



Udviklingen af Ny skolemad er i fuld gang og der arbejdes sideløbende på alle opgaver i projektet.

Generelt oplever vi et stort engagement og mange positive tilbagemeldinger fra skolerne om Ny Skolemad.

Hermed en kort status på noget af arbejdet:

## Madskoler

Der er udpeget 5 madskoler:

De tre heldagsskoler; Tingbjerg Skole, Hillerødgade Skole, og Klostervængets Skole samt Amager Fælled Skole og Gasværksvejens Skole. Madskolerne skal have deres egne produktionskøkkener, hvor maden produceres. På 4 af skolerne er etableringen af køkkenerne i gang. Kun Amager Fælled skole afventer Budget 2009 pga. uforudsete udgifter.

Den faglige udvikling af madskolerne er i gang og på Hillerødgade Skole er køkkenet færdigt, og de allerede i gang med at lave mad til eleverne. Der er mange store spørgsmål der diskuteres på madskolerne: Hvordan integreres mad og måltidet på en god måde i skolens hverdag? Hvordan får vi så mange som muligt til at deltage i madordningen? Hvordan sikrer vi at det bliver en ordning uden social slagside? mv.

## Anlæg

De første 31 skoleboder er for-projekteret og afleveret til Københavns Ejendomme samt godkendt af Center for Byggeri. Den konkrete byggeproces igangsættes i løbet af efteråret.

Resten af skoleboderne bliver løbende afleveret til Kejd i løbet af efteråret.

En del skærpede krav til arbejdsmiljøet har givet udfordringer og de mange små, ældre skoler giver en del udfordringer i forhold til at få de optimale plads og placering.

## Pilotskoler

4 pilotskoler der skal indgå i afprøvningen af konceptet er valgt. Det er Holbergskolen, Lundehusskolen, Ellebjerg Skole og Vesterbro Ny Skole.

Skolerne skal fx afprøve et nyt princip for skemalægningen, hvor der midt på dagen indlægges en '0-time' for de ældste elever, så de kan deltage i aktiviteterne med skolemaden uden at det går ud over deres undervisningstimer. Endvidere skal der udpeges smagspaneler blandt eleverne, der skal uddannes til at smage og bedømme maden.

## Konceptet

Den 1. version af konceptet blev udarbejdet til 1. april 2008 hvor den eksterne revision af konceptet begyndte. Der er udviklet retter for de tre aldersgrupper for 4 uger.

Der bringes dog stadig nye idéer på banen hvor af nogle bliver afprøvet, for at sikre at vi vælger de bedste løsninger.

## Maddannelsesinitiativer

Projektet Haver til Maver er i fuld gang. 4 mellemtrins-klasser fra Heibergskolen, Holbergskolen, Klostervængets Skole og Randersgade Skole har flyttet undervisningen i hjemkundskab og Natur/Teknik ud i skolehaverne på Tagensvej. Eleverne har forberedt jorden og sået, de har kigget på insekter og lavet mad i det udendørs køkken.

## Kulinarisk Fritidsordning

Københavns Madhus har udarbejdet folderen "Kulinarisk Fritidsordning – Mad og børn", som er sendt ud til fritidsordningerne på madskolerne, samt til øvrige fritidshjem og fritidsklubber i kommunen. Målet er at finde 12 institutioner, som har lyst til at lave en kulinarisk aktivitet på linje med andre pædagogiske aktiviteter.

*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 bispise 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 bispisningsandelen. KR har vurderet driftsbudgettet på tre scenarier ved henholdsvis, 10, 20 og 25 % bispisning 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 % bispisning 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 % bispisning 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 % bispisning, men er beregnet ud fra budgettet for 25 % bispisning. 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 % bispisning. 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 nødbereidskabsplan, 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 % bispisning 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 opsplnitning 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/producerer 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 skolebøden 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 mindredgift 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 fødevarepriserne og Københavns Kommunes indkøbsaftale. En stigning på 1 kr. pr. portion vil betyde en merudgift på 1.400.000 kr.
Note 3	Normeringsberegningen er foretaget ud fra 180 leveringsdage og ikke 185 som er det korrekte antal dage. Normeringen er beregnet ud fra 1500 nettotimer pr. årsværk, hvilket KR vurderer er for højt sat og at 1450 timer er mere realistisk. Overenskomst 2008 vil medføre højere lønudgifter end forventet. 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
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 ekstern 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	Der er afsat 10.000 kr. pr skole til vedligeholdelse og anskaffelser. KR vurderer at dette ikke er tilstrækkeligt og anbefaler at der afsættes yderligere 10.000 kr. pr. skole
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 ældre maden 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 klappasserne til transport af bentobokse. DGB har dertil oplyst, at der vil være plads til at hver skole mindst har to klappasser, 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. Forretning 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:

Normeringer & Løn	v/ 25 %
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 fødelinie. 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 skolemadsproduktionen 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 skolemadsdriften. 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 skolemadprodukter, 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 ramme, og det er derfor besluttet, at der altid være mulighed for at købe et skolemadprodukt 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 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. 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 bemandede 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 mindredgift 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:

Emballage	v/ 25 %
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 Gastronom (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 procedurene 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 skolemadproduktion 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 opsplitning 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 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

<p>Menuplan</p>	<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>
<p>Råvarer</p>	<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 vurderer 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>
<p>Svind og spild i produktionen</p>	<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>
<p>Emballage og pakning</p>	<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>
<p>Transport</p>	<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>
<p>Arbejdsmiljø</p>	<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>
<p>Bestillinger</p>	<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 højest sandsynligt ville være væsentligt kortere end skolens bestillingstid, hvilket får stor indflydelse på driftsøkonomien.

Faktoren på spild er svært 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 bispises 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 impulskøb, 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.

### Bilag 3: Revideret driftsbudget med forklaringer

Aktuel bevilling, mio. kr., 2008 p/l	2010	2011	2012
Midler afsat i budget 2008	15,0	15,0	15,0
Køss-midler under BUF	5,4	5,4	5,4
<b>I alt</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>

Revideret budget, mio. kr. 2008 p/l	2010	2011	2012
Produktionskøkken	5,2	5,2	5,2
Skoler	12,4	12,6	13,1
Madskoler	2,0	2,0	2,0
Specialskoler	1,9	2,0	2,0
Ledelse, adm. og div. Udvikling	2,5	2,5	2,5
	<b>23,8</b>	<b>24,3</b>	<b>24,8</b>

Ufinansierede merudgifter	2010	2011	2012
	3,6	3,9	4,4

Det forøgede budget skyldes primært:

- Øgede fødevarerpriser (0,8 mio. kr.)
- Øgede udgifter i køkkenet til el, rengøring og lønninger (1,5 mio. kr.)
- Udgifter på skolerne primært til øget affaldshåndtering, el-udgifter og lønninger (0,8 mio. kr.)
- Derudover blev der med budget 2008 afsat 0,6 mio. kr. mindre end ønsket

I det følgende budget er ændringer i forhold Redegørelsen fra Københavns Madhus og budget 2008 beskrevet under ”ændringer”.

	2010	2011	2012	Ændringer
<b>Produktion i Central køkkenet i De Gamles By (DGB)</b>				
Råvarer	17.712.701	17.712.701	17.712.701	KR har vurderet at de stigende fødevarerpriser giver en øget udgift på 1,4 mio. kr. Dette modsvares kun delvist af p/l fremskrivningen af budgettet. Ekstraudgiften er derfor kalkuleret til 800.000 kr.
Lønudgifter – køkken	6.355.000	6.355.000	6.355.000	Lønudgifterne er øgede: I KBH Madhus' revisionsgrundlag med 743.000 kr. og efterfølgende i KR's revisionsrapport med yderligere 330.000 kr.
Arbejds miljø	100.000	100.000	100.000	KR anbefaler, at Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i samarbejde med Central køkkenet udarbejder en plan for, hvordan man vil skabe et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø i de rammer, som produktionen af Ny skolemad medfører.
Ledelse og menuplanlægning	500.000	500.000	500.000	
Web	370.000	370.000	370.000	
Emballage og etiketter	4.134.687	4.134.687	4.134.687	I KBH Madhus' revisionsgrundlag er denne post reduceret med 300.000 kr.
Driftudgift (vand, el, ekstern rengøring, kontorhold, håndværkerudgifter)	1.250.000	1.250.000	1.250.000	KR har vurderet, at denne budgetpost var for lavt sat og anbefalet en ny fordelingsnøgle mellem ældre maden og skolemaden. SUF har vurderet omkostningerne og udarbejdet en fornyet fordelingsnøgle mellem skolemad og ældre mad, som er valideret af en ekstern konsulentvirksomhed (DCC). På den baggrund er merudgiften opgjort til 450.000 kr.
Transport	2.035.000	2.035.000	2.035.000	I KBH Madhus' revisionsgrundlag er budgetposten forøget med 450.000 kr.
Anskaffelser	200.000	200.000	200.000	
Udgifter madproduktion i alt	32.657.388	32.657.388	32.657.388	
Indtægter ved salg	27.455.869	27.455.869	27.455.869	Der er kalkuleret med et mindre salg på ca. 600.000 kr.
<b>Resultat- driftstøttebehov i DGB</b>	<b>5.201.519</b>	<b>5.201.519</b>	<b>5.201.519</b>	

	2010	2011	2012	Ændringer
<b>Udgifter på skolerne</b>				
Lønudgifter – skole	9.090.000	9.090.000	9.090.000	Der er en merudgift på 200.000 kr. der skyldes, at de tidligere budgettal på denne post fejlagtigt har været angivet i 2007 p/l.
% af omsætningen til elever	909.738	909.738	909.738	
Renovation	357.000	357.000	357.000	KR påpegede at budgetposten manglede: BUF har efterfølgende lavet beregning.
Ei, vand og varme	178.000	178.000	178.000	KR påpegede at budgetposten manglede: BUF har efterfølgende lavet beregning.



