

# Styr på kvaliteten – kom godt i mål med en mad- og måltidspolitik

Inspiration til planlægning af proces for, formulering af, implementering af og opfølgning på en mad- og måltidspolitik på ældreområdet



## Guide

### *Styr på kvaliteten – kom godt i mål med en mad og måltidspolitik – Inspiration til planlægning af proces for, formulering af, implementering af og opfølgning på en mad- og måltidspolitik på ældreområdet*

Denne publikation er et af de redskaber, der er udviklet i Servicestyrelsens projekt God mad – godt liv, der har til formål at kvalitetsudvikle madområdet til ældre.



[www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv](http://www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv)

Servicestyrelsen  
Ældreenheden  
Edisonvej 18, 1. sal  
5000 Odense C

Telefon: +45 72 42 37 00  
[www.servicestyrelsen.dk](http://www.servicestyrelsen.dk)

#### **Download publikationen på Servicestyrelsen.dk**

Indholdet er udarbejdet for Servicestyrelsen af Deloitte.  
Der kan frit citeres fra publikationen ved angivelse af kilde.

ISBN: 978-87-92567-68-0

Januar 2011 ■

# INDHOLD

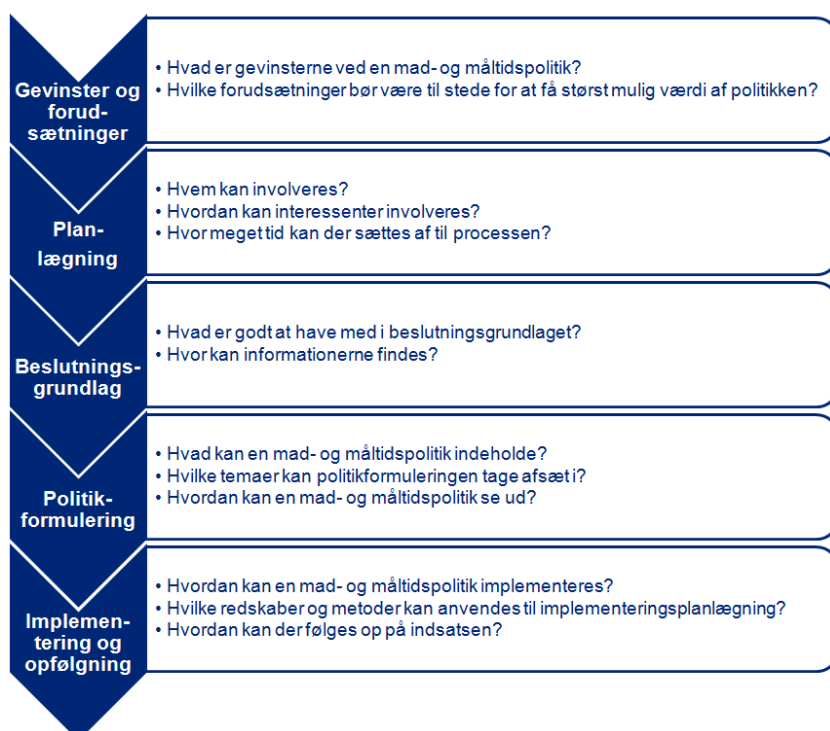
- 4 *HVORFOR EN GUIDE?*
- 5 *GEVINSTER OG FORUDSÆTNINGER FOR EN MAD OG MÅLTIDSPOLITIK*
- 8 *HVORDAN KAN PROCESSEN PLANLÆGGES?*
- 16 *HVAD KAN ET BESLUTNINGSGRUNDLAG INDEHOLDE?*
- 20 *HVAD KAN EN MAD- OG MÅLTIDSPOLITIK INDEHOLDE?*
- 31 *HVORDAN KAN EN MAD- OG MÅLTIDSPOLITIK IMPLEMENTERES, OG HVORDAN KAN DER FØLGES OP PÅ DEN?*

# Hvorfor en guide?

En god mad- og måltidsindsats forudsætter, at der fra starten skabes de rette rammer for indsatsen. Her er formuleringen af en mad- og måltidspolitik central.

Formålet med denne guide er at give inspiration til kommuner, der ønsker at påbegynde arbejdet med formulering og implementering af en mad- og måltidspolitik, såvel som til kommuner, der skal revidere en allerede eksisterende politik. Guiden kan give inspiration til planlægning af processen for udarbejdelse af en lokal mad- og måltidspolitik samt implementering og opfølgning herpå.

I praksis bør en politik skabe retning for, hvilke indsatsområder der skal føres ud i livet. Politikken bør således lægge et ambitiøst niveau, men skal samtidig afspejle en fokusering og prioritering på området. Denne guide kan bruges som inspiration hertil.



Guiden henvender sig primært til kommunale fagforvaltninger og kommunalpolitiske fagudvalg, der beskæftiger sig med mad og måltider på ældreområdet.

Guiden retter fokus på faserne fra planlægning til opfølgning, der tilsammen udgør rammen om arbejdet med en mad- og måltidspolitik. I figuren til venstre fremgår disse faser.

# Gevinster og forudsætninger for en mad- og måltidspolitik



En mad- og måltidspolitik danner grundlag for kommunens indsats i forhold til mad og måltider og kvaliteten i disse tilbud til ældre borgere. Den kan beskrive for borgerne, hvilke muligheder og tilbud kommunen har, og sætte en fælles ramme for de medarbejdere, der arbejder med mad og måltider til ældre.

Grundlæggende bør en mad- og måltidspolitik være retningsgivende, og således reflektere kommunens fremadrettede ambitioner for indsatsen på mad- og måltidsområdet for ældre borgere. En klart formuleret politik kan dermed sende et tydeligt signal om visionerne for mad og måltider på ældreområdet, og om hvor ressourceforbruget de kommende år ønskes fokuseret.

Gevinsterne ved at formulere en politik på området er, at den over for blandt andet borgere og grupperne af medarbejdere på området kan synliggøre, hvad der ligger til grund for kommunens arbejde på mad- og måltidsområdet de kommende år. Ved således at udgøre en ramme for indsatsen kan politikken bidrage til:

**At definere standarder for kvaliteten af madservice:** Politikken kan indeholde mål for eksempelvis graden af fleksibilitet, valgfrihed og kvalitet i kommunens tilbud af madservice.

**At skabe klare rammer for mad og måltider til ældre:** Politikken kan definere, hvilke krav og forventninger der er til kommunens indsats i forhold til at sikre mad og måltider af høj kvalitet. Det vil gøre det lettere for den ældre at gennemskue, hvad vedkommende har krav på, og det vil også gøre det mere gennemsigtigt for det udførende personale, hvad deres indsats vurderes på baggrund af.

**At give overblik over mål, ressourcer, aktiviteter og effekter:** Formuleringen af politikken kan give bedre forudsætninger for at kunne afstemme sammenhæng mellem de aktiviteter, der ønskes iværksat, og de ressourcer, der er til rådighed i forhold til at kunne føre indsatsen ud i livet. Politikken er således udtryk for en politisk afvejning af, hvilke særlige fokusområder man ønsker at forbedre eller forandre i indsatsen. Denne prioritering er en nødvendig forudsætning for at kunne implementere de politiske mål i den praksisnære indsats og dermed opnå den ønskede effekt.

**At sikre kobling mellem politiske mål, kvalitetsstandarder og kontrakter:** Politikken kan bruges som ramme for en efterfølgende formulering af kvalitetsstandarder på området. Politikens mål (og kvalitetsstandarder) bør også bruges som led i formuleringen af kontrakter med leverandører på området (det kan være kommunale og private leverandører på området) og kan således fungere som ramme for styringen af området.

**At sikre opfølgning med leverandører:** Endelig kan en mad- og måltidspolitik bidrage til at synliggøre sammenhængen mellem kommunens mål på madområdet, de indsatser, der igangsættes, og den løbende opfølgning med leverandører.

### Hvilke forudsætninger bør være til stede for at opnå størst mulig værdi af politikken?

Hvis politikken skal gøre en forskel, skal den være ambitiøs. Den skal angive retning for, hvilke særlige fokusområder der skal skabes forandringer inden for eller forbedringer på. En ambitiøs politik er typisk også en langtidsholdbar politik, der er kendetegnet ved proaktivt at sætte mere langsigtede mål for fremtidens indsats. Således vil en politik, der ser 5-10 år frem i tiden, som udgangspunkt i højere grad sigte mod at kunne ændre tingenes tilstand.

### Grupper af medarbejdere på mad- og måltidsområdet



For at kunne høste gevinsterne ved en mad- og måltidspolitik er det afgørende, at de retningsgivende mål også er praktisk anvendelige i organisationen. De politiske mål bør således være lige så relevante for visitatorens arbejde som for pleje- og køkkenpersonalets og andre medarbejdergruppers arbejde. Hvis målene er formuleret klart og entydigt, muliggør det en faglig anvendelse i medarbejdergruppernes daglige arbejdsopgaver. Det betyder blandt andet, at der kan ske en yderligere udspecificering af de politiske mål til konkrete indsatsområder og faglige mål for forskellige medarbejdergrupper og leverandører.

Planlægningen af en god proces for formulering og implementering af politikken kan være afgørende for at komme godt i mål med en mad- og måltidspolitik. Blandt andet kan en tidlig inddragelse af forskellige medarbejdergrupper og andre

interessenter i processen være med til at sikre, at målene er anvendelige i praksis. Derudover vil det være lettere at føre politikken ud i livet, hvis der er legitimitet og opbakning blandt brugere, pårørende og medarbejdere.

Endelig kan det være en forudsætning for at få den ønskede virkning af politikken, at der som led i processen fremskaffes den nødvendige

viden og indsigt om mad- og måltidsområdet. Et grundigt beslutningsgrundlag kan således bidrage til at gøre politikken mere ambitiøs, relevant og aktuel.

# Hvordan kan processen planlægges?



Tilrettelæggelsen af en velovervejet proces kan bidrage til, at mad- og måltidspolitikken kommer godt i mål. En velovervejet proces kan for det første bane vejen for at bringe vigtig viden og indsigt i spil i forhold til at kunne formulere aktuelle og ambitiøse mål. For det andet kan processen bidrage til opbakning, bred forankring og ejerskab af de politiske mål. Dette kan blandt andet ske gennem inddragelse af interessenter på strategiske tidspunkter i processen.

Der er en række overordnede overvejelser, der med fordel kan gøres i forbindelse med planlægningen af processen. Guiden giver eksempler på overvejelser omkring følgende:

- Hvem kan med fordel involveres?
- Hvordan kan interessenterne inddrages?
- Hvor meget tid kan der afsættes til processen?

Dog skal det fremhæves, at processen som udgangspunkt bør tilrettelægges ud fra de lokale ønsker og behov.

## Hvem kan med fordel involveres?

Udvælgelse af de interessenter, der skal deltage i processen om formuleringen af en mad- og måltidspolitik, kan være afgørende for politikens forankring. For eksempel er der forskellige hensyn, der kan tages i forhold til, hvordan interessenterne kan involveres, blandt andet faglige, strategiske og/eller signalmæssige hensyn.

Nogle interessenter vil være selvsikrede deltagere i processen (fx det politiske fagudvalg), mens andre typisk vil blive involveret mere uforpligtende og ad hoc (fx borgere, kosteksperter, ældreråd, medarbejdergrupper og foreninger).

Inddragelsen af eksperter, pårørende, ældreråd, medarbejdergrupper m.v. kan være med til at skærpe fokus på, om de ambitiøse mål er realistiske og relevante i forhold til de ønskede effekter. Interessenterne kan også være med til at udpege styrker og svagheder ved forskellige ideer og løsninger i forbindelse med formuleringen af en mad- og måltidspolitik.

For at politikken skal være noget værd, skal den danne afsæt for at ændre praksis på udvalgte fokusområder. En tidlig inddragelse af interessenter i processen kan være med til at skabe interesse og opbakning blandt borgere, ældreråd m.fl. En generel bred inddragelse af forskel-



lige medarbejdergrupper (køkkenpersonale, plejepersonale, ernærings-terapeuter, visitatorer m.v.) kan også være med til at sikre opbakning til de nødvendige forandringer i den praktiske indsats, når politikken skal føres ud i livet.

### **Hvilke interessenter er relevante at involvere?**

Ældreområdet er præget af mange forskellige interessenter, der kan være relevante at inddrage i arbejdet omkring formulering af en mad- og måltidspolitik. I det følgende beskrives indledningsvist de typiske centrale interessenter. Derefter følger en kort beskrivelse af øvrige interessenter, som det i nogle tilfælde kan være relevante at inddrage.

