller på at gøre måltiderne endnu bedre.

### 3. køkkenløftet

#### 3.1. Introduktion

Køkkenløftet er udtrykt med få forståelige 'dogmer' formuleret som overskrifter med bid i og dertil få retningsgivende kriterier, der understøtter dogmet og giver det indhold og retning.

I det bagvedliggende katalog udfoldes hvert dogme mere specifikt. Kataloget fungerer som en guide til det gode måltid og er således det bærende dokument i ratingmodellen. Her vil alle – køkkener, værter, ledelse, dommere og andre interesserede kunne læse og forstå indholdet bag de 5 dogmer i Køkkenløftet og derved kriterierne for vurderingen i ratingmodellen. Kataloget er desuden dommernes rettesnor, der skal gøre det muligt for dem at give retfærdige bedømmelser som muligt.

#### 3.2. Køkkenløftet udtrykt i 5 dogmer om det gode måltid

- **Lige til at spise**
  - Duften af mad fylder rummet og skærper appetitten.
  - Anretningen er visuelt indbydende.
  - Den gode smag er sikret ved systematisk tilsmagning.
  - Menuen varierer dag for dag i duft, udseende, smag, konsistens og råvarevalg.
  - Hverdagsmadens kulinariske kvalitet er høj.
  - Maden afspejler institutionens mad- og spisekultur.
  - Fødevarerens sikkerheden er i orden, og er ikke sikret på bekostning af spisekvaliteten.
- **Rå varekvalitet**
  - Den danske sæson er ledetråd for menuplanlægningen og indkøbet.
  - Variation i brugen af sorter, arter og udskæringer er stor.
  - Minimum 75 % af ingredienserne er økologiske.
  - Hensynet til bæredygtighed spiller en væsentlig rolle ved indkøb.
  - Færdigvarer finder kun vej til køkkenet, hvis de er bedre end det køkkenet selv kan producere.
  - Pulverblandinger indgår ikke i madproduktionen.
  - Friskhed frem for frost.
  - Køkkenmedarbejderne kender varernes oprindelse.
- **Respekt for måltidet**
  - Der er tid til at alle kan nå at spise, nyde og fordøje maden.

- Måltidet er i centrum og må ikke forstyrres.
  - Alle måltider har ansvarlige værter, der spiser med.
  - Rummet, der spises i, fremmer måltidsoplevelsen.
  - Den spisende bliver involveret, hørt og respekteret ved måltidet.
- **Den rette mad til de rigtige mennesker**
    - Maden har den ernæringsmæssige sammensætning, som de mennesker, der skal spise den har brug for.
    - Kostens alsidighed sikres gennem variation over dagen og i menuplanen.
    - Der er opmærksomhed om og handles på den enkeltes ernæringstilstand og særlige behov.
    - De offentlige kostanbefalinger følges.

## **Ansvar & arbejdsglæde**

- Ledelse og medarbejdere arbejder sammen for at sikre den arbejdsglæde, der er nødvendig for at lave dejlig mad og være vært for gode måltider.
- Ledelsen kommunikerer synlige, fælles værdier omkring måltider.
- Ledelsen tager det fulde ansvar for institutionens måltider.
- Medarbejderne tager ejerskab for det enkelte måltid.
- Fagligheden i køkkenet og i værtskabet er tilstrækkelig til at efterleve kravene til det gode måltid.
- Ledelsen arbejder bevidst med økonomistyring til gavn for bedre måltider.

## 4. IMPLEMENTERING OG ØKONOMI

### 4.1. Tre modeller og en anbefaling

Ratingordningen "Køkkenløftet" kan realiseres i forskellige udgaver og dermed med forskellige udgiftsniveauer. Københavns Madhus ser ordningens tre faser: 1. Institutionens tilslutning til Køkkenløftet, 2. Vurdering ud fra ratingmodellen og 3. Udvikling der kan realisere Køkkenløftet som tæt forbundne. Ratingen er altså en del af en sammenhængende indsats, hvor de eksemplariske institutioner bliver hædret med et diplom.