						Beløbet er under forudsætning af at kølereolerne skiftes ud.
Vedlige hold af café					255.000	KR påpegede at budgetposten manglede: BUF har efterfølgende lavet beregning. Beløbet svarer til 5.000 kr. pr. skole årligt. Da inventaret for en stor dels vedkommende forventes at være nyt ved ibrugtagning foreslås det, at der først tilføres midler fra 2012.
Anskaffelser og vedligeholdelse vedr. skoleboden	0	510.000	1.020.000			Der har oprindeligt været afsat 10.000 kr. pr. skole til anskaffelser og vedligehold i skoleboden. KR har anbefalet, der afsættes 20.000 kr. pr. skolen. Da inventaret for en stor dels vedkommende forventes at være nyt foreslås det, at der først tilføres ekstra midler fra 2012.
Tilskud til spild og svind	1.520.647	1.320.647	1.320.647			KR vurderede at 1. mio., svarende til en spildprocent på 10 der var sat af er for lidt. 1.520.647 kr. svarer til en spildprocent på 15 %. I Køss i dag er der ca. 18 % spild.
Uforudsete udgifter i forbindelse med salget	300.000	200.000				Midlerne er til nedbringning af spildet på de skoler, hvor der er særligt behov for dette.
<b>Driftsstøtte i alt på skolerne</b>	<b>12.355.385</b>	<b>12.565.385</b>	<b>13.130.385</b>			

<b>Madskoler</b>						
i alt	<b>2.000.000</b>	2.000.000	2.000.000			

<b>Specialschooler</b>						Visse skoler får i forvejen tilskud til mad. Disse indgår i budgetterne som en del af finansieringen. På den baggrund forventes et mindreforbrug på denne budgetpost på 480.000 kr. i 2010 og 380.000 kr. fra 2011 og frem i forhold til oprindeligt vurderet budgetbehov.
i alt	<b>1.900.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>			

<b>Ledelse, administration og udvikling</b>						<b>Ændringer</b>
Udvikling og administration	1.600.000	1.550.000	1.550.000			Der er nu budgetteret med midler til ledelse, elevcrew, uddannelse af personale til drift af skoleboderne, hygiejne og konsulentbistand. Merudgifterne hertil udgør 400.000
Afregne med skolerne og forældrene	125.000	125.000	125.000			
Markedsføring	500.000	500.000	500.000			

Maddannelses- initiativer	275.000	275.000	275.000	
<b>i alt</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.450.000</b>	<b>2.450.000</b>	<b>2.450.000</b>

#### Bilag 4: Uddybning af besparelsesforslag

Forvaltningen indstiller, som beskrevet i indstillingen, at eventuelle besparelser gennemføres ved:

- kun skolemad på 41 skoler
- kun skolemad på 6 af specialskolerne
- prisstigning på 5%

Nedenstående er forvaltningens bruttoliste over besparelsesmuligheder, både de indstillede og øvrige besparelsesforslag. Hvad angår specialskolerne, skal der i fald dette ønskes vælges mellem de to foreslåede besparelsesforslag.

Titel Kun skolemad på 41 skoler	Anslået forbedret økonomi pr. år. <b>Drift:</b> 1,8 mio. kr.	<b>Anlæg:</b> 5 mio. kr.
Beskrivelse af forslag Forslaget indebærer at 10 skoler ikke får skolemad. De kan eventuelt tilbydes en privat ordning der for kommunen er udgiftsneutral.  Besparelsen på anlægsudgifter er fratrukket allerede anvendte midler til projektering.		
Konsekvenser Eleverne på 10 skoler får ikke mulighed for at købe skolemad af samme kvalitet som de elever, der har kommunens ordning.		

Titel Ny Skolemad på en del af Specialskolerne	Anslået forbedret økonomi pr. år. <b>Drift:</b> 1,2 mio. kr.	<b>Anlæg:</b> 2,1 mio. kr.
Beskrivelse af forslag Forslaget indebærer at der etableres nye skolemadsordninger på fire ud af de ti specialskoler.  Der er 10 specialskoler. Skolerne er meget forskellige med hensyn til hvilke elever der går på skolerne: lige fra multihandikappede elever til elever med generelle indlæringsvanskeligheder. Der er dermed også stor forskel på hvilke madordninger der er behov for på skolerne.  På to specialskoler er der i forvejen velfungerende madordninger.  På fire specialskoler vurderes 'kundegrundlaget' for en madordning at være meget begrænset, ligesom der kan være bygningsmæssige begrænsninger for at etablere en ambitiøs madordning.  På de resterende fire skoler er der et stort behov for skolemad, både af sociale årsager og i forhold til at udnytte mulighederne for at arbejde pædagogisk og dannelsesmæssigt med mad og måltider.		
Konsekvenser Eleverne på fire specialskoler får ikke skolemad.		

Titel Ingen direkte salg til 0.-6. klasse	Anslået forbedret økonomi pr. år. <b>Drift, 2010:</b> 500.000
--	--

	<b>Drift; 2011:</b> 300.000 <b>Drift, 2012:</b> 300.000
<p>Beskrivelse af forslag</p> <p>Forslaget indebærer at alle elever fra 0-6. klasse ikke kan købe mad direkte i skolebøden, men kun kan købe skolemad ved at bestille og betale maden over nettet. 7.-10. klasse kan både købe direkte i skolebøden og bestille over nettet</p> <p>Ved at kun have forudbestilt mad for elever fra 0.-6. klasse, vil spildet i skolebøderne kunne minimeres. En stor del af spildet fremkommer ved, at skolerne bestiller mere mad end de får solgt, eller ved at der varmes mere mad op end der bliver solgt.</p>	
<p>Konsekvenser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- At antallet af brugere falder, fordi det er mere besværligt at købe mad.</li> <li>- At ordningen vil have en social slagside, da det især er de ressourcerstærke elever der sandsynligvis vil komme til at bruge skolemadsordningen.</li> <li>- At det vil opleves som en serviceforringelse hos forældre og elever.</li> </ul>	

Titel	Anslået forbedret økonomi pr. år.
<b>Madskoler</b>	<b>Drift:</b> 1,1 mio. kr. <b>Anlæg:</b> 3,5 mio. kr.
<p>Beskrivelse af forslag</p> <p>Forslaget indebærer at der ikke etableres de 5 Madskoler i København.</p> <p>Det er besluttet, at 5 skoler skal være Madskoler (heldagsskolerne i Tingbjerg Skole, på Klostervængets Skole og på Hillerødgades Skole, samt Gasværksvejens Skole og Amager Fælled Skole). Madskolerne har et særligt fokus på mad og fremstiller mad i eget produktionskøkken. Madskolerne har mad, maddannelse og sundhed som en central og integreret del af deres hverdag og maden er en del af skolens profil.</p>	
<p>Konsekvenser</p> <p>At Københavns Kommune vil gå glip af den erfaring og viden som madskolerne vil generere om hvordan maden på naturlig, sund måde kan blive en del af børns hverdag.</p>	

Titel	Anslået forbedret økonomi pr. år.
<b>Ingen Ny skolemad på specialskolerne</b>	<b>Drift:</b> 2,0 mio. kr. <b>Anlæg:</b> 7,7 mio. kr.
<p>Beskrivelse af forslag</p> <p>Forslaget indebærer at der ikke etableres skolemadsordninger på specialskolerne.</p> <p>Der er 11 specialskoler. Skolerne er meget forskellige med hensyn til hvilke elever der går på skolerne: lige fra multihandikappede elever til elever med indlæringsvanskeligheder Der er dermed også en stor forskel på hvilke behov der er til skolemadsordningerne på skolerne.</p> <p>Det er planlagt at ca. 5 specialskoler vil kunne få samme skolemad som de almindelige folkeskoler. På de øvrige skoler udvikles særlige løsninger tilpasset den enkelte skoles elever.</p>	
<p>Konsekvenser</p> <p>At eleverne på specialskolerne ikke får skolemad.</p>	

--

Titel	Anslået forbedret økonomi pr. år.
<b>Salgspriser – stigning på 5 %</b>	<b>Drift: 1,4 mio. kr.</b>
Beskrivelse af forslag	
Forslaget indebærer at prisen på skolemaden sættes 5% op i forhold til de besluttede 20 kr. pr. frokostmåltid.	
Udsalgsprisen for skolemaden til eleverne er ved opstart i sommeren 2009 fastsat til 20 kr. pr. frokostmåltid.	
Der har siden vedtagelsen af ny skolemad været fødevarerprisstigninger, der overgår den almindelige pris - og løntalsregulering i kommunen.	
En 5%-stigning på salgsprisen vil svare til ca. 1 kr. pr. frokostmåltid.	
Konsekvenser	
Eleverne vil opleve en væsentlig prisstigning i forhold til den nuværende skolemadsordning.	
Der er risiko for at færre elever køber skolemaden, hvormed den økonomiske gevinst hermed ikke opnås.	

