



8. oktober 2009

### **Køkkenløftet i høring**

Københavns Madhus har udviklet en model, Køkkenløftet, til vurdering og udvikling af offentlige måltider. 2. juni 2009 godkendte Økonomiudvalget Økonomiforvaltningens indstilling "Ratingmodel for mad og måltider i Københavns Kommune" og besluttede ved denne lejlighed at sende Køkkenløftet i høring i perioden 9. juni – 28. august 2009. Høringsmaterialet blev sendt ud til 18 høringsparter: Københavns Kommunes forvaltninger, faglige organisationer, interesseorganisationer og uddannelsesinstitutioner. Der er i alt indkommet 15 hørings svar fra:

1. Kultur- og fritidsudvalget
2. Børne- og ungdomsudvalget
3. Sundheds- og omsorgsudvalget
4. Socialudvalget
5. Teknik- og miljøudvalget
6. Beskæftigelses- og integrationsudvalget
7. Kost og ernæringsforbundet
8. Forbundet for pædagoger og klubfolk, BUPL
9. LFS (FOA)
10. Horesta
11. Ældresagen (vedlagt svar fra Bent Egberg Mikkelsen)
12. HRS – Hotel og Restaurant Skolen
13. SUHR'S seminarium
14. Institut for Human Ernæring, Københavns Universitet
15. De Københavnske Ældreåd

Generelt er hørings svarene positive over for konceptet, som betegnes som et godt redskab til at højne måltidskvaliteten, styrke fagligheden, styrke ernæringsindsatsen og i et enkelt svar, som et pionerarbejde internationalt set.

Høringssvarene indeholder mange konstruktive forslag og opmærksomhedspunkter, som kan blive indarbejdet, præciseret og ændret i konceptet. I forhold til det videre arbejde med konceptet vil der i Madhuset være særligt fokus på at sikre:

- at ordningen ikke ender med at blive en bureaukratisk belastning for den enkelte institution, men fortsat vil være et udviklingsredskab med udgangspunkt i den enkelte institutions behov.

- at ordningen også tager afsæt i de spisendes/brugernes evaluering af maden. Hvilket er påpeget som vigtigt af flere høringssvar. I den forbindelse vil Madhuset iværksætte et udviklingsarbejde, der skal skabe en metode til inddragelse af brugernes oplevelse af maden og måltidet.

Nedenfor er de mest overordnede temaer fra høringssvarene gennemgået med vægt på, hvordan de foreslås indarbejdet i konceptet for Køkkenløftet.

### Skal ordningen være frivillig eller obligatorisk?

En stor del af høringssvarene bemærker, at ordningen bør være frivillig, da det er en udviklingsorienteret model, og udvikling bedst sker ved frivilligt engagement.

Køkkenløftet kan som model bruges både obligatorisk og valgfri. Madhuset vurderer, at hvis institutionernes mad og måltider skal udvikles, kræver det aktiv deltagelse og engagement fra institutionerne side. En sådan aktiv deltagelse må især forventes at være til stede i en valgfri ordning. Med en frivillig tilgang er udfordringen dog at få de institutioner med, som virkelig har behov for udvikling – og det vil ikke nødvendigvis være dem, der står først i køen. Det ændrer ikke på konceptet, om ordningen er obligatorisk eller valgfri, men for at sikre den bedste effekt, bør der være en dialog mellem forvaltningerne, institutionerne og Madhuset om, hvordan de pågældende institutioner involveres på en hensigtsmæssig måde, så bliver ordningen obligatorisk?

### Økonomi

I flere af svarene bliver der lagt vægt på, at ordningen ikke bør finansieres af institutionerne selv, men snarere bør være udtryk for en fælles, overordnet prioritering. I et enkelt svar, fra Sundheds- og Omsorgsudvalget bemærkes det, på baggrund i erfaringer med et andet projekt, at det samlede budget for at finansiere ratingordningen i drift ikke er afklaret.

