

*Økonomisk vurdering af Ny Skolemad –  
Københavns Kommune*

*Rapport fra KR Rådgivning*

*KR Rådgivning  
maj 2008*

## Indhold

Indledning.....	3
Hovedkonklusion .....	5
1.1 – Udfordringer for Centralkøkkenet i De Gamles By .....	9
Kapacitet.....	9
Normeringer & løn .....	11
Driftsudgifter .....	13
Menuplan.....	13
Råvarer .....	14
Spild og svind i produktionen .....	15
Emballage og pakning.....	16
Transport .....	17
Arbejds miljø.....	17
Bestillinger .....	18
Bemærkninger til driftsbudgettet .....	18
Delkonklusion .....	19
1.2 – Udfordringer på skolerne .....	21
Løn og normeringer.....	21
Driftsudgifter .....	22
Spild.....	22
Bestillinger .....	23
Menuplan.....	23
Transport og modtagelse .....	24
Behandling af emballage.....	24
Andre vigtige faktorer for driftsøkonomien på skolerne .....	25
Delkonklusion .....	26
1.3 – Scenarier for driftsbudgettet.....	28

## Indledning

I marts 2008 startede KR Rådgivning (KR) et analyse- og vurderingsforløb vedrørende udviklingen og tilrettelæggelsen af en ny skolemadsordning i Københavns Kommune.

Opgaven har været at foretage en ekstern vurdering af ordningen med det eksplicite formål at komme med en kvalificering af de forelagte driftsbudgetter. Opgaven er udført i forhold kontraktens ordlyd ”*det forventes ikke, at der gives en garanti for om økonomien holder, idet det i sidste ende bl.a. afhænger af, hvor mange elever, der vælger at købe skolemaden, samt om de forudsætninger, der er kalkuleret med, holder*”. Dette gælder en vurdering af omkostningerne i Centralkøkkenet i De Gamles By, samt en vurdering af driftsøkonomien ude på skolerne (fase 1).

Derudover vil KR komme med en række anbefalinger (fase 2) til, hvordan opgaverne og ansvaret skal placeres imellem SUF, BUF og skolerne.

I foreliggende rapport (fase 1) er det blevet vurderet hvorvidt forudsætningerne, der er sat, er rimelige, og om der er væsentlige forhold, der er overset. Dette har resulteret i en række anbefalinger af forhold, som kan tages med i betragtning i udviklingsarbejdet.

Rapporten er udarbejdet af KR i tæt dialog med arbejdsgruppen, og præsenterer resultaterne af dette arbejde, samt kommer med anbefalinger til det videre arbejde.

### *Organisering og styring af arbejdet*

Opgaven er blevet løst i tæt samarbejde med en arbejdsgruppe, der har haft deltagelse af nedenstående medlemmer. KR har mødtes jævnligt med arbejdsgruppen i analyseforløbet med det formål løbende at få diskuteret problemstillinger og afklaret tvivlsspørgsmål. Arbejdsgruppen har løbende orienteret styregruppen om arbejdsgruppens arbejde. Styregruppen har haft deltagelse af repræsentanter fra de involverede forvaltninger i Københavns Kommune (BUF, SUF, ØKF) samt Københavns Madhus.

### Arbejdsgruppens medlemmer

- Susanne Jonassen, Centralkøkkenet, De Gamles By, SUF
- Susanne Tøttenborg, Københavns Madhus
- Kenneth Højgaard, Københavns Madhus
- Lina Maria Johnsson, BUF

### Fra KR

- Bo Bloch, KR
- Mette Aaltonen, KR
- Pia Banemann, KR
- Nikolaj Dickmeiss, KR

Styregruppens medlemmer

- Siggie Brandt Kristoffersen, ØKF
- Charlotte Baungaard, SUF
- Susanne Tøttenborg, KBH Madhus
- Kenneth Højgaard, KBH Madhus
- Kaare Garnæs, BUF
- Lina Maria Johnsson, BUF
- Ulrik Bundgaard, ØKF

*Rapportens opbygning*

Rapporten er opbygget efter aftalen mellem KR og arbejdsgruppen, således at der i fase 1 først ses på de driftsøkonomiske udfordringer for Centralkøkkenet i De Gamles By (i rapporten benævnt DGB) og på udfordringerne ude på skolerne. Derefter er der opstillet tre scenarier for driftsbudgettet. Fase 1 vil blive indledt med rapportens hovedkonklusioner.

Dernæst gennemgås KR's anbefalinger til opgave- og ansvarsfordelingen som ligeledes er beskrevet i aftalens fase 2.

Rapportens bilagsliste omfatter referater fra arbejdsgruppens møder, anden relevant korrespondance mellem arbejdsgruppens parter samt udleverede beregninger og budgetter. Aftalen mellem KR og BUF, Københavns kommune vil også være at finde her. Følgende dokumenter vil ikke være at finde i bilagslisten:

- "Redegørelse om skolemad i Københavns Kommune" (Redegørelsen), Københavns Madhus, juli 2007.
- Revisionsmappe Ny Skolemad (Revisionsmappen), Københavns Madhus, april 2008
- Budgetvejledning 2008, Kommunernes Landsforening

## Hovedkonklusion

KR har i denne rapport løbende vurderet omkostningerne og udfordringerne ved at skulle producere Ny Skolemad i Centralkøkkenet i De Gamles By, samt udfordringerne for skolerne ved at skulle bespise eleverne ude på skolerne. Som anført i aftalen mellem KR og BUF er det også blevet vurderet hvorvidt forudsætningerne, der er sat, er rimelige, og om der er væsentlige forhold, der er overset. KR forudsætter, som også anført i aftalen, at det ikke forventes, at der gives en garanti for om økonomien holder, idet det i sidste ende bl.a. afhænger af, hvor mange elever, der vælger at købe skolemaden, samt om de forudsætninger, der er kalkuleret med, holder. Dette har resulteret i en række anbefalinger af forhold, som kan tages med i betragtning i udviklingsarbejdet.

Der er i oplægget opstillet et driftsbudget, der viser et underskud i størrelsesordenen 15,3-18,9 mio. kr. alt afhængig af bespisningsandelen. KR har vurderet driftsbudgettet på tre scenarier ved henholdsvis, 10, 20 og 25 % bespisning inklusiv de ekstra omkostninger, der ikke på nuværende tidspunkt er medtaget. Disse ekstra omkostninger vil bl.a. løbende blive gennemgået i denne rapport. Budgetterne for de tre scenarier viser, at

- Det er KR's vurdering, at budgettet for 25 % bespisning skal opjusteres med 1,2-2,6 millioner kr. Derved vil underskuddet lyde på mellem 16,5-17,9 millioner kr.
- Det er KR's vurdering, at budgettet for 10 % bespisning skal opjusteres med 1,1-1,6 millioner kr. Derved vil underskuddet lyde på mellem 18,3-18,8 millioner kr.
- Der har ikke fra starten af ligget data for en målsætning om 20 % bespisning, men er beregnet ud fra budgettet for 25 % bespisning. KR har på baggrund af det oplyste driftsbudget beregnet, at der ved denne målsætning vil være budgetteret med et underskud på ca. 17,9-20 millioner kr.

Der er en række faktorer, som der ikke på nuværende tidspunkt er mulighed for at sætte beløb på. Dette kan bl.a. være emner, der kræver nøjere tilrettelæggelse som fx arbejdsmiljøplanlægning eller udskiftning af inventar i Centralkøkkenet, hvorfor det ikke er medtaget med beløb. En anden væsentlig udgift vedrører renovation på skolerne, som det heller ikke er muligt at fastsætte nærmere, ligesom der ikke er afsat midler til el- og vandforbruget ude på skolerne. Dette vil blive behandlet nærmere i rapporten.

Det var indskrevet i oplægget, at der var en målsætning om at kunne producere til 25 % bespisning. Det er KR's vurdering, at produktionskapaciteten er i overensstemmelse med udmeldingen fra DGB om max. 80 % produktion af målsætningen, og ikke 100 %. Dette gør sig gældende for både produktions- og kølekapacitet. Kapaciteten er ikke optimal på nuværende tidspunkt pga. de fysiske rammer, inventar der skal udskiftes mv. Det er også dette, der afgør, at menuplanlægningen tager udgangspunkt i Centralkøkkenets kapacitet. KR anbefaler, at der laves en nødberedskabsplan, der kan træde i kraft i tilfælde af nedbrud, samt at der i driftsbudgettet afsættes midler til den øgede slitage på Centralkøkkenet som følge af mere intensiv produktion.

Det er KR's vurdering, at det godt kan lade sig gøre at producere til at opfylde målsætningen om 25 % bespisning uden større investeringer. Dette kan gøres ved at flytte dele af ældremadsproduktionen ud af Centralkøkkenet i De Gamles By til køkkenet i Bystævneparken. Alternativt vil det kunne lade sig gøre at opfylde målsætningen ved at købe færdigproducerede varer hos en ekstern leverandør eller andre steder i kommunen.

Det er KR's vurdering, at de seneste beregninger for normeringerne viser, at det kan lade sig gøre at producere Ny Skolemad, men kapaciteten er som nævnt en barriere ift. målsætningen om 25 % bespisning. Dog ligger normeringerne forholdsvis lavt ift. andre køkkener på landsplan. KR anbefaler, at normeringerne opjusteres til varetagelsen af uforudsete opgaver, samt opgaver der på nuværende tidspunkt ikke er indregnet i beregningerne. KR anbefaler desuden, at Centralkøkkenet snarest laver en rekrutterings- og oplæringsstrategi ift. Ny Skolemad, da der skal besættes et stort antal nye stillinger.

