

KØBENHAVNS MADHUS

Redegørelse om skolemad  
i  
Københavns Kommune

Juli 2007

# Redegørelse om skolemad i Københavns Kommune

## INDHOLDSFORTEGNELSE

### Resumé

Hovedkonklusioner

### 1. Baggrunden for det nye skolemadskoncept

- 1.1 Opgaven – at udvikle et forslag til "ny og visionær skolemad"
- 1.2 Involverede parter i udviklingsprocessen
- 1.3 Hvorfor udarbejde en ny model
- 1.4 Visioner for skolemaden i København
- 1.5 Målsætningerne for skolemaden i København
- 1.6 Faddernes manifest

### 2. Det nye skolemadskoncept

- 2.1 Konceptet kort
- 2.2 Det nye koncept på skolerne
- 2.3 Arbejdet og salget i skoleboden
- 2.4 Madens kvalitet
- 2.5 Maddannelse via måltiderne og hjemkundskabsundervisning
- 2.6 Madskoler
- 2.7 Det centrale produktionskøkken
- 2.8 Organisation

### 3. Handleplan for udvikling og implementering

- 3.1 Klar-parat-start
- 3.2. Skolemadskonceptet i det centrale køkken
- 3.3. Madskonceptet på skolerne
- 3.4. PR, ledelse og samarbejde
- 3.5. Opgaver i 2009

### 4. En større skolemads satsning

- 4.1 Folkesundhed, forebyggelse og nye madvaner
- 4.2 Maddannelse
- 4.3 Nyt skolemadskøkken

### 5. Økonomi i det nye skolemadskoncept

- 5.1 Udvikling, investering og implementering
  - 5.2 Madtilbuddet og konceptet i drift
  - 5.3 Prisen for yderligere initiativer
- Skema 5.1. Budget for implementering af det nye skolemadskoncept
- Skema 5.2. Driftsbudget for det nye skolemadskoncept
- Skema 5.3. Budget for yderligere initiativer

## **Bilagssamling**

### **Redegørelse – baggrundsstof for indstilling og konceptudvikling**

1. Vurdering af den nuværende skolemad i Københavns Kommune, - Køss
2. Modeller for skolemadsordninger
3. Den ernæringsmæssige kvalitet i udvalgte skolemadsordninger
4. Den kulinariske kvalitet i udvalgte skolemadsordninger
5. Økonomisk sammenligning af udvalgte leverandører af skolemad og skolemadsmodeller
6. Undersøgelser og rapporter om skolemad
7. Sundhedsmæssige og sociale forhold hos københavnske skoleelever
8. Ernæringskrav til frokostmåltider i skolen
9. Eksempel på 5-dages menu
10. Notat til borgmestermøde om skolemad den 9. april 2007
11. Giv skolemaden et løft, en opfordring til Familie- og forbrugerministeren, af den 21. juni 2007

# Resumé

Københavns Madhus har i et samarbejde med Børne- og Ungdomsforvaltningen og en række eksterne "fødselshjælpere" udarbejdet et nyt koncept for skolemaden i Københavns Kommune.

Der er brug for både nysatsning og nytænkning, hvis skolemaden skal være mere end et forplejningstilbud, og hvis maden skal udkonkurrere fastfoodmarkedet lige uden for skolegården.

- Sund skolemad er en mangelvare, men at servere kommunal skolemad, der ikke lever op til de offentlige ernæringsanbefalinger giver ingen mening. Udfordringen bliver at gøre den sunde mad attraktiv
- At ville affodring til livs handler om mere end bare maden. Måltiderne og madkulturen på skolerne skal også ændres, for at maden bliver spist. Det er madhusets overbevisning, at gode måltider vil være berigende på flere måder end rent ernæringsmæssigt

Hvis skolemaden produceres i et centralt køkken, kan børnene ikke inddrages i madlavningen, og der skabes ikke den nødvendige maddannelse af den opvoksede generation. Når det på den anden side ikke er realistisk, at der laves produktionskøkkener på alle kommunens skoler, skal der tages hånd om maddannelsen på anden vis.

Anstændig, sund, kulinarisk attraktiv og bæredygtig mad koster penge. Flere penge end de fleste danskere er villige til at betale på nuværende tidspunkt. Københavns Kommune vil med en kvalitativ satsning på eleverne i folkeskolen vise, at det er en god investering at skabe en rig madkultur for den opvoksede generation. Forhåbentlig vil en sådan investering smitte af på det omgivende samfund - både for forældrene uden for skolen og i byerne uden for Københavns Kommune.

Ud fra en kortlægning af både Københavns Kommunes egen skolemad "Københavns Sunde Skolemad" (Køss) og af de eksisterende private leverandørers tilbud er anbefalingen fra Københavns Madhus, at Borgerrepræsentationen vedtager at gå sine egne og nye veje. Vores forslag indebærer, at skolemaden fortsat produceres i kommunalt regi. Først og fremmest fordi de private leverandører af skolemad på nuværende tidspunkt ikke lever op til de krav, der bør stilles til skolemaden.<sup>1</sup> Samtidig med, at produktionen opstartes i kommunalt regi, bør der indledes et konkret samarbejde med Dansk Industri og fødevarereproducenter om udvikling af produkter og komponenter til skolemaden.

Skolemaden skal fylde og blive en del af livet på de københavnske folkeskoler. Der skal ske en opprioritering og skolemaden skal gøres prestigefyldt. En forudsætning for dette er ejerskab samt økonomisk ansvarlig og klar ledelse. Implementeringen af den nye skolemadsmodel i Københavns Kommune vil både bestå af konkrete tiltag, der skal styres med fast hånd, for at blive klar til tiden, men samtidig skal der arbejdes med at skabe forandringer i kulturen både på skolerne og i køkkenerne. Disse forandringer skal skabes med andre værktøjer, men ligeså målrettet for at det nye koncept skal blive en succes. Når skolemadskonceptet er implementeret vil det fortsat kræve styring, ansvarlighed og synlig kompetencefordeling. Meningen er at

---

<sup>1</sup> Se bilag 3 og 4 hvor vi vurderer og sammenligner udvalgte skolemadsordninger og leverandører.

give skolerne og børnene både større livsglæde og sundhed. En forudsætning for, at det lykkes er, at der investeres tid, penge og engagement.

## Konceptets grundpiller

- Garanteret god kulinarisk standard via en central produktion  
Det foreslåede skolemadskoncept bygger på, at maden bliver leveret færdigtilberedt og portionsanrettet til skolerne. Når madhuset anbefaler den model, er det primært, fordi vi antager, at en sådan løsning bedst muligt vil kunne sikre en høj madkvalitet af skolemåltiderne på alle skolerne.

Et skolemadskoncept, hvor der skal være produktions- eller modtagerkøkkener lokalt på alle skolerne, vil det blive svært at skaffe kvalificerede medarbejdere, og det vurderer madhuset vil sænke kvaliteten af maden på mange af skolerne. Endelig er investeringerne i køkkenerne dyre i disse modeller.

Det er nødvendigt med en kvalificeret produktudvikling, hvis maden skal have det udtryk og den kvalitet, der skal til for at sikre både sundhed, sanselighed og salg

- Aldersdifferentieret madtilbud  
Konceptet vil via mad målrettet til tre aldersgrupper tage udgangspunkt i elevernes behov og særlige krav og ønsker. Det vil både sikre en optimal ernæring, hvor maden er tilpasset børnenes behov på de forskellige alderstrin, og vigtigst, at madens kulinariske linjer kan gøres dristigere og mere nyskabende end et fælles tilbud til alle
- Kvalitetssikring gennem fadderne  
Madhuset har samlet en faddergruppe for Københavns Kommunes skolemads. Gruppens kompetente kræfter vil aktivt medvirke i kompetence- og produktudviklingen af den kommende skolemads, de vil bruge deres navn og deres kræfter, når maden skal sælges til eleverne, og de vil være en del af den løbende udvikling og kvalitetskontrol, når konceptet er implementeret
- Design og professionelt salgsarbejde  
Skolemadsen sælger ikke sig selv. Der skal sættes ind for at vinde eleverne og forældrenes gunst. En god madkvalitet er en grundlæggende forudsætning, men en bevidst og gennemgående designlinje er også en nødvendighed for at opnå succes. Konceptet skal udtrykke en helhed, der omfatter emballagen, som også fungerer som måltidets service, salgsmaterialerne, hjemmesiden, skoleboden, rammerne omkring de daglige måltider mm.
- Madskolerne skal vise andre veje og være kommunens laboratorier  
En del af helheden bliver forskelligheden. Københavns Kommune har en størrelse, der gør det muligt ikke bare at satse på én vej for skolemadsen. Konceptets 5 madskoler vil være skoler, hvor skolemadsen får en central placering. Her skabes optimale muligheder for kulinariske udfoldelser og for dannelse af ny madkultur. Åbningen af madskolerne vil give skolemadsen i København levende madlaboratorier, hvor man kan eksperimentere med større udfordringer vedrørende skolemads, og forhåbentligt finde måder at overvinde udfordringerne på

- Et brunch-koncept  
Madhuset foreslår, at skoleboderne på de københavnske skoler fremover skal være åbne i et frikvarter om formiddagen, så det bliver muligt for eleverne at købe mad. Det er et tilbud til de ca. 25-30 pct. af eleverne, der ikke har spist morgenmad
- Skolemaden betales primært af forældrene  
Et driftstilskud er nødvendigt for at sikre den ønskede kvalitet af maden, og for at sikre, at der er de nødvendige ressourcer, så der bliver taget ansvar for måltiderne på skolerne. Men hovedparten af måltidet er forældrebetalt.

Københavns Madhus anbefaler, at der ses på mulighederne for at give et økonomisk tilskud til særligt trængende, som ses som en del af Københavns Kommunes arbejde med folkesundhed

- Engagement og ejerskab på skolerne  
De enkelte skoler får ansvar for skolemaden lokalt, og deres engagement og ejerskab er en forudsætning for, at skolemadsordningen i Københavns Kommune bliver en succes.

Der skal være en vært eller en værtinde ved alle måltider på skolerne. For de yngste elever vil det primært være lærerne, der er værter. For de ældste elever, indebærer konceptet, at de selv skal tage værtskabet

- De store elever  
De store elever har i dag valgt skoleboden fra, og de skal vindes som kunder i skoleboderne. Det nye skolemadskoncept arbejder med flere vinkler. Eleverne i de ældste klasser får ansvaret for skoleboderne og får mulighed for at indrette deres eget område omkring boden - et område som de kan bruge til pauser og spisning. Maden designes specielt til dem, og de får en økonomisk gevinst af et øget salg i skoleboderne
- Maddannelse  
Når maden produceres og anrettes i et centralt køkken, er mulighederne for at arbejde med maddannelse i skoleboderne begrænsede. Derfor skal der tages andre initiativer, der kan skabe maddannelse på anden vis. Københavns Madhus foreslår, at der sker en massiv satsning på hjemkundskab og andre projekter, der kan styrke maddannelse, som en del af den fremtidige skolemadsmodel

## Problemstillinger

*Skolemaden skal have et produktionskøkken, der tager ansvaret for produktet*

Fra Københavns Madhus side vil vi anbefale, at et kommunalt køkken sættes i centrum for og tager ansvaret for skolemadsproduktionen. Samtidig vil vi anbefale, at der indledes et samarbejde med Foodlab og Dansk Industri m.h.t. industriens bidrag. Vi vil ikke udelukke, at skolemaden på længere sigt kan produceres af en privat virksomhed, men vi ser ikke den mulighed som aktuell løsning. Primært fordi de private leverandører på markedet efter vores opfattelse

ikke er parate til at iværksætte og udvikle det koncept, vi foreslår og fordi deres nuværende tilbud ikke lever op til det, skolemaden bør være jf. bilag 1-5.

Pt. findes 2 egnede produktionskøkkener i Københavns Kommune regi. Begge leverer mad til ældreplejen og hører under Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Det drejer sig om køkkenet i Bystævneparken og køkkenet i De Gamles By. Vi vurderer, at Bystævneparkens kapacitet er fuldt udnyttet i dagtimerne, mens køkkenet i De Gamles By har kapacitet til at producere skolemaden, hvis der er max. 30 pct. af eleverne på de 62 skoler, der dagligt køber frokost fra skoleboden.

Køkkenet i De Gamles By producerer den nuværende skolemad, og vi vurderer, at køkkenet udstyrmæssigt er gearet til at fortsætte madproduktionen. Faddergruppen vurderer på baggrund af den kulinariske vurdering af Køss-skolemaden, at køkkenet har udviklingspotentiale til at kunne levere det nye koncept.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har imidlertid overfor Københavns Madhus klart udtrykt, at forvaltningen ønsker at bevare fokus på opgaven med at levere mad til ældreplejen, og at det er deres erfaring, at produktionen af skolemaden tager fokus og ressourcer fra forvaltningens primære opgave.

Dermed er det en væsentlig udfordring i forbindelse med realiseringen af det nye skolemads-koncept at finde et egnet produktionskøkken. Vi ser følgende muligheder:

- At der udarbejdes en resultatkontrakt i samarbejde med Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der definerer ansvarsdelingen vedrørende skolemadsopgaven fyldestgørende, og som sikre at Sundheds- og Omsorgsforvaltningen kompenseres fuldt ud for de ressourcer, som forvaltningen anvender til skolemadsproduktionen. Evt. kun i en udviklingsfase på 1 til 3 år, hvorefter der findes en anden løsning
- At kommunen i løbet af 2008 bygger et nyt køkken som Børne- og Ungdomsforvaltningen får driftsansvaret for
- At der arbejdes for at leje et køkken uden for Københavns Kommunes regi, hvor Børne- og Ungdomsforvaltningen også tager driftsansvaret
- At der arbejdes for at finde en privat leverandør, evt. uden for kredsen af de eksisterende skolemadsleverandører, der vil indgå som kommunens partner

#### *Prisen for skolemadskonceptet*

Det nuværende skolemadsforslag er dyrere end de fleste oplagte alternativer.<sup>2</sup> Tallene er nøje gennemgået og de forskellige aktiviteter og besparelsesmuligheder<sup>3</sup> er blevet vendt og drejet. Opsummeret er der følgende at sige om økonomien:

---

<sup>2</sup> Se bilag der sammenligner udgifterne ved de forskellige private skolemadsleverandører. Og redegørelsens kapitel 5.

<sup>3</sup> Vi har gennemgået vores udspil for muligt besparelsespotentiale, der kan gennemføres uden at ødelægge helheden (dermed ikke sagt at besparelserne er oplagte). Det er disse besparelser der er anvist i teksten:

- Morgen/formiddagsmaden vil kunne udgå af tilbuddet. Dette vil betyde at der kan fjernes en af de tekniske personale timer pr skole og vil kunne medføre en driftsformindskelse på: 1,7 mio. kr. Denne løsning vil dog have den yderligere bagdel at det vil være sværere at få disse timer gjort attraktive at få besat.
- Specialskolerne kan fortsat holdes uden for skolemadstilbuddet. Dette vil betyde en driftsbesparelse på 2,38 mio. kr. Og en anlægsbesparelse på 3,75 mio. kr.

- Den årlige drift vil i 2010 være på 21 mio. kr., ved en fuld implementeret model. Der er mulighed for at spare dele af modellen væk, men madhuset mener ikke, at et tilfredsstillende skolemadskoncept kan realiseres for mindre end 16,9 mio. kr. årligt i driftsudgifter.
- Projektudvikling og implementering af skolemadskonceptet vil i udviklingsåret 2008 have en bundlinje på 19,6 mio. kr. Her til lægges 2,2 mio. kr. til initiativer i forbindelse med at styrke maddannelse. I alt 21,8 mio. kr. Efter en evt. modelbegrænsning vil beløbet kunne nedsættes til 20 mio. kr.

I 2009, hvor den nye skolemadsmodel implementeres, vil udgiften være 21,4 mio. kr.. Hertil lægges 0,75 mio. til initiativer for at styrke maddannelse. I alt 22,15 mio. kr. Efter en evt. modelreduktion vil udgiften kunne reduceres til 18,15 mio. kr.

I begge år er tilskuddet til drift af skolemaden inkluderet i ovenstående tal.

- I 2008 budgetteres med en udgift til opgradering af skoleboderne, spiseområder, køkkenforhold på 37,5 mio. kr. og i 2009 på 7,7 mio. kr. Anlægsudgifterne vil samlet set udgøre 45 mio. kr.

Hvis der skæres i konceptet kan anlægsudgifterne samlet set reduceres til 41,5 mio. kr.

Hvis den økonomiske ramme er mere fordrende, end hvad der er politisk muligt at gennemføre, vil madhuset på det kraftigste advare om ikke at beskære rammen generelt. Konceptet er tænkt som en helhed, og delene er indbyrdes afhængige for at konceptet kan blive en succes.

Det gælder særligt følgende:

- Satsning på en eksklusiv emballage og en designlinje
- Økologiandelen på mindst 75 procent
- 3 af skolernes 4 daglige timer
- Madskolerne som kommunens laboratorier
- Et minimum af maddannelsesinitiativer
- Anlægsudgifterne til de 62 skoler og i produktionskøkkenet

#### *Yderligere satsning*

Folkesundhedsmæssigt vil det være en god investering at lære de kommende generationer gode sunde madvaner, og set i det perspektiv, mener madhuset ikke at det nye skolemadskoncept er dyrt. I redegørelsen fremlægger vi et såkaldt folkesundhedsinitiativ, hvilket vi også rettede henvendelse om til Folketinget og regeringen i forbindelse med indvielsen af Københavns Madhus.

- 
- Dele af maddannelsesinitiativerne kan udelades, hvilket vil kunne betyde en implementeringsbesparelse på anslået 1 mio. kr. i 2008.

Der vil kunne findes andre modelbegrænsninger end ovenstående, men disse har vi ikke regnet på:

- At kun halvdelen af skolerne er med i den fælles skolemadsordning, hvilket vil betyde en anslået reduktion af udgiften i driftsbudgettet med mindst 4,5 mio. kr.
- At brugerbetalingen stiger til 25 kr. (hvilket vi dog vil være meget nervøse for om der er et marked til). Hvilket vil betyde en bundlinje forbedring på 7 mio. kr.



Folkesundhedsinitiativerne vil ganske givet overgå Københavns Kommunes økonomiske formåen, og er i essensen initiativer, der bør realiseres og finansieres i et bredere samarbejde. Særligt forslaget om at have en pulje til økonomisk understøttelse af særligt trængende elever vil have samfundsmæssig betydning. Københavns Madhus håber inderligt, at initiativet kan realiseres, på trods af, at initiativet alene vil give Københavns Kommune en yderligere driftsudgift på 20 mio. kr.

#### *Mulighed for indtægter*

Københavns Madhus anser mulighederne for andre indtægtskilder til skolemaden end de budgetlagte for positive. Madhuset kan dog ikke anbefale, at sådanne mulige indtægter gøres til en del af budgetterne for det nye skolemadskoncept og for beslutningsgrundlaget, da mulighederne ikke er undersøgt nøjere. Men følgende indtægtsmuligheder vil blive afprøvet som en del af det nye skolemadskoncept:

- Salg af medlemskab af klubskolemads. Der lanceres et månedligt kontingent for alle brugere af skolemaden.<sup>4</sup> Dette giver en række klubfordele og vil være en forudsætning for eventuelle rabatordninger
- Eksternt tilskud til udviklingsaktiviteterne. Her tænkes både på fødevareministerens skolemadspulje på 22 mio. kr. og på de midler, der administreres under Innovationsloven.

I den periode, hvor redegørelsen er blevet udarbejdet har der været en debat i medierne om forskellige sundhedsfremmende initiativer, hvor en sund skolemadsordning flere gange er nævnt som en central løsning af befolkningens generelt dårlige madvaner. Københavns Kommune har muligheden for at gå forrest i denne debat og gøre idéerne og visionerne til virkelighed. Københavns Madhus vil gøre sit til, at inddrage de forskellige parter til at sætte handling bag deres ord, så det kommer det nye skolemadskoncept til gavn.

