

Anvendelsen af økologiske fødevarer i kommuner og amter

Udarbejdet af

Niels Heine Kristensen

Thorkild Nielsen

Danmarks Tekniske Universitet

Institut for Produktion og Ledelse, Innovation og Bæredygtighed

Bent Egberg Mikkelsen

Fødevaredirektoratets Ernæringsafdeling, StorKøkkenCentret

Marts 2002

Anvendelse af økologiske fødevarer i kommuner og amter

1. udgave, 1. oplag, Marts 2002
© Fødevedirektoratet & Danmarks Tekniske Universitet
Oplag: 400 eksemplarer
Tryk: Fødevedirektoratet
ISBN 87-91189-26-8

Eksemplaret er gratis.

Bestilling

Fødevedirektoratet

Mørkhøj Bygade 19, DK 2860 Søborg
Tlf. +45 33 95 60 00 - Fax +45 33 95 60 01

Danmarks Tekniske Universitet

Matematiktorvet, Bygning 303, DK 2800 Lyngby
Tlf. +45 45 25 60 13 - Fax +45 45 93 66 20

Rapporten findes i elektronisk form på adressen: www.foedevaredirektoratet.dk og på www.ecocater.net

Forfattere

Thorkild Nielsen og Niels Heine Kristensen

Danmarks Tekniske Universitet, Institut for Produktion og Ledelse, Innovation og Bæredygtighed

Bent Egberg Mikkelsen

Fødevedirektoratets Ernæringsafdeling, StorKøkkenCentret.

Tekstbehandling

Mariann Friberg

Fødevedirektoratet er en del af Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. Direktoratet står for administration, forskning og kontrol på veterinær- og fødeveareområdet. Herunder varetages opgaver vedrørende dyreværn for Justitsministeriet.

Regeldannelse, koordination, forskning og udvikling foregår i Fødevedirektoratet i Mørkhøj. Kontrollen med fødevarer fra jord til bord og tilsyn med veterinære forhold varetages af de 11 fødevareregioner, som er oprettet pr. 1. januar 2000. Direktoratet består af ca. 540 årsværk, som er placeret i Mørkhøj og ca. 1.370 årsværk, som er fordelt på de 11 regioner.

StorKøkkenCentret, under afdelingen for Ernæring, er Fødevedirektoratets forsknings- og videnscenter for offentlig måltidsservice, storkøkkener og catering. Storkøkkencentret gennemfører forsknings- og udviklingsopgaver og udgiver publikationer for storkøkkener.

Danmarks Tekniske Universitet er landets største forsknings- og uddannelsesinstitution som beskæftiger sig med samfundets teknologiske udvikling. Der er 6000 studerende og ca. 1000 ansatte.

Innovation og Bæredygtighed under Institut for Produktion og Ledelse (tidligere en del af Institut for Teknologi og Samfund) har siden 1988 gennemfører forskning, undervisning og udviklingsopgaver blandt andet i relation til økologisk produktion og forbrug.

Rapporten er et resultat af et projektsamarbejde mellem flere institutioner og repræsenterer derfor ikke nødvendigvis Fødevedirektoratets eller Danmarks Tekniske Universitets synspunkter. Det er tilladt at citere mindre dele af rapporten, når det sker med tydelig kildeangivelse. Det er tilladt at citere mindre dele af rapporten, når det sker med tydelig kildeangivelse.

Forord

Denne rapport indeholder resultaterne fra en undersøgelse af erfaringerne med anvendelsen af økologiske fødevarer i offentlige køkkener. Undersøgelsen er hovedsageligt baseret på interview med ansatte i udvalgte kommuner og amter, der alle har erfaringer med anvendelse af økologiske fødevarer. I denne rapport er der især fokuseret på forholdene i kommunale institutionskøkkener og i deres forvaltninger.

Undersøgelsen er gennemført i perioden fra januar 2000 til marts 2001 og den bygger på tre forskellige indsamlingsmetoder:

- et omfattende spørgeskema, som er sendt til samtlige danske kommuner og amter,
- et gruppeinterview med 12 kommunale og 2 amtslige projektledere,
- 15 individuelle interview med storkøkkenledere, storkøkkenmedarbejdere, grønne guider, kommunale Agenda21 medarbejdere, projektledere og indkøbere.

I rapporten er der lagt vægt på at belyse kommunernes erfaringer med indførelsen af økologiske fødevarer. Således fokuseres der på den kommunalt ansattes rolle i denne omlægning. I de to første kapitler gives der en kort introduktion til de centrale storkøkken- og økologibegreber.

Undersøgelsen indgår i et større projekt om fremme af økologisk køkkendrift i kommuner og amter. Således er nogle af resultaterne anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af en håndbog til kommuner og amter om økologisk omstilling samt en politisk debatpjece og en informationspjece. I forbindelse med undersøgelsen har KL oprettet et elektronisk netværk for erfaringsudveksling på KL's hjemmeside www.kl.dk.

Projektet er fulgt af en styregruppe med repræsentanter fra KL, Amtsrådsforeningen, Økonomaforeningen, Fødevarerdirektoratets Storkøkkencenter, Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S, Holstebro Kommune, Roskilde Kommune og Københavns Amt.

Der er desuden fulgt af en følgegruppe med repræsentanter fra Landbrugsrådet, Forbundet af Offentligt Ansatte, Foreningen af Offentlige Indkøbere, Rønne Kommune og Frederiksborg Amt. Endelig gennemføres den praktiske projektudførelse af konsulenter fra KL, Danmarks Tekniske Universitet, MacMann Berg og StorKøkkenCentret.

Projektet er finansieret af Direktoratet for Fødevarerhverv, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri.

*Thorkild Nielsen og Niels Heine Kristensen
Institut for Produktion og Ledelse, Innovation og Bæredygtighed, DTU*

*Bent Egberg Mikkelsen
Fødevarerdirektoratets Ernæringsafdeling, StorKøkkenCentret*

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Indholdsfortegnelse	4
1. Storkøkkener	5
2. Barrierer	10
3. Økologi og offentlige storkøkkener	15
4. Organiseringen af økologiprojekterne	22
5. Forankring	25
6. Konklusioner og anbefalinger	27
7. Delkonklusioner og –anbefalinger - opdelt efter de mest centrale aktører	28
Referencer	32

1. Storkøkkener

Storkøkkensektoren

Storkøkken-sektoren er betegnelsen for den gruppe af storforbrugere, der står for produktion og servering af mad og måltider til mange. Det skønnes, at storforbrugerne står for op mod en tredjedel af det totale fødevarerforbrug, mens den almindelige forbruger står for resten. Dermed er storforbrugerne en vigtig del af markedet når det gælder afsætning af økologiske fødevarer.

Men forbrugerne i storkøkkensektoren er imidlertid et helt særligt forbrugssegment hvis præferencer og vaner adskiller sig afgørende fra den almindelige forbrugers. Derfor er en mere præcis karakteristik af sektoren nødvendig for at forstå hvorledes den agerer i forhold til brug af økologiske fødevarer.

Storkøkkensektoren omfatter en offentligt ejet del samt en privat ejet del. Den private del af storkøkkensektoren omfatter restaurationer, hoteller, konferencecentre, trafikcatering, supermarkeder, diner transportable, event- og mobil catering, grillbarer og erhvervskantiner. Den offentlige del omfatter institutionskøkkener på sygehuse, plejehjem, dagcentre, vuggestuer, børnehaver, skoler, fængsler, fritidshjem og fritidsklubber m.m. Det skønnes, at der alene i den offentlige del i Danmark dagligt tilberedes og serveres 420.000 måltider. Dertil kommer 150.000 måltider i kantiner i offentlige institutioner.

Omsætning

Beregninger fra Institut for Agroindustriell Udvikling (Levnedsmiddelbladet nr. 3, 1999) viser, at storforbrugerne indenfor cateringområdet årligt køber fødevarer for 12 mia. kroner. Heraf står hoteller og restauranter for den største del med 7-8 mia. kr. mens kantineområdet og de offentlige institutionskøkkener tilsammen køber for 4-5 mia. kr.

Vækst

Der er tale om en vækst i dette forbrug for alle typer af køkkener. Størst er væksten for kantineområdet, nemlig 10% årligt. Forbruget af fødevarer for hoteller og restauranter vokser årligt 5% og indenfor institutionsområdet er der tale om en årlig vækst på 2-3%.

Ifølge en prognose for perioden 2000-2006 fra Dagligvareleverandørforeningen DLF (Schulz, 2001) står cateringområdet totalt for 30% af omsætningen af fødevarer, hvilket gør cateringområdet til en meget betydelig aktør når det gælder indkøb af fødevarer.

Som det gælder indenfor detailområdet er der stor forskel på storforbrugerne. I tabellen nedenfor er storforbrugerne inddelt i segmenter. Det fremgår her, at de kommunalt og amtskommunalt ejede storkøkkener en udgør betydelig del af storforbrugerne. Det er disse, der er målgruppen for denne rapport.

Cateringtype	Antal enheder	Antal måltider pr. dag (skønnet)
Sygehuskøkkener	100	100.000
Plejhjemskøkkener	900	150.000
Børnehaver	2.300	20.000
Vuggestuer	570	20.000
Forsvar	100	141.000
Fængsler	60	12.000
Kantiner	5.000	500.000
Hotelrestauranter	1.000	134.000
Flycatering	i.o.	27.000
Restauranter	5.000	725.000
Madservice	*	50.000
Fastfood	3.500	50.000
Højskoler	100	i.o.