#### Tre forskellige implementeringsforslag

Nedenfor skitseres tre udgaver af implementering af "køkkenløftet" med forskelligt omfang og økonomi<sup>3</sup>. De tre bud er overslag.

- **Ordningen gøres helt frivillig**, der afsættes en central støttepulje og det vil i høj grad være op til den enkelte institution eller forvaltning at bestemme farten. Madhuset tilføres centrale midler til sekretariat og diplomordning.

Årligt driftsbudget på 2,5 mill. kr. plus en støttepulje institutionerne kan søge fra.

- **Ordningen gøres obligatorisk for alle institutioner med døgnforplejning og kantiner**. For daginstitutionerne laves der en pulje de kan søge fra og skoler, kulturhuse og sportshaller skal kun rates. Madhuset tilføres centrale midler til sekretariat og diplomordning.

Årligt driftsbudget på 5,4 mio. Kr.

- **Ordningen gøres obligatorisk for alle institutioner** og implementeres over ca. 5 år. Madhuset tilføres centrale midler til sekretariat og diplomordning.

Årligt driftsbudget på 10,9 mio. Kr.

#### Københavns Madhus' anbefaling vedrørende implementering

<sup>3</sup> Økonomien i de tre modeller er baseret på driftsbudgettet. Der vil i opstartsfasen (2009-1012) være forskellige budgetter for hvert år. Se budgettet i implementeringsplanen.



Københavns Madhus vurderer, at en ordning, hvor alle institutioner skal være med fra start vil være uforholdsmæssig omkostningstung. Københavns Madhus' anbefaling er derfor:

- Alle institutioner med et døgnforplejningsansvar er med inden udgangen af 2012 (se implementeringsplan).
- Den ansvarlige forvaltning skal i samråd med Københavns Madhus beslutte i hvilket tempo og omfang de resterende institutioner skal tilsluttes.
- Metoden er så vidt muligt frivillighedens vej, så længe tids- og implementeringsplanen indfries.

## 4.2. Økonomiske bud på den anbefalede ratingmodel

### *Sekretariat og fællesudgifter*

Madhuset vurderer, at det kræver en udgift på ca. 2,5 mio. kr. om året at administrere den anbefalede model. Denne udgift kan til dels finansieres over Københavns Madhus driftsbudget (knap 1 mio. kr.), mens den resterende del skal finansieres enten ved en ekstrabevilling, at forvaltningerne finansierer eller ved at prisen pr. institution sættes op, således at de som en del af deres ratingudgift også betaler for stabsfunktionerne. For pengene vil Københavns Madhus etablere et sekretariat, der sikrer ordningens fremdrift og validitet.

### *Prisen for den enkelte institution*

Prisen for den enkelte institution afhænger af størrelse og udviklingsbehov.<sup>4</sup> Det overslag, der fremgår af modellen, skal derfor kun ses som vejledende. Man kan forestille sig at institutioner, der bliver ratet højt ikke har brug for hele pakken og omvendt, at institutioner, der bliver ratet dårligt vil have brug for større del af udviklingspakken og dermed skal betale en højere pris. Udviklingspakken er forsøgt begrænset for at holde omkostningerne nede. Blandt andet er der udeladt en treårig kostregistrering til ca. 15.000 kr.<sup>5</sup>

<b>Skema 1</b>
<b>Pris for institutionerne</b>
<b>ca. 25.000 kr.</b>
Indeholder
<ul style="list-style-type: none"><li>• Certifikat og anprisningsmateriale</li></ul>

<sup>4</sup> Forskellen mellem de store og små køkkener er antallet af køkkenkurserne, men med den nuværende aftale om amukurser i HRS-regi er der tale om ubetydelige udsving.