Titel	Anslået forbedret økonomi pr. år.
<b>Maddannelsesinitiativer</b>	<b>Drift: 0,3 mio. kr.</b>
Beskrivelse af forslag	
Forslaget indebærer at maddannelsesinitiativerne fjernes.	
Maddannelsesinitiativerne handler især om efteruddannelse af hjemkundskabslærerne. Dette fordi skolemadsordningen kun i begrænset omfang giver mulighed for at arbejde med maddannelse.	
Konsekvenser	
Der er risiko for at arbejdet med maddannelse bliver begrænset.	

**Bilag 5: Investeringsplan- Centralkøkkenet i de Gamles By****Centralkøkkenet, De Gamles By**

Investeringerne er vurderet ud fra 3 tidsrammerne 0 – 3 år, 3 – 6 år og 6 – 10 år. Og i forhold til levealder pr. produkt. Beløbene samlet set i de 3 tidsrammer fordeler sig som følgende;

- 0 – 3 år; 1.200.000 kr.
- 3 – 6 år; 2.800.000 kr.
- 6 – 10 år; 2.580.000 kr.

Vurderingen er foretaget ekskl. ændringer i forbindelse med produktion og levering af Skolemad - under de kendte forudsætninger, dvs. investering der skal foretages under alle omstændigheder uanset om der foretages ændringer i driften i køkkenet og under devisen jo større slid jo hurtigere udskiftning.

Investeringerne er foretaget ud fra den kendte nuværende teknologi og har derfor en usikkerheds margin i forhold til udvikling og priser generelt. Alle beløb er eksklusiv installationsudgifter – rene købspriser.

Fordelingen af produktionskapaciteten mellem ældremad og Ny Skolemad forventes at blive 60/40, hvorfor skolemadens anlægsbehov de første 3 år er 240.000 kr. årligt. Med installationsomkostninger vurderes dette at koste i alt 300.000 kr. årligt.

Pos-nr.	Art	Renovering	Tidsramme
Pos. 1	Gryder 2 stk - 400 L	900.000	>3
Pos. 2	Kipstegere – 2 stk	100.000	0 - 3
Pos. 3	Kold gryde	370.000	> 6
Pos. 4	Combi-Steamer - 5 stk	600.000	0 - 3
Pos. 5	Granulatopvaskemaskine	210.000	> 6
Pos. 6	Tunnelopvaskemaskine	550.000	> 6
Pos. 7	Gryder – 3 stk	300.000	> 6
Pos. 8	Kølerumsrenovering - kælder	100.000	0 - 3
Pos. 9	Kølekompressor	1.500.000	3 - 6
Pos. 10	Blæstkøler fase 2	600.000	> 6
Pos. 11	Frostrum renovering	400.000	0 - 3
Pos. 12	Gulvbelægning	550.000	> 6
Pos. 13	Fliser – årlig á 4 år	400.000	3 – 6
	Samlet	6.580.000	

**Centralkøkkenet, De Gamles By**

Edith Rodes Vej 8  
2200 København N

Telefon  
35 30 39 28

Telefax  
35 30 39 18

Direkte telefon  
35 30 39 30

E-mail  
susanne.jonassen@suf.kk.dk

www.kk.dk

***Organisering af Ny Skolemad –  
Københavns Kommune***

*KR Rådgivning*

***KR Rådgivning  
juni 2008***

## Modeller for organisering af Ny skolemad – i drift

### Indledning

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

Som en del af opgaven er KR anmodet om at vurdere fordele og ulemper ved forskellige modeller for ansvars- og opgavefordelingen for Ny Skolemad i drift, ligesom KR skal komme med anbefalinger til den fremadrettede organisering.

KR's vurderinger og anbefalinger er udarbejdet med udgangspunkt i de fire modeller for organisering af Ny Skolemad i Københavns Kommune som BUF har udarbejdet i samarbejde med SUF. Herudover har KR efter anmodning fra BUF endvidere vurderet yderligere en model for organisering af Ny Skolemad (model 5). På baggrund af oplæggene fra Københavns Kommune præsenteres i dette notat KR's vurdering af fordele og ulemper ved de fem modeller, ligesom notatet afsluttes med KR's sammenfattende vurderinger og anbefalinger.

Det er væsentligt at fremhæve, at notatet ikke tager afsæt i en detaljeret gennemgang af erfaringerne med den nuværende skolemadsordning (KØSS), og at der som baggrund for notatet ikke er gennemført en egentlig kortlægning af aktørernes hidtidige erfaringer mht. organisering, ansvarsområder mv. Vurderinger og anbefalinger i notatet er dels baseret på KR's specifikke erfaringer med organisering af kommunale køkkener, dels generelle erfaringer med forskellige organiseringsformer i kommunerne.

### Sammenfatning

De opstillede modellers vigtigste fordele og ulempe kan i stikordsform sammenfattes således:

Model	Fordele	Ulemper
Model 1: DGB producent og leverandør til skolerne	BUF/centraladministrationen er stort set friholdt fra driftsopgaver, og kan fokusere på generelle sekretariatsopgaver som politikerbetjening, markedsføring, kommunikation etc..	Køkkenet tillægges opgaver der ligger udover selve madproduktionen. Risiko for at fokus fjernes fra køkkenets primære opgave.
Model 2: DGB leverandør til BUF som leverer til skolerne	Køkkenets opgaver og ansvar er klart defineret. Dialog med skolerne kan ske indenfor samme forvaltning, hvorved der er mulighed for at anvende eksisterende dialogsystemer, møde- og ledelsesstrukturer mv.	Risiko for unødige bureaukratisering, idet der skubbes et ekstra led ind ml. producent og skoler. Den centrale bestiller (BUF/centraladministrationen) vil skulle opbygge et driftsmæssigt beredskab.



	Budgetansvaret kan placeres entydigt, og den budgetansvarlige har gode muligheder for at følge udviklingen i projektet, herunder forudsætninger om andel af elever der benytter ordningen m.v.	
Model 3: Virksomhedsoverdragelse af køkken til BUF	Udover at køkkenets forvaltningsmæssige tilknytning ændres, synes model 3 ikke at indeholde nogen grundlæggende ændringer i forhold til de tidligere modeller. En virksomhedsoverdragelse af køkkenet til BUF medfører derfor ikke umiddelbart nye fordele eller ulemper.	
Model 4: Køss, referencemodel	Med model 4 vil Ny Skolemad kunne implementeres indenfor en velkendt ramme, hvor opgave- og ansvarsfordelingen mellem aktørerne vil være kendt.	Køss-modellen skaber ikke en tilstrækkelig adskillelse af bestiller- og udførerrollen, og modellen indeholder ikke en hensigtsmæssig fordeling af ansvar og beslutningskompetence
Model 5: Københavns Madhus som driftsansvarlig	Køkkenets opgaver og ansvar er klart defineret. Der vil være mulighed for at anvende den viden og erfaring om projektet, som Københavns Madhus har indhentet via udviklingsfasen.	Der vil skulle opbygges et driftsmæssigt beredskab i Københavns Madhus. Ikke mulighed for at udnytte eksisterende kommunikationskanaler eller mødefora til dialogen med skolerne. Antallet af involverede parter forøges hvilket øger kompleksiteten i driftsfasen.

På baggrund af gennemgangen af de opstillede modellers fordele og ulemper, er det KR's anbefaling, at det videre arbejde med at tilvejebringe rammerne for Ny Skolemad tager udgangspunkt i den opstillede Model 2. Det er KR's vurdering at Model 2 har den mest entydige placering af opgaver og ansvar (klare roller), ligesom det efter KR's vurdering at der indenfor Model 2 vil være de bedste muligheder for at skabe sammenhæng mellem beslutningskompetence og (budget)ansvar i forhold til driften af skoleboderne.

En organisering med model 2 som udgangspunkt bør efter KR's opfattelse suppleres med en nøjere beskrivelse af den fremadrettede ansvarsfordeling mellem BUF/centraladministrationen og henholdsvis DGB og skolerne, bl.a. i forhold til placering af parternes økonomiske ansvar. I den forbindelse anbefaler KR bl.a., at afregningen til DGB gøres aktivitetsbestemt, at det aftales hvilke forudsætninger der skal være opfylder før der evt. kan blive tale om "genforhandling" af priser og kvalitet samt at der er gennemsigtighed om kalkulationen af afregningspriser.

Endvidere bør skolernes "frihedsgrader" og beslutningskompetence i projektet defineres, således at skolernes ansvar for over- og underskud i skoleboderne suppleres med en klar beskrivelse af, hvilket handlerum de har til at træffe lokale beslutninger indenfor det samlede projekt.

## Generelt om organiseringen af Ny Skolemad

Projektet Ny Skolemad i Københavns Kommune må betragtes som en ambitiøs skolemadsordning, der på samme tid sigter efter flere forskellige kvantitative og kvalitative mål. Som eksempler kan nævnes, at det dels er det et mål, at den nye skolemadsordning opnår en større tilslutning end det har været tilfældet med den hidtidige skolemadsordning, dels at den nye skolemad skal forbedre det kulinariske og ernæringsmæssige niveau. Herudover er der i konceptet beskrevet en række andre målsætninger vedr. madkultur, ernæring, økologi osv.

Det er KR's vurdering, at de mange formål med indførslen af Ny Skolemad også har betydning for organiseringen af skolemadsordningen. Således arbejder alle de opstillede modeller for organisering af Ny skolemad da også med en forholdsvis kompleks struktur med flere aktører og flere forskellige roller. Dette er efter KR's vurdering delvis en afspejling af projektets forskellige målsætninger.

