



**PricewaterhouseCoopers**  
Statsautoriseret Revisionsaktieselskab  
Strandvejen 44  
2900 Hellerup  
[www.pwc.dk](http://www.pwc.dk)  
Telephone 39 45 39 45  
Facsimile 39 45 39 87

## **Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri**

**Konsulentundersøgelse af Fødevarestyrelsens  
kødkontrol**

**1. maj 2009**

# Indholdsfortegnelse

	<u>Side</u>	
1	Baggrund og konklusion	1
1.1	Baggrund for undersøgelsen	1
1.2	Konklusion	2
2	Grundlæggende tiltag	5
2.1	En ny organisation	5
2.2	En ny styringsmodel	9
2.2.1	Særligt om økonomistyringen - en del af styringsmodellen	11
2.3	En ny incitamentsmodel	12
2.3.1	Incitamentsmodel 1 - "omkostningsreduktionsmodellen"	13
2.3.2	Incitamentsmodel 2 - "fokus på KPI'er"	13
2.3.3	Incitamentsmodel 3 - "blandingsmodellen"	13
2.3.4	Oversigt over fordele og ulemper	14
3	Forslag til omkostningsreduktioner og beregnede effekter	15
4	Forslag til implementeringsplan	18
5	Overordnet vurdering af mulighederne for at udlicitere kødkontrollen	20
6	Overordnede observationer i kødkontrollen	22
7	Oversigt over vores anbefalinger og rubricering heraf i forhold til værdi og kompleksitet	23

# 1 Baggrund og konklusion

## 1.1 Baggrund for undersøgelsen

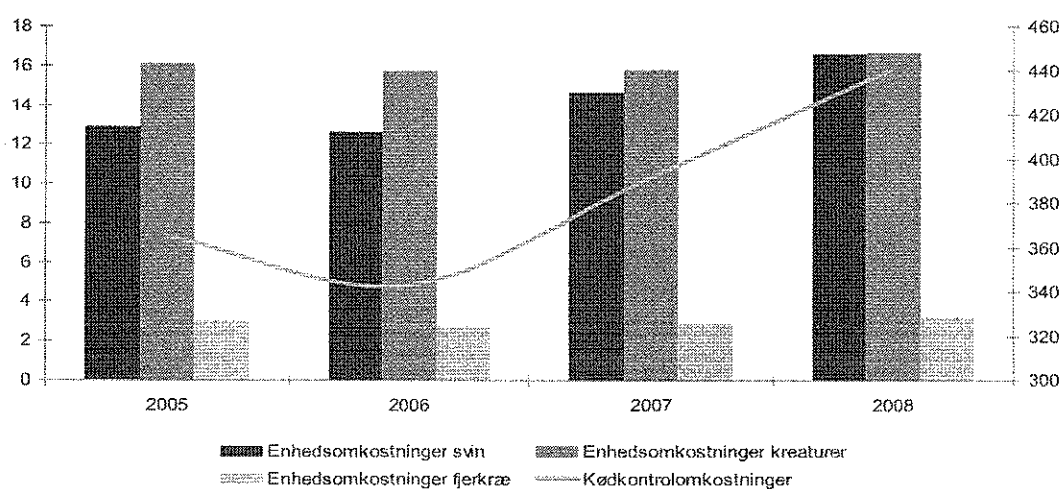
PricewaterhouseCoopers har for Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri udarbejdet nærværende undersøgelse af kødkontrollen i Fødevestyrelsen, jf. ministerens handlingsplan af 3. november 2008.

Formålet med undersøgelsen er at komme med forslag til initiativer vedrørende omkostningsreduktioner, ligesom vi er blevet anmodet om at vurdere behovet for en anden ledelsesmæssig organisering samt en ny styrings- og finansieringsmodel vedrørende kontrollen.

Nærværende undersøgelse skal understøtte og supplere de initiativer, som Fødevestyrelsen allerede har iværksat i sin handlingsplan.

Den primære baggrund for undersøgelsen er, at omkostningerne til kødkontrollen har været stigende fra 2006 til 2008, samtidig med at slagterierne har reduceret antallet af slagtinger målt i slagteenheder. Samlet set har enhedsomkostningerne fordelt på henholdsvis svin, kreaturer og fjerkræ derfor været stigende i perioden, jf. nedenstående figur.

Udvikling i enhedsomkostninger og kødkontrolomkostninger i 2008 priser



Kilde: Fødevestyrelsen – Totalomkostninger 2005-2008 løbende priser til PwC, Fødevestyrelsen - Enhedsomkostninger aarrække til PwC

De stigende kontrolomkostninger pr. slagteenhed er et problem for branchen, eftersom det påvirker konkurrenceevnen negativt. Samtidig er der kun gennemført mindre ændringer i kontrollen i perioden.

Fødevestyrelsen har i 2009 igangsat en række initiativer til reduktion af omkostningerne i kødkontrollen. Initiativerne er angivet i Fødevestyrelserens handlingsplan, som har til formål at reducere omkostningerne med omkring DKK 75 mio., målt i 2009-priser. Handlingsplanens fulde effekt forventes realiseret i 2011. Handlingsplanen er baseret på forudsætninger om bl.a. produktionsstabilitet. I planen er investeringer i arbejdsmiljøet endvide-

re en forudsætning for reduktion af sygefraværet. De omkostningsbesparende fokusområder er:

- Indførsel af visuel kontrol
- Uddannelse af tilsynsteknikere
- Fordeling af arbejdsopgaverne mellem tilsynsteknikere og dyrlæger
- Reduktion i sygefraværet
- Ændring af bemandingsnormen
- Fastsættelse af timelønnede dyrlæger.

Vores undersøgelse supplerer de allerede igangsatte initiativer. Undersøgelsen er udført i perioden 2. februar - 1. maj 2009. De fremadrettede ændringer, der vil følge af handlingsplanen, er derfor ikke inkluderet i undersøgelsen.

Undersøgelsen er foretaget som en kombination af interview, observationer og analyse af eksisterende materiale/data/registreringer. Vi har søgt at indhente informationer fra så mange interessenter som muligt. Det har blandt andet omfattet følgende medarbejdergrupper:

- Ansatte i Fødevarestyrelsen
- Ledere og medarbejdere i kødkontrollen
- Udvalgte repræsentanter fra erhvervet.

Endvidere har vi gennemført telefoninterview af udvalgte udenlandske myndigheder og kontrolenheder.

De personer, som vi har interviewet, har på en række områder givet forskellige vurderinger af de undersøgte forhold, herunder f.eks. praktiske muligheder for at gennemføre effektiviseringer. Vi har i vedlagte appendiks på detailniveau medtaget resultatet af dette arbejde. Det skal bemærkes, at vi ikke har afklaret eventuelle uoverensstemmelser i de oplysninger, vi har modtaget fra de forskellige interessenter. Vi har i stedet valgt at opsummere vores sammenfattende vurdering i nærværende rapport. Dette er sket uafhængigt af de enkelte sektorer - svin, okse og fjerkræ. De gængs anbefalinger vil efter vores vurdering være relevante for alle tre sektorer. Vi henviser til Appendiks A for en uddybning af vores datakilder og undersøgelsesmetode.

Undersøgelsens kommissorium er gengivet i Appendiks H.

## 1.2 Konklusion

Den overordnede konklusion på vores undersøgelse er, at der er et potentiale for væsentlige omkostningsreduktioner i kødkontrollen. Potentialet rækker ud over målsætningerne i ministerens handlingsplan af 3. november 2008. Reduktionerne vil efter styregruppens vurdering ikke kompromittere kvaliteten af kontrollen og dermed heller ikke fødevarerikkerheden.

Dette potentiale kan dog ikke realiseres fuldt ud med den nuværende organisation, styringsmodel og incitamentsmodel. Det skyldes, at den nuværende styring af kontrollen er behæftet med så mange svagheder, at mindre tiltag til konkrete forbedringer risikerer at blive elimineret af negative følgevirkninger andre steder. Det grundlæggende problem er, at der ikke er et tilstrækkeligt forretningsmæssigt fokus på en effektiv kødkontrol, ligesom der heller ikke er noget væsentligt incitament til at forandre og forbedre sig.

Vi foreslår derfor tre grundlæggende tiltag:

- *En ny organisation af kødkontrollen*, der i langt højere grad end nu fokuserer på ledelse, styring, omkostninger og produktivitet.
- *En ny styringsmodel*, der indeholder klare målsætninger og målopfølgning for alle ledende medarbejdere i kødkontrollen. Modellen indeholder en månedlig operationel proces og en årlig styringsproces.
- *En ny incitamentsmodel*, der indeholder klare krav til medarbejdere og ledere til at sikre en minimering af enhedsomkostningerne i kødkontrollen.