Antal enheder og antal måltider der serveres pr. dag i forskellige cateringtyper (Storkøkkencentret, 2001)

Køkkernes råvarebudgetter

I en undersøgelse fra Århus kommune (Rapport fra forprojektet Økologiske Fødevarer i Århus Kommune, januar 2000 fra Magistratens 2. afdeling) fremgår det, at der er stor variation i råvarebudgetterne for de forskellige typer af kommunale køkkener. Tabellen viser den gennemsnitlige størrelse af køkkernes årlige råvarebudget i kroner (i alt 179 institutioner blev spurgt).

Vuggestuer	82.000 kr.
Børnehaver	59.000 kr.
Integreret institution	77.000 kr.
Skoler	775.000 kr.
Lokal centre	1.600.000 kr.
Kommunale kantiner	1.500.000 kr.

Det årlige råvarebudget (kr.) i forskellige institutionstyper (Århus kommune)

Forsyningsstrukturen

Storkøkkenerne forsynes via cateringgrossister. Der findes i størrelsesordenen 10-20 større cateringgrossister, hvis sortiment kan bestå af kolonialvarer, dybfrost, dvs. varer med en vis holdbarhed eller eventuelt også af ferskvarer. Leverancer af kød, grøntsager og mælk osv.,

dvs. varer med en begrænset holdbarhed sker typisk via lokale eller regionale grossister. Grossistledet præges af få store og en række små grossister. Tendensen er, at grossisterne bliver større – det sker gennem opkøb – og det danske cateringmarked domineres i dag af tre store grossistselskaber, der har årlige omsætninger på adskillige hundrede millioner kroner. På markedet er også en række mærkevaregrossister, der er bygget op omkring mærkevarenavne, men som også har agenturer og leverer produkter fra andre firmaer. Tendensen er i dag, at forsyningen til cateringkøkkenerne sker som one-stop-shopping således, at én leverandør leverer det hele; det gælder både dybfrost, kolonial og ferskvarer. Cateringkøkkenerne forventer i høj grad såkaldt full-service, dvs. at leverandørerne ikke bare leverer varer, men også leverer den nødvendige knowhow. Udover de traditionelle cateringleverandører, der fører økologiske produkter som alternativ til de traditionelle, findes der en række specialiserede økologigrossister, der henvender sig direkte til storforbrugerne. Endelig findes en række såkaldte cash-and-carry-butikker, der er baseret på at levere fødevarer til afhentning.

Alternative grossister

Ud over de konventionelle cateringgrossister har en række mindre alternative grossister etableret sig. De alternative grossister har typisk økologiske fødevarer som forretningsstrategi, mens de konventionelle har de økologiske fødevarer som et supplement i sortimentet.

Indkøbsforeninger og indkøbsordninger spiller en stor rolle i cateringbranchen. Handlen er i høj grad aftalebaseret med faste prisaftaler, og strukturen er meget anderledes end detailmarkedet. I dag har amterne og de fleste kommuner etableret egne indkøbsaftaler på fødevarer. SKI, der er Statens og Kommunernes Indkøbsservice, tilbyder indkøbsaftaler for en lang række produkter, herunder fødevarer. Også i IKA, der er en forening for indkøbere i kommuner og amter, arbejder med kravspecifikationer til fødevarer og indkøbsaftaler. Derudover findes en række private indkøbsforeninger og også kæder af cateringoperatører, der typisk har flere hundrede cateringkontrakter, og derfor kan betragtes som deciderede indkøbsforeninger, fordi de køber ind til mange køkkener på én gang.

Indkøbssamarbejde

Flere af de kommunale indkøbsansvarlige vi har talt med i relation til indførelsen af økologiske fødevarer, påpeger behovet for, at der etableres indkøbssamarbejder på tværs af institutionerne i lokalområdet. Specielt blandt vuggestuer, integrerede institutioner og lokalcentre synes der at være en interesse og opbakning til at indgå i et indkøbssamarbejde på tværs.

Forsyningsstrukturen, når det gælder økologiske fødevarer, er karakteristisk ved, at de økologiske fødevarer enten leveres fra traditionelle grossister eller fra alternative rene økologiske grossister. En undersø-

gelse fra Århus kommune viser, at der er stor forskel på den måde forskellige typer af institutionskøkkener køber ind på. Mens vuggestuer, børnehaver og integrerede institutioner benytter sig både af de økologiske og de traditionelle grossister, køber skoler, lokalcentre og de kommunale kantiner i den nævnte undersøgelse stort set udelukkende ind hos de traditionelle grossister.

Potentialet

I en rapport om økologiens potentialer (Sall & Sall) fremgår det, at der er tale om en vækst i afsætningen af økologiske fødevarer i catering. Størrelsesordenen er 7-8%, men det hører med til billedet, at det er den vækst hvormed catering generelt vokser. Generelt er de store konventionelle grossister mere afdæmpede i deres optimisme end de rene økologiske grossister, der har forventninger om fortsat vækst.

Rapporten påpeger endvidere, at muligheden for vækst i salget til cateringbranchen hæmmes stærkt af, at der stort set ikke findes dansk produktion af helt eller delvist forarbejdede økologiske varer. Det gælder særligt grøntsager.

Kontraktcatering

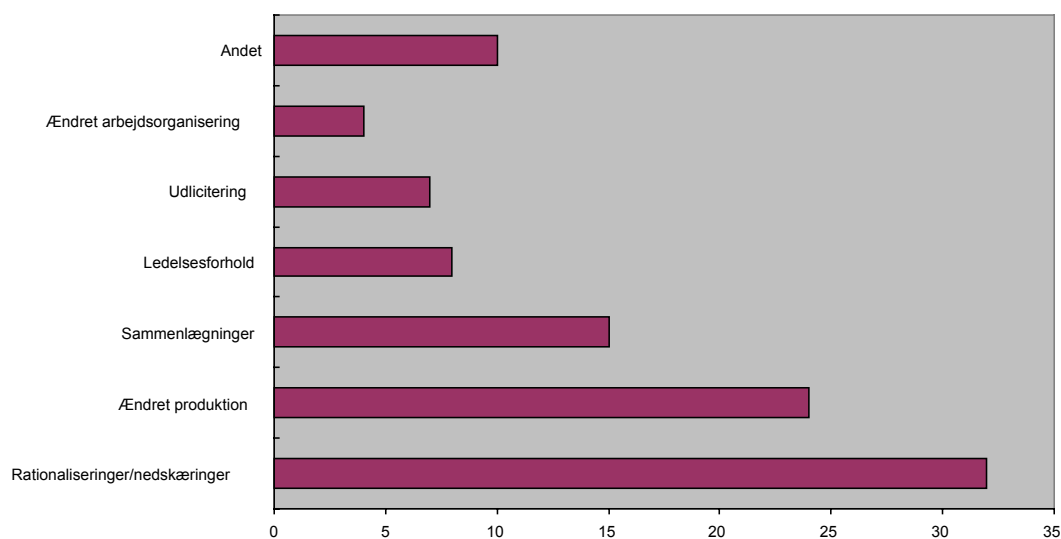
Kontraktcatering er en mærkbar tendens på cateringområdet. Kontraktcatering er kendetegnet ved, at udbyderne af en cateringopgave indgår en kontrakt med en privat leverandør, en såkaldt cateringoperatør, der dernæst driver den pågældende cateringopgave på kontraktvilkår. Kontraktstyring af cateringopgaverne er imidlertid også på vej til at blive udbredt, når det gælder kommunens eller amtets egen drift af køkkenopgaver. Cateringoperatører har typisk fra 50 til flere hundrede kontrakter og kontrakterne kan være rene ledelseskontrakter således, at cateringoperatørerne blot står for ledelsen af køkkenerne, eller det kan være decideret forretningskontrakter, hvor cateringoperatøren har hele den forretningsmæssige del af cateringopgaven. I forhold til omstilling til økologi, betyder ovenstående, at denne nye aktør får en meget vigtig rolle at spille i forhold til f.eks. køkkenansatte, leverandører, m.m. Endvidere betyder det, at kommunen eller amtet skal være meget præcis med når man formulerer, hvilke krav der skal stilles til økologien i forbindelse kontraktformuleringen.

Forandringer

Økologiske projekter er kun én ud af en række forandringer som de offentlige køkkener oplever i disse år. I en undersøgelse af køkkenmedarbejders arbejdsforhold (Christiansen, El-Salanti, 2000) fremgår det, at storkøkkenområdet har været karakteriseret af meget omfattende forandringer.

I en spørgeundersøgelse af over 1000 ansatte i køkkenerne svarer knap hver anden at de det seneste år har oplevet væsentlige forandringer i deres arbejdssituation. Det er især personalet i sygehuskøkkener og i selvstændige køkkener, centralkøkkener o.l., der angiver, at der er sket forandringer. Knap hver anden på plejehjem, ældrecenter o.l. har op-

levet forandringer. Hertil kommer en del der oplyser, at der ikke har været forandringer, men der er planer herom.