Der er afsat 2,1 mio. kr. til Køkkenløftet i budgetforhandlingerne for 2010 og frem. Der er dermed sikret, at vi kan iværksætte den første 2-årige periode, og Madhuset vurderer, at det er realistisk at gennemføre et køkkenløft for 80 institutioner inden for denne ramme.



## Bureaukrati

Enkelte høringssvar peger på, at det er en vigtig målsætning i Københavns Kommune, at institutionerne ikke pålægges unødvendigt bureaukratisk arbejde, som tager tid fra medarbejdernes kerneopgaver.

Hvis en institution ønsker at udvikle måltiderne, skal der afsættes tid til det, i hvert fald i vurderings- og udviklingsfasen. Det er blandt andet også derfor, at forløbet strækker sig over to år – så er der tid til at indgå i et udviklingsforløb, uden at det tager for meget tid fra kerneopgaven. At indgå i Køkkenløftet indebærer en vis form for dokumentation af arbejdet med mad og måltider f.eks. i form af menuplaner, indkøbslister, måltidspolitikker mv., men det er allerede eksisterende dokumenter, der efterspørges som led i dommerbesøgene.

En del af Køkkenløftet i den enkelte institution er, at der udarbejdes en udviklingsplan i et samarbejde med Madhuset. Her bliver der lagt stor vægt på, at den enkelte institution skal definere en udviklingsindsats, der giver mening for institutionen selv og som sikrer, at når institutionerne har været igennem udviklingsforløbet, vil de nye tiltag være integreret i det daglige arbejde.

Det er Madhuset opfattelse fra de tilbagemeldinger vi får, at størstedelen af de 36 institutioner (5 plejehjem og 31 daginstitutioner), der har deltaget, ikke oplever Køkkenløftet som en uoverkommelig bureaukratisk opgave.

Madhuset vil i arbejdet med Køkkenløftet gøre en stor indsats for yderligere at begrænse konceptets administrative omfang ved i det omfang, det er muligt at inddrage de allerede eksisterende tilsyn.

## Madhusets rolle

En del af høringssvarene vedrører Madhusets rolle som både konceptudvikler, "dommer", udviklingskonsulent og kursusudbyder.

Madhuset har inddraget en lang række eksperter og institutioner i udviklingen af Køkkenløftet og har dermed taget højde for en lang række hensyn i udviklingsfasen. For at sikre en uvildig vurdering, er der udarbejdet konkrete målbare kriterier, som ligger til grund for de enkelte bedømmelser. Dommerbesøgene i Køkkenløftet foregår desuden med deltagelse af både dommere fra Københavns Madhus og fra et eksternt firma, Bureau Veritas. Sidstnævnte forestår dommervurderingen samt udarbejder rapporten og har som sådan det overordnede ansvar for vurderingen. Det giver en god kontinuitet og tryghed i forhold til institutionerne, når der også deltager en dommer fra Madhuset på besøgene. Dertil giver det Madhuset en god indsigt i institutionernes arbejde med

mad og måltider, og dermed også bedre forudsætninger for at løfte opgaven med generelt at øge kvaliteten af de offentlige måltider i København.

Det vurderes, at institutionerne har stor gavn af sammenhængen mellem Madhuset og deres eget udviklingsforløb, og at usikkerheden om interesser og forskellige funktioner er elimineret gennem et nøje formuleret bedømmelsesgrundlag, som gennemføres i samarbejde med eksterne dommere.

#### *Klager over vurderinger*

I konceptet er det anført, at klager over vurderinger skal rettes til Madhuset. Det har Teknik og Miljøforvaltningen udtalt kritik af.

Madhuset er enige i dette og foreslår, at klager over en vurdering fremover skal rettes til den relevante forvaltning, som kan behandle sagen og i den forbindelse indhente en udtalelse fra Madhuset.

#### *Madhuset som kursusudbyder*

SUHRs har sat spørgsmålstejn ved, om Madhusets har kvalificeret kursusvirksomhed til at underbygge udviklingsforløb på baggrund af vurderingerne. Ældresagen (Bent Egberg Mikkelsen) er bekymret for, om Madhuset skulle have en økonomisk interesse i dårlige vurderinger, da Madhuset også tilbyder udvikling i form af kurser og rådgivning.