I forlængelse af heraf anser KR det for meget vigtigt, at BUF og SUF i samarbejde med DGB snarest får lavet en plan for, hvordan man vil skabe et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø i de rammer som produktionen af Ny Skolemad fører med sig. KR forudser således en større grad af ensidigt, gentagende arbejde samt opsplitning i arbejds hold, hvilket er en stor udfordring for det fremtidige køkken.

KR mener, at råvareprisfastsættelsen er genstand for mange uafklarede faktorer, og er derfor et usikkert element. Der er i øjeblikket en udvikling i fødevarepriserne, der gør, at forudsætningen om en gennemsnitsråvarepris på 13 kr. allerede nu kan virke som et lavt niveau i forhold til de fremviste menuplaner. Det er KR's vurdering, at der endnu ikke er blevet lagt en fast strategi for indkøb og håndteringen/fordelingen af råvarerne, samt den endelige forarbejdningsgrad. Det anbefales, at DGB og Madhuset i fællesskab udarbejder en fortegnelse over, hvem der leverer/produserer hvad til skolerne.

Indretningen af bestillingssystemet anser KR som helt central for at Ny Skolemad kan blive en succes. KR anbefaler, at der tages udgangspunkt i Centralkøkkenets bestillingsfrister for at spildet ikke bliver unødigt stort. Derudover ligger der en udfordring i at sørge for, at der er så kort bestillingsfrist for eleverne som muligt, og at systemet er enkelt at bruge. Bestillingssystemet må samtidig anses som en afgørende faktor for driftsøkonomien ude på skolerne, idet bestillingsfristerne som udgangspunkt vil påvirke spildprocenten. KR forventer, at der bliver taget hånd om den fremtidige implementering af bestillingssystemet.

Det er KR's vurdering, at både elevernes og lærernes engagement i skolemaden og i skoleboden er altafgørende for Ny Skolemads succes ude på skolerne. Den forelagte arbejdsdeling kræver et stort engagement af begge parter. KR understreger, at graden af elevinvolvering vil påvirke forbruget af lærer-/TAP-timer.

Afslutningsvis vil KR anbefale, at det samlede driftsbudget opjusteres. Dette skyldes bl.a. øgede omkostninger til løn og inventar i Centralkøkkenet, behandling af maden på skolerne samt måske vigtigst af alt, de hastigt stigende råvarepriser. Endelig er der omkostninger, der ikke er medtaget i det samlede driftsbudget som eksempelvis ekstern rengøring af Centralkøkkenet, udgifter til renovation på skolerne mv.

Det er dog vigtigt at understrege at KR ikke kan garantere at økonomien holder, idet det i sidste ende bl.a. afhænger af, hvor mange elever der vælger at købeskolemaden, samt om de forudsætninger, der er kalkuleret med, holder.

Driftsbudget for Ny Skolemad			
	Nyt koncept 25% 51 skoler + 8 drop-off	Justeringer af driftsbudget	Noteer
<b>A. Udgifter til produktion i det centrale køkken</b>			
<b>varer</b>			
Bentoboxe - indskoling	5.144.541		
Bentoboxe - mellemskole	4.836.916		
Varm menu - udskoling - menuplan	4.076.685		
Varm menu - udskoling- dyreretter	1.594.433		
Sandwich - udskoling	1.302.514		
Styksalg og drikke/3			
Brunch			
Køkkenspild - 5%	847.754		
Minus 20% økologi	-890.142		1
<b>Råvarer i alt</b>	<b>16.912.701</b>	<b>0 - 1.400.000</b>	<b>2</b>
<b>løn</b>			
Lønudgift - Køkken	6.150.000	330.000	3
Arbejds miljø			4
Menuplanlægning og ledelse	500.000		
Web	370.000		
<b>Løn i alt</b>	<b>7.020.000</b>	<b>330.000</b>	
<b>drift</b>			
Emballage og etiketter	4.014.687	120.000	5
Driftudgifter (vand og strøm)	800.000		6
Transport	2.035.000		
Ekstern rengøring	0	200.000	7
Anskaffelser	200.000		
<b>Drift - ialt</b>	<b>7.049.687</b>	<b>320.000</b>	
<b>Udgift madproduktion i i alt</b>	<b>30.982.388</b>		
<b>B Indtægter ved salg</b>			
Salg - indskoling	9.261.100		
Salg - mellemtrin	7.988.300		
Salg - varm mad - udskoling - 74%	7.912.820		
Salg - udskoling - sandwich - 26 %	2.293.649		
<b>Salg - i alt</b>	<b>27.455.869</b>		
<b>C Resultat, driftsstøtte behov DGB</b>			
	<b>-3.526.520</b>		

D Udgifter på skolerne			
Lønudgifter - skole	8.812.800		
lønudgifter - ved drop-skole	499.200		
Pct. af omsætning til elever	909.738		
Renovation			8
El, vand og varme			9
Vedligeholdelse af spisemiljø			10
Anskaffelser og vedligehold	510.000	510.000	11
Tilskud til spild og svind - 10%	1.020.647		12
<b>Driftsstøtte i alt til skolerne</b>	<b>11.752.385</b>		
<b>Samlet resultat - udgift</b>	<b>15.278.905</b>		

Note 1	Uvist om budgettet mindreudgift opnås førend Madhuset har foretaget genberegninger med 75 % økologi
Note 2	Flere faktorer kan påvirke råvarepriserne i begge retninger, som fx valg af forarbejdningsgrad, udvikling i fødevarerpriserne og Københavns Kommunes indkøbsaftale. En stigning på 1 kr. pr. portion vil betyde en merudgift på 1.400.000 kr.
Note 3	<p>Normeringsberegningen er foretaget ud fra 180 leveringsdage og ikke 185 som er det korrekte antal dage.</p> <p>Normeringen er beregnet ud fra 1500 nettotimer pr. årsværk, hvilket KR vurderer er for højt sat og at 1450 timer er mere realistisk.</p> <p>Overenskomst 2008 vil medføre højere lønudgifter end forventet.</p> <p>KR vurderer, at dette i alt vil betyde en merudgift til løn på 330.000 kr. Tid til ompakning af frugt samt håndtering af den varme ret til mellemtrin er dog ikke indarbejdet i normeringen, ligeledes vil valg af forarbejdningsgrad samt eventuel køb af færdigvarer fra eksterne kunne påvirke normeringen i DGB</p>
Note 4	Det anbefales at der udarbejdes en plan for, hvordan man skaber et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø i DGB og at der afsættes de nødvendige midler
Note 5	Forventet udgift til ekstra emballage pga. tunge retter samt varme retter til mellemtrin
Note 6	Anbefales at der foretages målinger på vand og elforbrug i DGB samt at grundlaget for fordelingsnøglerne revurderes.
Note 7	Der er i driftsbudgettet ikke afsat midler til eksternt rengøring
Note 8	Der er ikke afsat midler til renovation
Note 9	Der er ikke afsat midler til forbrug af el, vand og varme
Note 10	Der er ikke afsat midler til den løbende vedligeholdelse af spisestederne
Note 11	<p>Der er afsat 10.000 kr. pr skole til vedligeholdelse og anskaffelser.</p> <p>KR vurderer at dette ikke er tilstrækkeligt og anbefaler at der afsættes yderligere 10.000 kr. pr. skole</p>
Note 12	Størrelse af spild vil afhænge af valg af bestillingssystem og bestillingsfrister. For hver procent spildet stiger, øges skolernes samlede udgift med cirka 100.000 kr.



## 1.1 – Udfordringer for Centralkøkkenet i De Gamles By

Denne første del af rapporten handler udelukkende om Centralkøkkenet i De Gamles By (DGB), og vil se nærmere på de enkelte dele i og omkring produktion af skolemad, som KR erfaringsmæssigt ved kan være kritiske. Gennemgangen af de enkelte punkter skal være med til at klarlægge, hvad der skal til før at skolemadskonceptet kan produceres i Centralkøkkenet.

Grundlæggende forudsættes det, at den nye skolemad skal indpasses i – og fungere i sameksistens med den produktion, der sideløbende skal ske til de eksisterende aftagere fra DGB (ældremaden). Da denne produktion har en vis volumen, og da Centralkøkkenet har begrænsede fysiske produktionsfaciliteter og teknik, betyder det i praksis, at der må foretages en nøje planlægning af hvad der sker hvor og hvornår. Derfor er produktionskapaciteten også omdrejningspunktet for denne del af rapporten.

### Kapacitet

KR arbejder ud fra de af kommunen udmeldte målsætninger om 25 % bispisning (fordelt ved følgende bispisningsprocenter: indskoling: 20 %, mellemtrin: 25 % og udskoling: 35 %). Den forømtalte begrænsede volumen gør, at der allerede ved denne målsætning generelt set er en mængdeproblematik til stede i Centralkøkkenet.