God læselyst – vi håber, I bliver tilpas begejstrede

Venligst,  
Københavns Madhus

---

<sup>4</sup> Hvis dette beløb sættes som i Karmacatering på 25 kr. og betales af 25 pct. af eleverne vil det betyde en årlig ekstra indtægt på ca. 2 mio. kr.

# 1. Baggrunden for det nye skolemadskoncept

Denne redegørelse er en skriftlig opsamling af de sidste tre måneders arbejde med at opsamle, evaluere og udvikle et nyt koncept for skolemaden i Københavns Kommune. Redegørelsen er Københavns Madhus' baggrundsmateriale til Børne- og Ungdomsforvaltningens indstilling om en ny model for skolemad.

Redegørelsen indeholder en beskrivelse af baggrunden for overhovedet at lave en sådan indstilling, konkretisering af modellen, handleplan for udvikling og implementering, samt en gennemgang af økonomien for udvikling, implementering og drift. Til redegørelsen findes et tillæg af bilag, der primært er en opsamling af vores evaluering af udvalgte skolemadsordninger i og uden for København.

Kapitel 1 beskriver baggrunden for udarbejdelsen af et nyt koncept for skolemaden i Københavns Kommune. Hvorfor blev det sat i gang, hvem er involveret i processen, og hvad er de overordnede visioner, indstillinger og resultater.

Kapitel 2 er en fremlæggelse af Madhusets forslag til det nye skolemadskoncept via en gennemgang af hovedindholdet i dette.

Kapitel 3 beskriver det, der skal til for at realisere modellen. Den nye skolemadsmodel kræver et omfattende udviklingsarbejde.

Kapitel 4 omhandler en række væsentlige indsatsområder, som modellen ikke er afhængig af, men som vil betyde en mere offensiv satsning på folkesundhed og maddannelse.

Kapitel 5 er en gennemgang af økonomien ud fra kapitel 2, 3 og 4, samt prisen for den kommende skolemad.

## 1.1 Opgaven – at udvikle et forslag til "ny og visionær skolemad"

Opgaven har været med "kærlige og kritiske briller" at se på mulighederne for at gøre skolemaden i København bedre samt at udvikle en model for en ambitiøs, visionær og fremtidssikret skolemad.

Med udgangspunkt i højaktuelle problemer i økonomien<sup>5</sup>, og heraf følgende tanker om udlicitering (indstilling til møde d. 28. marts 2007) blev Københavns Madhus i april 2007 af de tre borgmestre Ritt Bjerregaard, Bo Asmus Kjeldgaard og Klaus Bondam bedt om at udarbejde et konkret forslag til fremtidens skolemad i København. Arbejdet skulle foregå i samarbejde med Børne- og ungdomsforvaltningen og deres skolemads-sekretariat.

Den eksisterende skolemadsmodel Køss har som grundlag og forventning en politisk beslutning fra 2003 om, at modellen ved udgangen af 2007 skulle hvile i sig selv rent økonomisk, og at 25 pct. af eleverne dagligt skulle købe frokost i skoleboden. Ingen af delene så i begyndelsen af 2007 ud til at kunne realiseres.

---

<sup>5</sup> I begyndelsen af 2007 kunne Børne- og Ungdomsforvaltningen konstatere et forventet underskud på skolemadsordningen på 4,9 mio. kr. alene i produktionskøkkenet. Følgende forhold har ifølge Køss-sekretariatet været med til at udhule økonomien i forhold til forudsætningen fra 2003: A) Mindre salg end budgetlagt grundet manglende skoleboder, mange lukkedage på skolerne, manglende ejerskab på nogle af skolerne, B) transportudgifter steget med 300 pct. og C) emballage steget med 50 pct. grundet stigende oliepriser, samt C) mere økologi end oprindeligt forudsat. Jf. rapport om skolemadens økonomi fra DCC februar 2007.

Udgangspunktet for udviklingen af en ny skolemadsmodel er idépapiret af den 9. april 2007 (bilag 10) forelagt Ritt Bjerregaard, Klaus Bondam og Bo Asmus Kjeldgaard. Papiret fremlægger arbejdet med forslaget således:

"Forslaget skal indeholde en model for skolemaden og en strategi for, hvordan mad og måltiderne i skolen kan blive udviklet kvalitativt i de kommende år. (...) Derudover skal forslaget indeholde anbefalinger til kommende indsatsområder og konkrete projekter, der kan være med til at udvikle skolemadsordningen i København. Endelig skal forslaget indeholde konkrete beregninger, der gør forslaget umiddelbart anvendeligt i budgetforhandlingerne, både hvad angår drift, projektudgifter og investeringer i byggeri/udstyr".

Opgaven har således været at komme med et konkret udspil, der kan indstilles til de kommende budgetforhandlinger. Overordnet er der arbejdet på, at modellen skal være bedre, men ikke nødvendigvis billigere, end den nuværende Køss model, og på at følgende målsætninger så vidt muligt skal kunne opfyldes:

- Ordningen beriger skolerne med glad, god og sund madkultur
- Skolemaden skal bidrage til at eleverne får en god og lærerig skoledag
- Skolemadsordningen skal bruges dagligt af minimum 1/3 af eleverne
- De socialt dårligt stillede elever, og børn der ikke får mad med hjemmefra får dagligt mad i skolen
- De store elever bruger ordningen
- Ordningen bidrager til det præventive arbejde inden for folkesundhed, ved at skolebørnene bliver sundere og bidrager til maddannelse og gode madvaner
- Maden passer til målgruppen i forhold til ernæring, kulinarisk kvalitet, kulturel tradition mm.
- De fysiske rammer understøtter madglæden og de gode madvaner
- Ordningen giver mulighed for at eleverne deltager i produktion og/eller salg
- Skolemaden skal leve op til kravet om mindst 75 pct. økologiske varer

## **1.2 Involverede parter i udviklingsprocessen**

En udfordring, for alle de involverede partnere i arbejdet med at udarbejde den nye skolemadsmodel for København, har været dels at have mulighed for at kunne være tilpas kreativ og fri af tidligere koncepter og normer og dels være realistisk inden for den begrænsede tidsperiode, som projektudviklingen er foregået indenfor. Dertil skal forslaget gøres praktisk gennemførligt i forhold til de eksisterende rammer og omkostningerne holdes på et realistisk niveau.

Følgende arbejdsgrupper har været samlet omkring Københavns Madhus og Børne- og Ungdomsforvaltningen for at arbejde konstruktivt med disse udfordringer:

### *Faddergruppen*

Til at se frit på mulighederne og til at komme med et bud på en skolemadsordning har Københavns Madhus samlet en kreativ tænketank kaldet Faddergruppen. Faddergruppen har bestået af Nikolaj Kirk (kogemand mm.), Mikkel Maarbjerg (kok), Helle Brønnum Carlsen (Ph.d. og

Lektor på Zahle Seminarium og madanmelder), Pernille Schiødt (kok og madskribent) og Ole Poulsen (kok og hjemkundskabslærer). Skolemadens faddere har haft en tosidet funktion: På den ene side har de skullet udvikle et nyt koncept, og samtidig har de lovet at være med til at implementere dette, samt at være med til løbende at sikre kvaliteten af skolemaden.

#### *Skolemadsstab*

I Madhuset har vi prioriteret skolemaden som vores første udviklingsprojekt, og samlet en skolemadsstab, der sammen med Køss sekretariatet i Børne- og Ungdomsforvaltningen har fungeret som sparringspartnere for Faddergruppen og har stået for indsamling og indtænkning af baggrundsviden, de forskellige bud fra de tilknyttede følgegrupper samt sikret deres økonomiske og praktiske realisme.

#### *Revisorer og følgegruppe*

Til at fastholde en realistisk proces både i forhold til realiserbarhed, økonomi og i forhold til virkeligheden på skolerne har der været nedsat to følgegrupper; en fra skoleverdenen (bestående af repræsentanter fra skolerne, de relevante forvaltninger m.fl.) og en såkaldt revisorgruppe bestående af Orla Zinck (direktør i Dansk Catering Center), Claus Tingstrøm (direktør i Meyer og Tingstrøms Personalekantiner), Gitte Laub Hansen (cand. Brom og projektleder i Kræftens Bekæmpelse) og Rasmus Bjerregaard (kontorchef i Københavns Kommunes Økonomiforvaltning).

Begge grupper har fulgt idéerne undervejs, og de er kommet med deres bud og indvendinger som en slags kvalitetssikring, når idéerne blev udmøntet til konkrete forslag.

### **1.3 Hvorfor udarbejde en ny model**

Efter madhusets evaluering af den nuværende Køss model både mht. de økonomiske, økologiske, kulinariske og ernæringsmæssige kvaliteter er konklusionen, at skolemaden i Københavns Kommune har brug for et løft på stort set alle de nævnte områder (se bilag 1-4). Dette er ikke mindst nødvendigt, hvis man vil leve op til tidligere nævnte kriterier; at den københavnske skolemad skal skabe sundere madvaner, mere madglæde samt mætte og lærende børn.

De problemer, som den nuværende skolemadsordning lider under, er ikke noget Københavns kommune har eneret på. Flere andre store skolemadsleverandører (se bilag 3-4) kan også kritiseres for, at:

- maden lever ikke op til de offentlige ernæringsanbefalinger for sund skolemad
- madens kulinariske kvalitet er for dårlig
- skolemadsordningen skaber ikke maddannelse
- maden er ikke økologisk
- for få elever vælger skolemaden i forhold til potentialet på skolerne

I forhold til denne sammenligning giver det derfor ikke mening blot at udskifte den nuværende model med en privat leverandør, da det ikke giver nogen garanti for, at de målsætninger man

har opstillet for skolemaden i København herved vil blive indfriet på en mere tilfredsstillende vis, end det sker i den nuværende model<sup>6</sup>.

I arbejdet med at udvikle et nyt bud på skolemaden i København har Københavns Madhus, på baggrund af bl.a. evalueringer af andre modeller i landet, derfor udviklet en ny model. Modellen tager udgangspunkt i de mange unikke erfaringer, der er skabt i den københavnske Køss-model, og inddrager samtidig de elementer, hvor andre skolemadsordninger har formået at løse nogle af de før nævnte udfordringer. F.eks. er der enkelte leverandører/modeller, der har forholdsmæssigt bedre greb om de ernæringsmæssige udfordringer; der er i flere kommuner et større salg end i København (om end der også i disse kommuner er et stort styksalg i forhold til salg af hele måltider); og på de skoler, hvor maden produceres lokalt på den enkelte skole, er sundhed og ejerskab langt mere fremtrædende end de steder, hvor maden produceres eksternt.

#### **1.4 Visioner for skolemaden i København**

Visionen for Københavns skolemad er, at den skal bidrage til at udvikle en glad og sund madkultur på skolerne, og dermed skal den bidrage til et godt læringsmiljø og sundhedsfremme for elever og ansatte.

Det sker ikke fra den ene dag til den anden. Der er tale om et opgør med generationers madpakke- og frikvarterkultur på skolerne, hvor det mere er reglen end undtagelsen, at der hverken er plads til eller tid til maden og spisningen. Vanerne omkring spisepauserne og hele organiseringen er meget rodfæstede både hos forældrene og lærerne – og i den måde skolens praksis er funderet, hvorfor det er svært 'bare' at lave om på det (se opsamling af forskellige rapporter om skolemaden i bilag 6).

Både skolen og eleverne vil dog have godt af noget andet og mere. Både på kort sigt og på lang sigt vil det skabe større sundhed og bedre læring, hvis såvel maden som rammerne for måltiderne på skolerne blev evalueret og nytænkt. En vision om 'en glad og sund madkultur på skolerne' vil ikke bare give et perspektiv for skolerne. Det vil også være et vigtigt bud på en strategi for, hvordan den danske måltidskultur kan forandres konstruktivt via en indsats overfor den opvoksende generation. Dette vil samtidig også være et vigtigt bud på, hvordan der kan sættes på en bedre folkesundhed med maden som et af de forebyggende elementer.

Arbejdet med at formulere en færdig vision for skolemaden og for måltiderne i Københavns folkeskoler er ikke tilendebragt og udviklingen af en sådan skal indgå som en del af det fremtidige arbejde.

En konkret udmøntning af visionen kunne blive en fremtid, hvor madpakkernes rolle bliver mindre og måske helt forsvinder til fordel for fælles måltider med mad, der både giver mæthed, sundhed og madglæde. Visionen handler lige så meget om hele rammen omkring måltidet, som den handler om selve maden.

---

<sup>6</sup> En enkel af de undersøgte leverandører vil i princippet kunne indfri de nævnte punkter, men modellen rummer her problemer af mere logistisk og personaleressourcemæssig karakter, da konceptet kræver modtagerkøkkener og personale, der kan håndtere madlavning på hver enkelt skole. Modellens succes vil ved implementering i København afhænge af, hvorvidt man kan finde det rette personale til skolerne, og dette vurderes ikke muligt i det omfang som er nødvendigt.

## 1.5 Målsætningerne for skolemaden i København

Visionen for Københavns skolemad danner sammen med faddernes 'manifest' (se afsnit 1.6) udgangspunkt for udtænkningen af den konkrete model for den kommende skolemad i København, beskrevet og konkretiseret i kapitel 2. De målsætninger, der konkret bliver hæftet på den nye model og driften af den udspecificeres nedenfor.

Med tal:

- Minimum 1/3 del af eleverne bruger madordningen hver dag
- Øget tilslutning fra store elever (f.eks. 25 pct. efter to år)
- Der skal om muligt iværksættes forsøg med substitution af skolemaden til de små elever og de udsatte elever
- Satsning specifikt på madopdragelse af de yngste elever/klassetrin gennem gratis mad

Med forandringspotentiale:

- Forbedret maddannelse
- Forebygge social ulighed
- Bedre folkesundhed via bedre madvaner
- Bedre madkultur og livsglæde

Med udvikling og perspektivering:

- Der skal være udviklingsmuligheder i den fælles model og i det nye brand
- Der skal være plads til forskellige erfaringer (som en del af projektet skabes såkaldte madskoler, der går videre end den fælles model)
- Der skal satses på mere maddannelse (via opprioritering af hjemkundskab og andre maddannelsestiltag)
- Der skal arbejdes med øget udbredelse af skolemaden (f.eks. via substitution og folkesundhedsmæssige initiativer)
- Skolerne skal udvikle individuelle handlingsplaner for maden, måltiderne og sundheden. Og den enkelte skole skal selv formulere, hvordan de vil indgå i og leve op til de overordnede målsætninger og bidrage til at visionen bliver til virkelighed

Som noget implicit og naturligt:

- Skolemaden skal leve op til kravet om mindst 75 pct. økologiske varer
- Skolemaden skal leve op til de ernæringsmæssige retningslinjer for, hvad der anbefales målgruppen
- Skolemaden skal have en høj kulinarisk kvalitet og skal tage udgangspunkt i elevernes smagspræferencer
- Skolemaden skal have et konkret ejerskab på skolerne, og der hvor den produceres
- Eleverne skal deltage i produktion og salg

## 1.6 Faddernes manifest

Københavns Madhus har som sagt samlet en såkaldt faddergruppe for Københavns skolemad. Fadderne har, udover at være ophavsmænd og -koner til det nye koncept (beskrives i kapitel 2), indvilliget i at stå madhuset og Københavns Kommune bi både med produktudvikling og implementering. De vil fortsætte deres virke fremover som garant for udvikling og kvalitetskontrol, når skolemaden overgår til drift.

Fadderne har udarbejdet et manifest, hvori de stiller deres fordringer og krav op til, hvad der er deres forudsætninger for at stå fadder. Manifestet er et kvalitetsparameter og kodeks for deres deltagelse i og bistand til den københavnske skolemad.

## **Manifest**

Faddergruppen finder tiden inde til at skabe et nyt og stærkere mad tilbud til Københavns folkeskoler.

Vores forudsætning for at kunne stå fadder er:

- 1/ Maden skal være frisk, enkel og bestå af minimum 75 pct. økologiske råvarer
- 2/ Kød, fisk og fjerkræ skal have høj dyrevelfærd og trivsel, gerne økologi
- 3/ Københavns skolemad skal afspejle Danmarks skiftende årstider
- 4/ Gastronomisk skal maden være velsmagende, maddannende, varieret, tidsvarende og tage hensyn til Københavns forskellige kulturer
- 5/ Maden skal forene kravet om velsmag med moderne viden om folkesundhed og trivsel
- 6/ Maden skal være af ernæringsmæssig høj kvalitet
- 7/ Det er en forudsætning, at personalet i det produktionskøkken, der skal producere maden, kommer igennem et forløb, der skærper forståelsen for god madkvalitet, og hvordan en sådan fremstilles
- 8/ Designet af konceptet udtrykt i madpakker, meals, bentobox, folder og pjecer skal være tidssvarende og med et helhedsindtryk, ligesom det kendes fra førende brands
- 9/ Skoleboderne skal have et løft og suppleres med et spisemiljø. Eleverne skal selv gøre lokalet til deres og til et sted, hvor de kan føle sig hjemme og med glæde indtage et måltid mad
- 10/ Der skal udvikles et pointsystem, der giver eleverne økonomisk motivation og lyst til at sælge skolemaden til deres kammerater

*Pernille Schiødt, Nikolaj Kirk, Ole Poulsen, Helle Brønnum Carlsen og Mikkel Maarbjerg, juli 2007*

## 2. Det nye skolemadskoncept

### 2.1 Konceptet kort

Det nye skolemadskoncept for Københavns Kommune bygger på såvel egne som andres erfaringer med skolemad. Det er et bud, der forsøger at samle det bedste fra den nuværende Køss-ordning og andre skolemadsordninger, men konceptet indeholder også elementer, som Københavns Kommune vil være den første til at afprøve og videreudvikle.

#### *Det ny koncept*

Det nye koncept betyder mærkbare forandringer af madens kvalitet, rammerne omkring måltiderne, organiseringen på den enkelte skole og af arbejdet med maddannelse.

Både maden og rammerne for måltiderne vil som noget nyt være tilpasset til de enkelte alderstrin, som skolerne opererer med: indskoling, mellemtrinnet og udskoling.

Følgende karakteriserer konceptet:

- Måltiderne vil kulinarisk blive udviklet i 3 udgaver og tilpasset elevernes forskellige alderstrin
- Menuerne bliver sammensat af en række kulinarisk sammenhængende delkomponenter, frem for en 'hovedret'
- Det dagligt sortiment bliver begrænset og enkelt, men til gengæld vil der blive lagt vægt på stor variation af tilbuddene og menuerne
- Skolemaden vil få et selvstændigt og markant grafisk udtryk, og der vil blive arbejdet på at skabe et stærkt brand, der kan aflæses i menuplaner, emballage og skolebodens udseende mm.

Opvarmningen og salget af maden på den enkelte skole sker i skoleboden og varetages af de store elever, som hjælpes af voksne. En eller flere voksne får arbejdet i skoleboden lagt ind i deres arbejdsplan, og dette arbejde opprioriteres i forhold til i dag, så værtskabet på skolerne dermed bedre kan sikres.

Den nye skolemadsmodel bygger ligesom den nuværende Køss på, at maden fremstilles i et centralt køkken, maden udportioneres i bakker og sendes ud til skolerne på køl. En del af maden serveres kold og en del af maden varmes og serveres lun. Maden vil være af markant højere kvalitet end i det nuværende Køss, både kulinarisk og ernæringsmæssigt.

#### *Maddannelse og læring*

Maddannelse og læring i forbindelse med skoleboden vil være centrale begreber i den nye ordning. Madhuset anbefaler, at skolerne får mulighed for at arbejde målrettet og seriøst med at forbedre elevernes maddannelse og med at udnytte de muligheder, der ligger for læring i forbindelse med en skolemadsordning.

