



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Kvalitativ undersøgelse af økologi i offentlige køkkener

Fra beslutning til praksis

Krogh, Line Hesselvig; Hansen, Mette Weinreich; Dal, Johan Kristensen

Publication date:
2013

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Krogh, L. H., Hansen, M. W., & Dal, J. K. (2013). *Kvalitativ undersøgelse af økologi i offentlige køkkener: Fra beslutning til praksis*. Institut for Planlægning, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Kvalitativ undersøgelse af **økologi** i offentlige **køkkener**

Fra beslutning til praksis



AALBORG UNIVERSITET

Indhold

Indledning og læsevejledning.....	6
Resume	8
Anbefalinger.....	11
Tema 1: Økologiomlægning på beslutningstagerniveau.....	12
1.1 Organisering: Kommunernes strukturering og styring af økologisk omlægning	12
1.2 Faglighed og uddannelse.....	18
1.3 Fremtids- og helhedstænkning	20
Tema 2: Indkøbsaftaler og udbud	23
2.1 Offentligt udbud	23
2.2 Grossister	25
2.3 Det økologiske spisemærke	28
Tema 3: Køkken, institution og ledelse	31
3.1 Organisering - opstart og rammer	31
3.2 Ledelsespraksis	33
3.3 Faglighed og uddannelse.....	36
3.4 Helhedstænkning.....	38
Tema 4: Udfordringer og udviklingspotentiale ifølge omlægningskonsulenter	41
4.1 Udfordringer	41
4.2 Udviklingspotentiale	43
Opsamling	46



**ØKOLOGI I
OFFENTLIGE
KØKKENER**

Forord

Denne undersøgelse afdækker erfaringerne med økologisk omlægning i offentlige køkkener og giver et dybere indblik i en række danske kommuner og hospitalskøkkeners viden om og erfaringer med økologisk omlægning.

I regeringens Økologisk Handlingsplan 2020, er der afsat 56 mio. kr. i tilskud til økologisk omstilling af de offentlige køkkener. Men hvordan bruger man eksisterende viden bedst? Det ser vi på i denne rapport, som har til formål at etablere et vidgrundlag for det videre arbejde med økologi i offentlige køkkener.

I forbindelse med, at mange nye omlægningsprojekter startes op, er det vigtigt ikke at starte forfra, men at bygge på eksisterende praksisviden på området. Der er mange erfaringer med økologisk omstilling i offentlige køkkener, og flere køkkener, kommuner og økologiomlægningskonsulenter har været i gang med økologien i en længere årrække. Undersøgelsen er baseret på mere end 40 interviews med medarbejdere i kommuner, køkkener og omlægningskonsulenter, som har bidraget med værdifuld viden om økologiomlægning. Tak for jeres bidrag og store engagement i arbejdet.

Madkulturen har taget initiativ til at få udarbejdet denne kvalitative undersøgelse i samarbejde med Aalborg Universitet - forskningsgruppen Foodscapes, Innovation and networks (FINE). Første del af arbejdet er samlet i rapporten "Kvalitativ undersøgelse om økologi i offentlige - Indblik i økologisk omlægning" som er et overblik over skriftligt materiale fra praksis og forskning om økologi i offentlige køkkener. Rapporten kan findes på www.madkulturen.dk.

Denne kvalitative undersøgelse indgår som en del af Fødevareministeriets indsats 'Økologisk omstilling af offentlige køkkener', som Fødevarestyrelsen er projektledere for. Tak til arbejdsgruppen for 'Del 2 - Viden og dokumentation' for god sparring undervejs i projektet. Rapporten er udarbejdet af Line Hesselvig Krogh, Mette Weinreich Hansen, Johan Dahl fra Aalborg Universitet, fra forskningsgruppen Foodscapes, Innovation and networks (FINE) ved professor Niels Heine Kristensen. FINE arbejder ud fra et helhedsperspektiv med forskningsbaseret innovation inden for mad, måltider og fødevarenetværk. Malis Ravn fra Madkulturen har ligeledes bidraget til udarbejdelse af rapporten.

God læselyst!

Malis Ravn, programleder
Madkulturen, februar 2013.

Indledning og læsevejledning

Denne undersøgelse har til formål at skabe indsigt i erfaringerne med økologisk omlægning i offentlige køkkener. Første del af undersøgelsen bestod af et litteraturbaseret indblik i den viden og de erfaringer, der eksisterer (Se delrapport; ”Kvalitativ undersøgelse af økologi i offentlige køkkener – Indblik i økologisk omlægning”). Denne del af undersøgelsen består af et dybere indblik i en række danske kommuner og hospital-skøkkeners viden om og erfaringer med økologisk omlægning.

Læsevejledning:

Rapporten er inddelt i fire temaer:	
Tema 1	Økologiomlægning på beslutningstagerniveau
Tema 2	Indkøbsaftaler og udbud
Tema 3	Køkken, institution og ledelse
Tema 4	Udfordringer og omlægningspotentialer ifølge omlægningskonsulenter

Tema 1 'Økologiomlægning på beslutningstagerniveau' handler om kommuners erfaringer med økologi, og bevæger sig på kommunalt, forvaltningsmæssigt plan på baggrund af fire dybdegående interviews i fire kommuners teknik- og miljøforvaltninger.

Tema 2 'Indkøbsaftaler og udbud' bidrager med erfaringer og viden på både kommunalt og regionalt plan og inddrager forvaltnings- såvel som daginstitutions- plejehjems- og hospitalsniveau.

Tema 3 'Køkken, institution og ledelse' handler om køkken- og institutionsniveauet, og bidrager med et indblik i, hvordan kommuner og regioners køkkener har arbejdet med økologisk omlægning i praksis og på ledelsesmæssigt plan.

Det afsluttende **Tema 4** 'Udfordringer og omlægningspotentialer ifølge omlægningskonsulenter' giver et overordnet indblik i de udfordringer og udviklingspotentialer, som omlægningskonsulenterne møder i deres praksis i de forskellige institutioner rundt om i de danske kommuner.

Det følgende skema danner overblik over rapportens datagrundlag.

Dataindsamling	Hvem	Antal
Korte telefoninterview med spørgsmål til kommunernes succes med, tilgang til og status på økologisk omlægning samt indkøbsaftaler	Kommuners økologiansvarlige	18
Dybdegående interviews med kommunal forvaltning	Teknik- og Miljøforvaltning	4
Dybdegående lederinterviews	Leder eller køkkenleder i dagsinstitution	3
Dybdegående lederinterviews	Køkkenleder af storkøkken/plejehjemskøkken	5
Dybdegående lederinterviews	Køkkenleder på hospital	4
Telefoninterview, dybdegående interview eller skriftlig beskrivelse af udfordringer og udviklingspotentialer fra konsulenter	Omlægningskonsulenter	4

De 18 kommuner er udvalgt ud fra Økologisk Landsforenings Det Økologiske Danmarkskort¹, fordelt på de fem danske regioner. Kortet giver et overblik over kommunernes målsætninger på det økologiske område. Baseret på omfanget af økologi er kommunerne rangeret som rød, orange, gul eller grøn. Rød er kommuner, der ikke har en central målsætning om økologisk bespisning, grøn er kommuner der har en målsætning om minimum 60% økologi i al bespisning, og grøn er det højeste niveau. Kommunerne bevæger sig fra rød til orange, til gul og ender på grøn, når de 60% er nået. Danmarkskortet giver et overordnet billede af status på økologi inden for offentlige køkkener på landsplan, og har fungeret som et værktøj til at identificere relevante kommuner.

Ud af de fire interview i Teknik- og Miljøforvaltninger, har to af de deltagende kommuner flere års erfaring og stor succes med økologisk omlægning. En af de fire kommuner har tidligere haft succes med økologisk omlægning, og en er i opstartsfasen af kommunens omlægning til økologi. Tre af de fire kommuner er en del af Green Cities samarbejdet². Derudover er der bidrag, som i form af to skrivelser og to interviews skaber fokus på omlægningskonsulenter og drager deres viden og erfaringer i spil.

I rapportens fire temaer bringes den eksisterende viden om og erfaringer med økologisk omlægning i offentlige køkkener i spil.

Over 40 personer har bidraget til dataindsamlingen fra henholdsvis kommuner, køkkener og omlægningskonsulenter. Disser er anonymiseret efter aftale med informanterne. Dataindsamlingen er foregået fra september til december 2012.

1) <http://www.okologi.dk/det-oekologiske-danmarkskort/oekologiens-danmarkskort.aspx>

2) Green Cities er et samarbejde mellem en række af landets kommuner, hvorunder 75% økologi i offentlige køkkener er en af målsætningerne. Læs mere om Green Cities her: <http://www.greencities.dk>

Resume

Det følgende er et resume af rapportens fire temaer: Økologiomlægning på beslutningstagerniveau, indkøbsaftaler og udbud, køkken, institution og ledelse, udfordringer og udviklingspotentialer ifølge omlægningskonsulenter

Tema 1: Økologiomlægning på beslutningstagerniveau

Kommunernes tilgange til økologisk omlægning er mange og forskellige. Som udgangspunkt anbefales det kommuner at starte økologisk omlægning af offentlige køkkener med interesserede og motiverede køkkener og institutioner, men fortsat have øje for de opstartsbarrierer, der måtte være. En række barrierer kan imødekommes gennem aktiv inddragelse af alle medarbejdere i processen, da blandt andet udnyttelse af områdets faglige bredde og tværfaglighed kan skabe en stærk kommunikation mellem de mange led. En koordinerende person, til at bistå kommunikation på tværs, kan være et altafgørende bindeled, for at imødegå, at vigtig viden går tabt.

Økonomiske udfordringer sætter ofte en stopper for økologisk omlægning, hvilket kan imødekommes gennem økonomiske bidrag til konsulentbistand, vikartimer ved kurser og efteruddannelse samt eventuel ombygning og indretning af nye køkkenfaciliteter.

Et helt afgørende aspekt, der knytter sig til økologisk omlægning, er nødvendigheden af, at der er en vedvarende politisk-, ledelses- og forvaltningsmæssig prioritering af økologi. Manglende prioritering øger risikoen for, at økologi i offentlige køkkener bliver et midlertidigt projekt og ikke en implementeret og fuldt forankret del af det enkelte køkken. En anden vej til at øge chancerne for forankring af økologi er gennem øget faglighed og uddannelse, som både er kompetenceudviklende og kan mindske modstand mod ændringerne. Kompetencerne skal yderligere løbende opkvalificeres. Med hensyn til øget faglighed og uddannelse er dette et behov, der gør sig særligt gældende på køkkenniveau – dog ses det yderst vigtigt at sikre øget viden om økologi og age-

ren i forhold til processerne i økologisk omlægning gennem alle led. Dette knytter an til en helheds- og fremtidsorienteret tankegang, hvor der er et langsigtet økonomisk fokus, der inkluderer et øje for økologis miljømæssige betydning. Derudover kan økologi have potentiale som et brand, man som kommune eller region kan profilere sig på baggrund af.

Tema 2: Indkøbsaftaler og udbud

Relationen mellem køkkener, grossister og indkøbere i kommunen kan have betydning for succes. Køkkenerne og kommunerne oplever visse steder, at der er en mangel på fælles faglighed, som gør det svært at gennemskue, hvordan eksempelvis indkøbsaftaler er formuleret og hvilket handlerum køkkenerne og grossisterne har inden for indkøbsaftalen. Det har betydning for mulighederne for arbejdet med økologiske råvarer (og at kunne få de råvarer, de efterspørger) og i forhold til oplevelsen af prisniveauet. Kommunikation mellem det køkkenfaglige personale og de ofte juristuddannede indkøbere, der er overordnet ansvarlige for at formulere indkøbsaftalerne, byder på udfordringer, idet de ofte ikke 'taler samme sprog'. Noget tyder på, at manglende kommunikation fra køkkener til kommunens indkøbere yderligere kan skabe kommunikationsproblemer imellem grossister og køkkener. Et vigtigt opmærksomhedspunkt i en omstilling vil derfor være at sikre, at alle led er inddraget i forståelsen af rammen for de leverancer, der er mellem grossist og køkkener, f.eks. gennem inddragelse af grossister i menuplanlægning.

Der kan være et ønske at sikre lokale og økologiske produkter ved indkøbsaftaler for at imødekomme forskellige perspektiver samtidig med, at omstillingen holdes på et højt økologiniveau.

Fælles indkøbsaftaler formuleret på tværs af flere kommuner er en udfordring, der er vigtigt at adressere for kommuner eller regioner, der skal forhandle fælles aftaler på plads, idet der kan være svære vilkår for at forhandle f.eks. økologi ind i en aftale på tværs af mange kommuner.

Det økologiske spisemærke ses både som et godt styringsredskab, der kan målrette de forskellige indsatser i en omstilling, og det kan tænkes i delprocesser fra bronze til guld. Udtalelser antyder, at der er en forsigtighed i køkkenerne i forhold til at forpligte sig til et spisemærke, og dermed forpligte sig til at opretholde en vis procent økologi. Dette kan samtidigt ses som en mulighed for at forpligte køkkenerne på at fortsætte indsatsen for at øge økologiprocenten - også efter at en omstillingsproces er foregået.

Tema 3: Køkken, institution og ledelse

At lade økologisk omlægning blive indført som en top-down proces kan skabe succes og forankring af omlægningsprocessen. Det synes dog værdifuldt for økologiprocesen at arbejde med medarbejderinddragelse på flere planer som strategisk indsats. Således bliver økologisk omlægning ikke bare et projekt, der bliver pålagt den enkelte institution, som en del af mange andre tiltag, der skal prioriteres imellem. Kommuner og regioner med overordnede målsætninger om økologi kan med fordel målrette indsatsen over for køkkenlederne, med konkrete initiativer til, hvordan arbejdet med økologi kan forankres i køkkenernes daglige drift og øvrige udviklingsarbejde.

Køkkenlederen er vigtig for omlægningens succes og er det kommunikerende led ud til forvaltninger, grossister og køkkenpersonalet. Økologisk omlægning kræver øget faglighed og større ansvar af de ansatte, som kan udvikles gennem rådgivningsforløb, deltagelse i kurser og efteruddannelse. Også køkkenledere kan have behov for kurser, rådgivning, netværk inden for økologi og/eller udvikling af ledelseskompetencer. Det er dog nødvendigt, at der følges op på uddannelsesområdet for både køkkenmedarbejdere og køkkenledere.

Også på køkkenniveauet kan man med fordel udnytte profileringspotentialet i økologi til at fremhæve institutionen. Profileringspotentialet ved økologisk omlægning ligger blandt andet i de ændrede arbejdsgange, idet maden i højere grad laves 'fra bunden af' og bringer madhåndværk, optimal råvareud-

nyttelse samt sæsonpræget måltidsproduktion i centrum.

Ovenstående, kombineret med miljø og bæredygtighed, er med den rette baggrundsviden med til at skabe en helhedsforståelse for økologiomlægning, og bør derfor være en bærende del af projektet. Køkkenledere kan med fordel sætte fokus på medarbejderne og deres forståelse for arbejdet med økologi. Udover at kompetenceudvikle medarbejderne og øge deres viden om økologi, kan lederne skabe rum for dialog om økologi, faglighed og udvikling.

Tema 4: Udfordringer og udviklingspotentialer ifølge omlægningskonsulenter

Forskellige udfordringer, der fremstår gennem første tre temaer, bekræftes af omlægningskonsulenternes oplevelser. De oplever i deres daglige arbejde en manglende viden og kendskab til økologi som en udfordring blandt både køkkenpersonale, embedsmænd og beslutningstagere samt grossister. Det er med til, at der mangler incitament, motivation og forståelse af vigtigheden af omlægning til økologi. Viden og fagligheden er afgørende faktorer i den økonomiske diskussion forbundet med økologi, både for praksis i køkkenet men også i og med, at grossisterne ofte ikke er specialiserede i at sælge økologiske varer, og eksempelvis mangler kendskab til sæson. Her bekræftes altså behovet for at øge viden og faglighed igennem flere led ved omlægning til økologi. Her er det blandt andet også vigtigt at sikre omlægningskonsulenternes fokus på implementering og forankring i deres praksis for økologisk omlægning - at der ikke kun tænkes 'hvordan', men også 'hvorfor'.

Yderligere viser der sig et grundlag for, at formidling og kommunikation mellem politikere, embedsværket og brugerne forbedres.



