

# Læsevejledning

## 1.0 Indledning

## Del I

### 2.0 Hvad er forandring?

#### 2.1 Eksempler på forandringer

Nye arbejdsrutiner indføres

At ændre produktionsformer

Større omlægningsprojekter

### 3.0 Værktøjer i forandringsarbejdet

#### 3.1 Interessentanalyse

#### 3.2 Leavitt-Ry-Skovsby modellen – konsekvenser af forandringer

Påvirkninger udefra

Eksempel: Egenkontrol

#### 3.3 Fra ide til arbejde

#### 3.4 Brainstorm

#### 3.5 Tids- og handlingsplan

#### 3.6 Start af projekt

#### 3.7 At organisere forandringsarbejdet

Styregruppe

Følgegruppe

Referencegruppe

Projektledelse

Arbejdsgruppe

### 4.0 At sætte mål

#### 4.1 Målhierarkiet

Mål for ældreområdet

Mål for forplejningsområdet

Målsætning for det enkelte køkken

#### 4.2 At konstatere et behov

#### 4.3 Eksempel på at udarbejde en kostpolitik

Baggrund

Styre- og følgegruppe nedsættes

Analyse

Behov for en kostpolitik

Ideværksted

Forslag til kostpolitik og køkkenrenovering

### 5.0 Styreformer

#### 5.1 Mål- og rammestyring

#### 5.2 Bestiller-Udfører-Modtager-modellen

- 5.3 **Udlicitering**
  - Kontrolbud
- 5.4 **Intern kontraktstyring**
  - Intern kontraktstyring som alternativ til udlicitering
  - Fordele og ulemper ved intern kontraktstyring
  - Perspektiver ved køkkendrift og kontraktstyring
  - Kravspecifikation
- 5.5 **Selskabsformer**
- 6.0 **Implementering**
  - 6.1 **Metoder til at gennemføre forandringer**
    - Parallel implementering
    - Direkte implementering
    - Trinvis implementering
    - Pilotprojekt
  - 6.2 **Tværfagligt samarbejde og inddragelse**
  - 6.3 **Medarbejdernes kompetencer**
  - 6.4 **At opstille nøgledata**
  - 6.5 **Information, hvem skal informeres og hvornår**
    - Ytringsfrihed og tavshedspligt
    - Aktualitet/nyhed

## **Del 2**

- 3A **At udarbejde en interessentanalyse**
  - Skema 1 Interessenter
- 3B **Analyse af konsekvenser**
  - Skema 2 Analyse af konsekvenser
- 3C **Brainstorming**
- 3D **Projektopstart**
  - Skema 3 Projektopstart
- 3E **Problemformulering**
  - Skema 4 Problemfelter
- 3F **Tids- og handlingsplan**
  - Skema 5 Eksempel på tids- og handlingsplan
  - Skema 6 Tids- og handlingsplan
- 3G **At organisere et projekt**
- 4A **At udarbejde en målsætning**
- 5A **Checkliste ved større omlægninger**
- 6A **Implementering**
  - At planlægge og gennemføre

## 6B At afdække behovet for videnskompetence

Skema 7 Afdækning af behov for videnskompetence

## 6C At beregne køkkenets normering

Skema 8 Vurdering af fremtidige personalebehov

Case

Skema 9

## 6D At gå til pressen – 10 gode råd

### Links på internettet

### Litteraturhenvi sning

2.0 Supplerende læsning

3.0 Supplerende læsning

4.0 Supplerende læsning

5.0 Supplerende læsning

6.0 Supplerende læsning

### Ordliste

---

REDSKABET 2

Tekst: Kirsten Skovsby og Morten Seerup

Redigering: Tina Juul Rasmussen

København, februar 2002

Økonomaforeningen

# Læsevejledning

## Redskabet 2 består af to hovedafsnit:

Del 1 gennemgår forskellige typer af forandringer og gør opmærksom på vigtige faktorer, som køkkenerne skal tage højde for i forandringsprojekter.

Del 2 er en praktisk vejledning i, hvordan man bruger de forskellige værktøjer i forandringsarbejdet.

Redskabet 2 er et »både og materiale«. Det vil sige, at det er en fordel at læse materialet i sin helhed. Det er samtidig tænkt som et opslagsværk, hvor enkeltområder kan anvendes selvstændigt. Dette betyder, at der vil forekomme gentagelser.

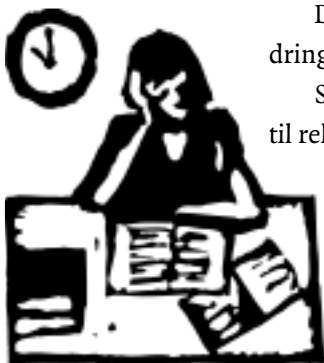
I første del beskrives sammenhængen mellem Redskabet og Redskabet 2 samt forudsætningen for at bruge Redskabet 2. Der er en gennemgang af begreberne interessentanalyse og Leavitt-Ry-Skovsby-modellen med en nærmere forklaring på, hvornår og hvordan de skal bruges. De to modeller er omdrejningspunktet i forandringsarbejdet og skal ses som centrale analyseværktøjer i Redskabet 2.

Ud over de to modeller præsenteres en række andre værktøjer, der er nyttige at kende, hvis man skal i gang med et forandringsprojekt. Del 1 behandler også temaer som målsætninger, styreformer og implementering.

Del 2 tager udgangspunkt i de samme værktøjer og temaer, som gennemgås i del 1. Men Del 2 har en praktisk anvisning og hjælp til, hvordan værktøjerne kan bruges i et konkret forandringsprojekt. Der er forskellige hjælpeskemaer, forløbsbeskrivelser og checklister, som køkkenerne kan bruge direkte.

Det vil være en fordel, hvis man først læser Del 1, inden man begynder på forandringsarbejdet.

Sidst i Redskabet 2 er der en liste over supplerende litteratur samt henvisninger til relevante hjemmesider på internettet.



# 1.0 Indledning

## Fra Redskabet til Redskabet 2

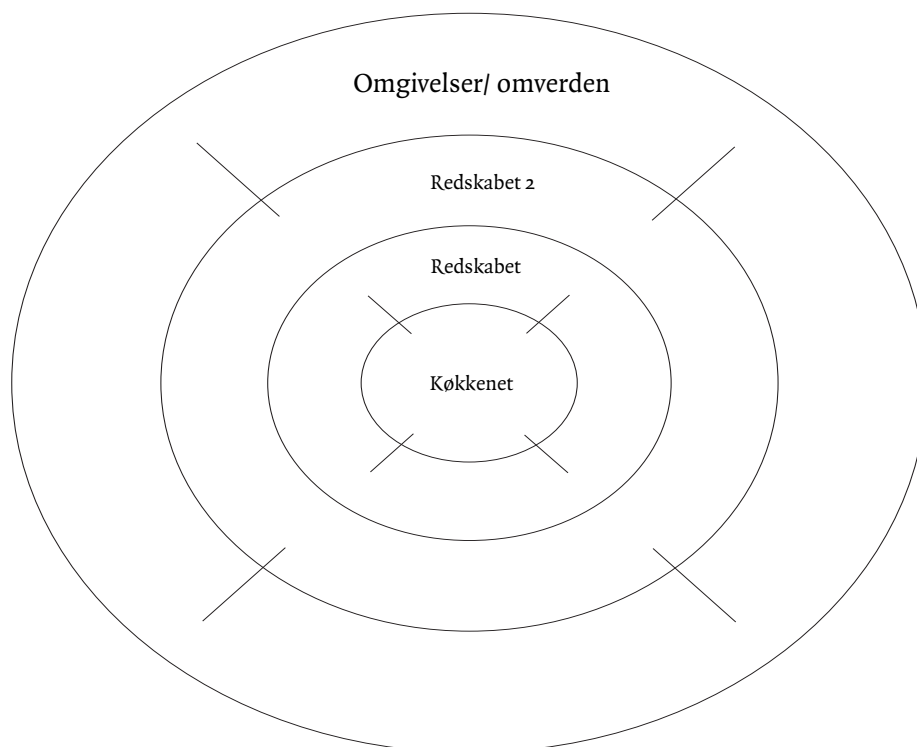
Redskabet 2 tager udgangspunkt i forgængereren Redskabet der er en vejledning i udarbejdelse af analyse. Redskabet 2 arbejder videre fra analysen. Det vil derfor være en fordel, hvis man kender og har brugt Redskabet.

Som udgangspunkt kan vi spørge: »Analyse – og hvad så?« Hvordan kan resultaterne af analysen bruges fremadrettet, så både ledere og medarbejder får indflydelse på udviklingen og dermed forandringen i køkkenet? I svaret ligger, at det er en anderledes arbejdsmetode, Redskabet 2 præsenterer.

Her er metoden mere fri, og derfor må de, som arbejder med analysen, i højere grad selv tage stilling og søges informationer for at kunne afgøre hvilken handling, der er relevant i de konkrete situationer.

Redskabet 2 henvender sig i første omgang til de personer i køkkenet, som aktivt deltager i forandringsprocesser – lokale ildsjæle, lederen, tillidsrepræsentanter og andre. Det er et hjælpeværktøj, og målet er derfor at gøre opmærksom på områder, som generelt er vigtige. Det betyder, at Redskabet 2 er et inspirationsværktøj – ikke en facitliste.

FIG.1. REDSKABET, REDSKABET 2 OG KØKKENET



I forbindelse med forandringsprocesser vil køkkenet ofte stå i situationer, som er komplekse og måske endda modsætningsfyldte. Det er en udfordring, som sandsynligvis vil trække hårdt på både de menneskelige og faglige ressourcer, og som vil kræve, at man konstant vurderer: Hvor befinder vi os, hvad sker der rundt om os, og hvem gør hvad hvornår?

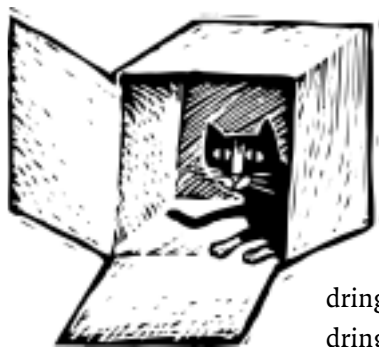
Ved at tænke på et træ kan vi forestille os, at vi befinder os nede blandt rødderne og skal op til en af kvistene. Træet har et kompliceret net af rødder, som er filtret ind i hinanden – nye forhindringer hele vejen, og vi skal tage stilling til, hvilken vej det er klogest at gå.

Vi må sno os via rodnettet op gennem stammen – og igen tage stilling: Nye muligheder og barrierer. Men hvis vi fastholder vores blik på kvisten, skal vi nok nå derop. Vejen er lang, besværlig og snørklet. Måske får vi brug for hjælp fra andre undervejs, så vi ikke træder på en gren, der ikke kan bære.

Sådan er livet for forandringsagenterne. Det er netop udfordringen, og når det trods alt lykkes, er glæden ekstra stor.

## Del I

# 2.0 Hvad er forandring?



I indledningen stillede vi spørgsmålet: »Analysen – og hvad så?« Analysen peger på områder og problemer, der skal gøres noget ved. At ændre på noget eksisterende bliver til en forandring. Nogle forandringer sker helt af sig selv. De kan iagttages over tid. Når vi ser tilbage på, hvordan tingene var for år siden, og ser på det samme område i dag, vil vi kunne iagttage ændringer uden altid at kunne forklare, hvordan de er sket.

Den type af forandringer, som Redskabet 2 handler om, er de forandringer, vi er bevidste om skal ske, og dem vi gerne vil styre. Årsagen til en forandring kan være et ønske internt i organisationen om at gøre noget anderledes, for eksempel udvikle nye produkter og ydelser. Ændringer kan også komme udefra, for eksempel at kunderne stiller krav om anderledes og nye produkter.

## 2.1 Eksempler på forandringer

I det følgende er der en række eksempler på forandringer i storkøkkener. Listen er langt fra udtømmende, men tænkt som inspiration. Der er eksempler på udvikling af produkter og produktionsmidler, nye arbejdsrutiner, ændring af produktionsformer og større omlægningsprojekter.

### Produktudvikling

Der laves mange både små og store projekter med det formål at forbedre service og kvalitet, at udvikle nye produkter og tilbud og at markedsføre køkkenerne. Det er ofte spændende projekter, fordi der er brug for kreativt arbejde og fantasi.

Produkterne er som regel til at tage og føle på, og derfor virker arbejdet meget tilfredsstillende. Projektet kan også være idéudviklende, selvom resultatet først skal bruges på længere sigt.

Det er derfor vigtigt at afklare målet, når projektet sættes i gang: Er opgaven kun idéudvikling, eller skal resultatet gennemføres med det samme?

Projekter med produktudvikling foregår ofte på den enkelte arbejdsplads, men der er ikke noget i vejen for, at der for eksempel kan laves et kvalitetsudviklingsprojekt af flere køkkener i fællesskab.

### **Eksempler på nye servicetilbud:**

#### **Åbning af café i et aktivitetscenter**

- Åbning af satellitkantine på en nærliggende større arbejdsplads (eks. Rådhuskantine)
- Oprettelse af madlavningshold for pensionister og etablering af »Spis-selv-grupper«.
- Undervisning om mad og ernæring for forskellige målgrupper, børn, unge, overvægtige, diætkrævende, gamle m.fl.

### **Eksempler på nye kunder:**

- Mad til skoler og børnehaver
- Mad til kurser og arrangementer
- Mad til nabokommunens hjemmeboende pensionister

### **Eksempler på markedsføring og synliggørelse:**

- Pjecer om madudbringning, gæstemad, cafétilbud m.v.
- Nyt arbejdstøj til køkkenpersonalet med institutionens navn påtrykt.
- Markedsføring af den nye café i de lokale medier: TV, radio, dagblade og ugeaviser.

### **Eksempler på at inddrage brugerne:**

- Oprette kostudvalg
- Formulere fødevarepolitik
- Gennemføre brugerundersøgelser
- Besøge brugerne
- Udarbejdelse af menu- og måltidspolitik

### **At indføre og udvikle produktionsmidler**

I denne type projekter er det meget vigtigt at være præcis og grundig, når man overvejer hvilke behov og krav, køkkenet har til nye maskiner, tekniske hjælpemidler og tilbygninger. Køkkenet skal stille kravene. Udviklingsprojekter kan foregå som et offentligt/privat samspil. I bør være opmærksom på, at det er køkkenets personale, der skal arbejde i køkkenet, når den private udbyder er færdig med sin del af opgaven. Det er derfor vigtigt hele tiden at holde sig for øje, hvad der er målet med ændringen, så processen ikke løber af sporet undervejs.

Det bør også overvejes, hvordan de nye maskiner kan installeres, så selve ændringen generer køkkenets daglige drift mindst muligt og tænke igennem, om de nye maskiner betyder, at de daglige arbejdsrutiner skal ændres.

### **Eksempler:**

- Indkøb af ny opvaskemaskine
- Indførelse af EDB
- Nyt gulv
- Indretning af nye køle- og fryserum
- Indkøb af produktionsudstyr til forbedring af det fysiske arbejdsmiljø

## Nye arbejdsrutiner indføres

Forandringsprojekter stiller spørgsmål ved medarbejdernes daglige arbejdsopgaver, ansvar, roller osv. Det kan nemt give usikkerhed og konflikter. Derfor er det meget vigtigt at være opmærksom på processen. Læs mere om det i afsnittet om projekt-opstart/organisering.

Eksempler:

- Formulering af funktionsbeskrivelser
- Indførelse af selvstyrende grupper og jobrotation
- Indførelse af »flyverjobs« (rotation mellem køkkener internt i kommunen/amtet)
- Integrering af forskellige virksomhedskulturer (i forbindelse med køkken-sammenlægning).

## At ændre produktionsformer

Mange forandringsprocesser i institutionskøkkener handler om at optimere drifts-økonomien. Løsningsforslagene er ofte at ændre produktionsmetode – for eksempel at omlægge fra varmholdt produktion til køleproduktion. Det ses, at politikkerne vedtager at omlægge produktionsformen, uden at de afledte konsekvenser i projektet er grundigt vurderet – og køkkenpersonalet står magtesløs, når projektet skal implementeres. Ofte med baggrund i at konsulenter fra et af de mange private konsulentfirmaer har konkluderet, at kommunen eller amtet kan spare penge på at omlægge til fx køle- eller frostproduktion.

Det er ikke nok at se på, hvor mange personaleresressourcer en omlægning kan spare internt i køkkenet, og hvilke konsekvenser det vil have for den objektive/subjektive kvalitet af maden. Omlægningen skal ses i en helhed, hvor både interne forhold i køkkenet og eksterne forhold skal analyseres og vurderes. Ellers kan det i sidste ende betyde, at de besparelser, som på papiret er store, ender med at blive ganske minimale, når først omlægningen er gennemført.

## Større omlægningsprojekter

Nogle projekter er så omfattende og griber ind i så mange områder, at de ikke kun kan beskrives ud fra ændringen i produktionsformen, fordi forandringen er langt mere kompleks og indvirker på langt flere områder i organisationen. Det kan for eksempel dreje sig om:

- At køkkenet sendes i udbud
- At køkkenstrukturen ændres – fx at køkkener sammenlægges
- Bygning af nyt køkken på »bar mark«

I de situationer bliver alle køkkenets funktioner og politikernes holdning til drift af de offentlige institutioner taget op til revision.

## 3.0 Værktøjer i forandringsarbejdet



De to overordnede værktøjer i forandringsprocessen er interessentanalyse og Leavitts systemmodel. De vil indgå som omdrejningspunktet i forandringsarbejdet i de øvrige afsnit i Redskabet 2. Uanset om der er tale om nye målsætninger, en ny produktionsmetode, etablering af kontraktstyring eller andre typer af forandringer vil interessent- og

systemmodellen være vigtige værktøjer, når køkkenet skal engagere sig i forandringsarbejdet. De to modeller bliver præsenteret og forklaret her. En række sekundære værktøjer bliver også gennemgået, fordi de er vigtige at kende til for at kunne gennemføre forandringen bedst muligt.

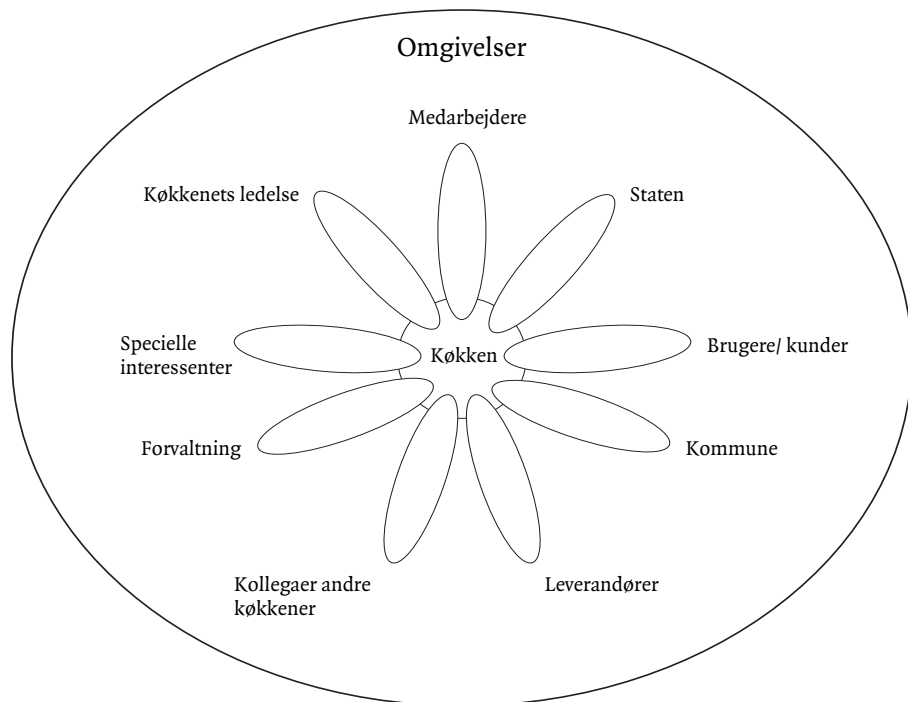
### 3.1 Interessentanalyse

Omgivelserne og omverdenen spiller en væsentlig rolle i forhold til, hvad køkkenet vil og kan gøre i forbindelse med forandringsprocessen – også forhold udefra, køkkenet ikke umiddelbart vurderer kan have nogen indflydelse, men som alligevel har en interesse undervejs i processen.