Madhuset samarbejder bl.a. med Hotel- og Restaurantskolen og Meyers Madhus vedr. kurser. Og via disse samarbejder er der skabt en stor ekspertise i kursusvirksomhed inden for en lang række områder vedrørende mad og måltider. Hvilket fremgår af madhusets kursusprogram på [www.kbhmadhus.dk](http://www.kbhmadhus.dk). På de områder, hvor ekspertisen ikke er tilstrækkelig, søger Madhuset samarbejde med andre eksterne partnere. Det er dog ikke en del af Køkkenløftet, at udviklingsinitiativerne kun skal ske gennem præcis denne kursusvirksomhed. Udviklingen kan således også ske med lokal rådgivning mv.

Konceptet lægger op til, at institutionerne selv vælger, hvordan de vil nå de aftalte mål. Dette sker i forbindelse med at institutionen formulerer sin udviklingsplan. Madhuset tilbyder i samarbejde med Hotel- og Restaurantskolen AMU-kurser men samarbejder også med andre kursusudbydere. Og kan i den forbindelse være med til at udvikle kurser, som er målrettet institutionernes ønsker og behov.

Madhuset genererer ikke nogen fortjeneste fra denne kursusvirksomhed.

Samlet set vurderer Madhuset, at den rolle huset spiller som kontakt og rådgiver for de offentlige køkkener, kommer institutionerne til gavn, både inden for Køkkenløftet og i den daglige drift og udvikling, og der synes ikke at være vægtige grunde til at ændre i Køkkenløftet for at ændre på rollefordelingen.

## Modellen – evidens, reproducerbarhed og validitet.

Enkelte hørings svar (SUHRs og Ældresagen v. Bent Egberg Mikkelsen) er kritiske overfor modellens grundlag, evidens, samt kriteriernes objektive målbarhed og hermed reproducerbarhed, hvilket angiveligt vil skade modellens validitet.

Konceptets formål og udgangspunkt er, at Køkkenløftet skal være et praktisk redskab, som institutionerne kan anvende i deres arbejde for bedre mad og måltider. Køkkenløftet bygger således ikke kun eller primært på videnskabeligt anerkendt viden, men også på holdninger til, hvad der sikrer det gode offentlige måltid. Hvis modellen alene blev baseret på en videnskabsteoretisk funderet tilgang, kan man være bekymret for, om den fortsat ville være et så praksisnært udviklingsredskab for hele måltidet, som det er tilfældet nu.

I Ældresagens (Bent Egberg Mikkelsen) hørings svar nævnes, at metoder som kunne måle kvalitet, eksempelvis er spild, temperatur, brugertilfredshed, energiindtag, brugerprocenter etc. Der bliver dog allerede målt på mange af disse punkter (bl.a. via fødevareregionen, i kommunale brugerundersøgelser, ved diverse kostregistreringsmodeller). Det er madhusets vurdering at disse metoder ikke vil være tilstrækkelige for at kunne se på den kulinariske kvalitet, måltidsoplevelsen og heller ikke nødvendigvis på ernæring. Køkkenløftet er netop udviklet for at kunne måle det helhedsorienterede måltid og med et udviklingsperspektiv og ikke kun et måleperspektiv for øje. Dertil kommer, at særligt kostregistrering og spilmålinger er yderst tidskrævende, om end de er gode redskaber til at få konkret indsigt.

I Ældresagens (Bent Egberg Mikkelsen) hørings svar nævnes desuden at: "fravær af frostvarer ifølge modellen er en kvalitet i sig selv og at der hermed ikke tages højde for at frostvarer i en lang række tilfælde er næringsstofmæssigt overlegne".