Disse forhold er nærmere beskrevet i afsnit 2 og på detailniveau i Appendiks C, D og E.

Med hensyn til potentialet for omkostningsreduktion har vi i afsnit 3 medtaget en oversigt over den samlede effekt af følgende forslag:

- Tilpasning af pausestrukturen for kødkontrollen, så denne følger slagteriets øvrige medarbejdere
- Etablering af visuel kontrol
- Effektivisering af tilsyn og efterkontrol
- Omorganisering af kødkontrollen.

Disse forslag er en del af vores samlede observationer og anbefalinger, jf. afsnit 6-7.

Oversigten over omkostningsreduktioner er udarbejdet på grundlag af den aktuelle omkostningsstruktur i et udsnit af svineslagterierne. Oversigten viser et samlet besparelspotentiale på de nævnte slagterier efter fuld indfasning på 40 % målt i tidsforbrug, uden at det forringer kvaliteten af kontrollen. En række af de opgjorte besparelser vil efter vores vurdering helt eller delvist kunne opnås på de øvrige slagterier. Besparelspotentialet er i sigens natur forbundet med usikkerhed, jf. bemærkningerne i kapitel 3.

I tilknytning hertil har vi i afsnit 4 opstillet et forslag til implementeringsplan. Implementeringsplanen viser, at såfremt der træffes de nødvendige beslutninger inden 1. juni, kan de væsentligste dele af implementeringen være afsluttet med udgangen af 2009. Der vil være nogle implementeringsomkostninger forbundet med gennemførelsen. Disse er ikke kvantificeret i rapporten, da de afhænger af, hvilke af de foreslåede tiltag der gennemføres - og i hvilken hastighed dette sker. Tilbagebetalingsperioden herpå vurderes imidlertid at være forholdsvis kort.

Endvidere har vi i afsnit 5 vurderet mulighederne for at udlicitere kødkontrollen. Dette vurderes p.t. ikke hensigtsmæssigt, da en udlicitering efter vores vurdering forudsætter en mere klar beskrivelse af opgaven og derfor bedst kan gennemføres, hvis der først etableres en hensigtsmæssig organisering og styring af de enkelte dele af kødkontrollen.

## 2 Grundlæggende tiltag

### 2.1 En ny organisation

Det er vores vurdering, at Fødevarestyrelsen skal foretage omfattende organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer i kødkontrollen. Den nuværende organisering af kødkontrollen betyder, at der ikke er tilstrækkeligt forretningsmæssigt fokus på en effektiv drift af kødkontrollen.

Kødkontrollen skal have fokus på at indgå i en produktionsproces på et slagteri. Det betyder, at de ansatte skal kunne håndtere og trives i produktionsprocessen, samtidig med at der udføres kontrol og tilsyn med kødet og slagteriet. Ledelsen og medarbejderne bør derfor udelukkende være fokuseret på kødkontrollen.

Vi anbefaler derfor, at kødkontrollen trækkes ud af den nuværende organisation og i stedet organiseres med en fokuseret ledelse. Det sikrer en entydig placering af ansvaret. Derudover skal de koordinerende kontrolchefer efter vores vurdering ikke have ansvar for kødkontrollen. Effektiviseringen af kødkontrollen opnås ved følgende tiltag:

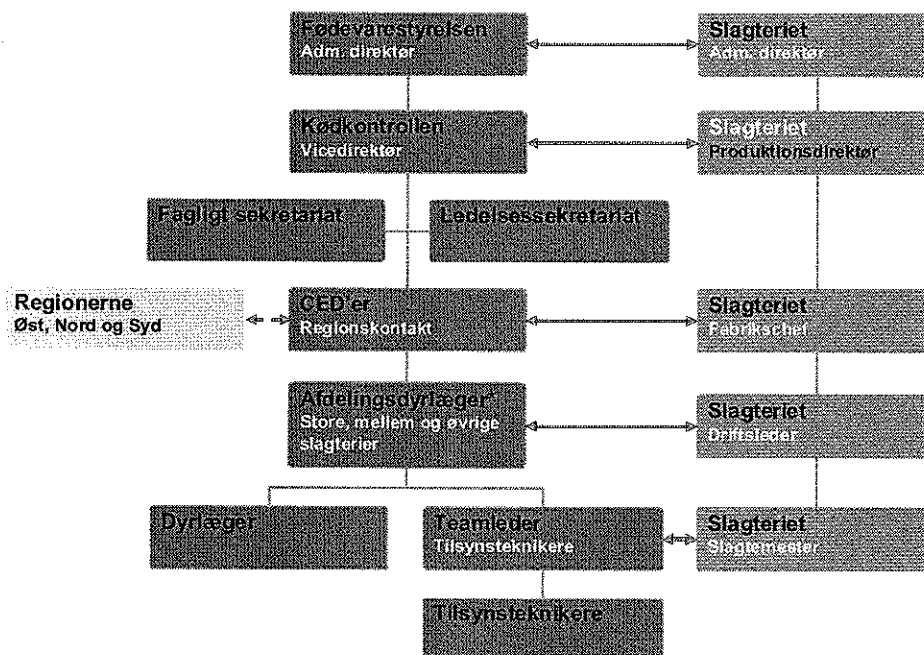
- Særskilt fokus på produktivitet, budget, omkostningshåndtering og bemanning i kødkontrollen med gennemsigtighed via en klar rolle-/ansvarsfordeling og referencestruktur
- Fladere struktur og reduktion af antallet af ledelseslag
- Indførelse af teamlederstruktur for tilsynsteknikere samt mindre "span-of-control" for topledelsen
- Mere synlig ledelse på alle niveauer af organisationen - nærhedsprincip og daglig kontakt er elementer, som i dag mangler i kødkontrollen
- Match mellem organisationsstrukturen i kødkontrollen og på slagterierne for at sikre bedre kommunikation og samarbejde
- Tættere kontrol af og fokus på den daglige drift i kødkontrollen.
- Konsekvent opfølgning på målopfyldelse, herunder budgetkontrol.

Vi vil pege på tre forslag til, hvorledes den fremtidige kødkontrol kan organiseres med henblik på at medvirke til en løsning af de nævnte organisatoriske problemer<sup>1</sup>:

---

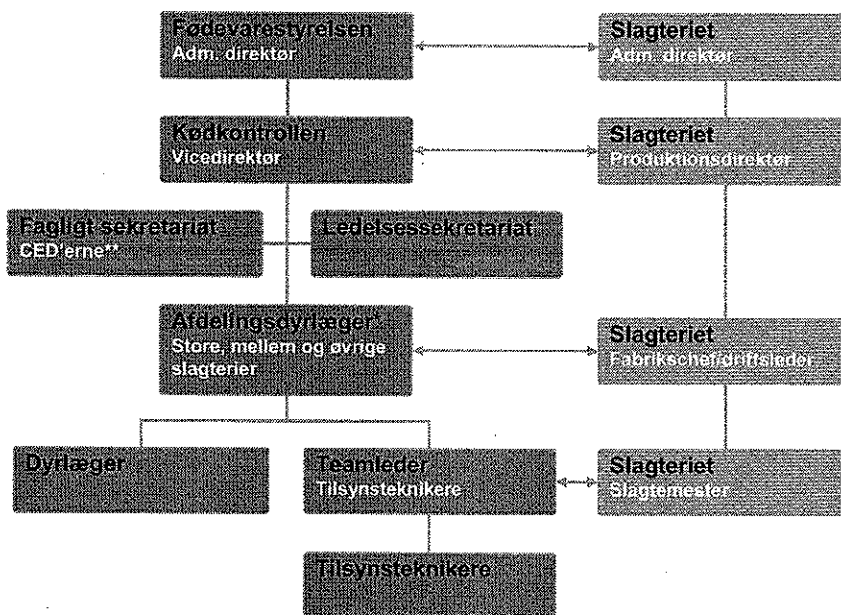
<sup>1</sup> Organisationsmodellerne indeholder ikke indplaceringen af veterinærdirektøren. Denne funktion skal imidlertid fortsat udfyldes, og det forudsættes, at der sker en hensigtsmæssig indplacering af denne i forhold til den struktur, der vælges. Sekretariatet for kødkontrollen skal i alle tre modeller tillige indeholde auditfunktionen (audit af 3. landes krav).