Interessenter er alle dem, der har en interesse i maden og dermed i køkkenet. Interessenter kan være både enkeltpersoner, grupper og andre organisationer. Deres interesser varierer i takt med opgavens indhold og formålet med opgaven. Det betyder, at temaet og perspektivet i forandringen er afgørende for interessentforholdene.

Inden man kan lave en analyse af interessenterne, skal man have et detaljeret billede af den opgave, interessenterne skal vurderes i forhold til. Hvis forandringen for eksempel handler om at investere i en ny opvaskemaskine, er det opgaven »ny opvaskemaskine«, der er omdrejningspunktet for kategorien af interessenter, som analysen skal rettes mod. Hvis det handler om at udvikle et forslag til kostpolitik, er målgruppen en anden kategori af interessenter.

Interessentmodellen viser, at alle interessenterne på en eller anden måde vil kunne påvirke køkkenet og driften. De forskellige typer af interessenter fremgår af figur 2.



I de forskellige faser i forandringsforløbet vil der være forskel på, hvem der er henholdsvis primære og sekundære interessenter. Er der for eksempel tale om en omlægning fra varmholdt til kølet produktion, vil de nuværende arbejdsgange blive lavet om og nye arbejdsopgaver komme til. Arbejdsmiljøet bliver påvirket, fordi der nu skal arbejdes i kølerum. Her er de primære interessenter køkkenets medarbejdere.

Men der skal også investeres i nyt udstyr til produktionen, og derfor vil udbyderne af køkkenapparatur på et tidspunkt i processen være primære interessenter. Når omlægningen gennemføres, vil brugerne og andre personalegrupper blive berørt og dermed blive primære interessenter. Politikerne vil også udgøre en primær interessegruppe en eller flere gange undervejs.

Sekundære interessenter er for eksempel leverandører af køkkenudstyr. De bliver først for alvor inddraget i forandringen, når der skal tages stilling til evt. indkøb af deres produkter. Som sekundære interessenter kan firmaerne have en interesse i forandringsprojektet og i den forbindelse forsøge at påvirke det i en retning, der er gunstig for dem.

Figuren rummer ikke alle interessenter. Der kan være mange andre, afhængig af hvilken situation køkkenet befinder sig i, og ikke alle interessenter har lige stor betydning. Nogle kan være betydningsfulde hele tiden, andre en gang imellem. Andre er kun perifere interessenter, men det kan få alvorlige konsekvenser, hvis de bliver overset. Interessentanalysen er vigtig, fordi den kan afsløre modstridende og sammenfaldende interesser i forhold til målet med forandringen.

## 3.2 Leavitt-Ry-Skovsby modellen – konsekvenser af forandringer

Forandringsprocesser er ofte komplekse og dynamiske. De har deres egen udviklings- og tilpasningsevne. Det kan derfor være svært at overskue, hvad forandringen kommer til at betyde. Og hvad betyder en forandring ét sted i organisationen for de øvrige områder? Hvilken indflydelse har omverden på forandringen?

Leavitt-Ry-Skovsby modellen (se figur 3) viser dynamikken i en organisation, hvor køkkenet er i centrum. Det vil sige, at køkkenet betragtes som forandringsagenten. Ved hjælp af modellen kan forandringsprocessen anskues som en helhed. Modellen kan anvendes som et hjælpeværktøj, når forandringen skal planlægges, og man samtidig kortlægger, hvordan de enkelte elementer påvirker hinanden.

Køkkenet er placeret i centrum i organisationen (et plejecenter, sygehus etc.) og er dermed udgangspunktet for den dynamiske sammenhæng. Omkring køkkenet er der fire elementer: Opgaver, strukturer, aktører og teknologi. Det er køkkenets opgave både at påvirke og inddrage disse elementer. Modellen illustrerer samtidig køkkenets og elementernes indbyrdes afhængighed. Pointen er, at ingen af de fire elementer kan bearbejdes/påvirkes isoleret. Påvirkes én af dem, vil det have en effekt på de øvrige. Er der tale om en mindre forandring inde i køkkenet, kan modellen illustrere køkkenet alene.

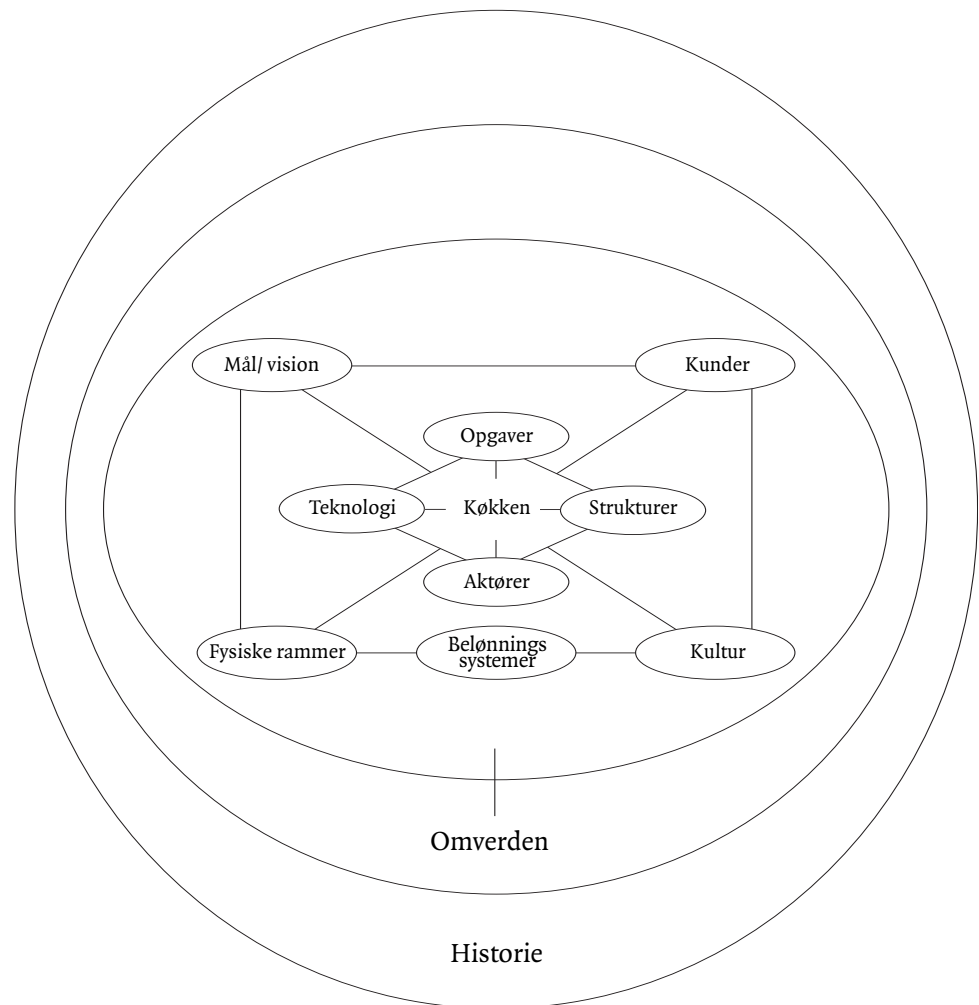
Opgaver er institutionens hovedfunktion, fx på et plejecenter at yde pleje til brugerne, bl.a. god mad. De fleste institutioner har forskellige opgaver, og mange af dem løses samtidigt i et samspil mellem flere faggrupper.

Struktur betegner de faste strukturer, institutionen er bygget op omkring, for eksempel ledelseshierarkiet og/eller arbejdsdelingen mellem plejepersonalet, køkkenpersonalet og personalet i terapien.

Teknologi dækker maskiner, lokaler, arbejdsprocesser og administrative procedurer. Arbejder institutionen med et kvalitetssikringssystem hører dette også ind under teknologien, fordi det betragtes som et værktøj.

FIG.3. LEAVITT-RY-SKOVSBY MODELLEN

KILDE: LEAVITT-RY-SKOVSBY



Aktører er de ansatte i institutionen. Aktørerne udfører handlinger i forhold til hinanden – løser vha. teknologien, institutionens opgaver. Aktørerne er karakteriseret ved deres værdier, normer, viden og færdigheder. Aktørerne er tæt forbundet med organisationens kultur.

Leavitt-Ry-Skovsby modellen illustrerer også, at køkkenet og disse fire komponenter ikke kan betragtes isoleret, men skal ses i sammenhæng med kulturen, kunderne, mål/visioner og fysiske rammer – den omverden, der påvirkes og påvirker institutionen.

Alle institutioner, der er mere end en enkelt dag gamle, har også en historie, som ligger bagved alt det, institutionen gør. Historien kan af gode grunde ikke påvirkes, men kan til gengæld godt påvirke nuet. Hvem har ikke hørt: »Vi plejer...« eller : »Det har vi prøvet...«

I sådanne tilfælde er det historien, som påvirker.

Fysiske rammer kunne have været en del af teknologien, men teknologien betragtes i denne model som de nære fysiske rammer. De fysiske rammer er derfor de ydre fysiske rammer. Et køkken, der for eksempel leverer mad til andre institutioner, bliver afhængig af de fysiske rammer der. Eller det køkken, som leverer mad til hjemmeboende pensionister, er både afhængig af de fysiske rammer hos brugeren og af vejenes fysiske beskaffenhed – at maden overhovedet kan nå frem.

Kulturen er udtryk for normer, værdier, holdninger og hvordan samarbejdet er. Kulturen kan siges at være resultatet af den menneskelige aktivitet.

Kunderne, brugerne, patienterne. De benytter institutionens tilbud. De er ganske centrale, fordi uden brugere er der ingen institution. Det efterhånden noget forslidte udtryk »brugeren i centrum«, viser, hvor brugeren står. Kunderne, brugerne og patienterne påvirker og påvirkes i høj grad af kulturen på institutionen, og opgaverne, der løses afhænger i høj grad af brugernes behov.

Mål/visioner er fundamentet for institutionens opgaver. Og i dag, hvor det er besluttet, at kommuner og amter skal udarbejde politikker fx på ældreområdet, får mål og visioner en ekstra og mere central dimension. Der er mål på mange niveauer, og visionen bliver det overordnede blik, som skal favne alle målene.

## Påvirkninger udefra

Forandringen kommer fra køkkenet. Det er imidlertid ikke altid givet. Forandringen kan også udspringe af en hændelse i omverdenen. For eksempel pålagde loven om egenkontrol alle køkkener at udføre egenkontrol. Loven om pensionsudbetaling fik også stor betydning, og begge love har medført store ændringer i den måde, køkkenerne tilrettelægger arbejdet på. Men uanset om det er noget indefra eller udefra, som er årsag til forandringen, er udgangspunktet stadig, at køkkenet er forandringsagenten – dem, der skal sørge for, at forandringen bliver gennemført. Det vil sige, at køkkenet skal udvikle en ide om, hvad forandringen er, hvad den går ud på og indeholder. Det stiller krav til køkkenet om at kunne se forandringen i en helhed og i sammenhæng med hele organisationens mission.

## Eksempel: Egenkontrol

Når køkkenet har udviklet en ide til forandring, kan Leavitt-Ry-Skovsby-modellen være et værktøj, som bruges til at få overblik over konsekvenserne af ideen i resten af organisationen. Modellen kan som tidligere nævnt anvendes på flere niveauer:

Hvis egenkontrol sættes ind i modellen, er det en opgave, der ændres på i køkkenet. Det beskrives med stikord, hvad egenkontrol indebærer af opgaver. Så vurderes det, hvilken indflydelse egenkontrol har på teknologien. Måske er der behov for nyt edb-system, der kan håndtere registreringen og lagringen af mængden af data. Det betyder, at personalet må uddannes i at bruge det nye system. I forhold til strukturerne bliver der en anden måde at kommunikere på, for at det hele tiden skal sikres, at egenkontrollen er gennemført.

At indføre egenkontrol medfører også ændringer i kulturen, fordi nye normer og rutiner kommer til. Alene at de personer, som har udført egenkontrollen, dokumenterer og attesterer med deres underskrift, at de står inde for en given handling, er en ændring i normerne. Før i tiden blev en enkelt medarbejder aldrig stillet til regnskab for sin handling eller konsekvensen af den. Dengang var det kun økonomaen, som var ansvarlig, mens resten af personalet ofte blev betragtet som en gruppe, hvor det var vanskeligt at udpege hvem, der havde gjort hvad.

Egenkontrollens konsekvenser for de fysiske rammer kan være, at der skal bygges om i varemottagelsen, eller at der bliver behov for ekstra kølerum. Kunderne mærker måske ikke den store forskel på køkkenets produkter, men i konkurrencesituationer kan den dokumentation, egenkontrollen medfører, være et element i markedsføringen.

Mål/visioner kan ændres, når hygiejnen i højere grad sættes i fokus.

### 3.3 Fra ide til arbejde

Det kan være svært at komme fra idéfasen til det konkrete arbejde. Hvor skal man begynde? Hvordan får man overblik over de mange opgaver? Er de alle lige vigtige?

Ved at udarbejde en problemformulering kan I få overblik over opgaven. I kan bruge metoden, som er beskrevet i Redskabet eller skema 4 afsnit 3.E i del 2.

Når I har omridset af indholdet i forandringen, kan I lave en interessentanalyse og finde frem til de enkelte aktørers interesse i forhold til forandringen. Anvend skema 1 afsnit 3.A i del 2. Interessentanalysen giver jer sandsynligvis også svaret på, hvem det er relevant at inddrage i forandringsprocessen. Det er ikke givet, at alle relevante interessenter skal inddrages på samme tidspunkt.

### 3.4 Brainstorm

Brainstorm er en meget udbredt metode til at udvikle ideer med. Den er umiddelbart til at gå til og kan gennemføres på et par timer, for eksempel i forbindelse med et fyraftensmøde. Den kan også bruges i en projektgruppe eller i hele personalegruppen som optakt til et projektarbejde.

Der er to faser i en brainstorm: Først samler man så mange ideer som muligt. Dernæst systematiserer man ideerne og udvælger de mest realistiske.

Ideerne skrives op på en tavle eller et stykke papir og sættes op på en opslagstavle. Det er en forudsætning, at en brainstorm bliver støttet af en god mødeledelse.

### Fire indledende faser i brainstorm:

1. Kritik og vurdering er forbudt. Denne regel skal tages meget bogstaveligt, da idéudviklingen ikke må hæmmes. Det betyder, at en ide ikke må forkastes i første omgang, selvom den lyder vanvittig eller urealistisk.
  2. Få så mange ideer som muligt. Meget få af ideerne kan bruges i den form, de har på dette tidspunkt. Men ideer udvikles i en slags kædereaktion og måske kan de give association til andre og mere anvendelige ideer. De kreative ideer kommer ofte først, når I har snakket jer igennem de mere traditionelle og rutineprægede.
  3. Gå ud over det sædvanlige. Vilde ideer kan smitte og stimulere gruppen. Måske viser de utraditionelle ideer sig at være de mest anvendelige.
  4. Kombiner ideerne og vurder, hvor de passer sammen, og hvor de kan supplere hinanden.
- Efter idéudviklingen skal ideerne systematiseres og de bedste skal vælges ud til det videre arbejde. Det arbejde kan udføres af alle i en direkte forlængelse af idéudviklingen, af mødelederen eller af en lille gruppe.
- Der er vist et forslag til hvordan en brainstorm kan gennemføres pkt. 3.C i del 2.

## 3.5 Tids- og handlingsplan

### Historien om fire mennesker

ALLE, NOGEN, ENHVER og INGEN.

Der var et vigtigt job, der skulle udføres. ALLE blev bedt om at gøre det, og ALLE var sikker på, at NOGEN ville gøre det. ENHVER kunne have gjort det, men INGEN gjorde det. NOGEN blev sur, da det jo var ALLEs job. ALLE mente, at ENHVER kunne gøre det. Til slut beskyldte ALLE NOGEN for, at INGEN havde gjort, hvad ENHVER kunne gøre.

For at finde frem til hvilke interessenter, der skal inddrages hvornår, er det nødvendigt at medtænke de forskellige typer af arbejdsopgaver, forandringsprocessen indebærer, og afgøre, hvornår I forestiller jer, at opgaverne skal løses. Nogle opgaver kommer logisk før nogle andre. Skriv de opgaver op, som I kan komme i tanke om i en logisk rækkefølge.

På den måde får I udarbejdet en handlingsplan. Planen kan hjælpe jer med at vurdere, hvornår de enkelte handlinger skal udføres. Måske har I en tidsfrist for, hvornår I skal være færdige med forandringen. Så må I tage udgangspunkt i den og

planlægge resten herfra. Eller tage højde for i tidsplanlægningen, at der er nok personale til produktionen, mens andre er i gang med forandringsprojektet. En tids- og handleplan er et vigtigt styringsværktøj i en forandringsproces, fordi den er med til at give overblik over, om opgaverne bliver løst i den rækkefølge, som er planlagt, til tiden – og om man husker alle opgaver. Brug skema 5 og 6 i del 2.

### 3.6 Start af projekt

Inden I går i gang med arbejdet, er det vigtigt, at I har en fælles opfattelse af køkkenets aktuelle situation. Derfor tager vi for givet, at der er udarbejdet en køkkenanalyse. Analysen kan være udarbejdet af køkkenet selv eller af et eksternt konsulentfirma. Det afgørende er hvilke konklusioner, analysen peger på som mulige forandringsområder.

#### Tag udgangspunkt i køkkenanalysen og besvar spørgsmålene:

- Hvor er vi? – en analyse af »her og nu situationen«. Skriv mindst fem punkter op om, hvor det går godt, og hvor der er problemer. Se på de delkonklusioner I har lavet for hvert afsnit i jeres køkkenanalyse. Skema 3 del 2.
- Hvor vil vi hen? – en fælles vision for den fremtidige udvikling i køkkenet. Hvad er det vigtigste for jer? Del jer op i grupper og formuler i stikordsform, hvad I mener, der fremover skal kendetegne jeres køkken. Det kan for eksempel være et godt arbejdsmiljø, god service, god kvalitet osv.
- Hvordan kommer vi der? – udvælg de problemstillinger, som I arbejder videre med for at nå i retning af visionen.

En god måde at bringe køkkenet gennem denne del af processen er at gennemføre en brainstorm.

### 3.7 At organisere forandringsarbejdet

Afhængig af forandringsopgavens omfang er arbejdet mere eller mindre komplekst. Ved store, komplekse opgaver er det en god idé at dele opgaverne i mindre delopgaver og lade forskellige arbejdsgrupper tage sig af dem. Opgaverne kan deles i forhold til tidsperioder og fagligt indhold.

Når opgaverne bliver inddelt, bliver de enkelte opgaver mere overskuelige og mindre komplekse. En anden fordel er, at man kan inddrage forskellige kompetencer, som er målrettet den enkelte opgave, og det gør at ressourcerne bliver udnyttet rationelt.

Det er vigtigt, at så mange som muligt er involveret både for at sikre engagementet og forpligtigelse, når forandringen på et tidspunkt skal gennemføres.

Jo flere der føler et ejerskab for forandringen, jo flere vil arbejde positivt for at få den gennemført.

Når man arbejder med projektorganisering findes der forskellige typer af projektgrupper: De enkelte grupper udgør hver et delelement i den samlede projektorganisering. I det følgende oplystes de enkelte gruppers roller i forhold til hinanden og i forhold til projektets ledelse.

### **Styregruppe**

Styregruppens rolle er at styre og træffe beslutninger i forhold til projektet.

### **Følgegruppe**

Den rolle, deltagerne i følgegruppen spiller, kan fx være at følge projektet og komme med gode råd og ideer. Følgegrupper er derfor ofte meget bredt sammensat, og alle behøver ikke at være enige undervejs. En følgegruppe kan ikke træffe beslutninger, men kan rådgive om projektet.

### **Referencegruppe**

Referencegrupper anvendes typisk ved komplekse projekter, hvor det kan være af værdi at kunne måle projektets ideer, mål eller resultater med andre lignende projekter, altså have noget at referere til.

### **Projektledelse**

Planlægger, styrer og leder projektet i dagligdagen i forhold til projektbeskrivelsen. Projektledelsen kan uddrage de gode ideer, som de mener er værd at arbejde videre med i projektet, og som kan tilføre projektet et eller andet givtigt. Projektledere skal udstyres med den rette kompetence til at kunne manøvrere og træffe beslutningerne inden for den ramme, som er udstykket af styregruppen.