#### *Centrale interessenter*

**Kommunalpolitikere** spiller en vigtig rolle som lokale målfastsættende, og de har også det overordnede ansvar for at prioritere ressourcerne på området. Det er derfor vigtigt at få politikerne på banen allerede tidligt i processen, så de kan være med til at udstikke rammerne for politikken, herunder visioner, mål og prioriteringer. Det vil være forskelligt fra kommune til kommune, om det er hele kommunalbestyrelsen eller det relevante fagudvalg, der skal involveres i arbejdet med en mad- og måltidspolitik.

Der kan være en væsentlig signalværdi i, at kommunalbestyrelsen træffer en formel beslutning om mad- og måltidspolitikken. Det kan bidrage til at synliggøre kommunalbestyrelsen som afsender af og ansvarlig for politikken. Ud over at være med til at skabe øget opmærksomhed i offentligheden kan det også være med til at markere over for ældre borgere og pårørende, at der fremadrettet vil blive gjort en særlig indsats i kommunen for at sikre mad og måltider af høj kvalitet til ældre.

**Borgere, pårørende og borgerrepræsentanter** vil typisk være relevante at inddrage, da de er den primære målgruppe for politikken. Borgerne kan enten inddrages direkte eller gennem repræsentantskab i eksisterende bruger-pårørende-råd eller gennem deltagelse i eventuelle måltidsråd, smagspaneler m.v. Derudover kan de inddrages gennem undersøgelser, der måler brugertilfredsheden.

Ældreråd spiller en vigtig rolle i den lokale debat på området og er en central aktør at invitere med ind i forløbet. Ældreråd kan indgå tidligt i processen og bidrage med input til centrale temaer og mål, mens høringspligten i forhold til ældreråd i de fleste tilfælde først falder sent i processen, det vil sige, når der allerede ligger et udkast til politik klar.

**Plejepersonalet** besidder typisk faglig indsigt på området. Plejepersonalet vil ofte have en god fornemmelse af brugernes ønsker og behov af relevans for mad- og måltidsområdet og kan derfor også repræsentere flere af brugernes synsvinkler i processen. I nogle tilfælde kan ple-

jepersonalet også være med til at uddybe særlige problemstillinger på mad- og måltidsområdet eller udpege udfordringer i forhold til den tværfaglige indsats over for borgeren.

**Køkkenpersonalet** besidder en vigtig viden omkring eksisterende praksis og problemstillinger i forhold til tilrettelæggelse af mad og menuer til ældre borgere. En mad- og måltidspolitik vil typisk have fokus på at højne kvaliteten af den mad, der serveres for ældre. Det kan derfor være vigtigt allerede tidligt i processen at vinde støtte og opbakning blandt de medarbejdere, der i praksis vil skulle udføre opgaven med at ændre fokus og indhold i den løbende madplanlægning og tilberedning.

**Ledere** på alle niveauer i organisationen kan være vigtige at inddrage i processen, da det er dem, der har ansvaret for, at politikken bliver til virkelighed. Lederne har en vigtig funktion i forhold til at gå foran og sikre opbakning blandt deres medarbejdere til politikken og formidle dens formål og indhold. Har lederne været inddraget undervejs i udpegningen af problemstillinger og løsninger, vil det typisk bidrage til større ejerskab i forhold til, at politikken også bliver implementeret i praksis.

**Private leverandører** kan på lige fod med de kommunale inddrages i processen. Det kan skabe bedre forudsætninger for den efterfølgende forankring af politikken, men det kan også bane vejen for et godt samarbejde mellem kommunen og private leverandører på mad- og måltidsområdet.

**Diætister** vil ofte kunne bidrage med kvalificeret input til drøftelse af grundlaget for identificerede problemstillinger og løsninger på området. Diætister eller andre ernæringseksperter besidder en faglig viden om forskellige ældregruppers ernæringsbehov. Derudover kan de også give relevant input på baggrund af deres praktiske erfaringer med forankringen af god praksis på området (fx god kostrådgivning, næringsberegning m.v.).

**Visitorer og forebyggelseskonsulenter** repræsenterer et vigtigt perspektiv på myndighedsfunktionen i forhold til tildelingen af ydelser og tilbud til ældre borgere på mad- og måltidsområdet. Blandt andet kan denne medarbejdergruppe være med til at øge forståelsen af eksisterende visitationspraksis og pege på eventuelle behov for nye forebyggende tilbud til særlige målgrupper.

#### *Øvrige interessenter*

Ud over ovenstående primære interessenter på mad- og måltidsområdet kan det også være relevant at inddrage følgende:

**Foreninger** kan bidrage med kvalificeret input til en drøftelse af mad- og måltidsområdet. For eksempel kan Ældresagen, Ældremobiliserin-

gen og andre foreninger på ældreområdet have input omkring ældres behov og ønsker i forhold til mad- og måltidssituationen, herunder også perspektiver på den frivillige indsats på området, for eksempel besøgsvenordninger m.v. Også nogle patientforeninger kan være relevante at inddrage i processen (herunder input i forhold til ældre med diabetes, højt blodtryk m.v.).

**De praktiserende læger** kan bidrage med input om praksis omkring vurderingen af ældres ernæringstilstand og problemstillinger i forhold til indhentning og udveksling af oplysninger med sygehuset i forbindelse med udskrivning (fx oplysninger om vægttab, mad- og drikkeproblemer under indlæggelsen og behov for ernæringsterapi).

**Andre relevante forvaltninger** kan bidrage med input i forhold til at tænke mad og måltider ind som led i helhedsplejen. De kommuner, der har særskilte forvaltninger eller afdelinger til for eksempel sundhedsområdet og forebyggelsesområdet, vil med fordel kunne inddrages både tidligt i processen og senere i forhold til at kvalificere politikken.

## Hvordan kan interessenterne inddrages?

Hvordan interessenterne involveres har stor betydning for oplevelsen af processen, men også for tids- og ressourceforbruget undervejs i processen.

Forskellige former for inddragelse vil ofte give forskelligt input til den politiske proces. For eksempel kan nogle inddragelsesformer, såsom fokusgrupper, give specifik indsigt i problemstillingerne på mad- og måltidsområdet, mens andre, såsom paneler, kan give mulighed for en dialog om mål og løsninger. Derfor vil det også ofte være en fordel at kombinere forskellige former for inddragelse.

Der findes mange måder at inddrage på. Overordnet kan der skelnes mellem:

- **Inddragelse gennem eksisterende møder eller fora:** Involvering af interessenter ved brug af de eksisterende kanaler, for eksempel ordinære politiske udvalgsmøder, MED-udvalgsmøder m.v.
- **Inddragelse gennem ad hoc-aktiviteter:** For eksempel dialogmøder, høringer, paneler m.m. Derudover også mere uformelle kanaler, såsom studieture til andre kommuner m.v.

Ofte vil det ud fra både ressourcemæssige og kalendertidsmæssige hensyn være en god ide at overveje, hvilke eksisterende fora der med fordel vil kunne bruges i forbindelse med arbejdet med mad- og måltidspolitikken. Dog kan der være stor både signalmæssig og reel værdi ved at samle aktørerne på tværs af faggrupper i særlige fora, der etableres specifikt til formålet.

Nedenstående oversigt uddyber nogle eksempler på inddragelse i processen via ordinære møder og eksisterende fora.

**Inddragelse gennem ordinære møder og eksisterende fora**

Inddragelsesform	Hvordan/hvornår kan inddragelsen være relevant?
Faste møder mellem forvaltning og kommunalpolitikere	De faste møder mellem forvaltning og kommunalpolitikere vil typisk give anledning til at afdække politikernes ønsker og forventninger til en mad- og måltidspolitik.
Ordinære politiske udvalgsmøder	De ordinære møder i udvalget vil typisk give anledning til at afdække politikernes forventninger til og centrale temaer m.v. i en mad- og måltidspolitik.  Endvidere kan de give anledning til at afdække ønsker til tidsperspektiv for processen, interessedinddragelse og inddragelsesmåder.
Ordinære personalemøder	De ordinære personalemøder kan give anledning til at afdække problemstillinger og muligheder på mad- og måltidsområdet.  Desuden er det en måde, hvorpå medarbejderne kan inddrages indledningsvist og/eller undervejs i processen i forbindelse med for eksempel målgrupper, temaer, forudsætninger m.v.
MED-udvalgsmøder	MED-udvalgsmøderne kan give anledning til at afdække problemstillinger og muligheder på mad- og måltidsområdet.  Møderne kan give mulighed for inddragelse af og dialog med medarbejderne og lederne i udvalget indledningsvist og/eller undervejs i processen i forbindelse med for eksempel temaer, forudsætninger, kompetencebehov m.v.
SU-udvalgsmøder	SU-udvalgsmøderne kan give anledning til at afdække problemstillinger og muligheder på mad- og måltidsområdet.  Møderne kan give mulighed for inddragelse af og dialog med medarbejderne og lederne i udvalget indledningsvist og/eller undervejs i processen i forbindelse med for eksempel temaer, forudsætninger, kompetencebehov m.v.

Oversigten på næste side uddyber nogle eksempler på inddragelse i processen via særlige fora, der etableres specifikt til formålet at udarbejde en mad- og måltidspolitik.

Inddragelse via fora etableret til formålet

Inddragelsesform	Hvordan/hvornår kan inddragelsen være relevant?
Politisk temamøde	<p>Typisk vil det være relevant at præsentere beslutningsgrundlaget på et politisk temamøde, hvor der som regel er bedre tid end på de ordinære udvalgsmøder til at gå i dybden med et fagligt emne som mad og måltider til ældre. Det kan blandt andet give lejlighed til at stille spørgsmål og til at få en dialog omkring behov og problemstillinger.</p> <p>Temamøderne kan desuden give anledning til at inddrage andre interessenter, for eksempel repræsentanter for medarbejdergrupper og/eller eksterne interessenter, der kan give input til den politiske drøftelse af centrale problemstillinger.</p>
Tværfaglig styregruppe	<p>Ved at nedsætte en tværfaglig styregruppe lægges ansvaret for formuleringen af en mad- og måltidspolitik væk fra det politiske fagudvalg.</p> <p>En tværfaglig styregruppe er en forpligtende og synlig måde, hvorpå en bredere og tværfaglig kreds af aktører på området kan involveres.</p>
Panel	<p>Et panel sammensættes typisk på tværs af faggrupper, således at gruppen repræsenterer interessenterne på området bredt.</p> <p>Formålet er blandt andet løbende input, forventningsafstemning med relevante interessenter, sikring af ejerskab og opbakning m.v.</p> <p>Panelet kan involveres på forskellige relevante og/eller strategiske tidspunkter i processen.</p>
Dialogmøder	<p>Til dialogmøder samles en udvalgt og eventuel tværfaglig kreds af aktører på området.</p> <p>Fokus vil typisk være at få tydeliggjort og konkretiseret det faglige arbejde, problemstillingerne, perspektiver m.v. på området.</p> <p>Dialogmøderne kan anvendes på flere tidspunkter i processen.</p>
Fokusgrupper	<p>Ved anvendelse af fokusgrupper samles en mindre gruppe af aktører enten på tværs af faggrupper eller blandt repræsentanter for samme faggruppe.</p> <p>Hensigten vil typisk være at indhente konkret og målrettet information, der kan anvendes som grundlag for arbejdet med udarbejdelse af mål på området.</p> <p>Fokusgrupper vil typisk give størst værdi tidligt i processen.</p>
Høringer	<p>Høringer kan foregå skriftligt og er i sin form typisk forpligtende over for parternes høringssvar.</p> <p>Det skal bemærkes, at der typisk afsættes en måned til høringen, hvorfor den bør tænkes ind tidligt i den tidsmæssige planlægning af processen.</p> <p>Typisk anvendes høringer på et senere tidspunkt i forløbet, hvor der foreligger et reelt udkast til en politik, der kan sendes i høring.</p>

### Hvor meget tid kan/skal der afsættes til processen?

At komme godt fra ide og planlægning til færdigformuleret politik kræver typisk, at der afsættes den fornødne tid. Involveringen af relevante parter vil have betydning for processens varighed og dermed også for, hvor lang tid der skal gå, før man står med en færdigformuleret politik i hånden.

Hvor meget tid, der sættes af til processen, vil i nogle tilfælde være afhængig af lokalpolitiske forhold. For eksempel vil den tid, der sættes af til rådighed til at udforme en mad- og måltidspolitik, også skulle afstemmes i forhold til den kommunale budgetproces. Politikens vedtagelse kan ofte have budgetmæssige konsekvenser og bør derfor kobles sammen med økonomiske forhandlinger og budgetlægning.