ØKOLOGI I
OFFENTLIGE
KØKKENER

Anbefalinger

- Vedvarende politisk og ledelsesmæssig opbakning til økologi er essentielt for at kunne gennemføre økologiomlægning på institutions- og køkkenniveau.
- Arbejdet med økologi bør blive en integreret og forankret del af organisationen, ikke bare endnu et projekt blandt mange.
- Grib projektet an ud fra en helhedsorienteret tilgang med blik for de langsigtede perspektiver. Netop den langsigtede orientering er nødvendig for at få forankret økologiomlægningen.
- Kommunikation på tværs af organisationen og de involverede aktører er centralt for succes med økologiomlægning. Der skal etableres kommunikationsveje, som det i dag ikke altid falder aktørerne ind at anvende, som f.eks. mellem de forskellige forvaltninger eller mellem indkøbere og køkkener.
- Behov for øget faglighed om økologi og kompetenceudvikling for alle involverede aktørgrupper - herunder også indkøbere, politikere, embedsmænd, grossister, institutionsledere, køkkenledere og øvrigt personale. Denne kompetenceudvikling kan ske over en længere periode, hvor økologiomlægningen forankres i en driftsfase.
- Indkøbsaftaler er ofte en barriere for økologiomlægning. Fødevarerudbudsftaler skal udarbejdes, men særlige kravspecifikationer for økologiske produkter, da tilgængelighed af et bredt sortiment af økonomisk fordelagtige økologiske produkter samt velfungerende samarbejde med grossister er nødvendigt for økologisk omlægning.
- Medarbejderinddragelse er vigtigt for at få økologiindsatsen fulgt til dørs og forankret i køkkenernes daglige praksis.
- Når den politiske opbakning er på plads er køkkenlederens rolle essentiel for at få økologiomlægningen til at lykkes som en organisatorisk blivende forandring fremfor et kortsigtet projekt.
- Ved brug af uddannelses- og rådgivningsforløb bør der være opmærksomhed på, at overdragelse fra omlægningsfase til drift og forankring i køkkenet og institutionen, indgår som en fast del af processen.
- Der kan ses flere fordele i at udnytte det profileringspotentiale, der ligger i økologi som brand. Økologisk måltidsproduktion, det økologiske spisemærke eller fremme af en fælles grøn identitet har potentiale til at styrke et brand for en kommune eller en institution. Dette potentiale kan udnyttes og tænkes mere aktivt ind i selve omlægningen.
- Der er ofte behov for at foretage ombygninger af køkkener, indrette grovkøkken m.m. Ved en økologiomlægning er det væsentligt at indtænke eventuelle ombygninger af køkkener - f.eks i forbindelse med håndtering af grøntsager eller egen udskæring af kød.

Tema 1

Økologiomlægning på beslutningstagerniveau

Dette tema tager udgangspunkt i beslutningstagerniveauet og ser nærmere på kommunens organisering og styring af den økologiske omlægning, faglighed og uddannelse samt helheds- og fremtids-tænkning. Temaet giver indblik i kommunernes omlægningsprocesser og de udfordringer, de er stødt på, som kan bidrage med relevant viden for andre kommuner, der skal indføre økologisk omlægning i offentlige køkkener.

Dette tema har fokus på beslutningstagerniveauet og tager udgangspunkt i fire kommuner med erfaringer med økologi i de offentlige køkkener, og er baseret på dybdegående interviews med forvaltningsmedarbejdere i fire kommuners Teknik- og Miljøforvaltning og deres viden om og erfaringer med økologisk omlægning.

	Erfaringsniveau	Målsætning og status på økologi	Farve på Det økologiske Danmarkskort
Kommune 1	Stor erfaring	Målsætning: 90% i 2015 Status i 2012: 74,5%	Grøn
Kommune 2	Stor erfaring	Målsætning: 75% Status i 2011: 62,9%	Grøn
Kommune 3	I opstartsfasen	Målsætning om 30% i 2015	Orange
Kommune 4	Tidligere erfaringer	Målsætning om 75% Status i 2012: 11%	Gul

1.1

Organisering: Kommunernes strukturering og styring af økologisk omlægning

Kommunernes opstart af økologisk omlægning

Hvis økologisk omlægning ikke opstår som enkeltmands tiltag i kommunernes institutioner, er projekter med økologisk omlægning ofte opstået på baggrund af et politisk og/eller kommunalt ønske om økologi i kommunen. Processerne videre fra ønsket om økologi til handling er forskellige. Køkkener med interesse for at arbejde med økologi har oftest været startstedet. Her er det særligt børn- og ungeområdet, og eksempelvis kommuners personale-kantiner, der har været første skridt mod implementering af økologi. Køkkener og institutioner, der har vist sig de største udfordringer med,

er blevet indkørt længere fremme i forløbet, hvor kommunernes viden om og erfaringer med økologisk omlægning var større.

Grundet eksempelvis manglende politisk eller forvaltningsmæssig opbakning, og i særlig grad økonomiske udfordringer, er projekter med økologisk omlægning i flere tilfælde aldrig blevet startet op. Flere kommuner har modtaget forskellig grad af økonomisk støtte til at starte økologisk omlægning, og har på det grundlag haft succes med opstarten. Økonomisk støttede pilotprojekter, som udviklede sig og blev sat i system i kommunen, var startskuddet til succes i Kommune 1, og et økonomisk bidrag, til blandt andet brug af omlægningskonsulenter, var starten på processen i Kommune 2. Her er der tale om to kommuner, hvor økologiomlægningen fortsat er en succes. For den opstartende

Kommune 3 ydes der også et økonomisk bidrag. I kommunen er rådgivning og medarbejderinddragelse tilgangen til at introducere økologi i de offentlige køkkener. Kommunen har – med egne ord – kørt et 'italesættelsesår', hvor blandt andet kommunens storkøkkener har været prioriteret højt:

"Hvis vi ikke havde fået fat i dem, hvis vi ikke havde italesat, holdt møder osv., så havde vi stået med ingenting, fordi man kan ikke bare komme som embedsmand eller politiker og sige: Nu skal I gøre sådan. Det holder ikke en meter. Det er hele den pædagogiske side, det er den, der er det vigtigste" (Kommune 3).

En sådan tilgang nævnes da også at have manglet blandt køkkenmedarbejderne i en af de mere erfarne kommuner:

"Jeg har fået fortalt af de medarbejdere, der var der dengang, de syntes det var - de syntes, det var noget mærkeligt noget. De var utroligt kede af ikke at blive taget med på råd i forhold til hvad kan lade sig gøre, hvad finder vi rimeligt, men at det i virkeligheden blev meldt ud fra kommunalbestyrelsen og borgmesteren at, jamen, nu skal vi have økologi i vores køkkener[...] Og det var køkkenmedarbejderne enormt kede af, fordi de ikke bare var inddraget i det og følte, at det blev trukket hen over hovedet på dem" (Kommune 2).

Helt konkret adresseres en række opstartsbarrierer, såsom indkøbsaftaler og rammer, økonomi til en dagskost, køkkendrift og regler for mad, hygiejneregler, interne kommunale retningslinjer, landsdækkende retningslinjer og sundheds- og ernæringsmæssige mål (Kommune 4). Det er barrierer, der alle er medvirkende til at bremse udviklingen og udbredelsen af økologi som en lettilgængelig proces samt kreativiteten i det praktiske arbejde. Det har vist sig at give anledning til diskussion, når omlægningen skal køres op i større skala og videreudvikles, som f.eks. for en hel kommune, i stedet for at forløbe selvstændigt i enkelte institutioner, da det er svært at undgå nedgang i økologiprocenten:

"De køkkener, der har rammebetingelserne for, at de kan servere 90%, skal man forvente, at de gør det og så trækker den samlede økologiprocent i vejret eller skal man arbejde på dem, der ikke serverer økologi og så rette fokus der og så

sige, at 75%, det er fint nok, vi forventer ikke, at I ligger og trækker andre med op" (Kommune 2).

Forskellige niveauer i omlægningen til økologi kan være med til at skabe en negativ udvikling i en kommunes samlede økologiprocent. Det er i den situation vigtigt at være opmærksom på at bevare motivationen for økologiarbejdet. Gradvise stigninger er et eksempel på at imødekomme problematikker omkring økologiprocent:

"Der har vi lagt op til, at alle skal stige et niveau. Det vil sige, at ældre skal op på 30%, dem på 30% skal op på 60%, dem på 60% skal op på 90% [...] stedet for at gå ind og tvinge det igennem. Det hjælper ikke noget" (Kommune 3).

Dog løser denne model ikke problemerne omkring kommunale målsætninger, da den er baseret på de enkelte institutioner.

Opsamling på kommunernes opstart af økologisk omlægning

Som opstartende kommune anbefales det ikke at 'slå for stort brød op', men derimod lette opstarten af økologisk omlægning af offentlige køkkener ved at begynde med tilgængelige køkkener – altså køkkener der er interesserede, motiverede og ser meningen med økologisk omlægning. I processen ses det særligt vigtigt, at kommunen undersøger og tager højde for de opstartsbarrierer, der måtte være – blandt andet ved at inddrage alle medarbejdere i processen. Herved kan en strategi for økologi, der varetager både erfarne og nystartede institutioners interesser, klarlægges og tilpasses den enkelte institution. Således undgås at kreativiteten og motivationen for økologi hæmmes. Det synes af stor betydning, at der bidrages med økonomisk støtte til omlægningsprocessen.

Koordinering og tværgående processer

Organisering af økologisk omlægning kræver, ifølge denne undersøgelse, ressourcpersoner, politisk opbakning og evt. økonomisk støtte. Derudover er samarbejde på tværs af forvaltninger, mellem forvaltning og institution og koordinering af denne type opgaver af afgørende betydning for en omlægningsforankring og succes, da netop manglende koordinering i arbejdet med økologisk omlægning kan betyde, at økologien strander. De interviewede fra de fire kommuner er alle ansat i kommunens Teknik- og miljøforvaltning, en placering, der falder naturligt, idet alle kommunernes arbejde med økologi skyldes opmærksomhed på miljø og bæredygtighed.

Gennem kommunesamtalerne har der vist sig store forskelle i kommunernes måder at administrere og systematisere økologisk omlægning i offentlige køkkener. Ved at lægge arbejdet med økologi omlægning ud til en decentral rådgivende funktion opleves der i kommunens forvaltning et manglende forvaltningsmæssigt ophæng. En sådan organisering af økologiarbejdet kan give stor succes, men kan blive oplevet som afskåret fra den administrative virkelighed. Det er vigtigt, at økologi processen involverer flere fagområder, arbejder på tværs af fagligheder og besidder ressourcpersoner, der er positive over for økologi, så engagementet siver ud og ned gennem systemet.

I kommuner, hvor ansvaret er fordelt ud over flere forvaltninger, opleves et manglende overblik og koordinering af viden. En forvaltningsansat, der besidder en koordinerende funktion i forhold til økologiarbejdets mange faglige led fra politik til praksis, øger chancerne for at skabe en grundlæggende viden om økologiindsatsen i den enkelte kommune og nævnes i flere kommuner som vigtig. Dog er det ikke alle, der er udelukkende positivt indstillet over for den koordinerende funktion. Som det kan ses af følgende udtalelse, er der flere områder, der skal skabes opmærksomhed omkring, når der arbejdes ud fra en sådan model. Og trods succes i kommunen med en koordinerende forvaltningsansat, opleves det ikke som udelukkende positivt:

"Jeg tror i virkeligheden ikke, det gør den store forskel, at jeg sidder her (i Teknik- og miljøforvaltningen). I virkeligheden kan det give noget ansvarsforvirring, tror jeg, at der sidder en

central koordinator, for hvor starter og slutter mit ansvar? Eller koordinatorens ansvar. Jeg kan i hvert fald se, at der sker ikke nødvendigvis noget af sig selv i de enkelte forvaltninger. Og det tror jeg handler om ejerskab. Og der tror jeg i virkeligheden, det er en ulempe, at man siger, vi har en eller anden form for koordinerende rolle eller projektledelse i en del af kommunen[...] Det er i virkeligheden noget, som er et forhold mellem køkkenmedarbejder og den nærmeste leder. Og på den måde, tror jeg, at det ville have nogle fordele, hvis der ikke var denne her koordinerende rolle, men det i virkeligheden blev kørt igennem lederhierarkiet ud i alle grene af organisationen. Man skal i hvert fald være utrolig skarp på at fastholde, hvilken rolle har koordinatoren og hvilken rolle har den centrale leder" (Kommune 2).

Man skal altså have været god til at udnytte potentialet i den koordinerende funktion tilstrækkeligt, prioritere den, have fokus på rollefordeling og skabe ejerskab. I kommunen har det været en ledelsesmæssig prioritering at arbejde med økologisk omlægning ud fra et tværgående og netværksbaseret perspektiv:

"Det kræver rigtig meget koordinering, og det kræver rigtig meget dialog på tværs, hvor jeg er i dialog med vores indkøbskonsulent og hun er i dialog med de forskellige ledere rundt omkring og de forskellige køkkenfolk, og det er jeg samtidig omkring lidt noget andet, så rimelig hurtigt, så bliver kommunikationen sådan lidt kompleks[...] I forhold til hvordan man ellers kan gøre, hvis man skulle gøre det i en helt anden kommune, så tror jeg, jeg ville foreslå at man lavede et meget tæt parløb mellem [...] en miljøkonsulent og en indkøbskonsulent, som så havde dialogen til de forskellige – og så i virkeligheden arbejde i, ikke så meget netværksbaseret, men mere igennem lederhierarkiet, så man meldte det ud igennem ledere, de forskellige ledergrupper og ned igennem linjeorganisationen. Det tror jeg, jeg ville gøre, hvis jeg skulle give en anbefaling til en anden kommune. Og så i virkeligheden også referere direkte til økonomiudvalget" (Kommune 2).

Der er gode eksempler på andre måder at gribe processen med koordinering af økologi processen an på, men ansvarsforvirring og komplekse kommunikationsstrukturer til trods,

viser følgende eksempel fra samme forvaltning netop styrken i en tværgående arbejdstilgang:

"Jeg skal bruge enormt meget tid på at have en dialog med de andre køkkener, fordi de resterende 20 køkkener, der skal jeg ringe ud til dem. Men til gengæld så får du også den direkte kobling, og det betyder, at der går ikke så meget viden tabt, fremfor at jeg skulle snakke med dem igennem en leder" (Kommune 2).

I en mere helhedsorienteret tilgang til økologisk omlægning, der involverer de mange forvaltningsled, kan det opfattes som en måde at skabe ledelsesmæssig opbakning:

"Vi løfter alle vores grønne mål op til at være et tværfagligt ansvar. Det har vi snakket om mange gange, at det skal til for at få det til at fungere. Det er direktionen, der er blevet ansvarlig for vores grønne mål via vores grønne regnskab. Der sidder en ledergruppe, som er styregruppe, og så sidder der en arbejdsgruppe af koordinerende medarbejdere, hvor jeg så er en af dem[...] Så den ledelsesmæssige opbakning, fordi vi ikke har haft den synlighed og organisering, den er der større chance for kommer nu. Og der bruger vi vores grønne regnskab som en slags miljøledelsesredskab, fordi det viser, hvor vi er på vej hen, hvor det går galt. Det er på tværs af forvaltninger, og det bliver uddelt noget mere" (Kommune 4).

Involveringen af alle forvaltninger er vigtig fordi:

"Der er fødevarer i alle forvaltninger. Der er kantiner i alle forvaltninger" (Kommune 3).

"Alle institutioner er jo underlagt indkøbsaftalen, så derfor så var det vigtigt, at alle institutioner, alle forvaltninger er med [...] Så på den måde så er der ikke nogen forvaltning der er uinteressant, det er jo et politisk system, så derfor er det også vigtigt at der er total opbakning, at man ikke bare går ind og siger: det er jeres projekt. Det er kommunens projekt. Det er os alle sammen" (Kommune 3).

Derudover anses den faglige baggrund blandt de tilknyttede i forvaltningen som betydningsfuld for kommunikationen i

økologiprocesen, idet forståelse af forskellige fagligheder og kommunikation, de forskellige fagligheder imellem, er en vigtig brik i omlægningsarbejdet grundet dets tværfaglige bredde:

"Så kom vi ofte til at fungere som bindeledet - også når det handlede om jurister, der skulle lave udbud eller indkøbslister eller målformuleringer, så var det fordi, at vi kunne begge sprog, både til køkkenfolkene og til bureaukraterne. Så kunne vi være det sted, der ligesom formidlede den ene vej og den anden vej. Det var der et stort behov for" (Kommune 1).

Opsamling på koordinering og tværgående processer

Arbejde med økologisk omlægning, fokuseret omkring prioritering og udnyttelse af de potentialer, der ligger i områdets faglige bredde og tværfaglighed, ses som en nødvendighed for at skabe en stærk kommunikation gennem alle led.

Ved at arbejde i tværgående processer og involvere alle forvaltningerne skabes der ansvar på tværs, hvorved der ses mulighed for at opnå størst ledelsesmæssig opbakning.

Ved at have en primær person tilknyttet økologisk omstilling, skabes en koordinerende person for projektet. Koordinatorrollen kræver tid, strukturering og prioritering, men står som det altafgørende bindeled mellem de forskellige led og hindrer samtidig, at vigtig viden går tabt.