### **Arbejdsgruppe**

Arbejdsgrupperne indsamler data, løser afgrænsede opgaver og fungerer i en vis udstrækning som det udførende led.

Det er en god ide at bruge interessentanalysen til at få overblik over, hvem det er relevant at have med i de forskellige arbejdsgrupper. Med udgangspunkt i målet og handlingsplanen for forandringen defineres opgavens indhold for den enkelte arbejdsgruppe.

Når arbejdsgrupper skal løse enkeltopgaver, er det vigtigt, at gruppen er klar over opgavens indhold og samtidig kan se opgaven i forhold til den samlede opgave. Det er med til at give mening for arbejdsgruppen.

## 4.0 At sætte mål



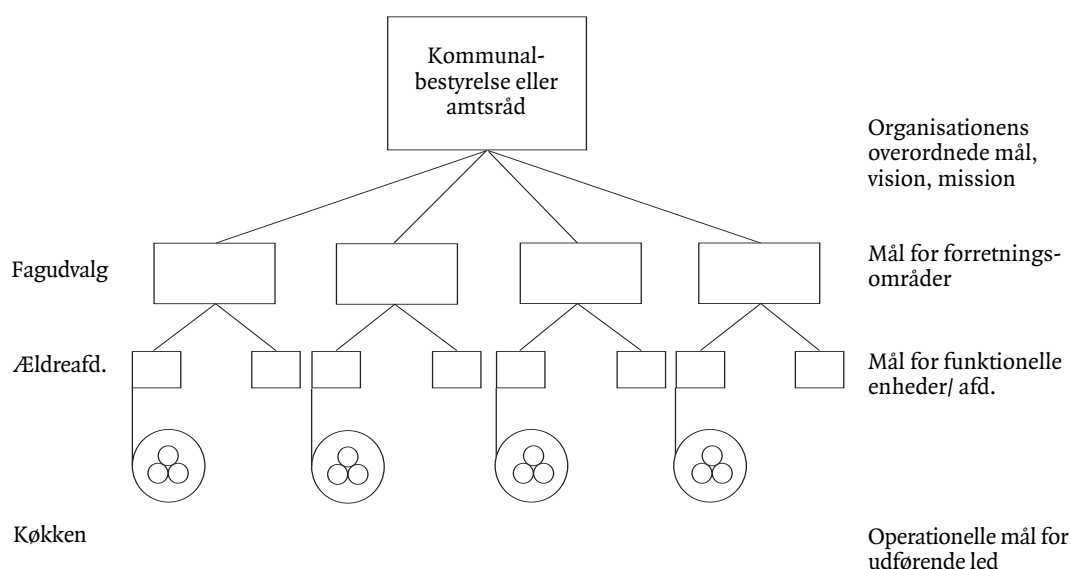
Mål er også et strategisk ledelsesværktøj. Mål for organisationen skulle gerne være med til at give mening for medarbejderne – at de kan se målet med deres indsats. Der er mange former for mål:

Der er langsigtede mål, som er meget overordnede, og som kun revideres med forholdsvis lange intervaller. Modsat er der de meget kortsigtede mål – fx at køkkenet ønsker at servere hønsekødssuppe til middag.

Nedenfor vil hierarkiet af mål blive gennemgået efterfulgt af en vejledning i, hvordan der kan udarbejdes mål i form af en kostpolitik.

FIG. 4. MÅLHIERARKIET

KILDE: BAKKA OG FIVELSDAL



### 4.1 Målhierarkiet

#### De politiske mål/visioner

I køkkenverdenen snakkes der om mange forskellige typer af mål: Kostpolitikker, ældrepolitikker, sundhedspolitikker, fødevarepolitikker osv. En politik kan være et andet begreb for overordnede visioner. Visioner er en betegnelse for en situation, man ønsker i fremtiden. En politik fortæller, hvad man gerne vil nå på langt sigt, og med hvilke midler – altså en tilkendegivelse af holdninger.

Offentlige køkkener er politisk styret, det er i sidste ende folkevalgte politikere, som afgør, hvordan den offentlige sektor – og dermed også køkkenerne – skal styres. Det betyder, at køkkenerne er underlagt de visioner og overordnede målsætninger, politikerne har vedtaget.

## Mål for ældreområdet (forretningsområde)

Her vil vi fokusere på det fagudvalg, som har ældre og handicappede i deres regi. Langt de fleste institutionskøkkener er underlagt det politiske udvalg i kommunen, som tager sig af ældreområdet. Udvalget opstiller mål for ældreområdet indenfor rammerne af kommunens vision. Her kan maden være omtalt, men ofte er det kun i overordnede vendinger, fx at pensionister, der ikke selv er i stand til at tilberede mad, tilbydes mad fra kommunens måltidsservice. Det siger i sig selv ikke meget om, hvilken mad og hvilke tilbud, der tales om. Desuden er der fortsat vide rammer for indholdet i begrebet måltidsservice.

## Mål for forplejningsområdet (funktionelle enhed)

På dette niveau skal de overordnede mål omsættes til mere konkrete, fagspecifikke mål. Her kommer kostpolitikken eller en menu og måltidspolitik ind i billedet. Det er her begrebet tilbud om måltidsservice skal omsættes til mål for forplejningsområdet.

En kostpolitik kan indeholde mange elementer – fra anbefalinger om ernæringsrigtig sammensætning af maden, madens kulinariske kvalitet og til, hvordan brugerne inddrages. Det er her det bør fremgå, hvorledes det tværfaglige samarbejde mellem de mange kompetencer, der findes på ældreområdet skal spille sammen med brugeren i centrum. Skal maden og serveringen af maden eksempelvis være med til at opfylde træningsmæssige mål, fx at brugeren skal trænes i at øse op fra skåle og fade, eller har maden et særligt socialt sigte. Disse og lignende formål bør være beskrevet i politikken.

Der kan også være elementer, som hænger sammen med kommunens miljøpolitik om at være en grøn kommune. På den måde kan en kostpolitik være samlende for kommunens mange holdninger.

Tilbudene er alle de forskellige ydelser, som køkkenet leverer for at opfylde målene i kostpolitikken. Kostpolitikkens mål skal være forholdsvis konkrete. Det skal være muligt at afgøre, hvorvidt målet er nået eller ej. Hvis der fx står, at brugerne skal tilbydes sunde og nærende måltider, bør det defineres, hvad der menes med begreberne sund og nærende.

Et nærliggende mål kunne være, at måltiderne skal opfylde den enkelte brugers behov for næringsstoffer, som de er beskrevet i anbefalingerne for den danske institutionskost. På den måde gives der et fastlagt referencepunkt.

Der er forskel på kostpolitik og for eksempel fødevarer- og ernæringspolitik. Kostpolitikken eller menu og måltidspolitikken forholder sig som nævnt overordnet til de mange elementer, som er forbundet med den kommunale kostforplejning, mens fødevarer- og ernæringspolitikken retter sig specifikt mod selve maden og de råvarer, der bruges i produktionen. Indholdet i de to politikker vil derfor som regel udgøre en del af grundlaget for kostpolitikken. I figur 9 i del 2, vises hierarkiet mellem flere politikker skematisk.

## Målsætning for det enkelte køkken (det udførende led)

Målene i det enkelte køkken skal være ligeså konkrete og målbare, som den mad, køkkenet tilbereder til brugerne. Det betyder, at det skal være let at afgøre, om et mål er opfyldt, fordi målet samtidig betragtes som et kontrolleret i forbindelse med organisationens (kommunens) handlinger.

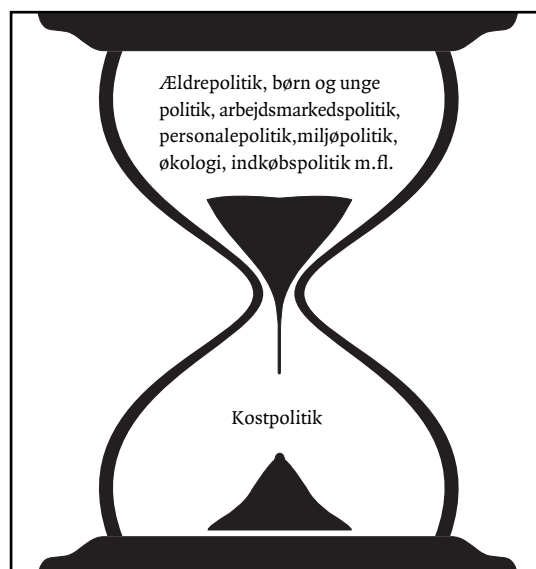
Formålet med kontrollen er at sikre, at man opfylder den vision og de mål, man har opstillet. Det skal også være muligt at tilpasse og rette til. Hvis brugerne får nye behov, er det i køkkenet, de først kan iagttages – på det såkaldt operationelle niveau. Det er udtryk for, at målene i kostpolitikken ikke altid stemmer overens med virkeligheden. Det må køkkenet gøre opmærksom på og eventuelt komme med forslag til at ændre kostpolitikken. Så er det op til politikerne at afgøre, om de ønsker at følge indstillingen fra køkkenet.

Figur 7 del 2 viser vigtige faser i målsætningsarbejdet – figur 8 del 2 viser processen med at opstille mål.

## 4.2 At konstatere et behov

Der er flere muligheder for at konstatere et behov for en målsætning. Behovet kan konstateres fra køkkenets side. Køkkenet kan fx være blevet bedt om at aflevere en rapport over aktiviteterne i det forgangne år. Den skal også redegøre for, hvor godt køkkenet har fungeret. Her viser det sig måske, at køkkenet ikke er helt sikker på, hvordan de skal afgøre, om det er gået godt – selvom de mener, at det er gået ganske udmærket. Brugere har virket glade og tilfredse. Der har ikke været ret mange klager, og budgettet er overholdt. I forhold til hvad, er det gået godt, ville de nok spørge? I forhold til køkkenets egne parametre. Det er ikke tilstrækkeligt, da der ikke er mange andre end køkkenet, som kan foretage denne afgørelse. Det skal være muligt for såvel politikere som andre interessenter at foretage en vurdering ud fra anerkendte kriterier. Dermed kan behovet for kriterier blive anledningen, der skaber behovet for en målsætning.

En anden mulighed er, at det politiske niveau konstaterer et behov for målsætninger på kostforplejningen, for eksempel i forbindelse med at køkkenet skal i udbud. Hvad skal i udbud? Hvilke overordnede mål skal opfyldes i forbindelse med tilbuddene? Hvilke kriterier skal



kommunen lægge til grund, når det efterfølgende skal besluttes, hvem der skal udføre madtilberedningen?

I begge tilfælde vil en kostpolitik – en holdning til, hvad der er kommunens mål med forplejningen – kunne give svarene.

Derudover er målsætninger som sagt et styringsinstrument for kommunens politikere samt et værktøj til at skabe mening i det daglige arbejde. De enkelte medarbejdere kan se, hvad de skal arbejde hen imod, og de kan se, at de dermed både bliver synlige og nødvendige som en del af en større helhed.

## 4.3 Eksempel på at udarbejde en kostpolitik

### Baggrund

Økonomaforeningens konsulenttjeneste var af medarbejderne i et køkken i en stor landkommune blevet bedt om at hjælpe med at udarbejde en køkkenanalyse og bagefter komme med forslag til en fremtidig køkkenstruktur i kommunen. Kommunen har et nyere og to ældre plejehjem. Der er et produktionskøkken, som er placeret i tilknytning til det nye plejehjem. Køkkenet producerer mad til alle tre plejehjem og til kommunens hjemmeboende pensionister. Antallet af ældre med behov for at modtage mad fra kommunens køkken er steget jævnt gennem årene, en stigning der ser ud til at fortsætte. Køkkenet er 30 år gammelt, udstyret trænger til udskiftning, og produktionskapaciteten er blevet for lille. Det skal derfor vurderes, hvad kommunen skal gøre. Kommunalbestyrelsen har diskuteret muligheden for at udlicitere madproduktionen, men ønsker måske egentlig at have fod under eget komfur.

### Styre- og følgegruppe nedsættes

Arbejdet indledes med et møde, hvor køkkenets personale, socialchefen, souschefen i socialforvaltningen og Økonomaforeningens konsulent deltager. Opgaven bliver præciseret, kommunen ønsker at få udarbejdet et forslag til en fremtidig køkkenstruktur.

Politikerne har tilkendegivet, at forslagene skal være konsekvensbeskrevet i forhold til den nuværende køkkendrift. Der bliver på opfordring fra konsulenten nedsat en styre- og en følgegruppe. Der bliver aftalt deadlines for, hvornår analysen kan præsenteres for politikerne, og hvornår forslag til fremtidig køkkenstruktur kan være klar til politisk behandling.

Styregruppen består af souschefen for socialforvaltningen, ledende sygeplejerske, lederen af køkkenet, tillidsrepræsentanten for Økonomaforeningens medlemmer og tillidsrepræsentanten for FOA's medlemmer samt køkkenets sikkerhedsrepræsentant.

Følgegruppen består af formanden for Socialudvalget, formanden for Ældrerådet, formanden for Pensionistforeningen, Socialchefen, en repræsentant for hjemme-hjælperne, en repræsentant for sygeplejerskerne og styregruppen. Konsulenten deltager i både styre- og følgegruppemøderne.

## Analyse

Analysedelen udarbejdes efter Redskabets model. Da konjekturene af analysen begynder at tegne sig, starter spekulationerne om de fremtidsmuligheder, det vil være relevant at overveje. Aktørerne i såvel køkken som i styre- og følgegruppe stilles overfor spørgsmålene: Hvad er kommunens overordnede mål med maden? Hvad vil man gerne opnå med offentlig forplejning – ud over, at brugerne bliver mætte, og at de rent lovgivningsmæssige krav er opfyldt? Kommunen har en ældrepolitik, men ikke en mere detaljeret politik, der forholder sig til maden.

## Behov for en kostpolitik

I følgegruppen viser det sig, at de enkelte deltageres forventninger i høj grad tager udgangspunkt i den gruppe, som de hver især repræsenterer. Fx mener hjemmehjælperne, at de skal tilberede maden ude hos de ældre, sygeplejerskerne ser tilførelsen af næringsstoffer som det væsentlige, repræsentanterne for brugerne siger, at maden skal smage godt, socialudvalgsformanden vil gerne have tilfredse borgere, socialchefen er bekymret for omkostningerne osv.

Hvornår køkkenet har leveret det rigtige produkt, afhænger i høj grad af, øjnene som ser. Der kunne forholdsvis let opnås enighed om, at der var behov for en kostpolitik med en målsætning for området. Kostpolitikken skulle efterfølgende danne grundlaget for forslag til en fremtidig køkkenstruktur. Når målet er kendt, er det nemmere at planlægge en produktion.

Arbejdet med at udvikle et forslag til kostpolitik blev en ekstraopgave i projektet. Der var en holdning til, at de, der skulle benytte kommunens tilbud, også skulle have mulighed for at give udtryk for deres ønsker til indholdet i en kommende kostpolitik. Der var også enighed om, at det var vigtigt, at både politikerne og de personalegrupper, der er involveret, blev engageret.

## Ideværksted

Det blev besluttet, at man ville lave et kæmpe ideværksted i bibliotekssalen. Alle efterlønsmodtagere (kommende brugere), pensionister og pårørende til pensionister i kommunen, hele kommunalbestyrelsen og personalet i ældreforvaltningen blev inviteret. Kommunen arrangerede transport, så ældre medborgere fra landområderne havde mulighed for at komme til mødet. Der kom ca. 120 nuværende og potentielle brugere, medlemmer af kommunalbestyrelsen, en del pårørende og de af personalet som kunne forlade arbejdspladsen.

Mødet startede med et oplæg om de muligheder og begrænsninger, produktion af mad i store portioner giver. Oplægget skulle medvirke til, at de tilstedeværende havde et fælles referencepunkt. Det viste sig at være værdifuldt, da de fleste af deltagerne tænkte på mad, som den blev tilberedt hjemme hos dem selv.

Deltagerne var placeret ved ti-mandsborde. Hvert bord blev bedt om at vælge en bordformand. Deltagerne blev derefter bedt om at formulere, hvordan kommunens tilbud skulle være, når det var allerbedst.

Bordformændene fremlagde gruppernes synspunkter, og det hele blev skrevet op på plancher, så alle hele tiden kunne følge med. Rigtig mange gode synspunkter kom frem (ingen urimelige krav). Mødet blev afsluttet med, at borgmesteren takkede for det store fremmøde og glædede sig til at arbejde videre med ideerne i byrådssalen.

## **Forslag til kostpolitik og køkkenrenovering**

På baggrund af ideerne fra mødet blev der udarbejdet et forslag til kostpolitik med målbare mål. Kostpolitikken blev behandlet og vedtaget af kommunalbestyrelsen, med kommentarer fra politikerne, om at de kunne genkende borgernes ønsker fra mødet. Så uanset om maden skulle fremstilles af kommunens personale, eller om den blev udliciteret, havde politikerne nu taget stilling til, hvilken ydelse, der skulle leveres til borgerne.

Styre- og følgegrupperne fortsatte deres arbejde og udarbejdede løsningsforslag til den fremtidige køkkendrift, der kunne honorere målene i kostpolitikken. Resultatet blev, at kommunalbestyrelsen besluttede at ombygge det eksisterende køkken, udvide kapaciteten så de også kunne levere til nabokommunen, der ikke har et kommunalt køkken. Det gav en produktionsmængde med god driftsøkonomi.

Det var interessant at følge, hvordan maden blev et emne, som mange borgere diskuterede med engagement og optimisme. De oplevede, at der blev taget hensyn til deres behov og ønsker, at kommunens politikere ville dem det godt, og at de stod ved deres ord og gennemførte en løsning, der indeholdt både den gode mad og den gode service. Politikerne i denne kommune fik ingen vrede læserbreve i avisen.

Personalet oplevede at have fået indflydelse på deres fremtidige arbejdsplads og arbejdede ihærdigt for at både ombygning og implementering kunne forløbe så lempeligt som muligt. Alle ville gerne deltage i en succes.

## 5.0 Styreformer



Dette afsnit adskiller sig fra de øvrige ved at være orienterende og ikke anviser handlinger. Den vigtigste anvisning til at handle efter vil være at analysere situationen grundigt og undersøge konsekvenserne af de forskellige muligheder. Til dette arbejde vil I kunne bruge interessentanalysen og Leavitt-Ry-Skovsby-modellen til at vurdere aktørernes interesser og konsekvenser af forskellige styringsformer.

### Følgende styreformer vil blive omtalt:

- mål- og rammestyring
- Bestiller-Udfører-Modtager-modellen
- udlicitering
- kontraktstyring
- selskabsformer

Det er styreformer med en høj grad af selvstændighed for de enkelte institutioner. De omtalte styreformer stiller krav til ledelsen af institutionerne om økonomisk indsigt og beslutningskompetence. Styreformerne er modeller og metoder, der styres efter. Styring er planlægning med eventuelle rettelser og overvågning i forhold til de mål eller krav, der er formuleret.

### 5.1 Mål- og rammestyring

I amterne og kommunerne er mål- og rammestyring et udbredt værktøj, som bruges til at styre de forskellige serviceområder, også køkkenområdet. Begrebet dækker over, at kommunen og politikerne udstikker de overordnede mål på de forskellige områder, og at der i forbindelse med disse mål følger en budgetramme til at opfylde målene med – det såkaldte pose- penge-princip.

Der er tale om at decentralisere og uddelegere kompetence til områderne, der selv kan beslutte, hvordan de vil opfylde de overordnede mål, så længe de overholder de økonomiske rammer, de har fået udstukket.

Mål- og rammestyring forudsætter altså ikke en forudgående detaljeret beskrivelse af, hvordan målene skal opfyldes af de enkelte institutioner.

Et vigtigt element i denne styreform er, at de politiske mål bliver fastlagt gennem en dialog med institutioner, borgere og brugere. Hensigten er at skabe et fælles ejerskab til og forpligtelse over for målene. Det giver institutionerne de overordnede retningslinier og mål at indrette sig efter, når de producerer serviceydelser. Og brugere ved, hvilke serviceydelser de kan forvente at få leveret.