## Organisationsmodel 1: Chefembedsdyrlægemodel



\*Afdelingsdyrlæge referer til højeste ledelseslag på små slagterier og øvrige virksomheder

## Organisationsmodel 2: Afdelingsdyrlægemodel

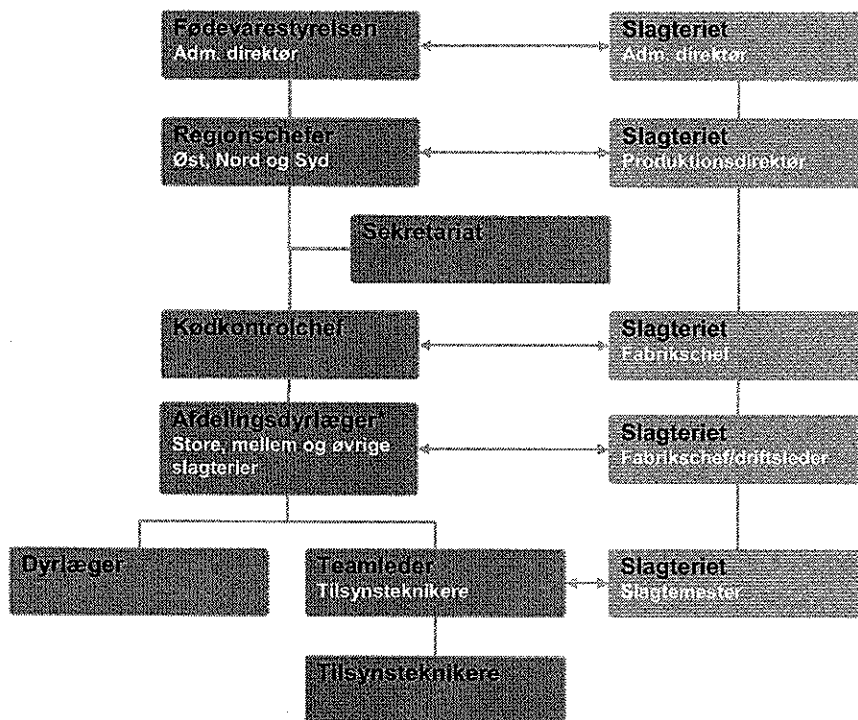


\*Afdelingsdyrlæge referer til højeste ledelseslag på små slagterier og øvrige virksomheder

\*\* Bemændes eventuelt af medarbejdere med CED-baggrund



### Organisationsmodel 3: Regionsmodel



Ovenfor fremgår, at Fødevarerstyrelsens administrerende direktør har sin naturlige kontakt med slagteriets administrerende direktør. I praksis vil der naturligvis også være en høj grad af kontakt mellem kødkontroldirektøren og den administrerende direktør på slagteriet, mens Fødevarerstyrelsens administrerende direktør i praksis også vil have kontakten til brancheforeningen.

Fødevarerstyrelsen kan overveje at indføre én teamlederrolle, som dækker tilsynsteknikere. Det ville indebære færre omkostninger til ledelse, men øge kompleksiteten af teamlederrollen<sup>2</sup>. I korte træk er der følgende styrker og svagheder ved de enkelte modeller:

<sup>2</sup> Vi har ikke kvantificeret omfanget af ledelsesressourcer i teamlederrollen

Ledelsesmodel	Styrker	Svagheder
Model 1 Chefanbefalingsmodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fælle ledelseslag og mindre tung i den øverste del af organisationen.</li> <li>Større nærhed til lokale kødkontroller.</li> <li>Tættere samarbejde om økonomi, budget, personaleledelse/administration mellem topledelsen og de lokale kontroller.</li> <li>Understøtter branchens organisationsmodel.</li> <li>Indførelse af teamlederniveau, der skal sikre nærhed i forhold til tilsynsteknikere (og dyrlæge i de tilfælde, hvor det skønnes nødvendigt).</li> <li>Organisationen løftes ud i selvstændig enhed og gør dermed en eksternalisering mulig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vil påvirke den øvrige organisation i FVST som følge af organisatoriske tilpasninger i kødkontrollen.</li> <li>CED'er og afdelingsdyrlægernes ledelsesmæssige kompetencer bør styrkes.</li> </ul>
Model 2 Afdelingsdyrlægers model	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kort ledelsesvej.</li> <li>Specialisering af ledelsesmæssig og faglige kompetencer i kødkontrollen.</li> <li>Fokus på faglighed og ensartet kontrol.</li> <li>Teamlederniveau – nærhed i forhold til tilsynsteknikere.</li> <li>Indførelse af teamlederniveau, der skal sikre nærhed i forhold til tilsynsteknikere (og teamledere for dyrlæger, hvor det skønnes nødvendigt).</li> <li>Organisationen løftes ud i selvstændig enhed og gør dermed en eksternalisering mulig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vil påvirke den øvrige organisation i FVST som følge af organisatoriske tilpasninger i kødkontrollen.</li> <li>Afdelingsdyrlægernes ledelsesmæssige kompetencer bør styrkes.</li> <li>Vicedirektøren for kødkontrollen får et stort span-of-control med ansvar for strategi og daglig drift.</li> <li>Model 2 understøtter ikke branchens struktur på samme hierarkiske direkte måde som Model 1.</li> </ul>
Model 3 Regionmodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antal af lokale ledere er reduceret i øverste ledelseslag.</li> <li>Regional håndtering af lokale problemstillinger.</li> <li>Organisationen minder om den nuværende struktur og indebærer færre organisatoriske ændringer.</li> <li>Teamlederniveau – nærhed i forhold til tilsynsteknikere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Højere grad af fokus på geografi frem for slægtetype.</li> <li>Mindre organisatorisk synlighed.</li> <li>Flerstrengt overordnet ledelsesansvar for kødkontrollen.</li> <li>Ikke samme klarhed omkring placering af ledelsesmæssigt ansvar for kødkontrollen som i model 1 og 2.</li> <li>Direkte referance mellem styringsenheden og daglig ledelse skal defineres mere præcist end i model 1 og 2.</li> </ul>

I Appendiks C har vi forklaret model 1 og 2 nærmere. Her er også givet eksempler på bemandingsnormer og "span-of-control" for forskellige typer af ledere. Model 3 er ikke uddybet nærmere, da den er en kombination af model 1 og 2.

En ny organisationsmodel vil isoleret set ikke have væsentlig effekt på omkostningerne:

	Nuværende model	Model 1	Model 2	Model 3
Lønomkostning	278 mio. kr.	274 mio. kr.	270 mio. kr.	273 mio. kr.

Implementering af en ny organisationsstruktur vurderes således på kort sigt at kunne bidrage med omkostningsbesparelse på mellem 3-8 mio. kr., uden at dette efter vores vurdering berører kvaliteten af kødkontrollen. På længere sigt vil en ny organisationsmodel efter vores vurdering kunne realisere en lang række yderligere omkostningsbesparelser med et noget større potentiale, som følger af bl.a.:

- Optimering af ledelseskraft i kødkontrollen
- Større fokus på opgaven i kødkontrollen som følge af klare rolle- og ansvarsbeskrivelser
- Klare snitflader i organisationen
- Reduktion af kompleksitet i forretningsgange - både i forhold til kødkontrollen og branchen
- Bedre samarbejde med branchen om bemanding.

Ovenstående forhold vil efter vores vurdering have klare effekter i forhold til:

- Reduktion af sygefravær
- Reduktion i antal af timelønnede og vikarassistance i kødkontrollen
- Reduktion af personaleomsætning
- Reduktion af samlede lønomkostninger.

Samlet vil en ny organisering på længere sigt være et væsentligt bidrag til de fremtidige omkostningsreduktioner i kødkontrollen, uden at kvaliteten efter vores vurdering påvirkes.