<sup>5</sup> En kostregistrering kan evt. tilkøbes af de institutioner der ønsker ekstra ernæringsfokus eller skal i gang med økologisk omlægning.

- Årlig rating: selvrating, dommere, samt rapport.
- Årlig omlægningsplan
- 4-6 ugers årlige køkkenkurser
- 4 ugers årlige måltidskurser for "værter"
- Årligt lederseminar/kursus
- 15-20 timers årlig rådgivning
- Håndbog
- Netrådgivning og viden

For kantiner, sportshaller, medborgerhuse og skoler foreslår Københavns Madhus, at de kun skal rates og ikke tilbydes den efterfølgende udviklingspakke. For skolernes vedkommende vil Centralkøkkenet i De gamles by blive omfattet af udviklingspakken. Kantiner, sportshaller og medborgerhuse skal dog have mulighed for, via egne midler, at komme på kurser, efteruddannelse samt modtage rådgivning. Prisen på 10.000 kr. for rating alene burde være rimelig sikker.

<b>Skema 2</b>
<b>Pris for institutioner: kun rating</b>
Alle institutionstyper: ca. 10.000 kr.
Indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dommerbesøg</li> <li>• databehandling</li> <li>• behandling af skema/rapport</li> <li>• brugerundersøgelse</li> </ul>

#### Samlet pris for rating af alle døgninstitutioner samt frivillige

Nedenfor er et overslag på, hvad de årlige udgifter vil blive for en ratingmodel i drift jf. skema 1 og 2. Desuden er der lavet en vurdering af, hvad ratingen vil komme til at koste det første år. Til opstartsomkostningerne skal tillægges etableringsomkostninger og evt. involvering af reklamebureau mm. Anslået engangsudgift ca.500.000 kr.

Årlige driftsudgifter for ordningen <sup>6**</sup>								
	Ca. antal institutioner (antallet af institutioner varierer – derfor er det kun et ca. antal vi arbejder med)			Budget				
Hvad	i alt	I drift <sup>7</sup>	Antal 2009	Opstart 2009	opstart 2010	opstart 2011	opstart 2012	Drift
Madhusets rating sekretariat				1.000.000	2.537.500	2.537.500	2.537.500	2.537.500

<sup>6</sup> Hertil skal lægges eventuelle etableringsomkostninger – anslået 500.000 kr.

<sup>7</sup> Da institutionerne kun rates hvert andet år er antallet ca. halvdelen af det fulde antal.

Skoler, kun rating	70	35	5	50.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Plejehjem	55	28	10	255.000	714.000	1.147.500	533.500	280.000
centralkøkkener <sup>8</sup>	2	1	2	51.000		51.000		10.000
døgninstitutioner	115	58	10	255.000	1.479.000	2.677.500	1.298.500	580.000
Kantiner	32	16	5	50.000	150.000	270.000	120.000	160.000
Kulturhuse og sportshaller <sup>9</sup>	58	29	0	0	270.000	280.000	270.000	290.000
Daginstitutioner <sup>10</sup>	500	50	30	720.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>Sum</b>	<b>832</b>	<b>217</b>	<b>62</b>	<b>2.381.000</b>	<b>5.888.250</b>	<b>8.513.500</b>	<b>6.309.500</b>	<b>5.407.500</b>

I denne model forudsætter vi, at institutionerne modtager udviklingsbistand i to år, hvorefter de overgår til kun rating. Perioden fra 2009 -2012 er således at betragte som opstart, mens hele ratingen i 2013 vil være **drift, som ca. vil beløbe sig til 5,4 mio. kr. på årsbasis.**

### 4.3. Økonomien i de to andre løsninger

#### *Alle Institutioner*

Den mest ambitiøse ratingmodel vil være at involvere alle institutioner. Udgifterne hertil vil i opstartsperioden være på 22, 8 mio. kr. om året de to første år, hvis man antager, at alle institutioner har gennemført rating og udvikling på to år. Dette vil kunne fordeles mere jævnt over flere år, som det er sket med ovenstående model. Efter udviklingsforløbet vil modellen kunne gå over til ren rating, hvor der vil være tilbud om udvikling, men for institutionernes egne midler. Driften efter de to år vil anslået være på ca. 10,9 mio. kr. om året. Hvis man gennemførte denne model vil udgifterne til drift anslået stige med ca. 2 mio. kr. på årsbasis.