Køkkenløftet har en indbygget "positivliste" over frostvarer. Kriteriet for at være på denne liste er, at råvarens kulinariske kvalitet ikke forringes nævneværdigt ved at blive frosset. For de grøntsager, der ikke optræder på listen, er det vurderingen, at den kulinariske kvalitet er væsentlig ringere i den frosne version. Desuden mister grøntsagerne en lang række tilberedningsegenskaber ved at have været frosset ned – eksempelvis er det ikke muligt at brune frosne grøntsager, og hermed mister man muligheden for at tilføje retterne det kulinariske løft, som en bruning ville give.

Arbejdet med friske grøntsager og råvarer generelt giver desuden køkkenmedarbejderne mulighed for et fagligt løft og stolthed, fordi de får brug for at genopfriske eller udvikle kompetencer til at håndtere råvarerne fra bunden. Argumentet om at næringsindholdet i frosne grøntsager ofte er større end i friske synes kun at være gyldigt, hvis man alene ser på næringsindholdet og hermed ernæringen. Målsætningen om begrænset brug af frosne grøntsager tilhører Køkkenløftet løfte 2, der særligt beskæftiger sig med råvarernes kulinariske kvalitet. Faglighed i køkkenet kan desuden være med til at sikre, at næringsværdien af den tilberedte mad generelt er høj.

Kritikken af "forbuddet" mod frost er således et godt eksempel på, at en objektiv, evidensbaseret model ikke nødvendigvis vil tage højde for den kulinariske kvalitet og nogle af de andre løfter, der er centrale i Køkkenløftet.

Det kan dog overvejes at give en mere detaljeret beskrivelse af den indre sammenhæng mellem kriterier og effekt i det materiale og de vejledninger, der omhandler Køkkenløftet.

#### *Manglende evidens basering:*

Da Madhuset startede projektet op, var mandatet fra BR, at Madhuset skulle udvikle en model, der kunne vurdere de offentlige måltider. Madhuset valgte selv at tilføje et udviklingsperspektiv, da det er vurderingen, at en rating uden udvikling vil kunne bidrage til at cementere et lavt måltidsniveau.

En stor del af den første tid med udviklingsarbejdet gik på at afsøge, hvad der fandtes af lignende tiltag, som kunne have relevans for nærværende projekt.

Yderligere valgte Madhuset at involvere ca. 15-20 faglige eksperter samt dygtige praktikere, som sammen, ud fra deres viden, forskning mv. fik til opgave at definere, hvad der gør det gode måltid. Flere af de involverede har enten selv stået for undersøgelser (blandt andet Jens Kofod, Maria Bruselius, Ida Husby, Anna Marie Fisker, Eva Høj Engelund m.fl.) eller er dygtige praktikere. Det er Madhuset oplevelse, at deltagerne i grupperne kendte til den relevante litteratur, og at området derfor i høj grad må siges at være dækket. Desuden blev der efterfølgende søgt sparring med blandt andet Michael Bom Frøst, lektor v. Institut for Fødevarevidenskab/Sensorik, KU.

Efter udviklingen af det første grundlag blev der indledt et 9 mdr. samarbejde med 12 institutioner (6 plejehjem og 6 daginstitutioner). Samarbejdet havde til formål at få praktiske sparringspartnere, der kunne kvalificere, vurdere og gøre modellen vedkommende for dem den henvender sig til. Det er Madhusets vurdering, at Køkkenløftets styrke ligger i, at de institutionstyper, som Køkkenløftet kommer til at vedrøre, har været med til at udvikle det. Der er allerede nu flere af institutionerne, der med stor succes arbejder målrettet med indholdet i modellen – vi mener blandt andet, at der er evidens for, at modellen og den metode vi har udviklet efter har en effekt på institutionernes arbejde med mad og måltider.

#### *Manglende reproducerbarhed*

Efter vurderingen af de første 36 institutioner er det Bureau Veritas' vurdering, at det ud fra nærværende grundlag er muligt at fortage tilnærmelsesvis præcise og objektive vurderinger. Der er enkelte kriterier, hvor det vil blive yderligere præciseret, hvad grundlaget for vurderingen er.

I efteråret vil Madhuset i samarbejde med de deltagende institutioner tilrette modellen. Her vil de kriterier, som har vist sig meningsløse blive fjernet fra materialet.