Som et eksempel på, hvorledes projektets målsætninger har betydning for organiseringen kan nævnes, at Ny Skolemad på den ene side er udtryk for et samlet og fast koncept, hvor de forskellige initiativer er tænkt i en helhed. At arbejde med et styret koncept vil ofte skulle afspejles i meget klare rammer for de forskellige aktørers ageren. På den anden side lægges i projektet imidlertid også op til, at der skal være mulighed for at gennemføre lokale initiativer, således at projektet forankres på de enkelte skoler og således at eksempelvis skolernes kreativitet og iderigdom på området kan udnyttes. Dette kunne indikere et behov for en mere løs styring, der i højere grad måske ville understøtte skolernes frihed til at vælge egne løsninger.

Eksemplet illustrerer, at det efter KR's vurdering vil være en stor udfordring at etablere en organisatorisk ramme for driftsfasen, der kan understøtte skolemadsprojektets delvis modsatrettede målsætninger. En udfordring, som efter KR's vurdering ikke alene lader sig løse via en klar organisering af opgaver, kompetencer og ressourcer.

Det er således KR's erfaring, at mange uhensigtsmæssigheder, samarbejdsproblemer mv. kan afhjælpes eller undgås, hvis der er klare rammer for forskellige aktørers opgavevaretagelse. Det er således også KR's opfattelse, at klare valg af organisering og opgavefordeling i Ny Skolemad kan understøtte projektets målsætninger ved at klarlægge aktørernes primære roller, opgaver og ansvar. Som en vigtig tilføjelse hertil bør dog fremhæves, at ikke alle "procesproblemer" kan forventes imødekommet med en "strukturel løsning". Uanset valg af organisering vil der derfor givetvis opstå situationer, som der enten ikke har været taget højde for i organiseringen eller hvor ansvaret ikke entydig kan placeres i forhold til den valgte organisering.

Uanset valg af organisering er det derfor KR's vurdering, at projektets succes i høj grad også vil afhænge af, at alle aktører tager ejerskab for projektet og processen samt samarbejder om og deler projektets overordnede målsætninger. Som afslutning på dette indledende afsnit er det derfor KR's helt overordnede anbefaling, at alle aktører involveret i Ny Skolemad er (eller

bliver) enige om, at projektet er et fælles projekt i kommunen, og at projektets succes i høj grad er afhængig af, at alle led i "fødekæden" arbejder efter de samme overordnede målsætninger for projektet. Og at aktørerne er enige om, at det i høj grad er påkrævet at samarbejde for at nå målsætningerne. Det gælder for de direkte involverede aktører i projektet, men i høj grad også for de relevante forvaltningers direktioner, den politiske ledelse i kommunen osv.

## De fem modeller

Da alle de beskrevne modeller for organisering af Ny Skolemad – i større eller mindre grad – er baseret på en variant af en Bestiller-Udfører model, har KR fundet det relevant at knytte nogle ganske få generelle bemærkninger til denne form for organisering.

Når en række kommuner på forskellige områder implementerer organisationsformer, der sigter på en klar adskillelse af bestiller- og udførerfunktioner, er det typisk ud fra ønsket om at placere opgaver og ansvar entydigt samt ikke mindst styrke ressourcestyringen ved at skabe klarere sammenhæng mellem (det bestilte) serviceniveau og de givne økonomiske rammer.

Formålet med at indføre en BUM-model er bl.a. at opnå en klarere fordeling af opgaverne i kommunen og at øge kommunens produktivitet. Endvidere vil det ofte være et formål med BUM-modeller at skabe et mere forretningsmæssigt forhold mellem den bestillende (og betalende) og den udførende enhed. Adskillelsen kan endvidere gøre det lettere at sammenligne produktiviteten hos forskellige leverandører, mens en BUM-model kan give producenten frihed til at vælge, hvordan opgaverne løses konkret.

Med en BUM-organisering skabes ideelt nogle klare rammer for såvel bestilleren som udførerens opgaver. Det er imidlertid KR's generelle erfaring, at en succesfuld BUM organisering også stiller nye krav til såvel bestillere som udførere, og at en BUM-model vil skulle bakkes op af forholdsvis klare aftaler og spilleregler, der konkretiserer parternes gensidige forventninger etc.

Som nævnt indeholder alle de fem opstillede modeller tankegods hentet fra BUM-modellen. KR er af den opfattelse, at en BUM-model overordnet synes som et fornuftigt valg for organisering af skolemadsordningen i driftsfasen.

Udover større eller mindre inspiration fra en BUM-model er der herudover en række konkrete fællestræk ved de opstillede modeller. Disse gennemgås kort nedenfor, idet fokus derefter flyttes til de områder, hvor modellernes opgave- og ansvarsfordeling adskiller sig.

### Fællestræk ved de opstillede modeller:

I alle de opstillede modeller er der lagt op til, at det er **det centrale køkken** der varetager opgaver med bl.a.

- Madproduktion og produktionsplanlægning
- Emballage

- Indkøbsaftaler
- Pakning af maden til skolerne
- m.fl.

Tilsvarende er der en række opgaver som i alle de opstillede modeller er placeret på **skolerne**.

Det gælder fx:

- Salg og udlevering af varer til elever
- Egenkontrol i skoleboden
- Ansættelse af personale
- Arbejdet med elevcrew
- m.fl.

Endelig er der en række opgaver som i alle modeller løses af **BUF/centraladministrationen**.

Det gælder fx:

- Betjening af styregruppe og det politiske niveau
- Den overordnede økonomi, herunder udmelding af ressourcer til skolerne
- Kommunikation til skoler, forældre, borgerne
- Markedsføring
- m.fl.

I vurdering af fordele og ulemper ved de opstillede modeller vil KR fokusere på de centrale områder, hvor de opstillede modeller adskiller sig. Det gælder i forhold til:

- Placeringen af det økonomiske ansvar
- Ansvar for indgåelse af transportaftaler
- Opgaver og ansvar i tilknytning til bestillingerne af mad
- Kontakt med forældre og elever vedr. skolemadsordningen

### **Model 1: DGB producent og leverandør til skolerne**

Med model 1 er det de enkelte skoler, der er bestillere hos producenten (DGB), mens BUF's rolle stort set begrænser sig til mere generelle sekretariatsopgaver som politikerbetjening, markedsføring, kommunikation etc..

Budgetansvaret i modellen synes delt, idet ansvaret for den overordnede økonomi i skolemadsordningen er placeret i BUF, DGB har ansvaret for at overholde det aftalte/tildelte budget, mens skolerne har ansvaret for de enkelte skoleboders driftsmæssige udgifter og indtægter.

Ansvar for indgåelse af transportaftaler er placeret hos DGB, der også har det primære ansvar for opgaverne i tilknytning til modtagelse af bestillingerne af mad. Ligeledes er det DGC der har den konkrete kontakt med forældre og elever vedr. skolemadsordningen.

*KR's vurdering af modellens fordele og ulemper:*

I modellen har producenten en række ansvarsområder, der ikke direkte er knyttet til madproduktionen. Det gælder primært ansvaret for bestillings- og betalingsystemet herunder ansvaret for at modtage bestillingerne fra de enkelte skoler, ansvaret for indgåelse af aftaler med transportører, ansvaret for afregninger og betalinger til og fra skolerne, og ansvaret for den løbende kontakt med skoler, elever og forældre vedrørende skolemadsordningens drift.

Flere af disse opgaver må opfattes som en udvidelse af en "klassisk" producentrolle, og det er KR's vurdering at varetagelsen af disse opgaver kan medvirke til at fjerne fokus fra køkkenets primære opgaver.

Skolerne har ansvaret for at købe varer af DGB og videresælge disse til eleverne. Skolerne har dermed i princippet også ansvaret for at drive skoleboden som en forretning, idet skolebodernes over- og underskud bliver på skolen. Dette kan medvirke til at ansvarliggøre de enkelte skoler, ligesom modellen i princippet også indeholder incitament, der kan understøtte hvad man kunne kalde "godt købmandskab" i skoleboderne.

I forlængelse heraf kan det efter KR's opfattelse imidlertid også opfattes som en ulempe ved modellen, at skolerne bliver økonomisk ansvarlige for køb og salg i skoleboden, uden at skolerne i særligt omfang har mulighed for at påvirke, hvilke varer der er på hylderne. Der kan således være en diskrepans mellem på den ene side at have det økonomiske ansvar for skolebodens økonomi på den enkelte skole, og på den anden side ikke have mulighed for at påvirke væsentlige forudsætninger for økonomien (eksempelvis menuer, kvalitet osv.)

Det er efter KR's opfattelse uklart, hvorledes det skal konkret skal opfattes, når det af modellen fremgår, at det er BUF/centraladministrationen, der har det overordnede økonomiske ansvar. Flere af forudsætningerne for økonomien i Ny Skolemad er baseret på er behæftet med nogen usikkerhed (eksempelvis andelen af elever, der vil anvende skoleboderne), hvorfor det er helt centralt at få klarlagt, hvem der i givet fald har det budgetmæssige ansvar.