Hvis det er første gang, kommunen skal udarbejde en mad- og måltidspolitik, vil det som udgangspunkt være relevant at prioritere en længere proces, end man vil gøre fremover, når en allerede eksisterende politik skal revideres.

Processen omkring formuleringen af en mad- og måltidspolitik tager tid, men den kan være godt givet ud, da det kan sikre en mere relevant politik, en grundig prioritering af indsatsen og en bred forankring i organisationen. En meget lang proces vil dog sjældent være vejen frem. Tager processen for lang tid, kan det resultere i en oplevelse af, at politikken alligevel aldrig bliver til noget, og processen kan dermed virke demotiverende.

Processen omkring formulering af en mad- og måltidspolitik vil som udgangspunkt bestå af flere aktiviteter, og det bør som udgangspunkt være fastlagt allerede fra start, hvor lang tid de enkelte aktiviteter kan og må fylde. Tekstboksen til venstre giver inspiration til nogle af de overvejelser, det vil være relevant at gøre sig her.

#### Relevante overvejelser om processens varighed

- Hvor meget tid skal der afsættes, for at politikerne har mulighed for at få diskuteret og overvejet indholdet af politikken?
- Hvor lang tid vil det tage at udarbejde et validt beslutningsgrundlag?
- Hvor meget tid skal der afsættes til at inddrage relevante interessenter til dialog om problemstillinger og behov?
- Hvordan skal tiden prioriteres for at sikre formulering af gode mål og dermed få kvalificeret klare mål, der kan implementeres?
- Hvordan sikres opbakning fra omverdenen til den tid, der bliver brugt i processen?
- Hvordan undgås det, at processen for politikformuleringen trækker i langdrag?

#### Hvad er de største tidsrøvere?

At afsætte den rette tid fra starten til processen kan således være nøglen til at komme godt i mål med politikken. Nogle af de største tidsrøvere i processen kan være:

**Udarbejdelsen af et godt beslutningsgrundlag:** Indhentning af alle nødvendige oplysninger til et godt og validt beslutningsgrundlag for en mad- og måltidspolitik kan tage tid. Der skal ofte produceres noter med analyser af problemstillinger på området samt beregninger af de økonomiske konsekvenser ved forskellige indsatser. Nogle informationer er desuden afhængige af eksterne parters leverancer (fx data fra Sundhedsstyrelsen eller sammenlignelige nøgletal fra andre kommuner).

**Den brede involvering af interessenter:** Et forløb med en god og konstruktiv inddragelse af relevante interessenter kan også være meget tidskrævende. Jo flere interessenter, der inddrages, jo mere komplekst kan det være at styre processen, hvilket kan have betydning for, om processen trækker i langdrag. En proces med en høj grad af interessentinddragelse skal derfor planlægges grundigt, og det bør sikres, at der er fokus på formålet med inddragelsen.

**Planlægning og drøftelser undervejs:** En mad- og måltidspolitik kan med fordel favne bredt over mange forskellige temaer lige fra god ernæring over forebyggelse til sikring af mad og måltider af høj kvalitet. Der bør derfor sættes god tid af til grundige drøftelser af visioner, problemstillinger og mål undervejs i forløbet. Planlægning af seminardage, besøg i andre kommuner, tager også tid. Ikke mindst fordi der også er en del praktisk koordination, der skal på plads, såsom afstemning af kalendere, booking af faciliteter m.v. Disse arrangementer skal derfor ofte planlægges i meget god tid.

# Hvad kan et beslutningsgrundlag indeholde?



Et solidt og validt beslutningsgrundlag kan bidrage til, at mad- og måltidspolitikken er aktuel såvel som målrettet og ambitiøs. I et beslutningsgrundlag samles indsigt og viden på området, og beslutningsgrundlaget kan således udgøre en fælles referenceramme og give et overblik over, hvordan mad og måltider kan tilrettelægges for ældre borgere. Det kan derudover give et overblik over de økonomiske konsekvenser for prioritering af en given indsats.

Et solidt og validt beslutningsgrundlag kan således bidrage til at indkredse relevante problemstillinger og sammenhænge på området. Dermed vil et beslutningsgrundlag kunne skærpe fokus på at udvikle tilbud, der matcher ældres situation, behov og ønsker nu og i fremtiden. Viden om og indsigt i den nuværende og fremtidige ældregruppes sundhedsprofil og præferencer kan være et godt udgangspunkt for at formulere klare mål for politikken og dermed også tydeliggøre prioriteringer i forhold til indsatsen over for ældre borgere.

Når processen omkring formuleringen af en politik skal tilrettelægges, bør det således overvejes, hvad der skal til for at få tilvejebragt et validt og solidt beslutningsgrundlag. I det følgende kan der findes inspiration til disse overvejelser.

## Hvad er godt at have med i et beslutningsgrundlag?

Et beslutningsgrundlag for en mad- og måltidspolitik på ældreområdet kan rumme en række elementer, som det vil være relevant at afdække viden omkring, og som kan give et solidt fundament for formuleringen af klare mål for mad og måltider til ældre.

Følgende elementer er som udgangspunkt relevante at inddrage i et beslutningsgrundlag for en mad- og måltidspolitik:

- Demografisk udvikling
- Tilfredshed og præferencer hos nuværende og kommende ældre
- Ældre borgeres sundhedsprofil
- Sammenhæng mellem aktiviteter og økonomi på området
- Match mellem målgruppeprofiler og tilbud.



Ovenstående er ikke en udtømmende liste, men elementerne vil typisk kunne give et godt grundlag for at formulere mål for mad og måltider til ældre. Nedenfor beskrives de fem elementer nærmere.

#### Eksempler på viden om demografisk udvikling

Udvikling i kommunens befolkningsgrundlag de næste 5, 10 og 20 år fordelt på køn, alder og civilstand m.v.

#### Demografisk udvikling

Forventningen til udviklingen i ældrebefolkningen de kommende 5-20 år vil være en væsentlig parameter for fastlæggelsen af en mad- og måltidspolitik. Nogle kommuner har de seneste år oplevet et stigende antal ældre, mens andre har oplevet den modsatte tendens. Viden om, hvordan den demografiske udvikling ser ud i ens egen kommune, kan bidrage til planlægningen af den fremtidige tilbudsportefølje og kapacitetsstyringen på området. Desuden kan viden om udviklingen i den aldersmæssige sammensætning af ældrebefolkningen bidrage til planlægningen, herunder også vurdering af udviklingen i forholdet mellem andelen af de ældste og yngste ældre med henblik på at kunne være på forkant med, hvilken type indsats der er behov for. For eksempel har gruppen af ældre over 80 år generelt et væsentligt større behov for hjælp til pleje end gruppen af ældre mellem 65 og 79 år.

Også køn og civilstand kan have betydning for, hvilke tilbud der er behov for. For eksempel kan ældre, der mister en ægtefælle, have brug for særlig støtte i forbindelse med mad og måltider, som kan reducere risikoen for social isolation, depression, vægttab m.v.

#### Tilfredshed og præferencer hos nuværende og kommende ældre

Det politiske beslutningsgrundlag kan styrkes ved at inkludere viden om brugernes tilfredshed og præferencer, herunder også de fremtidige brugeres forventninger.

Graden af tilfredshed med mad- og måltidsområdet vil typisk i sig selv være et væsentligt opmærksomhedspunkt og succeskriterium for indsatsen. En status over den nuværende brugertilfredshed vil være et godt udgangspunkt for at vurdere og prioritere den fremtidige indsats. Dette kan give en god fornemmelse af tilfredsheden med indsatsen og kan for så vidt både omfatte brugerens oplevede kvalitet med selve maden og omstændighederne omkring måltidssituationen.

Også landsdækkende og andre kommuners brugerundersøgelser kan bruges til en overordnet sammenligning af niveauet for ens egen kommunes brugertilfredshed. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at man ikke altid kan sammenligne direkte på tværs af kommuner (oplevet tilfredshed kan blandt andet afspejle forskelle i målgruppe, geografi, demografi m.v.). Livsstilsanalyser og undersøgelser vedrørende madvaner og præferencer omkring måltidet blandt nuværende og kommende generationer af ældre kan også bidrage til værdifulde informationer i forhold til et beslutningsgrundlag.

#### Eksempler på relevant viden om ældre borgeres tilfredshed/præferencer

- Målinger af ældres tilfredshed med for eksempel madens kvalitet, fleksibilitet og måltidssituationen.
- Udvikling i præferencer fra de nuværende til de kommende modtagere af madservice.

### Ældre borgeres sundhedsprofil

Det er ikke kun alder og præferencer, der kan tegne et billede af målgruppen for en mad- og måltidspolitik. Også indsigt i målgruppens helbredstilstand kan tilføre arbejdet omkring formulering af en mad- og måltidspolitik stor værdi, fordi det giver bedre forudsætninger for at kunne målrette indsatsen over for særlige risikogrupper.

#### Eksempler på relevant viden om ældres sundhedsprofil

- Antal ældre med kroniske sygdomme
- Ældres funktionsniveau
- Antal ældre med ældrespecifikke diagnoser
- Antal borgere med livsstilssygdomme (fx type 2-diabetes)
- Sammenhæng mellem diagnose og plejebehov fordelt på alder.

En sundhedsprofil kan omfatte tendenser blandt målgruppen i forhold til kroniske sygdomme, ældrespecifikke diagnoser m.m. Den kan også have fokus på for eksempel at kortlægge både kostvaner, rygning, helbred, motionsvaner, medicinforbrug og indlæggelser m.v. Der kan blandt andet arbejdes med at koble oplysninger om ældre borgeres plejebehov med deres sundhedsprofil. Således har nogle kommuner gode erfaringer med at sammenkoble oplysninger fra for eksempel kommunens omsorgssystem med tilgængelige oplysninger fra sundhedssektoren. For eksempel er det muligt som kommune at få oplysninger om indlæggelser af ældre borgere samt diagnoser fra Sundhedsstyrelsen.

Ses sundhedsprofilen over tid, kan den også tegne et billede af forventede ændringer i borgerens sundhedstilstand. Et klart billede af den eksisterende og den fremtidige ældregruppes sundhedstilstand kan give mulighed for at være på forkant med udviklingen og iværksætte den rette indsats.

### Sammenhæng mellem aktiviteter og økonomi på området

Hvis de politiske målsætninger skal være realistiske, kan de med fordel ses i sammenhæng med økonomiske overvejelser, der vil indgå som led i beslutningsgrundlaget. Beslutningsgrundlaget skal derfor give forudsætninger for at kunne prioritere mellem forskellige indsatser og koble mål sammen med budget.

#### Eksempler på relevant viden om aktiviteter og økonomi

- Antal borgere, der modtager hjælp til mad og måltider fordelt på plejecentre og eget hjem.
- Udgifter og fordeling af brugere på plejetyngde.
- Hvilke typer tilbud eksisterer der i dag, og hvilke udgifter er der forbundet hermed?
- Er der effektmålinger af en målrettet ernæringsindsats, og hvilke effekter har indsatsen haft på antal visiterede timer til pleje?

Beslutningsgrundlaget kan blandt andet omfatte en status over, hvordan udgifterne til mad- og måltidsområdet fordeler sig på nuværende tidspunkt i forhold til tilbud og målgrupper. Der skal tilvejebringes et tydeligt overblik over områdets udgifter, men også over den økonomiske betydning ved at til- eller fravælge forskellige tilbud og aktiviteter. Også omlægning af produktions- og distributionsformer i forbindelse med en ny politik på området kan have økonomiske konsekvenser og bør derfor indeholdes i beslutningsgrundlaget.

Selvom det kan være svært at give et bud på besparelser ved en eventuel øget forebyggende indsats, kan det alligevel være vigtigt at vurdere forventninger om økonomisk rationalitet ved iværksættelsen af konkrete initiativer. For eksempel kan systematisk ernæringsterapi føre til, at ældre borgeres behov for personlig og praktisk hjælp bliver reduceret.

### Match mellem målgruppeprofiler og tilbud

Beslutningsgrundlaget bør afdække, hvilke målgruppeprofiler der modtager forskellige tilbud for derigennem at kunne skabe basis for overvejelser om behovet for nye tilbud. Sundhedsprofil, plejebehov, demografi og undersøgelse af præferencer kan være med til at identificere forskellige typer målgrupper.

#### Eksempler på relevant viden om målgruppeprofiler og tilbud

- Plejebehov blandt hjemmeboende ældre (antal timers hjælp om ugen).
- Hvilke typer tilbud eksisterer der i dag til forskellige målgrupper af ældre?
- Er der tilbud, der retter sig mod en forebyggende indsats?
- Hvilke muligheder/begrænsninger er der i den aktuelle produktionsform, madindhold, udbringning og valgmuligheder? Og hvilke alternativer er der?
- Har kommunen afprøvet effekten af en målrettet ernæringsindsats, og hvilke effekter har indsatsen haft på antal visiterede timer til pleje?