Men som nævnt er det Madhusets vurdering af en sådan investering vil være uforholdsmæssig omkostningstung.

#### *Diplomet i centrum – samt institutioner helt frivilligt*

Alternativt til ovenstående model kunne være en diplommodel. I en sådan model lægges stor

<sup>8</sup> Prisen for de to centralkøkkener er sat til den samme som de andre institutioner. De to store centralkøkkener vil givet skulle have en individuel model og økonomi.

<sup>9</sup> Kun rating

<sup>10</sup> Dagplejere og fritidshjem/klub indgår ikke i det samlede tal. Det bør overvejes, om der i forbindelse med indføring af mad til børnehavebørnene skal ske et integreret ratinginitiativ.

vægt på diplomuddeling og på at institutionerne frivilligt og via egenfinansiering deltager i selve ratingen. Her vil ratingen først og fremmest få den funktion, at de gode eksempler kommer frem i lyset.

Omkostningerne til denne løsning vil anslået beløbe sig til ca. 2,5 mio. kr. på årsbasis, hvilket ville indebære udgifter til ledelse af ordningen, dommerbesøg samt markedsføring og anprisning. En sådan model vil skulle finansieres inden for Madhusets nuværende budget med et supplement i form af en merbevilling. Modellen kunne udvides med en pulje som institutionerne søgte støtte i.

#### **4.4. Første år**

I 2009 vil opgaven primært være at afprøve såvel diplomordningen som selve ratingen i 1:1.

Det vil ske i form af samarbejde mellem Københavns Madhus, de enkelte foregangs-institutioner og forvaltninger, der ønsker at afprøve ratingen. Omfanget af deltagende institutioner vil til dels afhænge af enten forvaltningernes eller institutionernes egenfinansiering. Københavns Madhus eget ratingbudget for 2009 på 1.000.000 kr. er ikke tilstrækkeligt til at gennemføre en afprøvning. For at gennemføre en tilfredsstillende afprøvning vil der være behov for en merbevilling på 1.381.000 kr.

2009 skal også bruges til at sammenkøre rating-indsatsen med økologiindsatsen, som Københavns Madhus får ansvaret for og som er en vigtig del af råvaredogmet. Desuden vil ratingen blive tænkt ind som en del af Projekt Ny Skolemad og Projekt Børnehavemad. Der er allerede søsat et ældremadsprojekt i samarbejde mellem Københavns Madhus og SUF.

Via disse konkrete afprøvninger vil der også blive givet svar på ratingens effekt i forbindelse med at højne mad- og måltidskvaliteten.

Testperioden i 2009 skal samtidig sikre en faglig og organisatorisk fundering.



## 5. TAK FOR HJÆLPEN

Til at hjælpe og til at give sparring i udviklingen af ratingmodellen har Københavns Madhus gjort brug af en lang række fagligheder, som alle har været en væsentlig årsag til, at Madhuset i dag kan præsentere en endelig model og koncept.