Det er vurderingen fra DGB at der ikke kan køres med fuld produktion ved målsætningerne om 25 % bispisning, men kan derimod køre på ca. 80 % ved disse mål<sup>1</sup>. Dette hænger bl.a. sammen med, at selve produktionsapparatet på nuværende tidspunkt ikke kan håndtere så store mængder, ligesom kølekapaciteten er begrænset, da det specielt er nedkølingen af den varme mad, der volder besvær. DGB nævner de 80 % netop fordi kølerummene så godt kan trække den nye skolemad, hvilket er bekræftet af en inspektør fra kølefirmaet, der i foråret 2008 har inspiceret Centralkøkkenet.

KR anfører, at der skal tænkes alternative løsninger ind, når man nærmer sig produktionsloftet. Det kan godt lade sig gøre at producere til at opfylde målsætningen om 25 % bispisning uden større investeringer. Dette kan gøres ved at flytte dele af ældremadsproduktionen ud af Centralkøkkenet i De Gamles By til køkkenet i Bystævneparken. Hvis produktionen af ældremad flyttes ud af Centralkøkkenet, er det DGB's vurdering, at der maksimalt vil kunne produceres til 35 % bispisning af alle skolebørn i kommunen.

Alternativt vil det kunne lade sig gøre at opfylde målsætningen om 25 % bispisning ved at købe færdigproducerede varer hos en ekstern leverandør eller andre steder i kommunen.

En central problemstilling vedrørende den fulde udnyttelse af kapaciteten er planlægningen af såkaldte 'tunge' og 'lette' retter. Ved tunge retter forstås en ret, der pga. rettens konsistens og form kræver meget nedkøling, fx lasagne, mousaka mv. Der kan med den begrænsede kølekapacitet kun blive produceret tunge retter to gange om ugen, der tilrettelægges sådan, at disse bliver lavet på tidspunkter, hvor kølerummene ikke er opfyldt af andre varer<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> "Ny Skolemad – Produktionsplanlægning og forudsætninger – med kommentarer fra Madhuset", DGB, 22/4-08

<sup>2</sup> Referat af møde mellem DGB og KR, 15/4-08

I forlængelse heraf gør de fysiske rammer desuden, at den primære produktion af produkter til skolemaden foregår efter at den varme produktion til ældremaden er afsluttet – dvs. fra kl. 12 og fremefter, samt at der produceres og pakkes seks dage pr. uge efter nedenstående skema.

Ny Skolemad og den overordnede produktionsplanlægning:

Ugedag	Produktion til:	Pakning til:
Mandag	Onsdag	Tirsdag
Tirsdag	Torsdag	Onsdag
Onsdag	Fredag	Torsdag
Torsdag	-	Fredag
Fredag	-	-
Lørdag	Mandag	-
Søndag	Tirsdag	Mandag

Ift. pakning vil der i Centralkøkkenet mindst være plads til 2 transporthjul pr. skole<sup>3</sup>. Det er dog som oftest sådan, at mange af hjulene vil blive pakket i skoledistrikter, hvorfor nogle hjul vil indeholde klappkasser fra to forskellige skoler. Dette vil blive behandlet yderligere i afsnittet om transport.

KR har som en del af arbejdet med denne rapport været i dialog med DGB's ledelse og på rundgang i Centralkøkkenet for at få et dybere indblik i Centralkøkkenets produktionskapacitet. I forlængelse af denne dialogproces er det KR's vurdering, at produktionskapaciteten er i overensstemmelse med førnævnte udmelding fra DGB. KR mener således, at kapaciteten ikke er optimal på nuværende tidspunkt, idet de fysiske rammer gør, at det må ses som urealistisk at gennemføre en produktion til mere end de ca. 80 % af målsætningen om 25 % bespisning. Dette hænger især sammen med køle- og pakkefaciliteter, hvor der i sidstnævnte ikke er plads til mange flere medarbejdere rundt om pakkemaskinerne. Det er samtidig vigtigt at understrege, at den udmeldte kapacitet kun kan opnås ved at DGB fuldt ud selv tilrettelægger ugens produktion og dermed selv vægter fordelingen af eksempelvis tunge og lette retter.

Det skal anføres, at der i budgettet ikke er taget højde for nedbrud, og der er heller ikke taget højde for, at der skal sættes flere penge af til vedligeholdelse af inventaret, der nu med skolemaden bliver hurtigere nedslidt pga. de ekstra mange produktionstimer. KR ser det som en forudsætning for Centralkøkkenets leveringsdygtighed, at der afsættes midler til løbende vedligeholdelse og udskiftning af udstyr, som bliver mere nedslidt jo højere andelen af elever (kunder) der er. Desuden er ovnene relativt gamle (fra før 1992) og gryderne er også af ældre dato, hvorfor det anbefales at afsætte penge i budgettet til udskiftning af disse.

<sup>3</sup> Referat af møde mellem DGB og KR, 15/4-08

KR anbefaler, at der laves en nødberedskabsplan, der kan træde i kraft i tilfælde af nedbrud. Derudover skal der tages stilling til problematikkerne omkring den øgede slitage på Centralkøkkenet ved at der udarbejdes en plan for vedligeholdelse og udskiftning af inventaret.

Der kan umiddelbart opstå en kapacitetsproblematik omkring klapkasserne til transport af bentobokse. DGB har dertil oplyst, at der vil være plads til at hver skole mindst har to klapkasser, og at der også er plads til at de kommer retur<sup>4</sup>.

Derudover understreger KR, at der fremadrettet skal afsættes plads i budgettet til forretning og afskrivning af nyindkøbt inventar, således at gældende kommunal regnskabspraksis efterleves. Forrentning og afskrivning af nuværende inventar optaget i kommunens anlægskartotek samt nyanskaffelser ved indførelsen af Ny Skolemad (2.450.000)<sup>5</sup> vil udgøre ca. 400.000-450.000 kr.

Alternativt skal nuværende praksis omkring anlæg følges, således at der afgives en anlægsbevilling ved investeringer/geninvesteringer i inventar.

## Normeringer & løn

Der er i Revisionsmappens driftsbudget blevet oplyst følgende omkring lønomkostningerne:

<b>Normeringer &amp; Løn</b>	<b>v/ 25 %</b>
Lønudgift - Køkken	6.150.000
Menuplanlægning og ledelse	500.000
Web	370.000
<b>Løn i alt</b>	<b>7.020.000</b>

Timetallet er svært nøjagtigt at fastsætte, da der er stor forskel fra den mindst tidskrævende til den mest tidskrævende menu (helt op til 100 timer pr. uge), men som gennemsnit anfører DGB, at der skal bruges ca. 162,5 timer om ugen, hvilket svarer til 19,5 fuldtidsstillinger<sup>6</sup> og en samlet lønudgift på 6.048.943 kr. I Revisionsmappen anførtes det oprindeligt, at timeforbruget i Centralkøkkenet ville være på 187 timer om ugen, men dette skyldtes en forskel i forhold til opgørelse af pakketiden. Dette hænger sammen med, at pakningen kan ske med dobbelt fødelinje. Indeholdt i dette er ikke den fremadrettede produktudvikling i årene fremover. KR kan ikke sætte timer på dette, da omfanget af produktudviklingen ikke er fastlagt fra nogle af parterne.

Den oprindelige lønudgift på 6.150.000 kr. forudsatte, at køkkenet udskiftede de nuværende pakkemaskiner og installerer to pakkemaskiner med dobbelt fødelinje<sup>7</sup>. Det medfører et øget anlægsbehov i køkkenet på ca. 650.000 kr. minus scrapværdien af de nuværende maskiner. Alternativt beholdes de nuværende maskiner, men så vil lønudgiften være højere, nemlig 7.6 mio. kr.

<sup>4</sup> Referat af møde mellem DGB & KR, 15/4-08

<sup>5</sup> DCCs beregning af køb af ny pakkemaskine, samt tal oplyst fra Redegørelsen, s. 46

<sup>6</sup> Beregninger fra DCC, 22/4-08

<sup>7</sup> DCC-notat, afsnit 6.1 i Revisionsmappen

De ovennævnte normeringsberegninger er foretaget på basis af 180 leveringsdage. Det er efterfølgende konfirmeret af Madhuset, at der er tale om 185 dage (svarende til antal salgsdage i Revisionsmappen)<sup>8</sup>. Med de ovennævnte lønudgifter på 6.048.943 kr. vil det i stedet betyde en forholdsmæssigt samlet lønudgift i Centralkøkkenet på 6.216.969 kr.

Det er KR's vurdering, at de seneste beregninger for normeringerne – og dermed også lønomkostningerne – giver et retvisende billede af, at det kan lade sig gøre at producere skolemad i Centralkøkkenet i det førnævnte omfang. Dette baseres også på DGB's validering af vagtplanen ift. menuplanen og sammensætningen af produktionsdage.

Det er KR's vurdering, at normeringen ligger forholdsvis lavt i forhold til andre køkkener på landsplan. KR anbefaler, at normeringerne opjusteres til varetagelsen af uforudsete opgaver, samt opgaver der på nuværende tidspunkt ikke er indregnet i beregningerne. Her tænkes specifikt på den ugentlige ompakning af frugt til skoleboden, som foretages af Centralkøkkenets personale, samt håndteringen af den varme ret i bulk til mellemtrinnet, som der pt. ikke er afsat penge til i budgettet.

Ift. beregningsmetoden er det en væsentlig detalje, at KR på baggrund af mange års erfaring opgør et årsværk til 1450 timer, hvor DGB går ud fra 1500 timer. KR opgør det på denne måde for bl.a. at foregribe sygdom, behov for efteruddannelse, jobrotation etc. De forskellige opgørelsesmetoder giver i sig selv en difference på ca. 200.000 kr. om året i lønninger.