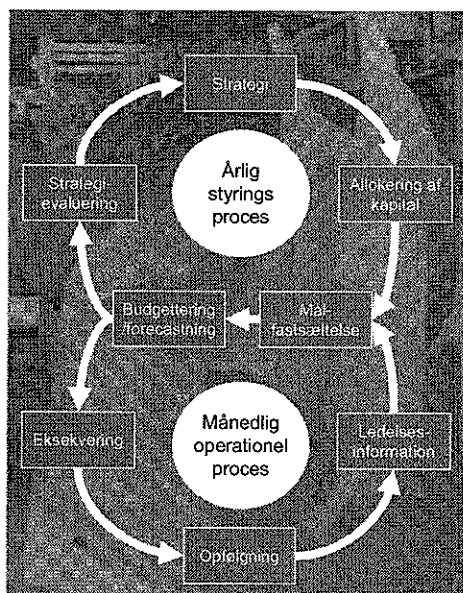
Vi er opmærksomme på, at der vil være væsentlige udfordringer for Fødevarestyrelsen ved at organisere kødkontrollen på en markant anderledes måde. Herunder skal eventuelle ansættelsesretlige problemstillinger undersøges nærmere, bl.a. fordi størstedelen af de ledende medarbejdere er tjenestemandsansatte. Det er tillige vores vurdering, at en udskillelse af kødkontrollen fra de øvrige opgaver i styrelsen vil medføre behov for en reorganisering af hele eller dele af de tilbageværende funktioner i styrelsen.

## **2.2 En ny styringsmodel**

Det er vores vurdering, at der er behov for en ændring af den interne styring af kødkontrollen. Vi har konstateret, at der generelt er en manglende fordeling af ansvar hos de ledende medarbejdere - både på slagterierne, i de administrative funktioner og på de højeste ledelseslag i regionerne og i Mørkhøj. Desuden har vi konstateret, at ledelsen af kødkontrollen på slagterierne ikke får og ikke påtager sig ansvar for personale, økonomi og budget. Det skyldes efter vores vurdering, at der ikke har været et tilstrækkeligt fokus på at placere ansvaret for driften af kontrollen. Hertil kommer, at der mangler et klart link mellem de årlige processer i styrelsen og den månedlige styring i kødkontrollen.

Vi anbefaler derfor, at der indføres en ny styringsmodel med fokus på de årlige strategiske processer og de månedlige operative processer. Styringsmodellen er baseret på henholdsvis en årlig og en månedlig cyklus med indbyrdes afhængighed. Den årlige proces er primært relateret til at skulle fastlægge strategien og allokere tilstrækkeligt med ressourcer/kapital til kontrollen, hvor den månedlige proces har sit fokus på implementering, opfølgning og måling af strategi/målopfyldelse. En styringsmodel er basalt set en samling og strukturering af en række nødvendige processer til at sikre, at der "kommer styr på tingene".

Styringsmodellen kan illustreres således:



Styringsmodellen skal efter vores vurdering bl.a. sikre klare målsætninger og målopfølgning for alle ledende medarbejdere i kødkontrollen. På nuværende tidspunkt er ansvaret for realisering af den overordnede strategi ikke nedbrudt på de forskellige ledelsesniveauer. Det betyder, at de ansatte i kontrollen ikke føler noget ansvar - eller risiko - for implementering af handlingsplanen og andre strategiske tiltag. Derved er strategien blot en topledelsesstrategi, som ikke "ejes" af den/de personer, som i sidste ende bliver ansvarlige for det praktiske arbejde, nemlig afdelingsdyrlæger, chefembedsdyrlæger m.fl.

En klar forbindelse mellem "top" og "bund" betyder, at der er bedre muligheder for at sikre, at f.eks. mål om reduktioner i enhedsomkostningerne - herunder månedlig opfølgning på realiserede tal i forhold til budget - udmøntes i organisationen. Vi anbefaler derfor, at der årligt indføres konkrete målepunkter (key performance indicators - KPI'er) på alle ledelsesniveauer som udtryk for en udmøntning af strategien. Derudover skal KPI'erne være genstand for en månedlig opfølgning, hvor realiserede tal rapporteres og analyseres. Er der væsentlige stigninger i enhedsomkostningerne, skal der følges op herpå, eventuelt ved konkrete tiltag i en handlingsplan. I en situation med faldende slagtetal er det specielt vigtigt, at der i budgetteringen og opfølgningen fokuseres på enhedsomkostninger, dvs. kontroludgift pr. slagteenhed. Alle de ledende medarbejders performance bør benchmarkes og offentliggøres i den interne rapportering fordelt på alle KPI'erne.

I Appendiks D er vist et eksempel på KPI'er for alle de ledere, som indgår i organisationsmodel 1. Disse KPI'er er alene et eksempel - de endelige KPI'er skal naturligvis udarbejdes af Fødevarestyrelsen som led i udmøntningen af strategien for kødkontrollen. Der er tillige angivet eksempler på, hvorledes de enkelte KPI'er kan nedbrydes på de enkelte led i organisationen, ligesom der er vist eksempler på, hvorledes arbejdet med KPI'er kan indgå i et årsforløb (et såkaldt "årshjul").

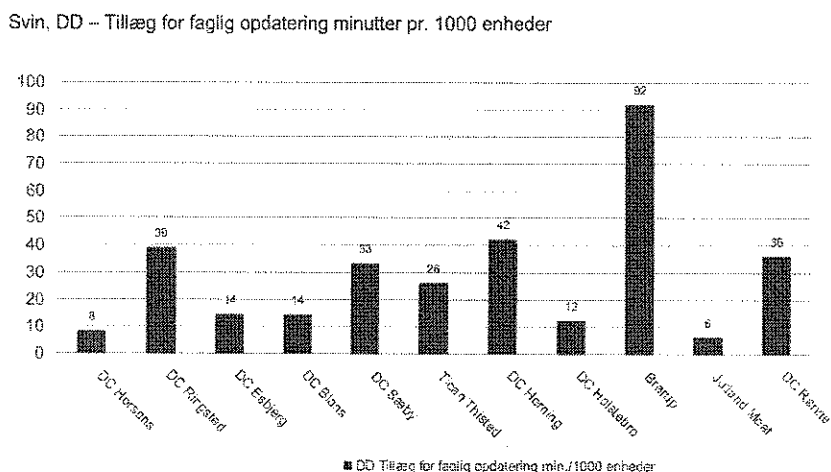
## 2.2.1 Særligt om økonomistyringen - en del af styringsmodellen

En meget vigtig del af styringsmodellen er økonomistyringen, herunder budgettering, budgetopfølgning og fakturering. Denne del af modellen er en helt afgørende brik til at sikre, at resten af styringen fungerer.

Vi har konstateret klare indikationer på væsentlige mangler i budgetteringen og opfølgningen på budgettet. Det er tilfældet vedrørende de to væsentligste områder, nemlig *bemandingen af kødkontrollen og fællesomkostningerne*.

### *Budgettering af bemandingen*

På de enkelte slagterier er der væsentlige forskelle på, hvordan der budgetteres. Der er tilsyneladende ikke nogen fælles opfattelse af, hvor lang tid kontrollen pr. slagteenhed skal tage, hvor meget faglig opdatering der er nødvendig, efterkontrol etc. Som eksempel kan nævnes faglig opdatering, der er vist i følgende graf:



Grafen viser, at der allerede på budgetteringsstadiet ikke er nogen fælles opfattelse af, hvad der er nødvendigt. Slagteriet Brørup er budgetteret med 10 gange mere tidsanvendelse til faglig opdatering i forhold til Horsens målt i minutter pr. 1.000 slagteenheder. Denne forskel kan ikke umiddelbart forklares med manglende kompetencer i Brørup, men mere med uklare principper og retningslinjer for budgetteringen. De øvrige grafer i Appendiks G, Økonomistyring, viser tilsvarende forskelle, der ikke uden videre kan forklares i slagteriernes forhold. Forskellen i budgetteringen kan efter vores vurdering tyde på, at der dels er uklarhed om, hvad kontrol- og tilsynsopgaven egentlig omfatter, dels at budgetteringen synes at ske ud fra, hvor mange medarbejdere, der kan disponeres over, snarere end en vurdering af, hvor mange medarbejdere der er behov for.

### *Fællesomkostninger*

Der er væsentlige mangler i budgetteringen af fællesomkostninger, hvor der ikke p.t. er placeret et egentlig budgetansvar, hvilket formentlig er en af hovedårsagerne til, at fællesomkostningerne er vokset over tid. Der er heller ingen opfølgning eller aktiv overvågning

af udviklingen i omkostningerne. Det skyldes efter vores vurdering primært, at der ikke er nogen, som føler et ansvar for disse omkostninger. Fællesomkostningerne skal således ejes af de ansvarlige dyrlæger, da de "ejer" en andel af omkostningsbasen.

Vi anbefaler derfor, at der indføres nye budgetteringsprocesser for henholdsvis bemanning og fællesomkostningerne. Vi har skitseret disse principper i detaljer i Appendiks D.