For køkkenerne medfører mål- og rammestyring normalt et krav om, at det enkelte køkken skal udarbejde virksomhedsplaner med målsætninger for det kommende års aktiviteter. Målsætningerne skal tage udgangspunkt i de overordnede politiske mål, for eksempel for ældreservice generelt eller den kostpolitik, politikerne har godkendt. Af virksomhedsplanen bør det fremgå, hvilke indsatsområder køkkenet vil fokusere specielt på – fx kvalitet, efteruddannelse og brugerkontakt. Det enkelte køkken skal også udarbejde en virksomhedsrapport i slutningen af året. Her skal det fremgå, hvad resultatet har været i forhold til de opstillede målsætninger og indsatsområder – altså en afrapportering fra køkkenet om, hvordan man har brugt de økonomiske midler, man har fået via budgettet, til at opfylde opstillede målsætninger.

Denne måde at styre køkkenernes aktiviteter fra politisk hold indebærer en række fordele og ulemper:

#### **Fordele:**

- Der rettes fokus på køkkenets målsætninger (eller mangel på samme) for kvalitet, service, efteruddannelse mm.
- Der skabes dialog mellem politikere, køkkenmedarbejdere, brugere og øvrige interessenter af den kommunale madservice.
- Køkkenet kender de økonomiske rammer/det økonomiske råderum
- Beslutningskompetencen uddelegeres til køkkenet
- Der bliver klarhed over, hvilke ydelser der kan forventes fra køkkenet
- Interne »bløde« værdier i køkkenet kan blive bragt i fokus, fordi de overordnede målsætninger ofte indeholder formuleringer omkring kompetence- og medarbejderudvikling på de enkelte institutioner.
- Elementer som kommunikation, samarbejde og efteruddannelse er i denne forbindelse centrale indsatsområder.

#### **Ulemper:**

- Der kan mangle sammenhæng mellem mål og ramme – fx for lille budget i forhold til ambitiøse målsætninger
- Der kan mangle klarhed over principper for afrapportering
- Metoden kan opfattes som et redskab til at gennemføre besparelser på bekostning af målsætningsarbejdet

## **5.2 Bestiller-Udfører-Modtager-modellen**

Bestiller-Udfører-Modtager-modellen (BUM-modellen) som styreform betyder, at man opdeler den kommunale organisation i tre dele: En bestiller, en udfører og en modtager. Dermed bliver det mere gennemskueligt, hvem der har ansvaret for at

formulere kravene til ydelserne, og hvem der har ansvaret for selve produktionen og udførelsen.

**Bestillerens opgave er at:**

- Fastsætte overordnede økonomiske og administrative rammer for kontrakten
- Beskrive ydelser/opgaver, der skal leveres, herunder omfang og kvalitet
- Kontrollere ydelsernes kvalitet og indhold i forhold til indgået kontrakt
- Løbende at afdække behov
- Informere

**Udførerens opgave er at :**

- producere og levere de ydelser, som er aftalt i kontrakten på en effektiv måde
- Løbende dokumentere indhold og kvalitet af de leverede ydelser
- Løbende udføre en effektiv styring af produktion og økonomi

**Modtagerens rolle er at :**

- deltage i brugerundersøgelser
- få bedre mulighed for at gennemskue hvilke ydelser, der kan forventes
- definere egne behov og træffe valg

Der indgås aftaler – en slags kontrakt – mellem bestiller (kommunen) og udfører (køkkenet). Når aftalen mellem beslutningstagere og udfører bliver indgået, opstår der ofte det paradoks, at brugerne, som skal modtage ydelserne, ikke eller kun perifert er inddraget i at udforme aftalen. Mener man noget med brugeren i centrum, er det væsentligt at dialogen mellem de tre parter både fungerer og er ligeværdig.

Kontraktstyring som styringsredskab inden for køkkenområdet vil være forbundet med ændrede krav fra ledelsen i det enkelte køkken. Via kontrakten bliver køkkenet så at sige omdannet til en virksomhed, der sælger sine ydelser til brugerne. Det betyder, at der skal være kendskab til alle omkostninger og kvalitetsparametre i køkkenets virksomhed. Det er absolut nødvendigt, både fordi køkkenet nu skal kunne fastsætte prisen på sine ydelser (kalkulationer), og fordi køkkenet løbende skal afrapportere til bestilleren (kommunen), at man opfylder de krav, der er opstillet i kontrakten.

Køkkenet vil konstant være udsat for et konkurrencepres, fordi kommunen løbende vil sammenligne prisen for køkkenets produkter/ydelser med andre køkkens pris. Det stiller store krav til ledelsen om at tilrettelægge køkkendriften så rationelt som muligt og udnytte personale og produktionsapparat bedst muligt. Det stiller også krav om en afrapporteringsform, der giver mulighed for sammenligning. Det betyder, at nøgledata skal være præcist defineret, så de er sammenlignelige. I den forbindelse henvises til Redskabet om indsamling og beskrivelse af data.

## 5.3 Udlicitering

Mange (amts)kommuner vælger at sende madproduktionen og/eller madudbringningen i udbud, som regel for at spare penge. Mange politiske beslutningstagere tror, at private leverandører – hoteller, kroer, lokale slagtermestre, cateringfirmaer mm.- er mere effektive/produktive i forhold til de offentlige institutionskøkkener.

Erfaringerne viser imidlertid, at mange centralkøkkener er fuldt ud konkurrencedygtige med de private leverandører og derfor forbliver i offentlig regi. (se afsnit om kontrolbud).

Som det fremgår af nedenstående punkter er en udliciteringsrunde en meget langstrakt proces med mange delelementer:

- Politisk og administrativ forberedelse
- Politisk beslutningsproces
- Orientering og inddragelse af personalet
- Udarbejdelse af opgavebeskrivelse – herunder fastlæggelse af eksisterende serviceniveau
- Formulering af operationelle kvalitetsmål
- Fastlæggelse af kontrolmodel hvor tilsyn med kvalitet og andre aftaleforhold indgår
- Udarbejdelse af udbudsmateriale
- Gennemførelse af udbud
- Valg af entreprenør og kontraktindgåelse
- Overførelse af opgaver og personale
- Samarbejde om opgaveløsningen
- Kontraktopfølgning

Forberedelserne i forbindelse med at afgive tilbud består i høj grad af at få udarbejdet dokumentation for hele køkkenets virksomhed i god tid, inden politikerne beslutter at sende køkkenet i udbud. Lige så snart de første politiske udmeldinger om udlicitering kommer, er det vigtigt at få overblik over eksisterende og manglende data i køkkenet. Det er data fra køkkenet, der vil danne grundlag for en stor del af indholdet i udbudsmaterialet.

### Kontrolbud

Mange amter og kommuner vælger at lade køkkenet afgive et kontrolbud, når madproduktionen sendes i udbud. Amter og kommuner har dog ikke pligt til at afgive kontrolbud.

Formålet med et kontrolbud er at finde ud af, om opgaven skal gives til et firma, der har budt, eller om kommunen skal beholde opgaven i eget regi. På den måde kan amtet/kommunen måle, om køkkenet er konkurrencedygtigt i forhold til eksterne bydere – om det overhovedet kan betale sig at give opgaven fra sig.

Kontrolbud bliver ofte forvekslet med begrebet »eget bud«, fordi det er medarbejdernes eget bud på eget arbejde. Men *eget bud vil sige, at medarbejderne for egen risiko afgiver et tilbud. Det betyder, at medarbejderne skal etablere en selvstændig virksomhed.* Selv om medarbejderne står for at udarbejde kontrolbudget, sker det reelt på kommunens vegne. Det er således overordnet set kommunen, der afgiver et kontrolbud.

Det er vigtigt at være opmærksom på dette forhold. Kommunen bør afsætte økonomiske ressourcer til støtte af køkkenets medarbejdere – fx i form af ekstern konsulentbistand til at hjælpe medarbejderne i køkkenet med at lave et kontrolbud ud fra kravspecifikationerne i udbudsmaterialet.

Hvis et køkken skal kunne byde på lige vilkår med private leverandører, er det en forudsætning, at de får bistand fra eksperter. Eksperterne, der har de juridiske og økonomiske/regnskabsmæssige erfaringer, er sammen med køkkenpersonalets kostfaglige ekspertise absolut nødvendige for at kunne aflevere et holdbart og konkurrencedygtigt tilbud på opgaven. En bred vifte af konsulentfirmaer yder i dag denne type af bistand.

Erfaringerne viser, at køkkenerne med den fornødne hjælp fuldt ud er i stand til at udarbejde tilbud, der er bedre og billigere end private leverandørers, og som følge heraf »vinder« udliciteringen.

En anden væsentlig grund for køkkenet til at afgive kontrolbud er det faktum, at når man udarbejder et tilbud, retter man samtidig fokus på de eksisterende rutiner og arbejdsgange for at finde en mere hensigtsmæssig måde at løse de forskellige opgaver på. Her er det vigtigt at få inddraget køkkenpersonalets viden og erfaringer med at tilrettelægge arbejdet og arbejdsgangene for at sikre en mere rationel drift.

## 5.4 Intern kontraktstyring

Intern kontraktstyring er en betegnelse for en bred vifte af kontrakter eller aftaler inden for det kommunale område. Kontrakten bliver indgået mellem en bestiller (kommunen) og en udfører (en sektor, afdeling eller institution i kommunen). Bestilleren definerer, hvad der skal produceres, hvor meget der skal produceres og til hvem, mens udføreren producerer og leverer ydelserne mod betaling.

Kontrakten beskriver grundigt og detaljeret hvilken ydelse, der skal leveres, ydelsens kvalitet og pris samt den økonomiske ramme, der gives til at udføre den pågældende opgave.

Intern kontraktstyring er dermed medvirkende til dels at få præciseret rollerne, som bestiller og udfører og dels at få beskrevet kvaliteten og fastsat prisen på de ydelser, der leveres.

Intern kontraktstyring dækker også det, der er beskrevet i BUM-modellen.

### Intern kontraktstyring som alternativ til udlicitering

Der findes i princippet to former for kontraktstyring:

- Intern kontraktstyring, hvor kontrakten indgås mellem to kommunale parter
- Ekstern kontraktstyring, hvor der indgås en kontrakt mellem kommunen og en privat leverandør – enten ved indkøb af varer og tjenesteydelser eller i forbindelse med udlicitering af opgaver.

Ved udlicitering vælges den leverandør, som giver det mest fordelagtige tilbud. Ved intern kontraktstyring er det derimod på forhånd givet, at ydelserne produceres og leveres af den kommunale organisation. På den måde er intern kontraktstyring en styreform, der betyder, at varetagelsen af den pågældende serviceydelse forbliver i kommunalt regi. Ud fra den synsvinkel kan intern kontraktstyring ses som et alternativ til udlicitering, fordi den giver samme mulighed for økonomisk styring og gennemskuelighed, som hvis det lå i privat regi.

Til forskel fra ekstern kontraktstyring er interne kontrakter ikke juridisk bindende. Kommunen kan derfor til enhver tid tilbagekalde de interne kontrakter, hvorimod en ekstern kontrakt med et privat firma er juridisk bindende i kontraktperioden.

## **Fordele og ulemper ved intern kontraktstyring**

### **Fordele:**

- Sætter fokus på ydelsernes kvalitet og pris.
- Synliggør de faktiske omkostninger for produktion og levering af maden.
- Giver mulighed for at sammenligne omkostningerne ved offentlig produktion med prisen på det private marked.
- Giver køkkenerne et godt planlægnings- og styringsværktøj i forhold til en effektiv ressourceudnyttelse.
- Sikrer, at varetagelsen af opgaverne målrettes og effektiviseres, når man i kontrakten opstiller og tydeliggør resultatkravene.

### **Ulemper:**

- En for detaljeret kontrakt udgør en barriere for at tilrettelægge driften så effektiv som muligt
- For stramme økonomiske rammer i kontrakten virker hæmmende for personalets motivation og kan føre til et forringet fysisk og psykisk arbejdsmiljø
- Medfører store omkostninger tidsmæssigt/økonomisk, når produktionen skal beskrives, og kravspecifikationerne skal udarbejdes bagefter
- Giver øgede krav og udgifter til løbende og systematisk evaluering og kontrol af de producerede ydelser
- Der er risiko for at fokusere på de målbare krav i kontrakten på bekostning af de »bløde« ydelser, hvis de ikke er nævnt i kravspecifikationerne

## **Perspektiver ved køkkendrift og kontraktstyring**

Processen omkring kontraktstyring minder på mange måder om den proces, der finder sted i forbindelse med udlicitering. Det er stadig vigtigt at have udarbejdet en

komplet køkkenanalyse forinden, så alle aspekter af bl.a. køkkenets produktion, administration og service er beskrevet. Det er forudsætningen for, at arbejdet med kravspecifikationerne kan lade sig gøre.

Ved at bruge kontraktstyring som styringsværktøj bliver køkkenets målsætninger, økonomi, administrative rutiner, arbejdsgange, kompetencer, ledelse og ansvar m.m. gjort synlig.

Det giver et tættere samspil med de politiske, forvaltningsmæssige og brugerrelaterede aktører, som alle er interesseret i køkkenets aktiviteter.

Køkkenets økonomi og kvaliteten af maden og servicen vil konstant være i fokus. Køkkenet vil imidlertid også være afhængig af dette samspil med omverdenen, fordi det ved kontraktstyring skal sælge maden til brugerne i konkurrence med andre producenter – private som offentlige.

Mange køkkener vil opleve det at indføre kontraktstyring som en stor omvæltning. Kravene til lederen i køkkenet vil blive skærpede, fordi køkkenet ændrer status fra traditionel offentlig drevet virksomhed til at skulle fungere som en privat drevet virksomhed. Lederen skal have anderledes check på forhold som organisation, budget og regnskab, indkøbsaftaler, kalkulationsprincipper, afrapportering, serviceinformation, produkt- og kvalitetsudvikling, personaleudvikling og moderne IT administration.

Nogle af disse funktioner og kompetencer kan med fordel lægges ud til andre nøglemedarbejdere i køkkenet. Det forudsætter dog, at medarbejderne har de rette faglige kvalifikationer. Det betyder ofte, at udover lederen skal en række af køkkenets medarbejdere sikres bedre kvalifikationer via efteruddannelse for at kunne være med til at optimere køkkenets administration og produktionsplanlægning.

## **Kravspecifikation**

Både ved udlicitering og interne kontrakter indgår kravspecifikationerne som kernen i kontraktstyringen. Kravspecifikationerne kan opdeles i fire elementer:

- Hvilke kerneopgaver skal køkkenet løse?
- Hvad er målene på området – menu og måltidspolitik – ernæringspolitik – fødevarepolitik?
- Hvilke aktiviteter, ydelser og delydelser skal køkkenet producere/levere for at kunne opfylde de overordnede politiske mål?
- Hvilke krav stilles der til maden/ydelserne. Valgmuligheder – ernæringsmæssigt – fødevarernes kvalitet?

I forlængelse af ovenstående skal køkkenet tage stilling til:

- Evt. nyanskaffelser af inventar og eller ombygning af køkkenet
- Hvor meget personale skal anvendes, og skal dele af personalet efteruddannes i forbindelse med omstillingen til kontraktstyret enhed?
- Hvordan skal arbejdet fremover tilrettelægges (procedurer, arbejdsgange og arbejdsmetoder)

- Hvad skal resultatet af arbejdsprocessen være?
- Hvordan skal brugerne opleve/vurdere servicen?

Formålet med at tage stilling til disse punkter er at få specificeret, hvad madproduktionen og de øvrige ydelser fra køkkenet koster.

## 5.5 Selskabsformer

Ud over de nævnte styreformer findes der nogle selskabsformer, som også bruges på køkkenområdet – fx når kommunen udskiller en kommunal virksomhed til et selskab. Der er typisk tale om interessentselskaber eller aktieselskaber.

Et interessentselskab (I/S) er en selskabsform, hvor alle deltagere typisk hæfter solidarisk for selskabets forpligtelser.

Et aktieselskab (A/S) er en selskabsform, hvor aktionærerne hæfter med den indskudte kapital.

Fælleskommunale selskaber er en selskabsform, hvor der etableres et samarbejde mellem flere kommuner eller mellem kommuner og amtskommuner. Mange af disse fælleskommunale selskaber fungerer som regel som et I/S oprettet efter Styrelseslovens §60 og er underlagt reglerne i denne lov.

Offentlige og offentlig/private selskaber findes i forskellige udgaver med forskellige formål og er som udgangspunkt underlagt de almindelige privatretlige regler – fx selskabsloven og årsregnskabsloven. Selskabet ledes af en bestyrelse, hvor medarbejderne har mulighed for at være repræsenteret.

### **Baggrunden for at omlægge en kommunal virksomhed til et selskab er ønsket om**

- Øgede frihedsgrader inden for det pågældende serviceområde
- Bedre konkurrencevilkår i forhold til private firmaer
- Stordriftsfordele og bedre/optimal udnyttelse af produktionskapacitet
- Bedre styring af økonomi og drift
- Engagerede og motiverede medarbejdere

Hvis selskabet står for udførelsen af en kommunal opgave, er det fortsat kommunalbestyrelsen/amtsrådet, som har det politiske ansvar for kvaliteten af opgaven, da det er kommunens politikere som handler med selskabet, mens selve driftsansvaret varetages af selskabets ledelse.

## 6.0 Implementering



Inden processen med forandringen sættes i gang, forudsættes det, at ideen er grundigt gennearbejdet, så tanker kan omsættes velovervejet og forholdsvis rationelt til virkeligheden.

At gennemføre ideerne kan ikke altid planlægges minutiøst, men jo bedre planlægning, jo større forudsætning er der for, at ideen kan blive til virkelighed. I en gennemførelsesfase er der mange forskellige interesser og ofte et ydre pres. Der kan være politiske interesser, fordi der i mange tilfælde ligger en politisk beslutning bag ideen om forandring. Der kan være pres fra leverandører i forventning om en eventuel forestående handel, og det kan være forventninger fra brugerne om ændrede ydelser. Endelig er medarbejdernes engagement og forventninger væsentlige i en forandringsproces, fordi det kan tage lang tid at udvikle nye arbejdsmetoder og måske ændre organisationskulturen.

### Implementeringen kan indeholde følgende elementer:

- Gennemførelsesmetoder
- Justering af ideforventningerne, målene i ideen
- Tværfagligt samarbejde og inddragelse
- Medarbejderkompetencer
- Opstilling af nøgledata
- Information, hvem skal informeres og hvornår

Rækkefølgen af elementerne er ikke prioriteret, og flere af elementerne vil kunne forløbe parallelt – for eksempel vil medarbejdere blive uddannet samtidig med at brugerne informeres om det nye.

## 6.1 Metoder til at gennemføre forandringer

At gennemføre forandringen kan foregå på flere måder. Måden må vælges ud fra forandringens indhold, kompleksitet og omstændigheder i øvrigt.

### Parallel implementering

Der kan gennemføres en parallel implementering – forandringen indføres, samtidig med at de gamle rutiner fortsat eksisterer, fx når man indfører nye edb-systemer. Her kan det gamle system ikke afvikles, inden man er helt sikker på, at det nye fungerer. Det kan derfor medføre en del dobbeltarbejde, fx hvis de samme data registreres både i det gamle og i det nye system. Fordelen er stor sikkerhed, inden det gamle system afløses af det nye.

## Direkte implementering

Direkte implementering vil sige, at forandringen og eventuelle tilpasninger gennemføres i et hug. Den måde kan bruges, når det drejer sig om mindre og forholdsvis let overskuelige forandringer, eller når det handler om udskiftning af produktionsudstyr, fordi der ofte ikke fysisk er plads til fx at have en ny og en gammel opvaskemaskine i drift på samme tid.

## Trinvis implementering

Det kan være en god ide at gennemføre forandringen i etaper. Det kan fx være tilfældet ved større ombygninger af køkkenet eller ved radikale ændringer i distributionsformerne. Fordelen er, at forandringen ikke nødvendigvis skal være beskrevet i alle detaljer, fordi man kan finjustere undervejs.

## Pilotprojekt

En fjerde mulighed kan være at gennemføre et pilotprojekt – en slags prøve-gennemførelse på et afgrænset område. Den strategi er velegnet, når der er tale om komplekse forandringer, hvor den samme forandring skal gennemføres flere steder. Et eksempel kan være omlægning til buffetservering på afdelinger. Der kan det være en fordel at afvikle et pilotprojekt og få fundet eventuelle svagheder eller mangler, inden forandringen gennemføres på hele institutionen.