Overvejende er billedet af plejeprofilen for hjemmeboende ældre, at en tredjedel modtager ganske lidt hjælp (under to timer om ugen). Disse ældre er typisk så selvhjulpne, at de vil have mulighed for at deltage i et madtilbud, hvor de spiser sammen med andre ældre, for eksempel på en cafe eller et ældrecenter. Hvordan balancerer kommunens tilbud og indsatser denne fordeling? Måske vil det være hensigtsmæssigt at tænke flere tilbud ind til den del af målgruppen, der er størst. Har kommunen for eksempel flere af de ældste ældre, kan det være andre tilbud og indsatser, der bør prioriteres, end i kommuner, der har flere af de yngste ældre. Beslutningsgrundlaget kan således også indeholde relevante overvejelser om, hvordan forskellige typer tilbud modsvarer konkrete målgruppers behov.

Endelig kan der udarbejdes analyser af, hvilke muligheder eller begrænsninger den aktuelle produktionsform, madindhold, udbringning og valgmuligheder giver. Det kan danne afsæt for at kunne vurdere, hvilke gevinster der ville være ved at indføre alternativer til den nuværende måde at gøre tingene på.

### Hvor kan informationen findes?

Mange data vil kunne findes i kommunens egne systemer, for eksempel EOJ-systemet, økonomisystemet og vagtplanlægningssystemet. I mange tilfælde kan der udtrækkes statistik fra EOJ-systemet og eventuelt samkøres oplysninger derfra, for eksempel i forhold til brugerprofil og plejebehov. Derimod vil informationer om for eksempel brugertilfredshed og præferencer/ønsker typisk blive indsamlet manuelt og lokalt.

#### Eksempler på kilder til information på området

- Sundhedsstyrelsen
- Servicestyrelsen
- Socialministeriet
- Kommunernes Landsforening (KL)
- Danmarks Statistik
- Statens Institut for Folkesundhed
- Fødevarerinstitutionen
- Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI).

Ud over data, som kommunen selv ligger inde med, kan der med fordel også inddrages data fra eksterne kilder, for eksempel data fra Sundhedsstyrelsen om blandt andet indlæggelser. Nogle eksterne datakilder vil kunne samkøres med data fra kommunens EOJ-system og således give mulighed for at følge målgruppernes profiler, mens andre kilder i højere grad kan anvendes til at perspektivere området. Data fra eksterne kilder kan således øge indsigten i forhold til det område og de målgrupper, der skal formuleres mål inden for, og således skabe et solidt grundlag for at formulere ambitiøse mål. Inspiration til eksterne kilder kan findes i boksen til venstre.

# Hvad kan en mad- og måltidspolitik indeholde?



Overordnet bør en mad- og måltidspolitik tage afsæt i lokale forhold og hensyn, som bidrager til, at politikken vækker genkendelse og er aktuel for den pågældende kommune og dennes borgere. Derudover er der en række centrale elementer, der bør overvejes, når der skal formuleres en mad- og måltidspolitik, herunder:

- Et kort forord
- Værdier for mad og måltider til ældre
- Visioner for mad og måltider på ældreområdet
- Mål for mad og måltider på ældreområdet
- Succeskriterier for mad- og måltidsområdet.

Endelig vil det også være relevant at overveje, hvordan politikken blandt andet visuelt og layoutmæssigt skal se ud, således at politikken budskaber kommunikerer bedst muligt ud til målgrupperne.

På de følgende sider kan der findes inspiration til overvejelser om ovenstående.

## Et kort forord

Politikken kan indledes med et forord. Et forord kan bidrage til at synliggøre, hvem der er afsender af politikken. I mange tilfælde vil forordet være underskrevet af borgmesteren eller formanden for det politiske fagudvalg. Forordet kan også eksplicit nævne, hvem målgruppen for politikken er, og derudover synliggøre, hvad der forventes af politikken.

Et forord kan blandt andet indeholde formålet med at udarbejde en mad- og måltidspolitik for ældre borgere. Beskrivelse af formålene med selve politikken kan bane vejen for, hvordan politikken bliver læst og brugt i det efterfølgende arbejde med mad og måltider til ældre. I boksen nedenfor findes eksempler på formulerede formål med en mad- og måltidspolitik.

### Forordet kan for eksempel indeholde

- Formål
- Afsender
- Målgruppe
- Hvem der har været inddraget i udarbejdelsen af politikken
- Hvornår den er blevet vedtaget
- Hvordan man vil følge op på politikken
- Hvornår politikken skal revideres (typisk ved valg af en ny kommunalbestyrelse).

### Formål med en mad- og måltidspolitik

- At synliggøre målsætninger og fælles holdninger for ældre borgere og medarbejdere i kommunen.
- At skabe nogle fælles formulerede retningslinjer omkring mad og måltider for ældre borgere.
- At fungere som et fremtidigt omdrejningspunkt og arbejdsredskab for opgaverne omkring ernæring, mad og måltider til ældre borgere.

Nedenfor findes et uddrag fra et eksempel på et forord i en mad- og måltidspolitik.

#### **Uddrag fra et eksempel på et forord i en mad- og måltidspolitik**

Kære borger i X Kommune

Jeg er stolt over at kunne præsentere de nye politiske mål, som vi har vedtaget for vores indsats på mad- og måltidsområdet. ...

... Maden har stor betydning for ældre borgere. Men madoplevelsen handler ikke kun om selve maden – selvom det selvfølgelig også er en vigtig del. Hvem man spiser i selskab med, hvordan maden serveres, og hvilken stemning, der er omkring måltidet, kan være ligeså vigtigt for ældre ...

... Vi skal ikke betragte indsatsen for bedre mad og måltider isoleret. Maden og måltiderne er afgørende for de ældres sundhed, livskvalitet og deres samvær med andre m.v. ...

### **Værdier for mad og måltider til ældre**

En mad- og måltidspolitik kan desuden omfatte kommunens værdigrundlag for arbejdet med mad og måltider for ældre borgere.

Værdier kan udtrykke, hvad der er vigtigt og værdifuldt i arbejdet med mad og måltider til ældre borgere, for eksempel hvordan det ønskes, at ældre borgere oplever kontakten med kommunen.

Værdier kan tjene som normative langsigtede retningslinjer og drivkræfter for blandt andet personalets adfærd på tværs i organisationen, der kan give fælles forståelse og forventninger.

I nogle tilfælde kan der være formuleret overordnede værdier for ældreområdet, der kan tages afsæt i, når der formuleres værdier, som skal være bærende for mad- og måltidsindsatsen i forhold til ældre. I boksen nedenfor findes til inspiration eksempler på værdier for mad og måltider på ældreområdet.

#### **Eksempler på formulering af værdier for mad og måltider til ældre**

At ældre borgere i X Kommune:

- Oplever kvalitet i mødet med kommunen
- Oplever flere gode leveår med godt helbred
- Oplever, at der tages hensyn til deres individuelle behov og præferencer
- Oplever, at de er en ressource, der bliver brugt
- Oplever muligheder for at indgå i relevante sociale fællesskaber.

## Visioner for mad og måltider på ældreområdet

Desuden kan politikken indeholde kommunens visioner for mad og måltider på ældreområdet. Visioner kan være en erklæring, der beskriver, hvorledes kommunen ønsker at fremstå og blive opfattet i fremtiden i indsatsen omkring mad og måltider til ældre.

En vision bør være kort og klart formuleret for at fungere som en stærk fælles retning for hele organisationen og bør give et indtryk af, hvad kommunen overordnet set ønsker for sine ældre borgere, samt hvilken retning det ønskes, at området bevæger sig i.

I boksen nedenfor findes til inspiration eksempler på visioner for mad og måltider på ældreområdet.

### Eksempler på visioner for mad og måltider på ældreområdet

Mad- og måltidspolitikken skal medvirke til:

- At ældre borgere, der modtager madservice, får gode og velsmagende måltidsoplevelser.
- At den enkelte ældre borger får opfyldt sine ernæringsmæssige behov og ønsker via madtilbuddene.
- At skabe tryghed for ældre borgere.

### Eksempler på, hvor der kan findes yderligere inspiration

- Anbefalinger for den danske institutionskost, Fødevarestyrelsen (2009)
- Uden mad og drikke, Fødevaredirektoratet (2002)
- Færdigmad til pensionister, DFVF (2005)
- Måltidsservice på plejecentre, Fødevaredirektoratet (2003)
- [www.ikas.dk](http://www.ikas.dk)
- [www.bog.kostforum.dk](http://www.bog.kostforum.dk)
- Ernæring og aldring, Ernæringsrådet (2002)
- Fremtidens kost til ældre, Fødevaredirektoratet (2003)
- Milne et al. Cochrane Review (2009)
- Forebyggelse af tab af fysisk, mental og social funktionsevne, Fødevareinstituttet, DTU (2007)
- Anbefalinger for udvikling af den attraktive måltidsservice til ældre, DFVF (2006)
- Offentlig måltidsservice til ældre, Fødevaredirektoratet (2000).

## Mål for mad og måltider på ældreområdet

En mad- og måltidspolitik bør desuden opstille mål for, hvordan kommunen fremover ønsker at tilrettelægge og udvikle sine tilbud og indsats, så de tilgodeser de forskellige målgrupper af ældre borgere.

Der bør være fokus på, at politikken ikke opfattes som statisk, men til stadighed er relevant og kan tilpasses udviklingen i behov hos ældre borgere og målgruppeprofilerne.

Uden mål vil det være svært at vurdere, om arbejdet med mad og måltider bliver en succes. Målenen bør formuleres konkret og operationelt, da det typisk vil gøre det nemmere at anvende dem i det videre arbejde.

Hvilke temaer, der skal være i fokus for målene i en mad- og måltidspolitik, vil afhænge af såvel prioritering som den tidligere indsats på området. Men ved at formulere klare mål med afsæt i aktuelle temaer for mad og måltider til ældre borgere tages der aktivt stilling til, hvordan der skal arbejdes med mad og måltider til ældre.

I forbindelse med Servicestyrelsens projekt God mad – Godt liv er der opsamlet erfaringer omkring problemstillinger og gevinster i forhold til indsatsen for at sikre mad og måltider af høj kvalitet til ældre borgere. På den baggrund er der identificeret fem centrale temaer, som det vil være relevant at tage afsæt i, når der skal opstilles konkrete mål for politikken.

De fem temaer er:

- Kost og ernæring
- Kvalitet og omkostningsbevidsthed i madproduktionen
- Den gode måltidssituation
- Målrettede tilbud
- Indflydelse og involvering.

I det følgende er ovenstående temaer nærmere beskrevet.

### **Tema: Kost og ernæring**

En mad- og måltidspolitik kan med fordel have fokus på, hvordan man via den rette mad og ernæring kan bidrage til, at ældre borgere oprettholder eller genvinder kræfter og livskvalitet gennem den rette kost og ernæring – og måske endda også til, at den ældre borgers behov for hjælp og støtte fra kommunen reduceres.

For at opnå den ønskede effekt vil det typisk være nødvendigt at skabe rammerne for, at ældre borgere får den kost og ernæring, som de har behov for vurderet ud fra objektive kriterier om den enkeltes ernæringstilstand og energibehov, herunder baseret på officielle anbefalinger vedrørende institutionskost for ældre.

Kost og ernæring kan omfatte mange ting. Det vil derfor være hensigtsmæssigt at udpege nogle særlige fokusområder, der kan indsnævre indsatsen inden for dette tema. Fokusområder inden for temaet kost og ernæring kan for eksempel omfatte følgende:

**Mad og måltider skal målrettes forskellige ernæringsbehov:** Dette fokusområde omfatter, at madproduktionen skal tilgodese ældre borgeres individuelle ernæringsmæssige behov og ønsker i forhold til smag, konsistens, udseende og variation. Det forudsætter, at der er en god menuplanlægning i produktionskøkkenerne, og at opskrifterne er næringsberegnet, således at det kan sikres, at de kostråd, der officielt anbefales til de forskellige målgrupper af ældre, kan opfyldes.

**Viden om målgruppers kost- og diætrådgivning:** Styrkes ernæringsindsatsen, kan man forebygge tab af funktionsevne og livskvalitet hos ældre borgere. Derfor bør der være adgang til en god og målrettet rådgivning om kosten. En kost- og diætrådgivning kan vejlede ældre og pårørende samt det pleje- og køkkenpersonale, der i det daglige er involveret i maden til ældre. Desuden kan det være relevant, at hele eller dele af de relevante personalegrupper gennemgår et kompetenceudviklingsforløb på området.