Gennemførte forandringer i køkkener seneste år ud fra deltagernes beskrivelser.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at hver tredje (34%) frygter, at der skal ske forandringer, der medfører, at de bliver afskediget pga. sammenlægninger, udlicitering eller lignende.

27% frygter, at eventuelle forandringer vil medføre afskedigelse grundet økonomiske besparelser, og 19% frygter at blive tvunget til at gå ned i arbejdstid. Omkring hver tiende (9%) frygter, at der skal ske forandringer, der medfører, at de bliver afskediget af andre grunde end økonomiske besparelser og sammenlægninger/udlicitering.

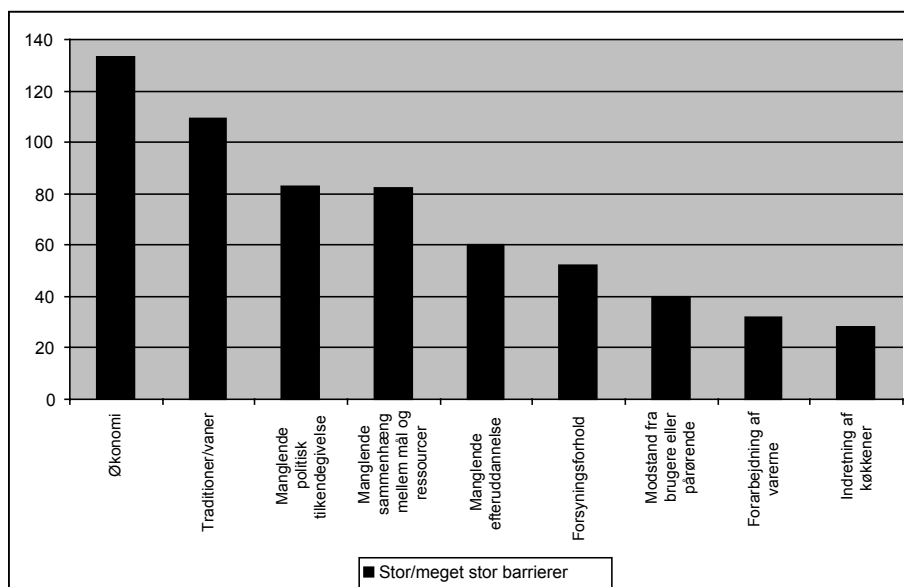
Det er især de køkkenansatte, der er beskæftiget i selvstændige køkkener mv. eller på sygehuse, der konkret har oplevet væsentlige forandringer. Her har mellem 56% og 68% oplevet væsentlige forandringer på deres arbejdsplads. Knap hver anden i køkkener på plejehjem, ældrecenter o.l. har oplevet forandringer. I dag- og døgninstitutionskøkkenerne og "andre" typer køkkener synes forandringer at være forholdsvis mindst udbredt, men har dog berørt omkring hver tredje.

Resultaterne viser endvidere, at forandringer er forholdsvis mest udbredt på de større køkkener (dvs. med 10 eller flere ansatte). Her har over halvdelen været udsat for væsentlige forandringer seneste år. På de mindre arbejdspladser med under 10 ansatte har hver tredje eller færre oplevet væsentlige forandringer seneste år. (Christiansen, El-Salanti, 2000).

2. Barrierer

Spørgeskemaundersøgelser fra hhv. kommunale og amtslige institutioner (herværende økologi-projekt) og undersøgelsen af statslige og selvejende institutioner (Direktoratet for fødevarerhverv, 2001) peger på, at økonomien, traditioner og vaner samt manglende politisk opbakning opfattes som nogle af væsentligste barrierer for indførelsen af økologiske fødevarer.

Figuren nedenfor illustrerer, hvorledes kommunerne har kategoriseret de potentielle barrierer. Det skal pointeres, at besvarelserne ikke er fortaget af de køkkenansatte, men derimod af ansatte i de kommunale amtslige administrationer.



Fordelingen af barrierer for indførelsen af økologiske fødevarer. Y-aksen viser antallet af besvarelser. (Fra KL-spørgeskemaundersøgelsen).

Økonomi

Meget få af de igangværende projekter yder økonomisk kompensation til at dække den ”økologiske merpris”. Typisk dækkes de relativt dyrere økologiske råvarer ved at ændre på menuerne, således at der anvendes færre af de omkostningstunge råvarer (f.eks. kød og ost).

Økologiske produkter *er* generelt dyrere end tilsvarende konventionelle fødevarer. Årsagen hertil er dyrkningsprincipperne og de små varemængder. De økologiske dyrkningsreglers krav om hensyntagen til miljø og husdyretik bevirker, at udbyttet generelt er mindre, og at arbejdsindsatsen kan være større. Ligeledes er omkostninger til administration, distribution, forarbejdning og markedsføring større end de tilsvarende omkostninger for konventionelle produkter.

Beregningerne nedenfor er baseret på mængden af varer forbrugt i 1998 og priserne indhentet i marts 1999 fra Projekt Økologi på menuen Centralsygehuset, Nykøbing F.

Varegruppe	Prisforskel i kr.	Prisforskel i %
Oksesmåkød	30.000	41
Svinesmåkød	50.000	148
Kartofler	27.000	21
Løg	300	19
Hvedemel	3.000	72
Hel ost 45%	2.000	31
Sødmælk 1/1 l	2.000	23
Letmælk 1/1 l	3.600	26
Kærnemælk 1/1 l	1.500	30
Gulerødder	-648	-2
I ALT	118.752	Gns.: 40,9%

Merpriser fra Centralsygehuset, Nykøbing Falster, "Projekt Økologi på menuen".

En undersøgelse fra Århus kommune viser, at der er en betydelig forskel i institutionernes tro på, at budgetterne kan holde under en økologisk omlægning. Tabellen nedenfor viser resultaterne af svarene på spørgsmål om, hvorvidt institutionen tror, at en økologisk omlægning kan klares indenfor budgettet. 179 institutioner blev spurgt og tabellen viser, hvor mange procent der mener, at omlægningen kan klares indenfor de eksisterende budgetter.

Vuggestuer	45%
Børnehaver	21%
Integreret institution	37%
Skoler	0%
Lokalcentre	6%
Kommunale kantiner	11%

Antal på forskellige institutioner, der mener omlægningen kan være udgiftsneutral (fra Århus kommune).

Det er altså en klar tendens til, at små institutioner mener, at de nemmere kan klare en økologisk omlægning indenfor de eksisterende budget. Årsagen hertil er formentlig, at de store institutioner allerede

Nye madvaner eller nye råvarer?

har gennemført betydelige rationaliseringer i forhold til indkøb af fødevarer samt effektivisering af hele produktionsprocessen.

Undersøgelsen tyder på, at der kan være mange forskellige begrundelser til at igangsætte økologiske omlægningsprojekter. Det er imidlertid vigtigt at gøre sig klart, hvad omfanget af den økologiske omlægning skal være. Med andre ord om den økologiske omlægning er en køkken-intern udskiftning af et nærmere defineret antal råvarer, eller hvorvidt omlægningen inkluderer en større kostomlægning.

Økologisk omlægning kan *enten* opfattes som en udskiftning af råvarer, *eller* det kan opfattes som en omlægning af arten og typen af de serverede måltider. Sidstnævnte strategi kan f.eks. indebære, at de traditionelle menuer udskiftes med alternative menuer, som kan være ernæringsforbedrede, indeholde mere grønt, og lign. Undersøgelsen tyder således på, at der er forskellige forståelser af den økologiske omlægning. Hvor en omlægning af råvarerne ikke har stor synlighed for brugerne, har en kostomlægning stor synlighed for forbrugeren. Det betyder, at sidstnævnte type af omlægning er langt mere vidtgående og kræver en langt større involvering af brugerne end førstnævnte type. Til gengæld vil en sådan omlægning typisk give bedre mulighed for at begrænse råvareudgiften.

Forandringer

Tidligere har vi beskrevet nogle af de relativt dramatiske forandringer, der foregår i storkøkkensektoren i disse år. Det er indlysende, at denne udvikling også påvirker medarbejdernes engagement til f.eks. at involvere sig i økologiske omstillingsprojekter. Nedenstående citat illustrerer, at det kan anbefales at koordinere forskellige tiltag, der griber afgørende ind i arbejdsvilkårene for de køkkenansatte i institutionerne. At det ofte er forskellige forvaltninger, der gennemfører de forskellige tiltag, illustrerer blot nødvendigheden af øget samarbejde på tværs af forvaltningsområderne.

”Mange køkkener i vores område er ude i omstruktureringer. En af kommunerne i projektet har netop besluttet hvilke køkkener, der skal nedlægges. Mange af de ansatte er sure og langt fra motiverede til at starte nye økologiprojekter op. I en anden kommune havde de gennemført sammenlægningerne for ca. 1 år siden og først nu er det så småt blevet muligt at få en dialog i gang om økologi.”