Når der arbejdes med pilotprojekter, gennemføres forandringen ud til mindste detalje i det afgrænsede område, og alle rettelser i forhold til den oprindelige idé bliver noteret og indgår i den endelige implementering. Pilotprojektet kan også bruges som en måde at finde ud af, om ideen kan bruges.

Det kan være, at der viser sig så mange uforudsete komplikationer i testfasen, at ideen ikke kan gennemføres i sin oprindelige form, men må vurderes igen. Den store fordel ved denne metode er, at en forandring kan afprøves i mindre skala og vurderes, inden den sættes i værk i stor skala. Det betyder, at fejl og mangler opda- ges i tide, og at unødvendige omkostninger kan undgås eller begrænses.

Uanset hvilken metode, der bruges til at gennemføre forandringen, vil arbejds- formen være identisk med metoden ved forandringsarbejde:

- Valg af gennemførelsesmetode
- Identifikation af interessenter (interessentanalysen, skema 1)
- Udarbejdelse af tids- og handleplan (skema 5)
- Vurdering af forandringens konsekvenser (Leavitt-Ry-Skovsby modellen, skema 2).

## 6.2 Tværfagligt samarbejde og inddragelse

Interessentanalysen viser, hvilke interessenter der er vigtige. I den forbindelse kan det meget vel vise sig hensigtsmæssigt, at det er en gruppe sammensat af flere

forskellige faggrupper, som står for implementeringen. Det kan fx være et samarbejde mellem plejepersonale og køkkenpersonale.

Erfaringen viser, at det betyder meget for gennemførelsen af en forandring, at de berørte personalegrupper er motiveret og engageret, fordi det er afgørende for forandringens succes. Omkostningerne ved at gennemføre en forandring kan mindskes meget ved at have engagerede aktører.

Engagementet kan opnås på mange måder. En af måderne er at inddrage så mange som muligt så tidligt som muligt. Det kan give liv og dynamik i processen, fordi engagerede aktører vil forholde sig til forandringen, og det kan til tider virke belastende for forandringsagenterne/projektlederne, som har nok at gøre blot med at holde projektet på rette kurs.

Derfor er det vigtigt at have en god projektorganisation med klart definerede kompetencer, en udførlig projektbeskrivelse og en tids- og handleplan. I forbindelse med møder i styre/følgegrupper er det vigtigt at få udarbejdet mødereferater/beslutningsreferater. På den måde er der mindre risiko for at gentage diskussioner på områder, hvor der er truffet en beslutning.

Involvering af andre kan også være et led i at legitimere forandringen. Hvis fx køkkenets tillidsrepræsentant fortæller andre tillidsrepræsentanter på institutionen om forandring, vil de kunne skabe nogle alliancer i forhold til forandringen, og dermed skabe en opbakning – en good-will til forandringen – der på et senere tidspunkt kan vise sig at være særdeles værdifuld. Det at skabe alliancer ved at involvere andre kan være en vigtig pointe i gennemførelsesprocesserne.

## 6.3 Medarbejdernes kompetencer

Et væsentligt element er også, at medarbejdernes kompetencer matcher de nye opgaver, som skal løses. Kompetencer kan betragtes både som beslutningskompetence og som videnskompetence. Her handler det om videnskompetencen.

Ved at anvende Leavitt-Ry-Skovsby modellen kan I analysere jer frem til, hvilke nye/ændrede opgaver en forandring vil medføre forskellige steder i organisationen og for de forskellige grupper.

Økonomaforeningen har tidligere udgivet »Hvad skal vi kunne i fremtidens køkken? – Værktøj til at klarlægge behov for udvikling og uddannelse«. Dette værktøj er godt at anvende, når I kender de nye opgaver.

Det er relevant at stille spørgsmålet: »Hvilke kompetencer er til rådighed, og hvilke kompetencer må tilføres, for at forandringen kan gennemføres?«

Derfor skal I overveje, om I skal gennemføre en form for uddannelse før, under og efter at forandringen er gennemført. Det er også væsentligt at være bevidst om, hvilken viden der eksisterer i organisationen. Brug resultaterne fra køkkenanalysen eller brug Redskabet til en miniundersøgelse for at finde frem til niveauet. Ved at anvende skema 7 i del 2 vil I kunne danne jer et overblik over behovet for uddannelse.

I den fase, hvor den økonomiske ramme for forandringen skal vurderes, er det vigtigt at indregne omkostninger til uddannelse. Det er yderst få forandringer, der kan gennemføres, uden at der skal tilføres viden til køkkenpersonalet eller til andre i organisationen.

Når uddannelsesbehovet er afdækket, bør I overveje, hvordan den nye viden skal tilegnes: Kursusvirksomhed, sidemandsoplæring eller noget helt andet. Hvordan er den målgruppe, som skal have den nye viden? Er det personer, der godt kan lide at sidde stille og høre efter, eller er det personer, der lærer gennem at prøve at arbejde med tingene? Hvis der for eksempel skal indlæres nye måder at jævne på, lærer personerne så bedst ved at høre og læse om stivelsens kemiske og fysiske reaktion, eller vil de bedre kunne lære det ved at arbejde med de forskellige stivelsestyper i gryden?

For at sikre at uddannelsesaspektet bliver en del af forandringsforløbet, er det en god idé at indarbejde uddannelse i tids- og handleplanen for implementeringen.

## 6.4 At opstille nøgledata

Nøgledata kan anvendes til at sige noget om køkkenet. I Redskabet er anvist metoder til at opgøre nøgletal – fx forplejningstal, produktionseffektivitet, råvareomkostning pr. fremstillet enhed. Råvareomkostningen pr. fremstillet enhed kan fx fortælle noget om råvarens forarbejdningsgrad, især hvis den sammenlignes med produktionseffektiviteten:

Findes der en lav råvareomkostning og en lav produktionseffektivitet, kan det være et udtryk for, at køkkenet indkøber råvarer af lav forarbejdningsgrad og selv forarbejder råvaren. Er det modsatte tilfældet – at der findes en høj råvareomkostning – og en høj produktionseffektivitet kan det være udtryk for, at køkkenet indkøber højt forarbejdede råvarer.

Nøgledata kan være nyttige til at sammenligne med, fx køkkenet selv fra år til år, for at følge udviklingen eller for at sammenligne med andre eksterne køkkener. Det kaldes benchmarking i management verdenen.

Et benchmark er et defineret referencepunkt. Ved benchmarking forstås, at systematiske målinger og evalueringer af egne resultater og processer sammenlignes med andre institutioners resultater og processer. Benchmarking kan betragtes som en udbygning af jeres analyse og kan bruges til at fastsætte nye præstationsmål.

Det er meget vigtigt at være opmærksom på, at referencepunktet skal være klart defineret. Fx er det ingen god idé at sammenligne forplejningstal, da forplejningstallet blot er et udtryk for forholdet mellem antallet af fuldtidsstillinger og antal fremstillede enheder. Det tager ikke hensyn til, hvad personalet i køkkenet i øvrigt er beskæftiget med. Bruges produktionseffektivitet som grundlag for at sammenligne, er det vigtigt, at de samme typer opgaver sammenlignes – at skellet sættes ved, at maden er øst op fra gryden, og at produktionsudstyret er rengjort, så en ny produktion

kan starte. Dermed bliver produktionsopgaver identiske med opgaver, der er nødvendige for, at der kan fremstilles mad i et køkken.

Hvad enten det drejer sig om sammenligning internt i køkkenet eller med andre køkkener, skal I være opmærksom på, at det, der sammenlignes, er elementer, som det giver mening at sammenligne.

I Redskabet findes også vejledning i at opgøre mere procesorienterede nøgledata, fx miljødata, hvor arbejdsmiljøet er et af parametrene samt grønne regnskaber, brugerundersøgelser m.v.

## 6.5 Information, hvem skal informeres og hvornår

For at få folk – både dem tæt på og de der er mere perifære – til at arbejde med i forandringsprocessen, er information et af kodeordene. Hvis folk modtager informationer i passende mængde og på passende tidspunkt, virker det motiverende for det videre forløb. Nedenstående elementer er derfor gode overvejelser at gøre sig i forbindelse med forandringsarbejdet.

- Hvem skal have hvilken information og på hvilket tidspunkt? Her vil metoden omkring interessentanalysen igen være et værdifuld værktøj. Prøv ved hjælp af brainstorm at indkredse hvilke interessenter, der har behov for information. Skema 1 kan anvendes, og under kommentarer skriver I interessentens informationsbehov.
- På hvilket tidspunkt skal interessenten have informationen, og hvornår kan I give den pågældende information? De to ting hænger ikke altid sammen, men her må I vurdere, hvilken betydning en eventuel manglende information kan have. Mange uoverensstemmelser kan imødegås blot ved at informere – eller sige, at information er på vej. Et eksempel på information, som kan virke særdeles forebyggende: »Vi er opmærksomme på, at det er nyttig viden for jer, og vi leverer informationerne, så snart de er tilgængelige for os«.
- For at sikre at den rigtige information gives på det rigtige tidspunkt, kan det være en god idé at indarbejde opgaven information i jeres tids- og handlingsplan.
- I bør også overveje i hvilken form information gives. Hvordan opfatter modtageren bedst information? Skal informationen være tilgængelig hele tiden – fx en brugervejledning til en maskine – eller er det information om, at nu er processen kommet så langt og i morgen tages fat på? Læser modtageren af informationen gerne lange vejledninger eller mødereferater, eller opfatter modtageren hurtigere beskeden i form af piktogrammer og ved at informationen gives på et personalemøde? Det er vigtigt hele tiden at kunne sætte sig i

modtagerens sted og kontekst. Hvilken sammenhæng skal informationen indgå i, og hvad er modtagerens muligheder i den givne situation?

## Ytringsfrihed og tavshedspligt

En af grundpillerne i det danske demokrati er, at vi har ret til at sige, hvad vi mener. Det hedder ytringsfrihed, som i visse tilfælde kan begrænses af tavshedspligt. Tavshedspligten kan også begrænses af, at man står til ansvar for det, man siger.

Man kan for eksempel ikke sige hvad som helst om andre. Meget nedladende bemærkninger om en person kan i retten blive kaldt injurier, og det kan komme til at koste erstatning. Så vi har på den ene side ret til at sige næsten hvad som helst, og på den anden side kan det få konsekvenser at være åbenmundet.

### Offentligt ansatte

Som ansat i det offentlige har man ytringsfrihed, men man kan i særlige tilfælde blive pålagt tavshedspligt. For eksempel må en læge ikke offentligt tale om enkelte patienters sygdom og forhold i øvrigt. Lægerne har et sæt etiske regler, de arbejder under. En paragraf her understreger, at læger, der bliver opmærksomme på problemer, de mener er sundhedsfagligt uforsvarlige, bør tilkendegive deres mening ved at deltage i den offentlige debat.

Man kan i det hele taget sætte spørgsmålstejn ved, om der kan foregå en tilbundsående debat om »det offentlige Danmark«, hvis ikke de, der færdes i det til daglig, giver deres mening til kende.

Offentligt ansattes ret til at sige deres mening er da også næsten ubegrænset. Det betyder, at de har ret til at komme til orde over for journalister eller i læserbreve. Også om forhold på arbejdspladsen. De skal blot udtale sig på egne vegne og ikke på vegne af arbejdspladsen.

De er altså i deres gode ret til at gå til pressen og for eksempel påpege, at arbejdsforholdene er urimelige, eller at borgerne får en dårlig service – også selv om det er synspunkter, hverken kolleger eller ledelsen er enige i. Ledelsen kan opfordre til, men ikke kræve, at blive hørt først, og ledelsen må ikke give en tjenestelig irettesættelse til en medarbejder, der har udtalt sig til pressen, hvis de almindelige regler for at ytre sig er overholdt.

Man må imidlertid ikke gå offentligt ud med personoplysninger eller oplysninger, der kan skade andre. I køkkenet er det for eksempel en dårlig idé at gå til pressen, hvis man i detaljer får kendskab til et bud i en udliciteringsrunde og fodre pressen med disse fortrolige oplysninger, en konkurrent kan nyde godt af.

Retten til at ytre sig fremgår af dels Grundloven og dels Den Europæiske Menneskerettighedskonventions artikel 10.

### Loyalitet

En medarbejder har oftest loyalitetspligt over for sin arbejdsgiver, men det giver ikke arbejdsgiveren ret til at begrænse ytringsfriheden. Arbejdsgiveren kan kun bestemme,

hvem der udtaler sig på vegne af arbejdspladsen. Derfor er det vigtigt, at man udtaler sig som en privatperson, der tilfældigvis er ansat som økonom i en kommune.

Loyalitet er dog et noget mere bøjet ord end ytringsfrihed eller tavshedspligt. En arbejdsgiver kan eksempelvis kritisere en ansat for at give et forkert billede af en situation og kalde det illoyalitet. Derfor er det vigtigt, at man loyalt forholder sig til de faktuelle oplysninger – at de er korrekte.

Ledere, der har medvirket til konkrete beslutninger, kan risikere, at deres arbejdsgiver vil se det som et brud på loyalitetspligten, hvis man bagefter går ud og kritiserer beslutningen. Loven kan ikke regulere forholdet mellem en leder og de ansatte, men det kan jo godt ske, at der bliver en anelse køligt på arbejdspladsen efter et kritisk læserbrev, eller hvis noget andet »uheldigt« er sluppet ud.

Gode råd, hvis man vil i pressen:

- Sørg for i første omgang at orientere lederne om dine eventuelle kritiske holdninger eller forslag til forandringer
- Præciser i læserbrevet eller artiklen, at du udelukkende udtaler dig som privatperson og ikke på vegne af arbejdspladsen
- Sørg for, at de faktuelle oplysninger, du kommer med, er korrekte.

### **Kontakt til pressen**

Der er mange måder at komme i kontakt med pressen på, og det er vanskeligt at sige, at den ene måde er bedre end den anden. Man kan dele kontakten op i følgende elementer:

- Personlig kontakt – at du selv henvender dig til en journalist for at fortælle om noget, du ved, og som journalisten kan kaste lys over. Eller at du bliver ringet op af en journalist, der vil høre dine synspunkter i en aktuel sag.
- Læserbreve – hvor du som borger, tillidsrepræsentant eller lignende giver dit besyv med om en sag, der har offentlighedens interesse. Det kan også være et svar på et andet læserbrev eller en artikel, som har været bragt i avisen, på radioen eller i TV.
- Pressemeddelelser – hvor du kommer med en konkret udmelding om et eller andet emne, som man håber, at pressen enten vil bringe i sin fulde længde, eller bruge som inspiration til at skrive en artikel.

Fælles for alle former for kontakt er, at der er størst sandsynlighed for at få opmærksomhed, hvis du har en god historie.

### **Den gode historie**

En god historie kan være mange ting. Det er ikke kun historier, der beskriver en konflikt eller en situation fuld af vrede og aggression, der er god – men de er som regel lettere at afsætte til pressen, fordi det ofte er historier, som berører og kan få folk til at vise interesse. Men det er der trods alt også andre ting, der kan.

Det kan fx være en historie om børnenes behov for ordentlig mad i løbet af en skoledag, konsekvenserne af, at de ikke får det og et forslag om at lave god skolemad – fx i det køkken, du arbejder i.

Eller det kan være nogle beskrivelser af, hvordan maden også hos ældre skal opfylde mange forskellige behov, hvordan maden kan hjælpe nogle ældre til socialt samvær og et forslag til, hvordan behovene kan tilfredsstilles – fx med din/køkkens og eventuelt kommunens hjælp

### **Her er nogle forskellige muligheder for at fange læseren ind:**

#### **Sensation**

- historien fortæller noget overraskende og uventet, noget der vender op og ned på folks verdensbillede – nært som fjernt. Det klassiske eksempel er: »Hund bider mand«. Det er ingen sensation, fordi vi har hørt historien mange gange før. Men: »Mand bider hund« er en overraskende historie...

#### **Aktualitet/nyhed**

- en beretning om noget, der foregår her og nu, og som kan give læseren en ny opfattelse af situationen

#### **Væsentligt**

- en historie, der har betydning for læseren

#### **Identifikation**

- noget, som læseren kan forholde sig til – enten noget, der berører ham eller hende eller absolut ikke gør det: »Bare det var mig« eller: »Godt det ikke er mig«.

#### **Konflikt**

- en historie, der viser uenighed mellem to parter, ligeværdige eller en stærk og en svag part

#### **Nærhed**

- en historie om noget, der foregår i lokalområdet eller som på anden måde – psykisk – er tæt på læseren, og som hun derfor kan identificere sig med.

## Del 2

I kapitlerne 2-6 i del 1 er beskrevet forskellige typer af forandringer samt metoder og værktøjer, der kan bruges i forandringsarbejdet. Denne anden del af Redskabet 2 har en praktisk anvisning og hjælp til, hvordan værktøjerne kan bruges konkret i forandringsprojektet.

Ved at bruge de forskellige hjælpeskemaer, forløbsbeskrivelser og checklister vil I komme godt i gang med forandringsarbejdet. Hvis I kommer i tvivl om noget eller har brug for uddybende oplysninger, kan I gå tilbage til det pågældende tema/værktøj i del 1, hvor der er en mere detaljeret beskrivelse.

### 3A At udarbejde en interessentanalyse

I del 1 er indholdet i interessentmodellen og omverdensmodellen (Leavitt-Ry-Skovsby modellen) beskrevet nærmere. På de følgende sider er der en række hjælpeskemaer, som kan bruges, når I udarbejder en interessentanalyse og en analyse af forandringernes konsekvenser.

Når I skal lave en interessentanalyse, er der nogle vigtige spørgsmål, I skal tage stilling til:

- Hvem er interessenter? Skriv alle de interessenter op, I overhovedet kan komme i tanke om.
- Hvem er interne, og hvem er eksterne interessenter? Det kommer an på opgavens karakter, og hvor grænsen sættes for, hvad der er internt, og hvad der er eksternt. Sættes grænsen fx ved køkkendøren, er alle med interesse for køkkenet uden for køkkenarealet at betragte som eksterne. Portøren, der henter maden, er en ekstern interessent, ligesom lederen af institutionen er det. Sættes grænsen derimod ved institutionen, som så bliver intern, vil forvaltningen være en ekstern interessent. Brugerne vil i det første eksempel være eksterne interessenter, mens de i det andet eksempel kan betragtes både som interne og som eksterne: Eksterne når de kommer udefra, fx på et sygehus eller i en cafe, og interne når de bor permanent på institutionen.
- Hvad er interessentens rolle i forhold til forandringen? Hvad kan de bidrage med fagligt og menneskeligt? Hvad er deres rolle ved udvikling og styring af forandringen? Hvilken betydning har de for en vellykket forandring?
- Vurder de enkelte interessenters egne succeskriterier. Hvad skal opfyldes, for at den enkelte oplever forandringen som en succes? Sammenlign det med jeres eget succeskriterium. Det kan være med til at fortælle, hvilken rolle interessenten vil spille i forandringsprocessen. Vil vedkommende være en ressource eller en barriere. Nogle interessenter skal motiveres for ikke at virke hæmmende på forandringsprocessen?
- Hvem er nøgleinteressenter? Nøgleinteressenter er interessenter med afgørende indflydelse på forandringen. Ved at sammenligne analysen af interessenternes rolle i forhold til forandringen med deres succeskriterier er det muligt at udpege eventuelle nøgleinteressenter.

Skema 1 er en slags checkliste, som kan inspirere til hvilke kategorier af interessenter, der relaterer sig til et forandringsprojekt i offentlige institutionskøkkener. Skemaet kan give et overblik over interessenterne og deres karakteristika.

Når skemaet er udfyldt, er interessentanalysen godt på vej. Men husk, at det kun er et nutidsbillede af interessenterne på det tidspunkt, hvor analysen udarbejdes. Forandringsprocessen kan ændre på tingene undervejs. Nye interessenter kan komme til, og andre blive mindre relevante. Interessentanalysen må altså ikke betragtes som en statisk størrelse, men skal hele tiden revideres i forhold til forandringsprocessen og målet.

Giv jer god tid til interessentanalysen. Den er en del af fundamentet i forandringsprocessen.

#### SKEMA 1. INTERESSEENTER

Kategorien dækker grupper af interessenter, der igen kan inddeles i enkeltinteressenter undervejs i analysen. For nogle er det mere overskueligt at tænke i kategorier, for andre at tænke i enkeltinteressenter. Start med det der er nemmest for jer og saml eller opsplid interessenterne bagefter.