De gengivne forslag i Appendiks D indebærer, at ansvaret for budgettet entydigt lægges hos vicedirektøren/regionscheferne, hvor sekretariatet har en koordinerende rolle. Vicedirektøren/regionscheferne skal i forbindelse med review af budgettet for bemanning og fællesomkostningerne benchmarke budgetterne op imod hinanden, så der undgås uforklarlige forskelle, som nævnt ovenfor i eksemplet med Brørup. Efter budgetterne er godkendt på topledelsesniveau i styrelsen, bør styrelsen indgå i en dialog med branchen om budgetterne, dvs. om forudsætningerne for budgetterne, beregningerne mv. for at kvalitetssikre indholdet.

For at sikre et klart match mellem budgetteringsniveau og opfølgingsniveau i bemanningsplanerne, skal styrelsen indføre et mere detaljeret registreringsniveau i timeregistreringen. Det skal ske ved at forøge antallet af aktiviteter i registreringen, så det afspejler styringsbehovet for ledelsen inklusive de ansvarlige dyrlæger. Budgetopfølgning skal udføres på månedsbasis. Der bør tilmed indføres månedlig fakturering af realiserede omkostninger (dvs. bagudrettet) dækkende løn (bemanning) og fællesomkostninger. Derved kan faktureringen betragtes som månedslukning. Fakturaen bør indeholde et detaljeringsniveau, så der er sammenhæng mellem fakturaindhold og de anbefalede aktiviteter i tidsregistreringen og fællesomkostningerne. Forøges styringsinformationen, bliver det muligt at måle, styre og reagere på månedsafvigelser i forhold til budget i god tid, inden en negativ afvigelse udvikler sig yderligere.

Månedslukningen giver ligeledes input til den månedlige ledelsesinformation, f.eks. KPI'erne i styringsmodellen, inklusive omkostninger, tidsforbrug på aktiviteter, sygefravær osv. Denne type ledelsesinformation foreligger ikke p.t. I Appendiks D er angivet eksempel på ledelsesinformation.

### **2.3 En ny incitamentsmodel**

Efter den nuværende incitamentsmodel betaler slagterierne krone for krone i forhold til de afholdte omkostninger. Denne model mangler incitament for Fødevarestyrelsen til løbende at effektivisere og derved reducere enhedsomkostningerne. Givet rammerne af denne betalingsmodel for omkostningerne i kødkontrollen er det vores anbefaling vedrørende en ny incitamentsmodel, at den tilstræber at indføre nogle værktøjer til at sikre, at ulemperne ved den nuværende model reduceres mest muligt. Det sker ved at indføre nogle kontante bonusordninger for de enkelte medarbejdere eller ledere, når enhedsomkostningerne nedbringes mere end forventet, samt andre målsætninger opnås. Nedenfor har vi beskrevet tre forskellige modeller.

Det skal understreges, at de tre incitamentsmodeller udelukkende behandler finansieringen af incitamenterne, mens opstillingen af kriterierne for udbetalingen af bonus til den enkelte bør fastlægges samtidig med opstillingen af KPI'er. Forslagene er ikke udtømmende. Vi anbefaler, at den endelige udformning af modellerne sker i et samarbejde mellem Fødevarestyrelsen, medarbejderne og erhvervet.

### **2.3.1 Incitamentsmodel 1 - "omkostningsreduktionsmodellen"**

Model 1 fokuserer på omkostningsreduktion. Evnen til at reducere omkostningerne bliver således bestemmende for størrelsen på den udbetalte bonus. Denne model indeholder følgende elementer:

- Størrelsen på den udbetalte bonus afhænger af størrelsen på omkostningsreduktionen i forhold til det budgetterede.
- Der udbetales kun bonus i de tilfælde, hvor der realiseres en omkostningsbesparelse i forhold til budgettet - ud over hvad handlingsplanen forventes at udløse - set over et år.
- Omkostningsbesparelsen i forhold til budgettet deles mellem kødkontrollen og virksomheden. 50 % af omkostningsbesparelsen går således til fordeling mellem kødkontrollens ansatte ud fra kriterierne i KPI-opsætningen.

### **2.3.2 Incitamentsmodel 2 - "fokus på KPI'er"**

Model 2 fokuserer på en bonuspulje, der fordeles blandt kødkontrollens medarbejdere, hvis de opstillede KPI'er indfries. Denne model har følgende elementer:

- Prisen pr. time, der faktureres til slagterierne for teknikere og dyrlæger, øges med f.eks. 1-2 % i forhold til normalprisen. Meromkostningen pr. time anvendes til en bonuspulje til fordeling blandt medarbejderne i kødkontrollen, hvis de opstillede mål for KPI'erne opnås.
- En sådan bonuspulje for kødkontrollen vil formentlig ligge i niveauet 2,5-5 mio. kr. (fællespulje) årligt til fordeling blandt medarbejderne. Uanset hvor meget der overperformes i forhold til budgettet, kan der samlet set ikke udbetales mere i bonus, end der er oparbejdet i bonuspuljen. Fordelingen af bonuspuljen blandt medarbejderne bør nærmere defineres i forhold til de opstillede KPI'er, herunder prisen pr. slagteenhed.

Vi har med ovenstående model ikke taget stilling til, hvorvidt der samlet set skal ske en stigning i timeprisen for kødkontrollen. Det må således forventes, at mange af de omkostningsreducerende tiltag klart trækker i nedadgående retning.

### **2.3.3 Incitamentsmodel 3 - "blandingsmodellen"**

Model 3 fokuserer på omkostningsreduktion i forhold til branchen og evnen til at performe i forhold til kødkontrollens strategiske fokuspunkter på økonomi og budget, bemanning, faglighed, ledelse og samarbejde.

Modellen indeholder følgende elementer:

- 5-10 % af ledernes løn gøres variabel og kan tilfalde dem, såfremt der er overholdelse af de opsatte KPI'er.
- Realiseres der en væsentlig omkostningsreduktion, vil erhvervet betale 2,5-5 % af ledernes løn som bonus.
- Der udbetales kun bonus i de tilfælde, hvor reduktionen i omkostningerne, som angivet i omkostninger pr. slagteenhed, overskrider bonusstørrelsen.

### 2.3.4 Oversigt over fordele og ulemper

Følgende skema angiver fordele og ulemper ved de tre incitamentsmodeller:

Incitamentsmodel	Styrker	Svagheder
Incitamentsmodel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikrer fokus på omkostningsreduktion hos kødkontrollen, idet størrelsen af omkostningsreduktionen bestemmer størrelsen af den udbetalte bonus.</li> <li>• Gode økonomiske incitamentter for kødkontrollen uden øvre grænse for bonusudbetaling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoen for overbudgettering i forbindelse med årsbudgettet øges, idet det vil forbedre kødkontrollens chancer for bonusudbetaling. Dette kan imødekommes ved de KPI'er, der er opstillet omkring omkostningsreduktion.</li> </ul>
Incitamentsmodel 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindre ressourcekrævende model for kødkontrollen at håndtere.</li> <li>• Slagterierne kender på forhånd maksimal omkostningen til bonusudbetaling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slagterierne vil på kort sigt opleve et stigende omkostningsniveau uden garanti for omkostningsreduktioner. Bonuspuljen tilbagebetales dog årligt, såfremt bonuspen ikke kommer til udbetaling i kontrollens regi.</li> <li>• Kødkontrollens incitamentter er mindre i Model 2 end i Model 1, i de situationer hvor der overperformes kraftigt. I denne model kan den samlede bonus ikke overstige bonuspuljen - modsat Model 1.</li> </ul>
Incitamentsmodel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slagterierne betaler ikke til kontrollen, medmindre der er realiserede omkostningsbesparelser.</li> <li>• Kontrollens medarbejdere påtager sig en risiko med samme omkostningsniveau.</li> <li>• Ejerskab til ønsket om mere optimal ressourceanvendelse hos både virksomheder og kødkontrollens personale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejderne vil kunne opleve modellen som værende risikofyldt med en potentiel lønnedgang og et lille afkast, såfremt de opstillede KPI'er nås og der realiseres en omkostningsreduktion.</li> <li>• Der er et manglende incitament til stor overperformance, fordi der er et loft på bonuspen på 5% af lønnen.</li> <li>• Slagterierne kan ikke på månedsbasis evaluere bonuspenens størrelse.</li> </ul>