KR henleder opmærksomheden på, at der endnu ikke er kommet en aftale på plads om den nye overenskomst for de ansatte i køkkenet (OK08), og derfor er en ukendt faktor, der kan få indflydelse på det samlede budget via en højere lønfremskrivning end den forventede fremskrivning. Den nuværende lønfremskrivning, som bygger på KL's fremskrivninger fra november 2007, er på 3,3 %.<sup>9</sup>

KR anbefaler desuden, at Centralkøkkenet snarest skal lave en rekrutterings- og oplæringsstrategi ift. Ny Skolemad, da der skal besættes et stort antal nye stillinger.

KR er blevet adspurgt om beregninger på 80 % produktion ved målsætningen om 25 % bespisning. KR mener, at det er svært at regne på lønomkostningerne, der ikke vil være væsentligt anderledes grundet de marginale omkostninger ved de sidste 20 % af produktionen. Til gengæld vil udgifterne til råvarer og emballage selvsagt blive mindre ved en mindre produktion. Transportudgifterne vil kun være minimale mindre omkostninger.

---

<sup>8</sup> Madhusets besvarelse af spørgsmål stillet skriftligt af KR, 11/4-08

<sup>9</sup> Budgetvejledning 2008, Kommunernes Landsforening

## Driftsudgifter

Der er i driftsbudgettet oplyst følgende omkring driftsudgifterne<sup>10</sup>:

Driftsudgifter	v/ 25 %
Driftsudgifter (vand og el)	800.000
Anskaffelser	200.000

De 800.000 er blevet fastsat af DCC ved udarbejdelsen af redegørelsen i juni 2007, men er ikke blevet genberegnet af Madhuset eller DGB<sup>11</sup>. Måden forbruget bliver opgjort på er ved at tage køkkenets samlede forbrug over en årrække og se på merforbruget da man begyndte at producere skolemaden i KØSS-ordningen.

KR forudsætter, at de oplyste driftsudgifter udover el og vand også indeholder de udgifter, der er oplyst i budgettet for den nuværende KØSS-ordning<sup>12</sup>.

KR vurderer, at det ikke er hensigtsmæssigt, at en så central udgiftspost som el og vand ikke er opgjort på en mere nøjagtig måde, idet der kan være store udsving ved fx opstart af maskiner, opvarmning af vand mv. Dette har via forbrugsafgifterne indflydelse på driftsbudgettet, men lige præcis hvor meget er svært at komme nærmere, da der ikke ligger data herfor.

For at få et så retvisende billede af, hvad skolemadproduktionen koster, anbefaler KR, at der laves separate målinger direkte på produktionsudstyret via stikprøver eller lignende.

KR anbefaler, at opgørelsen af fordelingsnøglerne genberegnes, da der er en række elementer, der i øjeblikket ikke er at finde på skolemadproduktionen. Dette gælder bl.a. ventilation og kølerum, der kører hele tiden, og som i dag kun indregnes i produktionsprisen i ældremaden, men som også burde være en del af skolemaden.

## Menuplan

DGB anfører, at der er store omkostninger forbundet med at skifte menuplanen ud for ofte. Som tidligere anført så veksler portionerne meget fra gang til gang i størrelse, hvilket gør det svært at sammenligne og derfra planlægge de enkelte delelementer i processen (produktion, pakning mv.). Der ønskes derfor så få og små tilpasninger som muligt.

Madhuset oplyser, at der ikke vil være en rullende menuplan. Det forventes, at den samme menusammensætning gennemsnitligt vil forekomme 4 gange årligt ud fra et fælles kartotek over 50 retter<sup>13</sup>. Menuplanerne sammensættes efter sæson, dvs. at menuen planlægges efter sæsonplan fra Grøn Fokus. Sæsonplanen viser, hvornår det er sæson for hvilke frugter/grønt og dermed hvornår der er forventede lave priser på disse råvarer.

<sup>10</sup> Revisionsmappen, afsnit 2.2.1.

<sup>11</sup> Madhusets besvarelse af spørgsmål stillet skriftligt af KR, 11/4-08

<sup>12</sup> Budget – KØSS 2008

<sup>13</sup> Referat af arbejdsgruppemøde, 23/4-08

Madhuset vil gå i dialog med DGB omkring menuplanlægning, således at kapacitet og ressourcer forenes. Menuerne vil løbende blive gennemgået med henblik på at se, om der er råvarer, der kan erstattes af forarbejdede råvarer, hvilket dog vil påvirke de afsatte midler til råvarer og løn, samt påvirke kapaciteten i køkkenet.

Det er KR's vurdering på baggrund af de nuværende udmeldinger, at der foreligger en fornuftig plan for tilrettelæggelse af menuerne. Det er vigtigt, at der bliver taget udgangspunkt i Centralkøkkenets kapacitet og evne til at producere retterne, og at dette foregår i en konstruktiv dialog med faddergruppen og Madhuset. KR forholder sig i øvrigt positivt til, at Madhuset er i løbende dialog med fødevarerindustrien om udviklingen af skolemadsprodukter, således at det kan lade sig gøre at få leveret fuldt forarbejdede småretter, der ikke med fordel kan produceres i Centralkøkkenet.

KR henleder opmærksomheden på, at eleverne ift. menuvalg kun har mulighed for at vælge én ret om dagen. Dette kan få betydning for, at enkelte retter – specielt dem indeholdende fisk – som udgangspunkt ikke vil være rentable, hvilket der også er taget højde for i budgettet<sup>14</sup>. Der er her tanke på hensynet til opbygningen madkultur mv., også selvom det er mindre økonomisk rentabelt.

## Råvarer

De oplyste råvarepriser, der trukket ud fra Dankost 3000, er fra februar 2008<sup>15</sup>. Det er oplyst, at 95 % af råvarepriserne er priserne på økologiske varer.

I forhold til forarbejdning af frugt og grønt vil køkkenet selv stå for dele af forarbejdningen, idet det er mængden af den enkelte delkomponent, der afgør, om køkkenet selv forarbejder det eller om det købes skrællet/skåret/snittet osv. og altså til en højere forarbejdningsgrad. Der vil blive lavet en plan for dette i dialog mellem Madhuset og DGB<sup>16</sup>. Der er i råvarepriserne ikke taget højde for, at visse frugt og grøntsager vil blive købt til en højere forarbejdningsgrad.

Vedrørende frugt i skoleboden skal Centralkøkkenet ikke foretage sig andet ved frugt og grønt til skoleboden end at agere dropzone og sørge for, at det bliver pakket ned i kasser og distribueret ud med resten af maden. Der er ikke tale om omemballering, kun ompakning. Dette vil ske en gang om ugen – 1 kasse pr. skole pr. uge – hvilket som nævnt ikke er indregnet i løn/normeringerne.

Halal-problematikken er væsentlig pga. de mange børn med muslimsk baggrund. Det er specielt denne målgruppe, som den nye skolemad skal prøve at ramme, og det er derfor besluttet, at der altid være mulighed for at købe et skolemadsprodukt med 100 % halalslagtet kød<sup>17</sup>. Der er tidligere lavet undersøgelser, der peger på, at enkelte forældre muligvis vil fravælge skolemaden som følge af halalslagtning.

KR har ikke mulighed for at vurdere hvor stor en procentdel, der evt. ikke vil købe skolemaden, men blot konstatere, at det er et usikkerhedsmoment.

---

<sup>14</sup> Referat af arbejdsgruppemøde, 23/4-08

<sup>15</sup> Revisionsmappen, afsnit 5.2

<sup>16</sup> Referat af arbejdsgruppemøde, 23/4-08

<sup>17</sup> Referat af arbejdsgruppemøde, 23/4-08

Det er KR's vurdering, at en fastsættelse af forarbejdningsgrad og en fortegnelse over hvilke varer der leveres færdige fra eksterne leverandører vil være et godt redskab til den fremtidige tilrettelæggelse af arbejdet. KR hæfter sig derfor positivt ved udmeldingen om, at DGB og Madhuset i fællesskab vil have udarbejdet sådanne planer i starten af 2009, ligesom KR finder det centralt, at der fortsat er en konstruktiv dialog mellem DGB og Madhuset om indkøb, forarbejdningsgrader mv.

KR er af den opfattelse, at prisfastsættelsen er genstand for mange uafklarede faktorer, og derfor rent økonomisk kan lede til et relativt stort udsving i budgettet. Der er i øjeblikket en voldsom udvikling i fødevarerpriserne, der gør, at forudsætningen om en gennemsnitsråvarepris på 13 kr. allerede nu kan virke som et lavt niveau i forhold til de fremviste menuplaner.

Derudover er det afgørende, hvor ofte Centralkøkkenet selv bearbejder råvarerne, og hvornår de bliver købt håndterede. Igen er det kapacitetsproblematikken, der gør sig gældende, ligesom at køkkenet hele tiden skal være korrekt bemanded for at kunne bearbejde varerne. Der kan for enkelte varegrupper være stor forskel på at købe dem håndterede eller forarbejde dem selv, hvilket kan give udsving på råvarer-kontoen i forhold til det afsatte budget. Eksempelvis vil en råvareprisstigning på 1 krone pr. portion give et udslag på 1,4 mio. kroner på det samlede budget ved 25 % bespisning.