Intern/eksterne angiver om I anser interessenten for at være intern (I) eller ekstern (E).

Interessentens betydning for forandringen kan angives med en værdi fra 1 – 5, hvor 5 er stor betydning for forandringen.

Kommentarer som I umiddelbart kommer i tanke om, skrives her. Hvorfor er denne interessant er vigtig? Det kan være vigtigt at huske senere i forløbet. Skriv også, hvad I tror, den enkelte interessents succeskriterium er.

#### **Forslag til interessenter:**

Køkkenets medarbejdere, køkkenassistenter, husassistenter, økonomaer, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, kontorassistenter, læger, portører, pedel, MED- udvalg, personaleorganisationer, fødevaredirektoratet, direktoratet for fødevareerhverv, de regionale fødevarekontrolenheder, fødevareleverandører, leverandører af storkøkkenudstyr, leverandører af rengøringsartikler, leverandører af papirvarer og engangsemballage, ældrerådet, brugernes organisationer, ældremobiliseringen, ældresagen, pensionistforeninger, efterlønsklubber, seniorafdelinger i fagforeninger, rådgivende ingeniører, cateringfirmaer og firmaer (fx produktudvikling i samarbejde med køkkenet).

Eksempel på udfyldelsen af interessentskema. Skemaet er først opfyldt, når I anvender de oplysninger, som I har skrevet ned i skemaet.

Kategori og enkelt interessenter	Intern/ekstern	Betydning for forandringen	Kommentarer
Køkkenets ledelse	I	5	Er ansvarlig for forandringens gennemførelse
Økonomaer	I	5	Projektdeltagere og ledere af arbejdsgrupper
Køkkenassistenter	I	5	Projekt- og arbejdsgruppedeltagere. Er vigtige for projektets praktiske gennemførelse
Husassistenter	I	5	Arbejdsgruppedeltagere, er vigtige for projektets praktiske gennemførelse
Institutionens øverste ledelse	I/E	5	Pengeskaffere udad- og opadtil i systemet
Hjemmeplejens personale	E	3	Vigtig i de faser forandringen skal introduceres hos brugerne
FoA's TR	E	3	Vigtig ift forankringen blandt FoA-medlemmer og koblingen til FoA's lokalafdeling
Politikere	E	1 og 5	Er meget væsentlige, når der skal træffes pol. Beslutninger. Under udarbejdelsen af forslaget kan de være uden betydning
Brugerne	E	5	Vigtige aktører. Uden brugernes accept ingen opgaver, ingen "butik"
Ældreorganisationer	E	3	Kan være væsentlige aktører i processen med at orientere omverdenen om forandringen
Cateringfirmaer	E	1	Uvæsentlig for forandringen, men forandringen er væsentlig for firmaerne, som fortsat gerne vil gøre en god handel



## 3B Analyse af konsekvenser

Under metodeafsnittet i del 1 beskrives og forklares Leavitt-Ry-Skovsby-modellen. Modellen giver et overblik over, hvordan forandringer ét sted i organisationen påvirker andre dele af organisationen. Omverdenens betydning for forandringen belyses også i modellen. Ved hjælp af skema 2 kan I foretage en analyse af forandringens konsekvenser. Skemaet er bygget op over de elementer som indgår i Leavitt-Ry-Skovsby modellen. I begynder med det felt, hvor forandringen skal gøre en forskel f.eks. aktørerne og beskriver hvilken betydning/konsekvens forandringen vil have både på det konkrete felt men også på de øvrige felter. Er uddannelse det centrale i forandringen, starter I med aktørerne. Er det installering af en ny maskine eller produktionsform, begynder I med teknologien osv.

Beskriv med få stikord ideen i det berørte felt. Gå derefter videre og beskriv konsekvenserne for de tre øvrige felter tættest på køkkenet.

Skab et overblik over konsekvenserne i indercirklen og vurder dem i forhold til kultur, kunder, fysiske rammer og mål/vision. Beskriv igen med få stikord konsekvenserne for hvert område og dan på ny et overblik over konsekvenserne. Forhold de væsentligste konsekvenser til omverdenen og eventuelt til historien. Har der været lignende fortilfælde, og hvad gjorde man dengang? Det kan være en god idé, at have illustrationen af Leavitt-Ry-Skovsby-modellen i del 1, foran jer, når I arbejder med skemaet, det kan være med til at lette overblikket for jer.

SKEMA 2. ANALYSE AF KONSEKVENSER

Ændring eller ny handling	Konsekvens	Samlede konsekvenser
Aktører		
Strukturer		
Opgaver		
Teknologi		
Fysiske rammer		
Mål/vision		
Kunder		
Kultur		
Omverden		
Historie		

## 3C Brainstorming

Brainstorm kan udføres på mange måder. Grundlæggende går det ud på at få så mange forskellige ideer som muligt frem og få vurderet deres relevans i forhold til projektet.

I det følgende vises en måde at lave brainstorm på. Metoden kaldes »Pap-og-gummi-metoden« og dækker hele forløbet fra ideernes fødsel og til de er blevet systematiseret.

### Materialer til »Pap og Gummi metoden«

- Utallige papkort (min. 30 stk. pr. deltager) størrelse 10,5 x 30 cm (del et A4 på langs)
- Tuscher (edding 330, fede tuscher)
- Sticky tack (genanvendelig selvklæbende kit)
- Store plancher (fx to stykker flip-over-papir sat sammen i forlængelse af hinanden)

### Metode

- De personer, som skal deltage i brainstormingen, sætter sig omkring et bord. Er der mange deltager inddeles de i grupper på 5–8 personer.
- De enkelte deltagere tager en tusch og en stak papkort.
- Deltagerne sidder nu i absolut stilhed og skriver ord eller meget korte udsagn, der relaterer sig til emnet, kun et ord eller udsagn pr. papkort. Stilheden er væsentlig, da udtalelser fra de øvrige deltagere kan begrænse den enkeltes kreativitet. I denne del af fasen er alt tilladt.
- Papkortene lægges straks midt på bordet til inspiration for de øvrige deltagere.
- Seancen kan fortsættes i 20–30 min eller længere, hvis deltagerne fortsat bliver inspireret. Et øjeblikks stilstand i kreativiteten og dermed produktionen af papkort, må ikke lade jer stoppe.
- De udfyldte papkort samles i grupper, hvor udsagnene omhandler det samme.
- Der formuleres overskrifter, der skrives en overskrift på planche. Plancherne sættes op på væggen, så de er synlige for alle.
- Alle papkortene fordeles på plancherne, så udsagnene og overskrifterne passer sammen.
- I denne del af processen, taler deltagerne sammen om betydningen af udsagnet på papkortet, der kan suppleres med nye udsagn eller uddybende udsagn.
- Når alle papkortene er fordelt, og deltagerne er enige om både overskrifter og fordelingen af papkortene, er denne del af brainstormingen færdig.
- Plancherne kan affotograferes og fx bruges til at udarbejde en disposition for det videre arbejde.

## 3D Projektopstart

### SKEMA 3. PROJEKTOPSTART

Udfyld skemaet med stikord fra jeres analysemateriale og med ideer fra jeres brainstorm.

Spørgsmål	Hvad er godt	Hvad er mindre godt
Hvor er I? Her og nu analyse af nuværende situation. Skriv svaret kort:		
Hvor vil I hen? Hvad skal kendetegne køkkenet? Skriv svaret kort:		
Hvad er det vigtigste at gøre for at nå det der skal kendetegne køkkenet? Skriv svaret kort:		

Her har I det første overblik over jeres idé til en forandring. Det næste I skal gøre er at gennemføre en interessentanalyse, så I kan få overblik over hvilke interessenter, der er relevante for jeres idé. Udarbejd interessentanalysen ved hjælp af skema 1.

## 3E Problemformulering

Saml jeres viden fra skema 3 og jeres brainstorm og dan jer et overblik over opgaven ved at udarbejde en formulering af, hvad der er indholdet i jeres forandring. Hvis ordet »problem« virker forvirrende, kan I prøve at erstatte det med »opgave«.

### SKEMA 4. PROBLEMFELTER

Hvad er problemet?	
Hvem er det et problem for?	
Hvorfor er det et problem?	
Hvilke konsekvenser har problemet?	
Hvornår er det et problem?	
Hvilke medarbejdere berøres af problemet?	
Er problemet et problem?	

## 3F Tids- og handlingsplan

Skema 5 er et eksempel på en tids- og handlingsplan. Det kan bruges som inspiration til at udfylde det tomme skema på næste side.

### SKEMA 5. EKSEMPEL PÅ TIDS- OG HANDLINGSPLAN

Opgave: Udarbejdelse af menu- og måltidspolitik

Tispunkt	Handling	Aktører	Ansvarlig
01.01.	Indkaldelse til inspirationsmøde	Idégruppen	Økonomaen
02.01	Nedsættelse af midlertidig arbejdsgruppe. Udarbejd en handlingsplan for arbejdet med overvejelser om, hvornår og hvordan menu- og måltidspolitikken skal præsenteres for politikerne	Idégruppen suppleret med personer med interesse i menu- og måltidspolitikarbejdet	Økonomaen
03.01	Interessentanalyse	-do-	Økonomaen
04.01	Etablering af følge- og arbejdsgruppe	Udvælges på baggrund af interessentanalyse	Økonomaen
05.01	Opstartsmøde, hvor der laves en brainstorm over indhold, herunder hvilket materiale der skal danne grundlaget for menu- og måltidspolitik og hvilke arbejdsmetoder, der skal anvendes	Følge- og arbejdsgruppen	Økonomaen
06.01	Vurdering af baggrundsmateriale, finde strukturer og sammenhænge. Her tænkes på sammenhænge mellem forskellige politikker i kommunen fx økologipolitik personalepolitik og ældrepolitik.	Arbejdsgruppen	Formanden for arbejdsgruppen
07.01	Udarbejde diskussionsoplæg til følgegruppe	Arbejdsgruppen	-do-
08.01	Følgegruppemøde	Følgegruppen	Formanden for følgegruppen
09.01	Arbejdsgruppen udarbejder et udkast til foreløbig menu- og måltidspolitik	Arbejdsgruppen	Formanden for arbejdsgruppen
10.01	Følgegruppe diskuterer udkastet	Følgegruppen	Formanden for følgegruppen
11.01	Gentag ovenstående to punkter (09 og 10) indtil menu- og måltidspolitikken er, som I vil have den		Økonomaen
12.01	Præsentation	Følgegruppen	Formanden for følgegruppen
13.01	Politisk behandling af menu- og måltidspolitikken	Det politiske fagudvalg	Forvaltningschef
14.01	Godkendelse af menu- og måltidspolitikken	Politikerne	Kommunaldirektør
15.01	Fest		
16.01	Implementering af menu- og måltidspolitikken	Køkkenet	Økonomaen

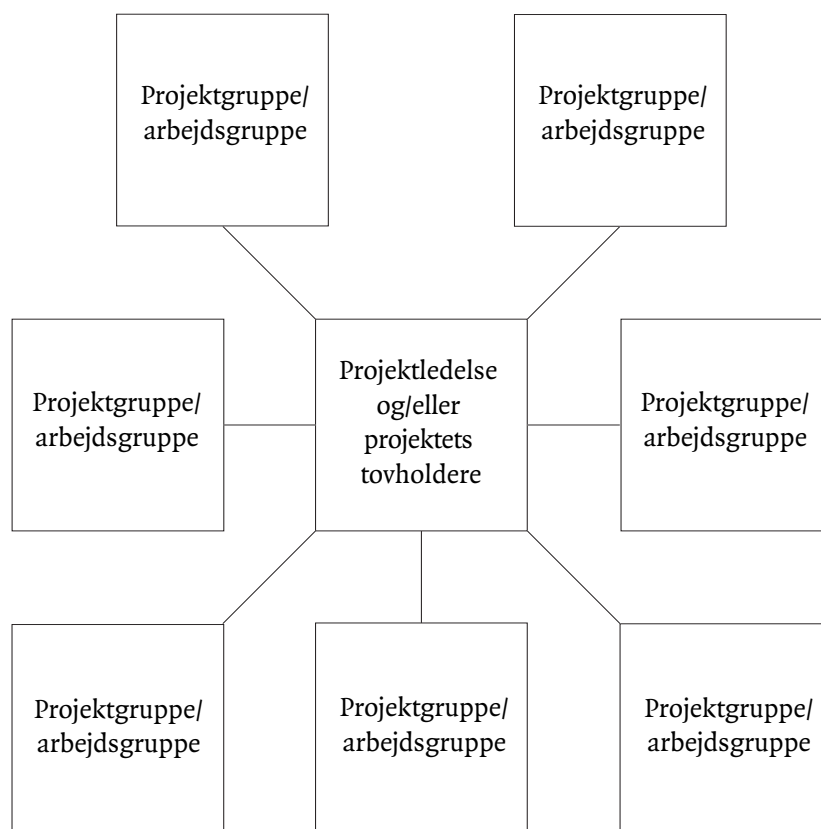


### 3G At organisere et projekt

Et projekt kan organiseres på flere forskellige måder. I den forbindelse er det værd at overveje projektets mål, hvordan målet forventes at kunne nås og hvilken styring, der er nødvendig for at nå målet. I figurerne nedenfor er der illustreret forskellige former for projektorganisering med hver deres kvaliteter.

Uanset hvilken form I vælger, er det vigtigt at have defineret og klarlagt forventninger til de enkelte deltagere i projektet. Det er vigtigt, at kompetence og ansvar er tydeligt. Alle skal være bekendt med: Hvem der har ansvaret for en bestemt opgave, hvem der har kompetence til at træffe beslutninger, og hvilke områder, kompetencen dækker.

FIG. 5. PROJEKT OPDELT I DELOPGAVER



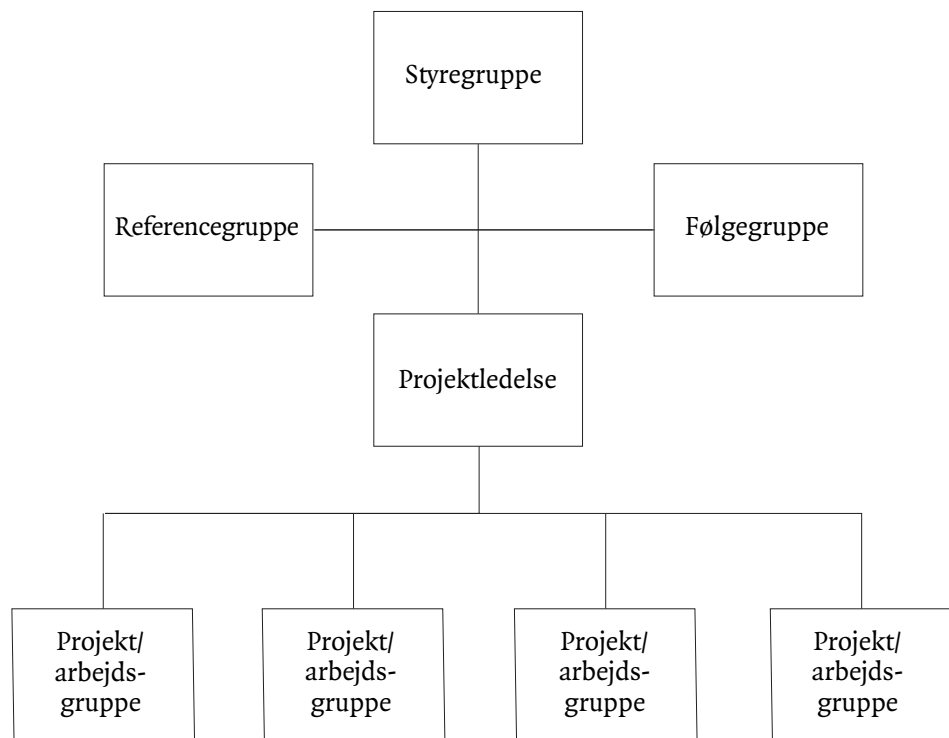
Figur 5 illustrerer en måde at organisere et projekt på, hvor en mængde af delopgaver skal samles til et projekt. Det kunne fx være at organisere, at der bliver udarbejdet en køkkenanalyse, hvor mindre arbejdsgrupper i køkkenet indsamler data. Lederen af køkkenanalysen samler alle data og får dem udarbejdet til en helhed, der til sidst bliver til analysen af køkkenet.

Figur 6 illustrerer en hierarkisk opbygget projektorganisation. Denne type af projektorganisering er brugbar i projekter, hvor der skal tages stilling til forskellige problemstillinger. Det kan fx være i forbindelse med undersøgelser af større felter, hvor det løbende skal vurderes, om projektet skal tage den ene eller den anden drejning. Det kan også være en nyttig organisering i forbindelse med implementeringsopgaver, der kræver høj grad af styring.

Ved denne type af projektorganisering må projektdeltagerne i de enkelte grupper udvælges med omhu. Her kan interresentanlysen være et godt værktøj til at identificere de enkelte gruppers deltagere, så projektet bemannes med de rigtige personer på de rigtige poster.

Det er vigtigt at få præciseret de enkelte gruppers rolle, ansvar og kompetence i forhold til hinanden. Hvad vil det fx sige at være medlem af styregruppen, følgegruppen, referencegruppen eller en af arbejdsgrupperne, og hvad er formålet med de enkelte grupper? Mange problemer kan forebygges ved at beskrive forventningerne til deltagerne.

FIGUR 6. HIERAKISK PROJEKTORGANISATION



## 4A At udarbejde en målsætning

I kapitel 4 er der er en grundig introduktion til de forskellige elementer i arbejdet med målsætninger. Der er også et eksempel fra en kommune, som har været igennem processen med at udforme en kostpolitik.

I det følgende vil der blive taget udgangspunkt i, hvordan en målsætning for forplejningsområdet kan udvikles og udarbejdes, hvad processen er, og hvordan arbejdet kan struktureres.

Når køkkenet skal i gang med at udarbejde et politikoplæg, kan I tage udgangspunkt i listen over de vigtigste faser i målsætningsarbejdet.

Når I udarbejder en målsætning, skal I tage hensyn til følgende elementer:

- Politikker – holdninger som denne målsætning skal være med til at opfylde.
- Anvisninger – retningslinier eller lovgivning som målsætningen vil være underlagt og derfor skal tage hensyn til.

Figur 7 og 8 viser henholdsvis de vigtigste faser og processen i målsætningsarbejdet.