### 3 Forslag til omkostningsreduktioner og beregnede effekter

Som nævnt er der efter vores vurdering betydelige muligheder for at effektivisere kødkontrollen, uden at kvaliteten i kontrollen forringes. Det er vores opfattelse, at effekten fra nedenstående forslag til omkostningsreduktioner risikerer at blive reduceret, hvis ikke der samtidig indføres en ny organisations-, styrings- og incitamentsmodel. Fødevarestyrelsen skal efter vores opfattelse fokusere på følgende:

- Afskaffe pausenotatet og tilpasse pauserne til slagteriernes pausestruktur for at øge fleksibiliteten og effektiviteten.
- Indføre visuel kontrol på alle relevante slagterier, svarende til den model, der er indeholdt i handlingsplanen.
- Udarbejde standardtidsforbrug vedrørende gennemførelse af kødkontrollens aktiviteter, herunder AM, PM, efterkontrol, tilsyn og administration med respekt for forskellene i virksomhedstyper og produktionsfaciliteter.
- Udarbejde risikobaserede, detaljerede arbejdsbeskrivelser for AM, PM og efterkontrollen med henblik på en revurdering af minimumsbemandingen.
- Udarbejde performancestandarder, som kontrollen og virksomheden skal leve op til, som det ses i f.eks. Holland. Det vil betyde, at tilgangen til opgaven med kødkontrol og tilsyn standardiseres og ensartes for yderligere at optimere ressourceforbruget.

Endvidere vil det være nødvendigt at tilpasse overenskomsterne på de områder, hvor der er åbenlyse uhensigtsmæssigheder i forhold til produktionen på slagterierne.

Nedenfor har vi beregnet effekten af disse tiltag, hvis de implementeres på de større svine-slagterier. Effekten er beregnet som et indeks, hvor 100 udgør de totale omkostninger, som slagterierne betaler for kontrolydelsen. De nævnte tal repræsenterer således besparelser i forhold til det nuværende indeks:

	Realiseret 2008	Pause	Visuel kontrol	Tilsyn og efterkontrol	Organise- ring	Endeligt indeks
<b>Direkte omkostninger</b>						
AM-kontrol	4	-1				3
PM-kontrol	42	-7	-12			23
Efterkontrol	12	-2		-3		7
Prøveudtagning	1					1
Tilsyn	4			-1		3
Særlige forhold	2					2
Sygdom	5	-1	-1			3
Ferie	4		-1			3
Administration og ledelse	4				-2	2
Øvrige	4		-1			3
	82	-11	-15	-4	-2	50
<b>Fællesomkostninger</b>						
Fravær og arbejdsskader	3		-1			2
Uddannelse/kursus	10	-2	-1	-2	-1	4
Administration og ledelse	3				-1	2
It og øvrige omkostninger	2					2
	18	-2	-2	-2	-2	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-13</b>	<b>-17</b>	<b>-6</b>	<b>-4</b>	<b>60</b>

Som det ses, forventes de væsentligste besparelser ved tilpasning af pausestrukturen og visuel kødkontrol. Herefter vil pauserne svare til det omfang, som i dag eksisterer blandt slagteriarbejderne. Ovenstående vil efter vores vurdering kunne gennemføres, uden at kvaliteten af kontrollen forringes.

Ovenstående beregning er baseret på følgende væsentlige forudsætninger:

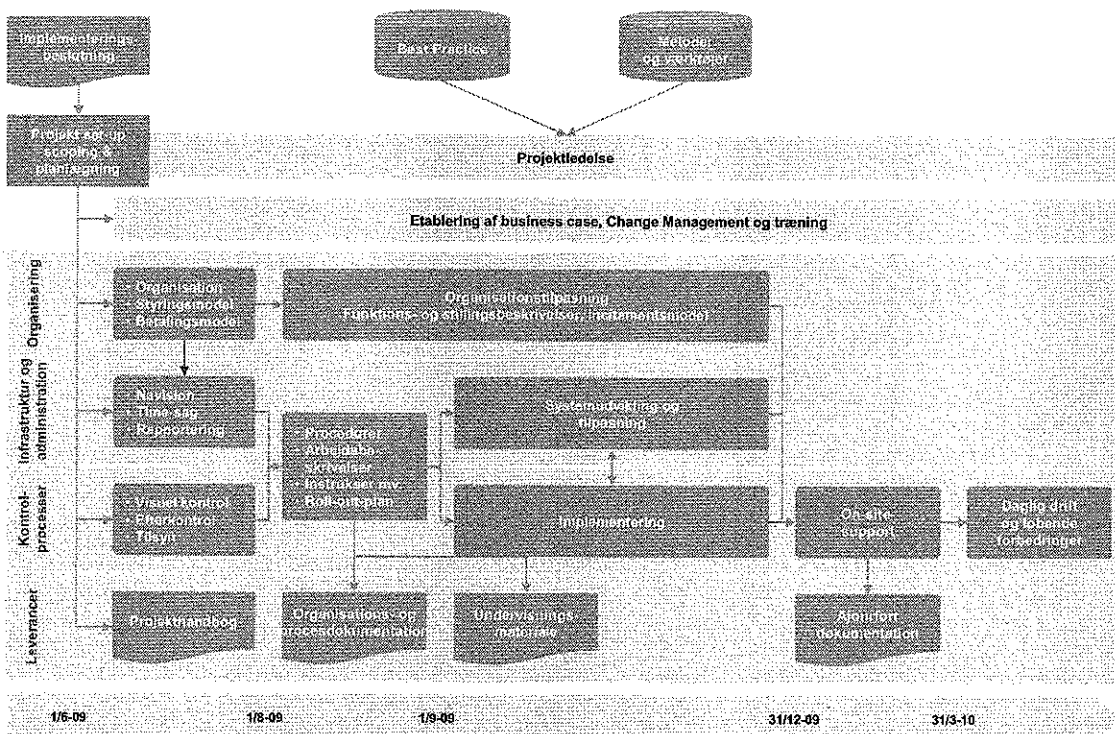
- En indeksberegning af de realiserede samlede omkostninger for kødkontrollen for 2008 for 11 store svineslagterier.
- I kolonnen "Pauser" er angivet besparelspotentialet, jf. Fødevarestyrelsens pausenotat "Fællesprincipper for pauseafholdelse i kødkontrollen". Pausenotatet viser, at tilsynsteknikere og dyrlæger på svineslagterierne holder betalte pauser, svarende til 22,5 % af en arbejdsdag, hvilket vi forudsætter, at de rent faktisk afholder. Ifølge erhvervet har slagterimedarbejderne betalte pauser i 7 % af en arbejdsdag. Det er antaget, at kødkontrollens medarbejdere på svineslagterierne vil kunne følge samme regler for pauseafholdelse som erhvervet. De personaleretlige forhold vedrørende en sådan ændring skal dog i givet fald undersøges nærmere, og som følge af sådanne barrierer kan effekten vise sig at blive mindre.
- I kolonnen "Visuel kontrol" er angivet besparelspotentialet ved at indføre visuel kontrol. Vi har forudsat, at de hollandske erfaringer med visuel kontrol udnyttes til fulde ved indførelsen af den visuelle kontrol. For et typisk, stort svineslagteri svarer det til en reduktion fra seks til fire medarbejdere på båndkontrollen. I handlingsplanen er der som

en beregningsforudsætning forudsat en reduktion med en medarbejder pr. slagtelinje, altså typisk fra seks til fem medarbejdere. I ministeriets handlingsplan er besparelsen således mindre end i nærværende undersøgelse. Omfanget af besparelsen vil i sidste ende tillige være afhængig af de amerikanske myndigheders betingelser for accept af visuel kødkontrol.

- I kolonnen "Tilsyn og efterkontrol" er angivet besparelspotentialet ved efterkontrol og tilsynsopgaven. Reduktionen kan bl.a. henføres til det forhold, at de enkelte slagteri-er anvender uensartede standarder.
- I kolonnen "Organisering" er angivet det besparelspotentiale, som er en konsekvens af den forestående omorganisering. Endvidere er indregnet effekten af ovenstående personalereduktion.