### Brugerperspektivet

Flere af høringssvarene bemærker, at brugernes oplevelse af måltidet skal kobles til den faglige og dermed inddrages i den samlede vurdering.

Det er en opgave, som Madhuset er opmærksom på, men som har været svær at løse, fordi vi beskæftiger os med nogle meget forskellige grupper af borgere. Da bedømmelsen finder sted under et måltid med beboere eller brugere, er brugerperspektivet dog ikke helt uden for bedømmelsen i det nuværende koncept, men på baggrund af høringssvarene vil det være et afgørende aspekt af måltidsvurderingerne, som skal videreudvikles. Madhuset foreslår, at der i samarbejde med relevante forvaltninger og faggrupper bliver udviklet metoder til at inddrage brugernes oplevelse af måltiderne. Konkret kan man f.eks. i bedømmelser af ældregruppen overveje at inddrage "Smagepanelet" fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Ligesom denne ide muligvis kan udbredes til andre typer af brugere.

### Køkkenløft medarbejdernes faglighed:

*Ikke uovnt*

I et enkelt svar fra Børne- og Ungdomsforvaltningen bemærkes det, at der kræves andre faglige kompetencer end kulinariske for at rådgive om forandring inden for de organisatoriske områder.

Køkkenløftet vedrører alle aspekter af måltidet, herunder også organisatoriske forhold som blandt andet kommunikation, tværfaglighed og ledelsens prioritering. Det er forhold som i testforløbet har vist sig at være meget væsentlige for "det gode måltid", og som er udviklet i samarbejde med eksperter. Køkkenløftet beskæftiger sig ikke generelt med ledelsesudvikling inden for det løfte, der handler om ledelse og organisering, men alene med de forhold, der har relevans for mad og måltider. Københavns Madhus besidder kompetencer inden for de områder i organisationen, der vedrører mad og måltider. Peger en udviklingsplan på et behov inden for et område, hvor Madhuset ikke besidder ekspertise, vil udviklingsplanen pege på andre mulige løsninger og initiativer, ligesom det kan blive brugt som en anledning til at udvikle særlige kursusforløb med ekstern ekspertise.

De medarbejdere, som kommer til at indgå i Køkkenløftstaben vil gennemgå et internt udviklingsforløb, så de besidder de rette kompetencer til at løfte opgaven, herunder både faglige og forandringspsykologiske aspekter. Vurderingen af den enkelte institution er naturligvis følsom – Køkkenløftet vurderer folks arbejde og

kvaliteten af det, hvilket altid skal håndteres med stor respekt, saglighed og forsigtighed.

Bureau Veritas - de eksterne dommere - har udover den fødevarerfaglige viden også træning i auditering. De er således trænet i psykologiske aspekter (krogsprog, øjenkontakt, kulturforskelle, herunder målgrupper m.m.) og hvordan man sikrer en god og effektiv kommunikation uden, at brugeren føler sig udsat for forhør.

Auditorens kvaliteter kan sammenfattes i tre hovedpunkter:

1. Viden f.eks. inden for fødevarer
2. Personlige egenskaber herunder have empati, lytte, sætte sig i brugerens sted, være åben, skabe god kommunikation med medarbejdere fra forskellige niveauer.
3. Disciplin - have overblik og være struktureret, objektiv og beslutsom

### Gennemskuelighed og metodefrihed

*Imre uovst*

I svaret fra Børne- og Ungdomsforvaltningen anføres det, at Køkkenløftet skal være gennemskueligt for både ledelse og medarbejdere samt respektere metodefrihed i forhold til at nå de aftalte mål.