Vaner

Omstillingsprocessen fra konventionelle fødevarer til økologiske i et køkken indebærer ofte en række forandringer i køkkenet. Ofte vil det være nødvendigt at etablere et nyt forhold til leverandøren, nye arbejdsrutiner, anderledes planlægning m.m. Dette stiller typisk store krav til de ansattes faglige niveau, og især kan dette være et problem i de små institutioner, fordi personalet her typisk er uuddannet. En projektleder på et kommunalt økologiprojekt udtrykker det således:

” Man går i høj grad ind og ændrer på nogle vaner. Lige fra ændring af spisevaner til køkkenmedarbejderens måde at håndtere råvarer på. Ganske enkle simple hverdagsvaner, som har ligget i 20 årige praksisser. ”

Politisk opbakning

Manglende politisk opbakning til økologiprojekterne nævnes ofte som et særligt problem. Som det fremgår af nedenstående citat fra en projektleder for et kommunalt økologiprojekt, kan den manglende opbakning dække over direkte modstand mod projektet til modvilje mod at afsætte ressourcer til projektet.

Problemet opstod i foråret, da det begyndte at koste for kommunen. Man skaffede ekstern finansiering, og projektet har kørt i nogle år med mange gode resultater, hvor man har fået politikerne med på målsætningen om at omlægge alle afdelingsinstitutioner ud fra den model man kendte, men da vi så kom og bad om ekstra penge, så var der ikke den velvilje blandt politikerne. Det er en erfaring at tage med sig. At det i høj grad har været embedsmandsværkets projekt, og så længe det ikke har kostet, så har det været ok.”

Personaleskift

Et problem for omstillingsprocessen har også vist sig ved, at der ofte er hyppig udskiftning af køkkenpersonale i institutionerne. Hvis personalet der har gennemgået et ressourcekrævende og længerevarende kursusforløb siger op, vanskeliggør dette omstillingsprocessen. Derfor kan det, også ud fra den betragtning være en god ide at gøre stillingerne mere attraktive. Følgende ordveksling illustrerer problematikken:

”Men det vil også være en del af en forankringsproces at skrue timerne anderledes sammen. F.eks. er rengørings- og køkkenkombinationer forhadte. De er så trætte af det der rengøring. Det er der ikke noget prestige i. Det er der ingen udvikling i. Det skal bare overstås så de kan komme til at lave deres kødpølse og deres leverpostej. Derfor prøver vi at opfordre vores institutionsledere til at skrue nogle pædagogmedhjælper og køkkenstillinger sammen, også for at få mad ind i det pædagogiske arbejde ”

Erfarne og uerfarne

En interessant pointe fra undersøgelsen af de statslige og selvejende institutioner (Direktoratet for fødevarerhverv, 2001) er, at der er forskel på, hvorledes de erfarne økologiske storforbrugere opfatter barriererne i forhold til de uerfarne. De erfarne skal forstås som køkkener, der allerede har gjort erfaringer med økologiske fødevarer. Blandt i erfarne brugere angives økonomi som en stor barriere, men også manglende leverandører og manglende efteruddannelses tilbud påpeges som barrierer. De uerfarne påpeger langt flere forskellige barrierer. Udover økonomi, leverancesikkerhed, kvalitet, efteruddannelse og varenes forarbejdningsgrad drejer det sig om uhensigtsmæssig indretning af

Ansatte og ledelsen

køkkener, modstand fra brugere eller pårørende samt traditioner og vaner.

I ovenstående undersøgelse er der også fokuseret på de forskellige aktører i køkkenerne og deres interesse for økologi. Undersøgelsen viser således, at der er stor forskel i den interesse forskellige typer af aktører udviser for økologisk omlægning. Der er således betydelig større interesse fra den køkkenansvarlige og de ansattes side end fra institutionens ledelse og fra brugernes side generelt.

Undersøgelsen har også set på bevæggrunde til, at køkkenansvarlige ønsker økologisk omlægning. Miljøhensyn er den afgørende bevæggrund med 27%, mens sundhed, kvalitet og smag følger efter med hhv. 19%, 17% og 11%. Kun 3% af de adspurgte nævner, at det er et krav fra brugerne (DFFE, 2001).

3. Økologi og offentlige storkøkkener

Afsætningen af de økologiske fødevarer har udviklet sig betydeligt siden de første økologiske landmænd solgte deres produkter ved stalddøren eller på det lokale torvesalg. I dag bliver produkterne især afsat gennem supermarkederne. Men senest er også nye afsætningskanaler kommet til at spille en stadig større rolle for afsætningen af de økologiske produkter. Det gælder f.eks. salg til storkøkkensektoren, dvs. børneinstitutioner, plejehjem, hospitaler, kantiner m.m. Nedenfor har vi fremhævet enkelte centrale hændelser i forbindelse med anvendelsen af økologiske fødevarer i storkøkkensektoren.

- | | |
|------|---|
| 1980 | Enkelte institutions- og højskolekøkkener, medborgerhuse m.m. har serveret økologiske fødevarer i årevis, som en naturlig del af institutionens overordnede filosofi. |
| 1989 | Århus Amtsråd beslutter, at amtets institutioner skal indføre økologiske fødevarer i dets institutioner. 4 institutioner gennemfører projektet. |
| 1992 | Københavns kommune igangsætter et økologiprojekt med deltagelse af 18 børneinstitutioner |
| 1993 | Uddannelsesforløb for køkkenmedarbejdere starter på Skolen for Økologisk Afsætning i Århus. |
| 1994 | Fredericia og Albertslund kommuner samt Københavns Amtsråd igangsætter økologiprojekter. |
| 1996 | Miljøministeriet anbefaler, at der igangsættes økologiske projekter |
| 1997 | Fødevareministeriet afsætter 39 mio. kr. til "Fremme af økologiske indkøb" |
| 1998 | Der igangsættes en række kommunale og amtslige projekter |
| 1999 | Vejledning om økologikontrol af storkøkkener |
| 2000 | KL gennemfører et økologiprojekt |
| 2001 | Innovationsloven vedtages. Loven åbner mulighed for at søge midler til omlægning af private og offentlige køkkener. |

Udvalgte skæringsdatoer i økologi / storkøkken historien.

Nedenfor har vi beskrevet to strategier for indføringen af økologiske fødevarer, nemlig *bottom up*- og *topdown*-strategien. Typisk gælder det, at man i de konkrete omlægningsprojekter vil kunne finde elementer fra begge strategier. Eksempelvis har der i de *topdown*-projekter vi har fulgt i denne undersøgelse, ofte været et stort engagement og initiativ *nedefra*, dvs. fra institutionerne. Til gengæld er der eksempler på, at enkelte institutioner gennemfører en omlægning på trods af de politiske udmeldinger.

Bottom up- strategien

Op gennem 80'erne har flere storkøkkener ved eget initiativ indført økologiske produkter i det daglige forbrug. Det drejer sig især om højskoler og andre selvstændige institutioner, som har et pædagogisk, socialt og/eller uddannelsesmæssigt sigte. De fleste initiativer kom fra køkkenpersonalet selv eller fra andre medarbejdere eller brugere på

den enkelte institution. Anvendelsen af økologiske fødevarer på Randers Centralsygehus er et eksempel på, at initiativet til at indføre økologiske fødevarer er kommet fra den ledende medarbejder i køkkenet. Da den daværende cheføkonoma indførte økologiske fødevarer, var det hovedsageligt ud fra et ønske om at hæve kvaliteten af de anvendte råvarer. Drivkraften i dette tilfælde var ønsket om en bedre produktkvalitet.

”Jeg var blevet træt af gummioste og papkyllinger. For mig var det vigtigt at madkvaliteten var i top.”

Generelt gælder det, at ansatte på køkkenerne (økonomaer, køkkenassistenter, m.m.) er tilbøjelige til især at fremhæve produktkvaliteten som en væsentlig faktor når de fremhæver økologiske fødevarer.

Faglig stolthed

I forlængelsen af produktkvaliteten nævnes ofte den faglige stolthed. Indføringen af økologiske fødevarer indebærer ofte at de pågældende køkkener sætter fokus på begreber som kvalitet og faglig stolthed. Således har anvendelsen af de økologiske fødevarer ofte været en slags “murbrækker” i forhold til en langt bredere diskussion om de ansattes faglighed og kompetenceudvikling. En økonoma på et større sygehuskøkken, der i dag anvender økologiske fødevarer udtaler:

”Madlavning bliver mere vedkommende, når man tilbereder en ret fra bunden med friske råvarer... det betyder man bliver mere stolt af sit arbejde.”

Sundhed

Sundheds- og miljøspørgsmålet er en anden faktor, som personalet og brugerne på storkøkkenerne ofte anfører som et argument for at indføre økologiske fødevarer. Især fremhæves risikoen for forekomster af pesticidrester i de konventionelt producerede fødevarer, som afgørende for købet. Interessen for det økologiske forbrug skal i høj grad ses som en udløber af den sundheds- og fødevarediskurs, der startede i 70'erne, som modstand mod en række kostrelaterede sygdomme. “Spis flere fibre og mindre fedt” og “spis mindre sukker” lød det. Senere op gennem 80'erne og 90'erne blev denne diskussion udvidet til også at omfatte fødevarsikkerhed. Salmonella, listeria, botulisme og BSE kom på dagsordenen.