**Tidlig identifikation og opfølgning:** Når ældre i risikogruppen opdages tidligere, kan tab af funktionsevne og livskvalitet reduceres eller helt undgås. Tidlig identifikation og opfølgning kan for eksempel foregå via ernæringscreening.

Til inspiration indeholder boksen nedenfor eksempler på konkrete mål, der er formuleret med afsæt i temaet kost og ernæring.

#### **Eksempler på mål med afsæt i temaet kost og ernæring**

- At styrke det forebyggende fokus over for ældre borgere, der har risiko for ernæringsrelaterede helbredsproblemer, ved tidlig identifikation og systematisk opfølgning.
- At tilbyde mad og måltider, der tilgodeser borgerens individuelle ernæringsmæssige behov og ønsker til smag, konsistens, udseende og variation.
- At producere måltider, der opfylder ældre borgeres ernæringsmæssige behov.

#### **Tema: Kvalitet og omkostningsbevidsthed i madproduktionen**

Madens kvalitet er ofte et centralt tema for en mad- og måltidspolitik. Klare mål på området kan være med til at definere, hvad der skal være i fokus, og hvad der skal prioriteres, når der tales mad- og råvarekvalitet i kommunen.

Er det et mål at øge madens kvalitet, vil det typisk være centralt at fokusere på, hvordan de penge, der er afsat til området, bruges til at sikre mest mulig kvalitet. Der kan være flere relevante fokusområder under dette tema, såsom:

#### **Mere viden om kvalitet og omkostningsbevidsthed i madproduktionen**

Se for eksempel:

- Retningslinjer fra Fødevareinstituttet vedrørende kost til ældre ([www.food.dtu.dk](http://www.food.dtu.dk)).

Se desuden:

- Menuplaner med fokus på sæsonernes råvarer, Servicestyrelsen (2010)
- Høj madkvalitet i hverdagen, Servicestyrelsen (2010)
- Styr på skysovsen, Servicestyrelsen (2010).

[www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv](http://www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv)

**Fokus på madens kvalitet:** At opmærksomheden via en mad- og måltidspolitik rettes mod, at der produceres god og velsmagende mad, handler også om at udstikke retningslinjer for køkkenets og ledernes håndtering og tilrettelæggelse af madproduktionen. For eksempel kan der her sættes fokus på betydningen af friskhed, sæson, variation og økologi i forhold til at sikre madens kvalitet og dermed den ældres tilfredshed med maden.

**Sammenhæng mellem pris og kvalitet:** Et særligt fokusområde kan også være, at der udstikkes politiske retningslinjer for madproduktionen (og distributionen), der skal sikre, at den måde, maden bliver tilberedt og planlagt på, tager udgangspunkt i grundige overvejelser om blandt andet produktionsmetode, pris, kvalitet, bæredygtighed, sæsonbaseret menuplanlægning og ikke mindst målgruppens behov og ønsker.

I boksen nedenfor findes til inspiration eksempler på konkrete mål inden for temaet kvalitet og omkostningsbevidsthed i madproduktionen.



#### **Eksempler på mål med afsæt i temaet kvalitet og omkostningsbevidsthed i madproduktionen**

- At producere gode og velsmagende måltider, der opfylder såvel kulinariske ønsker som ernæringsmæssige behov.
- At maden ernæringsberegnes.
- At ældre kan føle sig trygge ved de leverede måltider i forhold til gældende anbefalinger om levnedsmiddelhygiejne og fødevarerhåndtering.
- At alle medarbejdere har gennemført kompetenceudviklingsforløb.
- At maden så vidt muligt skal være årstidsbestemt og tilberedes af råvarer af høj kvalitet.
- At madproduktionen skal baseres på økonomisk bevidsthed og sikre mest mulig kvalitet til prisen.
- At maden skal kvalitetsstyres og kvalitetsudvikles, for eksempel via smagsbedømmelse.

#### **Tema: Den gode måltidssituation**

En mad- og måltidspolitik kan med temaet den gode måltidssituation stille skarpt på, at det ikke kun er maden, der har betydning for ældre borgeres oplevelse af og tilfredshed med måltidet.

Forestillingen om det gode måltid; måden, vi spiser på; og den mad, vi spiser, er en del af vores forskellige familiære, etniske og sociale baggrund. Hvordan, hvor og hvem vi spiser sammen med har også stor betydning for vores identitet, når vi bliver ældre.

Opstillingen af politiske mål for ældres måltider kan være med til at bane vejen for en øget grad af fokus på og respekt for ældre borgeres forskellige præferencer, sociale behov og madkulturer. Hvis der skabes de rette rammer, kan en gevinst være, at ældre borgeres appetit stimuleres, og at deres livskvalitet øges.

Der kan være flere relevante fokusområder under dette tema, som det kan være relevant at opstille mål for afhængigt af kommunens prioriteter og behov. Særlige fokusområder, der kan udpeges med udgangspunkt i temaet den gode måltidssituation, kan for eksempel være:

**Måltidets sociale betydning:** Det sociale samvær under måltidet har ofte stor betydning for ældres lyst til at spise og er dermed både vigtig for livskvalitet og ernæringstilstand. Det er derfor vigtigt, at alle ældre har mulighed for at spise i selskab med andre. Ældre borgere bør også have indflydelse på, hvem de spiser i selskab med, og det bør tænkes ind, at ældre kommer fra vidt forskellige baggrunde, og at der også er forskel på, hvor fysisk (og mentalt) svækkede ældre på plejecentrene er.

**Personalets roller og ansvar under måltidet:** Personalet kan være nøglen til at skabe en god stemning under måltidet, særligt på plejecentre, men også for ældre hjemmeboende borgere. Typisk er plejepersonalets aktive involvering og særlige fokus på det pædagogiske måltid en

#### **Mere viden om den gode måltidssituation**

Se for eksempel:

- Idéer til gode måltider i plejeboliger og hjemmeplejen, Servicestyrelsen (2010)
- Måltidsbarometeret: et redskab til selvevaluering af forudsætninger for at levere måltidssituationer for ældre borgere af høj kvalitet, Servicestyrelsen (2010)
- De gode måltidsopskrifter og idéer til indretning, Servicestyrelsen (2010).

Der er flere redskaber på:

[www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv](http://www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv)

nødvendig forudsætning for at skabe en god stemning omkring måltidet, og hvordan man kan involvere ældre i planlægningen af måltidet.

**Spisemiljøets betydning for måltidsoplevelsen:** Spisemiljøet kan være afgørende for ældres oplevelse af måltidet. På plejecentrene kan en hyggelig og hjemlig atmosfære i spisestuen medvirke til, at ældre har mere lyst til at spise i selskab med andre, og derigennem kan det også øge appetitten. Der er mange helt elementære ting, der kan gøres for at skabe et hyggeligt spisemiljø, både på plejecentre og i borgerens eget hjem. Det kan ske ved at sætte fokus på den fysiske indretning, borddækningen og en hyggelig atmosfære.

Til inspiration indeholder nedenstående boks eksempler på konkrete mål inden for temaet den gode måltidssituation.

**Eksempler på mål med afsæt i temaet den gode måltidssituation**

- At ældre borgere spiser deres mad i indbydende rammer, så omgivelserne og omstændigheder ved måltidet er så optimale for den enkelte ældre borger som muligt.
- At ældre borgere tilbydes den nødvendige hjælp til at spise og drikke ved måltiderne.
- At ældre borgere oplever ro ved og tid til måltiderne og fleksible spisetidspunkter. (denne sætning skal omformuleres)
- At der er valgmuligheder (for hvad?) og mulighed for henholdsvis at spise alene og i selskab med andre.
- At måltiderne betragtes som en socialpædagogisk funktion, der for eksempel giver mulighed for samtale og for, at den ældre kan dække bord. (dette skal omformuleres)

**Tema: Målrettede tilbud**

Temaet målrettede tilbud sætter fokus på målretningen af kommunens tilbud på mad- og måltidsområdet. For at kunne tilrettelægge den mest optimale indsats over for den enkelte ældre borger vil tilbuddene vedrørende mad og måltider ofte skulle favne bredt. Tilbuddene kan både ydes som en forebyggende indsats over for relativt selvhjulpne ældre borgere, men naturligvis også som en vedligeholdende hjælp til ældre, der er fysisk svækkede, og ældre, der har risiko for dårlig ernæringstilstand. En målretning af indsatsen stiller krav til, at der er en vis bredde i paletten af tilbud i kommunen, således at der kan skabes en bedre sammenhæng mellem kommunes tilbud og ældres behov og ønsker til maden og således, at der også generelt kan tænkes tilbud vedrørende mad og måltider ind i den generelle helhedspleje til ældre.

Under dette tema kan det være en fordel at formulere nogle særlige fokusområder. Det kan for eksempel være:

**Målretning af tilbud med vedligeholdende sigte:** Indsatsen over for de svageste ældre i eget hjem og på plejecentre har generelt karakter af at sigte mod at opretholde den ældre borgers eksisterende funktionsniveau, ernæringstilstand og livskvalitet. Denne vedligeholdende indsats sikrer, at kommunens tilbud målrettes den svageste gruppe af ældre og har fokus på at sikre, at medarbejderne har viden i forhold til at give

ældre de rette tilbud, for eksempel tilbud om menu til småspisende, forskellige portionsstørrelser, diæter, tygge-/synkevenlig kost m.v.

**Målrkning af tilbud med forebyggende sigte:** Indsatsen over for de ressourcestærke ældre kan karakteriseres som en forebyggende indsats. Den tager blandt andet udgangspunkt i at forebygge funktionstab hos den ældre og sigter dermed også på at undgå eller udskyde disse ældres stigende afhængighed af det offentlige hjælp til at kunne klare hverdagen.

I boksen nedenfor findes eksempler på konkrete mål inden for temaet målrettede tilbud til inspiration.

#### **Eksempler på mål med afsæt i temaet målrettede tilbud**

- At sikre, at ældre får tilstrækkeligt at spise, således at deres ernæringsbehov opfyldes.
- At det skal være muligt for ældre borgere at opretholde og eventuelt udvide deres sociale netværk i forbindelse med måltiderne, uanset om den ældre bor på plejecenter eller i eget hjem.
- At tilbud vedrørende mad og måltider for de svageste ældre i eget hjem og på plejecentre skal bidrage til at opretholde eller forbedre den ældre borgers ernæringstilstand og livskvalitet.
- At tilbud vedrørende mad og måltider for de mere ressourcestærke ældre skal bidrage til at forebygge forringelser i ernæringstilstand og funktionsevne og dermed sikre, at denne gruppe kan forblive selvhjulpne længst muligt.
- At ældre borgere har mulighed for at vælge mellem forskellige kosttyper målrettet forskellige behov.
- At ældre borgere har mulighed for at vælge mellem forskellige portionsstørrelser.

#### **Tema: Indflydelse og involvering**

Ønsker kommunen at gøre indflydelse og involvering til et tema for sin mad- og måltidspolitik, kan det sende et vigtigt signal om, at kommunen er lydhør over for ældre borgeres oplevelser omkring og præferencer i forhold til maden og måltidet.

Mad- og måltidspolitikken kan for eksempel være med til at definere, hvordan brugeren skal høres. Skal det for eksempel ske i forbindelse med regelmæssige brugertilfredshedsundersøgelser, eller ønsker kommunen i højere grad at styrke mulighederne for lokalt at arbejde med kvalitetsudvikling gennem en direkte dialog mellem ældre borgere og køkkenet?

Der kan være flere fokusområder under dette tema, som det kan være relevant at opstille mål for, afhængigt af kommunens prioriteter og ønsker. Nedenfor findes eksempler på fokusområder:

**Individuelle valgmuligheder ved madservice:** Når ældre borgere får større indflydelse på indhold i og omstændighederne omkring maden, kan det i sig selv også være med til at øge den ældres appetit og der-

#### **Mere viden om indflydelse og involvering**

Kan blandt andet findes i:

- Valgmuligheder giver tilfredse ældre borgere, Servicestyrelsen (2010)
- Høj madkvalitet i hverdagen, Servicestyrelsen (2010)
- Spørgsmål til brugertilfredshedsundersøgelse om mad og måltider, Servicestyrelsen (2010).

[www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv](http://www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv)

med i sidste ende bidrage til at forbedre den ældres ernæringstilstand. Flere valgmuligheder kan i nogle tilfælde stille krav til køkkenets planlægning af madproduktionen og leverancer. Men langt hen ad vejen handler det også om et ændret fokus i hverdagen, så længe der tages højde for rimelige bestillingsfrister m.v. fra ældre borgere.