Det er helt centralt for Køkkenløftet, at de mennesker der er involveret kan se formålet med projektet og føler et ansvar for, at det skal lykkes. Derfor ser Madhuset det som en meget væsentlig opgave at få kommunikeret Køkkenløftet ud, så det er gennemskueligt for institutionen, hvad det er den går ind i. I forhold til metodefrihed, så lægger konceptet for Køkkenløftet op til, at vurderingen er redskabet til at skabe en udviklingsplan. Udviklingsplanen bliver til i et samarbejde mellem Madhuset og institutionen, og det vil kun være de udviklingsindsatser, der giver mening for den enkelte institution, der vil blive fokuseret på. Det står den enkelte institution frit, hvordan og med hvilke metoder den når sine mål, men Madhuset tilbyder både kurser og lokal rådgivning, hvis det ønskes.

### Behov for tilpasning af Køkkenløftet til andre institutionstyper

Flere svar nævner, at modellen skal tilpasses de forskellige produktions- og institutionstyper.

Det er Madhuset opmærksom på, og det er således sket for plejehjem, daginstitutioner, kantiner, kulturhus og sportshaller/cafeer og vil inden bedømmelse også ske for sociale institutioner samt centralkøkkener og modtagerkøkkener. Dette skal ske med respekt for de grundlæggende løfter, så det alene er vejledninger og målekriterier, der tilrettes særlige forhold i de enkelte institutionstyper.





### **Arbejdet med mad, må ikke få forrang for de almene prioriteringer i *ikke nævnt* institutionerne.**

Enkelte svar bemærker, at køkkenløftets fokus på mad og måltider ikke må tilsidesætte andre prioriteringer i institutionerne.

De medarbejdere som er ude at besøge institutionerne har selvfølgelig fokus på deres opgave, som er mad og måltider, men er samtidigt meget opmærksomme på ikke at kommentere på områder, som ligger uden for deres opgave samt at respektere, at institutionerne har andre dagsordener end mad og måltider. Køkkenløftet er isoleret set ikke udtryk for en op- eller nedprioritering af andre områder men blot for en prioritering af kvalitet i mad og måltider.

### **Fastholdelse og fortsat udvikling af kvalitet efter det toårige *ikke nævnt* udviklingsforløb**

Enkelte svar har nævnt, at der bør være en plan for fastholdelse af institutionernes udvikling efter de to års udviklingsforløb.

Efter det toårige udviklingsforløb er der ikke i udgangspunktet tænkt mere ind, da forventningen er, at institutionerne efter forløbet for det første har udviklet sig markant og for det andet selv er i stand til, på baggrund af udviklingsplanen, at arbejde videre med de områder, hvor der stadig er et udviklingspotentiale. Køkkenløftet er som koncept ikke til hinder for en kontinuerlig bedømmelse og udvikling, og det ligger således inden for de muligheder, der kan drøftes i relation til økonomiske aftaler uden at ændre ved konceptet.

### **Forpagtninger *Ikke nævnt***

I høringsvaret fra Kultur- og Fritidsforvaltningen bemærkes, at det ikke er muligt at "pålægge" forpagtere at indgå i Køkkenløftet, medmindre det er skrevet ind i en ny forpagtningsaftale".

Madhuset peger i den forbindelse på muligheden for, at forpagterne på linje med de andre institutioner tilmelder sig Køkkenløftet af frivillighedens vej. Der er således allerede flere forpagtere, der har vist interesse for et eventuelt samarbejde vedrørende Køkkenløftet.

## Udviklingsarbejdet

*ikke nævnt*

Høringssvaret fra SUHRs bemærker, at udviklingsarbejdet ikke er beskrevet fyldestgørende.

Det enkelte udviklingsforløb vil være tilpasset den konkrete institution og dermed ikke være en standard, som gælder ens for alle. Imidlertid er nogle grundelementer ens, dvs. der indgår en opstart/information om hvad Køkkenløftet er, en vurdering/rating, et udviklingsseminar af 2-3 timer, hvor rapporten bliver overleveret og fundamentet for udviklingsplanen etableret samt et efterfølgende udviklingsforløb, som først og fremmest handler om institutionens egen indsats, men som kan supporteres af kursus og rådgivningstilbud – fordelingen kan differentieres efter behov.

Med venlig hilsen

Andreas Buchhave Jensen  
Projektleder, Københavns Madhus