#### *Skoler med mad-profil*

Københavns Madhus lægger op til, at et centralt køkken producerer mad til størstedelen af skolerne, ca. 57 ud af de 62 skoler. De resterende 5 skoler skal udvikles til såkaldte madskoler eller "profilskoler med fokus på mad", som i det daglige selv fremstiller maden i eget produkti-



onskøkken og i det hele taget har mad, maddannelse og sundhed som en central del af deres hverdag og af skolens profil udadtil. Der er andre profilskoler (flagskibsskoler) i Københavns Kommune med fokus på idræt, natur og teknik og lignende, og madskolerne ville være endnu et tilbud.

Madskolerne vil også være hele byens madlaboratorier, og dermed blive steder hvor der opsamles og skabes erfaringer om børn og mad, som andre vil kunne blive klogere af.

Udover de 62 skoler er der 9 specialskoler, som løbende vil blive omtalt særskilt i denne redegørelse.

### *Kvalitet i form og indhold*

Der skal være kvalitet i både form og indhold i det nye skolemadskoncept. Der skal arbejdes professionelt med et gennemført design og en målrettet markedsføring. Som en del af markedsføringen udvikles et stærkt brand for det nye skolemadskoncept. Der skal udvikles et koncept, hvor emballage, skoleboder, arbejdstøjet til de ansvarlige i skoleboden, undervisningsmateriale mm. signalerer kvalitet, at det er tidssvarende og appellerer til målgruppen. Skolemaden er i konkurrence med de omgivende tilbud, og maden alene sejrer ikke. Et stærkt brand skal både kunne vinde over dårlige vaner og gøre det "in" at vælge skolemaden.

## **2.2 Sådan ser det nye koncept ud på skolerne**

Set med elevernes øjne vil det nye skolemadskoncept forandre sig, afhængigt af om man er et barn i indskoling, på mellemtrinnet eller i udskoling. Maden er forskellig, rammerne omkring måltiderne og elevernes rolle vil ændre sig fra de begynder i skolen og til de går ud.

*Indskoling (0.-3.klasse):* Eleverne i indskoling har brug for fællesskab og tryghed i forbindelse med måltiderne<sup>7</sup>. Det behov imødekommer det nye koncept ved, at der udvikles en menu, der er enkelt anrettet og nem for børnene at håndtere. Maden er gennemskuelig, enkel og består primært af "fingermad". Eleverne spiser deres daglige frokost sammen, som udgangspunkt i klasserne, med en lærer, der påtager sig rollen som vært. Der udvikles en 'værtskabs-pakke' med både vejledning og inspiration til lærerne, men også en dug, lys og servietter, der helt praktisk skal bruges til at danne rammen om et hyggeligt måltid.

Maden bliver leveret til klassen af det ansatte personale eller af de elever, der passer skoleboden.

Faddergruppen har et forslag om, at der satses massivt på denne yngste aldersgruppe ved at subsidiere deres måltider kraftigt og dermed simpelthen vinde over madpakkerne. Tanken er at denne investering grundlæggende vil kunne ændre børnenes madvaner. Mere om dette i afsnit 4.1.

*Mellemtrinnet (4.-6.klasse):* Eleverne på mellemtrinnet sætter pris på orden, renhed og enkelthed, og de værdsætter fortsat ro, når de spiser. Mange vil gerne spise relativt hurtigt for at kunne lege mest muligt. I slutningen af mellemtrinnet vil der naturligt blive mere behov for social ageren omkring måltiderne, og de største vil trække mere og mere ud af klasserummet.

---

<sup>7</sup> Etnologer.dk har til Foodlabs seminarer om skolemaden udarbejdet en beskrivelse af de forskellige aldersgruppers forhold til mad og præferencer i forhold til spisningen.

Dette bliver forsøgt imødekommet ved diverse spisekroge eller ved at organisere spisning på tværs af klasserne. I dette alderstrin bliver maden lidt mere sofistikeret og mere sammensat rent smagsmæssigt, da aldersgruppen er mere åbne overfor nye kombinationer. Behovet for madro imødekommer det ny skolemadskoncept ved, at eleverne fortsat spiser i klasserne sammen, og ved at læreren fortsat er vært ved måltidet. Udvalgte elever fra de enkelte klasser henter mad til hele deres klasse. De henter maden i skoleboden, hvor den er pakket til hver enkelt klasse.

*Udskolingen (7.-9.klasse):* De store elever vil gerne have god tid til at spise, de vil gerne spise for sig selv og ikke nødvendigvis i klasselokalerne. De store elever har som udgangspunkt relativt sjældent madpakke med, og mange køber derfor mad på skolen eller udenfor skolen. Måltidernes sociale side handler for denne aldersgruppe meget om, hvem der spiser sammen med hvem. Den nuværende Køss-model har i nogen grad tabt de store elever, som ikke køber maden på skolen. Det nye koncept tager udgangspunkt i, hvordan de store elever vindes for skolemaden. Maden bliver målrettet de stores elevers smag, og der lægges vægt på, at maden er moderne og kan spises 'på farten'. For at imødekomme de store elevers ønske om eksklusivitet, får de mulighed for at indrette deres egne spisemiljøer. Det kan være i forbindelse med skoleboden, eller et andet sted på skolen. Det vigtigste er, at det er elevernes eget sted, at de store elever selv er hovedarkitekter på indretningen og i øvrigt selv bestyrer boden. De store elever skal naturligvis bakkes op af det ansatte personale i skoleboden og af deres lærer.

#### *10-frikvarteret*

Som noget nyt har skoleboden åbent i 10-frikvarteret. Det vil sikre, at de mange elever, der ikke har spist morgenmad eller er sultne før frokost, kan få tanket op med den fornødne energi. Sortimentet om formiddagen er meget enkelt, og boden holdes åben af det ansatte personale, – evt. med hjælp fra eleverne, hvis den enkelte skole kan finde en måde at få dette tilrettelagt på.

## **2.3 Arbejdet og salget i skoleboden**

### *8.-9. klasse*

Skoleboden drives i det daglige af elever fra 8. og 9. klasse. I forårssemesteret er det 8. klasse, der driver boden, og de fortætter med at drive boden i efterårssemesteret, hvor de så er rykket op i 9. klasse<sup>8</sup>. Konkret vil elevernes daglige indsats være ca. en time til skolebodsarbejdet. Hvor mange elever og hvordan arbejdet i øvrigt organiseres vil den enkelte skole selv tilrettelægge, så det passer dem.

Eleverne får en del af omsætningen, og de vil kunne genere overskud fra skoleboden, og de har på den måde et incitament til at vinde flest mulige kunder, drive boden så rationelt som muligt for at maksimere salget, minimere spildet mm.. Man kan på den enkelte skole arbejde med en model, hvor salget af de særligt sunde retter udløser en ekstra bonus til de skolebodsansvarlige klasser. Det kan være retter, der er svære at sælge som for eksempel fiskeretter.

---

<sup>8</sup> Der sættes en såkaldt "0-time" ind i skemaet for de pågældende klasser. En 0-time kan være en mellemtime, altså en ikke skemalagt time. Skolerne må selv vælge, hvordan deres konkrete løsning bliver. Hovedidéen er, at der er en lærertime til rådighed for elevernes arbejde i skoleboden, og at eleverne ikke tages ud af undervisningen for at løse skolebodsopgaverne.

### *Ansæt personale*

Der afsættes yderligere ressourcer i form af løntimer til at sikre elevernes skolemad. Skolerne får en pulje, der vil kunne dække én time til en lærer samt tre timer til teknisk/administrativt personale om dagen. Hver enkelt skole fastlægger selv hvordan og af hvem opgaverne i skoleboden skal løses.

Salget fra skoleboden i spisebrikvarteret står en lærer for sammen med årets skolebodsklasser. De resterende opgaver og de praktiske funktioner i boden varetages primært af det ansatte personale inden for timerammen på 3 timer: Bestilling af maden, opvarmning, udbringning, bestilling, regnskab osv. Som noget nyt skal boden have åben for salg i 10-frikvarteret. Personalet, der varetager de mere praktiske opgaver, kan være teknisk- administrativt personale, pædagogisk personale fra pasningsordningen, indskolingen eller andet personale, der i forvejen er knyttet til skolen.

### *Hvordan køber eleverne maden*

- Eleverne i indskolingen bestiller og betaler maden over nettet
- Eleverne på mellemtrinnet bestiller og betaler primært maden over nettet, alternativt kan de bestille og betale for maden i 10-frikvarteret i skoleboden
- Eleverne i udskolingen kan bestille og betale over nettet. Alternativt kan de bestille og betale for maden i 10-frikvarteret i skoleboden

Københavns Madhus foreslår, at boderne gøres pengeløse og der anvendes madbilletter, magne- netkort eller lignende.

## **2.4 Madens kvalitet**

### *Madens ernæringsmæssige kvalitet*

Maden i det nye skolemadskoncept skal leve op til de offentlige ernæringsanbefalinger. Det er en stor udfordring, men ellers ryger en af de vigtigste pointer ved at bruge ressourcer på skole- maden. Det er en kulinarisk udfordring på en fleksibel måde at omsætte de offentlige ernæ- ringsanbefalinger til dejlig mad. Det ideelle vil være, hvis hvert enkelt måltid lever op til anbe- falingerne, men dette vil i praksis sætte store begrænsninger for, hvilken mad, der kan serve- res, og det vil i høj grad begrænse mulighederne for variation. På den baggrund vil den enkelte menuplan - på f.eks. 3 uger - blive sammensat, så den samlet set overholder anbefalingerne. Muligheden for køb af styksalgsvarer skal forsøges begrænset i den nye model, for på denne måde at undgå, at den enkelte kan kombinere sig til en usund frokost i en skolebod, der burde garantere sund mad.

Den kommende menuplanlægning og de enkelte frokostmåltider vil have de offentlige anbefa- linger<sup>9</sup> som rettesnor (se bilag 8).

---

<sup>9</sup> De Nordiske Næringsstofanbefalinger 2004. Grundlaget for ernæringsmæssige krav til skolemad, Fødevareinstituttet, april 2007. Fødevarestyrelsens frokostguider, 2007. Anbefalinger for den danske institutionskost, 1999. De 8 kostråd (f.eks. omsat til en såkaldt y-model) skal efterleves over en periode.

### *Madens kulinariske kvalitet*

Skolemaden skal være af høj kulinarisk kvalitet, og vi stiller følgende krav til råvarer og retter:

- Maden skal afspejle årstiderne i forhold til valg af råvarer og karakteren af retterne
- Maden skal fremstilles af råvarer af høj kvalitet
- Der skal primært anvendes friske uforarbejdede råvarer
- Der skal så vidt muligt bruges danske råvarer
- De færdige måltider skal afspejle, at de anvendte råvarer er af høj kvalitet
- Maden skal være en kombination af kendte retter og retter, der udvider børnenes horisont i forhold til madkultur
- Maden skal være en kombination af noget trygt og udfordrende
- Maden skal afspejle nordisk madkultur og rumme et udsyn til resten af verden
- Maden skal tilpasses målgruppens smag, ønsker og kulturelle værdier
- Det skal være muligt for alle børn at spise sig mæt uafhængigt af, hvilken kulturel baggrund de har

De overordnede kulinariske kvalitetskrav beskrives af faddergruppen, og madens kulinariske kvalitet sikres i det daglige af medarbejderne i det centrale produktionskøkken med udgangspunkt i en kontrakt, der bliver indgået mellem køkkenet og Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Madhuset vil nedsætte et smagepanel med børn, der løbende skal vurdere eksisterende og kommende retter. Børnene skal på den måde bidrage til den løbende produktudvikling, og de skal være med til at sikre, at maden har appel til og er attraktiv for små og store elever. Derudover nedsættes et smagspanel med voksne professionelle smagere.

### *Bæredygtighed og økologi i skolemaden*

Fremover vil min. 75 pct. af råvarerne i skolemaden være økologiske jf. Københavns Kommunes forpligtelse i forbindelse med Dogme2000. Økologi-procenten opgøres i kilo. Maden vil ikke kunne anprises som økologisk, før den er stort set 100 pct. økologisk, og før resten af produktionen i det centrale køkken også er økologisk.

Faddergruppen har som betingelse for deres medvirken stillet krav om, at det kød, der anvendes kommer fra dyr, der har levet under optimale betingelser i forhold til dyrevelfærd. Dette krav betyder, at man ikke kan vælge at indkøbe det billigst mulige kød inden for de 25 pct. råvarer, der ikke er økologiske.

Der skal også tages hensyn til bæredygtighed, når der vælges fisk. De udryddelsestruede arter undgås, og i videst muligt omfang vælges leverandører, der kan dokumentere bæredygtige fangstmetoder.

### *Madkulturen og de etniske spiseretninger*

Skolemaden skal være et tilbud, der er attraktivt for så mange som muligt. Madudbuddet skal på en og samme tid gøres så simpelt som muligt, - primært af rationelle årsager. Samtidig skal det kunne tilfredsstille og tage hensyn til så mange som muligt. Udfordringen handler om ikke at vælge den laveste fællesnævner for at gøre alle tilfreds, med den konsekvens at maden bliver kedelig, men at finde en vej hvor de fleste finder maden attraktiv og i øvrigt har valgmuligheder. En af valgmulighederne skal være at vælge madpakken den dag, hvor maden ikke falder i ens smag.

Københavns Kommunes kulturelle mangfoldighed vil blive afspejlet i maden. Det vil blive udtrykt som en mangfoldighed i det kulinariske udtryk, og på mindst to områder vil det blive udtrykt i råvarevalget. Der vil så vidt muligt blive brugt kød fra dyr, der er halal-slagtede. Men det er ikke nok. Udfordringen bliver, at kødet er økologisk og at der tages hensyn til dyrevelfærd. Naturligvis vil svinekød også være en del af sortimentet.

## **2. 5 Maddannelse via måltiderne og hjemkundskabsundervisningen**

Maddannelse skal gøres til et centralt begreb for den nye skolemadsordning i Københavns Kommune. Det nye brand og modellen på hovedparten af skolerne indeholder ikke dannelse i forhold til madens tilblivelse, da denne kommer færdig tilberedt og portionsanrettet ud på skolerne. Maddannelsen skal derfor ske på anden vis. Konceptets iboende maddannelse handler om spisevaner og værtsskab, og der vil blive arbejdet med maddannelse på forskellige niveauer afhængigt af aldersgruppen.

### *Maddannelsen på de forskellige klassetrin*

I indskolingen skal lærere og elever arbejde med maddannelse i forbindelse med de daglige måltider. Her handler dannelsen meget om at få madmod, om at skabe gode og alsidige madvaner og om at skabe en måltidskultur, der ikke bare er en frokost, der hurtigst muligt skal overstås. Der udarbejdes såkaldte "værtsskabskasser" til de lærere, der er værterne og der tilbydes forskellige former for inspiration om "Det gode måltid".

Værtsskabskasserne vil indeholde materiale til værten. Materialet skal dels indeholde argumentation for, hvorfor maden og rammerne omkring måltiderne er vigtig og et idékatalog, der giver idéer og anvisninger på, hvordan en frokost kunne forløbe, og på hvad man som vært er ansvarlig for i den forbindelse. Endelig vil kasserne indeholde konkrete materialer, der kan anvendes direkte ved måltiderne så som dug og fortællinger, der støtter op om arbejdet med mad om måltider.

På melletrinnet vil maddannelse dels være en del af de daglige måltider, og dels vil det indgå som en del af hjemkundskabsundervisningen. I disse klasser går maden fra primært at være noget man spiser ved måltiderne til også at være noget, man selv kan lave. Hjemkundskabsundervisningen skal i den forbindelse have et fagligt løft. Der vil bl.a. blive iværksat tilbud om efteruddannelse for hjemkundskabslærerne. Madhuset foreslår, at der udvikles projekter, der støtter op omkring hjemkundskabsundervisningen, som for eksempel projektet "Haver til maver" (jf. afsnit 4.2) og projekter, der støtter op om maddannelse ad andre kanaler, som for eksempel projektet "Kulinarisk fritidsordning"(jf. afsnit 4.2).

For de store elever i udskolingen vil mange vaner grundlæggende være skabt, og eleverne går deres egne veje, - også når det gælder mad og måltider. Som en del af arbejdet med maddannelse vil de store elever få eget ansvar og værtsskab for skolemaden i og omkring boderne, og dermed vil de få fokus på arbejdet med rammerne for måltiderne. En del af rammerne er de fysiske rammer, og eleverne skal i samarbejde med engagerede voksne planlægge og indrette spisemiljøer, som lever op til de store elevers ønsker og forventninger til steder, hvor man spiser. Når eleverne i 8./9. klasse får ansvaret for skoleboden og dermed står for henholdsvis at gøre maden klar til servering og for at sælge maden, skal de klædes på til at være madens ambassadører. En god ambassadør kender sit tilbud og skal kunne sælge det.

Det kræver maddannelse, og det er noget af det, eleverne skal have både for at deres skolebød bliver en succes, men også for at skolemaden i København på lang sigt har en effekt.

Det læringsmæssige perspektiv er også vigtigt. Der skal arbejdes bevidst og reflekteret med læring. Det er ikke nok at træne sociale færdigheder og at øve sig i hovedregning. På de store klassetrin skal der mere til, og det forudsætter, at der udvikles undervisningsmateriale, der tager udgangspunkt i elevernes arbejde i skolebøden og i læse/læreplanerne for de relevante klassetrin. Der skal fortsat arbejdes med, at maddannelse og madtemaet indgår i de relevante fag

### *Hjemkundskab*

Faddergruppen har taget udgangspunkt i, at der skal satses massivt på at udvikle hjemkundskabsfaget som en del af det ny skolemadskoncept (se afsnit 4.2.). Via undervisningen i hjemkundskab vil eleverne få en grundlæggende viden og færdigheder i forhold til mad og madens tilblivelse. Målet er at højne prestigen og fagligheden i faget og at få undervisningen forbundet med f.eks. projektet "Haver til maver" eller kommunens naturskoler.

## **2.6 Madskoler**

Københavns Kommune vil med sin skolemadssatsning gerne afprøve flere veje og skabe plads til såvel eksperiment og erfaring, der kan bruges bredt. En af måderne vil være at lave 5 såkaldte Madskoler. Disse skoler er steder, der ønsker at mad, maddannelse og sundhed skal indtage en central plads i skolernes hverdag, ikke kun i spisefrikvarteret, men som en del af skolens helhed og også i undervisningen. På madskolerne skal elever, lærere og en kok eller kogekone fremstille de daglige måltider, og arbejdet med maden skal integreres i undervisningen. Der skal etableres produktionskøkkener på de enkelte skoler, og rammerne omkring måltiderne skal understøtte, at her prioriteres mad og måltider højt. Det betyder, at der skal være plads og tid til at spise.

Konkret planlægges det allerede, at de tre heldagsskoler bliver madskoler og dertil foreslår Københavns Madhus at gøre yderligere to skoler til såkaldte profilskoler – eller flagskibsskoler – med mad som skolens centrale indsatsområde.

- På heldagsskolerne udnyttes den samlede kapacitet af fritidshjem og skole til at skabe rammer og organisation, der muliggør at maden og måltiderne fylder. Det skal ske på tværs af personalegrupper, skemalægning og klokkringning.
- I profilskolerne skal der arbejdes med, at maden, måltiderne, råvarerne, tilberedelsen og tilblivelsen tænkes ind som en del af skolernes læringsforløb og læseplaner. Her tilknyttes projekter med naturskoler, partnerskaber med landbrug, forløb med kokke, skolehaver, fiskehandlere m.fl.

Begge typer madskoler skal fungere som en slags laboratorier eller eksperimentarier, og der skal skabes netværk til forskere, studerende og mulighed for besøgstjeneste, hvor andre skoler kan få indsigt og inspiration.

Skolerne vil også kunne være med til at besvare et af de store spørgsmål, når det gælder måltidskultur og maddannelse i skolernes ramme: Hvordan kan der skabes mere plads, rum og tid

til måltider? Via skolernes eksempel kan det afdækkes, hvad der er afgørende for en optimal oplevelse af spisesituationen. Erfaringsindsamlinger og modelprojekter vil være en naturlig del af skolernes virke. Et projekt kunne f.eks. handle om, hvordan der kan skabes længere spise-pauser eller hvordan man bedst hjælper overvægtige børn.