### **Model 2: DGB leverandør til BUF som leverer til skolerne**

I model 2 har BUF/centraladministrationen (i forhold til model 1) overtaget en række opgaver fra DGB, idet forvaltningen er placeret som en samlet "bestillerenhed" mellem producenten og de enkelte skoler. Disse opgaver er bl.a. indgåelse af kontrakter vedrørende transport samt hovedparten af opgaverne vedrørende bestillings- og betalingsystemet. I model 2 er der således lagt op til, at den enkelte skole bestiller maden hos BUF, der så videresender disse som én samlet bestilling til DGB. I forlængelse heraf afregnes betalingen for maden mellem BUF og DGB.

*KR's vurdering af modellens fordele og ulemper:*

I model 2 har DGB en meget klar producentrolle, idet ansvarsområder der ikke direkte er knyttet til madproduktionen som nævnt varetages af BUF. Dette vil efter KR's vurdering give mulighed

for at etablere en meget klar og ren snitflade mellem forvaltningerne BUF og SUF. Hermed er der også skabt mulighed for, at de udfordringer eller problemer som projektet vil risikere at møde undervejs, kan løses indenfor den enkelte forvaltnings eksisterende ledelsesstruktur.

Omvendt kan det synes som en unødigt bureaukratisering at skubbe et ekstra administrativt led ind imellem producenten og den egentlige bestiller (skolerne). Hertil skal dog bemærkes, at det ikke umiddelbart er KR's opfattelse, at det ekstra led i model 2 vil medføre egentlige dobbeltopgaver hos aktørerne.

I model 2 lægges op til at al dialog med skolerne om skolemadsordningen foregår via BUF/centraladministrationen. Dette kan efter KR's opfattelse medvirke til at fremme dialogen og kommunikationen, idet det må kunne udnyttes, at der i forvejen er en løbende og omfattende dialog mellem BUF/centralforvaltningen og de enkelte skoler. Dermed vil det også være muligt at muligt at anvende allerede eksisterende dialogsystemer, mødestrukturer etc. indenfor forvaltningen. Tilsvarende gælder for dialogen med forældre og elever.

Med hensyn til varetagelsen af opgaverne vedrørende indgåelse af transportaftaler mv., er det KR's opfattelse at BUF/centraladministrationens mulighed for at varetage disse opgaver er mindst ligeså gode som DGB's, idet forvaltningen formentlig vil kunne trække på forvaltningens generelle juridiske eller indkøbsmæssige kompetencer.

Umiddelbart synes der at være lagt op til at skolernes økonomiske ansvar er placeret som i model 1, hvorfor der henvises til de tidligere bemærkninger herom.

Også i model 2 er det efter KR's opfattelse uklart, hvorledes det økonomiske ansvar for skolemadsordningen konkret er placeret. Et forhold vi vender tilbage til i de sammenfattende vurderinger og anbefalinger.

### **Model 3: Virksomhedsoverdragelse af køkkenet til BUF**

I model 3 virksomhedsoverdrages køkkenet i DGB til BUF. Hermed er alle opgaver vedrørende driften af Ny Skolemad samlet under samme forvaltning.

#### *KR's vurdering af modellens fordele og ulemper:*

Udover at køkkenets forvaltningsmæssige tilknytning ændres, synes model 3 ikke at indeholde nogen grundlæggende ændringer i forhold til de tidligere modeller. Som tidligere nævnt er det KR's vurdering, at en fælles forvaltningsmæssig tilknytning i nogle tilfælde kan medvirke til at styrke dialogen og kommunikationen mellem aktørerne. Hertil skal imidlertid bemærkes, at dette forhold umiddelbart synes mindre betydningsfuldt i forhold til køkkenet end i forhold til skolerne. Primært fordi BUM-modellen jo netop fokuserer på at adskille bestiller og udfører, således at der etableres et forretningslignende samarbejde mellem bestiller og udfører.

I forhold til fordelingen af de øvrige opgaver og ansvarsområder, er det KR's umiddelbare vurdering, at en virksomhedsoverdragelse af køkkenet til BUF ikke umiddelbart bringer nye fordele eller ulemper for skolemadsordningen end de der er nævnt under model 1 og 2 ovenfor.

#### **Model 4: Køss, referencemodel**

Model 4 viser fordelingen af ansvar og opgaver i den nuværende skolemadsordning (Køss). I model 4 er DGB både bestiller og udfører, idet det er køkkenet der konkret vurderer hvor meget mad der kan forventes solgt på de enkelte skoler. I det omfang efterspørgslen er mindre end forventet, returneres maden til producenten uden beregning for skolen.

##### *KR's vurdering af modellens fordele og ulemper:*

Den umiddelbare fordel ved model 4 synes at være, at der ikke vil skulle implementeres en helt ny opgavefordeling mellem aktørerne, og at Ny Skolemad derfor implementeres indenfor en velkendt ramme. Umiddelbart synes model 4 at være den model, der i udgangspunktet er længst fra en klassisk BUM-model, og KR er opmærksom på, at den nuværende organisering har haft nogle (især økonomiske) udfordringer. Dette kan efter KR's opfattelse blandt andet skyldes, at de forskellige aktørers (økonomiske) ansvar ikke har været tilstrækkeligt tydeligt defineret.

Således er det uklart hvornår – og efter hvilke kriterier – køkkenet kan videresende underskuddet til BUF, ligesom skolerne ikke umiddelbart synes at have økonomiske incitamenter til at fremme salget i skoleboderne.

Det er overordnet KR's opfattelse, at Køss-modellen ikke skaber en tilstrækkelig adskillelse af bestiller- og udførerrollen, samt at modellen ikke indeholder en hensigtsmæssig fordeling af ansvar og beslutningskompetence.

#### **Model 5: Københavns Madhus som driftsansvarlig kontraktenhed**

I model 5 indgår BUF/Centraladministrationen en driftskontrakt med Københavns Madhus, hvorefter Københavns Madhus får det driftsmæssige ansvar for en række af de opgaver, som i model 2 er placeret i BUF. Det drejer sig bl.a. om opgaver i tilknytning til bestillings- og betalingssystemet (Madhuset samler fx skolernes bestillinger og laver en samlet bestilling hos DGB), opgaver vedr. indgåelse af aftaler med transportører og opgaver forbundet med den løbende dialog med skoler, forældre etc.

I forhold til model 2, er BUF/Centralforvaltningens opgaver i model 5 stort set reduceret til betjening af det politiske niveau og styregruppen, omend ansvaret for den overordnede økonomi, udmelding af ressourcer til skolerne samt opgaven med at udarbejde og følge op på kontrakten med Københavns Madhus, fortsat er placeret i BUF/Centralforvaltningen. I model 5 indgås kontrakten om selve madproduktionen mellem Københavns Madhus og SUF/DGB.

Modellen skal ses i sammenhæng med den eksisterende kontrakt mellem BUF/Centraladministrationen og Københavns Madhus vedrørende udvikling og implementering af Ny skolemad. I princippet er det i model 5 således den eksisterende aftale, der i Model 5 udvides til også at gælde en række fremadrettede driftsopgaver i tilknytning til Ny Skolemad.

*KR's vurdering af modellens fordele og ulemper:*

I model 5 har DGB (som i model 2) en entydig producentrolle, hvilket som tidligere nævnt efter KR's vurdering kan understøtte en klar rollefordeling mellem parterne.

I modellen får Københavns Madhus en række driftsmæssige opgaver vedrørende Ny Skolemad. Efter KR's vurdering kan den umiddelbare fordel herved være, at Madhuset dermed direkte vil kunne udnytte den viden og erfaring om projektet, som de har indhentet via arbejdet med at udvikle og implementere Ny Skolemad. Det gælder dels forhold til de forudsætninger som projektet (og projektets økonomi) hviler på, dels det kendskab til området, som Madhuset i øvrigt besidder.

Det er imidlertid også KR's vurdering, at varetagelsen af den type driftsopgaver, der i Model 5 er placeret hos Madhuset, ikke umiddelbart ligger indenfor Madhuset nuværende hovedopgaver eller formål. De driftsmæssige opgaver forbundet med Ny Skolemad i drift vurderes ikke at være ubetydelige, hvorfor en eventuel organisering af Ny Skolemad efter Model 5, må formodes at stille nye og andre krav til Madhuset organisering.

I forhold til det løbende samarbejde omkring Ny Skolemad skal bemærkes, at model 5 lægger op til at forholdet mellem BUF/Centralforvaltningen skal baseres på en driftskontrakt. I forhold til de øvrige modeller udvider model 5 således antallet af involverede parter i den samlede drift af Ny Skolemad. Dette øger efter KR's opfattelse i princippet den styringsmæssige kompleksitet i projektet, og stiller dermed endnu højere krav til, at der skabes klare rammer for de forskellige aktørers opgavevaretagelse, jf. også bemærkningerne herom i det generelle afsnit vedrørende organiseringen af Ny Skolemad.

Efter KR's opfattelse vil det i model 5 (i forhold til i model 2) være vanskeligere at bygge videre på BUF/centralforvaltningens indgående kendskab til skolerne, ligesom der næppe vil være mulighed for at anvende de eksisterende dialogsystemer, mødestrukturer etc. til den løbende dialog om projektet.

Afslutningsvis skal nævnes, at KR ikke har grundlag for at vurdere Madhusets faglige forudsætninger for at varetage opgaver vedrørende aftaleindgåelse (fx om transport), idet KR ikke har kendskab til de juridiske eller indkøbsmæssige kompetencer i Madhuset.

Endelig skal bemærkes, at KR i ovenstående ikke har forholdt sig til, hvorvidt en aftale med Madhuset om løsning af de nævnte opgavetyper kan være i strid med eksterne regler eller interne principper i Københavns Kommune.