Miljøhensyn

I miljøforståelsen bliver produktionen af fødevarer hovedsageligt vurderet i forhold til de miljømæssige effekter selve produktionen giver anledning til, f.eks. energiforbrug og forurening af drikkevand og vandløb. Denne kobling af indkøb og miljøpolitik har præget området fra midten af 1990'erne. Således igangsatte Miljøministeriet i 1994 række projekter, der havde til formål at belyse mulighederne for at benytte omstillingen af offentlige institutioners fødevarerforbrug til øko-

logiske fødevarer, for derved at bidrage til at mindske forureningen af vandløb og drikkevandsforsyninger.

Omstillingen til økologiske fødevarer er blevet et miljøpolitisk redskab. Det vil sige, at aktørerne nu er institutionernes egne forvaltninger og egne politiske systemer.

Top-down strategien

Roskilde, Albertslund og Fredericia kommune samt Københavns Amt er eksempler på økologiske projekter, hvor initiativet til omlægningen er kommet "fra oven", dvs. fra kommunalbestyrelsen eller amtsrådet. En ansat i en amtslig administration udtaler:

"Og så skete der det, da vi fik et nyt amtsråd, at man skulle lave konstitueringsaftalen. Her sagde politikerne, at de ville fremme økologisk kost på amtets egne institutioner. Og det blev skrevet i aviserne, og det kom med ind i konstitueringsaftalen. Nu havde vi en anledning til at gå i gang med den økologiske kost."

Politiske målsætninger

Karakteristisk for disse politisk initierede projekter er, at ambitionsniveauet ofte er meget højt, og at der opstilles målsætninger eller succeskriterier. F.eks. besluttede Fredericia kommune sig for, at økologiprojektets målsætning skulle være at halvdelen af kommunens kost skulle være økologisk ved projektets afslutning (Kjeld Hansen, 1996).

Det var først fra de midten af 90'erne denne projekttype slog igennem, og i modsætning til de mere enkeltstående initiativer på køkkenniveau, betød det en langt større efterspørgsel efter økologiske fødevarer end tidligere. Denne efterspørgselsstigning betød også, at det blev attraktivt for de traditionelle producenter og leverandører også at inddrage økologiske produkter.

Denne type projekter kan, til forskel fra initiativer der tages af den enkelte institutions medarbejdere, have den ulempe, at en oppe fra kommende planlægning ofte bliver opfattet som noget uønsket. Erfaringerne - også inden for andre områder hvor der arbejdes med omstillinger - viser derfor at det spiller en afgørende rolle, at køkkenerne involveres, og at der etableres en åbenhed og en synlighed om beslutningerne.

"Institutionerne er længe før vi har tænkt på det, gået over til økologisk. Fordi sådan er dagsinstitutionerne. Derfor er det enormt taknemligt at arbejde med det område - fordi der er så mange ildsjæle. Pædagogerne, medhjælperne, meget køkkenpersonale - de vil gerne. Og hvis der ikke er nogen der kommer og siger til dem, at de skal - så gør de det.."

Fordelene ved *top-down*-strategien er til gengæld, at det i kraft af en politisk beslutning vil være muligt at få gennemført omlægningen over en kortere årrække. Endvidere har strategien også den fordel, at

initiativet ikke alene vil være koblet til en enkelt eller få ansatte i institutionerne. Dermed er sandsynligheden for at omlægningen bliver forankret også større. Endelig indebærer *top-down*-strategien ofte, at der knyttes ressourcer til de målsætninger, der bliver politisk formuleret.

Der er således ingen tvivl om, at de kommuner hvor denne strategi har været fulgt, også er de kommuner, der har opnået størst succes med omlægningen til økologiske fødevarer.

I nogle kommuner er det ikke et spørgsmål om ”top-down” eller ”bottom-up”, men derimod om en gensidighed, hvor kommunen opstiller nogle rammer som institutioner kan udfylde.

”Vi har god erfaring med frivillighed fra vores kommune, hvor der har været afsat midler, og der har ligget en model for omstilling, og institutionerne bliver spurgt ”vil I være med?!”. Så har de siddet og nikket ja alle sammen. Så er det deres beslutning. Så er det en form for kollektivt tvang.”

Strukturelle forandringer

Det er indlysende, at de i afsnit 1 beskrevne forandringer af hele køkkenområdet spiller en stor rolle for de kommunale eller amtslige økologiprojekter, der er ved at blive gennemført. Adspurgt om forandringernes indflydelse på arbejdspladsen svarer to køkkenansatte:

”Det sværeste i øjeblikket! At det går så langsomt fra vi ved, der skal omlægges og til vi engang bliver bekendt med, hvor vores fremtid vil være. Vi lever i utryghed og med en usikker fremtid.”

I flere af de kommuner og amter vi har talt med nævner projektledere af økologiprojektet, at alene den omstændighed, at der dukker en diskussion op om sammenlægninger eller udlicitering har grebet forstyrrende ind i projektet. De køkkenansattes motivation og interesse for omstilling af kosten til økologiske fødevarer reduceres væsentligt.

Selvom beslutningen om sammenlægninger, udlicitering eller indførelsen af ny teknologi typisk ikke er koordineret med den afdeling eller den forvaltning, der er ansvarlig for økologiområdet, bliver projektlederen i disse tilfælde ofte konfronteret med de køkkenansattes utilfredshed med de planlagte ændringer i produktionen.

I en større kommune blev beslutningen om at sammenlægge køkkenerne på ældreområdet truffet samtidigt med, at et økologisk omlægningsprojekt var ved at blive gennemført. Sammenlægningen betød, at to af de køkkener der deltog i omlægningsprojektet blev nedlagt, og produktionen overført til et nyere centralt køkken. Noget af personalet blev overført til det nye køkken men ikke alle. Resultatet blev at personalets interesse for økologien forsvandt.

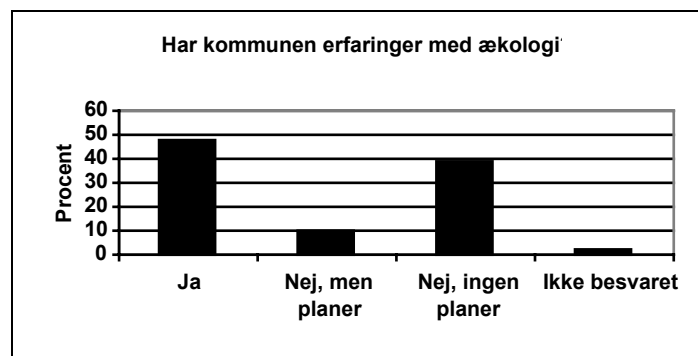
I det nyetablerede centralkøkken har man fra kommunens side igangsat nyt projekt. Målsætninger i dette projekt er, at så meget som muligt skal være økologisk dvs. op mod 100% som målsætningen var for de tidligere projekter

Som en projektleder for et større kommunalt omstillingsprojekt udtaler:

"Et af problemerne er, at disse nye køkkener typisk har indført en række rationaliseringsgevinster i produktionen, og da man ikke kan indføre dem to gange, kommer økonomien mere i fokus. For det andet er produktionen på de store steder typisk mere indrettet på at anvende halvfabrikata-produkter, som er vanskelige at skaffe i en økologisk form."

Små og store kommuner

I en spørgeskemaundersøgelse af samtlige kommuner i Danmark fremgår det, at 48% (108) af kommunerne har erfaringer med anvendelse af økologiske fødevarer i kommunale institutioner og forvaltninger og 10% (23) har planer om at anvende økologiske fødevarer. Disse tal afspejler imidlertid ikke den store variation, der eksisterer i omfanget af de omstillinger, der har været i disse kommuner. Eksempelvis er der kommuner, der har gennemført en fuld omlægning af samtlige institutioner, mens andre kommuner kun lige er gået i gang, f.eks. med indførelse af økologiske mælkeprodukter i en enkelt institution.



Andelen af kommuner der har erfaring med anvendelse af økologiske fødevarer.

Ser vi på hvilke kommuner, der har erfaringer med anvendelse af økologiske fødevarer i institutionerne tegner der sig et tydeligt skel mellem små og store kommuner. Af kommuner med over 20.000 indbyggere havde hele 71% erfaringer med anvendelse af økologiske fødevarer i institutioner og forvaltninger, mens 36% af kommuner med under 10.000 indbyggere havde erfaringer.

Ligesom der på detailmarkedet gælder, at forbrugerne kan inddeles i forskellige segmenter og i øvrigt er forskellige, gælder det på storkøkkenområdet, at der er stor forskel på storforbrugerne, og der er forskel på kommunerne. Det gælder eksempelvis holdningen til økologi, og det gælder befolkningssammensætningen i de pågældende kommuner. Der er stor forskel på befolkningsgrundlaget i kommunerne, og der er ikke mindst stor forskel på, hvorledes kommunernes forvaltninger fungerer og hvorledes beslutninger træffes. Karakteristisk er, at der i de store kommuner er langt flere beslutningstagere og involverede aktører i den økologiske omlægningsproces. Det gælder naturligvis også antallet af institutioner og køkkener i de pågældende kommuner. Citatet nedenfor stammer fra en vestjysk kommune med under 10.000 indbyggere, og det er en miljømedarbejder der udtaler:

”I vores kommune har vi ingen vuggestuer men kun dagplejemødre, og i børnehaverne skal børnene selv have madpakker med. Det gør det vanskeligt at gennemføre økologiprojekter i vores kommune.”