De 5 københavnske madskoler vil blive nogle af landets få folkeskoler, hvor mad og måltider spiller en fremtrædende rolle, da langt de fleste skoler med produktionskøkkener i dag er privatskoler. Derfor vil de københavnske madskoler kunne frembringe nogle erfaringer indenfor et område, hvor der er brug for nye eksperimenter og viden.

## **2.7 Det centrale produktionskøkken**

Skolemadskonceptet, der indføres på størstedelen af skolerne er afhængigt af en god skolemadsleverandør. Skolemaden skal have en forarbejdningsgrad, der passer til et alsidigt og stort produktionskøkken. Skolemadens leverandør skal også være i stand til at varetage den nødvendige menuplanlægning under hensyn til konceptets krav til det kulinariske, det ernæringsmæssige og det logistiske (se afsnit 2.1 og 2.4).

Samtidig skal leverandøren være klar til at indgå i en udviklingsfase, hvor selve madkonceptet skræddersyes i et samarbejde med projektledelsen, faddergruppen og skolerne.

Madhuset har svært ved at se dette realiseret på det nuværende private skolemadsmarked, og vi vil derfor anbefale at produktionskøkkenet fortsat er kommunalt, under alle omstændigheder i sin opstarts- og udviklingsfase.

Det eneste eksisterende kommunale køkken, der umiddelbart vil kunne varetage opgaven, er det centrale produktionskøkken i De Gamles By under Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der allerede producerer maden til Køss-ordningen. Fortsætter skolemaden i dette regi skal skolemads-enheden tilføres de kompetencer, der er nødvendige for at løfte opgaven, og enheden skal have et højt fagligt niveau samt ambitioner om at sætte nye standarder for skolemads. <sup>10</sup>

## **2.8 Organisation**

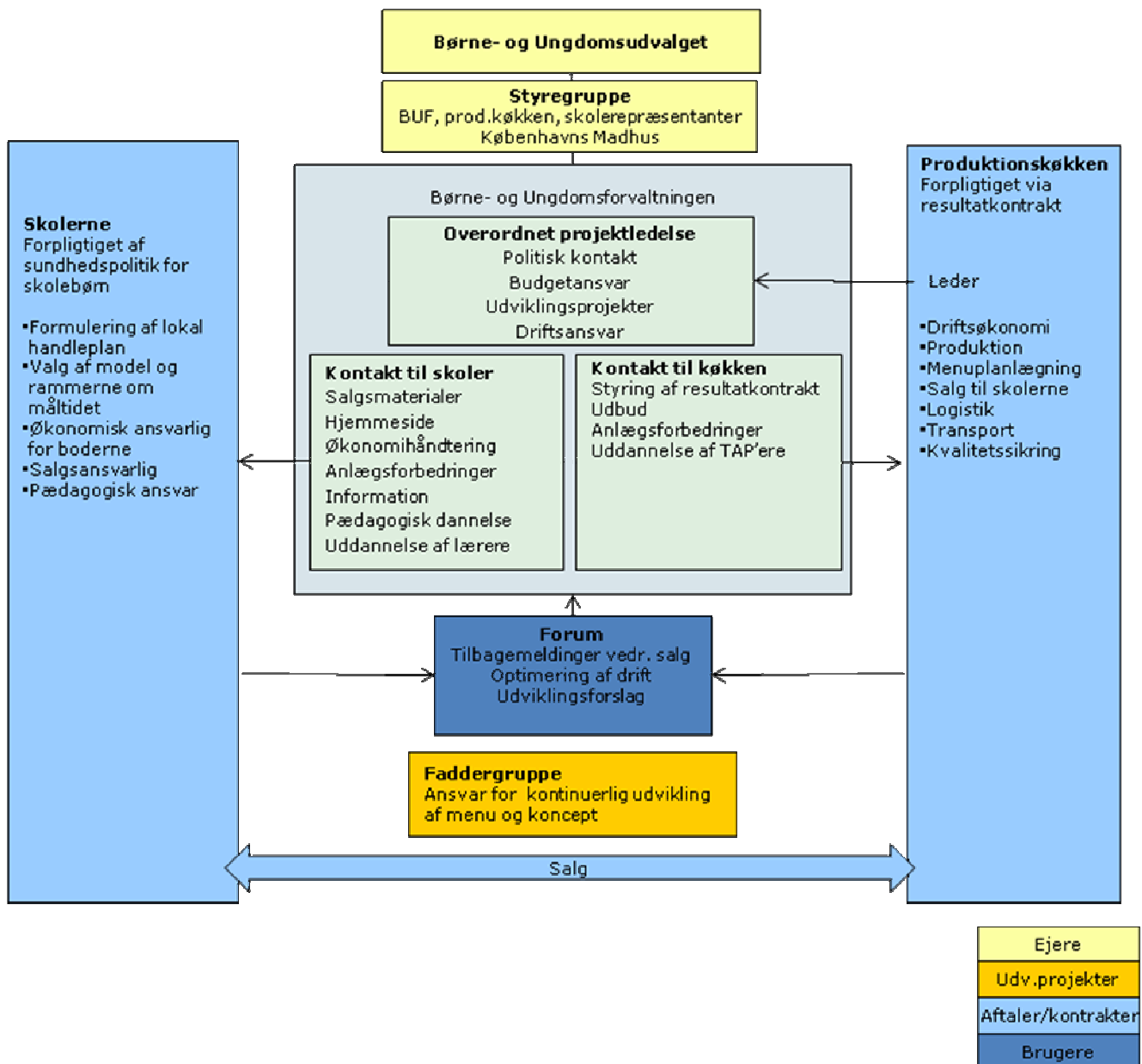
Skolemaden i Københavns Kommune vil efter 2009, når det nye koncept er implementeret, have en organisation, hvor følgende parter indgår: Børne- og Ungdomsudvalget, en styregruppe, et sekretariatet i BUF, en faddergruppe, skolerne og det centrale produktionskøkken<sup>11</sup>.

Nedenstående figur rummer et forslag til en fremtidig driftsorganisation, hvor rollefordelingen i hovedtræk vil være følgende:

---

<sup>10</sup> I afsnit 5.5 redegøres for forskellige scenarier m.h.t. hvor skolemaden vil kunne blive produceret i fremtiden. Dette spørgsmål bør afklares i en kontekst, hvor der tages hensyn til og vægtes følgende forhold: økonomien, driften, ansvaret.

<sup>11</sup> Se projektorganisationen for handlingsplanen i 2008-2009 afsnit 3.4



### Børne- og Ungdomsudvalget

Har det overordnede politiske og økonomiske ansvar.

### Styregruppe

Børne- og Ungdomsforvaltningen nedsætter en styregruppe med repræsentanter for Børne- og Ungdomsforvaltningen, det centrale produktionskøkken, skolerne og Københavns Madhus. Hvis der udpeges et kommunalt køkken under Sundheds- og Omsorgsforvaltningen deltager forvaltningen også i styregruppen.

### Sekretariatet

Sekretariatet i Børne- og Ungdomsforvaltningen er den centrale tovholder, der har ejerskabet til og ansvaret for det samlede koncept. Sekretariatet skal udforme den resultatkontrakt, der forpligter køkkenet i varetagelse af deres opgaver. Sekretariatet har ansvaret for drift, økonomisk styring, efteruddannelse m.m. I forhold til skolerne skal der sikres en tæt kontakt og op-



følgning vedr. engagements- og udviklingsmuligheder. Sekretariatet har ligeledes ansvaret for at iværksætte udviklingsprojekter, som kan udføres i samarbejde med Københavns Madhus.

#### *Faddergruppe*

Faddergruppen<sup>12</sup> har ansvar for, at der i køkkenet foretages en løbende udvikling af menuen og af konceptet. De er garanter for en stadig produktudvikling og faglig udvikling i køkkenet, samt for en væsentlig del af selve konceptet. Faddergruppen vil, hvis konceptet besluttes, udarbejde vedtægter for deres virke. Her vil det blandt andet fremgå, at 2 af gruppens medlemmer udskiftes hvert andet år for at sikre nyskabelse og fremdrift. Faddergruppen vælger selv sine nye medlemmer, der endelig godkendes af styregruppen.

#### *Skolerne*

Skolerne formulerer individuelle mad-, måltids- og sundhedshandleplaner med udgangspunkt i de overordnede visioner og målsætninger indenfor mad og sundhed, som Børne- og Ungdomsudvalget har godkendt. Som en del af arbejdet med handleplanerne vælger den enkelt skole, om de vil være en del af konceptet, hvor de er kunder i det centrale køkken, eller om de vil være en af madskolerne.

Skolerne er kunder i det centrale produktionskøkken, og de fungerer som selvstændige økonomiske enheder, hvor hver enkelt skole har ansvar for skolebodens drift og økonomi. Det er ligeledes skolerne ansvar, at der skabes gode måltider og maddannelse på skolen.

#### *Det centrale produktionskøkken*

Det centrale køkken indgår en resultatkontrakt med Børne- og Ungdomsforvaltningen, og er forpligtet via denne kontrakt. Kontrakten beskriver kvalitetskrav til skolemaden, og opstiller en klar ansvarsfordeling mellem sekretariatet i forvaltningen og køkkenet. Resultatkontrakten beskriver de præcise mål for skolemaden, mens det er produktionskøkkenet, der vælger hvordan målene opfyldes. Københavns Madhus foreslår, at der ansættes en leder i produktionskøkkenet, der har ansvaret for opfyldelsen af kravene i resultatkontrakten, og som kan fungere som fast kontaktperson sekretariatet i forvaltningen.

Det centrale produktionskøkken står for den daglige produktion og kvalitetssikring af maden, for menuplanlægning, produktudvikling, bestillinger, fakturering, transport og lignende i forbindelse med salg til skolerne. Salget af maden og afregning i den forbindelse er et mellemværende mellem køkkenet og skolerne.

#### *Københavns Madhus*

Københavns Madhus indgår ikke i organisationen omkring skolemaden, efter skolemadskonceptet er implementeret. Indtil skolemadskonceptet er implementeret ved udgangen af 2009 vil Københavns Madhus fungere som projektleder for skolemadsprojektet (se kapitel 3 vedr. projektfasen), og det er derfor naturligt, at Københavns Madhus efterfølgende inddrages til særlige udviklingsprojekter i forbindelse med skolemaden. Det er væsentligt, at det er sekretariatet i Børne- og ungdomsforvaltningen, der er ansvarlig for koordineringen og finansieringen af udviklingsprojekterne.

---

<sup>12</sup> Faddergruppen består af kokkene Nikolaj Kirk, Mikkel Maarbjerg og Pernille Skjødt, samt hjemmekundskabslære Ole Poulsen og lektor i hjemmekundskab Helle Brønnum Carlsen

## 3. Handleplan

Udvikling, igangsætning og implementering af det nye koncept

### 3.1 Klar-parat-start

Det er ikke muligt at ændre skolemadskonceptet så radikalt som vi foreslår og anser som nødvendigt allerede i 2008. Den nødvendige produktudvikling tager tid, og hvis ikke den nye ordning er meget gennemarbejdet, inden den træder i kraft, risikerer man, at den lider skibbrud.

I opstartsåret 2008 vil handleplanen omfatte følgende udviklings- og anlægsopgaver:

#### *Skolemadskoncept i det centrale køkken (afsnit 3.2)*

- Fastholdelse af den nuværende model og akut kulinarisk tilretning
- Produktudvikling i forbindelse med den nye model
- Udvikling af grafisk stil, et brand, design af emballage mm.
- Afprøvninger på testskoler
- Udvikling af produktionskøkkenet og ejerskabet i køkkenet

#### *Madskonceptet på skolerne (afsnit 3.3)*

- Opbygning af ejerskab på skolerne
- Koncept for og opbygning af elev-crew
- Anlæg og etablering af skoleboder og spisemiljøer
- Igangsætning af initiativer ift. maddannelse
- Udvikling og etablering af madskolerne

#### *PR, ledelse og samarbejde (afsnit 3.4)*

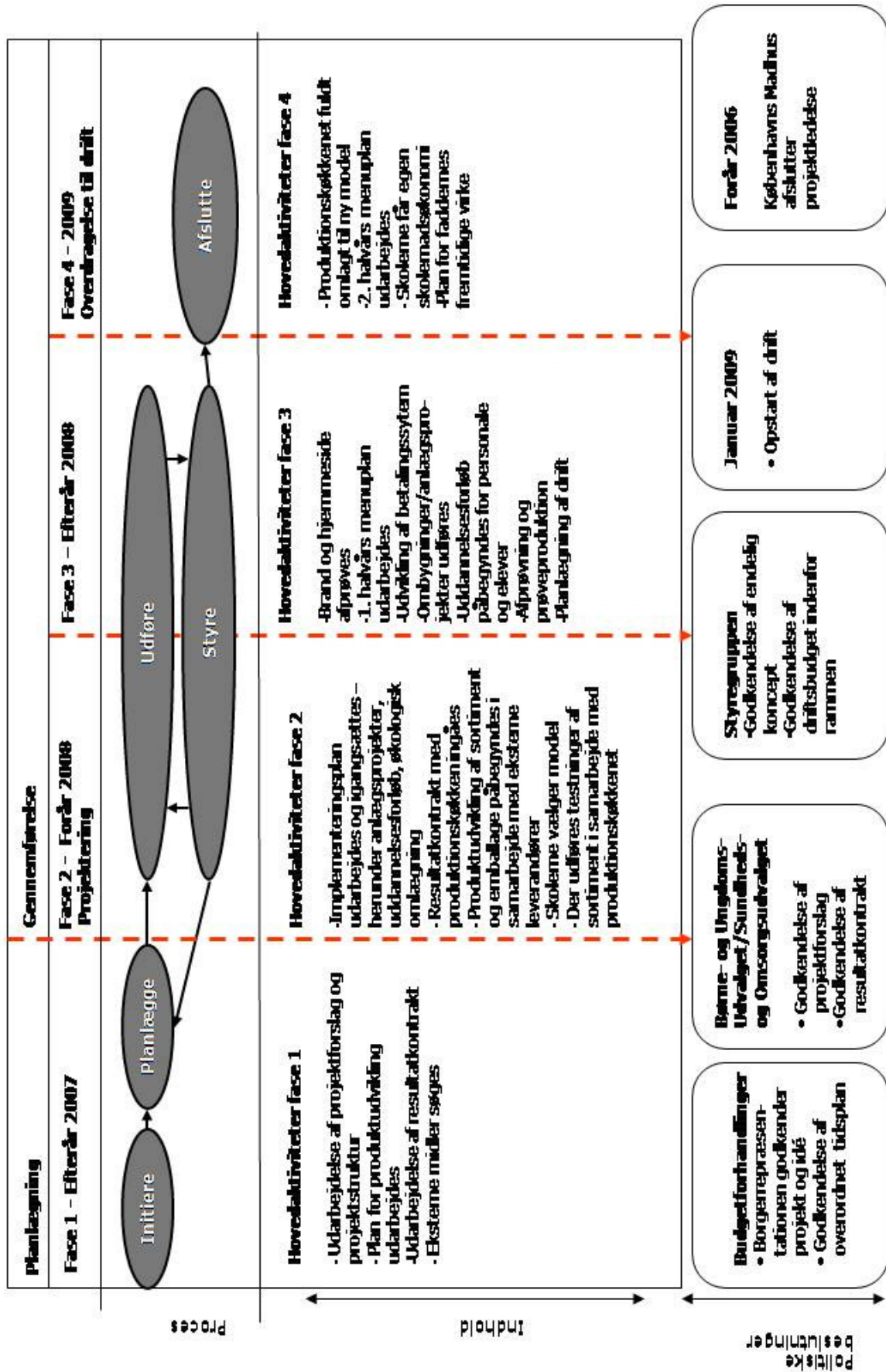
- PR og marketing
- Hjemmesideudvikling
- Udvikling af styreredskaber og økonomiskstyring
- Opbygning af ledelsesstruktur og samarbejdet mellem parterne

I 2009 vil der være følgende opgaver:

- Premiere på det ny skolemadskoncept og salgsfremstød overfor elever og forældre
- Tilretning af menuerne
- Rådgivning af skolerne
- Opstart af produktionen den ny skolemad i det centrale køkken
- Udvikling af statistikker over salget og resultatopgørelser
- Implementeringen afsluttes og skolemadsprojektet overgår til en driftfase.

Se faseopdeling over opgaver i nedenstående oversigt.

# Ny skolemad i Københavns Kommune



### 3.2. Skolemadskonceptet i det centrale køkken

#### *Akut kulinarisk tilretning af det eksisterende*

2008 vil ikke omfatte større synlige ændringer i den nuværende skolemadsordning. Det gælder både i forhold til koncept, udbud, organisation og økonomi. Det er vigtigt, at den eksisterende ordning fortsætter frem til, at den nye models ideer bliver lanceret og er klar til premiere.

Alternativet til at fortsætte den nuværende ordning vil være en lukning frem til premieren af den nye. Dette vil madhuset dog ikke anbefale, primært fordi det kan have en negativ effekt på skolemadsens integration på skolerne.

Parallelt med at den nye model udvikles, skal der tages hånd om de mest akutte problemer i det nuværende tilbud. Der skal ske en forbedring af den kulinariske kvalitet, og der bør sættes ind overfor de mest oplagte ernæringsmæssige skævheder. Københavns Madhus mener, at der som et minimum bør ske følgende ændringer:

- Brød og sandwich forbedres
- De kommende menuplaner skal omfatte de kulinarisk og ernæringsmæssigt bedste bud fra det nuværende koncept, også dem, der er taget væk af økonomiske årsager
- Der skal skabes mulighed for, at der løbende bliver afprøvet produkter fra det kommende koncept for eksempel som "ugens overraskelse"
- Der skal afprøves forskellige produkter fra industrien eller andre skolemadsleverandører

Salgsarbejdet skal fortsættes.

#### *Produktudvikling i forbindelse med det nye koncept*

Der skal udarbejdes nye måltidskoncepter målrettet tre aldersgrupper (indskoling, mellemtrin og udskoling):

- Tilbuddet skal produktudvikles kulinarisk under hensyntagen til ernæringsmæssige krav og krav til økonomi og økologi. Produktudviklingen vil omfatte op mod 100 forskellige måltidstilbud, som hver skal udvikles i tre forskellige udgaver, og hver vil bestå af mange delopskrifter
- Produktudviklingen vil kræve mange afprøvninger i køkkenet. Før og efter foretages beregninger og genberegninger af såvel ernæringen som prisen, og endelig vil der være smag- og holdbarhedsforsøg som en naturlig del af processen
- Produkterne og menuerne skal testes og brugerne skal inddrages
- Produktudviklingen skal sluttelig laves i fuld skala og skal indeholde metodik, opskrift, egenkontrol, deklaration og holdbarhedstest, så opskrifterne er direkte klar til brug i produktionen
- En del af opgaven er at udvikle et design af nye emballager, udvikle produktionsformer, logistik og bestillingssystem
- Der skal fastlægges den rigtige køkkenlogistik: produktionsflow, pakkemetoder, udstyr osv., og produktionens tilrettelæggelse og de fysiske muligheder skal indtænkes i produktudviklingen
- Kulegravning af leveringen af maden til skolerne, så vi finder den bedste måde at få maden ud til skolerne på. Det er vigtigt, at maden er frisk også efter den har forladt det centrale køkken
- Der skal iværksættes dialog med de potentielle leverandører om at udvikle produkter af højere kvalitet, og her skal kommunens storproduktion og volumen udnyttes. Samarbejdet med industrien og leverandørerne kan handle om alt fra at sikre et bedre brød, til f.eks. at udvikle produkter, der er specielt designet til skolebørn

### *Design og emballage*

Som en særlig udviklingsopgave skal der arbejdes med design af skolemadens emballage/spiseservice.

Første idé var at udvikle en genbrugsbakke, der skulle vaskes op, men denne idé er ikke praktisk mulig, da omfanget af opvask ville kræve for store investeringer i en "opvaskehal" og løbende meget store udgifter til opvask. Endelig ville det betyde, at den store mængde opvask og efterfølgende rene service skulle transporteres frem og tilbage mellem skolerne og "opvaskehallen".