FIG. 7. VIGTIGE FASER I MÅLSÆTNINGSARBEJDET

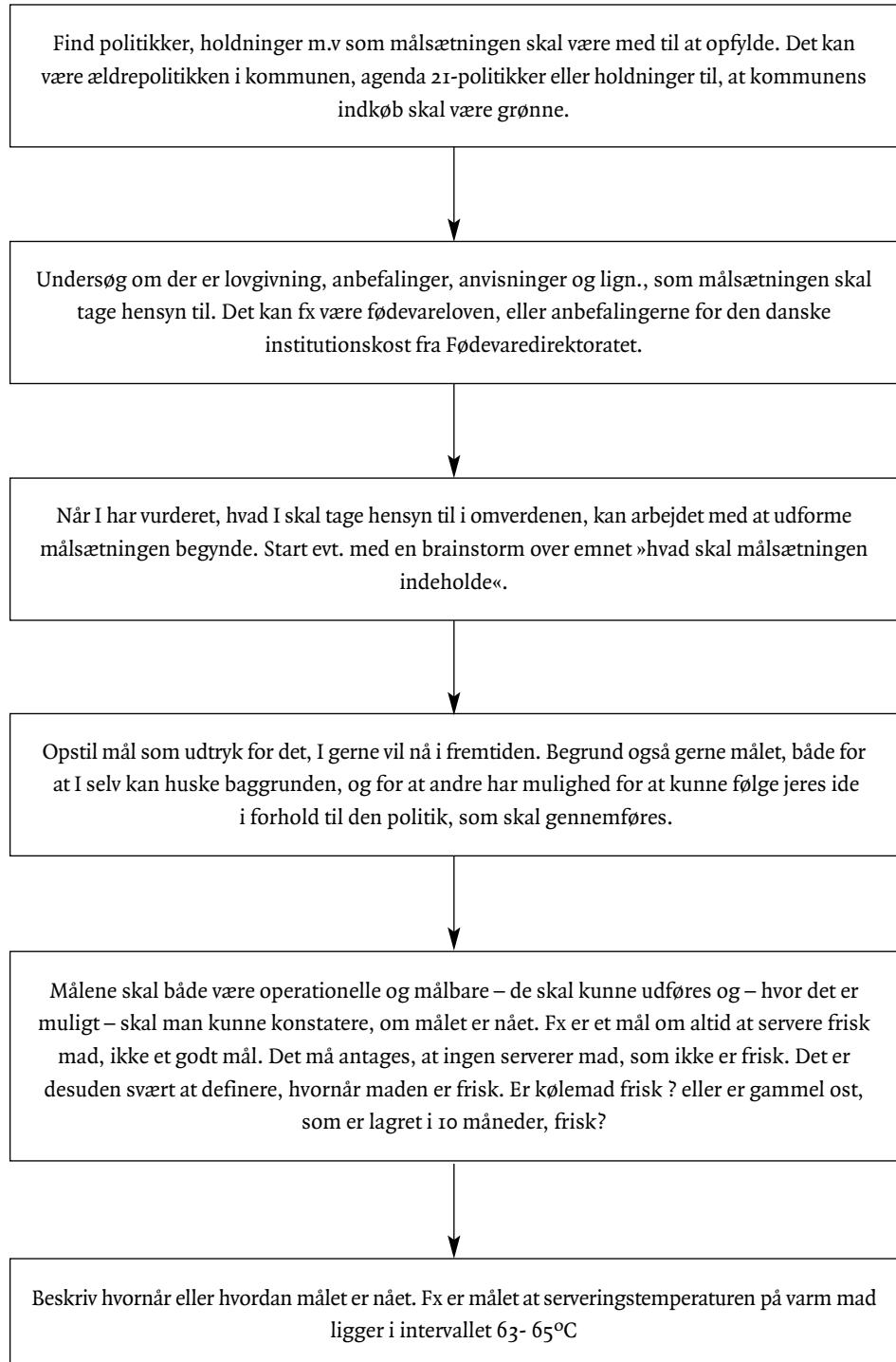


FIG. 8. PROCESSEN MED AT OPSTILLE MÅL OG OPFYLDE DEM:

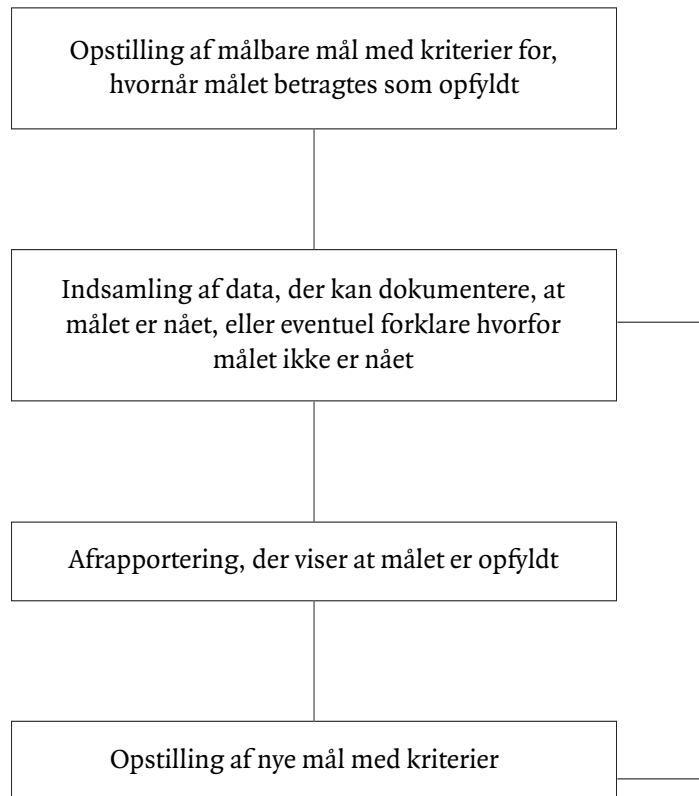
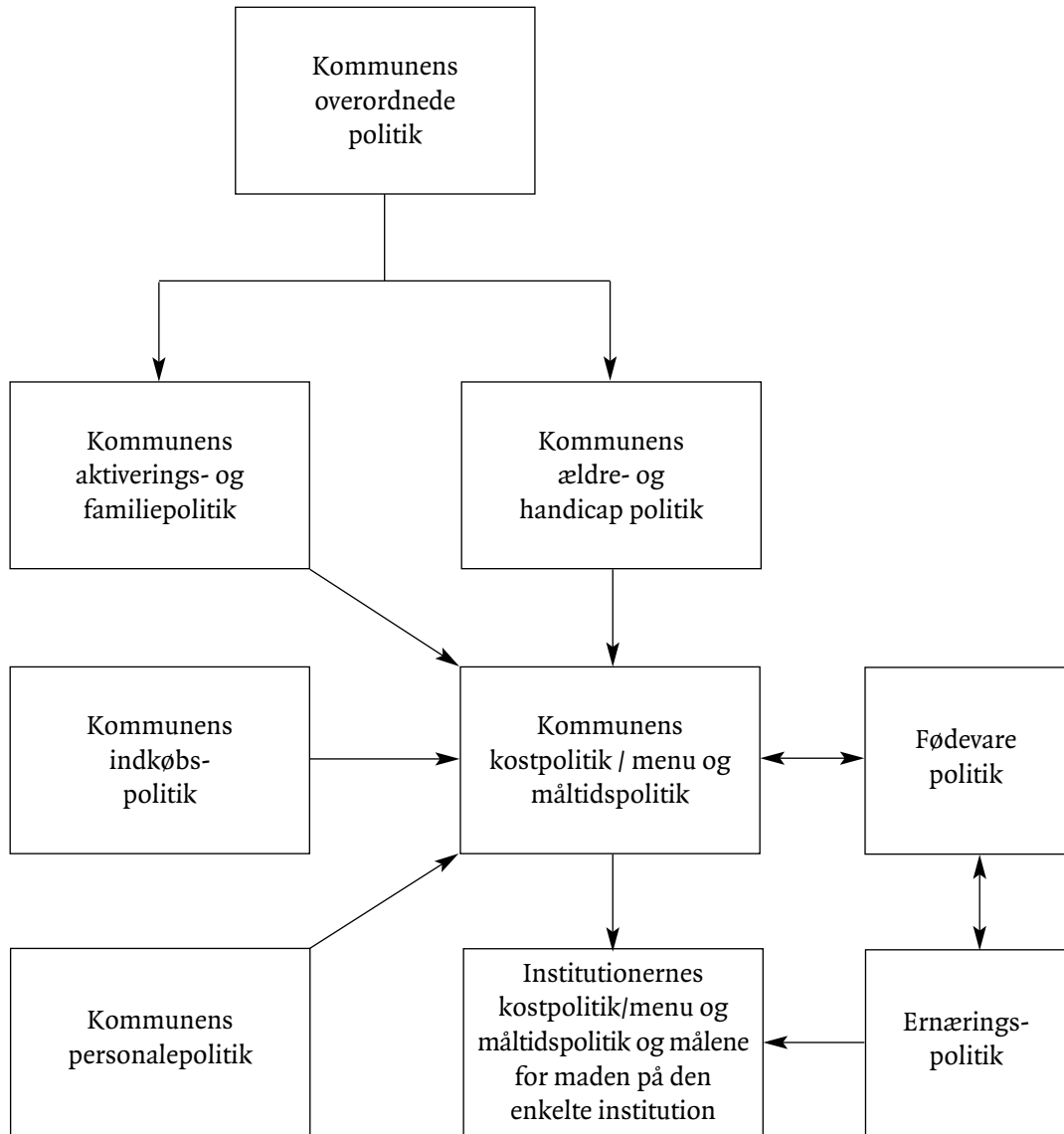


FIG. 9. HIERARKIET MELLEM FLERE POLITIKKER



Denne figur viser, hvordan de forskellige politikker i en kommune kan være afhængige af hinanden og samtidig påvirke hinanden.

## 5A Checkliste ved større omlægninger

Hvad enten der er tale om udlicitering, produktionsomlægninger eller andre forandringer er det vigtigt at gøre status for de aktuelle forhold i køkkenet. På den måde har køkkenet det bedste udgangspunkt for at vurdere konsekvenserne af omlægningerne.

Ved at gennemgå checklisten herunder kan I sikre jer, at næsten »alle sten« bliver vendt, og at I selv får indflydelse på de oplysninger, der vil danne grundlag for den endelige beslutning. I kan også anvende checklisten, hvis der i forbindelse med projektet er nedsat en styregruppe, hvor køkkenet er repræsenteret. I styregruppen kan I argumentere for, at de forskellige punkter skal indgå i styregruppens kommissorium.

- Opdater køkkenanalysen. En komplet og opdateret køkkenanalyse er den bedste metode fra køkkenets side til at være forberedt på en eventuel omlægning – f.eks et udbud af køkkenfunktionen.
- Hvis ikke køkkenet har en nyere køkkenanalyse til rådighed, er det vigtigt at få beskrevet følgende områder:
  - Køkkenets fysiske rammer og inventar
  - Tilrettelæggelse af opgaverne, herunder beskrivelse af den nuværende opgaveløsning
  - Køkkenets serviceydelser
  - Personalenormering, personaleforbrug til hhv. produktions- og serviceopgaver
  - Køkkenets arbejdsmiljø
  - Uddannelsesbehov og –krav til køkkenets medarbejdere
  - Køkkenets økonomi

Til at beskrive punkterne er det en god ide at bruge de forskellige checklister i Redskabet.

Ud fra køkkenanalysen kan I nu vurdere, hvilke konsekvenser omlægningerne vil få. Tag udgangspunkt i nedenstående punkter:

- Inventar – hvor meget skal der investeres i nyt produktionsudstyr? Hvor meget af det gamle kan fortsat bruges? Hvad vil der være behov for til indkøb af EDB og produktionsstyringsprogrammer?
- Ombygninger– hvad skal der foretages af ombygninger? Hvilke tekniske begrænsninger (el, vvs, ventilation) er der i køkkenet og i de tilstødende rum/etager? Hvilke lovkrav skal der tages hensyn til?
- Produktionsmæssigt – hvilke konsekvenser vil omlægningen få for at tilrettelægge, planlægge og producere maden? Angiv ændringer i produktionsflow og opgaver.

- Medarbejderne – hvilke nye krav vil omlægningen stille til den enkelte medarbejder, og hvilken efteruddannelse vil der være brug for? Hvilke konsekvenser vil omlægningen få for arbejdsmiljøet, og hvordan kan man forebygge dem?
- Andre faggrupper – hvad vil konsekvenserne være for de øvrige faggrupper, som er tilknyttet institutionen i form af ændrede arbejdsopgaver/rutiner?
- Serviceniveau – på hvilken måde vil omlægningen påvirke køkkenets nuværende serviceniveau over for personale, brugere og pårørende?
- Miljøregnskab
- Køkkenets fremtidige økonomi

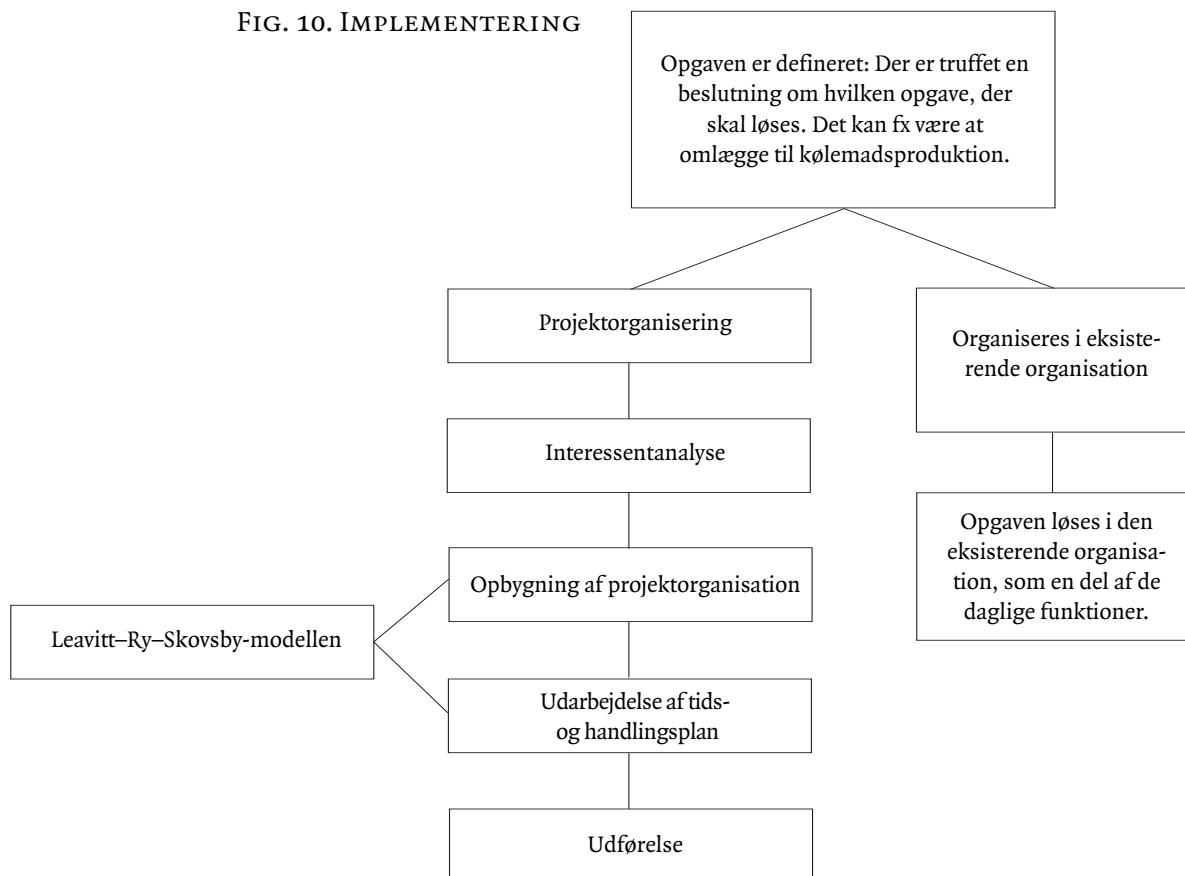
## 6A Implementering

### At planlægge og gennemføre

Implementeringen tager udgangspunkt i, hvordan I planlægger at gennemføre jeres idé. Hvordan og i hvilken rækkefølge vil I gennemføre ideen, hvordan vil I håndtere det organisatorisk? Vil I have en projektorganisation med arbejdsgrupper, følge- og styregrupper? En projektorganisering vil i denne forbindelse sige, at implementeringen organiseres som en særlig opgave ved siden af de almindelige opgaver.

Projektorganiseringen betyder i de fleste tilfælde også, at der skal etableres en speciel projektorganisation med deltagere fra alle dele af organisationen. Det kan medføre samarbejdsrelationer på tværs af faggrænser. Det kan fx være, at køkkenets medarbejdere kommer i projektorganisation sammen med social- og sundhedsassistenterne, der har hjemmehjælperfunktioner, og sygeplejerskerne i forbindelse med at indføre nye serveringsformer. Det centrale for en projektorganisering er opgaveorientering. Det vil sige, at fokus er rettet mod ændringen af serveringsformer i modsætning til basisorganisationen, hvor det er køkkenets drift, der er i fokus. Se afsnit om forandringsarbejds organisering kapitel 3.7 i del 1.

FIG. 10. IMPLEMENTERING



## 6B At afdække behovet for videnskompetence

Behovet for uddannelse er forskellen mellem den viden, som findes og den viden, som ønskes.

Eksempel på udfyldelse af skema om behov for videnskompetence. Skemaet relaterer sig til den enkelte medarbejder og funktionsområde.

SKEMA 7. AFDÆKNING AF BEHOV FOR VIDENSKOMPETENCE

Navn og funktionsområde: <i>Ilse Hansen, køkkenassistent med kontakt til dementgruppen</i>			
	Nuværende	Fremtidig	Behov
Basisviden	<i>Køkkenass.udd</i>	<i>Køkkenass.udd.</i>	<i>Inet</i>
Faglig viden	<i>Vd over køkkenass.udd. kursus i bagning af brød og småkager. Kursus i pyntning og anretning</i>	<i>Viden om dementes behov for næring og hvordan det kan opnås gennem maden</i>	<i>Øget viden om madens og måltidets betydning for næringsindtaget hos demente</i>
Organisations viden	<i>Har gennemgået TR-udd. i ØKF</i>	<i>skal begå sig blandt de øvrige pers.grupper og brugere</i>	<i>Øget kendskab til institutionens kommunikationsmønster og målsætning for plejen i dementgruppen</i>
Kritisk viden	<i>Er god til at tackle uforudsete situationer. Fx hvis der er kommet forkerte varer hjem</i>	<i>skal kunne håndtere uforudsete hændelser, hvor demente brugere er en af aktørerne</i>	<i>Viden om egne reaktioner ifm demente brugere</i>
Social viden	<i>Et behageligt menneske, der giver sig tid til at lytte</i>	<i>Viden om omgangen med demente. skal kunne være bindeleddet mellem de dementes behov og køkkenets tilbud</i>	<i>Viden om omgangen med demente og tolkning af deres signaler</i>

Navn og funktionsområde:

	Nuværende	Fremtidig	Behov
Basisviden			
Faglig viden			
Organisations viden			
Kritisk viden			
Social viden			

## 6C At beregne køkkenets normering

At gennemføre forandringer medfører ofte at køkkenernes normeringsforhold ændres af forskellige grunde. De to mest almindelige er:

1. Planlægning af normering i forbindelse med ændringer i opgavesammensætningen
2. Tilpasning af opgaver til en given ressource (økonomisk ramme)

I figur 11 og 12 samt skema 8 og 9 er der hjælp og anvisninger til at beregne køkkenets normering.