**Fleksibilitet omkring måltider på plejecentre:** Hovedudfordringen for mange småtspisende ældre er, at de får for lidt at spise og levner ved måltiderne. Det resulterer typisk i vægttab, der kan føre til øget sygelighed, nedsat funktionsevne m.v. Det kan i den forbindelse overvejes, hvorvidt det bør være muligt at tilpasse dagens hoved- og mellemmåltider til den ældres døgnrytme, appetit og søvnmønster.

I boksen nedenfor findes eksempler på konkrete mål inden for temaet indflydelse og involvering til inspiration i forbindelse med arbejdet med en mad- og måltidspolitik.

**Eksempler på mål med afsæt i temaet indflydelse og involvering**

- At styrke lydhørheden over for ældre borgeres ønsker og oplevelser omkring mad og måltider.
- At sikre en øget grad af brugertilfredshed med den tilbudte mad og måltider.
- At tilbyde mad og måltider, der afspejler de ældres individuelle ønsker og præferencer gennem en øget grad af valgfrihed og fleksibilitet.
- At ældre og deres pårørende har adgang til information om, hvordan de kan få indflydelse, og hvad de kan få indflydelse på.
- At ældre og deres pårørende informeres om valgmuligheder og om kosten som en del af helhedsplejen.
- At der etableres kostudvalg/måltidsråd på plejecentrene.

## Succeskriterier for mad- og måltidsområdet

Mange mad- og måltidspolitikker indeholder kun mål og eventuelt også en række særlige fokusområder for indsatsen, det vil sige indsatser, der prioriteres inden for målene i politikken. Det vil være forskelligt fra kommune til kommune, om succeskriterierne formuleres som en del af politikken eller som en del af en implementerings- og opfølgingsplan på baggrund af politikken. Opstilling af succeskriterier kan være med til at synliggøre, hvordan politikkens mål forventes nået og kan dermed også gøre det lettere at implementere og følge op på indsatsen.

I boksen nedenfor findes eksempler på succeskriterier vedrørende mad og måltider til ældre.

#### Eksempler på succeskriterier vedrørende mad og måltider til ældre

- Brugertilfredshedsundersøgelser viser, at 80 procent af de ældre borgere enten er meget tilfredse eller tilfredse med kommunens madordning.
- Andelen af ældre borgere med systematisk vægttab er nedadgående.

Mere inspiration til formulering af succeskriterier kan findes i afsnittet ”Hvordan kan en mad- og måltidspolitik implementeres, og hvordan kan der følges op på den?”

### Hvordan kan en mad- og måltidspolitik se ud?

Kommunikationen er et vigtigt middel til at opnå målene for mad og måltider til ældre. Hvis målene og budskaberne i politikken ikke læses og forstås efter hensigten af parterne på området, kan det således være problematisk at opnå de ønskede mål.

Modtagergruppen for en mad- og måltidspolitik vil typisk være bred og omfatte ældre borgere, deres pårørende såvel som alle, der arbejder på ældreområdet i kommunen. Det stiller således også krav til, at politikken skal kunne læses og forstås af alle modtagergrupperne.

Der kan således med fordel gøres overvejelser om, hvordan det sikres, at politikken budskaber formidles bedst, hvilket blandt andet kan gøres via bevidst, målrettet og planlagt kommunikation.

I den forbindelse kan det overvejes, hvordan udformningen og strukturen af en mad- og måltidspolitik kan bidrage til brugervenlighed og målretning af budskaberne. For eksempel bør politikken format afspejle indhold og målgrupperne, ligesom formatet gerne må give indtryk af, at indholdet er lettilgængeligt.

Endvidere kan oplevelsen af tilgængelighed øges ved, at politikken formuleres i et entydigt og klart sprog. Da ældre borgere og deres pårørende også er målgruppe i forhold til politikken, bør sproget således ikke være præget af fagtermer eller fremmedord.

Endvidere kan overvejelser om kommunikationen af politikken omfatte, i hvilket omfang politikken budskaber kan tydeliggøres og virke mere tilgængelige ved brug af for eksempel farver og billeder, en særlig skrifttype og skriftstørrelse m.v. Hovedformålet er grundlæggende at gøre politikken så læsevenlig som mulig.

#### Yderligere inspiration til opsætning af en mad- og måltidspolitik

Servicestyrelsen har i forbindelse med projekt God mad – Godt liv udviklet en skabelon, der kan give inspiration til den layoutmæssige opsætning af en mad- og måltidspolitik.



Skabelonen kan anvendes direkte i sin form, hvor de politiske målsætninger kan indskrives i skabelonen. Skabelonen kan findes på hjemmesiden:

[www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv](http://www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv)

Det kan således være relevant at overveje følgende:

- **Hvordan skal politikken struktureres?**  
Måden, hvorpå politikken struktureres, kan for eksempel have betydning for læsevenlighed, men kan også påvirke modtagernes forståelse af baggrunden for og indholdet i budskaberne.
- **Hvem er afsenderen af politikken?**  
En tydelig afsender kan blandt andet øge legitimiteten af politik-  
kens budskaber. Afsenderen kan tydeliggøres via et underskrevet  
forord og eventuelt et symbol, der associerer til afsenderen.
- **Hvem er modtagere af politikken?**  
For at politikken kan målrettes den brede kreds af interessenter, bør  
der tages hensyn til politik-  
kens kommunikative og retoriske udtryk,  
herunder sproget og detaljeringsgraden.
- **Hvordan skal politikken udformes?**  
Endelig kan det visuelle udtryk også have betydning for, hvorvidt  
budskaberne når ud til målgrupperne. Det kan således overvejes,  
hvilket format politikken skal have, for eksempel A4- eller A5-  
format, ligesom det kan overvejes, hvorvidt billeder og farver kan  
understøtte politik-  
kens budskaber og læsevenlighed.

# Hvordan kan en mad- og måltidspolitik implementeres, og hvordan kan der følges op på den?



Implementering af en mad- og måltidspolitik sker sjældent automatisk. Først og fremmest handler implementering om motivation, forankring og forpligtelse. Forudsætninger for disse tre elementer er blandt andet, at ledelsen går foran og formår at skabe forståelse og accept af politikken. Derudover kan en grundig og velovervejet planlægning af implementeringen bidrage til, at politikken udmøntes i praksis.

Planlægningen af implementeringen af en mad- og måltidspolitik kan med fordel påbegyndes så tidligt som muligt i processen, så der allerede på et tidligt tidspunkt gøres overvejelser om, hvordan politikken kan udmøntes i praksis. Men også overvejelser om, hvordan der skal følges op på politikken, kan med fordel påbegyndes tidligt i processen. Overvejelser om implementering og opfølgning, herunder formål, succeskriterier m.v., kan blandt andet bidrage til, at målene i politikken kan formuleres klart, men de kan også bidrage til at skabe overblik over, hvilke aktiviteter og indsatser der skal iværksættes for at kunne opnå de ønskede effekter.

Hvor planlægning af implementeringen skal bidrage til at sikre, at politikken bliver udmøntet i praksis, omfatter opfølgning på en politik blandt andet muligheden for at kunne følge og synliggøre, om målene for politikken er opnået. Det vil sige, om effekten er opnået. Effekten af de konkrete indsatser retter sig mod:

- Den faglige kvalitet. Det vil sige, virker indsatsen, og forbedres de ældre borgeres ernæringstilstand, funktionsniveau, livskvalitet m.v.?
- Den brugeroplevede kvalitet. Det vil sige, er ældre borgere tilfredse med den mad og de måltider, der leveres?

Synliggørelsen af, om mad- og måltidspolitikens mål indfries, kan bane vejen for eventuelle behov for revidering eller ændring af mål på området. Det betyder blandt andet, at fordeling af ressourcer og ansvar for indsatsen løbende kan tilpasses og målrettes, således at den ønskede effekt kan opnås. Endelig kan opfølgningen bidrage til at synliggøre eventuelle behov for kompetenceudvikling og læring i organisationen.

På de følgende sider kan der findes inspiration til overvejelser i forbindelse med planlægningen af implementeringen og opfølgningen på en mad- og måltidspolitik.

## Hvad kan en implementeringsstrategi indeholde?

For at skabe bred forankring og sikre, at politikken bliver omsat til handling i praksis, kan der udarbejdes en implementeringsstrategi, herunder en plan for implementeringen.

En implementeringsstrategi kan blandt andet understøtte lokale behov for læring, motivation og således implementering af redskaber, viden og metoder, der kan bidrage til, at politikken udmøntes i praksis. Herunder kan strategien omfatte en plan for implementeringen, der blandt andet tager højde for forandringsbarrierer og skaber grundlaget for en effektiv, veltilrettelagt indførelse af eventuelle nye arbejdsgange og samarbejdsrelationer.

I forhold til forandringsbarrierer kan det for eksempel vurderes, hvorvidt medarbejdergrupperne på området besidder de nødvendige kompetencer og/eller den nødvendige vilje. Hvis barriererne primært bunder i manglende kompetencer, kan dette imødegås med målrettet træning og uddannelse. Barrierer, der bunder i manglende viden om formålet med politikken eller manglende vilje til forandring, kan imødegås med øgede kommunikationsinitiativer. Kommunikationen kan for eksempel via cases sætte fokus på de forventede effekter for ældre borgeres ernæringstilstand og livskvalitet, hvis forandringen gennemføres. I forbindelse med udarbejdelse af en implementeringsstrategi kan følgende overvejes:

- Hvor forandringsparate er medarbejdergrupperne?
- Erfaringer med forandringstiltag fra tidligere: Hvad er gået godt, henholdsvis mindre godt, i tidligere implementeringer?
- Hvilken varighed skal implementeringen have?

Under hensyntagen til vurderingen af blandt andet ovenstående aspekter kan der vælges forskellige principielle implementeringsstrategier, der dog ikke gensidigt udelukker hinanden. Følgende er eksempler herpå:

- Direkte implementering: De politiske mål og indsatsområder implementeres med det samme.
- Trinvis implementering: En afgrænset del af de nye mål og indsatsområder implementeres.



- Pilotimplementering: Der gennemføres en testimplementering på afgrænsede mål og indsatsområder med henblik på at indsamle erfaringer til den egentlige implementering.

Implementeringsplanen udarbejdes på baggrund af den valgte implementeringsstrategi. Implementeringsplanen opbygges i princippet som en plan med aktiviteter, uddannelse og træning, ansvarlige personer, tids- og ressourceforbrug m.v.

I forbindelse med udarbejdelse af en implementeringsstrategi og plan for implementeringen kan det være hensigtsmæssigt at anvende redskaber og metoder, der blandt andet kan kortlægge og synliggøre, hvilke indsatser der kan bidrage til at realisere målene. I det følgende beskrives eksempler på redskaber og metoder, der kan anvendes som led i planlægningen af implementeringen.

### Hvilke redskaber og metoder kan anvendes til implementeringsplanlægning?

I forbindelse med planlægningen af implementering af en mad- og måltidspolitik kan der anvendes forskellige redskaber og metoder. For eksempel kan der anvendes:

- Forandringsteori
- Konkrete indsatsområder
- Konkrete handleplaner
- Målbare succeskriterier
- Kommunikationsstrategi.

Flere af ovenstående redskaber og metoder vil også med fordel kunne give et godt afsæt til planlægningen af opfølgningen på mad- og måltidspolitikken. Ovenstående redskaber og metoder vil blive beskrevet nærmere i det følgende.

#### **Forandringsteori**

Udarbejdelse af en forandringsteori kan i mange tilfælde være et godt redskab til at fastlægge en implementeringsstrategi for mad- og måltidspolitikken. En forandringsteori kan bruges som et redskab i planlægningen af, hvilken indsats der skal til, for at konkrete formål kan blive realiseret og således opnå den ønskede effekt. Udfyldelsen af indholdet af de forskellige faser i processen kan tydeliggøre, hvad der skal komme ud af politikken, og hvilke aktiviteter og indsatser der skal til for at nå i mål med politikken. Forandringsteorien bør udarbejdes med udgangspunkt i lokale forhold omkring mad og måltider til ældre, herunder baggrunden for beslutningen om udarbejdelse af en politik, formålet, hvilke aktiviteter og indsatser der iværksættes som led i at nå

målene, og hvilke henholdsvis resultater og effekter der ønskes opnået på området. Nedenstående findes der til inspiration et eksempel på en simplificeret forandringsteori for en mad- og måltidspolitik.