Opgaven er nu at finde emballage, der både kan fungere som tallerken, som transportemballage, og derudover skal det være så miljøvenligt som muligt. De praktiske og funktionelle udfordringer handler blandt andet om at finde ud af, hvordan engangsemballagen bliver til en dejlig tallerken. Det skal afklares hvilke krav menuerne stiller til emballagen i forhold til rumdeling, opvarmning mm. Designet af emballagen skal ses i sammenhæng med selve stilen og det at gøre skolemaden moderne og attraktiv

Der skal involveres eksterne designere, emballageindustrien, cafékonceptmagere, reklamebureau m.fl. for på denne måde at sikre, at stilen gennemføres konsekvent fra hjemmesiden, til skoleboden, hen til "tallerkenen" og til måltidet.

### *Afprøvninger på testskoler*

I forbindelse med produktudviklingen, udvikling af en model for skolernes ejerskab, pr-konceptets tilblivelse mm. er der behov for 2-3 skoler af forskellig art, som vil fungere som såkaldte testskoler. Disse skoler vil gennem 2008 og 2009 være de steder, hvor idéer til måltider, salg fremstød m.m. prøves af og testes i fuld skala. Testskolerne skal indvillige i at bidrage til projektet med den fornødne energi og som aktive deltagere i udviklingsarbejdet i 2008.

### *Fagligt og kulinarisk udvikling af produktionskøkkenet og køkkenets ejerskab*

Køkkenet skal tage ejerskab for den nye skolemad – men det vil være fadderens opgave at nytænke mulighederne, og fadderne vil få rollen som hhv. idémagere og coach for det centrale køkken.

Køkkenet skal igennem en kortlægning af muligheder og ressourcer. Her tænkes både på produktionstilrettelæggelse og mandskab. Der skal udarbejdes en plan for ny rekruttering til produktionen. Evt. nye kræfter fra den private køkkenbranche ansættes. Her tænkes kokke eller lignende, der normalt arbejder med smag som deres grundlæggende faglighed.

Køkkenpersonalet skal desuden gennemføre en række forløb, der skærper deres køkkentekniske evner og giver en fælles forståelse for madkvalitet. Dette sker med udgangspunkt i kurser i for eksempel Københavns Madhus og forløb med afprøvning og supervision i køkkenet. Køkkenpersonalet i storkøkkenet skal igennem dette forløb specielt arbejde med smag, struktur og friske råvarer.

Ansvar for menuplanlægningen og "købmandsdelen" af skolemaden vil i den nye model 100 pct. være køkkenets ansvar. Der opgraders med de nødvendige ressourcer hertil. I forbindelse med produktudviklingen af sortiment og menuer sikres det, at køkkenets nøglepersoner bliver en del af processen.

### 3.3 Madkonceptet på skolerne

#### *Opbygning af ejerskab på skolerne*

Med den nye skolemadsmodel vil ansvaret for skoleboderne og frokostmåltiderne primært være skolernes. De får ansvaret for

- at skolebodernes økonomi, personale, salg og spisemiljø fungerer tilfredsstillende.
- at skabe spisemiljø og gode rammer for måltiderne i klasserne
- at gennemføre opgaver i forbindelse med maddannelse

Når den nye skolemadsmodel bliver besluttet vil der blive

- afholdt såkaldte stormøder, hvor modellen bliver præsenteret og skolernes eventuelle valgmuligheder bliver fremlagt
- udarbejdet et præsentations- og idékatalog til alle skoler

I løbet af 2008 vil alle skoler få tilbuddet om besøg og rådgivning med henblik på at sikre skolemaden får en god placering i skolens dagligdag. Det kan være deltagelse i et skolebestyrelsesmøde, et lærermøde, et lærerteammøde, et elevrådsmøde eller f.eks. til en temadag. Besøget kan være af mere praktisk art og kan handle om, hvordan skoleboden skal nyindrettes, hvor der evt. kan være et café- eller spisemiljø, hvordan maden kan inddrages i undervisningen, hvilke salgsinitiativer, der vil være oplagte, etc.

På de enkelte skoler vil det være godt, hvis der etableres teams, der arbejder med maden, for eksempel med læreren, der har ansvar for skoleboden, de andre medarbejdere i skoleboden og hjemkundskabslærerne.

#### *Koncept for og opbygning af et elevcrew*

Madhuset har ansvaret for, at der udarbejdes et koncept for, hvordan de ældste klasser kan skabe et elevcrew, der står for skoleboden og maden til deres kammerater. Konceptet skal indeholde alt fra stilen og "uniformen" til hvad en god betjening er, hvordan man praktisk skal gøre osv., samt beskrive, hvad det er eleverne får ud af opgaven.

Der skal udtænkes en model for, hvordan årets elevcrew fra 8-9 klasse bedst klædes på til opgaven. Tilbuddene kunne være ekskursioner, tjenerkurser, besøg i storkøkkenet etc.

Der skal også udarbejdes en manual og tilbud til de ansvarlige lærere, der skal understøtte og bakke op om elevcrewet og medvirke til at de tager ejerskabet for skoleboden og caféen.

At skabe et sådan crew er en forudsætning for, at de store elever bliver på skolen og ikke fravælger skolemaden. Arbejdet med eleverne skal også tænkes som brugerdreven innovation, og bør indgå både som en del af arbejdet med elev crewet og som en del af testskolernes arbejde.

#### *Anlæg og etablering af skoleboder og spisemiljøer*

Det nye koncept kræver, at skoleboderne bliver nytænkt. Der skal indkøbes konvektionsovne med passende kapacitet, betalingsterminaler til magnetkortsbetaling, en vask osv. Dette skal være færdigt inden 1. januar 2009, hvor de nye skoleboder skal være omstillet til at modtage den nye skolemadsmodel. Rent visuelt vil der blive arbejdet med, at skolebodernes udseende bliver en del af det fælles design.

Der skal arbejdes på, at der på så mange skoler som muligt bliver skabt et spisemiljø omkring skoleboderne. Det skal være eleverne, der står i spidsen for den lokale idéudvikling og indsats, og det er afgørende, at eleverne får ejerskabet m.h.t. spisemiljø og cafeområdet, hvis konceptet skal være tillokkende for de ældste alderstrin.

At skabe spisemiljøet handler om i udformningen lokalt at satse på "det muliges kunst". Vores forslag er, at der etableres en fælles pulje, som skolerne kan søge penge fra (ca. 300.000 kr. pr. skole). Opgaven handler om, hvor skoleboden spiseareal/café/lounge skal ligge (på gangene, i hallen, ved at vælte en væg til et klasseværelse, ved at flytte skoleboden). Den enkelte skole skal søge om midlerne, og skolen skal her dokumentere kreativitet og idé, at der er mindst plads til 50 spisende ad gangen, og at skoleboden er i umiddelbart nærhed af området. Samtidigt med, at pengene tildeles den enkelte skole, afsættes der fra central hånd projektleddelsesressourcer, som skal varetage udarbejdelse af tegninger, projektering, evt. udlicitering af opgaverne, myndighedsgodkendelse, etc. I processen indtænkes ligeledes, at der er bevilget penge til renoverings- og anlægsarbejde på skolerne. I forbindelse med større skoleombygninger eller nybyggeri skal det sikres, at der skabes optimale rammer for såvel skolebod som spisearealer.

#### *Igangsætning af maddannelsesinitiativer*

Maddannelsesprojekterne er beskrevet i afsnit 4. Alt efter hvor mange af projekterne, der bliver realiserbare, skal disse opstartes og igangsættes i 2008. Aktiviteterne vil være med til at øge opmærksomheden på maden og på måltidernes betydning og til at sikre skolemadens synlighed på lærerværelset.

#### *Udvikling og etablering af madskolerne*

Som beskrevet i afsnit 2.6. er fem såkaldte madskoler en del af konceptet. Madskolerne vil åbne i løbet af 2008 og 2009.

Der vil være brug for følgende opbakning:

- rådgivningstjeneste i forbindelse med ombygninger, ansættelse af det rigtige personale, økonomi og budget, planlægning af madproduktionen og spisningen som en del af skolens liv
- tilbud om forskellige seminarer, ekskursioner og kursustilbud til personalet på skolerne
- På den enkelte skole vil der i opstartsfasen være ressourcer til eksperimenter, praktisk hjælp, udarbejdelse af lokale madskole-koncepter mm.

### **3.4 PR, ledelse og samarbejde**

#### *PR og marketing*

I forlængelse af designudviklingen, skal der udarbejdes en salgs- og markedsføringsstrategi, der skal udmøntes i konkrete salgsmålinger, der skal være klar november 2008 og have premiere i januar 2009.

Der skal tilknyttes et eksternt bureau, der står for lancering af det ny skolemadskoncept i form af menuplaner, salgsbreve, hjemmeside design, madbilletter m.m. Faddergruppen og testskolerne går forrest i salgsarbejdet.

#### *Udvikling af økonomiske styringsredskaber*

Der skal opbygges de nødvendige projektledelsesredskaber og en model for en økonomisk styring af skolemaden. Modellen skal beskrive fordelingen af ansvar og opgaver mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen, de enkelte skoler og det centrale produktionskøkken.

Der skal udvikles en skabelon, der muliggør, at regnskabet løbende på enkel vis kan bruges til:

- at se på udviklingen af salgsarbejdet. Overblikket skal give mulighed for, at der kan sættes ind steder, hvor salget halter, men vil også skulle kunne anvendes på skolerne f.eks. til "kappestrid mellem elevcrew"
- at udbetale en nærmere fastsat andel af omsætningen til de ansvarlige elever
- at kunne sætte ind i tide, hvis forudsætningerne for budgettet skrider

Produktionskøkkenet har deres eget regnskab for, hvordan køkkenets produktion forløber. Regnskabet står de selv for at styre, men Børne- og Ungdomsforvaltningen skal løbende følge med i, om der også her er sammenhæng mellem bevilliget tilskud og regnskab.

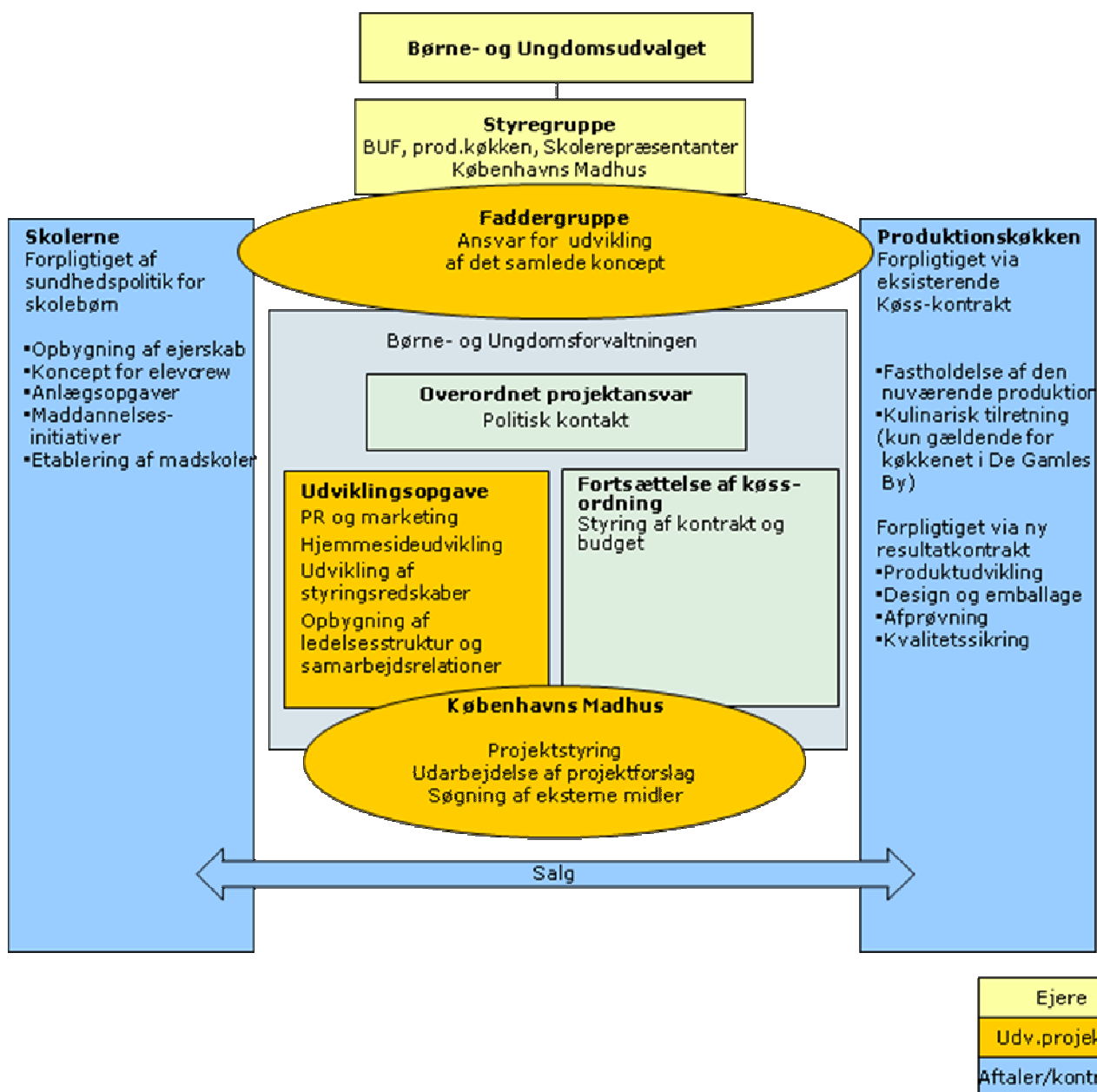
De enkelte skoler skal have en model for deres eget regnskab for skolebod og skolemad.

#### *Opbygning af ledelsesstruktur og samarbejde mellem parterne*

I forbindelse med projekt- og udviklingsarbejdet i 2008 opbygges en projektstruktur. Denne struktur bygger på de parter, der skal indgå i organisationen, når den ny skolemadsmodel er implementeret (se afsnit 2.8). Projektledelsen i forbindelse med udvikling og implementering i 2008 og 2009 vil blive lagt eksternt hos Københavns Madhus, der står for at samle en kvalificeret medarbejderstab. Børne- og Ungdomsforvaltningen har det overordnede ansvar og står desuden for den daglige drift af Køss, der kører videre i 2008.



I et organisationsdiagram vil projektstrukturen i forbindelse med udvikling og implementering se således ud:



En af implementerings- og udviklingsopgaverne vil være at sikre en smidig og samarbejdskyn- dig organisation for driften, hvor de forskellige parter ikke bare formelt påtager sig de nødven- dige roller og opgaver, men også reelt opbygger det samarbejde, der er nødvendigt for at sko- lemaden fremover får en stabil plads i skoleverdenen.

### 3.5 Opgaver i 2009

På baggrund af resultaterne fra udviklings- og forberedelsesperioden implementeres skolemadsmodellen. I andet halvår af 2009 bør skolemaden primært være en driftsopgave.

#### *Premiere og salgsfremstød overfor elever og forældre*

De første måneder af 2009 vil være premieremånederne. Her laves salgsfremstød, pressearbejde, lokale happenings, og skolemaden vil stå sin prøve. Her præsenteres den ny hjemmeside, de nye menuplaner, det nye skolebodsteam og ikke mindst den nye mad i luften.

#### *Rådgivning af skolerne*

I perioden tilbydes skolerne en rådgivningstjeneste, der kan rykke ud og være med ved forskellige arrangementer, bistå steder, det går trægt eller være sparringspartnere ved løsning af diverse problemstillinger eller uforudsete udfordringer.

#### *Tilretning af menuerne*

Det kan forventes, at der efter det ny skolemadskoncept har haft premiere, vil være behov for tilretning af de nye opskrifter og menuer. Der vil f.eks. blive nedsat et smagepanel bestående af elever, en salgsstatistik vil følge menuerne og køkkenet vil også være opmærksom på, hvordan selve produktionen hænger sammen, når menuerne går i fuldskala. På den baggrund tilrettes retterne, menuerne og produktionsplanlægning løbende og revideres i løbet af 2009.

#### *Implementering i det centrale køkken*

Hvis produktionen af skolemaden fortsat skal foregå i køkkenet i De Gamles By, vil man der i løbet af 2008 og 2009 gå fra at have den gamle produktion parallelt kørende med en produktudvikling til at køre en daglig produktion af den nye skolemad. Fra 1. januar 2009 får køkkenet en mere selvstændig økonomi med udgangspunkt i en resultatkontrakt og med skolerne som køkkenets primære kunder.

I den første del af 2009 vil der stadig være udviklingsmandskab i køkkenet, men indsatsen trappes ned og omkring sommer 2009 vil produktionskøkkenet være klar til den fremtidige drift.

Hvis der skal findes et alternativt produktionskøkken vil dette udgøre et større projekt, der skal gennemføres forud for implementeringen af det nye skolemadskoncept.

#### *Intern kommunikation og hjemmesiden*

Der vil som en del af første års udviklingsopgaver være udarbejdet en grundskabelon for hjemmesiden, som er en udvikling af [www.madiskolen.dk](http://www.madiskolen.dk). Hjemmesiden vil være central for skolemadens kommunikation.

Der vil være en offentlig del, der har elever og forældre som målgruppe. Her kan den daglige menu ses, og her bestilles og betales skolemaden. Her vil man kunne hente information om maden og om det kulinariske og ernæringsmæssige, man kan følge med i årets gang og læse lærerige og sjove nyheder.

Derudover vil hjemmesiden have en intern del henvendt til skolerne med ugens nyhedsbrev, side for elevcrew og side for lærerne.

Siden bestyres af henholdsvis det centrale køkken og af Børne- og Ungdomsforvaltningen, der har hvert deres ansvarsområde. Det første år vil være præget af afprøvninger og tilretning.

#### *Projektets afslutning*

I løbet af efteråret 2009 afholdes en evalueringskonference, hvor der gøres status over skolemaden anno 2010. Københavns Madhus opgave i forhold til projektledelse afsluttes herefter.

## 4. En større skolemadssatsning

København Kommune vil, hvis det foreslåede skolemadskoncept udvikles og implementeres, komme til at gå langt videre end til bare at skabe et madtilbud. Den nye model for skolemaden vil vise forskellige veje til:

- Hvordan skolemaden og skolens måltider bliver både nærende for eleverne i dagligdagen og givende for fremtidens folkesundhed
- Mulighederne for at fremme gode, sunde og nye madvaner
- Hvordan skolemaden med satsning på forskellige aktiviteter kan medvirke til at skabe maddannelse, der også på sigt kan medvirke til bedre madvaner og bevidsthed om mad og sundhed

Vi mener dog, at det vil være oplagt at gå endnu videre end den grundmodel, der indtil nu er beskrevet. Kapitlet beskriver en række forslag til hvad og hvordan Københavns Kommune kan gå videre.

Udgangspunktet for idéerne er, at Københavns Madhus mener, der skal skabes plads til at gøre sig nye erfaringer og opnå ny viden, hvis man på længere sigt i Københavns Kommune vil have et af landets bedste skolemadssystemer. Kapitlet er delt i to hovedafsnit, ét om skolemad og folkesundhed, og ét om skolemad og maddannelse.

### 4.1 Folkesundhed, forebyggelse og dannelse af nye madvaner

Skolemad produceret og serveret med omsorg og viden kan være en af de vigtige brikker både i forebyggelse og i opbygning af folkesundhed, men det kræver mere end et godt madtilbud. Skolemadsmodellen beskrevet i kapitel 2 og 3 tager ikke i sig selv højde for, hvorvidt de daglige brugere af skolemaden også er de mest trængende. Eller om dem, der har mest behov for et skolemadstilbud, også vil købe den mad, der bliver tilbudt. Vi har vores velbegrundede tvivl om hvorvidt skolemadstilbuddet af sig selv vil få eleverne til at benytte muligheden.