Økonomiske udfordringer

Som nævnt er økonomisk støtte en vej til at indføre økologi i offentlige køkkener og for kommunerne er der da også en lang række økonomiske udfordringer i at indføre og fastholde økologisk produktion i de offentlige køkkener uden støtte. Økologisk omlægning kræver ofte støtte udefra i form af konsulentbidrag, vikartimer ved kursus eller midler til ombygning og indretning af nye køkkenfaciliteter, såsom grovkøkken. Altså oplever kommunerne at have svært ved at få det til at hænge sammen økonomisk, når processen skal bringes ud til praksisfeltet. Det opleves derfor, at beslutninger om økologi ofte strandeder på økonomi. Når arbejdet med økologi er i gang opleves besparelser i kostbudgetter som den helt store udfordring. Besparelser gør det til en omfattende opgave at fastholde og fortsat prioritere økologi:

"Det er klart, at hvis du har et budget, du bare skal holde dig inden for, så kan du begynde at lave nogle ting inden for det, nye menuplaner osv. Og selvom varerne er dyrere, kan du måske få råd til at putte noget ind. Men hvis du hver gang, du laver en besparende manøvre, får et mindre budget, så mistes det jo" (Kommune 4).

"Der er jo hele tiden krav om besparelser, så det er jo en tilbagevendende udfordring på økonomien. Og i og med at man har lavet omlægningen uden at tilføje flere penge, så kan man jo faktisk ved at føre omlægningen tilbage til konventionel spare nogle penge, og den er jo også en potentiel risiko hele tiden" (Kommune 1).

"Det skyldes dels et forhold mellem stigende fødevarerpriser og fremskrivning af kostbudgetter i forhold til inflation[...] det er formodentligt ikke alle steder, hvor de her kostbudgetter er fulgt med udviklingen i fødevarerpriser, nogle steder har der været direkte reduktioner, budgetreduktioner på kostbudgettet" (Kommune 2).

Processen i økologisk omlægning handler i høj grad om at finde økonomiske besparelser, hvilket er med til at bringe økologiprojekterne fremad. Denne proces bliver en succes, fordi køkkenerne finder ud af, at de kan få noget bedre for de penge de har til rådighed. Også kompetenceudvikling er

med til at skabe succes i en økologisk omlægning, hvorfor besparelser ikke kun rammer indkøb af økologiske produkter og fødevarer:

"Vi fik penge dengang til uddannelse osv., og kom i gang med det, men fordi der kom flere og flere besparelser, så kunne de ikke købe. De kunne godt lære, hvordan man omlagde til økologi, men ikke få lov til at købe noget. Og der endte vi faktisk med ikke at få brugt alle midlerne til uddannelse af personalet[...] og så var det ikke realistisk at sende folk på kurser i økologi, når der ikke var råderum til det" (Kommune 4).

De økonomiske udfordringer synes dog primært at opstå ved plejehjem, hospitaler, ældreområdet og storkøkkener (Kommune 2 & 4). I flere kommuner er der meget lidt økologi på ældreområdet. Det kan ifølge flere kommuner eksempelvis skyldes, at den mad ældre efterspørger eller har brug for, hindrer omlægning på en udgiftsneutral måde. Den mad, der skal produceres til småtspisende ældre, opleves at hindre omlægningen uden økonomisk tilskud, idet en omlægning besværliggør indkøb af produkter, der bruges meget, såsom proteintilskud. Yderligere er økonomi en barriere i relation til økologiprocenten, når der tales om et fremtidigt mål om 90% økologi for køkkener og institutioner med en høj procent:

"Det bliver en økonomisk udfordring, og det er især storkøkkenerne. Det er en kompleks opgave, som er helt anderledes end resten af omlægningerne" (Kommune 1).

Med 90% økologi som næste mål, opstår nye udfordringer, som bør undersøges nærmere, således at der sikres viden til de kommuner, der er nystartede eller på vej til at starte op, og forhåbentlig når et mål om 90% økologi.

Opsamling på økonomiske udfordringer

Helt konkret kan økonomiske udfordringer, som ofte sætter en stopper for økologisk omlægning, imødekommes gennem økonomiske bidrag til blandt andet konsulentbistand eller vikartimer ved kursus og efteruddannelse. Også eventuel ombygning og indretning af nye køkkenfaciliteter kan betyde, at der er behov for økonomisk støtte. Derudover synes der at være behov for øget økonomisk bidrag til ældreområdet, idet kød og andre proteinprodukter er en nødvendighed for småtspisende.

Ved at tænke fremad og se muligheder før arbejdet med økologi er påbegyndt, såsom igangsættelse af uddannelsesforløb og ombygning i køkkener, lettes vejen til en fremtidig høj økologiprocent, idet blandt andet udfordringer med kød imødekommes. De midler, der eventuel gives til støtte ved kurser og efteruddannelse, giver kompetencer til at arbejde med hele dyr og indkøb af hele dyr, som er billigere i indkøb end forarbejdet kød.

Det er vigtigt at undgå besparelser og bevare de ansattes motivation for deres arbejde og økologiprojektet.

i flere kommuner eksempelvis lav prioritering politisk og forvaltningsmæssigt samt manglende koordinering af omlægningsarbejdet. Netop en politisk beslutning om at ville økologi 100%, er i en af de 18 kommuner grund til at omlægningsprocessen er i gang. Også i Kommune 2 var omlægning til økologi i offentlige køkkener et politisk båret projekt og det fremgår med stor tydelighed, at opstarten – hele processen – er stærkt afhængig af opbakning både politisk, forvaltnings- og ledelsesmæssigt:

"Præmissen er, at det er et politisk ønskeprojekt[...] og nogle af dem, hvor man virkelig er kommet langt, det er jo, at det er det her politisk bårne projekt, og det tror jeg, det er en præmis for at nå langt. Det gør ingen forskel, om jeg er ildsjæl eller vores indkøbskonsulent er ildsjæl, hvis der fra politisk side ikke er opmærksomhed på det her mål" (Kommune 2).
"Vi skal hele tiden have det verificeret af politikere. Og politikerne skal bestemme noget, men direktørerne er sindssygt vigtige, fordi de kan simpelthen sidde og sylte[...] fordi de ikke mener det er relevant." (Kommune 3).

"Det er vigtigt, at borgmesteren han går ind og gør det, så der ikke sidder en forvaltning og spænder ben. Fordi ja, der skal være fodslag inden for det. Fordi hvis han ikke er med på den, så kan der godt blive uro" (Kommune 4).

Det politiske plan er vigtig, men også ledere gennem forvaltningssystemet trækkes her frem som vigtige aktører for at sikre succesfuld økologisk omlægning. Derudover skal der arbejdes for, at der er enighed og opbakning om projektet gennem alle led, fra politiker til embedsmandsværket. Nedgang eller fuldt stop i økologiprocesen i kommuner og institutioner, der tidligere har haft succes med økologisk omlægning, kan skyldes:

"Kombinationerne af de politiske besparelser og så manglende ledelsesmæssig og politisk opbakning og prioritering. For nedefra var vi kommet godt i gang og mange økonomer ville gerne" (Kommune 4).

"Hvis der ikke er politisk efterspørgsel til lederne, og lederne står med en masse besparelser, og de ikke har forståelse for, at man kan komme langt, hvis man er inden for det samme budget" (Kommune 4).

Politisk og ledelsesmæssig opbakning

Tre ud af de fire interviewede kommuner er en del af Green Cities-samarbejdet, og har, på trods af en målsætning om 75% økologi som en del af samarbejdsaftalen, haft blandt succes med økologisk omlægning. Kommuneaftaler er altså ikke et sikkert succeskriterie. Succes med økologisk omlægning kræver stærk politisk opbakning for at opnå målene. Dette understøttes også af litteraturen, hvor det blandt andet påpeges, at politisk- og forvaltningsmæssig opbakning er central³, at der med politikker på området sikres en forankring og koordinering⁴. Derudover anses det som relevant at fremhæve direktør i Københavns Madhus, Anne-Birgitte Aggers udsagn om, at der skal tages initiativer – øget fokus alene er ikke nok⁵. Manglende succes skyldes

3) Elle et al, 2006: Projekt Basiskost. Sunde og økologiske fødevarer i storkøkkener. Danmarks Fødevarerforskning, 2006.

4) Kristensen et al. 2002: Anvendelsen af økologiske fødevarer i kommuner og amter. 1. udgave. 1. oplag, marts 2002. Fødevaredirektoratet og Danmarks Tekniske Universitet.

5) Agger, 2005: I: Høring for Folketingets Fødevarerudvalg om: Offentlig forplejning Landstingssalen, Christiansborg. 12. oktober 2005.

Nedgang i procent grundet eksempelvis besparelser som nedskæringer i kostbudgetter eller andre begrænsninger, der kan resultere i fuldt stop i den økologiske produktion, ses ifølge Kommune 1 undgået ved:

"Samarbejde og politisk vilje. Hvad er vigtigst: ordentlig mad eller besparelser på kontoen. Politisk vilje er jo også vilje i ledelsen af institutionerne eller køkkenerne."
(Kommune 1).

Opsamling på politisk og ledelsesmæssig opbakning

Som kommune eller region er det vigtigt at prioritere og give tid til omlægningsfasen, for derved at skabe et grundlag for en holdbar drift af økologi og imødekommelse af økonomiske udfordringer. Dette kobler sig uundgåeligt til nødvendigheden af, at der er en vedvarende politisk-, ledelses- og forvaltningsmæssig prioritering af økologi. Ved en manglende prioritering er der stor risiko for, at økologi i offentlige køkkener blot bliver et midlertidigt projekt og ikke en implementeret og fuldt forankret del af det enkelte køkken. Det er derfor også vigtigt at skabe en stærk kommunikation og samarbejde fra det politiske til det ledelses- og forvaltningsmæssige led.

1.2 Faglighed og uddannelse

De tværgående processer bevæger sig på andet end det politiske og forvaltningsmæssige niveau og flere kommuners første skridt imod økologiske tiltag har derfor været at skabe øget motivation og øget faglig stolthed ved hjælp af efteruddannelse, kurser, ekskursioner samt brug af konsulenter til at starte omlægningsprocessen, der undersøger omlægningspotentialer, afholder inspirationsmøder og kurser for køkkener.

Sidstnævnte er en tilgang, der har vist sig hurtigt at sikre gode resultater. Gennem kurser, efteruddannelse m.m. får køkkenpersonalet kompetencer og viden til at arbejde med økologi ud fra en tilgang, der ikke påtvinger personalet øko-

logi, men skaber en naturlighed i arbejdet med det:

"Det vigtige er jo, at dem der skal stå og lave maden også har beføjelser til også at gøre det på den måde, som de også synes er rigtig. Så skulle vi jo gerne have dem overbevist ved, at det er det rigtige at gøre, så det kommer inde fra dem i stedet for, at det bliver påtvunget. Efterhånden skulle det blive en naturlig del at arbejde på - det økologiske rum - og de her principper for, hvordan maden laves"
(Kommune 1).

Det er da også flere opstartende kommuners intention at benytte sig af konsulenter og rådgivning i forbindelse med økologisk omlægning af de offentlige køkkener, hvis der er økonomisk råderum til det. Allerede nu har køkkenansatte i en række kommuner fået efteruddannelse. Derudover er der i en kommune dannet et råd, der sikrer, at de køkkenansatte løbende får kurser, deltager i arrangementer m.m.. Øget faglighed og uddannelse skal altså ikke kun høre til opstartsfasen. Fastholdelse og forankring kræver løbende opfølgning, efteruddannelse m.m. i de enkelte køkkener, således at de ansattes kompetencer løbende opdateres og forbedres. Årsagen til det er blandt andet at:

"Hver eneste gang der bliver skiftet personale ud eller nogen går på ferie - så er der en risiko for, at de der vaner bliver brudt [...] Selv om man får omlagt det hele en eller anden dag, så vil der stadig være brug for en løbende indsats med ny inspiration og mulighed for at komme på kursus"
(Kommune 1).

Yderligere er uddannelse, kurser, inspirationsture et led i at bearbejde stærk modstand mod den økologiske omlægningsproces:

"Noget af det, der virkede mest overbevisende var faktisk, at vi tog sådan et par gange om året og lavede bustur ud til nogle af de økologiske landbrug i Nordsjælland. Tog op og så på frilandsgrise og ud og se på Søris gulerødder - altså møde de mennesker, som havde taget den beslutning og lægge deres landbrug om, og hvorfor de havde det, og se dyrene og planterne" (Kommune 1).

Derudover handler det om at se mulighederne i økologisk omlægning og principperne bag, og på den baggrund igangsætte processer og tænke frem i tiden, at skabe opmærksomhed omkring uddannelsesfordele og kompetenceløft:

"Vores økonoma ved madservice, velvidende at det ikke havde med økologi at gøre, sendte dem på kursus om nordiske råvarer, fordi de skulle lære at bruge årstidens grøntsager. Skidt med om det er med konventionelt. Bare de kommer i gang. Det handler heller ikke kun om at tænkte ensidigt på økologi" (Kommune 4).

"Men der var vi startet med AMU-kurser, og det var ud fra en betragtning af, at vores indkøbsaftaler, dem skal vi jo også have på plads. Så det nytter ikke noget, vi begynder at købe økologisk mælk og mel, som er vores 100% indkøb nu. Hvis folk ikke ved de skal i gang med økologien. Så derfor så har vi introduceret samtlige køkkenmedarbejdere, fået dem til at begynde at tænke. Fordi det er en lang proces. De skal begynde at forholde sig til det, de skal begynde at snakke sammen. Derfor har vi fortsat med de der AMU-kurser[...] Således at de er i gang køkkenpersonalet, så når indkøbsaftalen træder i kræft, så har vi ligesom italesat det. Og så kommer omlægningen der omkring sommerferien. Der kommer omlæggerne så. Og så skulle det gerne begynde at rykke" (Kommune 3).

"Det der så reddede projektet, tror jeg, det er gået op for køkkenmedarbejderne, at den her økologiske dagsorden er i virkeligheden deres bedste mulighed for at få noget efteruddannelse, fordi de omlægningskurser er jo også almindeligt kompetencegivende uddannelser[...] så de har jo også fået noget ud af det, sådan rent fagligt, socialt[...] de er blevet anerkendt for deres økologiindsats, så de har fået noget efteruddannelse[...] det giver jo altid tilfredsstillelse, det kender man jo også selv" (Kommune 2).

"Jeg var til et møde i maj sidste år med Kost- og Ernæringsforbundets regionsformand, så fortalte jeg hende, at jeg kunne godt tænke mig, at der blev udleveret økologiske spisemærker på noget[...] en økologisk markedsevent [...] Og så

gik der 14 dage. Så stod hun hernede. Så holdt hun kursus for sine køkkenassistenter i, hvordan man søgte spisemærket. Fordi hun kunne jo se, at det her, det er et kompetenceløft til hendes medlemmer. Så da vi stod den 22. september, der havde hun sørget for, at otte institutioner fik det økologiske spisemærke" (Kommune 3).

I forbindelse med økologisk omlægning og kurser, sættes der i én kommune spørgsmålstegn ved om underviserne besidder den rette faglighed og viden om økologi og økologisk fødevarerproduktion. Om det er et generelt problem, er svært at sige, men det kunne være relevant at undersøge nærmere:

"Vi havde bestilt et kursus om økologi. 14 mennesker på et økologikursus får udleveret 1 kg torsk, 1 kg mignon, og en kylling til frokost. På et kursus, hvor man ved, at man skal finde nye proteinkilder. De havde det ikke inde under huden. Første skridt i økologitanken er at tænke spidskål med, ikke frikadeller med" (Kommune 3).

Opsamling på faglighed og uddannelse

Økologien bidrager med muligheder ud over maden, hvis man er åben for at se mulighederne i den. Gennem øget faglighed og uddannelse øges køkkenpersonalets kompetencer, motivation og faglige stolthed. Den kompetenceudvikling, som følger af uddannelse, medvirker oftest til, at en eventuel stærk modstand mod ændringerne hurtigt mindskes og helt forsvinder.

Der er behov for, at de kompetencer, og den viden som medarbejderne får, ikke bliver et engangsforetagende, men løbende opkvalificeres. Det er muligvis nødvendigt at undersøge underviseres faglighed og viden om økologi og økologisk fødevarerproduktion.

1.3 Fremtids- og helhedstænkning

Baggrunden for at starte økologisk omlægning i offentlige køkkener har for mange kommuner været med tanke på lokale og globale miljøpåvirkninger og beskyttelse og forbedring af miljøet:

"I kommunen begyndte man at snakke om det økologiske fodspor, altså hvilken miljøpåvirkning har vores kommunale virksomhed på vores lokalmiljø og i virkeligheden også det globale miljø. Og der kom rimelig hurtigt sådan et slogan, der hed, at man skulle tænke globalt og handle lokalt, dvs. der ligger en forpligtigelse til, at man som lokal aktør gør noget, gør hvad man kan. Er med til at flytte den store globale miljøpåvirkning" (Kommune 2).