#### Eksempel på en simplificeret forandringsteori i et tema for en mad- og måltidspolitik



#### Konkrete indsatsområder

Formulering af konkrete indsatsområder for området er et eksempel på et redskab, der kan bidrage til udmøntning af mad- og måltidspolitikken i praksis. Ved formulering af konkrete indsatsområder foretages en prioritering inden for hvert af de politiske mål, og det kan således bidrage til at omsætte målene til konkret handling for relevante medarbejdergrupper. De konkrete indsatsområder forholder sig til de forudsætninger, der er til stede for en hensigtsmæssig implementering af de politiske mål i forhold til kompetencer, ressourcer og viden om eksempelvis ældres ernæringsbehov, måltidssituationer, andre menu tilbud m.v.

Formulering af konkrete indsatsområder kan således betragtes som et arbejdsredskab, der kan bidrage til at oversætte politikens mål til konkret handling i praksis. Der bør således tænkes meget konkret, så de prioriterede indsatser kan genkendes i praksis af de respektive medarbejdergrupper m.v.

Nedenfor gives eksempler på formuleringen af konkrete indsatsområder inden for hvert af de fem centrale temaer, der er beskrevet i afsnittet "Hvad kan en mad- og måltidspolitik indeholde?"

### Eksempler på konkrete indsatsområder fordelt på fem centrale temaer

Temaer	Eksempler på konkrete indsatsområder
Kost og ernæring	<p>Alle ældre skal tilbydes en vurdering af deres ernæringstilstand ved indflytning på plejecenter og herefter en gang om måneden. Ved sygdom bør ældre dog vejes oftere (højde, vægt m.v.).</p> <p>Øget målretning af kosten ved kommunal madservice, herunder fokus på ernæringsberegning, portionsstørrelser, antal daglige måltider, flere valgmuligheder, energidrikke m.v.</p> <p>Den kommunale madservice skal tilbyde tygge- og synkevenlig kost samt menu til småtspisende ældre.</p> <p>Forbedret informationsmateriale om kommunens madservice (herunder billeder af den færdige mad på tallerkener) med praktiske oplysninger om håndtering, sluttilberedning og anretning, for eksempel opvarmning i mikroovn, frysning m.v.</p> <p>Halvdelen af personalegrupperne skal have gennemført et kompetenceudviklingsforløb om kost og ernæring til ældre.</p> <p>Øget fokus på systematisk tilbud af energirige mellemmåltider til småtspisende ældre på plejecentre og til hjemmeboende ældre.</p> <p>Alle plejecentre og hjemmeplejeenheder formulerer handleplaner på ernæringsområdet, for eksempel i forbindelse med vægttab eller overvægt.</p>
Kvalitet og omkostningsbevidsthed i madproduktionen	<p>Alle køkkener, der leverer mad til ældre, skal foretage systematisk opfølgning på og evaluering af dagens retter i forhold til for eksempel smag, farver og konsistens.</p> <p>Menuplaner skal udarbejdes med udgangspunkt i sæsonernes råvarer.</p> <p>Øget fokus på og stillingtagen til, hvornår der anvendes henholdsvis hel- og halvfabrikata og uforarbejdede råvarer.</p> <p>Større variation i grønsagstilbehøret til de varme hovedretter fra madservice.</p> <p>Udvikling af etiketter på maden med for eksempel billeder af den anrettede mad og energifordeling i maden.</p>
Den gode måltidssituation	<p>På plejecentrene udvælges 1-2 kostressourcepersoner, der særligt bidrager til kostområdets aktiviteter og indsatser lokalt.</p> <p>Der udpeges en eller flere måltidsansvarlige medarbejdere på plejecentrene, der har fokus på hele måltidet, inklusive rammerne, atmosfæren, det sociale omkring måltidet m.v.</p> <p>Fokus på borgernes spisemiljø i forhold til blandt andet servering på tallerken, dug, lys og musik til måltidet via information.</p> <p>Fokus på at inddrage ældre borgere efter lyst og evne i opdækning, bordpyntning m.v.</p> <p>Fokus på at præsentere og motivere maden for ældre borgere ved serveringen.</p>
Målrettede tilbud	<p>Sikre, at maden lever op til de officielle retningslinjer for institutionskost til ældre.</p> <p>Medarbejdernes kendskab til, hvordan den ældres appetit kan stimuleres gennem socialt samvær under måltidet.</p> <p>Mulighed for tilbud om ernæringsterapi.</p> <p>Mobile ældre har mulighed for at deltage i sociale madtilbud, for eksempel cafetilbud.</p> <p>Tilbud om diæter, menu til småtspisende ældre, forskellige portionsstørrelser (lille, mellem og stor).</p> <p>Tværfagligt samarbejde omkring udvikling af tilbud til ældre borgere med baggrund i ældres behov og ønsker.</p> <p>Fokus på, at køkkenerne er i dialog med plejepersonalet om, hvordan maden skal sluttilberedes og anrettes.</p>
Indflydelse og involvering	<p>Give mulighed for at vælge varm mad enten til frokost eller aftensmad.</p> <p>Give mulighed for, at ældre eller deres pårørende kan deltage i smagspanel og kostudvalg/måltidsråd.</p> <p>Øge valgfriheden ved at satse på mere individuelle menuvalg (komponentbaserede løsninger) og leveringstidspunkter.</p> <p>Gennemføre årlige brugertilfredshedsundersøgelser på mad- og måltidsområdet.</p> <p>Ældre borgere skal have mulighed for dialog med det køkken, der tilbereder madservice.</p>

### Konkrete handleplaner

Mens de konkrete indsatsområder kan bidrage til at omformulere mad- og måltidspolitikens mål til en faglig indsats, kan en implementeringsstrategi også omfatte placering af ansvar for at udmønte politikken i praksis. Dette kan blandt andet gøres ved at udarbejde konkrete handleplaner for de enkelte enheders implementering af politikken, for eksempel handleplaner for alle plejecentre, kommunale og private hjemmeplejeleverandører, køkkener, leverandører af madudbringning, visitationen m.v.

De konkrete handleplaner kan betragtes som arbejdsredskaber og vil være målrettet en mere snæver målgruppe. Målgruppen kan omfatte de parter, der enten fra et myndigheds- eller leverandørperspektiv arbejder med mad og måltider til ældre borgere. Desuden vil det typisk være enhederne selv, der udarbejder de konkrete handleplaner. Dette bidrager blandt andet til større forståelse og ejerskab. Af hensyn til at sikre koordinationen af en sammenhængende og tværfaglig indsats på mad- og måltidsområdet vil det ofte være en fordel, at udarbejdelsen af de enkelte handleplaner koordineres, eventuelt fra centralt hold.

Hvis der som led i implementeringen er udarbejdet konkrete indsatsområder på området, kan de konkrete handleplaner med fordel tage udgangspunkt heri. Nogle af de elementer, der kan være relevante at overveje i forbindelse med udarbejdelsen af en konkrete handleplan, er:

- Hvad er målene for den konkrete indsats i enheden?
- Er der behov for at tilpasse de organisatoriske rammer for at opnå målene?
- Hvordan er rolle- og ansvarsfordelingen i forbindelse med indsatsen: Hvem gør hvad?
- Hvilke konkrete metoder og redskaber skal benyttes?
- Hvordan skal indsatsen dokumenteres og måles?

#### Overvejelse om indsatsen

- Hvilke konkrete arbejdsopgaver skal der tages hånd om?
- Hvordan kan de politiske mål (og delmål) oversættes til mere faglige mål for indsatsen?
- Hvad er forventningerne til, hvad der skal komme ud af den praktiske indsats? Og er der formuleret succeskriterier for indsatsen?
- Hvor hurtigt kan man komme i mål med indsatsen?

Ovenstående elementer beskrives nærmere i det følgende.

#### *Hvad er målene for den konkrete indsats i enheden?*

En handleplan bør tydeligt beskrive de konkrete indsatsområder og relatere dem til, hvilke konkrete arbejdsopgaver der knytter sig til den praktiske indsats.

For hvert indsatsområde kan der opstilles et begrænset antal (faglige) mål for, hvad enheden ønsker at opnå med indsatsen, og dermed hvilken effekt man ønsker at opnå. Det betyder, at der skal tages stilling

til, hvad der er realistisk, men dog stadig ambitiøst, at kunne opnå inden for den afsatte tidsramme.

Endelig kan der angives en tidsramme for de enkelte indsatsområder i handleplanen, som i mange tilfælde vil være et år, men tidsrammen kan derudover også indeholde flere milepæle undervejs med en kortere tidshorison.

#### Overvejelser om de organisatoriske rammer

- Er der behov for at ændre samarbejdsstrukturer i organisationen for at sikre tværfagligheden i indsatsen?
- Har medarbejderne adgang til faglig sparring omkring kostråd-givning?
- Er der organisatoriske barrierer?
- Er der behov for at fremme selv-læring og kvalitetsudvikling i organisationen?

*Er der behov for at tilpasse de organisatoriske rammer for at opnå målene?*

Handleplanen kan også forholde sig til, om de organisatoriske rammer understøtter de indsats, der skal igangsættes, og de arbejdsopgaver, der er forbundet hermed. Den daglige organisering af funktioner og arbejdsopgaver har stor indflydelse på, om indsatsen på mad- og måltidsområdet lykkes. Også samarbejdsstrukturer i organisationen kan vurderes for at sikre tværfagligheden i indsatsen. Det er vigtigt, at den enkelte medarbejder forstår fordelingen af roller og ansvar på tværs af organisationen for at bidrage til en samlet god indsats.

Det er også centralt at sikre, at forskellige tværfaglige kompetencer og viden bringes i spil for at sikre en sammenhængende helhedspleje over for ældre. I nogle tilfælde kan det være en fordel at ansætte eksempelvis en ernæringsterapeut, der bistår med råd og vejledning til de øvrige medarbejdere, ligesom der kan være behov for at kompetenceudvikle enkelte medarbejdere, for eksempel til at skabe koordinator- eller tovholderfunktioner, for at sikre gode måltider eller højne ernæringen på tværs af kommunen.

#### Overvejelser om roller og ansvar

- Hvordan fordeles konkrete arbejdsopgaver? Hvem følger op?
- Hvilke personalegrupper har, ud over os, betydning for, at indsatsen lykkes?
- Hvordan kan samspillet mellem medarbejdergrupper udnyttes til at skabe en styrket tværfaglig indsats?
- Hvordan forventes medarbejderne selv at bidrage til en tværfaglig indsats?
- Hvad er lederens rolle i forhold til at sikre kompetencer/viden?

*Hvordan er rolle- og ansvarsfordelingen i forbindelse med indsatsen: Hvem gør hvad?*

Den konkrete handleplan skal indeholde en klar rolle- og ansvarsfordeling i forhold til indsatsen på området. Hvis rollerne og ansvaret for de forskellige arbejdsopgaver er tydeligt placeret, kan det bidrage til, at indsatsen bliver løftet, og at medarbejderne er bevidste om, hvordan de forskellige medarbejdergrupper hver især kan indgå i forhold til opfyldelsen af en målrettet og tværfaglig indsats til gavn for borgeren.

Handleplanen bør derfor meget specifikt og konkret forholde sig til, hvem der gør hvad. Hvis indsatsen over for eksempelvis småtspisende ældre er et særligt indsatsområde, kan det blandt andet være hensigtsmæssigt, at det er tydeligt for plejepersonalet, hvem der har ansvar for at vurdere ældres ernæringstilstand, hvor meget ældre spiser og drikker, hvornår der iværksættes ernæringsterapi, hvem der står for opfølgningen m.v.

Også koordinering af roller og ansvar på tværs af medarbejdergrupper kan være afgørende. For eksempel oplever ældre borgere ikke værdien af, at køkkenet har anrettet flotte fade med tarteletter pyntet med karse

og tomater, der er dekorativt udskåret, hvis plejepersonalet ikke viser fadet til de ældre, men i stedet serverer tarteletten udskåret og uden pynt på en tallerken.

#### Overvejelser om metoder

- Er der krav til, hvordan effekten af indsatsen skal måles?
- Er der adgang til relevant faglig viden om nye redskaber og metoder?
- Hvilke metoder og redskaber stilles til rådighed (fx målingsmetoder/screeningsmetoder m.v.)?

#### *Hvilke konkrete metoder og redskaber kan benyttes?*

De konkrete handleplaner kan desuden indeholde konkrete metoder, redskaber og indsatser, som enheden vil benytte i indsatsen for at udmønte politikken mål. Hvis det er besluttet, at der skal foretages en systematisk ernæringscreening af alle ældre på plejecentre, kan det for eksempel være nødvendigt at forholde sig til, hvilket screeningsredskab der ønskes anvendt. Det kan også være, at der i målingen af effekten af indsatsen vedrørende sikring af gode måltidssituationer for ældre borgere skal tages udgangspunkt i et selvevalueringsværktøj.