FIG. 11. PLANLÆGNING AF FREMTIDIG NORMERING

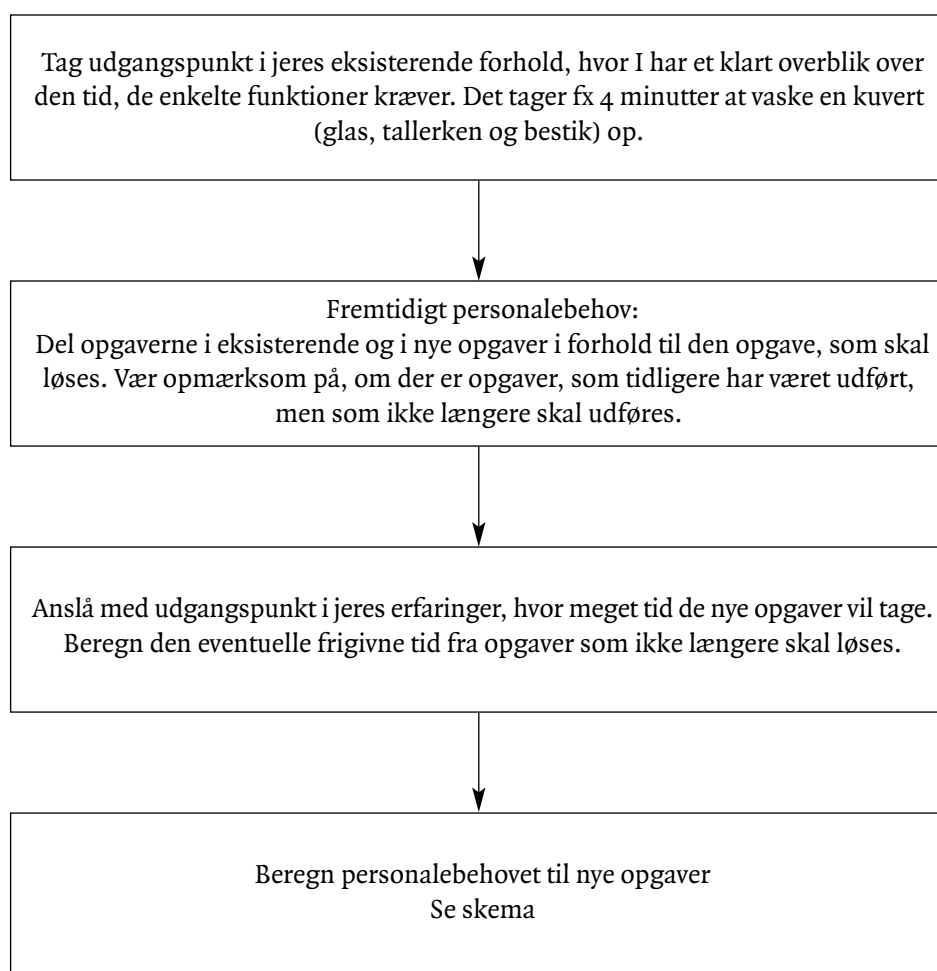
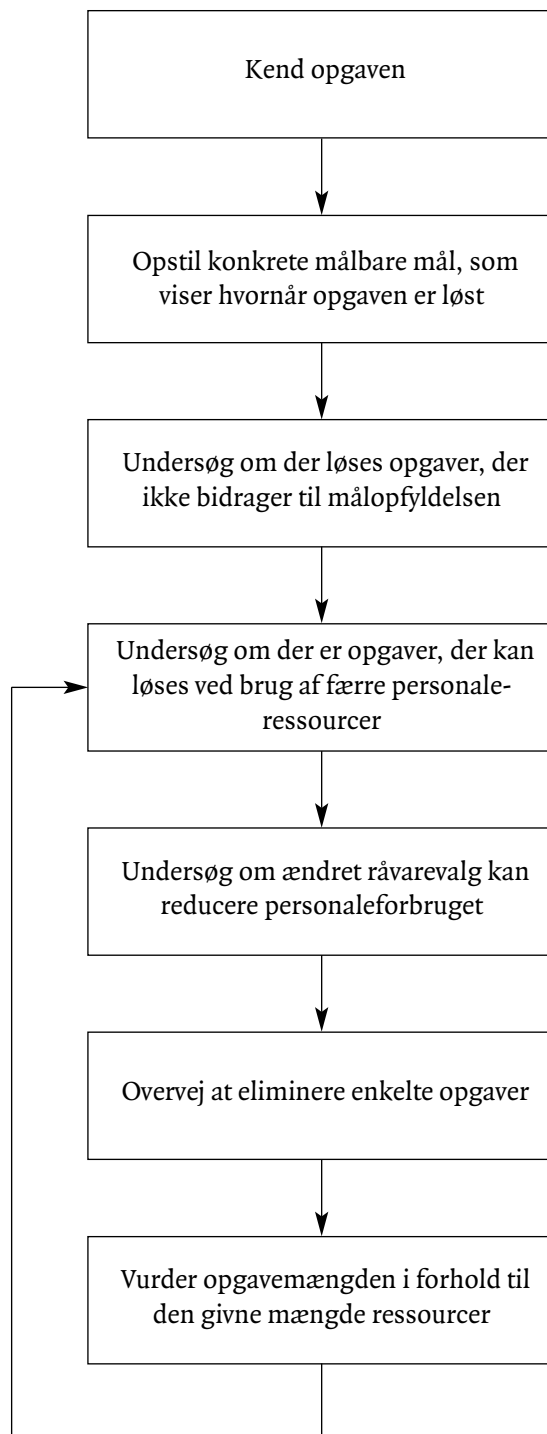


FIG. 12. TILPASNING AF OPGAVER TIL EN GIVEN RESSOURCE



SKEMA 8. VURDERING AF FREMTIDIGE PERSONALEBEHOV

Beregn antal minutter til opgaven	Aa	
Beregn det daglige tidsforbrug aa* antal gange opgaven udføres	Bb	
Beregn det ugentlige tidsforbrug til opgaven. Vær' opmærksom på hvor mange gange om ugen opgaven udføres – er der tale om en 7 dages uge Bb * antal dage opgaven udføres. Netto forbrug:		Cc
Personales fravær i forbindelse med ferie, skæve helligdage, sygdom, kursus m.v.	Ca. 18%	
Brutto personalebehov til nye opgave cc *1,18		Dd
Brutto personalebehov omregnet til fuldtidsstillinger Dd/37		Ee
Beregn tidsforbruget til opgaver som ikke skal udføres mere. Pr uge		Ff
Beregning af samlet fremtidig personalebehov:		
Eksisterende personalebehov pr. uge	Gg	
Tidsforbruget til opgaver der ikke længere udføres pr. uge	-ff	
Personalebehovet i timer til nye opgaver pr. uge	+dd	
Samlet fremtidig personalebehov pr. uge	Sum	Hh
Samlet fremtidig personalebehov omregnet til fuldtidsstillinger	Hh/37	ii

**Netto** betyder i denne forbindelse det antal timer, som forbruges. Brutto er det antal timer, der er behov for incl. afløsning.

I nedenstående skema er følgende case regnet igennem for at illustrere, hvordan skemaet tænkes anvendt i praksis.

## Case

Et køkken har en traditionel, varmholdt produktion. Køkkenet har netop modtaget besked om, at det skal levere mad til 25 hjemmeboende pensionister i området. Køkkenet har tilstrækkelig kapacitet til den øgede produktion. Transporten af maden vil blive varetaget af taxa. Køkkenet er blevet bedt om at angive, hvor meget personale der skal bruges til opgaven.

Køkkenets nuværende normering er på 5,6 fuldtidsstillinger. Maden skal leveres varmholdt og i genbrugsudstyr. Følgende nye opgaver vil forekomme i køkkenet:

- Opvask af genbrugsudstyr ca. 30 minutter om dagen
- Merproduktion af mad ca. 2 timer om dagen
- Administration ca. 20 minutter om dagen
- Pakning af mad ca. 15 minutter om dagen

SKEMA 9. EKSEMPEL PÅ AT VURDERE FREMTIDIGT PERSONALEBEHOV

Beregn antal minutter til opgaven	185	
Beregn det daglige tidsforbrug $185 * 1/60$	3,1	
Beregn det ugentlige tidsforbrug til opgaven. Vær' opmærksom på hvor mange gange om ugen opgaven udføres – er der tale om en 7 dages uge Bb * antal dage opgaven udføres. Netto forbrug:		21,6
Personales fravær i forbindelse med ferie, skæve helligdage, sygdom, kursus m.v.	Ca. 18%	
Brutto personalebehov til nye opgaver $21,6 * 1,18$		25,5
Brutto personalebehov omregnet til fuldtidsstillinger $25,5/37$		0,7
Beregn tidsforbruget til opgaver som ikke skal udføres mere. Pr uge		0
Beregning af samlet fremtidig personalebehov:		
Eksisterende personalebehov pr. uge	207,2	
Tidsforbruget til opgaver der ikke længere udføres pr. uge	0	
Personalebehovet i timer til nye opgaver pr. uge	25,5	
Samlet fremtidig personalebehov pr. uge	Sum	232,7
Samlet fremtidig personalebehov omregnet til fuldtidsstillinger $232,7/ 37$		6,3

## 6D At gå til pressen – 10 gode råd

Drop kontakten med de store landsdækkende medier. De er for store – koncentrer dig i stedet om lokale aviser

Gå til pressen med små »gode« historier til en start, fx de gode historier om skolemad

Er du stærkt kritisk over for din egen arbejdsplads, er det en god ide at lufte utilfredsheden her først, så bliver ingen overraskede over, at du kan finde på at gå til pressen

Find ud af, om en bestemt journalist skriver inden for ældreområdet eller om mad, og kontakt hende/ham personligt

Inden du sætter dig ned og skriver pressemeddelelse/læserbrev, så kontakt journalisten og sig, at der er noget på vej

Skriv altid kort, præcist og frem for alt rigtigt. Det rører ved din troværdighed, hvis du offentliggør faktuelte forkerte oplysninger

Gennemtænk din meddelelse. Er der fx nogle ting, du overser, fordi du gerne vil overse dem, men som kan kaste et helt andet lys over sagen, når en kritisk journalist går til værks?

Træk vejret, rejs dig fra bordet, hvor du har siddet og skrevet. Overvej, hvilke konsekvenser din henvendelse til pressen kan få for dig, dit forhold til dine kolleger og ledelsen, din jobsituation

Mener du stadig hvert et ord, så tøv ikke en kende, men frankér brevet, og post det!

Lad være med at blive skuffet, hvis det ikke bliver bragt. Tag kontakt til avisen/radioen/lokal-tv for at høre, om de har modtaget dit indlæg og fundet det interessant. Det kan jo være, at de arbejder videre med det i en eller anden form.

# Links på internettet

## **Økonomaforeningen: [www.oekonomforeningen.dk](http://www.oekonomforeningen.dk)**

Økonomaforeningens egen hjemmeside med informationer om de mange forhold, der vedrører mad og madproduktion. Her kan hentes oplysninger og materiale om miljø/økologi, egenkontrol, arbejdsmiljø, køkkenanalyse m.m. Ligeledes er der materiale om fødevarer og fødevarekvalitet – bl.a. Økonomaforeningens fødevare- og ernæringspolitik.

## **Alt om kost: [www.altomkost.dk](http://www.altomkost.dk)**

Altomkost.dk er Fødevaredirektoratets portal om sund mad og ernæring. Portalen indeholder bl.a. en kategori om Mad til mange, der igen er delt op i en række temaer f.eks. "Mad til raske", "Mad til syge" m.fl. Der er henvisninger til love og regler, litteratur og nuværende og kommende projekter inden for offentlig madservice.

## **Medarbejderportalen: [www.medarbejderportalen.dk](http://www.medarbejderportalen.dk)**

Medarbejderportalen er en elektronisk indgangsdør til et væld af oplysninger. Der er informationer og erfaringer om udbud, og hvad man fra medarbejderside skal være særlig opmærksom på både før, under og efter, at opgaver er blevet udliciteret. Og der er også oplysninger om alternativer til udlicitering. På medarbejderportalen er der mange forskellige indgange til oplysningerne. Dels gennem de forskellige fagområder som f.eks. "service, køkken og rengøring" Dels via beskrivelser af relevante temaer som medarbejderindflydelse, omsættelsesret, kontrolbud, kontrakter, arbejdsmiljø og Frit-valg ordning. På medarbejderportalen er der masser af henvisninger til baggrundsmateriale og eksempler – også på køkkenområdet.

## **KTO: [www.kto.dk](http://www.kto.dk)**

Indeholder bl.a. pjecer og publikationer om udlicitering/omstilling, personalepolitik, efteruddannelse og kompetenceudvikling. Ligeledes er der en oversigt over de forskellige KTO-aftaler.

## **Udbudsportalen: [www.udbudsportalen.dk](http://www.udbudsportalen.dk)**

Udbudsportalen er lavet for at fremme udbud og støtte (amts)kommunernes brug af udlicitering. Portalen indeholder mange informationer om udbud, som kan være nyttig viden for køkkener, der bliver sendt i udbud. Bl.a. er der en tjekliste "Trin for trin", hvor man kan få et hurtigt overblik forløbet i en udbudsproces. Det er også muligt at se udbudsprocessen inden for de forskellige driftsområder – herunder kostpleje.

**Personaleweb: [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)**

En hjemmeside, der retter sig mod ledere og medarbejdere, der ønsker værktøjer, viden og erfaringer vedrørende personaleudvikling. Indeholder bl.a. publikationer om kompetenceudvikling, arbejdsmiljø og den lærende organisation

**Fødevederedirektoratet: [www.fdir.dk](http://www.fdir.dk)**

Indeholder oplysninger om lovgivning og kontrol på fødevarerområdet. Endvidere rådgivning og vejledning om bl.a. fødevarer og ernæring samt kvalitetsudvikling af fødevarer. Mulighed for at downloade elektronisk version af »Anbefalinger for den danske institutionskost«.

**Vil du vide mere?: [www.vildu.dk](http://www.vildu.dk)**

Internetside under Sundhedsministeriet, der formidler viden om fødevarer, sundhed og miljø. Hjemmesiden indeholder et stort antal artikler om fødevarer og fødevarerelaterede emner. Artiklerne er opdelt i forskellige temaer. Eksempelvis er der et tema om kostvaner og anbefalinger, der omhandler institutionsmad og mad til børn og ældre samt muslimske kostregler. Mange henvisninger til relevante pjecer, rapporter og anbefalinger.

**Sundhedsministeriet: [www.sum.dk](http://www.sum.dk)**

Vigtig informationskilde, idet Sundhedsministeriet er den centrale myndighed på sundhedsområdet. Ministeriet varetager de overordnede opgaver vedrørende planlægning og udvikling i forhold til blandt andet sygehusvæsenet. Sygehusmaden hører således også under ministeriets ansvarsområde. Hjemmesiden indeholder en stor mængde information og nyheder, bl.a. om lovgivning på sundhedsområdet.

**Sundhedsstyrelsen: [www.sst.dk](http://www.sst.dk)**

Hjemmeside, der indeholder en bred vifte af information og rådgivning inden for det sundhedsfaglige område – herunder ernæringsområdet. Giver ligeledes overblik over væsentlige indsatsområder, der også vedrører sygehusmaden, f.eks. kvalitetsudvikling, sundhedsplanlægning og Medicinsk Teknologivurdering (MTV)

**Socialministeriet: [www.socialministeriet.dk](http://www.socialministeriet.dk)**

Dette ministerium er den centrale myndighed på ældre- og pensionsområdet, og har dermed det overordnede ansvar for ældrepolitikken – herunder den kommunale ældrebespisning. Hjemmesiden indeholder oplysninger om lovgivning, temadage/konferencer, publikationer m.m.

# Litteraturhenvisning

## 2.0 Supplerende læsning

Inspirationsmappen om måltidsservice til ældre, fra fødevaredirektoratet

Offentlig kostforplejning i Danmark, betænkning nr. 1334, levnedsmiddelstyrelsen, kan købes hos Statens information.

En bid af ældres hverdagsliv – en undersøgelse af måltidets aktiviteter, mønstre og betydninger, Karen Marie Bundgaard og Boye Top Christensen, oktober 1999, Ergoterapeut- og fysioterapeutskolen i Odense

Du blir' hvem du spiser sammen med, Jens Kofod, Fødevaredirektoratet

Fakta om sous-vide – tilberedning i vakuumposer, Anne Lassen og Ina Clausen, Fødevaredirektoratet 2000.

Tab af B-vitaminer i kød – sammenligning mellem forskellige tilberedninger og produktionsmetoder i storkøkkener, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, Fødevaredirektoratet, FødevareRapport 2000:19.

Råt og tilberedt kød – fedt, protein og svind, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, Fødevaredirektoratet, FødevareRapport 2000:12.

## 3.0 Supplerende læsning

Organisationsteori, struktur, kultur, processer af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, Handelshøjskolens Forlag 1998.

Strategisk analyse og syntese – en kvalitativ metode, Erik Johnsen, Handelshøjskolens Forlag 2000.

Livet i offentlige organisationer – institutionsdrift i spændingsfeltet mellem stat, profession og marked, Torben Beck Jørgensen & Preben Melander, Jurist og Økonomforbundets Forlag, 1992.

Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder fra den offentlige sektor, Marianne Antonsen & Torben Beck Jørgensen, Jurist og Økonomforbundets Forlag, 2000.

Organisationsændringer – brikker til et uendeligt puslespil, J.C. Ry Nielsen og Morten Ry, december 2000.

Forandringsagenter i en reformtid, Lektor Jørgen Frode Bakka, 2001.

The expertise of the change agent, David Buchanan & David Boddy, Prentice Hall Europe Ltd, 1992.

Den Lærende Organisation – om evnen til at skabe kollektiv forandring, Finn van Hauen, Vagn Strandgaard, Bjarne Kastberg, Industriens Forlag, 1995.

NLP på jobbet, Sue Knight, Industriens Forlag, 1996.

Kommunikativ ledelse – om styring av offentlige organisasjoner, Erik Oddvar Eriksen, Fagbokforlaget, 1999.

Projekthåndbog – vejledning i projektarbejde, Økonomaforeningen, 1994.

Redskabet, Økonomaforeningen, 1997.

Grundbog i projektledelse, Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, Promet, 1992.

Organisationsteori, struktur, kultur, processer af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, Handelshøjskolens Forlag 1998

## 4.0 Supplerende læsning

Inspirationsmappen om måltidsservice til ældre, fra fødevarerdirektoratet  
Offentlig kostforplejning i Danmark, betænkning nr. 1334, levnedsmiddelstyrelsen,  
kan købes hos Statens information.

Anbefalinger for den danske institutionskost, Økonomaskolen og Ministeriet for  
Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, Veterinær- og Fødevarerdirektoratet, 2000

En bid af ældres hverdagsliv – en undersøgelse af måltidets aktiviteter, mønstre og  
betydninger, Karen Marie Bundgaard og Boye Top Christensen, oktober 1999, Ergo-  
terapeut- og fysioterapeutskolen i Odense

Regeringens Folkesundhedsprogram 1999 – 2008, Sundhedsministeriet, maj 1999

Mad og måltider som en del af skolens hverdag, Sundhedsstyrelsen 1999

Økonomaforeningens Fødevarepolitik »Bedre mad«, Økonomaforeningen, 1999

Økonomaforeningens Ernæringspolitik »Spis med Omhu«, Økonomaforeningen, 2000

Organisationsteori, struktur, kultur, processer af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, Handelshøjskolens Forlag 1998

## 5.0 Supplerende læsning

Livet i offentlige organisationer af Torben Beck Jørgensen og Preben Melander, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1992

Omstilling i den offentlige sektor i et økonomisk perspektiv, Kirsten Bregn, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1998

»Dialog – Andre driftsformer i kommunerne«, Kommuneinformation 1999

»Intern kontraktstyring – et redskab til politisk styring«, Kommunernes Landsforening

»Hvad kan medarbejderne gøre? – udvikling, omstilling og udlicitering i amt eller kommune« udgivet af KTO

»Tre amters kontraktstyring af sygehusene«, Lars Engberg, Institut for sygehusvæsen, 1997

»Udlicitering – viden og værktøjer«, Louis Zwicky og Ole Albæk, Dafolo forlag, 2000.

## 6.0 Supplerende læsning

Organisationsteori, struktur, kultur, processer af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, Handelshøjskolens Forlag 1998

Effektive offentlige arbejdspladser, vejledning, Finansministeriet november 1999

Effektive offentlige arbejdspladser, værktøjer, Finansministeriet november 1999

Den grønne køkkenguide, vejledning og gode råd til store og små køkkener, Københavns Amt, Amtssygehuset i Glostrup og Økonomaforeningen.

Miljøstyring i catering – teknologi, organisation, medarbejdere, Bent Egberg  
Mikkelsen, Storkøkkencentret, Institut for Fødevareundersøgelser og Ernæring,  
Veterinær- og Fødevedirektoratet, juli 1998

Hvad skal vi kunne i fremtidens køkken? – værktøj til at klarlægge behov for udvikling  
og uddannelse, Økonomaforeningen 1998

Brugeren i centrum for institutionel kostforplejning, klinisk diætist Eva Winther,  
Økonomaforeningen, 1997/1998.

#### **4 pjecer om arbejdspladsudvikling:**

»De rene linier – om arbejdsbeskrivelser og stillings- og funktionsbeskrivelser«,  
Økonomaforeningen, 2001.

»Det gode arbejde – om at arbejde i produktionsgrupper/teams«, Økonoma-  
foreningen, 2001.

»De ny lederroller – om lederudvikling«, Økonomaforeningen, 2001.

»Den åbne dør – om medarbejder- og gruppeudviklingssamtaler«, Økonoma-  
foreningen, 2001.

# Ordliste

Analyse	Side 5, 7, 9	Pilotprojekt	Side 44
Benchmarking	Side 36	Problemformulering	Side 15, 50
Brainstorm	Side 15, 48	Produktionsformer	Side 9
Checkliste	Side 59	Projektgruppe	Side 18, 53
Decentralisere	Side 25	Projektorganisation	Side 35, 54, 61
Forandringsprocesser	Side 6, 9, 12	Referencegruppe	Side 18, 54
Handlingsplan	Side 16, 51	Udlicitering	Side 28, 31
Implementering	Side 33, 60	Videnskompetence	Side 35, 62
Inteteressentanalyse	Side 10, 42	Virksomhedsplan	Side 26
Interessentmodel	Side 10, 11		
Kompetencer	Side 35		
Kontraktstyring	Side 29, 30		
Kravspecifikation	Side 31		
Køkkenanalyse	Side 17, 59		
Målhierakiet	Side 19		
Målsætning	Side 21, 26, 55		
Normering	Side 64, 67		
Nøgledata	Side 36		
Omverdensmodellen	Side 12, 13		