"Det var med udgangspunkt i at beskytte grundvandet og biodiversiteten. Altså ud fra en miljømæssig synsvinkel" (Kommune 1).

Hvordan man som kommune får økologi i offentlige køkkener til at være en succes, bunder i en generel helhedstænkning:

"Det er en kombination af styring, selvfølgeligheder, motivering og helhedstænkning, fordi det handler om at få os alle sammen til at tænke lidt på tværs af tingene og tænke kerneydelser, økologi og pædagogik osv. Men det er en kulturændring, der tager noget tid" (Kommune 4).

"Problemet er også, at man aldrig ser helhedsmæssigt på det [...] De kigger jo nærmest kun på prisen [...] Og så kan man diskutere det sundhedsmæssige, men hvis alle skulle være ansvarlige for bæredygtighed, hvis alle skulle bidrage til, at grundvandet ikke bliver forurenede, så ville de have et helt andet perspektiv. Hvis sundhedsperspektivet, hvis man kunne dokumentere flere umættede fedtsyrer, eller proteiner og tørstof, mikro-mineraler, så fik man måske mere for pengene i sidste ende. Men sådan regner man det ikke. Hvis kommunerne stillede det sådan op, og sagde, jamen vi skal bidrage til grundvandet, til det og det og det. Så når vi køber økologi, så får vi faktisk så meget mere for pengene. Altså en helhedsøkonomisk betragtning. Men sådan tænker man jo ikke. Og det er sådan en generel barriere for alt der er bæredygtigt og grønt [...] Det er samfundsmæssig, holdnings-

mæssig barriere, der også er med til det. Det her er bare små mikroeksempler på det. Det er kun pengene man kigger på. Du må købe økologi, hvis du kan få det billigere end det konventionelle" (Kommune 4).

"Det handler om at tænke madspild, kvalitet, smagsoplevelser, stolthed ved maden. Hvis du ensidigt laver det til økologi, så giver det ikke mening for ret mange andre end dem, der gerne vil have det og grundvandet. Og det er vigtigt, men helheden er rigtig vigtig [...] Det er kompliceret at gøre det, men det kunne være fint at have med i undervisnings- og inspirationsdelene" (Kommune 4).

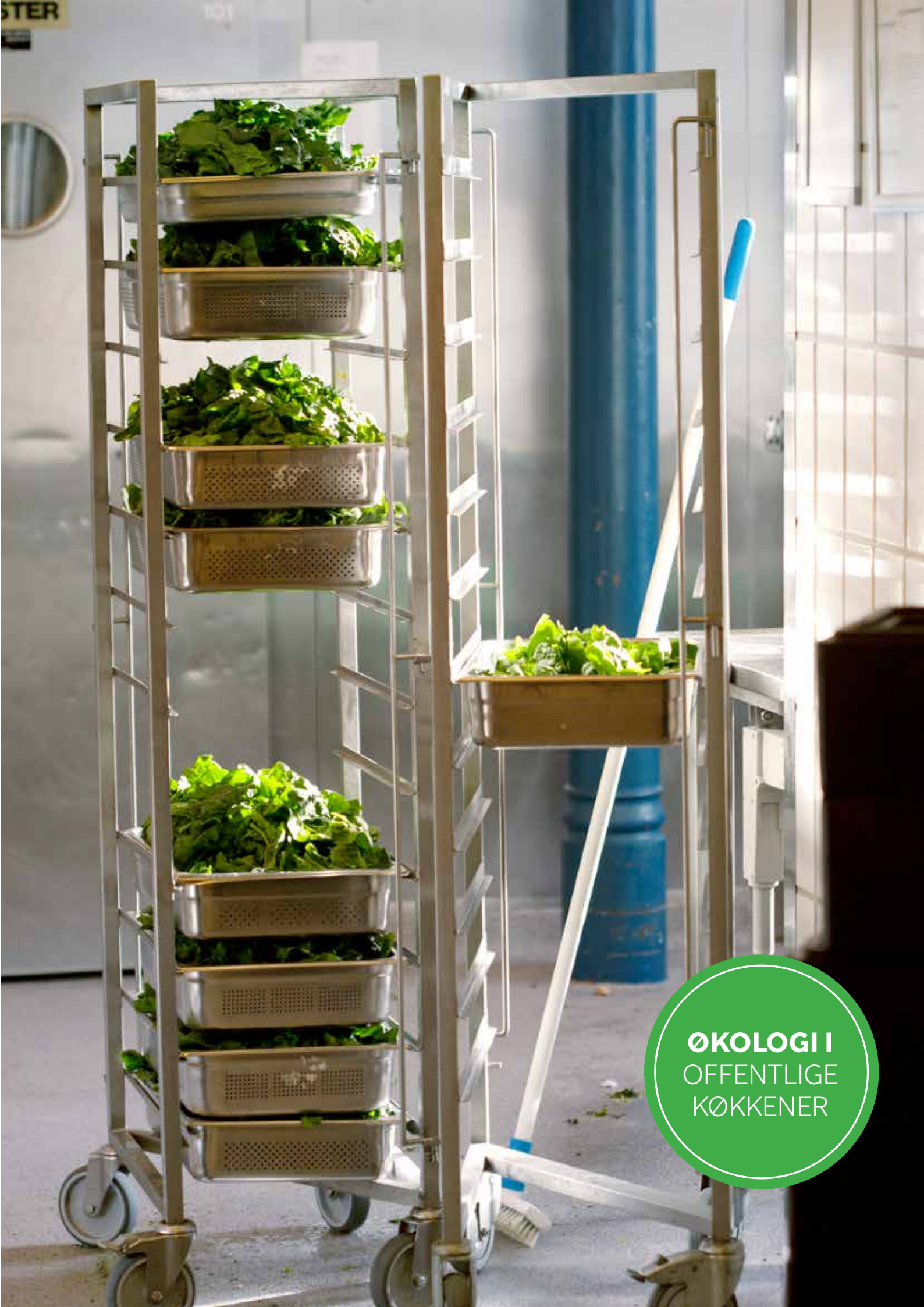
Dette følgende eksempel viser en sammenhæng til at tænke økologi ud fra en helhedsbetragtning. At man med indførelse af økologi i offentlige køkkener skal tænke langsigtet og begrænse kortsigtede perspektiver, da økologi i offentlige køkkener også kan være noget, man som kommune kan profilere sig med:

"Man er begyndt at arbejde mere strategisk med kommunikation i kommunen end man tidligere har gjort. Og det har blandt andet gjort, at man har udvalgt nogle emner, som man godt vil have positiv kommunikation, positiv PR omkring. Og det handler om mange forskellige ting, det handler om, at vi godt vil være en attraktiv børnekommune, det handler om vores tilflytterstrategi" (Kommune 2).

Opsamling på fremtids- og helhedstænkning

Økonomisk bør der være et fremtidsorienteret fokus, således at der tænkes mere langsigtet frem for et kortsigtet, ensidigt og besparelsesorienteret fokus på varernes pris.

Økologitanken bør gribes an ud fra en helhedstanke, således at der ikke fokuseres ensidigt på økologi som produkt. Projektet bør yderligere inddrage økologisk miljømæssige betydning, opmærksomhed på råvareudnyttelse, opmærksomhed på madspild og øget måltidskvalitet ved at arbejde med 'mad fra bunden'. Det kan udnyttes, at der er potentialer og profileringsmuligheder i økologi som brand, da eksempelvis økologiske institutioner eventuelt tiltrække børnefamilier.



**ØKOLOGI I
OFFENTLIGE
KØKKENER**



ØKOLOGI I
OFFENTLIGE
KØKKENER

Tema 2

Indkøbsaftaler og udbud

Indkøbsaftaler og udbud er et tema, der fylder meget i arbejdet med økologi i de offentlige køkkener. Temaet giver indblik i udbudsaftaler for økologiske fødevarer, samarbejdet med grossister samt erfaringer med det økologiske spisemærke.

Indkøbsaftaler og de forhold, der knytter sig til institutionernes og kommunernes lovgivningsmæssige eller leverandørmæssige forhold, har en afgørende betydning for både oplevelsen af mulighederne i forhold til at holde eller øge økologiandelen i et køkken og for de begrænsninger, der knytter sig til at skulle omlægge eller udføre en vision om at indføre økologi i offentlige køkkener. Afsnittet er delt i fire underdele, som har basis i undersøgelsens data. De fire områder er offentligt udbud, grossister, fælles indkøbsaftaler og økologiske spisemærker. Et gennemgående aspekt er kommunikationsmæssige udfordringer eller manglende kommunikationen og forståelsen mellem forskellige aktører i forhold til at sikre optimale forhold for alle led i kæden.

2.1 Offentligt udbud

Der synes at være en oplevelse af, at de rammer og betingelser, der ligger til grund for et offentligt udbud er et 'minefelt' med mange uigennemskuelige processer og faldgruber. Det samme med mulighederne for at klage, hvis der er problemer ved udformningen af et udbud.

"...måden hvorpå offentlige udbud bliver lavet på og muligheden for at klage og blive indklaget, som jo også er et minefelt. Så det var rigtig svært, og det er mit indtryk, at det er det stadigvæk" (Kommune 1).

En af de svære ting ved sådanne offentlige udbud er, ifølge denne informant, at der er for lang afstand mellem de jurister, der udformer aftalerne i overensstemmelse med gældende EU lovgivning, og de køkkener, der står og skal modtage varerne:

"...men både de økologiske og de konventionelle indkøbsaftaler var svære, fordi der var netop den forskel på den oplevede situation i køkkenerne, og så juristernes tilgang til de her indkøbsaftaler. Det er meget fint at stille de her krav, men der var ingen opfølgning på, altså bliver de her krav ikke overholdt og dem der modtog varerne vidste jo sådan set ikke, hvad der var krav om, så selv om de sagde, vi ville have haft noget andet - eller de ringer til leverandøren og siger: "Skulle det ikke have været økologisk, så siger leverandøren: Det er dét her I kan få - med den konsekvens i forhold til den indkøbsaftale, der var blevet lavet". Det ville jo være juristen de skulle have fat i og sige: "Det her lever ikke op til de krav, vi har stillet". Og der er simpelthen bare for lang kommunikationsafstand og måske også fagligt set stor forskel på og for juristen - de sidder jo med alle mulige indkøbsaftaler, så det der med at sætte sig ind i - hvordan fungerer det derude, hvor varerne bliver modtaget?" (Kommune 1).

I formulering af udbudsmateriale har en kommune fundet det vigtigt ikke at formulere sig i forhold til et generelt ønske om billige produkter, da det er med til at give vanskelige vilkår for økologiske produkter i sammenligning med konventionelle. I stedet skal der skrives ind, at det er aftaler inden for det økologiske, der ønskes på udvalgte varer eller varegrupper. På den måde sikres det, at økologien får en stemme. Desuden er muligheden for at skabe gode priser bedre til stede, hvis der kan laves store aftaler med økologiske leverandører:

"Hvis vi går ind og siger, hvor meget vil I have for konventionel mælk, hvor meget vil I have for økologisk mælk. Så får vi to dårlige priser. Så hvis vi siger, vi ikke køber konventionelt, så får vi en god pris på økologien. Det er vores teori. Fordi de

gamle aftaler, der har vi sagt, vi vil have billige chips, og så er økologien blevet dyr. Det har ikke noget at gøre med, at øko er dyrt, men hvor pengene skal komme fra. Den aftale vi så laver nu, den kommer til at køre på den måde, at leverandørerne får at vide 100% (økologisk, red.) mælk og mel. Og så får de at vide, at vi skal op på 30% i 2015 og 60% 2020, men de får at vide, at det er den vej det skal gå. Det bliver lagt ind som et krav" (Kommune 3).

En anden væsentlig faktor i formuleringen af udbud er EU reglerne, som er styrende for langt det meste af det, der foregår som baggrund for at formulere indkøbsaftaler.

"..noget af det, jeg synes, er et problem, det er jo, at EU reglerne går ind og styrer så meget. Vi har noget, der hedder grøn vækst, hvor vi er ved at søge penge hjem til økologilægning. Vi prøver at få lavet kommunale aftaler [...] (omkring lokale produkter, red). Vi prøver sammen med Økologisk Landsforening at få landmændene til at lægge om. Men de kan jo ikke komme af med varerne, fordi vi skal købe i Tyskland eller Holland, hvor det er billigst. Det hænger jo ikke sammen" (Kommune 3).

Globaliseringens indflydelse på, hvilke varer, der købes hjem i henhold til udbudsregler om billigste leverandør, findes også i denne udtalelse:

"I NN (navngiven kommune, red) der er det en svensk forhandler, der har vundet, så man ved aldrig[...] Nu er det sikkert helt fint, men det kan jo være det næste gang bliver en tysk eller en italiensk. Altså når vi nu har udbud på rugbrød, så har jeg da aldrig været ude for, at det ikke er dansk, det vi får, men mælk. Det kunne godt blive hollandsk. De kan jo levere det. Og hvedemel. Hvor meget af det er dansk, selvom vi har masser af hvede på vores marker? Det er sgu fra Polen det meste, ikke. Og når du køber Amo, så tænker du det sikkert er dansk" (Hospital 1).

Det lokale som en vigtig faktor, og nogen gange vigtigere end det at få økologiske varer, bliver for nogle et ønskemål for at imødegå denne globaliseringstendens. Lokale brands bliver nævnt som noget, der kan markedsføres. Dog er der

ikke i materialet viden om eller fokus på, hvordan det lokale kan spille sammen med f.eks. EU regler i forhold til formulering af udbudsmaterialet. Ønsket om det lokale understøttes i samtalerne med de 18 kommuner. Her er der kommuner, som hellere vil støtte lokale producenter end at sikre en høj økologiprocent. Det lokale opfattes også her som værende et stærkere brand eksemplificeret med 'Kulinarisk Sydfyn' som et stærk brand, der fokuserer lokalt. Det fremføres også herunder, at kvalitet og økologi ikke nødvendigvis er det samme.

Omlægningskonsulenterne oplever også et ønske om nye indkøbsaftaler, som potentielt inkluderer lokale bønder eller mindre økologiske forhandlere. Konsulenterne ser et potentiale i at søge efter veje at inkludere lokale varer i indkøbet eller for eksempel at skabe direkte indkøb mellem lokale producenter og institutioner uden om grossister på trods af de EU udbudsmæssige udfordringer.

Fælles indkøbsaftaler

Der er kommuner i undersøgelsen, der beskriver en praksis, hvor flere kommuner går sammen om at lave en fælles indkøbsaftale, der skal gælde for alle involverede kommuner. Dette forhold gør, at det er svært at skille sig ud i forhold til økologi, hvis der ikke i dette samarbejde er en enighed om, at det er et fælles mål:

"Og så når vi skal lave indkøbsaftaler, så går vi typisk sammen med andre kommuner, og de har ikke noget økologimål. Altså, det har de så nu, men ikke før, og det har gjort det svært. Det er det samme, der gør sig gældende med andre grønne krav. Hvad skal man så gøre, når der er fem kommuner, der ikke stiller krav, men en til to, der gerne vil?" (Kommune 4).

Opsamling på offentligt udbud

Der synes at være et vigtigt opmærksomhedspunkt i relationen mellem køkkener, grossister og indkøbere i kommuner. Der er i interviews givet udtryk for, at der er en mangel på fælles faglighed og dermed risiko for, at der ikke laves optimale indkøbsaftaler i forhold til den daglige levering i køkkenet. Formulering af optimale indkøbsaftaler har betydning for, hvordan oplevelsen af at skulle arbejde med de økologiske råvarer er i køkkenerne, men også for hvilke priser, de kan forhandles hjem til. Der synes at være en barriere i forhold til at etablere optimal kommunikation mellem det køkkenfaglige personale og de ofte juristuddannede indkøbere, der er overordnet ansvarlige for at formulere indkøbsaftalerne. Desuden lader det til, at der er flere led i fortolkningen af, hvordan udmøntningen af kommunernes indkøbsaftaler sker. Dette kan blandt andet ses ved at også grossister kan agere i forhold til ordlyden af indkøbsaftaler, hvorved der i et interview gives eksempel på, at det har betydet erstatning af økologiske med konventionelle varer ud fra de givne omstændigheder. Ønsker om lokale varer kan eventuelt understøttes i form af en branding. Dog er der væsentlige argumenter, der forhindrer en sådan branding i forhold til formulering af udbudsmateriale. Hvis ønsket om lokale produkter er til stede i en kommune er det vigtigt, at det undersøges yderligere, hvordan udbudsregler kan harmonere med et ønske om en lokal forsyningsstrategi på visse varer. Der kan i den forbindelse være en vigtig pointe i at sikre lokale og økologiske produkter for at imødekomme forskellige perspektiver samtidig med at omstillingen holdes på et højt niveau. I forhold til de kommuner, der indgår i fælles aftaler med andre kommuner bør der være opmærksomhed på hvilke aftaler mindre kommuner har mulighed for at indgå på baggrund af fælles formulerede aftaler på tværs af flere kommuner. Her bør denne udfordring adresseres, når kommunerne eller regioner forhandler deres fælles aftaler på plads.