Forskellige forudsætninger Den omstændighed, at kommunerne har meget forskellige forudsætninger for at gennemføre økologiske omlægningsprojekter afspejler sig ligeledes i nedenstående citat fra en projektleder i en mindre landkommune.

”Jeg synes, at der er et dilemma mellem på den ene side at vælge 100% økologi som man ser det i nogle af de store kommuner, og så de små skridts vej. Det er ikke aktuelt (Red.: med 100% omlægning) i små kommuner, hvor man ikke kan stable så mange midler på benene. Der er nogle, der opererer på en anden måde.”

I forhold til den politiske opbakning til eventuelle økologiprojekter i en anden mindre nordjysk kommune udtaler den lokale grønne guide:

”I vores kommunalbestyrelse sidder der fire eller fem konventionelle landmænd, som ikke kan se hvorfor kommunen skulle prioritere økologiske fødevarer.”

Det er indlysende, at forudsætninger for at gennemføre økologiske omstillingsprojekter er væsentlig anderledes i ovenstående landkommuner end i større købstadskommuner eller magistratskommuner. Derfor er det yderst vigtigt at gøre sig nogle overvejelser om, hvilke specifikke lokale forudsætninger der eksisterer. I en af ovennævnte landkommuner ansatte man en økonoma til cykle rundt til kommunens forskellige institutioner for at rådgive og vejlede i, hvorledes omstillingen kunne gribes an.

Nedenstående citat antyder ligeledes, at der kan være forskellige måder at anskue økologien på, og forskellige måder at introducere et økologisk projekt. En projektleder fra en større sjællandsk landkommune der udtaler:

"I de her kredse jeg færdes i, ser man grønt, når man siger økologi. Andre politikere ser rødt, når de hører ordet økologi, så derfor er man nødt til at sælge det bredere end bare økologien. Det handler om alting andet end økologi.."

4. Organiseringen af økologiprojekterne

Typen af omlægningsprojekter

Det fremgår af undersøgelsen, at der er stor forskel i den måde, som de økologiske omlægningsprojekter opfattes på. Man kan tale om forskelle i projektforståelse. Nogle opfatter den økologiske omlægning som en rutineopgave, der kan indføres på linie med andre rutineprægede opgaver. Andre opfatter den økologiske omlægning som en hel ny og uprøvet ting, der skal organiseres som et decideret forandringsprojekt. Det afspejler sig også i den måde, hvorpå projekterne ledes og gennemføres. Nogle kommuner har etableret en decideret projektledelse med en projektleder og eksterne konsulenter, mens andre kommuner har pålagt en enkelt eller nogle få centrale personer opgaven. Det kan f.eks. være den ansvarlige for de kommunale indkøbsaftaler.

Som resultatet af undersøgelsen påpeger, er en økologisk omlægning af et eller flere køkkener i en kommune en stor opgave, der kræver noget helt ekstraordinært af de involverede medarbejdere. Det betyder, at der er behov for at etablere omlægningen som decideret projekt med en projektleder tilknyttet et antal projektmedarbejdere og ofte er der også behov for at tilknytte en konsulent, med en specifik viden på kost- og/eller økologiområdet. Da økologisk omlægning typisk er en tværgående opgave, er behovet for projektorganisering og projektledelse stort.

Det betyder også, at det økologiske omlægningsprojekt skal forankres i de involverede køkkener, således at omlægningen kan fortsætte når projektet er slut. Omlægningsprojektet skal således forstås som en indledende fase, hvor køkkenet og de involverede forvaltninger gør sig en række erfaringer, hvorefter projektet etableres i den såkaldte driftsfase – den fase hvor økologien gerne skulle være blevet til en del af den daglige rutine.

Sektoropdeling

Det blev som tidligere beskrevet anført, at noget af det, der adskiller økologiske omstillingsprojekter fra andre typer projekter var, at der er mange forskellige forhold, der griber ind i hinanden. Omstillingsprocessen kunne med fordel angribes fra en række forskellige vinkler og lagde op til tværfagligt samarbejde og koordinering i kommunen.

I en økologisk omstillingsproces, der i sit udgangspunkt fordrer tværfaglighed, hvor ildsjæle er vigtige drivkræfter og der skal brydes med gamle vaner, oplever køkkenerne ofte den administrative forvaltning, organiseret i specialiserede sektorer som en central barriere.

En projektleder fra en kommune, hvor der er etableret et samarbejde mellem teknisk forvaltning og børne- og ungdomsforvaltningen, udtaler:

”Mange kommuner er interesserede i at begynde at arbejde på tværs af forvaltninger, og der kan et økologiprojekt passe godt ind, som en opgave der skal tænkes på tværs.”

Konsulenter

Brugen af konsulenter i økologisk omlægningsprojekter kan tit være en god ide fordi kommunen typisk ikke selv besidder den viden, der er nødvendig for at gennemføre projektet tilfredsstillende. Det er vigtigt at finde en balance mellem på den ene side, at konsulenten overtager hele projektet og på den anden side, at konsulenten udnyttes til de kompetencer, hvor kommunen selv er svag. En kommunal projektleder fra en kommune, der hyrede en ekstern konsulent udtaler:

”Det siges ofte, at på det tidspunkt hvor man er i stand til at præcisere og specificere en konsulentopgave nøjagtigt, har kommunen faktisk selv viden nok til selv at løse konsulentopgaven.”

Et andet vigtigt hensyn, når det gælder om at inddrage konsulenter i et projekt, er at undgå, at konsulenten blot rejser fra projektet med al den viden der er skabt i projektet, og at denne viden ikke afsættes i de involverede køkkener.

En række af kommunerne i denne undersøgelse har udnævnt deres egne interne projektledere, som har stået for at knytte de forskellige køkkener og forvaltninger sammen i omlægningsprojektet, og det er absolut en god idé. Det er samtidig vigtigt, at etablere projekter med et veldefineret start- og sluttidspunkt samt at der informeres om projekterne til de involverede parter.

I nedenstående projekt deltog konsulenten i institutionernes arbejde med at pege på nogle forskellige miljøinitiativer institutionen kunne igangsætte.

”Og så lavede konsulenten handleplaner i samarbejde med ansatte fra hver enkelt institution. Altså 36 handleplaner, hvor institutionerne valgte selv at sige ”vi vil satse på kosten, på energi eller på affaldssortering i vores institution”. Så der er ingen ovenfra og ned-beslutninger om at man skal overgå til økologisk kost. Mange af vores institutioner var primært interesserede i det med kosten, for det er også noget der er taknemligt; lige til at gå til og meget synligt. Der blev så, med vores konsulent, lavet nogle kostplaner inden for alle institutioner. Konsulenten kom med forslag til hvordan man uden ekstraudgift og uden ekstraarbejde gradvist kunne overgå til økologisk kost.”

I en anden kommune blev der hyret en konsulent til at stå for at informere og engagere institutionernes medarbejdere.

”Der har vi haft god erfaring med at hyre folk udefra – konsulenter, til at stå for denne engagerende del af projektet. Få folk tændt for

projektet kan man sige. Og det viser sig, at man måske får tændt nogle ildsjæle – nogle som måske har gået og lullet lidt – de får pludseligt ny luft og bliver begejstret for projektet, og så kører mange ting videre.”

Flere af de interviewede fortalte om, at når kommunen beslutter sig for at arbejde med økologisk omlægning, starter man typisk med en kortlægning af institutionerne, hvor man spørger ”Er man interesseret i økologisk omlægning?”, ”Har man selv gjort nogle tiltag?”. Her viser det sig, at en stor del af institutionerne typisk er langt foran kommunen med den økologiske omstillingsproces.

Relationen mellem institution og forvaltning

Flere af de centrale aktører på det kommunale institutionsområde fremhæver, at dette område igennem en lang periode været presset økonomisk, med nedskæringer osv. Dette har også bidraget til, at dilemmaet mellem den centrale kommunal administrering og den decentrale selvbestemmelse i institutionerne ikke er blevet mindre. Forvaltningen opleves i mange tilfælde som nogle, der er langt væk, og gør livet mere besværligt for de ansatte i institutionerne. En kommunalt ansat projektkoordinator i forvaltningen bør være opmærksom på disse forhold.

” ...den udefra kommende projektleder, der ansættes alene til det her, vil have dårlige betingelser end den der er i organisationen, og som kender kulturen, at sådan er bl.a. pædagoger skruet sammen inde i hovedet, at hvis der kommer ”nogle oppe fra rådhuset, så tager vi afstand. For en sikkerheds skyld tager vi afstand – så kan det ikke gå helt galt.” Man skal ikke underkende det der. Man skal virkelig stikke fingrene i jorden, de steder hvor man skal hen og lave det her.”

Ovenstående peger på, at der i mange kommuner eksisterer et modsætningsforhold mellem institutioner og kommunal forvaltning. Men dette behøver ikke være tilfældet alle steder. Citatet nedenfor stammer fra en intern kommunal projektleder i en kommune, hvor der blev gjort et stort arbejde for at undersøge om køkkenerne var interesserede i at deltage i økologiprojektet.