## **KR's samlede vurdering og anbefaling**

På baggrund af gennemgangen af de opstillede modellers fordele og ulemper, er det KR's anbefaling, at det videre arbejde med at tilvejebringe rammerne for Ny Skolemad tager udgangspunkt i den opstillede Model 2.

KR vurderer at Model 2 har den mest entydige placering af opgaver og ansvar (klare roller), ligesom det efter KR's vurdering er i Model 2 at beslutningskompetence og (budget)ansvar i videst muligt omfang følges ad.

Det er KR's anbefaling, at skolemadsordningens samlede budgetansvar placeres hos den centrale bestillerenhed i BUF/centraladministration. Budgetrammen hos bestilleren udtrykker hvor mange penge bestillerenheden har til at købe ydelser for hos DGB, hvor meget der er mulighed for at give i driftstilskud til de enkelte skoler samt hvor meget der til rådighed for indgåelse af kontrakter med transportører etc.

At budgetsansvaret for skolemaden primært er placeret hos bestillerenheden i BUF/centraladministrationen fritager naturligvis hverken producenten eller skolerne for økonomisk ansvar. KR vurderer i forlængelse heraf, at nedenstående forhold vil være væsentlige at indtænke i relationen mellem BUF/centraladministrationen og henholdsvis DGB og skolerne.

### **Forholdet mellem BUF og DGB:**

KR anbefaler, at der udarbejdes en egentlig kontrakt mellem SUF og BUF om skolemadsordningen. Kontrakten kan medvirke til at understøtte den klare opgave- og ansvarsfordeling mellem parterne, og herudover skal kontrakten indeholde en række betingelser og forudsætninger for samarbejdet. Vigtige forhold kunne i den forbindelse at være:

- At afregningen til SUF gøres aktivitetsbestemt
- At det fremgår hvornår – og under hvilke forudsætninger - der kan blive tale om ”genforhandling” af priser og kvalitet
- At der er gennemsigtighed (og enighed) om kalkulationen af afregningspriser

I forhold til den aktivitetsbestemte afregning, er det KR's opfattelse at det i Ny Skolemad vil være muligt at tilvejebringe et objektivt udtryk for aktiviteten. Således vil køkkenets ydelser dels være målbare i kvantitative størrelser (antal bestillinger) og i kvalitative størrelser (madens kvalitet).

I en BUM-model der har aktivitetsbestemt afregning som et væsentligt element i økonomistyringen, er budgetansvaret på sin vis delt mellem bestillerenheden og udføreren. Bestillerenheden har som nævnt ansvaret for den samlede afsatte budgetramme. Udførerne er derimod ansvarlige for, at afregningsprisen ikke stiger, hvilket vil betyde, at budgettet

overskrides. Udførerne skal derfor løbende fokusere på, at kunne "producere" ydelserne så effektivt som muligt.

Bestillerenheden har ansvaret for at reagere, hvis antallet af brugere af skolemadsordningen i væsentlig grad afgiver fra budgettets forudsætninger. I en sådan situation kan det derfor være nødvendigt enten at ændre serviceniveauet (kvalitetsstandard og dermed afregningsprisen til producenten), således at der igen bliver overensstemmelse mellem det budget der er til rådighed og serviceniveauet. En anden mulighed er at fastholde serviceniveauet og i stedet udvide budgettet. Dette vil dog i sidste ende være en politisk afgørelse.

Kontrakten mellem BUF og SUF bør efter KR's opfattelse endvidere indeholde et afsnit om, hvilke forhold der kan afstedkomme en genforhandling af de aftalte afregningspriser. Der skal således tages stilling til, om eksempelvis højere råvarepriser, højere lønudgifter etc. giver anledning til en genforhandling af afregningspriserne, eller om det er merudgifter der skal dækkes af DGB indenfor de aftalte afregningspriser. I den forbindelse kan anbefales, at DGB bogfører og konterer sine udgifter meget præcist, således at der er høj grad af gennemsigtighed i økonomien og således at udviklingen i de enkelte udgiftsposter kan følges. Herudover er det efter KR's opfattelse vigtigt, at kontrakten fastlægger DGB's muligheder for at planlægge og tilrettelægge arbejdets udførelse. KR vurderer det som vigtigt, at DGB har en høj grad af fleksibilitet i opgaveløsningen, eksempelvis med henblik på løbende at kunne tilpasse sig ændringer i aktivitetsniveauet.

KR anbefaler endvidere, at det i forbindelse med indgåelse af kontrakten mellem BUF og SUF/DGB fastlægges, hvilke gensidige rapporteringskrav der kan stilles i forhold til økonomi- og aktivitetsstyring hos såvel bestillerenheden som udførerenheden. Det gælder både i forhold til hyppighed, indhold og hvilke standarder der anvendes for rapportering. Henset til de forskellige usikkerhedselementer i projektet, vurderer KR at det vil være hensigtsmæssigt med en forholdsvis hyppig afrapportering – specielt i begyndelsen.

#### ***Forholdet mellem BUF og skolerne:***

I alle de opstillede modeller (eksklusiv model 4) er der lagt op til, at skolerne har ansvaret for at købe varerne til skoleboden og videresælge disse til eleverne. Dermed har skolerne også som udgangspunkt ansvaret for skolebodens driftsmæssige under- og overskud. Som nævnt kan det efter KR's opfattelse medvirke til at ansvarliggøre de enkelte skoler.

Da Ny Skolemad imidlertid ikke er skabt ud fra en entydig forretningsmæssig målsætning, er der efter KR's vurdering behov for at fastlægge og tydeligt beskrive de rammer, som skolerne skal drive skoleboderne indenfor.

Er det eksempelvis acceptabelt at skolerne generelt er tilbageholdende i deres indkøb af mad til skoleboden? Dermed kan skolens økonomiske risiko reduceres til et minimum, men omvendt er der også risiko for, at skoleboden ikke altid kan tilfredsstille elevernes efterspørgsel.

Konsekvensen kan være, at elever der har planlagt at skulle handle i skoleboden må gå forgæves, hvilket må opfattes som særdeles uheldigt ifht. projektets målsætninger. Hvis skolerne omvendt altid har "forsyningspligt" overfor eleverne, vil dette givetvis medføre en større spildprocent på skolerne, og dermed påføre et økonomisk tab for skolen.

Rammerne bør også beskrive, hvornår det ikke er muligt eller ønskeligt at lade beslutningskompetence følge budgetansvaret fuldt ud. Det kan fx gælde skolernes manglende mulighed for at påvirke salget gennem tilpasning af menuen, for på den måde at nå op på den forventede omsætning.

Som nævnt gælder problemstillingen omkring sammenhængen mellem skolernes økonomiske ansvar og skolernes beslutningskompetence i alle de opstillede modeller (eksklusiv model 4). Det er imidlertid KR's vurdering, at det i Model 2 umiddelbart vil være lettest at etablere nogle fornuftige rammer for skolebodernes drift, idet problemstillingen her dels kan løses indenfor samme forvaltning dels ikke direkte involverer producenten.

## Model 1: DGB producent og leverandør til skolerne

### Styregruppe:

Overordnede menuprincipper  
Aftalen mellem SUF og BUF  
Overordnet økonomi  
Fadderne

### BUF/Centraladministration

Bejning af det politisk niveau  
Bejning af styregruppen  
Den overordnede økonomi  
Udmelding af ressourcer til skolerne  
Udmelding af ressourcer til SUF  
Markedsføring,  
Branding  
Kommunikation, skoler, forældre, borgere  
Hjemmeside  
Sikre kursusudbud for efteruddannelse af personale på skolerne (drift og egenkontrol)  
Elever  
Netværksmøder  
Igangsætte udviklingsprojekter

### SUF/DGB

Indkøbsaftaler med fødevarer, transport og emballage  
Ansvar overfor det tildelte/aftalte budget  
Afrekning med skolerne  
Ansvar for produktion  
Menuplanlægning  
Ansvar for, ernæringsmæssig, kulinarisk kvalitet  
Produktudvikling  
Bestillinger og betalingssystem