2.2

Grossister

De medvirkende kommuner og institutioner kommer ind på, hvilke fordele og ulemper der er ved forskellige typer af grossister. Dette rummer en række forskellige refleksioner over store og små grossisters styrker og svagheder. Generelt ser der dog ud til at være et indtryk af, at der er sket meget siden de tidlige år med økologiomlægning. Nu er der flere store grossister, der formår at levere stort set alt økologisk, og dermed undgår at lave konventionelle erstatninger. Rutinemæssig erstatningspraksis beskrives som rutine blandt flere leverandører, måske især tidligere, men også nu. Dette understøtter at der er sket meget med mange grossister, idet mange i dag har mere viden om hvordan økologiske produkter skaffes. Men også at der stadig findes grossister der stadig tænker i erstatningsvarer. De forskellige typer grossister er beskrevet i interviewene:

"...der var nogle leverandører, der var langt fremme i skoene, og så var der nogle, der ligesom sad og lurede lidt på - bliver det her til noget, eller gør det ikke. Der var også et ønske om at levere så meget økologi, som vi kan, og så supplere op med konventionelt, og det var vi jo ikke begejstrede for" (Kommune 1).

Dem der 'sad og lurede' er ikke proaktive på økologien, og dermed kan der opstå en 'rutinemæssig erstatningspraksis' hvor det der mangler økologisk bliver erstattet med konventionelle varer. Muligheden for erstatningsvarer kan også ses som en fordel for visse køkkener, fordi det sikrer forsyningerne til den planlagte menu selvom varerne ikke findes økologisk.

"Jeg synes så overordnet set, at den nye storleverandør på området også kan levere, aldeles udemærket. Altså, vi har jo køkkener, der kører med 90% økologi, og de der 'best cases' viser jo bare, at hvis man laver sin menusammensætning rigtigt, så er det i hvert fald ikke leverandøren, der er en forhindring for, at man kan komme op og lave et rigtig flot, få en rigtig flot økologiprocent" (Kommune 2).

Dette modsiges af en anden udtalelse:

"Så det, at der skal laves de udbud, kan være en udfordring. De leverandører vi så får på det - NN (navngiven grossist, red.) typisk - de har ikke rigtig de der ting på hylderne, så er de i restordre. Når du skal planlægge og prøve at få det hele til at hænge sammen økologisk, så kan du ikke bare lige få noget andet. Og de er ikke særlig entusiastiske for at levere varerne, og samtidig så bliver f.eks. plejehjem beskåret og ikke prioriteret nok. Nå, men så må du bestille noget andet ikke? Så er der færre og færre, der bestiller. Så er der færre og færre varer ude ved leverandørerne, og så blive det en nedadgående spiral. Og den skulle gerne vendes til at blive opadgående" (Kommune 4).

"Vi har NN (navngiven grossist, red.), og de kan rigtig meget økologi, men der er også meget vi ikke kan bruge til noget som helst [...] Det kan være kager. De har mange riskager og ditten og datten, og det vil mine beboere ikke have [...] Ja, det er stadig de søde småkager og sådan noget (de gerne vil have, red.).

I: Har NN ikke det?

Nej det er meget begrænset.

I: Hvad gør I så - det kan I så ikke købe økologisk.

Nej det kan vi ikke, og sådan er det.

I: Har I ikke mulighed for at tage andre leverandører ind?

Nej, der er lavet indkøbsaftaler" (Plejehjem 4).

Disse citater antyder, at der ikke er de efterspurgte varer hos grossisterne. Sidste citat viser, at der i tilfælde af, at en grossist ikke har de ønskede varer, lader til at være en holdning til, at dette så må skaffes konventionelt fremfor at gå i yderligere dialog med grossisten om at skaffe det økologisk. Desuden ligger der en pointe i, at der kan opstå en negativ spiral ved, at der efterspørges små mængder økologi, som gør det svært for grossisterne, der måske så reducerer udbuddet.

Gennem samtalerne med de 18 kommuner bekræftes den negative spiral, især i de kommuner, der har små mængder økologi i deres aftaler eller som står overfor en omstilling. Her anføres, at leverandørerne har svært ved at tilbyde de varer, der er brug for på en kontinuerlig basis.

Den omtalte negative spiral har siden medført eksempler

på prisstigninger som sker efter udbuddet er vundet af en given grossist. Selvom der i udbuddet står en pris, kan den reguleres efterfølgende:

"Men det som også er udfordringen, når de (grossisterne, red.) så får aftalen, så kan de også hæve priserne, for du må jo ikke købe andre steder. Så de skruer på priserne. Selvfølgelig får de aftalen på nogle priser, der er stillet op, men de har jo selvfølgelig også mulighed for at regulere op og ned på priserne. Og vi har i flere tilfælde set, at de bare har skruet op. "Jamen, der er ikke så mange der køber, så må vi skrue lidt op ikke." Så står de der på institutionerne og siger: "Hvorfor skal jeg købe et kg mel, når det ude i butikken koster 2/3 af hvad jeg skal give hos leverandørerne?" (Kommune 4).

Her er det uklart, hvordan rammen for prisregulering er indskrevet i en aftale, men dette er et punkt som bør sammenstilles med de rammevilkår, der er for indkøbsaftalerne. Oplevelsen af, at de almindelige supermarkeder kan tilbyde økologiske varer billigere end de leverandører som kommunen har indkøbsaftaler med, bekræftes i den brede undersøgelse.

Der er også udtalelser der støtter, at aftaler med de små økologiske leverandører er en fordel ved indkøb af økologiske produkter, fordi de kan levere produkterne i de mængder, som de (små) institutioner efterspørger og samtidigt har viden om sæson og bæredygtighed.

"Jo, vi har faktisk en indkøbsaftale med alle de leverandører, vi har. Men hun (grossist med frugt, red.) er en lille en, og hvis kommunen skal til at servicere de store køkkener til plejehjem, så sørger de for at få en løsning i stedet for at få en lille og en stor, så vil de have en stor - så kan jeg frygte, at det kommer til at påvirke vores lille leverandør, som ellers servicerer alle dagsinstitutioner i NN kommune. Hun har de 80 af dem. Dem kører hun ud med frugt til, men hun er jo også den, der tager det rådne æble, kan man jo sige, fordi vi er jo ikke afhængige af at skulle have store kasser, og det bliver vi måske med en stor leverandør. Så bliver vi nogle små irriterende kunder, og det er vi jo ikke nu. Så det må vi

slås for. Men det er ikke den tanke de har – dem, der sidder og laver indkøbene” (Kommune 3).

”...der er det NN (navngiven mindre leverandør, red.) [...] hun har altså været en dygtig sparringspartner i det [...] der har jeg det sådan lidt, at sommetider kan ting blive så stort, at øv, siger jeg så [...] fordi hun dækker det. Jeg kan ringe og sige, jeg skal have sådan og sådan og sådan, og så får jeg det. Jeg skal hverken have større mængder end jeg kan bruge eller gå på kompromis med nogle andre ting, og alt hvad hun leverer, det er bare økologisk, altså... og hun tænker jo netop også meget i bæredygtighed og i altså afstande og altså hvad er det vi skal købe, det der er dansk, altså hvad er årstidens – altså alle de der ting, det er hun jo god til. Og så på den måde kan man sige, så bliver det serveret lidt på et sølvfad” (Dagsinstitution 2).

Her udtrykkes bekymring over at erstatte den lille grossist med en større i forhold til et magthierarki. Når der indgås aftaler med store leverandører vil institutionerne relativt set være de små kunder, og derved bliver de små og ubetydelige i modsætning til deres status hos den lille grossist, hvor de er vigtige og store kunder.

I samme citat ligger også en antydning af, at der ikke er en fælles forståelse af, hvad der er vigtigt, når man laver indkøbsaftalerne, og når man står som modtager i køkkenerne. Dette understøtter tidligere citater om juristernes kontra køkkenernes forståelser og handlingshorisonter.

Andre udtalelser understreger, at det er vigtigt, at der sker en kommunikation mellem leverandører og køkkener for at opnå forståelse for de behov, der er i den daglige produktion. Således nævner et sygehuskøkken, at de har vist deres (mindre økologiske) leverandør deres menuplaner, således at denne var forberedt på, hvornår der var behov for store mængder hvidkål f.eks.

Sæsonudfordringen adresseres af mange. Det er svært at skaffe økologiske produkter året rundt, og især hvis der også skal tages hensyn til lokalitet og sæson.

Opsamling på grossister

En måske ofte overset relation til grossisten er i dette afsnit fremhævet som væsentlig for at få en optimal hverdag i køkkenerne. Hvis der er besvær eller køkkener ikke kan få de leverancestørrelser, som de har brug for, er det problematisk at få en hverdag i en økologisk omstilling eller driftsfase til at fungere. Der synes at være forskel på, hvordan relationen opleves, og der er både positive og negative udtalelser om relationen. Igen ser det ud til, at den manglende kommunikation til kommunens indkøbere kan skabe kommunikationsproblemer imellem grossister og køkkener, idet priser tilsyneladende kan ændres. Dette får køkkenerne til at opleve, at de ikke får det, de er blevet lovet til den pris, de er blevet lovet. Et vigtigt opmærksomhedspunkt i en omstilling vil derfor være at sikre, at alle led er inddraget i forståelsen af rammen for de leverancer, der er mellem grossist og køkkener. Dette er blandt andet beskrevet ved, at et køkken har inddraget grossisten i deres menuplaner for at forberede dem på hvilke mængder, de skal bruge og hvornår. Desuden bør der være opmærksomhed på om de indkøbsaftaler, der indgås har en realistisk prissætning.

2.3

Det økologiske spisemærke

De økologiske spisemærker⁶ er tilsyneladende ikke noget, der har stor opmærksomhed eller interesse i flere af interviewene i denne undersøgelse. Dog er der også positive stemmer, som er glade for at arbejde med redskabet og karakteriserer det som et godt styringsredskab og en måde at formulere mål om at 'stræbe højere', når det først er implementeret.

"...måske også ligesom man får idrætsmærker i bronze, sølv og guld, da man var barn. Der er måske sådan et eller andet man kan stræbe (efter, red.). I stedet for at det bare er et tal, der bliver noget andet, ikke. Nu er vi kommet derop. Sådan lidt trappetrinsagtigt" (Kommune 3).

Der er dog et element ved spisemærket, som opleves af flere, som en begrænsende faktor. Hvis en institution eller et køkken har egenproduktion af (ikke-certificerede økologiske) produkter – radiser og ærter i køkkenhaven eller æbler fra lokale æbletræer, så tror nogle køkkener ikke at de kan opnå guldmærket, idet egenproduktion 'trækker ned' på økologiprocenten. Det skyldes, at de hjemmedyrkede produkter ikke har opnået en økologigodkendelse og ikke er underlagt statslig kontrol. Flere oplever dette som værende i strid med tanken om andre aspekter ved at være en økologisk institution, såsom pædagogiske aktiviteter om mad og lokale aspekter ved produkterne.

"...ja, der er en ting, når vi nu er inde på det økologiske spisemærke faktisk. Med den der måltidsoplevelse og glæde[...] De (navngiven institution, red.) går jo ud og sår radiser, gulerødder med mere. De har æbler. Men det trækker ned. Så de kan ikke få guld (spisemærket, red). Selvom de har en kæmpe pædagogisk tradition omkring hele spisehalløjsaet. De kan kun få sølv. Det er da synd. Jeg ved ikke, hvordan man skal løse det" (Kommune 3).

Faktuelt er dette ikke korrekt, da reglerne bag spisemærket tillader at f.eks. frugt fra institutionens egne træer kan anvendes i institutionen uden indflydelse på spisemærket, så længe dette ikke sker som en systematisk del af bespisning-

gen. Såfremt det sker systematisk f.eks. at institutionen anvender grønt fra egne nyttehaver er der netop reserveret op til 10 % af råvareforbruget til anvendelse af ikke økologisk certificerede fødevarer og institutionen vil stadig kunne opbære guldmærket (90-100% økologi). De interviewedes udsagn giver således indtryk af, at der ikke er klarhed om, hvordan reglerne bag spisemærket skal forstås i praksis og at institutionerne opfatter deres egen frugt/grønt produktion som økologisk selv om den ikke er certificeret som sådan.

Flere af de køkkener, som har arbejdet med økologi i en år-række, giver udtryk for tilbageholdenhed overfor at forpligte sig til dokumentation af økologiandel ved brug af det økologiske spisemærke. Dette illustreres ved interviewet med en institution som ikke har villet gå efter guldmærket:

*"I: Det vil sige, at hvis nyttehaven kunne få lov til at blive regnet med, så var i jo nærmest 100% økologisk?
Næsten, ja, så ville det kun være hvis vi løb ind i noget, der ikke kunne skaffes økologisk, og at de så havde sendt noget andet. Jo jo, der har været nogle her, der direkte har stilet efter det (at få guldmærket, red.), også en der gik i front med det, faktisk sidste år, tror jeg, at det var. Vi har aldrig reklameret med det (spisemærket, red.). Jeg sagde dengang, de spurgte mig om det: "Nej, jeg bærer guld i hjertet, det er nok for mig". Det var fordi, jeg vidste, jeg kom i klammeri. Vi fortæller selvfølgelig forældrene, at det er økologi, og vi ligger deroppe omkring, men det er ikke noget, vi har på skrift. Der står, at vi så vidt muligt bruger det, for hvis du lover dem noget og skriver, ja så skal du have spisemærket" (Dagsinstitution 1).*

Her ses altså en holdning til den måde, hvorpå mærkerne udregnes og de forpligtende aspekter af at gå ind og formalisere økologiprocenten, som ikke taler til denne institution. De har efter eget udsagn en meget høj økologiprocent og en nyttehave tilknyttet, men ønsker ikke at melde spisemærket ud til forældrene, fordi de på den måde tvinges ind i en struktur. Det fremgår dog også af citatet, at der er andre meninger i institutionen på dette område.

En anden institution siger i linje med denne, at de ikke vil forpligte sig på mærkets metoder, men selv arbejde med at forfine deres økologisortiment. På spørgsmål fra intervieweren om spisemærket ville have en symbolværdi for institutionen, svarer interviewpersonen:

"Det vil det ikke – vi har jo vores økologiprocent, som vi er glade for. Vi er en grøn institution. Jeg synes ikke, det er noget, vi har behov for i den sammenhæng. Jeg vil jo gerne forfine det mere. Forstået på den måde, at når vores køkken står for indkøb, så er der jo ingen problemer i det. Der hvor der er problemer, vi er en kæmpe institution med mange mange ansatte, det er når de selv går ned til købmanden og køber ind. Der kommer nogle mærkelige ting med hjem. Der har jeg fundet ud af, at det er også mangel på viden. Det er også i forhold til hvad der er sundt og usundt. Det kan undre mig hvad man kan finde på at tage med hjem"
(Dagsinstitution 3).

Andre elementer i flere interviews omhandlende spisemærker antyder, at der kan være et problem i at se rent på økologiprocent og ikke på f.eks. sæson. For eksempel nævnes danske konventionelle æbler i sæson som et alternativ til importerede udenlandske økologiske. Det tyder desuden på, at spisemærkerne er så nye i forhold til praksis blandt køkkener og grossister, at der opstår misforståelser omkring, hvad der er gældende praksis i visse tilfælde. Således bliver der fra en interviewperson påpeget problemer mellem, hvad grossisten opgør som økologisk, og hvad spisemærket regner med som økologisk. Interviewpersonen nævner eksempelvis salt som problematisk, idet det ikke regnes som økologisk i spisemærket. Der er dog ikke tvivl om hvad de skal og ikke skal regnes som økologisk i forhold til spisemærket, men udtalelsen tyder på at der stadig ikke er en sikkerhed i at arbejde med spisemærkerne i de forskellige led. Et sidste aspekt af arbejdet med spisemærker er, at arbejdet med økologiske spisemærker kan understøtte et overblik over økonomien:

"Det man kan sige med spisemærket, det gør det jo faktisk lidt lettere for os at følge med i økonomien, fordi det er en lidt svær ting ude i institutionerne, det er at være helt sikker på, hvordan er økonomien året over. Der er både stor forskel,

gad vide hvad vi har pr. barn pr. dag, men når man netop laver storindkøb, det er jo langtids, den måde man skal tænke på. Så det gør jo, at der får du jo simpelthen nogle kroner på, hvad har du brugt?" (Dagsinstitution 2)

Opsamling på det økologiske spisemærke

Det økologiske spisemærke ses både som et godt styringsredskab, der kan målrette de forskellige indsatser i en omstilling, og kan tænkes i delprocesser fra bronze til guld. Samtidig oplever enkelte, at der i de nuværende regler for udregning af spisemærkerne er en række udfordringer, hvis der i institutionen foregår andre aktiviteter end ren servering af mad. Hvis der er tale om en institution, der knytter didaktiske eller pædagogiske aspekter til maden, og dermed f.eks. har egen køkkenhave eller frugtproduktion, der udgør mere end

10 % af køkkenets fødevarer, er det ikke muligt at opnå spisemærket i guld. Dette anses som en problematisk begrænsning, ikke mindst set i relation til økologiske principper som helhed. Udregningerne kan også byde på udfordringer i forhold til forskellen i, hvad der opgøres som økologisk fra grossisternes side og fra spisemærkets regler. Andre udtalelser antyder, at der også er en forsigtighed i køkkenerne i forhold til at forpligte sig til et spisemærke og dermed forpligte sig til at opretholde en vis procent økologi. Dette kan samtidigt ses som en mulighed for at forpligte køkkenerne på at fortsætte indsatsen for økologiprocenten, også efter at en omstillingsproces er foregået.