Der skal mere til end dejlig mad, hvis gamle vaner skal udryddes. Der vil også være behov for en større og substituerende indsats. Københavns skolemad er f.eks. for de ældste elevers vedkommende oppe mod 'gadens' stærke madkulturer, og skoleelever i dag udpeges flere steder som en generation stående overfor en fedmeepidemi. Derfor foreslår Københavns Madhus og skolemadens faddergruppe som tillæg til skolemadskonceptet en række initiativer, der vil fungere som en målrettet indsats med skolemaden som konkret sundhedsfremmende virkemiddel.

Nedenstående 'katalog' af initiativer, der kan styrke folkesundheden, bør afprøves forud for en implementering i den nye skolemadsmode. De beskrevne initiativer er omkostningstunge, hvorfor Københavns Madhus har rettet henvendelse til Folketinget og regeringen om at medvirke og understøtte Københavns Kommune i dette arbejde (bilag 11). Det vides ikke, hvorvidt regeringen vil støtte et sådan initiativ. Vores forhåbning er derfor, at Københavns Kommune kan se den langsigtede investering i at gå forrest, og derfor selv finde mulighed for at realisere dele af nedenstående katalog.

### *Satsning på de små børn i indskolingen*

Faddergruppen er kommet med det utraditionelle forslag, at ville afskaffe madpakkerne i indskolingen ved at gøre skolemaden meget billig for disse årgange. Dette skal medvirke til at skabe gode vaner og en ny måltidskultur hos børnene, allerede mens de er små. Forslaget vil omfatte 13.200 elever. En billigere og mindre konsekvent mulighed vil være at give alle disse elever et ugentlig gratis måltid.

For at sikre kontinuitet med de gode madvaner, når eleverne rykker op i mellemgruppen (4.-6. klasse) kunne man med fordel fortsætte med et ugentligt tilbud om et gratis måltid.

Disse forslag kunne evt. afprøves på udvalgte skoler, og man kunne med fordel koble et forskningsmiljø til afprøvningen for på den måde at få indsamlet brugbare erfaringer og resultater til brug ved videre stillingtagen til indsatsen.

### *Grønne retter støttes*

Et andet initiativ er at gøre de mest vanebrydende retter (grønne retter og fisk) billigere. Alle skolemadsordninger, der enten har konkurrence fra madpakker eller fastfoodbesøg udenfor skolen, oplever de samme problemer med at få eleverne og deres forældre til at vælge det sunde. En sådan substituerende prispolitik, hvor den sundeste mad bliver den billigste, vil højst sandsynligt betyde et frivilligt sundt valg. Konkret foreslår vi en salgspris for disse retter på 10 kr., og vi anslår, at en sådan substitution vil skulle omfatte ca. ½ af måltiderne.

Også denne idé bør oplagt følges forskningsmæssigt. F.eks. ved at følge to sammenlignelige skoler, en med og en uden substitution for at se, hvor stor betydning prisen har på elevernes valg.

### *Madbilletter til særligt trængende*

En sidste idé handler om at gennemtænke en måde, hvorpå man kan give de særligt trængende elever gratis skolemad. Her tænkes på mindrebedemlede, overvægtige eller på anden måde sundhedsbelastede elever. I praksis kunne det være sundhedsplejerskerne eller andre faggrupper med socialt overblik, der på den enkelte skole fik mulighed for at udstede "madbilletter". Ifølge opgørelser fra Københavns Kommune er ca. 15 pct. af børnene i kommunens skoler overvægtige eller socialt udsatte, hvilket svarer til 4950 elever.

Kriterierne for at få tildelt madbilletter kunne også gøres bredere end de ovenfor nævnte. De kunne f.eks. også omfatte børn, der har ekstra behov for omsorg og god madkultur, er for tynde eller andet, hvor et gratis måltid mad vil have betydning for trivsel, sundhed eller indlæringssevne. Madbilletterne vil ikke blive fysiske, og systemet vil kunne fungere anonymt via bestilling på nettet.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> I forhold til at iværksætte dette forslag er det vigtigt at holde sig for øje, at erfaringer fra bl.a. USA viser, at denne form for subsidieret mad ikke nødvendigvis virker – primært fordi maden blev videresolgt til andre. En anden indvending er, at skolemaden gøres til "slankekost eller fattigmad" og det fremmer ikke sagen. Der ville derfor være behov for at finde og tilpasse et system med madbilletter til danske forhold samt at drage erfaringer, der kunne være medvirkende til at finde den rette form for et sådan tiltag.

### *Konklusion*

En så offensiv tilgang til dårlige spisevaner som beskrevet i de tre forslag ovenfor, er ikke billig. Alt efter hvilke forslag man ønsker at realisere, vil prisen pr år være oppe omkring 40–60 mio. kr. årligt i substitution. Hvilket er mange penge, men langt fra de 150 mio. kr., som Børne- og Ungdomsforvaltningen vurderer, at gratis skolemad til alle vil koste.<sup>14</sup>

I Københavns Madhus mener vi ikke, at gratis skole mad nødvendigvis er en god løsning. Vi mener, at de fleste forældre har råd til at betale for maden. Men vi ser ovenstående ideer som noget, der kan være med til at rykke både vaner og uvaner i den rigtige retning, og som vi antager, vil være en vigtig brik i arbejdet med at skabe en bedre folkesundhed på længere sigt. Et ansvar som vi mener, kommunen bør være med til at bakke op omkring.

## **4.2 Maddannelse**

Maddannelse og læring i forbindelse med skolemaden bør være centrale begreber i den nye ordning. Vi anbefaler, at skolerne får mulighed for at arbejde målrettet og seriøst med at forbedre elevernes maddannelse og med at udnytte de muligheder, der ligger for læring i forbindelse med en skolemadsordning. Nedenstående er et 'katalog' over muligheder, der kunne være med til at knytte den enkelte skoles arbejde med skolemaden sammen med de øvrige sider af skolens og elevernes liv. Forslagene er af forskellig karakter og tager både udgangspunkt i selve skoleboden, fagene i folkeskolen og undervisning på skolen samt aktiviteter udenfor skolen eller i elevernes fritid.

### *Skolehaver*

Skolehaverne skal ind i skolens hverdag som et naturligt læringsrum. Det kan ske ved, at skolehaverne og dyrkning af grøntsager, krydderurter og bær kædes direkte sammen med hjemkundskab i 4.-6. klasse.

Formålet med denne aktivitet er at genskabe jordforbindelsen for byens børn og unge. Ved at se tingene gro, gives de en forståelse for varernes oprindelse og for naturen. Opdyrkning af begrebet 'Skolehaver' gennem indsatsområdet skal være med til at skabe og fremme maddannelse og madglæde, ved at børnene selv får lov til at dyrke grøntsagerne, får kendskab til grove grøntsager og vandholdige grøntsager, krydderurter, variation af smag og egenskaber m.m.

### *Eksisterende skolehaver*

Der findes i København allerede 10 skolehaver, der er fordelt rundt om i byen. Skolerne er lokalt tilknyttet de forskellige haver, og haverne er et tilbud til alle børn i København, der i deres fritid herigennem får mulighed for at dyrke et lille stykke jord.

Virksomheden Aarstiderne har på Krogerup Avlsgård etableret skolehaver og skoletjeneste i et projekt kaldet "Haver til Maver". Formålet er her at kombinere natur og gastronomi i et tværfagligt koncept til fremme af sundere liv i en bæredygtig natur. Haver til Maver består af 30 skolehaver, udendørs køkken, naturvejledningslaboratorium og udstyr, undervisningsmateriale og skolestue.

---

<sup>14</sup> Rapport udarbejdet af DCC i foråret 2006 om prisen for gratis skolemad til alle børn i de københavnske folkeskoler.

Som udviklingsprojekt og indsatsområde i forbindelse med den nye skolemadsmodel i Københavns Kommune finder Københavns Madhus det relevant at indsamle erfaringerne vedr. de to projekter for at udvikle konceptet og udbrede det på flere af Københavns Kommunens skoler. Samtidig skal Københavns Madhus anvende allerede eksisterende erfaringer fra de københavnske skolehaver og være med til at understøtte og udvikle haverne, så de får et løft og mange flere børn og skoler anvender dem.

Projektet kunne også med fordel udvides til at se på de mange gode erfaringer fra Københavns Miljøtjeneste, Kalvebod Naturskole, Økobaserne og Øresundsmiljøskolen for på den måde at udvikle en samlet plan for udvikling af maddannelse, der kan åbne elevernes øjne for naturens spisekammer. Målgruppen vil være 4.-6. klasse samt lærere i hjemkundskab og natur og teknik

#### *Udførelse*

Københavns Madhus vil foreslå, at der bliver afsat midler til et udviklingsprojekt i 2008, hvor målsætningen er at udvikle ovenstående, som en del af udviklingen af skolemaden og hjemkundskabsundervisningen på alle skoler i København. Projektet omfatter også en kortlægning af, hvor og hvordan der kan etableres flere skolehaver, mobile skolehaver eller små skolehaver ude på skolerne.

Udgangspunktet for projektet er to af de københavnske skolehaver og samarbejdspartnerne Aarstiderne og Haver til Maver, Københavns skolehaver, københavnske skoler og Miljøtjenesten i Børne- og Ungdomsforvaltningen.

#### *Kulinarisk fritidsordning og "train the trainers"*

Kulinarisk fritidsordning er et bud på, hvordan børn får øjnene op for madlavningens muligheder og mysterier. Glæden ved mad giver gode madvaner, der varer ved.

Virksomheden Meyers Madhus har i en årrække gennemført en kulinarisk fritidsordning for børn i alderen 9-15 år. Her optagers ca. 100 børn årligt, men man kan langt fra følge med efterspørgslen. Københavns Madhus mener, at netop kulinariske fritidsordninger vil være en rigtig måde at give maddannelse videre til børn, da netop det frivillige element, der er i fritidsaktiviteten vil smitte af på glæden ved at beskæftige sig med mad. Meyers Madhus vil gerne stille deres erfaringer og koncept for kulinarisk fritidsordning til rådighed for Københavns Madhus. Udførsel

Københavns Madhus foreslår et 'Train the Trainers' projekt, hvor lokale kokke, instruktører og undervisere uddannes til at gennemføre kulinariske fritidsordninger på skoler, fritidshjem og fritidsklubber i Københavns Kommune. Projektet Train the Trainers og kulinariske fritidsordninger skal være med til at udbrede maddannelse og madglæde til en stor gruppe af københavnske børn og unge.

Projektet skal i første omgang bygge på op til 15 deltagende institutioner og skoler, der gennem et forløb, der inddrager såvel personale som børn afprøver "en kulinariske fritidsordning". Projektet gennemføres i skolernes skolekøkkener og andre egnede køkkener i byen i foråret 2008. I projektet uddannes "kokkeinstruktører" i Københavns Kommunes institutioner. Projektet vil omfatte en forankring i såvel de deltagende institutioner som i Københavns Madhus. Projektet skal være skabelon for at mange flere steder i fremtiden vil kunne vælge denne retning som en naturlig del af institutionernes fritidstilbud og forhåbentlig dermed også madtilbud.

### *Hjemkundskab skal opprioriteres*

Etablering af en ny skolemadsordning på skolerne giver ikke pr. automatik eleverne maddannelse. Der er brug for kyndige lærere, som kan være med til at reflektere de oplevelser, eleverne har med maden. Det sker til dels via lærernes værtskab ved måltiderne, men først og fremmest vil der være brug for en målrettet indsats rent kundskabsmæssigt og fagligt. Her vil det allermost oplagte sted at begynde, være med en indsats for en meget tiltrængt opgradering af faget hjemkundskab.

Hjemkundskab er det fag, der gennem sin brede tværfaglige fundering i både naturvidenskab, håndværk, æstetik, etik og kultur sætter fokus på vores spisevaner, og hvad der har indflydelse på den måde, vi spiser på, og hvilke konsekvenser det har.

Hjemkundskab bygger på mange fagligheder:

- Naturvidenskabelig del: kemien i maden, analyse af industrifremstillede fødevarer, kost- og ernæringslære, hygiejne mm.
- Samfund og humanistisk videnskabelig del: Måltiden og madvaner, madkulturer i rum og tid, forbrug, fødevarerproduktion på samfundsplan, ressourcer og miljø mm.
- Konkrete førstehåndserfaringer med: Sensorik, æstetisk erfaring mm.

For at sikre maddannelse er det væsentligt, at hjemkundskabsundervisningen opprioriteres. Derfor foreslår faddergruppen som et nødvendigt supplement til det nye koncept, at hjemkundskab bliver et indsatsområde i 2008/9. Behovet for en opprioritering skal ses på baggrund af at:

- Der er meget få kvalificerede hjemkundskabslærere. Mange af dem, der underviser, har ikke den fornødne faglighed, og mange af lærerne har ikke hjemkundskab som linjefag
- Hjemkundskab er nedprioriteret, og har ikke høj status i skoleverdenen
- Skolemadsordningen sikrer i sig selv ikke maddannelsen

Formålet med indsatsen er at modsvare ovenstående behov ved at opkvalificere hjemkundskabslærerne, forbedre fagets status og samtidig udvikle og forbedre arbejdet med maddannelse på skolerne. Maddannelse forudsætter lærere med høje faglige kvalifikationer inden for det madfaglige felt.

Der vil blive arbejdet med følgende initiativer:

- Efteruddannelse af alle lærere, der underviser i hjemkundskab. I efteråret 2008 udvikles en kursusmodel, der sidenhen skal gøres til et løbende tilbud til de københavnske skoler. I den forbindelse indgås der et samarbejde mellem Zahles Seminarium og Københavns Madhus
- Der udvikles en PD for hjemkundskabsfaget<sup>15</sup>. Der udbydes spredt over byens uddannelsesinstitutioner kurser, der vil kunne modsvare indholdet i en PD
- Der skal udvikles en sammenhængende læringsmanual for, hvordan maddannelsen skabes hos de københavnske elever. Manualen skal indeholde en samlet beskrivelse af, hvordan undervisning kan tilrettelægges, og af hvordan de mange muligheder i og uden for den enkelte skole kan udnyttes

---

<sup>15</sup> PD er en diplomuddannelse der vil kunne gennemføres af CVU.



Projektets fremdrift skal sikres ved, at der tilknyttes en projektkoordination, nedsættes et arbejdsudvalg og afholdes et seminar for alle parter med viden om, interesse i eller mulighed for at bidrage til en københavnsk model for hjemkundskab og maddannelse.

#### *Skolemadspædagogik, skoleboden som læringsrum og undervisningsmateriale*

Skolemadspædagogik skal være et læringsrum for flere madfaglige kompetencer samt for tværfaglige og grundlæggende faglige skolefærdigheder, samarbejds- og sociale kompetencer samt læring om forretning og markedsføringsprincipper, der i alle tilfælde nøje må tilpasses de klassetrin, der skal arbejdes på.<sup>16</sup>

Læring, der tager udgangspunkt i den virkelige verden, er bedre end en fiktiv læring. Lærere bør være på evig udkig efter læringsrum, der er funktionelle og virker motiverende på eleverne. Skoleboden rummer både læring for de elever, der "arbejder" i den, men også for resten af skolen rummer skoleboden de elementer der skal til for at lave en god undervisning. Mange af de kompetencer, der kan opnås i skolebodsregi efterspørges bl.a. af erhvervslivet. En stor del af skolens elever havner i det private erhvervsliv, og igen en stor del af disse kommer til at beskæftige sig med salg og markedsføring. Disse kompetencer er svære at opnå i en folkeskole, men skoleboden nærmest forærer disse kompetencer væk.

Læringen kan deles op i en række hovedgrupper, og der vil til de enkelte områder blive udarbejdet relevant undervisningsmateriale og undervisningsvejledning samt et tilbud om supervision og evt. kurser.

- Madfaglige kompetencer. Sundhed og hygiejne. Vitaminer, mineraler. Madlyst æstetik. Smag og duft. Madkultur. Det er oplagt at placere de madfaglige kompetencer i fagene hjemkundskab, biologi samt natur/teknik. 1-10 klasse
- Tværfaglige og almene faglige skolekompetencer. Dansk, matematik fysik etc. Disse fag finder kun deres vej til skoleboden gennem grundige lærer- og elevvejledninger. For enkelt kan det siges, at eleverne arbejder med de samme faglige kompetencer som tidligere, disse er blot puttet ind i en funktionel verden hvor objektet for undervisningen er de faktiske tal og forhold i skoleboden
- Samarbejds- og sociale kompetencer. Samarbejde, personligt adfærd, samværd med kammerater. Selvfølgelig forekommer disse kompetencer i forvejen i skoleboden. Men frem for at de er meget overladt tilfældighedernes spil, kan de styres gennem materialer og øvelser, der indlægges i skolemadsarbejdet. Sådanne øvelser vil i skolemadsregi have en stor fordel, da de udføres mod et konkret mål og ikke blot som en teoretisk øvelse, som den slags kompetencer oftest lægger op til
- Forretningskompetencer. Skoleboden som firma. Regnskab, salg og forretningsførelse, reklameeffekter etc. Som med de sociale kompetencer har denne salgsmæssige vinkel ingen tradition i skolen. Skoleboden åbner mulighed for at afprøve forskellige salgs- og reklamemæssige tiltag. Ved at følge salget før og efter en skolekampagne, kan der arbejdes med, hvilke faktorer, der skal tænkes ind i et salg for, at det optimeres

---

<sup>16</sup> Afsnittet vedr. skoleboden som læringsrum bygger på et projektforslag udarbejdet af Tonny Sjelle, konsulent i BUFs Center for bæredygtig udvikling og skoletjeneste. Projektet gennemføres i samarbejde med ham.

### *Pædagogiske tiltag og materialer, der bør udarbejdes:*

- Det er nødvendigt med gennemprøvede skriftlige materialer og lærervejledninger, der tilbydes lærere. Indholdet i disse lærer- og elevvejledninger bør relatere sig nært til de krav, der angives i læseplanerne for de enkelte fag på de respektive klassetrin. Der bør laves mindst ét lærerkompendie med et antal tilhørende elevark i de fire ovenstående områder, som tilpasses bestemte klassetrin
- Materialet bør støttes op af tilbud om årlige kurser, hvor ikke blot lærere, men udvalgte elever kommer på kurser i skolebodens pædagogiske muligheder
- Skoleboden skal via hjemmesiden have et informationsorgan rettet mod skolen, en forbindelse til skolens øvrige dagligdag, og den afgørende opgave her er at få konveteret skolebodens univers til undervisning. Derfor bør der til skoleboden udgives et elektroniske "nyhedsbrev", der udsendes løbende

### *Lærere og skolebod*

Der skal ikke herske tvivl om, at der er en del praktiske opgaver forbundet med en skolebod og mange lærere opfatter opgaven som en sur pligt, hvor de primært bare sælger produkter som andre har bestemt. Ovenstående initiativer vil være bedste middel mod denne opfattelse.

## **4.3 Nyt skolemads køkken**

Som nævnt i afsnit 2.7 og 5.5. foreslår Københavns Madhus og faddergruppen, at skolemaden produceres i et kommunalt køkken. Det eneste umiddelbart tilgængelige og egnede køkken vil være køkkenet i De Gamles By under Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Men vi har også skitseret andre muligheder. Et af dem er etablering og bygning af et helt nyt kommunalt køkken.

Selvom produktionen af skolemaden fortsættes i De Gamles By, vil der være behov for nytænkning, hvis salget af skolemaden stiger, og man når op på et dagligt salg af hele frokostmåltider til mere end 25-30 pct. af eleverne. Det er vurderingen, at køkkenet i De Gamles By så vil have en for lille kapacitet.

Hvis efterspørgslen på skolemaden bliver så stor, hvilket ikke er urealistisk, skal der derfor findes andre muligheder med hensyn til produktionen af skolemaden. Enten ved at finde en privat leverandør, eller ved at kommunen bygger et nyt køkken til sin skolemadsproduktion. Et sådan køkken vil naturligt skulle høre ind under Børne- og Ungdomsforvaltningen, der på denne vis vil få det fulde driftsansvar for sin skolemad.