Kontrakt mellem SUF og BUF

Tildeles budget eller Underskuddet betales af BUF

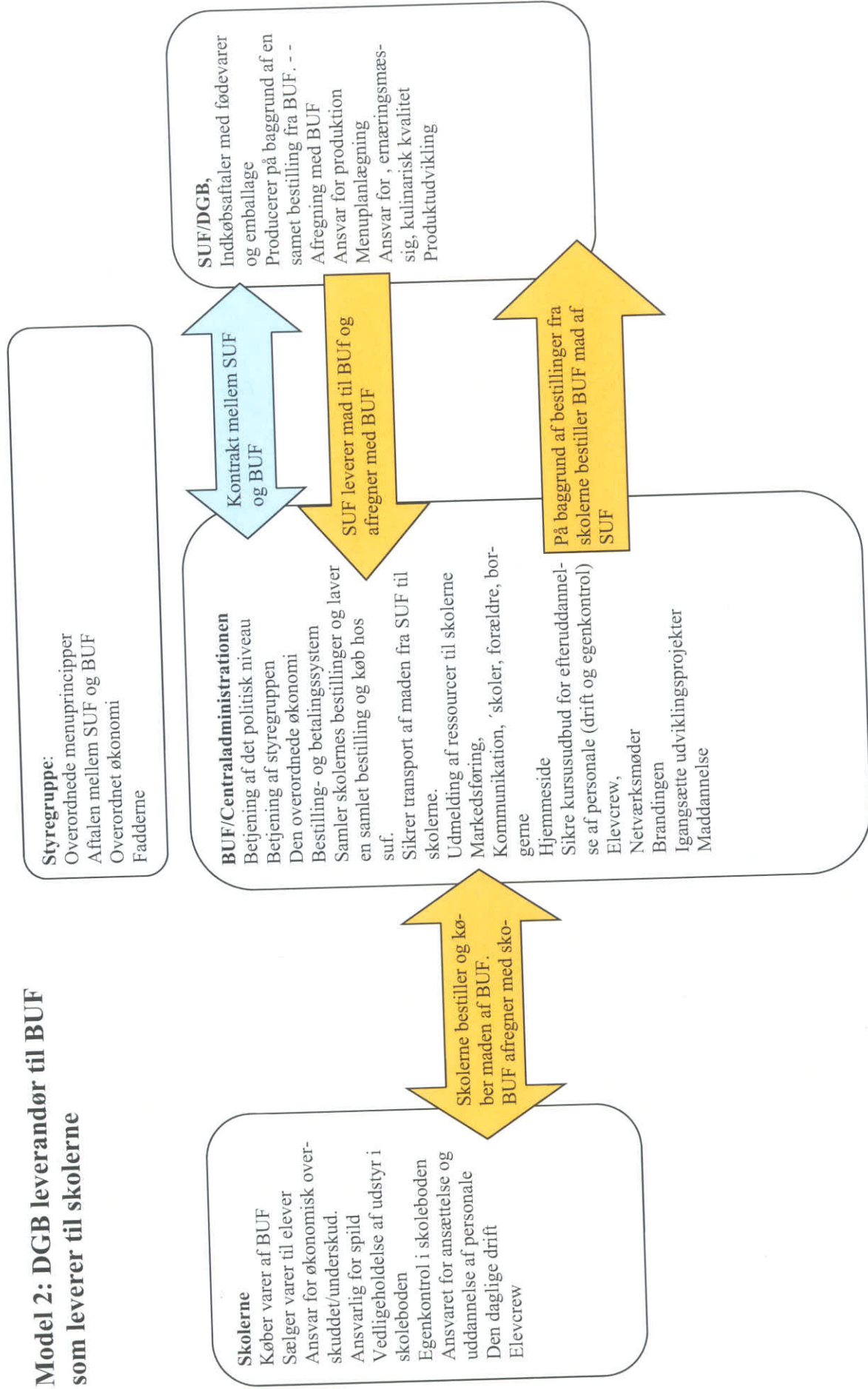
Køb og salg af skolemad

Tildeles budget

### Skolerne.

Køber varer af DGB  
Sælger varer til elever  
Ansvar for økonomisk overskudsunderskud  
Ansvarlig for spild  
Vedligeholdelse af udstyr i skolebøden  
Egenkontrol i skolebøden  
Ansvar for ansættelse og uddannelse af personale  
Den daglige drift i skolebøden  
Elevercrew

## Model 2: DGB leverandør til BUF som leverer til skolerne



### Model 3: Virksomhedsoverdragelse af køkkenet til BUF

#### Styregruppe:

Overordnede menuprincipper  
Overordnet økonomi

#### BUF/central administrationen

Bejning af det politiske niveau  
Bejning af styregruppen  
Den overordnede økonomi  
Bestilling- og betalingssystem  
Udmelding af ressourcer til skolerne  
Markedsføring,  
Kommunikation, skoler, forældre, borgere  
Hjemmeside  
Sikre kursusudbud for efteruddannelse af personale (drift og egenkontrol)  
Elevecrew,  
Netværksmøder  
Brandingen  
Igangsætte udviklingsprojekter  
Maddannelse

#### BUF Produktionskøkken

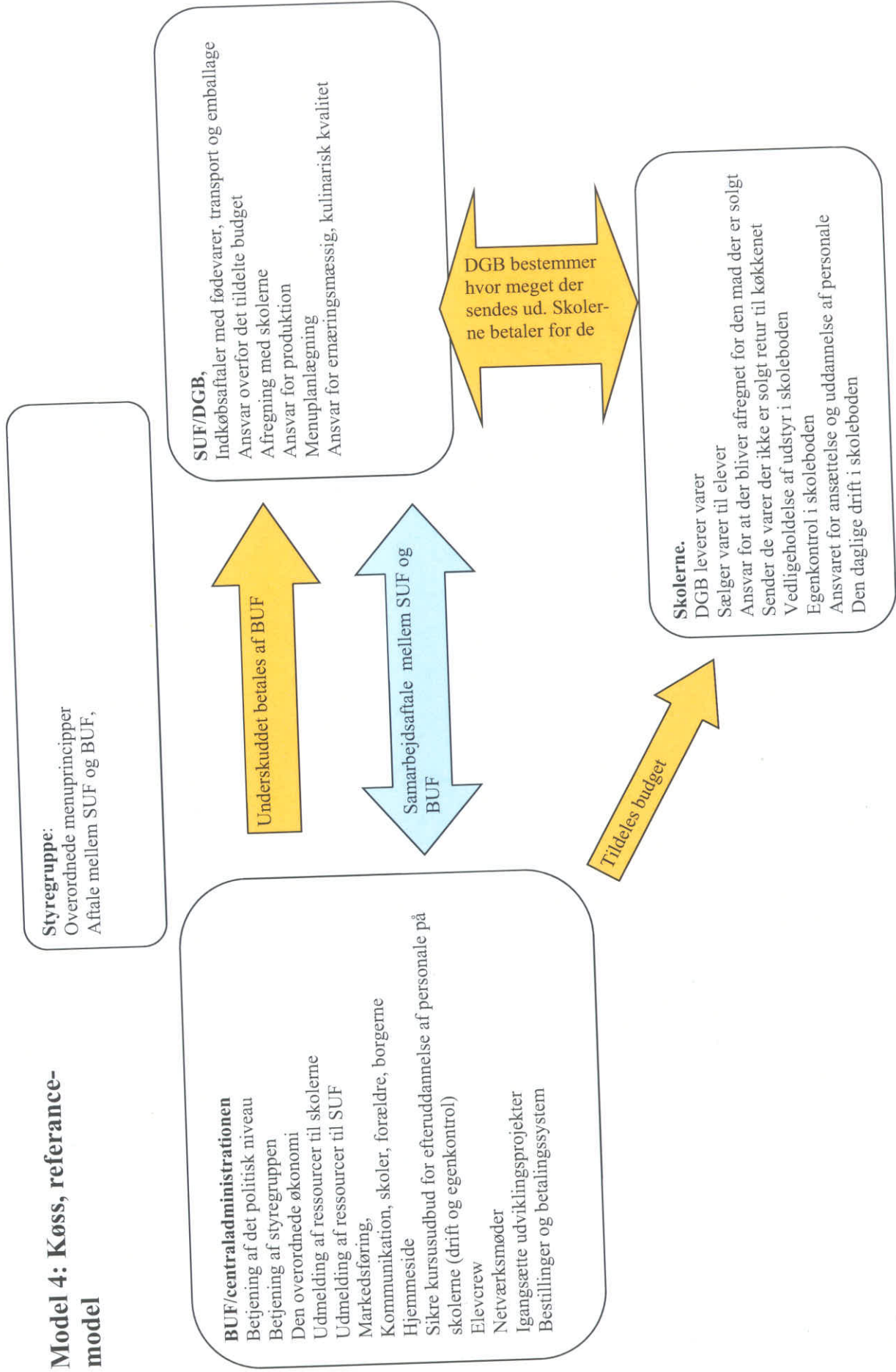
Indkøbsaftaler med fødevarer og emballage  
Håndtering af bestillinger og leverancer  
Ansvar for produktion  
Menuplanlægning  
Ansvar for, ernæringsmæssig, kulinarisk kvalitet  
Produktudvikling  
Fadderne

Skolerne bestiller og køber madden af BUF, produktionskøkkenet.