## 4 Forslag til implementeringsplan

I nedenstående figur har vi opstillet et forslag til en overordnet implementeringsplan. Som det fremgår, vurderer vi, at den væsentligste del af implementeringen af de omtalte ændringer kan gennemføres med udgangen af 2009:



Vurderingen er baseret på en række forudsætninger, hvoraf de væsentligste kan sammenfattes i følgende hovedpunkter:

- Der træffes beslutning om projektets gennemførelse inden 1. juni 2009. Dette skal tillige omfatte bevilling af de nødvendige ressourcer til projektets gennemførelse.
- Projektorganisationen etableres i umiddelbar forlængelse af beslutningen. Vi har efterfølgende skitseret et forslag til projektorganisering.
- En væsentlig opgave vil være koordinering med allerede igangsatte projekter, herunder de initiativer der følger af handlingsplanen, f.eks. igangsættelse af visuel kontrol (1. september 2009).
- I perioden 1. september til 31. december 2009 gennemføres et parallelt forløb, hvor der gennemføres:
  - Organisatoriske tilpasninger, herunder etablering af incitamentsmodel
  - Etablering af den nødvendige systemunderstøttelse, tilpasning af Navision Stat, etablering af time-/sagsregistreringer og rapportering
  - Ændringer i kontrolprocedurerne, herunder sikring af at procedurerne overholder samtlige krav til kvalitet, dokumentation mv.
- Styringsmodellen skal være færdigimplementeret den 1. januar 2010.

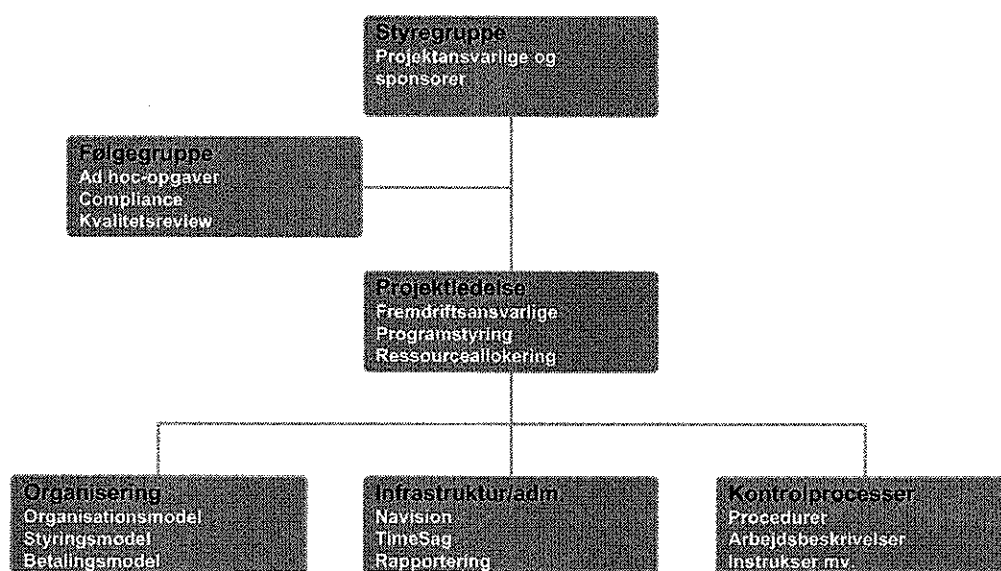
- I en periode efter implementeringen må det forventes, at der skal etableres en on-site-support til sikring af korrekt anvendelse af de nye procedurer, systemer mv., herunder f.eks. time-/sagsregistrering. I denne periode vil der tillige være mulighed for at foretage eventuelle nødvendige tilpasninger i procedurer, dokumentation mv.

Endvidere er det en væsentlig forudsætning, at styregruppen og projektgruppen tildeles den nødvendige beslutningskompetence til håndtering af de daglige opgaver mv.

Implementeringen vil være forbundet med en række projektomkostninger. Omkostningerne er ikke kvantificeret. Vi vurderer dog umiddelbart, at en business case for projektet vil vise en kort tilbagebetalingsperiode.

### Forslag til projektorganisering

Vi foreslår, at der etableres en traditionel projektorganisation:



En væsentlig opgave for projektet er at sikre koordinering med de allerede igangsatte initiativer, der følger af handlingsplanen. I den forbindelse vil det være naturligt at overveje, om disse initiativer skal integreres i ovenstående projekt, således at der kun arbejdes med en styregruppe og projektledelse. Herved undgås blandt andet, at der skal anvendes ressourcer på koordinering af initiativer, der er undergivet forskellig ledelse.

I projektorganisationen er indsat en følgegruppe. Følgegruppen bør være bemanded med medarbejdere, der er uafhængige af det daglige projektarbejde. Følgegruppen kan på vegne af styregruppen varetage forskellige ad hoc-opgaver, f.eks.:

- Vurdering af compliance med forskellige regelsæt, herunder f.eks. fødevarerikkerhed og revisionsmæssige krav
- Quality Review på udvalgte projektleverancer.

## 5 Overordnet vurdering af mulighederne for at udlicitere kødkontrollen

Der ligger i Kontrolforordningen en mulighed for på en række betingelser at uddelegere specifikke opgaver i kødkontrollen. Ifølge Kontrolforordningen kan myndighederne delegere specifikke opgaver for offentlig kontrol til et eller flere kontrolorganer på en række betingelser<sup>3</sup>. Myndighederne skal foretage audit af den uddelegerede kontrol, og EU-Kommissionen skal underrettes om uddelegeringen.

Det er en grundlæggende forudsætning for udlicitering, at den samlede kødkontrol efterfølgende kan godkendes af tredjelande (Japan, Kina, Rusland, USA mv.). Der er mange forhold, der skal tænkes ind, hvis kødkontrollen skal uddelegeres til en tredjepart. Det kan overvejes at udlicitere en bestemt del af kødkontrollen på slagtelinjen, hele kødkontrollen eller opgaver, der varetages af bestemte faggrupper på slagtelinjen - dyrlæger eller tilsynsfunktionærer. Det kan også overvejes at udlicitere kødkontrollen på udvalgte slagterier, men ikke på alle slagterier. Dertil kommer, at der i praksis skal være en tredjepart med de nødvendige kvalifikationer at uddelegere kontrolopgaven til.

På nuværende tidspunkt anbefaler vi ikke, at kontrolopgaven udliciteres.

Vi vurderer, at Fødevarestyrelsen med overgangen til organisationsmodel 1, 2 eller 3 skaber mulighed for senere at gennemføre en udlicitering. Det skyldes dels, at organisationen bliver betydeligt mere effektiv, og dels at kødkontrollens opgaver udskilles fra Fødevarestyrelsens øvrige opgaveportefølje.

Det er vores opfattelse, at en vurdering af mulighederne for udlicitering skal inddrage spørgsmålet om den juridiske struktur af kødkontrollen. Det kan således være lettere at udlicitere en funktion, der er drevet inden for rammerne af en veldefineret juridisk enhed. Vi har ikke analyseret, om en egnet model kan være en Selvstændig Offentlig Virksomhed, et statsligt aktieselskab eller en form for selveje.

Et alternativ til at lægge den eksisterende kødkontrol - med de af os foreslåede tilpasninger - over i en ny enhed, f.eks. en særlig offentlig virksomhed, kan være en udlicitering af selve aktiviteten. Principielt kan dette ske ved at etablere en beskrivelse af aktiviteten og herefter få en privat aktør til at byde på løsningen af opgaven.

Sidstnævnte model forudsætter efter vores vurdering imidlertid også, at u hensigtsmæssighederne ved den nuværende kødkontrol først fjernes, eftersom beskrivelsen af de aktiviteter, der skal varetages af en privat aktør, bør ske ud fra, hvorledes opgaverne mest effektivt kan løses.

---

<sup>3</sup> Se betingelser i Rapport arbejdsgruppe 5 vedrørende kødkontrollen

Uanset hvilken udliciteringsmodel der vælges, og uanset hvilken juridisk form den skal have, anbefaler vi, at der gøres et godt forarbejde - dels ved at gennemføre de af os foreslåede tiltag i nærværende rapport, dels grundigt overvejer fordele og ulemper ved de forskellige udliciteringsmodeller.

## 6 Overordnede observationer i kødkontrollen

Vores undersøgelse er i høj grad baseret på interview med en lang række medarbejdere og ledere i kødkontrollen. Vi har opsamlet en lang række af vores observationer i følgende skema - de er uddybet nærmere i Appendiks B og G.