I forbindelse med udvikling af modellen har det været drøftet, hvorvidt denne løsning allerede bør iværksættes, når den nye skolemadsmodel implementeres. Set fra Madhusets side er det primært et økonomisk spørgsmål, om man vil afsætte 25 millioner på et nyt køkken på nuværende tidspunkt, eller om man vil afvente virkningen af det nye koncept, før der tages stilling til denne anlægsinvestering.

## 5. Økonomien i det nye skolemadskoncept

I forbindelse med udviklingen af et nyt koncept for skolemaden i København er de økonomiske forudsætninger afgørende.

Vi har i bilag 5 sammenlignet økonomien i de forskellige skolemadsmodeller, der er relevante i forhold til Københavns Kommune. Her sammenlignes såvel kommunale som private leverandørløsninger, og som det fremgår af bilaget vil valget af skolemadsløsning have meget forskellige økonomiske konsekvenser i forhold til opfyldelsen af de kriterier, som er opstillet for skolemaden. Det er madhusets vurdering, at skal alle kriterier opfyldes, så er der reelt ikke et alternativ til, at Københavns Kommune selv producerer maden. Ønskes en billigere løsning, skal der findes kompromisser i forhold til målsætningerne for skolemaden (se afsnit 1.5 og 1.6).

Vi har som udgangspunkt forudsat, at den enkelte elev skal betale 20 kr. pr måltid. Det giver mulighed for alt fra en udgiftsneutral løsning til løsninger, hvor udgiften bliver hhv. 9, 16, 19 eller 27 millioner kr. årligt for kommunen, – forudsat at ca. 25 pct. af eleverne køber skolemaden. De fleste af løsningerne bliver forholdsvis billigere ved et større salg.

En af vores første konklusioner rent økonomisk er, at det er urealistisk, at skolemaden kommer til at "hvile i sig selv", med mindre forældrebetalingen øges væsentligt eller ordningen bliver en slags ekstern madpakke-service og et direkte forhold mellem en ekstern leverandør og forældrene (Jf. bilag 5).

Den model, vi har valgt at anbefale er ikke valgt fordi den er billig, men fordi vi anser den som det bedste bud på, hvordan vi kan nå de kvalitative mål, der er stillet op for skolemaden. En del af de billige modeller vil slet ikke kunne leve op til de krav, der bør stilles til skolemaden, hverken kulinarisk, ernæringsmæssigt, økologisk eller i forhold til maddannelse. Enkelte modeller, hvor såvel ernæring som det kulinariske niveau er acceptabelt, er ikke anbefalelsesværdige af andre årsager, f.eks. fordi de stiller for store og urealistiske krav til lokalt ansat personale.

Dette kapitel omhandler kun økonomien i de forslag, Københavns Madhus kan anbefale Borgerrepræsentationen at vedtage, og som opfylder de kriterier, der er opstillet i kapitel 1. Afsnit 5.1 og 5.2 indeholder oplysninger om, hvad det vil koste, hvis grundkonceptet skal gennemføres. Udgifterne er gennemgået kritisk og indeholder kun de aktiviteter, som er afgørende for, at konceptet kan drives, og det udviklingsarbejde der skal gennemføres for at konceptet kan iværksættes. I afsnit 5.1 gennemgås udgifter til implementering af konceptet, og i afsnit 5.2 gennemgås de forventede årlige driftsudgifter.

Afsnit 5.3 indeholder en beskrivelse af Madhusets forslag til yderligere aktiviteter. Aktiviteter som både er fremtidsrettede og vil tilføre konceptet yderligere kvalitet. Men disse aktiviteter er ikke en forudsætning for, at konceptet kan gennemføres.

Detaljerede regneark vedrørende udregningerne forefindes som afslutning på kapitlet, og der henvises i gennemgangen til disse regneark.

## 5.1 Udvikling, investering og implementering

### Økonomi i handlings- og implementeringsplanen

Beskrivelsen af økonomien er jævnfør beskrivelsen af handleplanen i kapitel 4. De tal, der er nævnt nedenfor findes i skemaet 5.1 med budgettet for implementering af det nye skolemads-koncept 2008-2009.

### Driften under implementeringen og udviklingsarbejdet

#### Ad A. Tilskud til madproduktion

2008	Fortsættes det nuværende Køss, med et forventet behov for driftstilskud til produktionskøkkenet på 4,63 mio. kr. Sidste halvdel af 2008 tilføres en ny stilling "menuplanlægning" på 300.000 kr. <i>I alt budgetteres med 4,93 mio. kr.</i>
2009	Første halvdel af 2009 beregnes kun med et salg på 10 pct., hvilket svarer til et driftstilskud for perioden på 2,75 mio. kr. I anden halvdel af 2009 regnes med at salget er øget til 25 pct., hvilket svarer til et behov for driftstilskud på 1,45 mio. kr. <i>Samlet set ydes et tilskud på 4,2 mio. kr.</i>

#### Ad B. Tilskud til skolerne, 57 stk.

2008	Her vil 57 skoler få det nuværende løntilskud til læreren i skoleboden. I de sidste tre måneder af 2008 tilføres ressourcer svarende til yderligere 3 timer. <i>I alt tilføres de 57 skoler 5,24 mio. kr.</i>
2009	Her er tilskuddet til lønninger 4 timer dagligt pr. skole. Én af dem er til en lærernormering og tre er til anden hjælp. I alt svarer dette til et årligt tilskud på 9,15 mio. kr. Hertil kommer et tilskud til spild (8 pct. af indkøbet) og elevandel (5 pct. af omsætningen) på i alt 2,44 mio. kr. Endelig er der budgetlagt med et mindre tilskud til vedligehold og klassekasser på samlet set 0,43 mio. kr. <i>I alt tilføres de 57 skolerne 11,36 mio.</i>

#### Ad C. Madskoler, 5 stk.

2008	Her vil to madskoler starte op forskudt. Hvilket samlet set betyder et driftstilskud på 0,6 mio. kr. Hertil kommer opstartshjælp på 150.000 kr. pr. skole. <i>I alt anvendes der 0,9 mio. kr.</i>
2009	Her køres de tre sidste skoler ind på samme vis. <i>Slutresultatet for 2009 bliver dermed 1,35 mio. kr.</i>

#### Ad D. Specialskolerne, 9 stk.

2009	Skolerne går i drift i 2009 budgettet. Specialskolerne er alle skoler med relativt få elever. Det vurderes, at 4 af de 9 specialskoler vil have bedst af at kunne ansætte en madmor, der gør frokosten klar til eleverne. Dette vurderes prismæssigt at ville koste 0,88 mio. kr. De sidste 5 skoler vurderes at kunne fungere på samme måde som de 57 skoler, der køber maden fra det centrale køkken. Her afsættes 1,5 mio. kr. <i>I alt en udgift på 2,38 mio. kr.</i>
------	--

## E. Sekretariat i BUF

2008	Her fortsættes med den nuværende bevilling, der deles med ca. 1, 3 mio. kr. til lønninger og konsulentydelse samt ca. 0,6 mio. kr. til salg fremme og PR. <i>I alt en udgift på 1,9 mio. kr.</i>
2009	Her bliver lønsiden forholdsmæssig mindre, da der flyttes ansvar til produktionskøkkenet. Lønsiden vil udgøre 0,9 mio. kr. og salg fremmende aktiviteter og PR fastholdes på 0,6 mio. kr. <i>I alt 1,5 mio. kr.</i>

## Ad F. Nødvendigt udviklingsarbejde og implementering

Projektledelse og faddergruppen	
2008	Der afsættes 0,5 mio. kr. til projektleder. Samt ca. 0,15 mio. kr. til drift af kontorfaciliteter. Fadderne vil indgå på konsulentbasis med ca. 2.500 årstimer, hvilket anslået svarer til 1,2 mio. kr. <i>I alt udgør projektledelsen 1,85 mio. kr.</i>
2009	Her vil projektledelsen afslutte arbejdet omkring sommer, og overgive den fulde ledelse til BUF-sekretariatet. Der anvendes i alt 0,375 mio. kr. på projektledelse. Fadderne fortsætter ligeledes deres arbejde med mindre indsats i alt afsættes 650.000 kr. til fadderbidrag <i>I alt 1,025 mio. kr. til projektledelse</i>

Bistand til produktudvikling	
2008	Der ansættes et produktudviklingsteam på 3-4 personer med forskellig faglighed: kulinariske ressourcer, ressourcer til produktionsforankring, planlægning og fødevarer sikkerhed, samt ressourcer, der kan forestå og opsamle de menuplansmæssige kalkulationer. Der afsættes i alt 1,1 mio. kroner til dette team. Her til skal lægges leje af produktudviklingskøkkenet på 0,1 mio. kr. samt råvarer til forsøg på 0,1 mio. kr. <i>I alt afsættes 1,3 mio. kr.</i>
2009	Her afsættes ressourcer til indkøring i køkkenet og menu tilretning i første halvdel af året. <i>I alt afsættes 0,75 mio. kr.</i>

Kompetenceudvikling i produktionskøkkenet	
2008	Udover den udvikling produktudviklingen vil medføre i produktionskøkkenet tilbydes en række kursusforløb for medarbejderne. Dette forløbs indhold varetages primært inden for ovenstående rammer. Men der skal sættes midler af til frikøb af medarbejderne svarende til 120.000 kr. svarende til 7-800 timer. Og der skal lejes eksterne lokaler og lign for 80.000 kr. <i>I alt afsættes 0,2 mio. kr.</i>

Design og emballage	
2008	Der afsættes 0,7 mio. kr. til udvikling af design af såvel emballagen som service og pakkeenhed, skolebodernes indretning og den grafiske linje og helhedsudtrykket i hele konceptet. Denne opgave kræver hjælp udefra af såvel grafiske som industrielle designere. <i>I alt 0,7 mio. kr.</i>

PR og markedsføring	
2008	Der afsættes 200.000 til at udvikle strategi for markedsføring og en salgskampagne for skolemadens første år. Der afsættes 200.000 kr. til at udvikle og omlægge hjemmesiden <i>I alt afsættes 0,4 mio. kr.</i>
2009	Premiere og salg fremstød overfor elever og forældre. Der afsættes midler til forskellige happenings. <i>I alt afsættes 0,1 mio. kr.</i>

Testskoler	
2008	Til at sikre såvel det nødvendige engagement via intern og eksterne personaleressourcer afsættes 300.000 kr. til hhv. rådgivning og deltagelse fra skolerne. Hertil kommer 100.000 kr. til diverse aktiviteter og testsmagninger. <i>I alt afsættes 0,4 mio. kr. til dette arbejde</i>

Værtsskabspakker	
2008	Der skal udvikles en såkaldt værtsskabspakke. Der afsættes 800 kr. pr. værtsskabspakke. Denne pakke skal videreformidles til 0.-6. klassetrin på de 57 skoler, hvilket i alt anslås til at omfatte ca. 16 klasser pr. skole eller 910 klasser i alt. Beløbsmæssigt vil værtsskasserne dermed udgøre 0,75 mio. kr. i engangsinvestering. Hertil kommer tilbud om værtsskabsseminarer o. lign., hvilke der afsættes 100.000 kr. til. <i>I alt et beløb på 0,85 mio. kr.</i>

Koncept for elev-crew	
2008	Der afsættes 500.000 kr. til udvikling af et koncept/program for elevcrewet (8.-9. klasse) samt til afholdelse af forskellige typer arrangementer med de kommende medlemmer af klasserne. Både via fælles arrangementer og på de enkelte skoler. <i>I alt afsættes 0,5 mio. kr.</i>
2009	Her afsættes 150.000 kr. til opsamling og support af arbejdet med elevcrew. <i>I alt afsættes 0,15 mio. kr.</i>

Rådgivning til skolerne	
2008	Der afsættes 20 timers individuel rådgivning pr. skole. <i>Der afsættes 0,34 mio. kr.</i>
2009	Her afsættes yderligere 10 timers rådgivning pr. skole. <i>Det svarer til 0,17 mio. kr.</i>

### Ad G. Anlægsudgifter

#### Anlæg og etablering af skoleboder og spisemiljøer

Indretning af skoleboder og indretning af cafe-miljøer	
2008	Der vil være behov for nyindretning af de eksisterende boder på de 57 skoler. Dette vil koste ca. 600.000 kr. pr. skole (350.000 kr. i boden og 250.000 kr. til cafemiljøet for de store elever) eller anslået knap 35 mio. kr. i en samlet investering i hhv. skolebod og loungeområde for de store elever. Heri er ikke indregnet større ombygninger eller etablering af helt nye skoleboder/spiseområder. <i>Der anlægges for i alt 28,7 mio. kr.</i>
2009	<i>Der anlægges for 5,5 mio. kr.</i>

Produktionskøkkenet i De Gamles By	
2008	DCC har givet et bud på, hvad de vurderer som nødvendige nyinvestering. Køkkenet har en ramme på 1,5 mio. kr. til anskaffelse af nye værktøjer til pakkemaskiner, nye pakkelinier, 4 nye blæstkølere, en combisteamer m.m. Hertil skal lægges 300.000 til betaling for udvikling af formgivningen på den nye emballage. <i>I alt en investering på 1,8 mio. kr.</i>

De 5 madskoler	
2008	Madskolerne kræver større investeringer end resten af skolerne. Her skal både være stort produktionskøkken med plads til elever og gode spiseforhold. Prisen for køkkenudstyret vil alt efter elevtallet ligge på mellem 500-800.000 kr. Hertil kommer selve ombygningen. Det er vanskeligt at prisfastsætte investeringerne til spisearealerne, da investeringen vil være afhængige af såvel ambitionsniveau som de eksisterende muligheder. I budgettet er derfor kun budgetlagt med køkkenudgiften – de andre udgifter vil indgå i evt. bygge- og anlægsbudgetter andet sted i den kommunale budgetlægning. <i>Der anlægges for i alt 3,3 mio. kr. fordelt på 3 skoler</i>
2009	<i>Der anlægges for i alt 2,2 mio. kr. fordelt på 2 skoler</i>

De tre heldagsskoler er efter madhusets oplysninger indregnet i de nuværende anlægsbudgetter, og de præcise tal vil være tilgængelige i forbindelse med ombygningen af Hillerødsgades Skole. Generelt bør disse skolers faciliteter etableres i forbindelse med andre større udbygninger og renovationer på skolerne.

Specialskolerne	
2008	Der etableres mindre køkkener al á daginstitutionernes køkkener i 4 af specialskolerne. Prisen for disse er anslået 500.000 kr. pr. skole eller anlægsudgifter på 2,0 mio. kr. Der etableres skolebodskøkkener på 5 skoler til en anslået pris på 350.000 kr. pr. skole eller 1,75 mio. kr. i alt. <i>Den samlede anlægsudgift er hermed budgetlagt til 3,75 mio. kr.</i>

## 5.2. Madtilbuddet og konceptet i drift

### Den årlige samlede drift

Københavns Madhus' og Faddergruppens primære satsning går på at lancere et nyt fælles københavnsk skolemadskoncept. Samtidig er det intentionen at få en alsidighed og erfaring med andre måder at skabe god skolemad på. Vi foreslår, at 57 skoler indgår i den nye skolemadsordning, 5 skoler gøres til profilskoler med madkoncept, og der findes individuelle løsninger til de 9 små specialskoler.

Dette vil i et samlet kommunalt årsbudget for driften af skolemaden efter år 2010 se således ud:

	Antal skoler	Udgift pr. skole	Samlet udgift (op-rundet)
Nyt skolemadskoncept (A og B)	57	296.000 kr.	14,9 mio. kr.
Madskoler (C)	5	480.000 kr.	2,0 mio. kr.
Specialskoler (D)	9	270.000 kr.	2,4 mio. kr.
Ledelse, markedsføring og fadderne (E og F)			1,7 mio. kr.
Maddannelsesinitiativer			0,3 mio. kr.
Sum	71		21,3 mio. kr.

Jf. skema 5.1 Implementeringsbudgettet: 'Drift efter 2009'. Maddannelsesbudgettet fremgår af skema 5.3

Beregningen bygger på et salg til 25 pct. af eleverne. Ved et salg på 50 pct. vil bundlinjen være 0,23 mio. kr. mindre. Til gengæld vil prisen pr. måltid falde fra 30,5 kr. til 25 kr. for 57 skolars vedkommende (se skema 5.2 som er en oversigt over driftsbudgettet for det nye skolemadskoncept).

Der er følgende besparelsesmuligheder indenfor madkonceptet, der kan gennemføres uden at helheden sættes over styr:

- Intet salg af morgen/formiddagsmad<sup>17</sup> : 1,7 mio. kr.
- Specialskolerne fortsat ikke med i ordningen: 2,4 mio. kr.
- Initiativer i forbindelse med maddannelse gennemføres ikke: 0,3 mio. kr.

I alt er der besparelsesmuligheder for 4,4 mio. kr., hvilket giver en alternativ bundlinje på 16,9 mio. kr.

### Forudsætninger for gennemgang af driftsbudgettet

Gennemgangen relaterer sig til beregningerne i skema 5.2: Driftsbudget for det nye skolemadskoncept.

<sup>17</sup> Hvis der fjernes 1 daglig time pr skole af 150 kr., vil der kunne spares 1,7 mio. kr. årligt. Det vil, udover at morgenmadstilbuddet ikke effektueres, også betyde, at stillingen i skoleboden på skolen måske bliver knap så attraktiv.



Som forudsætning for vores økonomiske beregninger er følgende forudsat:

Hvor mange benytter sig af tilbuddet?

- Salget af mad skal øges til, at mindst 25 pct. af kommunens elever dagligt benytter sig af tilbuddet, hvilket svarer til 8.250 elever dagligt. (I dag køber ca. 8-10 pct. af eleverne dagligt et frokostmåltid)
- Frem til dette mål er nået, forventes forholdsmæssigt større udgifter til driften. Jf. driftsbudgettet er merprisen omkring 2 mio. kr. ved et salg til 10 pct. af eleverne.

Hvad er salgsprisen?

- Priseniveauet for elevernes køb sættes op, så et frokostmåltid koster 20 kr., hvilket er det beløb, som de fleste private leverandører anser for realistisk, at forældre og elever vil betale for en frokost
- Samtidig med en øget salgspris anbefaler vi en målrettet økonomisk substitution og indsats af social- og folkesundhedsmæssig karakter over for udvalgte målgrupper af elever (se afsnit 4.1 og 5.3)

Hvor produceres maden?

- Vi anbefaler, at man fortsat beholder skolemadens produktion i kommunalt regi. Medmindre der bygges et nyt produktionskøkken, er den bedste mulighed, at maden produceres i køkkenet i De Gamles By under Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. I den forbindelse skal der laves en resultatkontrakt mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, hvori ydelser, drift, ansvar og økonomiske forudsætninger beskrives
- Ved et større salg end 25 pct. skal der forventes yderligere investeringer i køkkenfaciliteter end anslået i dette oplæg (se tidligere rapport fra DCC i 2006), eller der skal etableres et samarbejde med eksterne producenter

Andre vigtige forudsætninger

- Madsalget sker i 185 dage pr. år, hvilket er 10 dage mere end i den nuværende Køssordning og 15 mindre end det samlede antal skoledage. Vi anser antallet for realistisk, da skolerne i den nye model tilføres væsentligt flere timer til at drive skolemaden for, end de gør i dag
- Vi har kalkuleret med 62 folkeskoler, hvor 57 af dem kører efter det nye koncept – og 5 gøres til såkaldte profilskoler med madkoncept. Hertil skal lægges 9 specialskoler
- Vi har valgt kun at indregne salget af hele frokostmåltider. Vi forudsætter, at salget af de andre produkter og formiddagsmåltidet er udgiftsneutralt

#### *Gennemgang af driftsøkonomien i det nye koncept*

I budgettet har vi regnet på konceptet for den nye produktion af skolemad med forskelligt salgssomfang, samt på hvad det vil koste at etablere produktionskøkkener på de 5 madskoler.