ØKOLOGI I
OFFENTLIGE
KØKKENER

Tema 3

Køkken, institution og ledelse

Dette tema har fokus køkkenniveauet. Her gives indblik i køkkenernes erfaringer med opstart af økologi, ledelsespraksis og lederens rolle i forhold til økologiomlægning samt køkkenernes tankegang og vision for økologiarbejdet. Ligeledes beskrives faglighed og uddannelses betydning for økologiomlægning i køkkenerne.

3.1

Organisering - opstart og rammer

En lang række institutioner startede med økologi i slutningen af 90'erne og starten af 00'erne. I de forskellige kommuner var der vidt forskellige tilgange til at starte op og køre økologisk omlægning. Det kunne være tiltag fra en institutionsleder ud fra ren og skær interesse eller et politisk baseret tiltag om, at alle kommunens institutioner skulle omlægges til økologi:

"Det har været af ren interesse, at der har været en leder på det tidspunkt, som gik meget op i kost. Det har simpelthen været ren og skær interesse, og at man havde midlerne til at kunne sige, at alt vores mælk og mel var økologisk. Det var på det plan, at det var på det tidspunkt, og så har vi så bygget det op" (Dagsinstitution 1).

"Der var det ligesom en del af det koncept, at vi skulle have økologi. Altså det der med at være en grøn institution blev en del af konceptet fra start af" (Dagsinstitution 3).

"Jamen, det startede jo med, at man tog en politisk beslutning om, at alle kommunens institutioner skulle omlægges til økologiske, og så var der nogle køkkener, der tilmeldte sig, så man tog dem ligesom i etaper" (Plejhjem 1).

Uanset om den økologiske omlægning er blevet institutionen pålagt, er startet op som interesse eller som del af et koncept viser materialet, at beslutninger kan tages top-down – uden direkte kobling til køkkenniveauet og fortsat være en succes. Økologiomlægningen er dog i flere tilfælde startet tættere på praksisniveauet, hvor køkkenledere har været foregangs-mænd:

"Udgangspunktet var, at der var et storkøkken, der skulle levere. Jeg synes det var mad, der skulle laves her i huset. Og det forklarede jeg hende, der var ansat som leder. Det er ni år siden vi fik vuggestue, der blev det reelt, at de andre kom helt ud af billedet, og at det hele skulle være fra bunden. Og der var det økologi, jeg tænkte. Ja" (Dagsinstitution 2).

"Jeg var bare hurtig til at gribe bolden. [...] Der var et pludseligt relativt højt beløb af frie midler, som kommer til politisk debat for nogen, der gerne ville økologi, så var det et nemt forlig at lave" (Hospital 1).

Handlingsplaner nævnes i litteraturen ('Kvalitativ undersøgelse om økologi i offentlige køkkener – Delrapport – indblik i økologisk omlægning') som et vigtigt redskab til at skabe systematiske rammer for en økologisk omlægningsproces:

"At lave en overordnet plan i forhold til at tage et step af gangen og hvordan kører man det igennem og så lave delmål og finde succeskriterierne. Hvad er det letteste at køre ind lige nu for eksempel" (Plejhjem 4).

"Det er godt der er ildsjæle - men når man skal føre det videre er man nødt til at få det struktureret, så det ligger inden for den struktur der nu er i den virksomhed, region, kommune, hvad det nu måtte være" (Hospital 1).

Derudover kan der i materialet identificeres eksempler på betydningen af arbejds- og ansvarsfordeling samt indstilling, såsom at påtage sig opgaver, som ligger uden for praksis i køkkenet, der er med til at sikre, at et økologisk omlægningsarbejde får succes:

"Jeg har så også nogle områder, hvor det ikke egentligt hører ind under køkkenet. Jeg bestiller alle varer i huset, rengøring, og hvad der ellers skal være. Så jeg har fået nogle opgaver, der rækker ud over køkkenet" (Dagsinstitution 1).

Succes af omlægning ses knyttet til arbejdsindstilling, hvor første skridt i opstarten, er koblet til opstarterens / lederens indstilling og tilgang:

"Vi skal jo gøre os klart, at vi er på arbejde og hvis man beslutter i en kommune, at man vil have så og så meget økologi, så er det min pligt som medarbejder at udføre det stykke arbejde bedst muligt - ellers er jeg jo ikke god til mit arbejde" (Dagsinstitution 1).

"Vi bruger rigtig mange kræfter på at diskutere, eller på at fokusere på, at årsagen til, vi er her, det er patienterne. Rigtig mange køkkener har igennem mange år haft fokus på, hvordan kan vi få nogle goder som personale, hvornår kan vi holde fri og hvor mange friweekender kan vi få. Her vender vi den om og siger, at 51% af vores fokus handler om patienterne, hvad kan vi gøre for, at patienterne bliver raske, hvad kan vi gøre for, at maden bliver bedst mulig og hvad kan vi gøre for, at kunderne i kantinerne også har det godt, og så de 49% er det, der handler om os selv, om personale goder og muligheder" (Hospital 4).

Derudover bør det defineres hvilke arbejdsopgaver man som institution vil prioritere højt:

"Hvad er det lige vi vil koncentrere os om, og hvad af det vi vil gøre mere end noget andet. Der kommer jo hele tiden ting indover pædagogerne, som de skal. Det kan godt være, at vi siger, vi skal have plantekasser, vi skal have jord til bord, vi skal høste de æbler der hænger i træerne, men samtidig bliver der sagt, at der skal laves dialogisk læsning" (Dagsinstitution 3).

Sidst ses en pædagogisk og involverende tilgang, at have den effekt, at der skabes ejerskab og at arbejdet med og rammerne for økologisk omlægning ud fra en sådan tanke-

gang skaber energi til at tænke fremad:

"Men jeg kan se, at det sammenspil de har, når de skal finde ud af, hvordan løser vi den her opgave i fællesskab, så vi får det bedste ud af det, og den kompetenceudvikling, der har været, fordi der har været forskellige kompetencer i teamet" (Hospital 3).

"Vi så hinandens køkkener og spiste hinandens mad. Det jeg syntes, der var bedst, var at vi kunne snakke sammen om, hvad der skete i de enkeltes køkkener pt., og hvad kunne du tænke dig, der sker fremadrettet - hvordan er det nu, hvad vil du gerne fremadrettet. Man bliver tvunget til at været oppe på beatet" (Plejhjem 4).

"Der, hvor jeg synes, at det er godt for personalet, det er jo selvfølgelig, hvis de får lov til selv at komme med nogle ideer, og så får lov til at afprøve det. Det tror jeg er en af de ting, hvor man vil sige, at det er rigtig godt, at man hele tiden får dem også til at komme på banen, det er ikke bare mig, der siger, at nu skal vi sådan og sådan og sådan, men at de kommer med nogle idéer, og at vi prøver dem af. Det tror jeg, er det, det er jo det, der er motiverende for personalet" (Plejhjem 1).

Opsamling på organisering - opstart og rammer

At lade økologisk omlægning blive indført som en top-down proces, kan skabe succes og forankring af omlægningsprocessen, men det synes dog værdifuldt for økologiprocesen at arbejde med medarbejderinddragelse på flere planer som strategisk indsats. Således bliver økologisk omlægning ikke bare et projekt, der bliver pålagt den enkelte institution, som en del af mange andre tiltag, der skal prioriteres imellem. Ved medarbejderinddragelse er der større chance for, at der skabes ejerskab og økologi bliver et af projekterne, der prioriteres højt i institutionen, idet en involverende, pædagogisk tilgang er motive-



rende for personalet.

Gennem medarbejderinddragelse skabes yderligere et kendskab til medarbejdernes arbejdsindstilling samt mulighed for at øge deres forståelse for arbejds- og ansvarsfordeling. Derudover anbefales det at systematisere processen gennem udvikling af handlingsplaner.

3.2

Ledelsespraksis

Køkkenledelsens rolle er central for målsætningen om mere økologi i de offentlige køkkener, hvorfor der som en del af denne undersøgelse er sat fokus på ledelseserfaringer fra køkkener, som allerede har opnået succes med økologi, og hvordan ledelsespraksis kan understøtte forandringen til mere økologi i produktionen. Fem køkkener (Plejehjem 2, 3 og 4 og Hospital 3 og 4) er undersøgt med fokus på ledelsespraksis. I fire af de fem køkkener har tiltag til fremme af mere økologi i produktionen været tæt integreret med køkkenernes øvrige forandringer, så som omstruktureringer og produktionsændringer. Det femte køkken har altså ikke arbejdet med økologiomlægning som bevidst strategi, men har gennem en årrække haft en høj økologiprocent. Køkkenlederens vision for økologiarbejdet har stor indflydelse på lederens praksis, ligesom lederne griber arbejdet med økologi an på forskellig vis afhængig af kompetencer samt øvrige udviklings- og ledelsestiltag. Lederen er en afgørende faktor for omlægningsprocessens succes, og er det kommunikerende led inden for og uden for institutionen, med kontakt til forvaltninger, leverandører og køkkenpersonalet. Deres vision for økologi i køkkenet bruger de i deres ledelsespraksis ved at gøre medarbejderne klart, at det er dem som ledere, der har besluttet, at de skal arbejde med økologi. Følgende citater fra lederne illustrerer dette:

"Efter jeg blev ansat, holdt vi et stort personalemøde, hvor alle var her, og så tænkte jeg, at nu ville jeg gerne fortælle, hvorfor jeg tror på det hjemmelavede og det økologiske. Jeg ville gerne have dem til at forstå, hvad det var, jeg syntes, var

rigtig omkring det her. Så jeg fortalte i to timer, både om de økonomiske konsekvenser og også om min drøm om at lave god mad [...] det endte med at medarbejderne klappede. [...] Det jeg bagefter har tænkt meget over, og som jeg ikke havde planlagt, det var, at jeg kom til at tale til deres fagprofessionelle hjerter, jeg talte glæden og stoltheden ind i faget, og jeg talte til den sunde fornuft. Det gjorde udslaget for mig, og samtidig sagde jeg til dem, at det er sådan her det bliver. Visionen og målet er klart, og det er ikke til diskussion - vejen derhen det finder vi sammen" (Hospital 3).

"Vores vision er, at vi laver mad fra bunden med friske og gerne økologiske råvarer[...] Som øverste leder er det vigtigt, at jeg siger, at det er det, vi vil her" (Hospital 4).

Stærke visionære ledere som disse kan med deres entusiasme motivere medarbejderne. Der er dog risiko for, at medarbejderne ikke deler entusiasmen, hvilket kan få negative følger og stor modstand.

I nogle tilfælde deltager lederen i produktionsarbejdet i køkkenet. En leder fortæller, at det var:

"Den vej, jeg kom igennem med det, var at gå i produktionen. De havde aldrig bagt et franskbrød før, så gik jeg selv ude og bagte franskbrød, så det første halve år var det mig, der bagte franskbrødet. Jeg var med i alt. Jeg viste dem det hele, og efterhånden var der nogle der synes, at det kan vi da også godt selv og så måtte de selv prøve" (Plejecenter 2). Denne form for sidemandsoplæring kan være effektiv i et mindre køkken, hvor lederen kan håndværket og af den vej lære medarbejderne at håndtere nye retter og råvarer, og altså de køkkenfaglige metodikker til at producere mad fra bunden. Denne form er dog en udfordring, hvis lederen, som her, gerne vil trække sig mere ud af den daglige produktion og få medarbejderne mere på banen:

"Hvis du har nogle medarbejdere, som ikke er særlig dygtige håndværksmæssigt, så er du nødt til at skulle klæde dem på, og hvis ikke de vil ændre i deres procedurer, hvis de er fastlåst, så er det også svært nogle gange. Altså jeg er et meget kreativt menneske, og det er der mange af mine medarbej-

dere der ikke er, og de kan ikke altid se det, og så skal jeg formidle, hvordan de skal være kreative, og der kan jeg godt have tænkt en masse i mit hoved, men så huske at få sagt alle de der små ting til medarbejderne, så det faktisk kommer til at se ud som en flot helhed" (Plejecenter 2).

God ledelse omtales da også af denne køkkenleder som værende:

"Når mine medarbejdere ved, hvad de skal og ikke er i tvivl om, hvad deres opgave er." (Plejecenter 2).

Dialog med medarbejderne er en del af den daglige ledelsespraksis. Dette kan foregå gennem personalemøder, der er en meget velkendt mødeform, som består af envejskommunikation fra ledelsen med orientering til personalet afsluttet med lidt løsere snak om aktuelle praktiske problemstillinger:

"Dels drikker vi lige kaffe sammen i 5-10 min. om morgenen, så vi kan snakke om, der er ændringer i dagens produktion. Ellers holder vi faste møder hver tirsdag fra halv to til to, hvor der kunne tages nogle problematikker op. For eksempelvis hvorfor holder suppen i cafeen sig ikke varm, hvad gør vi ved det? Så laver vi aftaler på de møder" (Plejecenter 4).

Et andet eksempel er en leders indførelse af en halv times morgenmøde hver morgen, med ønsket om at få medarbejderne til at tale mere sammen og mere åbent med hinanden:

"Det er en proces. Det er mig, der har sat dagsordenen om, at det er det vi skal, og jeg har sagt, at det er i det her forum, I skal bruge hinanden, og det er helt legalt at sige tingene, så det ikke kun bliver lederens problem, men at vi skal løse problemerne sammen. Det har været en lang proces at turde åbne sig for hinanden. Førhen gik de ind til mig for at sige det, og så var det mig, der skulle gå til en person eller tage det op på morgenmødet - det var som om, at alt blev pålagt mig. Jeg har i sidste ende ansvaret, men jeg vælger, at sige, at vi sammen skal finde en løsning, og derfor skal det siges i et åbent forum. Jeg er der jo hele tiden til at styre processen og støtte op om den, der siger det, men jeg finder ikke løsningen for dem" (Plejecenter 3).

Supervision er en tredje form, som i dette tilfælde handler om, at medarbejderne bliver bedre til at arbejde selvstændigt sammen. Samtalerne skal bidrage til, at medarbejderne bliver bedre til at gå i dialog med hinanden og i deres daglige arbejdsopgaver kan løse problemerne sammen, uden nødvendigvis at inddrage lederen. Derudover er der i to køkkener indført teams. Her har målet været at få medarbejderne til at tage mere ansvar. Lederne begrunder her indførelsen af teams:

"Der var mange, der ikke kunne tage stilling til tingene, og de tog ikke ansvar for tingene, så groft sagt, oplevede jeg, at nogle medarbejdere gik med hovedet under armen, når de gik på arbejde. Det gør de ikke mere, fordi nu er de koordinatører. De er alle koordinatører på skift. Det besluttede vi, da vi lavede den her teamstruktur. De har 14 dage ad gangen, hvor de er ansvarlige for at indkalde til tavlemøder og sparre med produktionslederen. Der er én produktionsleder her og én i kantinen" (Hospital 3).