”Det er slet ikke noget jeg kan genkende fra vores kommune. I mit billede er folk fra forvaltningen ikke en modstander i den forstand. Der er tre pædagogiske konsulenter, som de (institutionerne) kan benytte sig af. Og det virker meget som om, at institutionerne tænker på forvaltningen, som nogen de kan hente hjælp fra, når de har problemer med samarbejdet, eller har børn med særlige behov, og jeg bliver også brugt til at løse samarbejdsproblemer og planlægningsproblemer. Så det tror jeg også har meget meget at gøre med forskellige kulturer.”

5. Forankring

Hvorledes forankres en omstillingsproces, så projektet ikke går i stå, når projektmidler slipper op og konsulenterne drager videre? Spørgsmålet er centralt. De fleste af de kommunale og amtslige projektdeltagere der har medvirket i dette projekt har peget på, at eksterne og interne ildsjæle er vigtige drivkræfter igennem hele omstillingsprocessen. Men faren for at projektet også kan slutte hvis ildsjælen flytter eller siger op bliver også fremhævet af flere. Derfor er det væsentligt fra starten at forankre økologien formelt og uformelt i den enkelte institution, i forvaltningen og ikke mindst i det politiske niveau.

”Problemet er, at den dag ildsjælene er væk, så er der ikke nogen til at tage over. Så man er nødt til et eller andet sted at have en politik. Fordi den nye der kommer ind skal have noget at forholde sig til. Og så skulle det gerne være brugbart.”

”Med hensyn til at undgå det der med at falde tilbage. Der havde de ikke lavet indkøbsaftale, men præsenteret 4 – 6 forskellige indkøbsmuligheder lokalt. Og der har jeg så hørt rygter, at når der er leverandør man ikke er tilfreds med, så er der ikke nogen tovholder, der kan gå tilbage og sige ”hov – du lovede sådan og sådan”, og så glider det bare ud. Så var hun gået tilbage til at købe konventionelt i den Brugsen hun havde købt i altid.”

Kost- og indkøbspolitik

En af de måder økologiprojekter kan forankres efter projektet er afsluttet er ved at formulere en kostpolitik, som bliver politisk vedtaget. Det er endvidere vigtigt at få inddraget nogle af de centrale aktører i forbindelse med implementeringen af kostpolitikken. En projektleder fra et fælleskommunalt økologiprojekt nævner i den forbindelse:

”Hvis du skal lave en kommunal kostpolitik, så er det vigtigt at få inddraget alle parterne. Det er pædagogpersonalet, det er køkkenpersonalet, det er en pædagogisk konsulent, det kan være sundhedsplejersken, og så tandplejer, de ved noget om det.”

I en anden kommune fremhæves ligeledes indkøbspolitikken, som et middel til at forankre økologiprojekterne. Endvidere har man i denne kommune udarbejdet en ”institutionsbog” lokalt på institutionerne.

”Uddannelsesdelen er færdig og vikarerne er snart slut. Nu handler det om at få forankret de forandringer, der er sket. Der er kostpolitikken som sagt en del af det, og indkøbsaftalen er en del af den. Og så vil vi lave sådan en lille håndbog – en institutionsbog, hvor der står ”I denne institution bliver der købt ind efter den her liste, og vi handler der og der osv. Altså have nogle stikord stående. Hvordan kan man samarbejde med pædagogiske konsulenter, der kan lære børnene at spise selv? f.eks. Altså en lokal beskrivelse af, hvem er det man henter

hjælp hos, hvis der er folk, der har særlige behov til kosten, henvisninger til sundhedsplejersken osv.”

Uddannelse af Institutionspersonale

Uddannelsen af medarbejdere er et af de midler der typisk nævnes som et middel til at forankre økologiprojekterne. I den forbindelse nævnes vigtigheden af at inddrage flere personalegrupper end blot køkkenpersonalet. Netop forståelsen af at økologisk omstilling er noget der sker i *hele* institutionen fremhæves som væsentligt.

”Uddannelsesudvalget er også en del af forankringen, at man får køkkenpersonalet og pædagogerne til selv at formulere hvad de har brug for, for at holde kostpolitikken ved lige. Det skal ikke være et stykke papir – det skal være meningen at man gør hvad der står. Og så må de også selv være med til at byde ind på, hvad de har brug for. Der peger de forskellige kurser og tiltag. Og vi sætter også nogle forslag op.”

Netværk

Etableringen af lokale netværk og vedligeholdelsen af disse bliver ofte nævnt som særdeles vigtigt for at fastholde omlægningen. Netop for de ansatte i de små institutioner er disse netværk meget vigtige. Køkkenmedarbejdere på disse er ofte uuddannede og har i særliggrad behov for at få gode råd og fagligt input fra kollegaer.

I flere af de kommuner, vi har talt med, har man forsøgt at benytte allerede etablerede netværk. I nogle kommuner har det været netværk med et mere pædagogisk sigte, mens det i andre kommuner har været netværk omkring den kommunale sundhedsindsats, med deltagelse af de lokale sundhedsplejerskerne. Det afgørende har været, at det er nogle netværk der er velfungerende og som har en horisont, der rækker ud over projektperioden. Man kan sige, at der skal ske en institutionalisering af den økologiske omlægning. Nedenstående citater fra to projektledere fra to forskellige kommuner illustrerer vigtigheden af at der etableres netværk, der rækker ud over projektet.

”Og den del er vigtig; at man holder de arbejdsgrupper ved lige, som har været i sving i forbindelse med indkøbsgruppen, kostpolitikgruppen, uddannelsesudvalget, så der er nogle folk, som har forpligtiget sig til at arbejde med det her. Sådan at det ikke falder til jorden den dag jeg ikke er der.”

”Hvis en køkkenmedarbejder siger ”nu gør vi det her!”. Når vedkommende så holder op, falder det hele til jorden, hvis man ikke er en del af et netværk, eller en institution, som har en holdning til økologien.”

6. Konklusioner og anbefalinger

Overordnet set har denne undersøgelse dokumenteret at økologiske fødevarer nu er ved at finde indpas i mange danske kommuner og amter. Men den dokumenterer samtidigt, at der stadig er relativt få erfaringer med anvendelsen af økologiske fødevarer i de største institutionskøkkener (hospitaller, plejehjem og centralkøkkener). Dette betyder, at den mængde økologiske varer der efterspørges, endnu udgør en beskedent del af det samlede potentiale.

Den overordnede anbefaling er derfor at der er brug for at fokusere på udviklingen af strategier for omlægning, som retter sig målrettet mod de mellemstore og store offentlige storkøkkener - herunder deres leverandørnetværk, deres videns netværk og deres organisatoriske netværk.

Undersøgelsen er gennemført i perioden fra januar 2000 til marts 2001 og den bygger på tre forskellige indsamlingsmetoder, nemlig et omfattende spørgeskema, et gruppeinterview samt 15 individuelle interview.

Der er gennem de seneste år været udført en del undersøgelser af barrierer for omstilling til økologiske fødevarer i det offentlige. Disse har dokumenteret, at de tidlige aktiviteter med at indføre økologiske fødevarer i storkøkkenerne har været præget af ildsjæle - typisk i form af køkkenledere eller køkkenmedarbejdere. Da der har været mere politisk interesse for området i de sidste 3-4 år har det derfor været naturligt for dette projekt at undersøge, hvordan dette har påvirket mulighederne for at fremme den økologiske omstilling i de offentlige storkøkkener.

Undersøgelsens fokus har derfor været at foretage en overordnet kortlægning og analyse af de vilkår, metoder og erfaringer der har udviklet sig som et resultat af denne stigende politiske opmærksomhed. Har det skabt mere omstilling? Har det givet bedre forankring? Hvilke nye erfaringer og behov har dette medført? Hvilke erfaringer kan bruges til at styrke omstillingen til økologiske fødevarer i kommuner og amter?

I det følgende vil vi opsummere de mest centrale og aktuelle erfaringer i kommuner og amter, samt på denne baggrund opstille nogle anbefalinger til, hvordan omstillingsprocessen kan styrkes på det pågældende område.

7. Delkonklusioner og –anbefalinger

- opdelt efter de mest centrale aktører

Det er væsentligt at slå fast, at selv om der kan gives nogle generelle anbefalinger til, hvordan en omlægning af et storkøkken skal finde sted, så er det helt afgørende for en succesfuld omlægning, at der tages udgangspunkt i de konkrete vilkår og muligheder, der eksisterer i og omkring det pågældende køkken.

Tilpas initiativet

Der eksisterer ikke én ”ideal model”. Det gælder både kommunerne/amterne imellem men også internt i kommunen/amtet - i forhold til institutionstyperne og i forhold til de enkelte institutionskøkkener. Økologien kan knyttes til forskellige forståelser af økologibegrebet (sundhed, pædagogik, miljø, lokal beskæftigelse m.m.) afhængig af hvilken forvaltning, der tager initiativet.