1. Manglende ansvars- og rollebeskrivelse for ledelsen i kødkontrollen.	1. Ledelsen mangler styringsværktøj i form af ledelsesinformation.	1. Mangel på finansieringsmuligheder af incitamentsstruktur.	1. Uensartet niveau for gennemsørelse af tilsyn.	1. Mangel på klar rekrutteringsstrategi.
2. Manglende formelt ledelsesansvar på mange arbejdspladser.	2. Mangel på mål og produktivitetskrav	2. Mangel på en sammenhængende incitamentsstruktur, der binder aflønning og performance sammen på organisatorisk og individniveau.	2. Uensartet niveau for kassationer i båndkontrol.	2. Ti tider dårligt samarbejde mellem branchen og kødkontrollen.
3. Ansatteforhold i embeder er geografisk ufeleksible, og CED har få værktøjer til muligheden for at rotere medarbejdere mellem arbejdspladser til at dække sygdom, ferie mv.	3. Samarbejdet om budgetter og arbejdsforhold (kontorer, pauseforhold samt indretning af bånd og eller kontrol) er dårligt.		3. Ingen detaljerede arbejdsbeskrivelser for kontrolarbejdet.	3. Manglende respekt og forståelse for hinandens arbejdsvilkår.
4. Ledelsen i kødkontrollen er fagligt fokuserede.	4. Der er ikke placeret et budgetansvar for fællesomkostninger.		4. Højere bemandsningsnorm end på slagterier underlagt samme krav i andre lande.	4. Kontrollen ønsker de fleste steder bedre indsigt og kommunikation omkring fremtidig produktion - både lang- og kortsigtet.
5. Organisationen er tung i toppen.	5. Bemandsningsmodellen anvendes ikke ensartet, og der er indikationer på, at budgetteringen af ledsforbruget til kontrolopgaven ikke tager udgangspunkt i den faktiske opgave.		5. Uenighed blandt veltalere om det eksisterende kontrolomfang.	5. Manglende mødestruktur, information og koordinering mellem ledelse og medarbejdere i kødkontrollen og branchen.
6. Organisationen indeholder mange ledelseslag.	6. Der anvendes en del ressourcer på opfølgningen af tekniske forstyrrelser til fællesomkostninger.		6. Nogle veltalere mener, at omfanget af tilsyn og bemandsningsnormen for båndkontrol er for høj.	6. Strategi, forebningsplaner, budgetter og status kommunikerer ikke ud i organisationen.
7. Stort span-of-control i forhold til tilsynsteknikere.	7. Det er ikke muligt at udspecificere tilmødbrug på aktivitetsniveau og aktivitetskoder til brug for styring og måling.		7. Pausenotat besværliggør optimal tilrettelæggelse af arbejdstiden (OMK).	7. Eksisterende infrastruktur (data/svarerose) har lange svartider, herunder TimeSag.
8. Manglende forenkling af kødkontrollen i FVST.	8. Budgetopfølgningen strækker sig over en uansigtsmæssig lang tidsperiode.		8. Tid brugt på bl.a. CKL-projekter og klagesager registreres konsekvent af nogle, som tid brugt på virksomheden.	8. Manglende gennemsigtighed i budgetter og regnskaber for virksomheder.
9. Kun få steder deltager stiftelsesdytteren i kontrolarbejdet.	9. De få budgetopfølgninger pr. år og den nuværende skematisk fakturering giver ringe styringsværdi for kødkontrollen.			
10. Chefmedicinstyrelsen (CED) er meget lidt synlig over for både medarbejdere og virksomheder.	10. Der foretages ingen månedlig rapportering, controlling eller anden opfølgning pr. slagteri eller for fællesomkostningerne totalt set.			
	11. Manglende mulighed for detaljeret tidsregistrering på aktiviteter.			
	12. Logbog over afvigelser i forhold til budgetforudsættelserne anvendes ikke systematisk i rapporteringen.			



## 7 Oversigt over vores anbefalinger og rubricering heraf i forhold til værdi og kompleksitet

Vi har opsamlet vores observationer i følgende kategorier:

Udfordring	Udfordring	Udfordring	Udfordring	Udfordring
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indføre ny organisationsmodel.</li> <li>2. Konkretisere roller og ansvar i forhold til performance mål for de forskellige ledelseslag.</li> <li>3. Tilsikre, at personaleansvar overgår til nærmeste leder, herunder ansvar for ansættelser og afskedigelser.</li> <li>4. Indføre isærstruktur i kødkontrolen fordelt på lokalkører og dyrtæger.</li> <li>5. Udarbejde karrierespot for tilsynsteknikere, der ønsker at arbejde målrettet med ledelse.</li> <li>6. Sikre, at nærmeste leder er synlig og tilgængelig ved at frigøre tid til real ledelse og daglig gang på slagterierne.</li> <li>7. Skabe mulighed for geografisk fleksibilitet blandt medarbejdere i ombøder, der dækker små og mindre slagterier (&lt;10 TT'ere).</li> <li>8. Etablere formaliseret mødestruktur internt i kødkontrolen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indføre ny styringsmodel.</li> <li>2. Forbedre budgettering og controlling med fællesomkostninger og bemædning.</li> <li>3. Etablere mere detaljerede timeoplysninger med henblik på egede styringsinformation og fakturering.</li> <li>4. Udarbejde proces for ensartet indsamling af ledelsesinformation i kødkontrolen, herunder ensartet dataindsamling for merarbejde i kødkontrolen.</li> <li>5. Udarbejde standard rapporteringsmodel.</li> <li>6. Udarbejde ny faktureringsproces med månedsfakturering af realiserede omkostninger.</li> <li>7. Forbedre udnyttelse af de nuværende it-systemer til budgetopfølgning til månedlig fakturering.</li> <li>8. Indføre opfølgning på individuel/organisation præstation med proces for rapportering og opfølgning på Kæper.</li> <li>9. Indfør proces for håndtering af sygefraværsambaler, herunder opfølgning på effektivisering af samletale samt fremvisning af sygeerklæring ved første sygefraværsdag, hvor der er bevis på misbrug.</li> <li>10. Indføre opfølgning på medarbejders præstation og adfærd, herunder anvend MUS/LLUS og sygefraværsambaler.</li> <li>11. Etablere formaliseret mødestruktur mellem kødkontrolen og branchen, for f.eks. produktionsforecast, budget og lign.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indføre ny incitamentsmodel til finansiering af incitamentsordninger for nedbringelse af omkostningerne til kødkontrolen.</li> <li>2. Indføre resultatorienteret aflønning i kødkontrolen. Mulighed for omlægning af tiltægsordninger og lønstigninger.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udarbejde risikobaserede detaljerede arbejdsbeskrivelser for AM, PM og efterkontrol med henblik på revurdering af minimumsbo-mændinger og pauseforhold og håndtering heraf.</li> <li>2. Udarbejdelse af standardtidsforbrug for gennemførelse af aktiviteter i respekt for virksomheden (type, slagletal, kontrolmedarbejdere mv.).</li> <li>3. Gennemføre lidsstudier af reelt tidsforbrug målt op imod standardtidsforbruget for identificering af potentielle effektiviseringsgevinster.</li> <li>4. Gennemføre detaljeret operationel benchmark (arbejdsgangsanalyse samt risikovurdering på hver enkelt arbejdsstation) på udførelse af båndkontrol i Holland og Danmark.</li> <li>5. Forbedre koordinering af arbejdsrettelæggelse mellem virksomheder og tilsynsteknikere (sammenhæng mellem overenskomster og lign.).</li> <li>6. Registrere klagesager, partsøringer, dyreværtsager, CKL og lignende på delfregnskab 1-tidsregistreringakkoer.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gennemføre analysekompetencebehov i kødkontrolen sammenhængt med medarbejderes potentiale.</li> <li>2. Samarbejde omkring fremtidig rekruttering af medarbejdere til henholdsvis branche og kødkontrol for at opnå synergier ved et større rekrutteringsgrundlag og flere karrieremuligheder for medarbejdere.</li> <li>3. Konkretisere medarbejderprofiler til kødkontrolen som følge af målrettet rekrutteringsstrategi.</li> <li>4. Udarbejd overordnet kommunikationsstrategi og mødestruktur internt i kødkontrolen.</li> <li>5. Forsætte tværsels- og nærhedsstrategien, men kombinere med konsekvent ledelsesfokus.</li> <li>6. Forbedre forretningsforståelse i (ledelsen af) kødkontrolen</li> </ol>

De mange tiltag, som efter vores vurdering i høj grad er nødvendige ændringer i kødkontrolen, er hver især forbundet med praktiske udfordringer. Vi har indikeret vores forventning til kompleksiteten i de enkelte anbefalinger kombineret med, hvilken værdi vi føler det umiddelbart skaber i relation til en effektiv kødkontrol.