KR er på den anden side opmærksom på usikkerheden ved en kommende indlemmelse i kommunens indkøbsaftale. Det forventes dog, at dette vil være med til at sænke omkostningerne til råvareindkøb.

Hvad angår økologiberegningerne og den forventet mindreudgift til råvarerne ved 25 % bespisning på 890.142 kr., kan KR ikke vurdere om den forventet besparelse opnås, idet der ikke er foretaget prisberegninger ved 75 % økologi. Der er nogle økologiske varer, der er væsentligt dyrere end de konventionelle varer (fx kødprodukter, særlig frugt mv.), og nogle økologiske varer, hvor der ikke er stort spring fra konventionel til økologisk (fx mejeriprodukter). KR forholder sig derfor positivt til Madhusets oplysning om, at økologiprocenterne vil blive genberegnet i forhold til den nye indkøbsaftale for at få et så retvisende billede som muligt ift. målsætningen om 75 % økologi.

## Spild og svind i produktionen

Der skelnes mellem spild og svind. Svind (fx stegesvind, skræl fra grøntsager mv.) er indregnet i opskrifterne og er afprøvet af Københavns Madhus.

Spild (fejlproduktion, fejlkøb, rester, pakkespild mv.) er sat til 5 %, dvs. at 50 portioner ud af 1000 bliver regnet for at gå til spilde. Dette op- eller nedjusteres ved produktionens størrelse, så spildet er 45 ved 900 portioner, 40 ved 800 portioner etc. Men når produktionen er større end 1000 opjusteres det ikke efter samme skala, men efter en mere udjævnende skala. Som gennemsnitsbetragtning regnes med et spild på 50 portioner ud af 1000 producerede<sup>18</sup>.

Det er KR's vurdering ud fra forudsætningen om 72 timers bestillingsfrist på bentoboxene, den varme mad og 48 timers bestillingsfrist på sandwich, at produktionsspildet som udgangspunkt kan holdes på de oplyste 5 %.

---

<sup>18</sup> Referat af møde mellem DGB og KR, 15/4-08

## Emballage og pakning

Følgende oplyste priser på emballage ligger som forudsætning for revisionens beregninger. Der vil forekomme enkeltpakning til indskoling og mellemtrin, hvor den varme ret til mellemtrinnet vil blive leveret i bulk ved siden af, og der vil kun blive leveret i bulk til udskoling. Dette er med til at differentiere prisen i forhold til skoletrin, og gør det samtidig svært at sammenligne priserne. Emballage er inklusiv film, etiketter og bestik/tallerken<sup>19</sup>.

Driftsbudgettet anfører følgende udgifter:

<b>Emballage</b>	<b>v/ 25 %</b>
Emballage og etiketter	4.014.687

Der regnes med tre forskellige emballagepriser<sup>20</sup>

- Bentoboks kr. 2,39
- Varm mad kr. 2,75
- Sandwich kr. 1,20

Der er tillagt yderligere 50 øre pr. enhed – i alt knap 700.000 kr., idet emballagen designmæssigt skal understøtte koncept og brandingstrategi. Hvis miljøhensyn skal vægtes højt, skal der som udgangspunkt forventes en merpris på emballage.

DGB kan ikke pakke klassevis, men vil pakke pr. skole. Ude på skolerne er det elevcrewet, det står for at ompakke bentoboxene klassevist. Den varme ret, der fra tid til anden følger med bentoboxene i mellemtrinnet skal som tidligere beskrevet varmes i bulk og udleveres til den enkelte elev.

Som tidligere beskrevet under kapacitetsafsnittet mener KR, at vægtningen mellem tunge og lette retter har meget stor indflydelse på selve pakningen, idet der bruges mere tid og mere emballage på at pakke de tunge retter. Håndteringen af den varme del til mellemtrinnet vil ligeledes øge emballageforbruget, hvilket der ikke er taget højde for i budgettet. Der er heller ikke taget højde for den ekstra emballage der bruges som følge af at visse tunge retter kun kan udportioneres med 5 portioner pr. ½ Gastronorm (GN).

Det er KR's vurdering, at prisen på emballagen er yderst fornuftig. Der er ydermere en tillægsgevinst ved emballagen, at den til en forholdsvis billig penge samtidig skal understøtte brandet i skolemaden. Det er endvidere vurderingen, at der er foretaget en fornuftig arbejdsdeling ift. pakningen og distributionen ude på skolerne, hvor eleverne på fornuftig vis bliver inddraget.

<sup>19</sup> Revisionsmappen, afsnit 7.2

<sup>20</sup> Revisionsmappen, afsnit 7.1



## Transport

Der er i revisionsmappen anført en model, hvor der er beregnet en daglig transport med 16 stop med 1 hjul à 150 kr. og 43 stop med 2 hjul à 200 kr. i 185 dage<sup>21</sup>. Det giver en samlet transportomkostning, som er næsten 400.000 kr. højere end i redegørelsen. Det skyldes, at 43 stop med den nuværende transportaftale skal afregnes med 200 kr. i stedet for 150 kr. I driftsbudgettet er transport medregnet således:

Transport	v/ 25 %
Transport	2.035.000

Madhuset har tidligere antaget, at det er realistisk at finde en billigere mulighed end den nuværende, da den vurderes som dyr i forhold til DCC's oprindelige budgetter, og KØSS' oprindelige aftale, bl.a. fordi Ny Skolemad ikke har returvarer fra skolerne til Centralkøkkenet<sup>22</sup>. DGB har på den anden side oplyst, at der vil være returvarer i form af distributionsudstyr.

KR har tidligere påpeget problematikken med halve hjul, og hvilken indflydelse det har på kapaciteten i Centralkøkkenet. Køkkenet har hertil oplyst, at det oftest er sådan, at mange af hjulene vil blive pakket i skoledistrikter, hvorfor nogle hjul vil indeholde klappkasser fra to forskellige skoler<sup>23</sup>. Dette kan være med til at sænke transportudgifterne.

KR's overordnede vurdering er, at der sandsynligvis vil opstå et behov for ekstra kørsler, bl.a. ved fejl disponeringer eller fejlplanlægning i Centralkøkkenet. Samtidig holder forudsætningen om returvarer ikke helt pga. tilbageleveringen af distributionsudstyret. Dette vil samlet set kunne fordyre omkostningerne til transportudgifterne. Det skal dog her anføres, at der ikke er truffet endelig beslutning om, hvordan logistikken skal foregå eller hvordan procedurerne for håndteringen af returvarer skal være. Dette skal der tages højde for ved indgåelsen af aftale med transportfirmaet.

## Arbejds miljø

KR vil ved dette punkt gerne anføre, at der med indførelsen af skolemadsproduktion i Centralkøkkenet vil komme et endnu større behov for at fokusere på arbejdsmiljø og trivsel. For det første skal der rekrutteres en del nyt personale, som kræver en del tid af det etablerede personale til at lære op. Derudover vil der blive brug for, at der sker en opsplittning af produktionen over to arbejds hold, således at der er en lang produktionsproces efterfulgt af en lang pakkeproces<sup>24</sup>. Som det ser ud nu kan det medføre en risiko for, at der vil opstå et såkaldt A-hold og et såkaldt B-hold, hvor førstnævnte vil være repræsentanter for dem, der kan lave mad og sidstnævnte udelukkende ville skulle pakke maden.

<sup>21</sup> Revisionsmappen, afsnit 2.2.2.

<sup>22</sup> Revisionsmappen afsnit 2.2.2.

<sup>23</sup> Referat af møde mellem DGB og KR, 15/4-08

<sup>24</sup> Referat af arbejdsgruppemøde, 10/4-08

KR anser det for sandsynligt, at flere af stillingerne vil blive præget af endnu mere EGA (ensidigt, gentagende arbejde) end hvad tilfældet er i dag, og at opsplitningen af to separate hold ofte vil lede til en ”os-og-dem”-skelnen medarbejderne imellem. Der ligger en stor arbejdsopgave for forvaltningen og DGB for at forhindre dette.

KR anbefaler, bl.a. på baggrund af de generelle problemer med rekruttering, at forvaltningen i samarbejde med DGB snarest får lavet en plan for, hvordan man vil skabe et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø i de rammer som produktionen af Ny Skolemad fører med sig. Der bør samtidig også fremadrettet sættes budgetmidler af til et bedre arbejdsmiljø.

## Bestillinger

Der er på nuværende tidspunkt ikke truffet endelig beslutning om, hvordan bestillingssystemet skal indrettes. Centralkøkkenet har meldt ud at bestillingsfristen for skolerne er 72 timer, 48 timer for sandwich. KR anbefaler, at disse frister skal overholdes, da det har en helt afgørende indvirkning på, at produktionsspildet kan holdes nede på de anførte 5 %.

## Bemærkninger til driftsbudgettet

KR har en række kommentarer til selve driftsbudgettet, der er af mere overordnet karakter.

I afsnittene omkring kapacitet, menuplan og emballage er problematikken omkring tunge og lette retter blevet taget op. KR anfører, at der er væsentlig forskel i omkostningerne ved at producere tunge retter, og at der kan foretages menuplanlægning, der minimerer man antallet af tunge retter. Såfremt man fastholder forslaget om to tunge retter om ugen, vil det have direkte indflydelse på forbruget af emballagen. Meromkostningen vil udgøre ca. 56.000 kr. årligt.

Den ekstra emballage til håndteringen af den varme ret til mellemtrinnet er der ikke taget højde for i budgettet. Den samlede merudgift hertil vil udgøre ca. 60.000 kr. årligt.