Store og små køkkener

Efterspørgslen efter økologiske produkter fra storkøkkensektoren er domineret af børneinstitutionsområdet, dvs. børnehaver og vuggestuer. Der er stadig relativt få eksempler på større institutioner (sygehuse og plejehjem) der har erfaringer med anvendelse af økologiske fødevarer. Årsagerne skal søges i:

- Økologi er én af mange andre diskussioner der p.t. foregår i de større offentlige institutionskøkkener (ny teknologi, sammenlægninger, udliciteringer, kostpolitik, faglig udvikling m.m.)
- De større køkkener har typisk færre ressourcer (kostpenge og personale) og derfor vanskeligere ved at gennemføre besparelser på indkøbssiden. Flere køkkener har dog gode erfaringer med f.eks. nedbringelse af madspildet og energibesparelser.
- Hospitaler og plejehjem har vanskeligere ved at skære ned på de dyre råvarer (f.eks. kød og ost) på grund af diskussionen om *energitæthed* i kosten.
- Hyppigere anvendelse af halvfabrikata, som stadig er vanskelige at skaffe i en økologisk form (til en rimelig pris). Det bevirker, at der skal anvendes flere økologiske råvarer som kræver egnede opbevaringsforhold og produktionsforhold.

Internt samarbejde mellem forvaltningerne

Der eksisterer uheldige eksempler på, at der igangsættes økologiprojekter samtidigt med, at kommunens madproduktion omlægges mere eller mindre radikalt (indførelse ny teknologi, sammenlægninger m.m.)

Andre eksempler viser, at to forskellige forvaltninger begge arbejder med ”økologiprojekter” uden gensidig orientering eller koordination.

Det kan f.eks. være teknik- og miljøforvaltningen, der igangsætter økologiske omstillingsprojekter uden at orientere eller involvere børne- eller sundhedsforvaltningen.

Derfor anbefales det, at der også sker en overordnet koordinering af initiativer i den enkelte kommune og det enkelte amt.

Store og små kommuner

Ca. 60% af de danske kommuner og amter har planer eller er allerede i gang med at indføre økologiske fødevarer i dets institutionskøkkener. Disse 60% repræsenterer en meget uhomogen gruppe. De spænder fra kommuner, hvor et enkelt eller få køkkener har indført økologisk mælk, til kommuner hvor hovedparten af køkkenerne arbejder hen i mod en 100% omlægning.

Generelt gælder det, at de kommuner, der i dag gennemfører økologiske projekter, i overvejende grad er de større kommuner eller mellemstore kommuner, der ligger tæt på en større kommune (især i Københavns området). Det er altså præcis det samme billede, som man ser i detailhandelens økologiske salg, nemlig en koncentration i de større byer, med enkelte "øer" der skiller sig ud.

Kommunerne har meget forskellige erfaringer og traditioner med at gennemføre projekter. I mange kommuner har man ingen eller kun få erfaringer i at gennemføre egentlige projekter. I disse tilfælde kan man med fordel knytte nogle af de eksisterende konsulenter til projektet.

Samarbejdsprojekter kan være en mulighed for flere små udkantskommuner. Det kan både være samarbejde om udvikling af kurser og undervisning, udvikling af informationsmateriale, samarbejde om indkøb m.m.

Koordinering af erfaringerne mellem kommuner og amter

Der gennemføres i disse år en række forskellige projekter inden for området. Imidlertid er det meget begrænset, hvad der foregår af erfaringsudveksling mellem initiativerne. Det kan derfor anbefales, at der etableres et forum, hvor henholdsvis projekt-koordinatorer/-ledere og de involverede køkkenmedarbejdere kan udveksle erfaringer og gode ideer. Forskellige muligheder bør overvejes, f.eks. traditionelle erfargrupper organiseret i forhold til geografisk placering eller tematiserede (store/små, miljø-projekter, kost-diskussioner m.m.) eller oprettelse af diskussionsgrupper over nettet?

Inddrag de centrale aktører fra starten af projektet

Der er flere uheldige eksempler på, at omlægningsprojekter bliver besluttet uden de direkte involverede (køkkenerne) bliver orienteret.

Det er væsentligste at de køkkenansatte involveres i projektet allerede i planlægningsfasen. Denne oplevelse af ”ejerskab til projektet” er væsentlig for at gennemføre og forankre projektet.

Der er også behov for at involvere andre aktører end køkkenpersonalet, f.eks. plejepersonale, institutionsledere, indkøbere, forskellige forvaltninger m.m.

Ved at koble projektet til flere elementer i det brede økologibegreb (pædagogik, kost, efteruddannelse, faglig udvikling, grøn indkøbspolitik og beskæftigelse) får projektet en bredere sammensat arbejdsgruppe og dermed en bedre forankring.

Forankring af eksisterende økologi projekter

En række kommunale og amtslige projekter er i de sidste år blevet igangsat, bl.a. på baggrund af Landbrugsministeriets tilskudsordning. Nogle af de projekter, der i dag formelt er afsluttede, har oplevet, at økologi-andelen er faldet betydeligt. Ofte fordi den (eller de) dominerende "ildsjæl(e)" har trukket sig ud af projektet. Det kan både være på køkkenniveauet eller på projektlederniveau. Nedenfor har vi fremhævet nogle centrale anbefalinger til at sikre en forankring af projektet.

- Søg politisk opbakning til at gennemføre projektet. De steder hvor kommunalbestyrelsen eller amtsrådet specifikt har truffet en beslutning om at iværksætte en omstilling til økologiske fødevarer, har det været lettere at implementere mere varige initiativer.
- Uddannelse kan være med til at øge motivationen, fordi der skabes en bedre forståelse for det økologiske projekt.
- Nogle kommuner har oplevet problemer med at holde på "ildsjæle" i køkkenerne. En måde at undgå denne flugt kan være at gøre køkkenarbejdet mere attraktivt ved f.eks. at koble det med pædagogiske opgaver.
- Institutionaliser omlægningen. Hermed menes, at omlægningen til økologiske fødevarer f.eks. formuleres i kommunens/amtets kostpolitik, i de pædagogiske principper for institutionerne, kommunen/amtets sundhedspolitik m.m. Dette betyder, at der er navngivne personer, der bliver ansvarlige for at initiativet ikke stopper med projektet. Det kan f.eks. være de pædagogiske eller sundhedsfaglige konsulenter.

Leverandører og storkøkkenoperatører

Cateringgrossisternes og andre storkøkkenleverandører betydning for den økologiske omstilling har ikke direkte været en del af undersøgelsen. Imidlertid synes der at være behov for at få foretaget en grundigere undersøgelse af den kvalitet storkøkkenleverandørerne kan udvise, når det drejer sig om økologiske varer. Der efterlyses fra mange storkøkkener et bedre udbud, en bedre service, mv.

Ligeledes har det også ligget uden for denne undersøgelse at undersøge erfaringerne med omstilling til økologiske fødevarer hos de private storkøkkenoperatører, som i stigende omfang varetager amtslig og kommunal bespisning.

Referencer

- Anonym (98): Økologiske fødevarer i storkøkkener - en vejledning til omlægning. Veterinær- og Fødevederedirektoratet. Skolen for Økologisk Afsætning, Søborg.
- Andersen, N. (ed.) (2001): Projekt Sund mad- og økologisk. Rapport om et omlægningsprojekt i daginstitutionerne i Høje-Taastrup Kommune, Høje-Taastrup Kommune.
- Aggers Selskab: Er maden færdig? – en rapport om økologisk omlægning i hoveder og gryder, Roskilde 1999.
- Albertslund kommune; Erfaringer fra projekt Barnemad, rapport fra Albertslund Kommune, Børneforvaltningen, april 1997.
- Christiansen, El-Salanti, På fuld blus, Økonomaforeningen og FOA, 2000.
- Direktoratet For Fødevarer Erhverv, Økologiske fødevarer i statslige og selvejende institutioner – kortlægning af erfaringer og interesse, 2001.
- Fredericia kommune; Økologisk køkkendrift på Plejehjemmet Sct. Joseph, rapport fra Fredericia Kommune, 1998.
- Hansen, Kjeld, Når offentlige køkkener vil handle grønt, Miljøministeriet, 1996.
- KL: Undersøgelse om økologisk omstilling, København, november 2000.
- Kristensen, L. Raunkiær: Organic Foods in hospital kitchen in the public sector, DTU/ITS, 1998.
- Kristensen, N.H., Nielsen, T.: Anvendelsen af økologiske fødevarer i Københavns Amt, Rapportserie nr. 3, Tværfagligt Center, Lyngby, 1994.
- Københavns Amt Centralindkøb; Fødevarerpolitik for Københavns Amt, marts 2001.
- Levnedsmiddelbladet nr. 3, 1999.
- Magistratens 2. afdeling: Rapport fra forprojektet Økologiske Fødevarer i Århus Kommune, 2000.
- Nykøbing Falster, ”Projekt Økologi på menuen”, 2000.
- Projektgruppen for Miljøvenlige storkøkkener; Økologiske storkøkkener – Status og evaluering, Vejle, august 2000.
- Rasmussen, S.W. (1998): *Økologi i Valby. Indførsel af økologisk kost i daginstitutioner i Valby Bydel*. Ankerhus Seminarium, Sorø.
- Rasmussen, L. (1998): *Økologi i storkøkkener*. Erhvervsskolernes forlag.
- Sall, Klaus: Analyse af afsætningen for økologiske fødevarer, Konsulentrapport udarbejdet for Direktoratet for Fødevarer Erhverv, 2000.
- Schulz, E: Indlæg på fremtidens fødevarer, FLIK Konference 16, marts 2001.
- Staalgaard, P. (1999): *Forprojekt for fremme af økologisk kost i offentlige køkkener i Frederiksborg Amt*.