"Vi havde også forholdsvis meget sygefravær - altså mellem 4-6%. Det kommer an på, hvem man siger det til - det er jo i virkeligheden ikke så meget, men vi synes, det var for meget. Vi kunne se, at nogle af de faglige stærke personer med en uformel kompetence, tiltog sig nogle rettigheder, vi ikke havde aftalt, så kvaliteten begyndte at svinde. [...] Derfor tog vi beslutningen om at arbejde i teams, fordi vi ville sige, at vi ville være mere rutinerede i det, vi laver, og vi skulle i teamet kunne holde hinanden fast i, hvad det er for nogle udviklingsopgaver vi arbejder med, og så skal vi først og fremmest kunne se hinanden i øjnene og sige, hvis jeg er syg så er det fordi jeg virkelig er syg. Det var blevet sådan, at det kunne være lige meget om man var syg, fordi der ikke nødvendigvis var nogle der opdagede, at man var syg - lederne gjorde selvfølgelig. Det var egentlig baggrunden for at lægge om til teams - det var et ønske om nærvær og kvalitet" (Hospital 4)

At indføre teams er en proces over flere år, men som kan medvirke til, at medarbejderne tager mere ansvar og arbejder selvstændigt. Samtidig vil lederne gerne sikre effektive og loyale medarbejdere. Flere af lederne har et ønske om at

involvare medarbejderne mere og få dem til at tage større ansvar:

"Nogle medarbejdere spurgte efter et halvt år om, vi ikke skulle tilbage til det gamle. Hvorfor sagde de det? Fordi nogle af dem syntes, det var svært - det krævede meget af dem. Forestil dig, at du går på arbejde, og så er der nogle, der tager ansvaret for dig, og du får udstukket den opgave, du skal have. Det er for nogle en tryghed og dejligt nemt, men det kan du ikke længere. Når du går ind af døren her, så kræver vi noget af medarbejderne" (Hospital 3).

"Hvis man kigger samfundsmæssigt, så mener jeg, at man har en forpligtigelse som arbejdsplads til at se, hvordan man udvikler sig rent samfundsmæssigt. Alle unge mennesker arbejder i grupper og teams i dag. Det, jeg synes, vi manglede at give medarbejderne var at give dem mere ansvar og indflydelse på deres arbejde, og det synes jeg, vi er lykkede godt med. Der er nogle, der stadig synes, det er rigtig svært, fordi der er mange, der har været her i 30-40 år, så det er en helt anden måde at arbejde på, og det gav mange konflikter til at begynde med. Men jeg kan se, at det samspil de har, når de skal finde ud af, hvordan løser vi den her opgave i fællesskab, så vi får det bedste ud af det, og den kompetenceudvikling, der har været, fordi der har været forskellige kompetencer i teamet, det giver meget end at sende folk på kurser" (Hospital 3).

"Alle medarbejderne skal kunne tage selvstændige beslutninger om en ret, du er i gang med. Vi kræver meget af personalet her i forhold til ansvar. Når du står med en ret, skal du kunne forholde dig kritisk til metodikken, vi kører mange nye retter igennem hele tiden, og der får du ansvar for at kunne vurdere hvordan vil du gribe det an - hvis du tænker, at det her bliver ikke godt, så skal du kunne handle på det" (Plejecenter 2).

Ovenstående citater er fra ledere, der har et ønske om, at medarbejderne skal tage mere ansvar. På forskellig vis forsøger lederne at omstrukturere og involvere medarbejderne mere. I disse køkkener er arbejdet med økologiomlægning en integreret del af ledelsens strategi for at få medarbejderne til at tage mere ansvar.

Opsamling på ledelsespraksis

Uanset om økologisk omlægning er startet på leders eget initiativ eller på baggrund af beslutninger ovenfra, kan økologiomlægningen blive en succes. Dog tyder det på, at ved centralt udmeldte initiativer til økologi kan det være en særlig udfordring at få køkkenet til at omlægge til økologi og ikke kun konvertere varer i forbindelse med indkøb.

Kommuner og regioner med overordnede målsætninger om økologi kan med fordel have en målrettet indsats over for køkkenlederne med initiativer, der kan hjælpe med at forankre arbejdet med økologi. Lederen er vigtig for omlægningens succes, og er det kommunikerende led ud til forvaltninger, grossister og køkkenpersonalet. Der er forskellige tilgange til leder-medarbejder dialog, såsom personalemøder, supervision eller teamarbejde. Sidstnævnte er en lang proces, men kan have det positive udfald, at medarbejderne tager mere ansvar, udvikler større selvstændighed og bliver mere effektive og loyale.

3.3 Faglighed og uddannelse

Øget faglighed og kompetencer opleves som en nødvendighed for at gennemføre og forankre økologisk omlægning. Ved uddannelse af køkkenpersonalet gennem kurser, ekskursioner, foredrag, oprettelse af faglige netværk med mere, skabes der motivation, forståelse samt en ny og mere ensrettet viden i arbejdet, som åbner for udvikling og mindsket modstand:

"Der blev lavet en række kurser ude på teknisk skole, simpelthen for økologi og for at starte det op. Og det var en stor succes [...] hun (læreren, red.) var nemlig meget helheds-tænkende og meget tænkende i, at det ikke kun er, om der er et økologimærke, men netop tænke det her med om, det er dansk, om det er transporteret og altså alle de her ting, så det synes jeg, det var rigtig godt" (Dagsinstitution 2).

"Vi fik den samme viden. Det gør det lidt nemmere, når vi samlet har hørt på det - hvorfor skal det være økologisk? Så kan man jo have sine egne personlige meninger, men dem må vi jo holde lidt for os selv, vi er ansat for at arbejde med det her, der er blevet os pålagt. Det var spændende med spændende undervisere, og det gjorde det sjovt. En hel uges kursus var godt" (Plejhjem 4).

"Så fik de en forståelse [...] de fandt hver især ud af, hvad de syntes var vigtigst - så kunne de se en grund til, hvorfor de skulle arbejde med det her. De slap deres blokeringer. De fik også en bedre håndtering af råvarerne, fordi de syntes, det var hårdt og besværligt at skære hvidkål over" (Plejhjem 1).

"Vi fik jo et sammenhold - vi gik jo meget alene. Bare det at være samlet på de kurser[...] det har givet rigtig meget stor meningsudveksling i kommunen, og vi har dannet nogle netværksgrupper" (Dagsinstitution 1).

Udover øget faglighed, kompetenceudvikling og ny viden, tyder alt på, at uddannelse skaber øget faglig stolthed og arbejdsglæde, idet arbejdet bliver sjovere, og at det bidrager med flere muligheder for at tænke kreativt som følge af, at der laves mad fra bunden:

"Det skaber faglig stolthed. Det er ikke min idé, men det er deres idé, det er dem, der har testet det, det er dem, der har fået det til at fungere, og når jeg sidder her om eftermiddagen og kommer ned og får smagt lidt på kødet eller hvad det kan være, så kan jeg mærke, at de har den der glæde over, at det her er vores, og det er vores skyld, at det smager, som det gør" (Hospital 4).

"Det sætter de jo en stor ære i at kunne få lov til at bruge deres kreativitet der. For det handler jo også om, man skal være kreativ for at kunne se nogle muligheder frem for nogle begrænsninger" (Plejhjem 1).

Økologisk omlægning er en proces, der skal vedligeholdes og opdateres jævnligt for at opretholde mening med samt motivation og engagement for projektet:

"Når man implementerer er det, at man skal huske, at man skal vende tilbage til tingene igen" (Dagsinstitution 3).

"Vi kan jo hele tiden lære noget nyt. Og jeg vil sige, at det er vigtigt, når man får nye medarbejdere, at de så også får en, hvad skal vi sige, en indlæring eller i hvert fald en større viden omkring økologi, og hvorfor er det lige, vi gør det og hvad er det" (Plejhjem 1).

"Det vi gør, det er, at hvis der er et produkt, som vi ikke er helt tilfredse med, så forsøger vi hele tiden at gøre det bedre. Den faglige sparring, der er mellem kok, ernæringsassistenter, økonomaer, slagtere og bagere - det giver en god sparring. Men det handler om hele tiden at arbejde med kvaliteten - hvordan gør vi det her produkt endnu bedre" (Hospital 3).

Økologisk omlægning har mødt stor modstand, men den synes at være faldende. I dag ses potentialet i uddannelse, særligt idet arbejdet handler om andet end at producere mad:

"Det handler jo ikke kun om at lave mad, når man arbejder i et køkken i dag, man skal kunne skrive skilte, sedler, arbejde på computer og tværfaglig kommunikation. Alle medarbejderne skal kunne tage selvstændige beslutninger om den ret, du er i gang med. Vi kræver meget af personalet her i forhold til ansvar" (Plejhjem 4).

Et punkt, der bevæger sig ud over madproduktionen, som kobler sig til netop arbejdsform, tankegang og tilgang, der er i den enkelte institution eller kommune, er økologiens omlægningsprofileringspotentiale:

"Jeg tænker, at hvis vi skal kunne tiltrække nye medarbejdere, så skal vi have en organisation, hvor medarbejderne har ansvar og de har udviklingsmuligheder" (Hospital 3).

"Jeg synes, vi er nødt til som køkkenchefer at bruge noget krudt på at profilere vores virksomheder, fordi der er ikke nogen, der kommer og gør det for os" (Hospital 4).

Yderligere efterspørger nogle køkkenledere kursus om økologiomlægning målrettet ledere samt mulighed for netværk med andre ledere, der arbejder med økologi. Flere

af lederne efterspørger ikke kurser og rådgivning i økologi, men ønsker at styrke sine egne og mellemlæderes kompetencer inden for ledelse. Nye ledere, som skal i gang med økologiomlægninger, kunne have stor gavn af erfaringerne fra de mere erfarne økologiomlægningsledere enten i form af kurser, netværk eller formidlet via økologiomlægningskonsulenterne. Her bør man dog være opmærksom på, at succesfulde økologiomlægninger er integreret med køkkenernes øvrige forandringer og strategiske arbejde.

Opsamling på faglighed og uddannelse

Økologisk omlægning kræver øget faglighed og større ansvar af de ansatte. Ved at give køkkenpersonalet mulighed for at deltage i kurser og efteruddannelse skabes der den samme viden, forståelse og sammenhold personalet imellem. Gennem den øgede faglighed som uddannelse skaber, øges kreativiteten i det daglige arbejde. Det er komponenter, der i sidste ende oftest har det udfald, at der udvikles en større arbejdsglæde blandt personalet. Det er dog nødvendigt, at der følges op på uddannelsesområdet, idet de kompetencer og den viden medarbejderne oparbejder, kræver løbende opfølgning – også for opretholdelse af motivation og engagement. Også køkkenledere kan have behov for kurser, rådgivning, netværk inden for økologi og / eller udvikling af ledelseskompetencer. Man kan med fordel udnytte profileringspotentialet i økologi og de arbejdsgange, der følger af at indføre økologi, til at fremhæve institutioner og tiltrække arbejdskraft.

3.4 Helhedstænkning

Visioner for økologi handler langt hen ad vejen om engagement, og tænkes ofte som en del af en helhed, og som den overordnede vision for produktionen af mad og måltider i den enkelte institution. Visionerne er mad ud fra en helhedsorienteret tankegang om at lave mad fra bunden. Hjemmelavet mad, hvor håndværket er i fokus og køkkenet har for arbejdet alt eller det meste selv. Der tænkes i gode, rene og økologiske råvarer, som ved at være et bedre produkt end det konventionelle, er med til at øge kvalitet og bæredygtighed i produktionen. Der er en generel helhedstankegang, som baserer sig på sund fornuft i tanke og i handling:

"Det hænger sammen. Det er respekt for fødevarerne [...] At det ikke er noget kunstigt, vi skal have taget ud af skabet, eller jeg skal lige have slået op i den her bog, fordi nu skal vi lave økologi. Den sidder jo herinde (peger på brystet, red.). Og sidder deroppe (peger på hovedet, red.)" (Hospital 2).

"Og at det ikke kun er den økologiske vare, men at det også er hele det omkring det madkoncept, man har" (Hospital 2). "Øhm, vi var også gode til selv måske at hente det pulver, vi skulle bruge til vores sovser og til vores supper, så det var hele den der tankegang, det var ikke så meget økologien, men det er jo hele den der tankegang om, hvad gør du her eller hvordan kan du gøre tingene anderledes - også for at køkkenpersonalet ligesom fik lidt ejerskab i det" (Plejhjem 1).

"Vi har ikke gjort det, at vi har ændret det til økologi, men vi har reduceret i vores varelager. Det er også et skridt på vejen, ikke at have så meget på hylderne, ikke at have så stort et udvalg" (Hospital 2).

"I stedet for, at du har fire varianter af yoghurt, jamen så skal du måske ned bare på en enkelt variant af yoghurt. Grønt, du køber hjem til at pynte dit smøbrød med eller dine pålægsfade med, jamen hvad er det lige, der bliver smidt ud? De kødstykker, du måske bruger til din gullasch, kan du bruge en billigere udskæring der?" (Plejhjem 1).

Lederne, som arbejder med økologiomlægning ser økologien som en del af arbejdet med udvikling af køkkenet og måltiderne. Følgende citater beskriver dette:

"Det er ikke økologien alene, hvis økologien ikke havde været der, havde jeg nok taget den til mig alligevel, fordi jeg går ind for økologi og bæredygtighed, men ellers er det den kulinariske tilgang, som er en passion for mig, men det kan jeg kun på baggrund af mine medarbejdere. Hvis de ikke kan, så kan vi ikke lave god veltillavet mad" (Plejecenter 2).

"Jeg går ind for rene råvarer, og så kan jeg se en idé i, at man ikke skal lave så meget diætkost, det synes jeg, var rigtig dejligt. Vi havde flere, der ikke kunne tåle forskellige ting, men når jeg brugte økologiske varer, så kunne folk tåle det. Så kunne jeg lide at lave tingene fra bunden af, jeg hader halvfabrikata. Jeg synes, at det der med at slæbe papkasser ind og ud, og lave et produkt, du ikke rigtig tager ansvar for. Det tiltaler mig ikke" (Plejecenter 3).

"Min vision er, at vi laver mad fra bunden, så vi har en høj faglighed, og så vi har håndværket med i det. Så er det selvfølgelig at lave god mad som patienterne spiser. Men hele visionen er det med at lave mad af friske råvarer, at vi laver økologi, at vi hele tiden udvikler os i forhold til, hvordan vi kan arbejde med økologi og at få flere produkter ind i køkkenet, fordi det er der også økonomi i" (Hospital 3).

Disse ledere forstår økologi i sammenhæng med en vision om at lave mad fra bunden af. Lederne beskriver 'mad fra bunden af' på forskellig vis - 'kulinarisk tilgang', 'hader halvfabrikata', 'høj faglighed' og 'håndværket med i det'. Ingen af lederne taler ret meget om de miljømæssige effekter af økologisk produktion. I stedet er det måltidernes kvalitet og madhåndværket, som beskrives gennem udtrykket 'mad fra bunden af'. Ingen af disse ledere mente, at det ville give mening at lave mad fra bunden, hvis økologi ikke også var en del af det.

Bæredygtigheds- og miljøtankegangen bliver andre steder udtalt, som en vigtig faktor bag arbejdet med økologi og igangsættelsen af økologisk omstilling. Minimering af spild, omstilling arbejdsrutiner og vaner:

"Vi kobede det meget sammen med, at det ikke kun var økologi, men at det var miljøtankegangen, og det så betød miljø.. og hele tiden fik folk til at forholde sig til, hvad de også gjorde derhjemme. [...] Hvis du kan få medarbejderne med hele vejen rundt og tænke helhed, så bliver de også mere motiverede til at gøre det på arbejde. Laver de god mad hjemme, så laver de også god mad her. Smider de meget skrald væk hjemme, gør de også her. Så det der med at få en sammenhæng ind" (Hospital 1).

Opsamling på helhedstænkning

Økologisk omlægning tænkt ud fra en helhedsorienteret tankegang er en del af visionen om at lave mad 'fra bunden', hvor madhåndværket er i centrum. Det er en fornuftbaseret tilgang til madlavningen med udnyttelse af råvarer og begrænset sortiment for et at nedsætte madspild. En tilgang, der understreger vigtigheden af at have respekt for og en holdning til det madkoncept, der er prioriteret. Ovenstående kombineret med miljø og bæredygtighed, er med den rette baggrundsviden (fra kurser og rådgivning) med til at skabe en helhedsforståelse for økologiomlægning, og bør derfor være en bærende del af projektet. Køkkenledere kan med fordel sætte fokus på medarbejderne og deres forståelse for arbejdet med økologi. Udover at kompetenceudvikle medarbejderne og øge deres viden om økologi, kan lederne skabe rum for dialog om økologi, faglighed og udvikling. Ved at give plads til forskellige holdninger og fordomme om økologi og de forandringer køkkenet skal igennem, kan medarbejderne få mulighed for at forholde sig til økologi fremfor kun at føle økologien som påtvungen.



**ØKOLOGI I
OFFENTLIGE
KØKKENER**



ØKOLOGI I
OFFENTLIGE
KØKKENER

Tema 4

Udfordringer og udviklingspotentiale ifølge omlægningskonsulenter

Dette tema tager udgangspunkt i omlægningskonsulenternes viden om udfordringer og udviklingspotentiale i forbindelse med økologi i offentlige køkkener. Dette tema om omlægningskonsulenter står som et selvstændigt tema, da omlægningskonsulenterne bidrager med et udefrakommende indblik i og ekspertviden om økologisk omlægning.