Derudover er der udgifter til øget kølekapacitet både i Centralkøkkenet og ude på skolerne, men der kan ikke siges noget eksakt om transporten. Ved færre tunge retter vil pakketiden i øvrigt også være mindre.

Ift. rengøring af Centralkøkkenet anfører DGB, at den nuværende ordning koster 170.000 kr. og foretages af ISS. DGB har oplyst, at man vil fortsætte med ekstern rengøring af arealet<sup>25</sup>. Med indførelsen af Ny Skolemad er det DGB's hensigt at udnytte et større areal til madproduktionen, og KR anbefaler derfor, at der fremadrettet påregnes en ekstra udgift i forbindelse med rengøring af disse ekstra kvadratmeter.

---

<sup>25</sup> ”Ny Skolemad – Produktionsplanlægning og forudsætninger – med kommentarer fra Madhuset”, DGB, 22/4-08

Afslutningsvis anbefaler KR, at det revurderes, om de afsatte midler til løbende kompetenceudvikling og videreuddannelse i implementeringsfasen – som det også er beskrevet i Redegørelsen – er dækkende. Der er afsat 200.000 til frikøb af medarbejderne for 700-800 timer mv.<sup>26</sup>, men der skal i øvrigt også afsættes midler til indkøring af konceptet, annoncering efter nye medarbejdere mv.

## Delkonklusion

KR har i denne del af rapporten løbende vurderet omkostningerne og udfordringerne ved at skulle producere Ny Skolemad i Centralkøkkenet i De Gamles By. Som anført i aftalen er det også blevet vurderet hvorvidt forudsætningerne, der er sat, er rimelige, og om der er væsentlige forhold, der er overset. Dette har resulteret i en række anbefalinger af forhold, som kan tages med i betragtning i udviklingsarbejdet.

KR's overordnede vurdering af Centralkøkkenets omkostninger og udfordringer ved Ny Skolemad centrerer sig om følgende opmærksomhedspunkter:

Område	Vurdering
Kapacitet	KR vurderer, at produktionskapaciteten er i overensstemmelse med udmeldingen fra DGB om max. 80 % produktion af målsætningen om 25 % bespisning. Dette gør sig gældende for både produktions- og kølekapacitet. Kapaciteten er ikke optimal på nuværende tidspunkt, bl.a. pga. de fysiske rammer, inventar der skal udskiftes mv. KR anbefaler, at der laves en nødberedskabsplan, der kan træde i kraft i tilfælde af nedbrud, samt at der skal tages stilling til problematikkerne omkring den øgede slitage på Centralkøkkenet.
Normeringer & Løn	Det er KR's vurdering, at de seneste beregninger for normeringerne viser, at det kan lade sig gøre at producere Ny Skolemad, men kapaciteten er som nævnt en barriere ift. målsætningen om 25 % bespisning. Dog ligger normeringerne forholdsvis lavt ift. andre køkkener på landsplan. KR anbefaler, at normeringerne opjusteres til varetagelsen af uforudsete opgaver, samt opgaver der på nuværende tidspunkt ikke er indregnet i beregningerne.  KR anbefaler desuden, at Centralkøkkenet snarest laver en rekrutterings- og oplæringsstrategi ift. Ny Skolemad, da der skal besættes et stort antal nye stillinger.
Driftsudgifter	KR vurderer, at det ikke er hensigtsmæssigt, at en så central udgiftspost som el og vand ikke er opgjort på en mere nøjagtig måde, da der kan være store udsving ved fx opstart af maskiner, opvarmning af vand mv. KR anbefaler, at der laves separate målinger direkte på produktionsudstyret via stikprøver e.l., samt at grundlaget for fordelingsnøglerne revurderes.

<sup>26</sup> Redegørelsen, s. 44

Menuplan	<p>Det er KR's vurdering på baggrund af de nuværende udmeldinger, at der foreligger en fornuftig plan for tilrettelæggelse af menuerne. Det er vigtigt, at der bliver taget udgangspunkt i Centralkøkkenets kapacitet og evne til at producere retterne, og at dette foregår i en konstruktiv dialog med faddergruppen og Madhuset.</p>
Råvarer	<p>Det er KR's vurdering, at en fastsættelse af forarbejdningsgrad og en fortegnelse over hvilke varer der leveres færdige fra eksterne leverandører vil være et godt redskab til. KR er derfor positive over, at DGB og Madhuset i fællesskab udarbejder en fortegnelse over, hvem der leverer hvad til skolerne.</p> <p>KR mener, at prisfastsættelsen er genstand for mange uafklarede faktorer, og derfor et usikkert element. Der er i øjeblikket en voldsom udvikling i fødevarerpriserne, der gør, at forudsætningen om en gennemsnitsråvarepris på 13 kr. allerede nu kan virke som et lavt niveau i forhold til de fremviste menuplaner.</p> <p>KR kan ikke vurdere om den forventet mindredgift til råvarer ved 75 % økologi kan opnås, idet der ikke er foretaget en beregning ved 75 % økologi. KR forholder sig positivt ved udmeldingen om, at økologiprocenterne genberegnes.</p>
Svind og spild i produktionen	<p>Det er KR's vurdering ud fra forudsætningen om 72 timers bestillingsfrist på bentoboxene og den varme mad og 48 timers bestillingsfrist på sandwich, at produktionsspildet kan holdes på de oplyste 5 %.</p>
Emballage og pakning	<p>Det er KR's vurdering, at prisen på emballagen er yderst fornuftig. Vægtningen mellem tunge og lette retter har indflydelse på selve pakningen og forbruget af emballage, hvilket der ikke er taget højde for i budgettet.</p> <p>Håndteringen af den varme del til mellemtrinnet vil ligeledes øge emballageforbruget, hvilket ikke er medregnet i budgettet.</p>
Transport	<p>KR's overordnede vurdering er, at der sandsynligvis vil opstå et behov for ekstra kørsler. Samtidig vil der være tilbagelevering af distributionsudstyret. Dette vil samlet set kunne fordyre omkostningerne til transportudgifterne, men ellers holder budgettet.</p>
Arbejds miljø	<p>KR anser det for sandsynligt, at flere af stillingerne vil blive præget af endnu mere ensidigt, gentagende arbejde, samt at der kan opstå A- og B-hold i produktionen.</p> <p>KR anbefaler, bl.a. på baggrund af de generelle problemer med rekruttering, at forvaltningen i samarbejde med DGB snarest får lavet en plan for, hvordan man vil skabe et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø i de rammer som produktionen af Ny Skolemad fører med sig.</p>
Bestillinger	<p>KR anbefaler, at de udmeldte frister fra Centralkøkkenet overholdes, sådan at produktionsspildet kan holdes nede på 5 %.</p>

## 1.2 – Udfordringer på skolerne

Denne del af rapporten vil arbejde ud fra en problemstilling om, at KR skal komme med vurderinger af de største udfordringer ift. driftsøkonomien ude på skolerne.

KR har derfor kategoriseret følgende områder, hvor vi mener, der kan ligge væsentlige forhindringer for, at økonomien i skolemadsprojektet ikke holder. Derudover vil der løbende blive taget stilling til andre aspekter ved organiseringen af skolemaden på skolerne. KR er bekendt med, at der p.t. arbejdes med udvikling af et morgenmadsprojekt som en del af Ny Skolemad, således at der tilbydes skolemad i 10-frikvartetet – dette er dog ikke omfattet af nærværende rapport.

KR har udarbejdet et skema til opgørelsen af økonomien i den enkelte skolebod. Skemaet indeholder både driftsudgifter og afskrivning, samt indtægter fra salg og kommunalt tilskud. Skemaet findes i bilagslisten under overskriften ”Budgetmodel for skoleboder”.

### Løn og normeringer

Der er i driftsbudgettet afsat 4 timer (1 lærertime à 312 kr. og 3 TAP-timer à 184 kr.) til de 51 skoler, svarende til ca. 172.800 kr. pr. skole<sup>27</sup>. Den enkelte skole skal selv vælge sin form for ansættelse. De otte skoler med to leveringssteder får en ekstra time (lærertime à 312 kr.). Samlet set er lønningerne lidt højere end forudsat i redegørelsen og væsentlig højere, end det BUF i dag giver til lærertimerne.

KR har gennemgået de af Madhuset oplyste arbejdsopgaver, der er forbundet med skolemaden ude på skolerne<sup>28</sup>. Fordelingen af arbejdsopgaver synes fornuftig, og KR vurderer ligeledes, at de 4 afsatte timer er dækkende for det nævnte aktivitetsniveau. Det skal dertil understreges, at der på nuværende tidspunkt er usikkerhed om det er elevcrewet, der tager sig af eventuelle ekstra arbejdsopgaver, hvilket derfor må medtages som en faktor.

KR ser dog et potentielt behov for indregning af ekstra mandskabstimer til håndtering af den store mængde affald, og anbefaler, at der laves en plan for behandlingen af renovation ude på skolerne, så håndteringen bliver så effektiv som muligt. KR har ikke foretaget beregninger på dette mulige behov, da tiden til dette vil være meget individuelt fra skole, bl.a. i forhold til antallet af elever, der spiser maden, placering af skraldebøtter, afstand til containergård mv. og ikke mindst elevcrewets mulighed for at deltage i renovationshåndteringen.