Boksen til venstre viser nogle af de aspekter, det kan være relevant at overveje i forbindelse med at bestemme, hvilke konkrete metoder der skal benyttes.

#### Overvejelser om opfølgning

- Hvordan sikres en god registrerings- og dokumentationspraksis?
- Er det de rigtige ting, der dokumenteres?
- Er det muligt at følge op på, om succeskriterierne og dermed de politiske mål er indfriet?
- Hvilken dokumentation stilles til rådighed for de enkelte enheder? (brugertilfredshedsundersøgelser, statistik fra EOJ-systemet)?

#### *Hvordan kan indsatsen dokumenteres og måles?*

Fokus på at kunne følge op på, om målene for en mad- og måltidspolitik bliver realiseret, medfører ofte øgede krav til tilvejebringelse af relevant dokumentation, der kan sige noget om effekten af indsatsen. Der vil ofte være krav fra centralforvaltningen til registrering af data og dokumentation.

Handleplanen kan derfor beskrive, hvordan indsatsen skal dokumenteres. Hvis der i forbindelse med formuleringen af politikken er opstillet målbare succeskriterier, vil der typisk blive taget udgangspunkt i disse, således at den nødvendige dokumentation kan tilvejebringes. Derudover vil der også kunne opstilles en række faglige effektmål, der kan følges op på.

Formidlingen af handleplanen og motiveringen af medarbejderne kan spille en afgørende rolle for politikken reelle betydning for den daglige tilrettelæggelse af indsatsen. For at mad- og måltidspolitikken og handleplanen kan fungere som et redskab, der kan understøtte medarbejdergruppernes indsats på området, er det dog sjældent nok bare at omdele disse, da de i mange tilfælde blot bliver gode hensigtserklæringer og ikke egentlige mål og rammer, som efterleveres i praksis. Omdelingen bør således suppleres med aktiviteter, der kan bidrage til, at de politiske mål bliver en bevidst og indgroet del af medarbejdergruppernes hverdag.

At omsætte politikken og handleplanen til handling forudsætter i mange tilfælde, at ledelsen står i spidsen for at prioritere handleplanen i hverdagen. Det kan både handle om at sikre den fornødne opbakning og motivation blandt de medarbejdere, der skal føre politikken ud i livet, men også om at sørge for løbende at følge op på og give medarbej-

bejderne feedback på den konkrete indsats og derved skabe grobund for en øget faglighed i indsatsen. For eksempel kan ledelsen beslutte, at opfølgning på enhedens handleplan skal udgøre et selvstændigt punkt på personalemøder. En løbende dialog med medarbejderne om den praktiske indsats i forhold til, hvad der virker, og også om der er barrierer i indsatsen, kan skabe fokus på at øge kvaliteten i indsatsen. Derudover kan det være med til at højne den faglige stolthed.

Endelig kan de rette kompetencer og viden samt adgang til metoder og redskaber til brug for indsatsen have betydning for medarbejdernes motivation omkring politikken.

### **Målbare succeskriterier**

Formulering af succeskriterier er også et redskab, der med fordel kan anvendes i forbindelse med planlægning af implementeringen af mad- og måltidspolitikken. Desuden vil succeskriterier også som udgangspunkt være anvendelige i forbindelse med opfølgningen på politikken.

Succeskriterier kan anvendes til at fastsætte, hvad der skal til, for at målene i politikken er opnået, og dermed til at vurdere effekterne og resultaterne af indsatsen på området. Dette vil dog typisk forudsætte, at succeskriterierne er konkrete og målbare. Succeskriterier kan både være observationer eller kvantificerbare data. En kombination af de to metoder vil ofte være en fordel.

#### **Målbare succeskriterier bør**

- Entydigt og præcist kunne indikere, om indsatsen har haft den ønskede effekt.
- Give et tilstrækkeligt grundlag til at vurdere indsatsens effekter.
- Give mulighed for at opstille indikatorer til sammenligning af indsatsen.
- Kunne måles med objektive metoder.

Succeskriterier formuleres typisk med direkte afsæt i de politiske mål og kan formuleres, så de måler effekt på både kortere og længere sigt. En langsigtet effekt er typisk orienteret mod de borgere, der er målgruppen for en mad- og måltidspolitik. Et eksempel på et langsigtet succeskriterium, der kan følges op på, er, om antallet af ældre med dårlig ernæringstilstand er blevet reduceret.

Mere kortsigtede succeskriterier kan tage udgangspunkt i, i hvilken grad implementeringen er foretaget i de enkelte enheder, og er dermed af mere processuel karakter. Et eksempel på et mere kortsigtet succeskriterium er, om alle ældre på plejecentrene er blevet ernæringscreenet. I boksen nedenfor kan der til inspiration findes eksempler på succeskriterier for en mad- og måltidspolitik.

#### **Eksempler på succeskriterier for en mad- og måltidspolitik**

- Brugertilfredshedsundersøgelser viser en stigning i de ældre borgeres tilfredshed med kommunens madordning.
- Andelen af ældre borgere med systematisk vægttab er nedafgående.
- Andelen af ældre borgere, der fastholder eller øger deres kropsvægt, er stigende.
- Antallet af efteruddannelsestimer omkring mad, måltider og ernæring er stigende.
- Andelen af ældre borgere med forbedret ernæringstilstand er stigende.
- Ældre borgere involveres direkte i tilrettelæggelsen af menuplaner og måltider.

En anden gevinst ved en formulering af succeskriterier kan være muligheden for at levere relevant og valid ledelsesinformation på området. Når alle parter er bekendt med, hvornår og hvordan der skal følges op på, om indsatsen har haft den ønskede effekt og værdi, er der typisk også et bedre grundlag for at målrette kravene til dokumentationen.

#### **Kommunikationsstrategi**

Udarbejdelse af en kommunikationsstrategi som led i implementeringen af en mad- og måltidspolitik kan også være et brugbart redskab til at sikre udmøntningen af politikken i praksis, herunder sikre bred støtte og ejerskab til politikken.

I forbindelse med udarbejdelse af en kommunikationsstrategi udvælges de midler, processer og handlinger, der gør det muligt at nå det kommunikationsmæssige mål; her at politikken udmøntes i praksis. Der kan blandt andet være behov for at kommunikere følgende ud:

- Formålet med politikken og/eller forandringerne
- En forståelse af nødvendigheden af at ændre indsatsen
- Potentialet for ældreområdet
- Medarbejdernes fremtidige rolle og muligheder, det vil blandt andet sige: Hvad betyder det for mig?

Samlet set handler det om at forklare, sandsynliggøre og tydeliggøre målene i politikken.

Når der skal udarbejdes en kommunikationsstrategi, kan det være værd at koncentrere sig om de forskellige interessenter. I den forbindelse handler det blandt andet om at afgøre, hvem interessenterne er, og hvilken interesse de har. For at sikre ejerskab blandt centrale interessenter kan det således med fordel overvejes, hvordan mad- og måltidspolitikken formidles bedst muligt til for eksempel:



- Ældre borgere og deres pårørende
- Medarbejdergrupper i både myndigheds- og udførerleddet
- Medier
- Interesseorganisationer og ældreråd.

For eksempel kan en mad- og måltidspolitik kommunikeres ud til ældre borgere, der modtager hjælp, via brev og/eller orienteringsmøder målrettet borgerne. Desuden kan politikken formidles ud via internettet, avisannoncer eller via generel medieomtale.

Kommunikation om politikken til de forskellige medarbejdergrupper kan blandt andet ske lokalt på personalemøder ude i de enkelte enheder eller via centrale orienteringsmøder. Medarbejdere, der har været inddraget i processen omkring formuleringen af mad- og måltidspolitikken, kan ofte med fordel fungere som ambassadører i forhold til at udbrede formål og indhold i mad- og måltidspolitikken.

Alternativt kan lokalpressen inviteres ud på plejecentrene for at skabe positiv opmærksomhed omkring indsatsen og aktiviteterne. Det kan også bidrage til at styrke medarbejdernes arbejdsglæde og faglige stolthed.

Endelig kan det overvejes, om det kun er politikken, der skal kommunikeres ud, og/eller om de konkrete handleplaner skal formidles til andre end medarbejderne. For eksempel kan en handleplan være med til at sende et signal til omverdenen (pårørende m.v.) om indsatsen i den enkelte enhed.

### Hvordan kan der følges op på indsatsen?

Indledningsvist kan det være hensigtsmæssigt at fastlægge rutiner for opfølgningen. Rutiner for opfølgningen kan blandt andet omfatte overvejelser om:

- Hvordan resultaterne dokumenteres? Hvem dokumenterer resultaterne og hvordan?
- Hvordan der følges op på resultaterne; skal det for eksempel være for kommunen som helhed, og/eller skal der følges op på enheds-/afdelingsniveau?
- Hvordan det sikres, at der over tid måles på de rigtige områder (hvordan det vides, at der måles på det rigtige)?
- Hvordan processen for justering af mål i politikken er?

- Hvordan der skabes refleksion over, hvordan den daglige indsats og de metoder/redskaber, der anvendes, påvirker resultaterne?
- Hvordan der skabes en læringskultur i organisationen, hvor der løbende tales om sammenhæng mellem mål, indsats og resultater?

Selve opfølgningen på indsatsen kan gribes an på flere måder. For eksempel som en stringent målopfyldelsesanalyse, som en bredere vurdering af værdien af en given indsats eller som en kombination af begge. En bredere vurdering kan tage udgangspunkt i en beskrivelse, vurdering og erfaringsopsamling i forhold til de involverede processer, deltagernes involvering og bidrag samt effekten af indsatsen.

Er der i forbindelse med formuleringen af mad- og måltidspolitikken opstillet succeskriterier, vil de typisk være et godt udgangspunkt for den mere stringente evaluering af indsatsen og således for at vurdere, i hvilket omfang succeskriterierne er indfriet.

Til brug for opfølgning på effekten af den konkrete indsats kan der blandt andet gøres brug af følgende redskaber:

- Spørgeskemaundersøgelser, der måler tilfredshedsgrad i forhold til den tilbudte mad og måltider blandt beboere på plejecentre eller blandt modtagere af madservice.
- Interview med ældre borgere og deres pårørende
- Opfølgningsmøder med forskellige medarbejdergrupper
- Smagspaneler og/eller måltidsråd
- Benchmarking
- Faglig bedømmelse
- Redskaber til ernæringscreening
- Systematisk dokumentation, for eksempel med udgangspunkt i målbare succeskriterier.

#### Smagspanel og måltidsråd

Et **smagspanel** kan sammenlignes med et testpanel, hvor en gruppe af ældre borgere tager rundt til kommunens plejecentre og centralkøkkener og vurderer måltidet. Formålet er systematisk opfølgning på madens kvalitet, men også inddragelse af kommunens ældre borgere i udviklingen af maden.

Det vil ofte være hensigtsmæssigt at foretage en regelmæssig og hyppig opfølgning på indsatsen for at sikre fokus og motivation blandt personalegrupperne i forhold til en løbende kvalitetssikring af indsatsen.

Opfølgningen kan danne afsæt for at evaluere, om der er behov for at ændre eller tilføje elementer i indsatsen, herunder om der er grund til at genoverveje, om de rette forudsætninger er til stede for at kunne indfri de opstillede mål i politikken.

Kadencen for opfølgning på og evaluering af mad- og måltidspolitikken kan eksempelvis følge den kommunale budgetproces. Når der følges op på indsatsen, kan det blandt andet være relevant at overveje følgende:

**Gribes indsatsen rigtigt an?** Når indsatsen skal vurderes, er det væsentligt at se på, om problemstillingerne på området imødekommes på en relevant og hensigtsmæssig måde. Er der for eksempel behov for andre kompetencer, redskaber, tilbud m.v.?

**Indfries formålet?** Er de forventede aktiviteter, resultater og virkninger blevet skabt? Og hvilke uventede virkninger er der blevet skabt?

**Er indsatsen bæredygtig?** Har indsatsen vist sig at være bæredygtig på mellemlang og lang sigt? Hvor længe bevarer for eksempel effekten af en forbyggende indsats i forhold til at opretholde ældres funktionsniveau og ernæringstilstand efter indsatsen er implementeret?

I forbindelse med opfølgningen kan flere af de beskrevne redskaber til implementering vise sig nyttige, da disse kan bidrage til at få overblik over, hvilke resultater og effekter der ønskes opnået på henholdsvis lang og kort sigt.