#### Ad A. Udgifter til produktion af mad i det centrale køkken

##### Råvarerne

Vi har skønnet et råvarebudget på gennemsnit 12,00 kr. pr. portion. Vi har ikke kalkuleret grundlaget på dette grundigt, men har sammenlignet med erfaringerne for, hvad prisen for et

sådan måltid kan holdes inden for. Prisen er næsten en fordobling af den råvarepris, der gennemsnitligt bruges i Københavns nuværende skolemad.

- Vi har forudsat, at råvarerne mindst er 75 pct. økologiske
- Samtidig har fadderne i deres koncept stillet krav om dyrevelfærd, hvilket gør, at de 25 pct. ikke-økologiske varer ikke kan udnyttes til at indkøbe særligt dyrere varer billigst muligt. Dette er ellers praksis i de københavnske køkkener
- Vi har taget udgangspunkt i de foreløbige idéer til 3-delning af konceptet og for de to første årganges vedkommende vil gøre maden "gennemskuelig" ved, at de enkelte råvarer kan spises stort set enkeltvis. Det vil højst sandsynlig medføre et dyrere råvarevalg

#### Lønninger

Vi har taget udgangspunkt i Dansk Catering Centers (DCC) bud på køkkenets normering (fra 2003). Og har i en sparring med DCC forudsat, at denne normering er tilstrækkelig for den nye produktion. Tallene er pristalsregulerede. Vi har givet køkkenet en ekstra normering på kr. 500.000 for at påtage sig det fulde ansvar for menuplanlægning og ledelse, og har vurderet dette behov væsentligt større end i dag, da der i konceptet lægges op til langt større variationer i menuerne end i dag.

#### Web

Her overføres abonnementsprisen og niveauet fra det nuværende køss. Den forventede øgede anvendelse vil være brugerfinansieret.

#### Emballage

Emballagen er også tallerken for de spisende og dermed en vigtig del af helheden ved et måltid, og skal ikke kun være indpakning. Emballagen skal både kunne tilfredsstille kravene i produktionen, i serveringen af maden f.eks. via ruminddeling, fødevarerikkerheds- og hygiejnekrav. Samtidig skal den være med til at signalere et nyt brand, og endelig skal miljøhensynet indtænkes.

Det er store krav, og det medfører desværre også en høj pris. Vi har i det nuværende budget lagt 3,5 kr. pr. portion mad til emballage. Udgiften til emballagen vil, hvis der skal sættes endnu mere radikalt designmæssigt, eller hvis miljøhensynene skal vægtes højere blive væsentlig højere. En stykpris på 5 kr. er ikke et urealistisk bud for en radikal nytænkt emballage. Vi har dog af hensynet til bundlinjen valgt en mellempriis på emballagen.

Der vil kunne laves en budgetreduktion på omkring 2 mio. kr. ved et billigere emballagevalg, men det vil begrænse mulighederne både måltidsmæssigt i spisesituationen og m.h.t. det kulinære. Prismæssigt vil en bakke, som den pensionisterne eller f.eks. de andre skolemadslieferandører anvender koste under 2 kr. pr. enhed. Det nuværende Køss emballagepris er på ca. 3,5 kr.

Vi har undersøgt muligheden for opvask og genbrugsservice. Det antages dog både at være væsentlig dyrere, og samtidig vil det udgøre et stort logistisk problem.

#### Transportprisen

Vi har antaget en daglig transport til skolerne med en stykpris på 150 kr., hvilket svarer til den nuværende transportudgift. Det er en realistisk mulighed, at der kan findes en billigere løsning

end den nuværende, da den nuværende løsning vurderes som dyr i forhold til DCCs oprindelige budgetter, og den oprindelige aftale med Køss, og da der i den nye løsning ikke skal afhentes returvarer til produktionskøkkenet. I øvrigt vil en samkøring med skolemælken blive undersøgt nøjere.

#### Anskaffelser

Der er afsat et rammebeløb på 200.000 kr. til diverse anskaffelser i det centrale køkken, hvis produktionen fortsat skal foregå i køkkenet i De Gamles By.

#### Ad. B. Udgifter på skolerne

##### Lønninger

Flere hænder på skolen er en nødvendighed, hvis salget skal øges. Fordi forslaget indebærer, at skolerne får eget økonomisk ansvar, åbent i boden i 10-frikvarteret og aldersdifferentiering med deraf følgende opgaver vil arbejdet på den enkelte skole i forhold til skoleboden blive større i det nye skolemadskoncept. Timeantallet på den enkelte skole øges fra 1 til 4 timer. 1 time dagligt er fortsat en lærerløn (300 kr./t), 3 timer er til tiltænkt teknisk personale (150 kr./t). Dette giver en gennemsnitlig timeløn på 200 kr. Den enkelte skole vil hermed årligt få 160.000 kr. som en ramme, de selv bestemmer fordelingen af.

De 4 timer dagligt svarer til de timer man i Ballerup Kommune og Vejle Kommune har afsat for at kunne realisere 1-2-3 Skolemadsmodellen. Timerne skal bruges til at servicere grundskolen, holde åbent i 10-frikvarteret og lukke ned efter spise-frikvarteret, hvor læreren sammen med eleverne styrer salget fra skoleboden.

En besparelsesmulighed er som nævnt at udelade åbningen af skoleboden i 10-frikvarteret, og dermed vil der kunne spares en time. Det vil dog have konsekvenser for de 25-30 pct. af eleverne, der ikke får morgenmad hjemmefra, og i frikvarteret har mulighed for at få stillet sulten (se afsnit 4.1 om folkesundhedsinitiativer).

Eleverne får en del af omsætningen i skoleboden

De store elever, der driver skoleboderne, vil få 5 pct. af omsætning fra salget i skoleboden. Pengene bliver tilført deres "klassekasse". Det vil ved et salg til 25 pct. af eleverne for en gennemsnitlig skole udgøre 14.750 kr. årligt. Beløbet vil stige procentuelt i takt med et øget salg.

#### Anskaffelser og vedligehold

Der afsættes 7.500 kr. årligt pr. skole til at forny og vedligeholde de såkaldte klassekasser o. lign.

#### Spild og svind

"Tomme hylde sælger ikke", og sådan vil det også være i en skolebod. Vi har indregnet en udgift på spild på 8 pct. Tallet er realistisk, men vil kræve, at man er opmærksom på fridage eller lignende, og at man arbejder på at øge salget af forudbestillinger via nettet eller i boden dagen før. Hvis spildet reduceres yderligere vil det indgå positivt i elevernes andel af omsætningen, mens et større spild vil påvirke skolebodens økonomi negativt på den enkelte skole. Dermed skabes et incitament til ansvarlighed overfor spildet i ordningen, og det er nødvendigt for at mindske spildet mest muligt.

#### Ad C. Indtægt ved salg

Der er budgetlagt med en indtægt på 20 kr. pr. måltid. En gennemsnitlig omsætning pr. skole (ved salg til 25 pct. af eleverne) vil årligt være på 492.000 kr. Indtægterne afregnes fra skolen til køkkenet i det centrale køkken via faktura herfra.

#### Ad D. Udgifter til ledelse

##### Markedsføring

Der afsættes 500.000 kr. årligt som en ramme for løbende central markedsføring af skolemaden. Skolemaden sælger ikke sig selv, og den er et produkt, der skal markedsføres. Både for at sikre nye kunder, men naturligvis også for at holde kunderne ajour med menuer osv.

##### Sekretariat hos Børne- og Ungdomsforvaltningen

Der afsættes 0,9 mio. kr. årligt til et skolemadssekretariat i BUF.

##### Faddergruppen

Faddergruppen vil gå fra at være udviklere til at være en blanding af skolemadens protektorer, problemknusere og eksterne controllere i driftsfasen. De vil med deres gode navn og faglighed stå som eksterne garantier for at konceptets idé holdes ved lige og fornys efter behov. Der afsættes 300.000 kr. årligt til faddernes arbejdsopgaver med skolemaden efter implementeringen.

#### *Gennemgang af budgettet for produktionskøkken på madskolerne*

(Tallene findes i skema 5.2 i kolonnen yderst til højre)

#### Ad A. Udgifter til produktion af mad i det centrale køkken

##### Råvarer

Der er regnet med salg til 25 pct. af eleverne og en råvarepris på 10,5 kr. pr. dag i 185 dage. Råvareprisen er høj nok til, at maden kan gøres op mod 100 pct. økologisk.

##### Emballage

Her serveres på porcelænsservice. Der er i driften afsat en mindre sum på i alt 67.500 kr. til svind.

##### Transport

Der er indregnet en transportafgift i forbindelse med vareleveringer på 50 kr. pr. leverance. Dette beløb vil muligvis ikke blive relevant, men det er et spørgsmål om antal kørsler og disses volumen.

#### Ad. B. Udgifter på skolerne

##### Løn

Produktionskøkkenerne skal ansætte ekstra madfagligt personale (kokke, køkkenassistenter eller andre) på madskolerne svarende til 1,5 årsværk pr. skole, hvilket for de 5 skoler svarer til en årlig lønudgift på 2,5 mio. kr. årligt. Det er en forudsætning for den lokale drift, at der herudover afsættes lokale lønmidler, men da der skal være børn med i køkkenet, vil disse med rette kunne findes andet sted i skolens budget.

#### Anskaffelser

Der afsættes et samlet beløb på 100.000 kr. til anskaffelser og vedligehold, hvilket er 20.000 kr. pr. skole.

#### Mad til eleverne, der er med i produktionen

Der er gratis mad til de af skolens elever, der er med i produktionen. Årligt udgør det et gennemsnit på 12 elever, der spiser for 10,5 kr. hver dag.

#### Spild

Der regnes med et spild på 8 pct.

#### Ad C. Indtægt ved salg

##### Indtægter ved salg

Der er beregnet med, at 25 pct. af eleverne betaler 20 kr. pr. frokostmåltid, hvilket svarer til en samlet indtægt på 2,46 mio. kr. årligt. Eller knap 500.000 pr. skole. Den enkelte skole kan selvfølgelig selv disponere med andre udsalgspriser for eksempel ved en øget omsætning.

Det samlede resultat for madskolerne er et tilskudsbehov på 1,96 mio. kr. årligt (oprundet til 2,0 mio. kr. i skema 5.1).

#### *Specialskolerne*

Beregningerne af driften af specialskolerne fremgår af budgettet for implementering (skema 5.1, kolonnen 'Drift efter 2009' Ad D.)

Vi har uden at kende de præcise forhold på specialskolerne inddelt dem i to grupper:

Fire skoler vil få tilbudt en model med en madmor, der aflønnes med 220.000 årligt, hvilket svarer til 880.000 kr. i alt. Det forudsættes, at eleverne selv betaler for råvarerne. Fem skoler tilbydes at anvende det fælles madkoncept, og hver skole vil få en ramme på 300.000 kr. til at dække hhv. løn og bidrag til produktionskøkkenet, svarende til 1,5 mio. kr. I alt et samlet driftstilskud på 2,4 mio. kr.

### 5.3 Prisen for yderligere initiativer

Beregningerne vedr. yderligere initiativer i forhold til maddannelse og folkesundhed fremgår af skema 5.3.

#### Maddannelse

##### Ad A. Haver til maver

2008	Projektet vil som beskrevet ske i et samarbejde med Årstidernes projekt "Haver til maver". Nedenstående budget er udarbejdet i et samarbejde med Årstiderne. Der afsættes projektlønninger til en projektmedarbejder på 260.000 kr. til Årstiderne på 165.000 kr. og til medarbejdere fra de københavnske skolehaver på 48.750 kr. I alt afsættes 475.000 kr. til projektlønninger. Der afsættes midler til tre kurser for henholdsvis elever og lærere. I alt er kursusudgiften 100.300 kr. Hertil lægges udgifter til frø og materialer mm. på 60.000 kr. <i>I alt koster dette projekt 635.000 kr.</i>
2009	<i>I alt afsættes 317.500 kr.</i>

##### Ad B. Skoleboderne som læringsrum

2008	Børne- og Ungdomsforvaltningens tilknyttede konsulenter udarbejder 3 lærerkompendier og materiale til eleverne (Jf. afsnit 4.2.4). Tilbuddet fra disse lyder samlet på 300.000 kr. De bør støttes op af tilbud om årlige kurser, hvor ikke blot lærere, men også udvalgte elever kommer på kurser i skolebodens pædagogiske muligheder. Denne aktivitet udbydes på lige fod med andre kursusaktiviteter. Der afsættes 60.000 kr. til at udvikle konceptet og fastlægge program mm. Udarbejdelse af skabelon og grundindhold til en netbaseret undervisningsdel til hjemmesiden vil koste 100.000 kr. <i>I alt vil denne aktivitet koster 460.000 kr.</i>
------	---

##### Ad C. Hjemkundskab

2008	Efteruddannelses kurser I løbet af 2008 udbydes de første tre skræddersyede efteruddannelseskurser for hjemkundskabslærerne. Kurserne koster 65.000 kr. pr. kursus, hvilket svarer til 195.000 kr.
2008	Maddannelse i de københavnske folkeskoler via undervisning og hjemkundskab Der tilknyttes en projektkonsulent i 500 timer, hvilket svarer til en udgift på 300.000 kr. Der afholdes et todages seminar: 65.000 kr. Der skrives efterfølgende en fælles manual: 60.000 kr. I alt anvendes 425.000 kr. på denne del af projektet <i>I alt afsættes i 2008 620.000 kr.</i>
2009	Efteruddannelses kurser Her udbydes et kursus, og det vil herefter ske hvert år, så målet om at alle hjemkundskabslærerne bliver efteruddannede nås. Der afsættes 65.000 kr.
2009	Udvikling af PD i hjemkundskab Der tilbydes 5 pladser på et forsøgshold af PD-ere. Projektet finansierer uddannelsesafgiften på 44.000. Men der forudsættes medfinansiering til vikardækning på skolerne. I alt anvendes 220.000 kr. på denne del af projektet <i>I alt afsættes i 2009 285.000 kr.</i>

#### Ad D. Kulinarisk fritidsordning

2008	Projektet er blevet til i et samarbejde med Meyers Madhus og 2008 skal bruges til at skabe kommunale erfaringer med kulinariske fritidsordninger. Efter 2008 er ideen, at erfaringerne spredes via eksemplets magt og inden for de eksisterende rammer. Budgettet for 2008 dækker over løn til en projektkoordinator i 3 mdr. til 90.000 kr. i alt, bistand og kurser fra Meyers Madhus til i alt 175.000 kr., vikardækning til institutionsmedarbejdere på kursus 90.000 kr. samt råvarer og leje af kursuslokaler 25.000 kr. Udarbejdelse af erfaringsrapport og manual til kulinariske fritidsordninger: 40.000 kr. <i>I alt er budgettet på 420.000 kr.</i>
------	--

#### *Folkesundhed, forebyggelse og dannelse af nye madvaner*

Nedenstående katalog er de idéer, vi indtil nu har fundet oplagte. De er omkostningsfyldte og vil kræve, at der investeres massivt. Det bør overvejes, hvorvidt Staten bør inddrages i finansieringen.

#### Ad E. De små elever – tilskud

Driftsopgave	Faddergruppens forslag er at afskaffe madpakkerne de første 4 år ved at sætte udsalgsprisen til 10 kr. Denne investering handler om at sætte ind, allerede mens eleverne er små. <i>Prisen vil være 26,4 mio. kr. årligt (ved support på 10 kr. pr måltid)</i>
--------------	---

#### Ad F. Melletrinnet – tilskud

Driftsopgave	En anden billigere mulighed er et ugentlig gratis måltid, hvilket vil koste rundt regnet 10,5 mio. kr. årligt. <i>En fortsættelse af initiativet i mellemgruppen vil koste 10,5 mio. kr. årligt</i>
--------------	--

#### Ad G. Grønne retter – tilskud

Driftsopgave	Forslaget omhandler at de sundeste retter med flest grøntsager gøres billigere end retter med kød. Hvis dette f.eks. skulle omfatte 10 kr. tilskud til halvdelen af de 8250 retter ved 25 pct. salg ville dette medføre en årlig udgift på 9 mio. kr. Hvis salget stiger, vil det beløb naturligvis også stige. <i>I alt er afsat 9 mio. kr.</i>
--------------	---

#### Ad H. Tilskud til særligt trængende

Driftsopgave	Det antages at omkring 15 pct. af skolebørnene er overvægtige, hvilket svarer til 4950 elever. Hvis madbilletterne kun omfatter selve madprisen, så vil 20 kr. være et passende beløb. <i>Dette svarer til en årlig udgift på ca. 20 mio. kr.</i>
--------------	--

#### *Samlet udgift til yderligere initiativer*

En så offensiv tilgang til de dårlige spisevaner er ikke billig. Alt efter hvad man tager med i en løsning vil prisen pr år være oppe omkring 40–60 mio. kr. Dette bør ses i forhold til at Børne- og Ungdomsforvaltningen vurderer, at gratis skolemad vil koste 150 mio. kr.

#### **5.4 Nyt centralt produktionskøkken**

Der findes ikke et ledigt køkken i Københavns Kommune, der er stort nok til produktionen af det nye skolemadskoncept. Vi har derfor set på to af de køkkener kommunen ejer gennem Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Vi vurderer, at Bystævneparken pt. ikke har overskydende produktionskapacitet, og derfor har vi haft fokus på produktionskøkkenet i De Gamles By, hvor den nuværende skolemad produceres. Køkkenet i De Gamles By vil også have et minimalt investeringsbehov i en opstartsfasen for det nye projekt (jf. afsnit 5.2).

Behovet for køkkenkapacitet er beregnet ud fra et salg af frokostmåltider til 25-30 pct. af eleverne dagligt. Der vil derfor indtræffe et kapacitetsproblem, hvis produktionen fortsættes i De Gamles By, når produktionen overstiger 30 pct. Det bør på det tidspunkt overvejes, om der i stedet for meget omkostningstunge ny- eller til-bygninger kan skabes en løsning, hvor der sættes på produktion uden for normal arbejdstid, delvis produktion i andre køkkener eller køb/samarbejde med private leverandører eller industrien på del komponenter. Netop på grund af investeringsbehovet, når salget overstiger 25 pct. anbefaler Madhuset, at der indgås en kontrakt med Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, for på denne måde at udvikle konceptet uden større anlægsinvesteringer allerede i opstartsfasen.

Det skal bemærkes, at Sundheds- og Omsorgsforvaltningen forholder sig skeptisk overfor indgåelse af en kontraktaftale, da opgaven anses for at være løsrevet fra forvaltningens hovedfokus, som er at varetage ældreplejen. Hvis opgaven med at producere skolemaden ikke skal varetages af Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, bør det overvejes om der er mulighed for at overføre det nuværende personale, der arbejder med den nuværende skolemad til det nye produktionskøkken.

Grundet ovenstående skepsis skal der i projektudviklingsperioden overvejes følgende muligheder:

- Der indgås en kontrakt med Sundheds- og Omsorgsforvaltning, således at produktionen fortsat kan varetages i køkkenet i De Gamles By. Køkkenet er det eneste egnede kommunale køkken med overskydende kapacitet. Køkkenet varetager i øjeblikket produktionen af Køss-skolemaden
- Der anlægges et nyt køkken. Dette køkkens drift vil i givet fald skulle høre under Børne- og Ungdomsforvaltningen. Prisen på et sådan køkken vurderes til mellem 22 og 25 mio. kr. i anlægsudgifter
- Markedet afsøges for eksisterende lokaler, der kan købes eller lejes
- Konceptet udliciteres til en privat leverandør. På nuværende tidspunkt vurderer Københavns Madhus dog, at ingen af de private leverandører på markedet, vil kunne levere ydelser efter det foreskrevne koncept. Det er baggrunden for, at Madhuset anbefaler, at kommunen selv varetager udviklingsopgaven af konceptet forud for en evt. senere udlicitering. Københavns Kommune bør undersøge om der findes andre store madproducenter end de nuværende skolemadsleverandører, der vil være interesserede i et samarbejde. Dette sker evt. i forbindelse med et samarbejde med Dansk Industri og deres projekt Foodlab