Derudover anbefaler KR, at der løbende bør ske en revurdering af timeforbruget, såfremt opgavefordelingen ændrer sig. Eksempelvis er det usikkert hvor mange timer der er bundet i håndtering af brødet på skolerne.

---

<sup>27</sup> Revisionsmappen, afsnit 2.2.2.

<sup>28</sup> ”Arbejdsopgaver på skolerne”, Madhuset

## Driftsudgifter

Der er i driftsbudgettet ikke afsat midler til el- og vandforbruget på skolerne, da der ikke er på nuværende tidspunkt er truffet beslutning om indkøb af udstyr ude på skolerne. Det har derfor ikke været muligt at få oplyst de tekniske specifikationer på det udstyr, så der kunne være lavet beregninger herpå.

Derudover understreger KR, at der fremadrettet skal afsættes plads i budgettet til forretning og afskrivning af nyindkøbt inventar, således at gældende kommunal regnskabspraksis efterleves. Alternativt skal nuværende praksis omkring anlæg følges, således at der afgives en anlægsbevilling ved investeringer/geninvesteringer i inventar.

Der er afsat 10.000 kr. pr. skole til anskaffelser og vedligeholdelse, men KR vurderer, at dette beløb ikke er tilstrækkeligt. Det anbefales, at der afsættes 20.000 kr. pr. skole hertil ud fra en betragtning om, at mange af anskaffelserne ude på skolerne kan være omkostningstunge, fx indkøb af nye køleskabe etc.

KR betegner de ovennævnte driftsfaktorer som væsentlige for driftsbudgettet ude på skolerne, og forholder sig skeptisk i henhold hertil, specielt i forhold til eludgiften ved opbevaring og opvarmning af maden og brødet. KR anbefaler i forlængelse heraf, at der, så snart der er truffet en beslutning vedrørende indkøb af materiel, laves en beregning på driftsomkostningerne.

## Spild

Tilskuddet til spild og svind er fastsat til 10 %, hvilket bl.a. kommer af at den varme mad til mellemtrinnet og udskoling leveres i bulk<sup>29</sup>. Spild og svind beregnes nu kun af den varme mad og sandwich, der til gengæld er præget af større usikkerhed rent salgsmæssigt, idet bentoboksene ikke vil være omfattet af kontantsalg, uanset hvordan bestillings- og betalingssystemet indrettes. Det er blevet drøftet i arbejdsgruppen, at bestillingsfristen for eleverne højst sandsynligt ville være væsentligt kortere end skolens bestillingstid, hvilket får stor indflydelse på driftsøkonomien.

Faktoren på spild er svær at beregne, da det i høj grad afhænger af bestillingssystemet. Med dette menes, at det er bestillingssystemet, der afgør, hvor store mængder der skal leveres på den enkelte skole, og at det ikke i øjeblikket er besluttet, hvilken størrelse bulk man vil benytte.

Det er løbende blevet diskuteret i arbejdsgruppen, om der skal pakkes i 5-, 10- eller 20-portioners bulk, da der er både fordele og ulemper ved alle størrelser<sup>30</sup>. Det har desuden stor indflydelse på spildet, der enten vil blive lagt på skolerne eller på DGB. KR anbefaler, at der vil der blive lavet beregninger herpå.

---

<sup>29</sup> Revisionsmappen, afsnit 2.2.2.

<sup>30</sup> Referat af arbejdsgruppemøde, 23/4-08

Hvis spildprocenten bliver ret meget højere end de 10 % vil det få stor indflydelse på den samlede driftsøkonomi på skolerne. Det er KR's vurdering at en spildprocent på 10 er sat meget lavt, og mener at den burde være væsentligt højere grundet den store andel af varm mad, hvor spildet er størst. Dette hænger igen sammen med bestillingssystemet, som KR ser som afgørende for, at driftsøkonomien kan hænge sammen ude på skolerne. For hver procent spildet stiger, øges skolernes samlede udgift med cirka 100.000 kr., dvs. at en spildprocent på 15 % vil betyde at skolernes samlede driftsbudget skal forhøjes med cirka 500.000 kr.

KR anbefaler, at svindprocenten drøftes igen, når det er taget endelig beslutning om forudbestilling/betaling og kontantsalg uden forudbestilling.

## Bestillinger

Der foreligger ikke på nuværende tidspunkt nogen færdig skabelon for, hvordan bestillings- og afregningssystemet skal fungere. DGB anfører, at det skal bruge mindst 72 timer fra bestilling til levering på alt mad undtagen sandwich, hvor det skal bruge mindst 48 timer<sup>31</sup>.

KR anser som sagt bestillingssystemet som omdrejningspunktet for hele skolemadsprojektets succes, da det ikke må blive for besværligt at få sin mad. Det skal være gnidningsfrit hele vejen rundt i kæden, så der ikke bruges unødige ressourcer på administration mv. Det skal ligeledes være sådan, at afregningsmekanismerne er fuldstændig gnidningsfri hele vejen rundt, fx via PBS-betaling for de mindre klassetrin.

Det skal være enkelt for skolerne at administrere systemet. Det må ikke være sådan, som det ses på andre skoler i landet med skolemadsordning, at der næsten går en hel stilling til at administrere skolemadsbetaling. Dette har selvsagt stor betydning for den samlede økonomi.

For eleverne (og de betalende forældre) skal det ligeledes være et enkelt system, hvor ingen er i tvivl om, at eleven *har* bestilt og betalt for sin frokost (for de mindre klassetrin). For elever på udskolingstrinnet er bestillingssystemet en anelse mere kompliceret, da flere faktorer gør sig gældende for disse elevers spisesituation (impulskøb, venner/veninders spisevaner mv.). Det er KR's vurdering, at der skal være så kort tid som muligt mellem bestillingssituationen og spisesituationen.

## Menuplan

Som beskrevet i afsnit 1.1., så er der store usikkerheder forbundet med menuerne, idet der vil være udsving i, hvor mange elever man fanger med de enkelte retter. Fx er arbejdsgruppen opmærksom på erfaringerne med, at fiskeretter altid vil få en større andel af eleverne til at vælge maden fra<sup>32</sup>. Men det kan være svært at generalisere omkring mad, og det kan også være svært at gennemskue, hvorfor en speciel ret ikke sælger godt på en given dag. Der kan således have været specielle aktiviteter på den enkelte skole, der gør, at eleverne ikke har haft mulighed for overhovedet at købe maden den pågældende dag.

<sup>31</sup> Referat af møde mellem DGB og KR, 15/4-08

<sup>32</sup> Referat af arbejdsgruppemøde, 23/4-08

Alle disse dage, der har indflydelse på antallet af bestillinger, har indflydelse på driftsøkonomien. Det er derfor KR's vurdering, at der er et behov for at få samlet op på, hvilke retter på menuen der reelt ikke fungerer for eleverne, sådan at man kan forbedre dette i fremtiden. Hvem der står for dette ude på skolerne er ikke beskrevet nogen steder i det fremlagte materiale.

## **Transport og modtagelse**

Skolerne (og skoleboderne) skal være indrettet således, at der kan være en varierende mængde klappasser, både fordi antallet af bestillinger varierer og fordi de tunge retter fylder mere. Derudover skal det være let for transportfirmaet at levere varerne ind på skolerne.

I tilfældet af særleveringer forventes der en model som i den nuværende KØSS-ordning, hvor det er den 'ansvarlige' part, der afregner for særkørslen<sup>33</sup>. KR har tidligere diskuteret dette med DGB, der anfører, at antallet af særkørsler er så lavt, at det som udgangspunkt ikke vil give noget nævneværdigt udsving i det samlede budget.

## **Behandling af emballage**

Som beskrevet ovenfor, så fylder de tunge retter mere end de lette, hvilket får indflydelse på flere faktorer: længere leverings/modtagelsestid, elevernes håndtering, større mængde skrald mv. Alle faktorer, der har indflydelse på tidsforbruget på den enkelte skole, og som derfor skal tilpasses de afsatte 4 timer pr. skole pr. dag. Viser det sig, at dette ikke kan lade sig gøre med den afsatte tid får det stor indflydelse på skolebodens økonomi på den enkelte skole.

Som sidste led i behandlingen af emballagen er der en række problematikker vedrørende renovation. Der er efter KR's opfattelse ikke afsat de fornødne midler i driftsbudgettet til håndteringen af den store mængde skrald, der vil være på skolerne. Bl.a. skal der indkøbes særlige containere til madaffaldet. Der er i driftsbudgettet afsat 10.000 kr. om året til hver skole til anskaffelser og vedligeholdelse, men dette dækker efter KR's opfattelse ikke renovationsdelen.

Bentoboxene kan stables sådan, at de fylder mindre efter brug. Der ligger altså en opgave for eleverne og den enkelte klasselærer at sørge for, at minimere skraldets volumen ved at disse bliver stablet. KR anser dette for at være højest usikkert, hvorfor det endnu engang understreges, at der bør afsættes flere midler til den enkelte skole.

---

<sup>33</sup> Madhusets besvarelse af spørgsmål stillet skriftligt af KR, 11/4-08



## Andre vigtige faktorer for driftsøkonomien på skolerne

KR har i arbejdet med at identificere driftsøkonomiske udfordringer på skolerne blevet opmærksomme på en række andre vigtige faktorer, der alle kan påvirke driftsbudgettet. Disse faktorer vil ikke blive beskrevet nærmere, men vil blot fungere som opmærksomhedspunkter til den videre udvikling af Ny Skolemad:

- Kampagne – PR

Det er vigtigt at der fortsat afsættes driftsmidler til at brande og markedsføre Ny Skolemad ude på skolerne med forskellige tiltag.