Tak til

**Ask Agger**, adm. Direktør, Zentropa-interaction

**Bo Damgaard Asmussen**, Adm. Direktør, Frokostkompagniet.

**Anne Marie Beck**, Seniorforsker, ph.d. Fødevareinstituttet DTU

**Martin Bregnballe**, Direktør, Meyers Consulting

**Gitte Breum**, Cheføkonoma, Glostrup Amtssygehus

**Christine Brochdorf**, Direktør, Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning

**Henriette Brockdorf**, Formand, BUPL - København

**Birthe Brorson**, Økonoma, Økologi København

**Maria Bruselius**, ph.d., Fødevareinstituttet, DTU

**Anette Berg Carlsen**, driftschef for sygehuskøkkenerne, Region Sjælland.

**Helle Brønnum Carlsen, ph.d.** skribent og Lektor på Zahles seminarium.

**Ulrik Bundgaard**, Københavns Kommunes Økonomiforvaltning

**Jan Dehn**, kontorchef, Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning

**Eva Høy Englund**, Adjunkt, Fødevareinstituttet, DTU

**Anna Marie Fisker**, Arkitekt og ph.d., Aalborg Universitet

**Jacob Færgemand**, Direktør, Bureau Veritas

**Pernille Hansted**, Kvalitetschef, Centralkøkkenet Rigshospitalet

**Tina Beck Hansen**, Bromatolog, Fødevestyrelsen

**Gitte Laub Hansen**, Bromatolog, Kræftens Bekæmpelse

**Christian Hovmann**, kok og professionsbachelor fra Suhrs, konsulent i Viffos

**Ida Husby**, ph.d. studerende, Institut for folkesundhed

**Jørgen Højmark Jensen**, Civilingeniør

**Karsten Jensen**, K & K Business Excellence

**Katherine O'Doherty Jensen**, Lektor ved Institut for Human Ernæring/Fødevarer sociologi

**Gilit Østtorp Kantorowitz**, Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning

**Rasmus Kjeldahl**, Direktør, Forbrugerrådet

**Marie Louise Knigge**, Servicestyrelsen

**Jens Kondrup**, Professor, Lægeforeningen

**Siggi Brandt Kristoffersen**, Københavns Kommunes Økonomiforvaltning

**Jens Kofoed**, ph.d., antropolog, Fødevareinstituttet, DTU

**Judith Kyst**, Generalsekretær, Max Havelaar Fonden

**Erwin Lauterbach**, Kok, Indehaver af restaurant Saison.

**Karen Leth**, Kok og måltidsekspert. Kost og ernæringsforbundet.

**Lene Ljungquist**, phd, Leder af uddannelsesområdet, Suhrs

**Anders Maigaard**, Direktør, Blue Pen

**Lars Nørgaard**, Institut for Fødevarevidenskab KU

**Henrik Plougmann Olsen**, Direktør, Økonomiforvaltningen

**Ghita Parry**, Formand, Kost- og ernæringsforbundet

**Britt Petersen**, Formand, LSF København

**Pia Haaning Rasmussen**, kok, Økologi København

**Preben Rasmussen**, Forhandlingssekretæf,3F

**Sidse Vinkler Rasmussen**, Sundhedsfaglig konsulent, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

**Tove Ryle**, ældresagen

**Morten Seerup**, konsulent, Kost- og Ernæringsforbundet

**Lene Sillasen**, Direktør, Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning

**Claus Tingstrøm**, Adm. direktør for Tingstrøm Personalerestauranter A/S. Medlem af Det Danske Gastronomiske Akademi.

**Susanne Westergren**, Leder af kostsekretariatet, Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning

**Orla Zinck**, Direktør, Dansk Catering Center

En særlig tak til de institutioner der har været involveret i pilotprojektet:

### Daginstitutioner

- Børnehuset på Tuborgvej

- Den Gule Prik
- Ellepilen
- Galaxen
- Pandekagehuset
- Ungdomsgårdens Vuggestue

### **Plejehjem**

- Bomi Parken
- Bryggergården
- Huset William
- Peder Lykke Centret
- Rundskuedagen
- Thorupgården (Bocenter)

Endelig har vi aftale med **Claus Meyer og Michael Bom Frøst** (Lektor ved Institut for Fødevarevidenskab/Sensorik) om at indgå i en endelig sparring i efteråret.