En vigtig brik i arbejdet med økologisk omlægning er de omlægningskonsulenter⁷, der yder bistand og rådgivning til køkkenpersonalet, samt kan agere sparringspartner for beslutningstagere og embedsmænd. De oplever således direkte, hvilke udfordringer omlægningen møder eller skaber i institutionerne. Samtidig skaber den direkte kontakt mulighed for at identificere potentialet for yderligere udvikling i den økologiske omlægning. Fire forskellige omlægningskonsulenter har bidraget med deres viden og erfaringer til denne undersøgelse.

4.1 Udfordringer

Viden eller mangel på samme

Den måske største udfordring, konsulenterne møder i deres arbejde, er manglende viden eller kendskab til økologi. Denne mangel på viden kan findes både blandt køkkenpersonalet, men også blandt embedsmænd og beslutningstagere, samt blandt grossisterne, der skal sælge og levere de økologiske varer, hvilket af forskellige årsager gør det til en stor udfordring at få alle til at trække i den samme – økologiske – retning.

Fælles for alle tre grupper er, at den manglende viden skaber manglende incitament eller motivation for at omlægge

til økologi, da det er svært at forstå, hvad fordelene er, og hvorfor det overhovedet er vigtigt.

Blandt køkkenpersonalet oplever konsulenterne ligeledes manglende viden eller faglighed i madlavningen, der ikke nødvendigvis kun er forbundet med økologi, men også at omlægning til økologi kræver et skifte fra brugen af halv- og helfabrikata til en øget brug af råvarer, hvilket kun få er uddannet endsige i stand til uden videre. Dette skift er forbundet med de højere økonomiske omkostninger ved økologiske varer, der betyder, at mere mad må laves fra bunden, og dermed har en stor indflydelse på planlægningen og frembringelsen af måltiderne. Den manglende kreativitet i måltidsplanlægningen, som er et resultat af en anden eller manglende faglighed i køkkenerne, skaber dermed en udfordring for konsulenterne, da det således ikke blot handler om økologi eller ikke økologi, men om et skift i selve den daglige madlavning.

Personalet kan også have svært ved at vurdere råvarekvaliteten, da de økologiske varer kan have et andet udseende eller kortere holdbarhed end de konventionelle varer, de er vant til, hvilke ofte opfattes negativt.

Brug af forskellige typer kødudskæringer er et centralt område i økologiomlægningen, da prisforskellen er stor mellem konventionelt og økologisk kød. Men da konsulenter-

⁷ Se oversigt over økologiomlægningskonsulenter på www.okocater.dk

ne ofte møder den ovenfor beskrevne mangel på faglighed og viden, ligger en sådan omlægning af måltiderne ofte de ansatte fjernt, hvilket gør det svært at tro, det økonomisk kan lade sig gøre.

Især på ældreområdet møder konsulenterne flere steder, der anser omlægningen som problematisk. Dette argumenteres blandt andet ved, at den foretrukne proteinkilde er og bliver kød blandt ældre, hvilket igen skaber en økonomisk udfordring, da økologisk kød ofte er markant dyrere end konventionelt. En mulig løsning er at levere hele eller halve dyr til køkkenerne, men igen spiller både fysiske rammer og en manglende faglighed i køkkenerne ind, da en stor del af personalet er vant til at arbejde med forarbejdet kød, typisk hakket eller i tern, men ikke med at partere eller forarbejde større udskæringer. Den omlægningsforståelse, der repræsenteres i at se kødet som den største udfordring, har typisk startet sit fokus på at få kigget på grøntsagerne. To hospitaler i undersøgelsen er der imod startet med at se på kødet, og dermed rettet fokus mod de udfordringer kødet giver i køkkenerne.

Den manglende viden blandt embedsmænd og politikere bevirker en manglende forståelse for vigtigheden af implementeringen af økologisk omlægning, og har blandt andet til følge, at f.eks. embedsmænd, der har fået implementeringen til opgave, men ikke selv forstår den potentielle nytte, mangler motivation og samtidig har problemer med at yde rådgivning til de enkelte institutioner:

"Altså typisk, hvis du går ind på en miljøforvaltning, så har de en holdning[...] men ellers, så er der masser af politikere og embedsmænd, der ved ligeså lidt som den almindelige dansker" (Omlægningskonsulent 1).

Problemet gentager sig i et vist omfang i institutionerne, hvor det oftest er ledelsen eller køkkenlederen, der ønsker omlægning, mens resten af personalet er indifferent. Igen

opstår der en kløft mellem ønske og handling.

Konsulenterne oplever i stort omfang, at de grossister, der ikke er specialiserede i at sælge økologiske varer, ikke er i stand til at rådgive deres kunder, køkkenerne, fagligt, da de ansatte også her ikke nødvendigvis har viden om fordele og ulemper ved de økologiske varer, de sælger.

"Altså selvfølgelig vil de sige, jamen vi har økologiske gulerødder og økologisk havregryn og hvis kunden bare siger, det er det de vil have, men hvis de har bare et lille spørgsmål om et eller andet, altså så ved de ingenting. Og det tror jeg er et problem i forhold til at komme videre med økologi" (Omlægningskonsulent 1).

Dette besværliggør dialogen med grossisterne, især hvis disse heller ikke selv har viden inden for området. Desuden er samme ansattes viden om sæson og lokalitet inden for de forskellige varer ofte begrænset. Endnu et område, hvor personalet kunne have brug for deres hjælp.

Økonomi, tid og andre ressourcer

Som nævnt er et af de områder, der byder på udfordringer for økologisk omlægning, det økonomiske. Omlægningskonsulenterne møder ofte denne barriere i deres arbejde, da køkkenerens budgetter normalt fastholdes på samme niveau som før økologiomlægning. I stedet for kræver det et skift i de måltider, der serveres og de råvarer, der bruges.

Med omlægningen til økologi følger en anden måde at lave mad på. Denne måde kan i første omgang koste de ansatte i køkkenerne ekstra tid, da rutiner skal ændres og flere produkter, der ellers kunne købes forberedt eller frossent, nu skal tilberedes fra bunden. Den reelle udfordring ligger dog som regel i antagelsen, at det kommer til at koste meget tid, selvom det i højere grad handler om en omlægning af arbejdet. På længere sigt kan man potentielt spare ved at ændre

indkøb fra hel- og halvfabrikata til friske råvarer, da disse kg for kg er langt billigere i indkøb.

Det nævnes også, at initiativerne i forbindelse med økologiarbejdet kun er et ud af mange tiltag, der kommer fra kommunernes politikere og embedsmænd. Da det ikke altid er obligatorisk, kan økologiomlægning, og de dermed forbundne kurser og andre afvigelser fra rutinen, virke som en udfordring, og derfor nedprioriteres opgaven i forhold til andre tiltag, som institutionerne anser som vigtigere. Endelig kan omlægningen også munde ud i problemer mellem de ansatte eller ledelsen og de ansatte, eller åbne op for konflikter, der handler om helt andre ting. Som en omlægningsskulent har iagttaget:

”Lige pludselig sidder man i en helt anden hvepserede end at det handler om mad og økologi og børnene. Så handler det lige pludselig om magt og magtlidelighed. Man kan lige pludselig være inde i nogle helt andre ting og problematikker” (Omlægningsskulent 1).

Omlægningsskulentens rolle

Eksterne konsulenter, der bliver hentet ind for at forandre rutiner og bryde mønstre, er ikke altid velset blandt de ansatte. Således også inden for økologisk omlægning, hvor konsulenterne ser det som en udfordring ikke at træde køkkenpersonalet over tærne. Det er ikke nemt at motivere personalet og få dem til at implementere de nye idéer. I visse tilfælde opleves det, at personalet gør det, de bliver bedt om og ændrer rutinerne i køkkenet, men ikke ændrer deres holdninger til økologi eller hvilken arbejdsmetode, der er den rigtige. Offest giver dette køkkenerne problemer, når konsulenterne ikke længere samarbejder med dem på tæt hold. Det er derfor vigtigt, at omlægningsskulenterne ikke blot forklarer, hvad køkkenerne skal gøre og hvordan, men også hvorfor, for dermed at skabe motivation og forståelse for

tanken bag økologi, som kan vare ved -også efter konsulentens arbejde er afsluttet. Denne forankring er meget væsentlig for, at der ikke bliver tale om et projekt om omlægning, men en integreret hverdagspraksis i køkkenerne. Omlægningsskulenter har her en udfordring i at sikre, at de ikke bærer deres tilgang og viden med sig ud igen.

4.2 Udviklingspotentiale

Selvom økologisk omlægning, set fra omlægningsskulenternes perspektiv, indebærer en del svære udfordringer, møder de i 2012 efter eget udsagn mindre modstand mod økologisk omlægning end tidligere – hvilket nok ikke er generelt på landsplan. Til gengæld gør de opmærksom på en række punkter, der indebærer potentiale for udvikling, så omlægningen kommer til at fungere endnu bedre.

Indkøbsaftaler

Set i omlægningsskulenternes perspektiv er de indgåede indkøbsaftaler en udfordring. Ikke nok med, at nogle af grossisterne, som beskrevet tidligere, mangler viden om økologi for at kunne rådgive deres kunder, så underligger langt de fleste institutioner kommunernes indkøbsaftaler med disse grossister. Aftalerne binder køkkenerne til indkøb hos grossister, hvor økologi i mange tilfælde ikke er en prioritet, og udvalget er dermed begrænset. Der er stort potentiale for udvikling ved fornyelsen af disse, som regel flerårige kontrakter, hvor det kunne være en mulighed at finde andre, mere økologivenlige, grossister eller presse totalgrossister til at indføre flere økologiske varer i deres sortiment. Omlægningsskulenterne peger på, at indkøbsaftalerne i højere grad skal udarbejdes med fokus på økologi for at kunne fungere i det daglige arbejde i et økologisk køkken.

Viden om og forståelse for økologi

Som før beskrevet, er en stor udfordring for økologisk

omlægning den gennemgående mangel på viden om økologi og produktion af mad fra bunden i flere dele af den aktørgruppe, der er omkring en omlægning og drift af et økologisk baseret køkken. Det er det vigtigt, at omlægningskonsulenternes viden ikke blot kommer køkkenpersonalet til gavn, men også politikere, embedsmandværket, grossister og forbrugere. Her ligger et stort potentiale for udvikling. Denne viden kan ifølge konsulenterne føre en holdningsændring med sig, der styrker omlægningen, da tankegangen udvides til at omfatte emner som bekæmpelse af madspild og genbrug af rester, hvor der potentielt kan spares mange penge, kontakt til og dialog med lokale producenter, der kan indgå i måltidsplanlægningen og forståelsen af sæsonvarer, men også dyrkelse af egne råvarer eller krydderurter og kompostering. Dermed styrkes ikke blot de allerede implementerede processer, men døren åbnes for nye potentielle tiltag, der på sigt kan gavne institutionerne og disses brugere. Således påpeger en konsulent den glæde, der spredes sig i køkkenerne og blandt brugerne:

"...meget ofte bliver kunderne også mere tilfredse, men der hvor tilfredsheden egentlig er størst, det er inde i køkkenet. Der er en markant stigning i arbejdsglæde, hver eneste gang. Når man er kommet igennem. Ikke undervejs" (Omlægningskonsulent 1).

Omlægningskonsulenter – Udfordringer og udviklingspotentialer

Omlægningskonsulenterne oplever i deres daglige arbejde en manglende viden om og kendskab til økologi som en udfordring blandt både køkkenpersonale, embedsmænd og beslutningstagere samt grossister. Det er med til, at der mangler incitament, motivation og forståelse af vigtigheden af omlægning til økologi.

Denne udfordring kommer yderligere til udtryk gennem manglende faglighed i madlavningen, grundet skift i produktionsform, idet økologi fordrer, at mere mad skal laves fra bunden, samt manglende kreativitet til nytænkning af eksempelvis menuplaner. Viden og faglighed er afgørende faktorer i den økonomiske diskussion forbundet med økologi, hvor kød og brug af halv- og helfabrikata spiller en væsentlig rolle. Her opleves, at køkkenpersonalet ikke har fagligheden til eksempelvis at partere eller forarbejde større udskæringer, som er en nødvendighed for at opnå de sidste procenter. Derudover er det en udfordring, at grossisterne ikke er specialiserede i at sælge økologiske varer, og eksempelvis mangler kendskab til sæson.

Der synes altså at være behov for at øge viden og faglighed igennem flere led ved omlægning til økologi. Her er det blandt andet omlægningskonsulenternes rolle at implementere og forankre ved ikke kun at formidle 'hvordan', men også 'hvorfor'.

Yderligere viser der sig et grundlag for, at formidling og kommunikation mellem politikere, embedsværket og forbrugere forbedres.



**ØKOLOGI I
OFFENTLIGE
KØKKENER**

Opsamling

På baggrund af rapportens fire temaer er opmærksomhedspunkter samlet i følgende opsamlings-skema.

Erfaringer og tilgange til økologisk omlægning spænder bredt. Nedenstående skema, danner et samlet overblik over de mest relevante punkter at have for øje i en omlægning til økologi baseret på nærværende undersøgelse. Temaerne, som er beskrevet i rapporten, er samlet op i rækkerne, og de

anbefalinger som kan læses i indledningen til rapporten er baseret på de emnemæssige opsamlings, der kan ses i kolonnerne. Skemaet viser en række fælles punkter, men også forskelle i, hvor de største udfordringer og muligheder ligger for de forskellige faggrupper og emner:



Opsamling

Kvalitativ undersøgelse af økologi i offentlige køkkener

	Organisering og struktur	Ansvar og prioritering	Økonomi	Faglighed	Potentialet
Tema 1 Økologio- mlægning på beslutnings- tagerniveau	Start hvor motivationen er. Opreten koordinerende funktion. Tænk økologi ud fra et miljøorienteret fremtidsperspektiv. Fokuser på at skabe kommunikation og videndeling mellem de forskellige led.	Politisk og ledelse/mæssig opbakning og vedholden- hed er en nødvendighed.	Undgå besparelser. Giv økonomisk støtte, hvor nødvendigt. Se de langsigtede økonomiske fordele.	Giv personalet øget faglighed, motivation og kompetencer gennem uddannelse. Giv løbende opkvalifice- ring af kompetencer.	Udnyt profileringspoten- tialer i økologi som brand.
Tema 2 Indkøbsaftaler og udbud	Optimer kommunikatio- nen mellem køkken, grossist og indkøbsaf- deling. Vær opmærksom på fælles formulerede indkøbsaftaler på tværs af kommuner.	Fødevarerudbudsaf- taler med særlige kravspeci- fikationer for økologi er nødvendigt. Prioriter brug af det økologiske spisemærke, da det kan være et godt styringsredskab.	Aftaler med fokus på øko- logi giver bedre priser på økologiske produkter. Hav sikre aftaler på pris. Undgå besparelser og bevar medarbejdernes motivation.	Skab mulighed for at gros- sisterne kan øge deres faglighed, for sikring af optimale indkøbsaftaler. Øg grossisternes forståel- se for levering af økologi- ske fødevarer.	Der er muligheder i at tænke lokale fødevarer og nærmiljø.
Tema 3 Køkken, institution og ledelse	Inddrag medarbejdere og skab øget ejerskab. Udvikl handlingsplaner. Køkkenlederne er vejen til ændring af arbejds- gange og omorgani- sering.	Ved inddragelse øges chancen for at økologi prioriteres, som et ud af mange tiltag. Se køkkenlederen er omdrejningspunktet for økologi. Køkkenlederen er ansvar- lig for at organisationen er gearret til økologiom- lægning.	Organisationsændringer, fysiske ombygninger samt kompetenceudvikling er ressourcerekrævende. Der bør tilbydes ekstern bistand til rådgivning og uddannelse.	Omlægning kræver uddannelse og skaber den nødvendige viden og forståelse. Giv løbende opkvalifice- ring af kompetencer, for opretholdelse af motivati- on og engagement blandt både ledere og medar- bejdere.	Omlægning har potentielle til at øge arbejdsglæde. Omlægning kan gøre køk- kener til en mere attraktiv arbejdsplads. Skab helhedsrænkning, respekt for og holdning til madkonceptet. Brug spisemærket som en motivationsfaktor.
Tema 4 Udfordringer og omlæg- nings- potentialet ifølge omlæg- ningskonsu- lenter	Implementer og forankre økologi gennem rænkning i både 'hvordan' og 'hvorfor'.	Opkvalificer formidling og kommunikation mellem politikere, embedsværket og forbrugere.	Økonomiske hindringer ved omlægning (f.eks. indkøb af kød), mindskes gennem øget faglighed.	Øg viden og faglighed om økologi i alle led.	Økologiomlægning er et kompetenceløft for køkkenmedarbejderne og skaber arbejdsglæde.



AALBORG UNIVERSITET