- Elev- og lærerinvolvering

Det skal understreges, at elevernes og lærernes engagement i Ny Skolemad skal ses som en altafgørende faktor for, at dette bliver en succes. Involveringen har dermed stor indflydelse på driftsøkonomien ude på skolerne, idet det direkte påvirker den enkelte skoles salg.

- De store elever forlader skolen

Der er i forudsætningerne for konceptet lagt an til, at 35 % af udskolingstrinnet skal bespises med Ny Skolemad. Det er dermed afgørende, at netop dette trin ikke forlader skolen til fordel for øvrige madtilbud. For elever i den alder er der ofte tale om impuls køb, hvilket KR anser for en stor udfordring for skolemadsprojektet.

- Udbud på skolen (styksalg, tilbud mv.) ift. tiltrækningskraft

Det er vigtigt, at udbuddet i skoleboderne fortsat er under stadig udvikling

- Spisested/spisesituation

Der skal afsættes driftsmidler til vedligeholdelse af spisemiljøet, således at det sikres, at disse områder til stadighed vil være hyggelige og inspirerende at spise sin mad i.

- Succeskriterierne

Succeskriterierne hænger tæt sammen med den overordnede økonomi for hele projektet om Ny Skolemad. I forhold til de nuværende og fremtidige succeskriterier anser KR det for centralt, at der opbygges en forretningsgang, der sikrer, at det er muligt at efterleve disse kriterier.

## Delkonklusion

KR har i denne del af rapporten løbende vurderet omkostningerne og udfordringerne for skolerne ved at skulle bespise eleverne ude på skolerne med Ny Skolemad. Som anført i aftalen er det også blevet vurderet hvorvidt forudsætningerne, der er sat, er rimelige, og om der er væsentlige forhold, der er overset. Dette har resulteret i en række anbefalinger af forhold, som kan tages med i betragtning i udviklingsarbejdet

KR's overordnede vurdering af skolernes omkostninger og udfordringer ved Ny Skolemad centrerer sig om følgende opmærksomhedspunkter:

Område	Vurdering
Løn og normeringer	<p>KR vurderer, at fordelingen af arbejdsopgaver virker fornuftig og ligeledes, at de 4 afsatte timer er dækkende for det nævnte aktivitetsniveau forudsat at de nævnte opgaver varetages efter den arbejdsdeling, der er fremlagt.</p> <p>KR ser dog et potentielt behov for indregning af ekstra mandstimer, bl.a. til håndtering af den store mængde affald, og det anbefales, at der snarest laves en plan for behandlingen af renovation ude på skolerne.</p>
Driftsudgifter	<p>Der er i driftsbudgettet ikke afsat midler til el- og vandforbruget på skolerne, da der ikke er på nuværende tidspunkt er truffet beslutning om indkøb af udstyr ude på skolerne. KR anbefaler i forlængelse heraf, at der, så snart der er truffet en beslutning vedrørende indkøb af materiel, laves en beregning på driftsomkostningerne, da disse vil få væsentlig indflydelse for driftsøkonomien på skolerne.</p> <p>Der er afsat 10.000 kr. pr. skole til anskaffelser og vedligeholdelse, KR vurderer at dette beløb er for lavt og at der afsættes yderligere 10.000 kr. pr. skole</p>
Spild	<p>Som nævnt vurderer KR, at faktoren på spild er svær at beregne, da det i høj grad afhænger af bestillingssystemet. Hvis spildprocenten bliver ret meget højere end de 10 % vil det få stor indflydelse på den samlede driftsøkonomi på skolerne. Det er KR's vurdering at en spildprocent på 10 er sat meget lavt, og mener at den burde være væsentligt højere grundet den store andel af varm mad, hvor spildet er størst.</p>
Bestillinger	<p>KR anser som sagt bestillingssystemet som omdrejningspunktet for hele skolemadsprojektets succes, da det ikke må blive for besværligt at få maden, og samtidig har stor indflydelse på spildprocenten og dermed økonomien.</p>
Menuplan	<p>Der er store usikkerheder forbundet med menuerne, idet der vil være udsving i, hvor mange elever man fanger med de enkelte retter.</p>

	Alle disse dage, der har indflydelse på antallet af bestillinger, har indflydelse på driftsøkonomien. Det er derfor KR's vurdering, at der er et behov for at få samlet op på, hvilke retter på menuen der reelt ikke fungerer for eleverne, sådan at man kan forbedre dette i fremtiden.
Transport og modtagelse	Skolerne (og skoleboderne) skal være indrettet således, at der kan være en varierende mængde klapkasser, både fordi antallet af bestillinger varierer og fordi de tunge retter fylder mere. Derudover skal det være let for transportfirmaet at levere varerne ind på skolerne.
Behandling af emballage	Der ligger en stor opgave i at håndtere emballagen ude på skolerne. Der er efter KR's opfattelse ikke afsat de fornødne midler i driftsbudgettet til håndteringen af den store mængde skrald, der vil være på skolerne. Dertil kommer også øgede renovationsafgifter.
Vedligeholdelse af spisested	KR anbefaler at der afsættes driftsmidler til vedligeholdelse af spisestederne
Andre vigtige faktorer	KR anser en række faktorer som væsentlige for driftsøkonomien på skolerne, bl.a. elev, og lærerinvolvering, PR etc.

## 1.3 – Scenarier for driftsbudgettet

På baggrund af nærværende rapport har KR lavet nye beregninger på driftsbudgettet, inklusiv de ekstra omkostninger, der ikke på nuværende tidspunkt er medtaget. Der er blevet opstillet tre scenarier for, hvordan driftsbudgettet vil se ud ved følgende bespisningsprocenter:

- 10 % bespisning
- 20 % bespisning
- 25 % bespisning

Der er taget udgangspunkt i målsætningen om 25 % bespisning, hvor der i det oprindelige driftsbudget er budgetteret med et underskud på ca. 15,3 mio. kr.<sup>34</sup>

KR har set nærmere på lønudgifterne i Centralkøkkenet, som vurderes til at skulle opjusteres med ca. 330.000 kr., idet der bl.a. skal tages højde for antallet af leveringsdage, nettotimetallet pr. årsværk, samt en højere lønfremskrivning end først medtaget. Derudover kommer udgifter på ca. 200.000 til rengøring af køkkenet foretaget af ekstern leverandør.

Som følge af tunge retter og varme retter til mellemtrinnet opjusteres udgifterne til emballage til ca. 120.000 kr. Der er flere ting, der kan påvirke råvareomkostningerne i begge retninger, nemlig udvikling i fødevarerpriserne, kommunens indkøbsaftale, valg af forarbejdningsgrad etc., hvilket gør, at der må kalkuleres med en merudgift i et interval på 0-1,4 millioner kr.<sup>35</sup>

Ude på skolerne vurderes det som beskrevet i rapporten, at der skal budgetteres med yderligere 10.000 kr. pr. skole til småanskaffelser og vedligehold. Dette giver alene en samlet merudgift på 510.000 kr.

- På baggrund af dette er det KR's vurdering, at budgettet for 25 % bespisning skal opjusteres med 1,2-2,6 millioner kr. Derved vil underskuddet lyde på mellem 16,5-17,9 millioner kr.
- Med udgangspunkt i samme gennemgang, skal budgettet for 10 % bespisning opjusteres med 1,1-1,6 millioner kr. Derved vil underskuddet lyde på mellem 18,3-18,8 millioner kr.
- Der har ikke fra starten af ligget data for en målsætning om 20 % bespisning, men er beregnet ud fra budgettet for 25 % bespisning. Udgift til løn og transport vil være uændret, mens omkostningerne til råvarer og emballage vil ændre sig ved ændringen i antallet af portioner. Derudover vil der ske en ændring i indtægten ved salg og elevernes fortjeneste, samt tilskuddet til spild og svind.

KR har på baggrund af det oplyste driftsbudget beregnet, at der ved denne målsætning vil være budgetteret med et underskud på ca. 17,9-20 millioner kr.

<sup>34</sup> Revisionsmappen, afsnit 2.2.1.

<sup>35</sup> Dette er med udgangspunkt i en forventning om en gennemsnitlig råvarepris på 14 kr. pr. portion.

Derudover er der en række faktorer, som der ikke på nuværende tidspunkt er mulighed for at sætte beløb på. Dette kan bl.a. være emner, der kræver nøjere tilrettelæggelse som fx arbejdsmiljøplanlægning eller udskiftning af inventar i Centralkøkkenet, hvorfor det ikke er medtaget med beløb. En anden væsentlig udgift vedrører renovation på skolerne, som det heller ikke er muligt at fastsætte nærmere, ligesom der ikke er afsat midler til el- og vandforbruget samt vedligeholdelse af spisesteder ude på skolerne. Valg af bestillingssystem/bestillingsfrister kan få stort betydning for omfanget af spild, for hver procent spildet stiger, øges skolernes samlede udgift med cirka 100.000 kr.

KR henleder i øvrigt opmærksomheden på, at der skal træffes beslutning om, hvordan anskaffelser af inventar skal finansieres. Dette kan ske via anlægsbevilling eller via indregning af forrentning og afskrivning i driftsbudgettet.