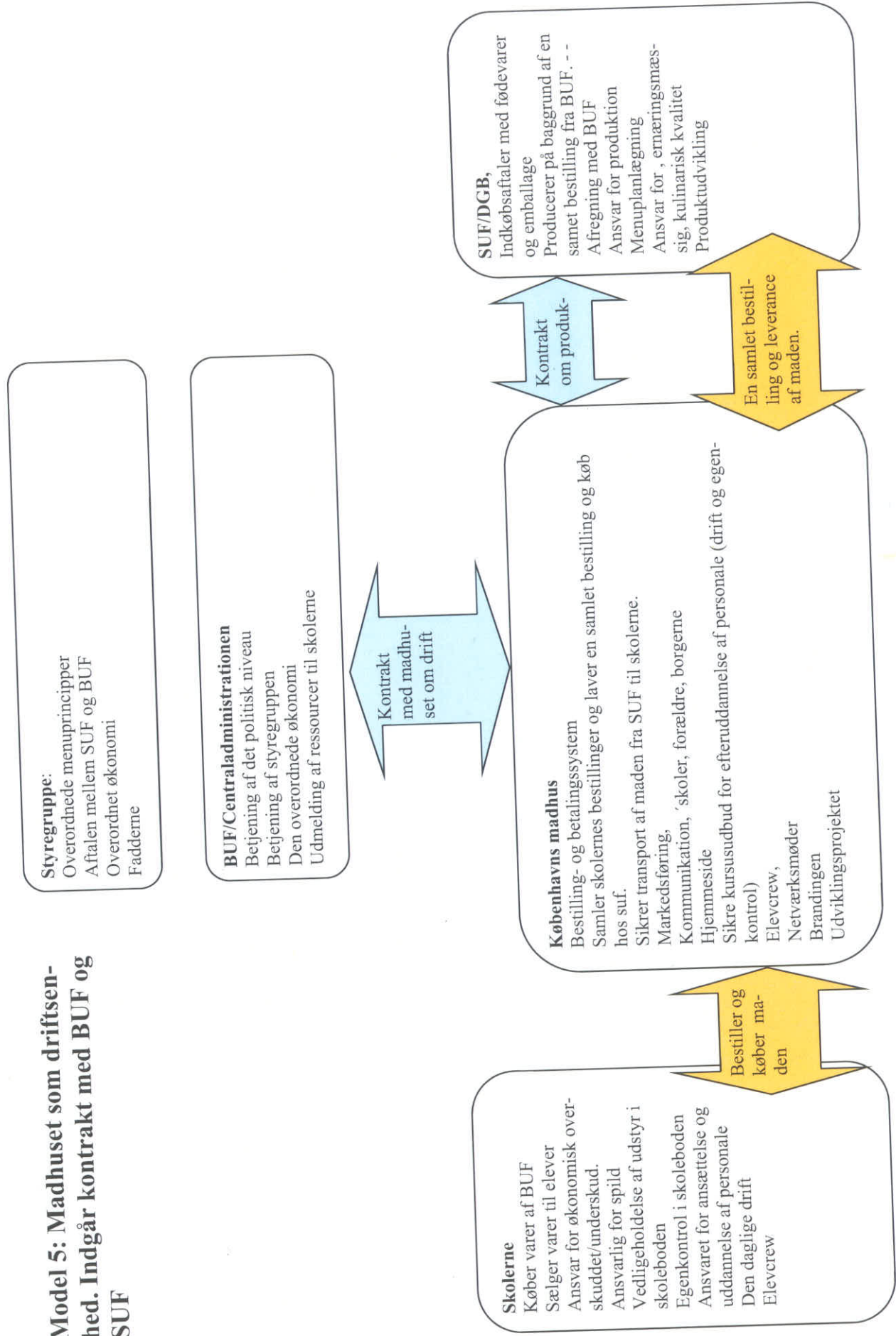
#### Skolerne

Køber varer af køkkenet  
Sælger varer til elever  
Ansvar for økonomisk overskuddet/underskud.  
Ansvarlig for spild  
Vedligeholdelse af udstyr i skolebøden  
Egenkontrol i skolebøden  
Ansvar for ansættelse og uddannelse af personale  
Den daglige drift  
Elevecrew

## Model 4: Køss, reference-model



## Model 5: Madhuset som driftsenhed. Indgår kontrakt med BUF og SUF





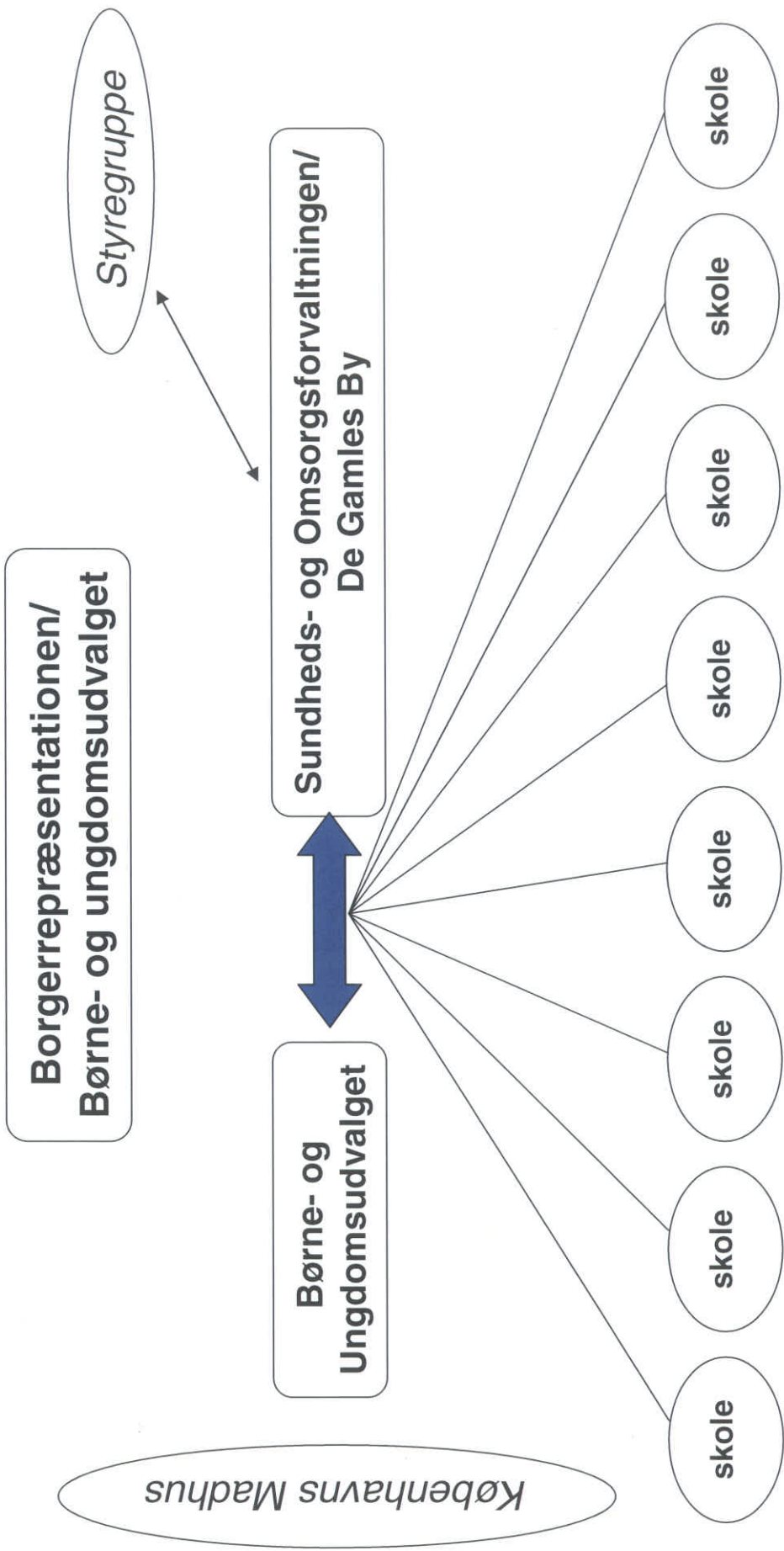
## **Organisering af skolemaden i drift**

Modellen for organisering af skolemaden er en BUM-model, hvor bestilling og udførelse af opgave er adskilt. I Ny skolemad har Børne- og Ungdomsforvaltningen bestiller-funktionen, og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen/Centralkøkkenet i De Gamles By har udfører-funktionen.

Denne organiseringsform er valgt ud fra et ønske om at fordelingen af opgaver og ansvar bliver så tydeligt som muligt, samt for at skabe en klarere sammenhæng mellem serviceniveau og økonomi.

Der vil med den nye model for organisering af skolemad skabes en forretningsmæssig forhold mellem dels Børne- og Ungdomsforvaltningen og Centralkøkkenet i De Gamles By og dels mellem skolerne og Produktionskøkkenet i De Gamles By.

Københavns Madhus skal i en overgangsfase på konsulentbasis løse nogle af de driftsorienterede opgaver for BUF.



	<b>Roller</b>	<b>Opgaver</b>
<b>Styregruppen</b>	Overordnede ansvar for skolemaden	Ansvarlig overfor det politiske niveau Sikre driften i overensstemmelse med de politiske og forvaltningsmæssige interesser
<b>Centraladministrationen/Børne- og Ungdomsforvaltningen,</b>	Overordnet ansvar Bestiller-funktion	Bejning af det politiske niveau Bejning af styregruppen Den overordnede økonomi Udmelding af ressourcer til skolerne Aftale med SUF Afrekning med skolerne Aftale med KBH Madhus Indgåelse af kontrakt om transport
<b>Sundhed- og Omsorgsforvaltningen /Centralalkøkkenet i De Gamles By</b>	Producent og leverandør af skolemaden Udfører-funktion	Ansvar for kvaliteten (kulinære+ernæringsmæssige) Modtager bestillinger af skolerne Producerer, pakker og leverer maden på skolerne
<b>Skolerne</b>	Modtager-funktion	Bestille og købe varer i køkkenet Salg til elever Ansvar for spild på skolen Vedligeholdelse af skolebuden Egenkontrol Ansvar for personale
<b>Københavns Madhus</b>	Ansvar for drift i implementeringsfasen Konsulent for BUF (i de første driftsår)	Kvalitetssikring Efteruddannelse for personale på skolerne Sikre ejerskab på skolerne Markedsføring Hjemmeside Fadderne



## **Medlemmer af styregruppen:**

- Direktør for Børne- og Ungdomsforvaltningen (formand)
- Direktør for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
- Direktør for Økonomiforvaltningen
- Direktør for Københavns Madhus
- 2 distriktschefer (Børne- og Ungdomsforvaltningen)

- Styregruppens sammensætning er gældende i implementeringsperioden indtil skolemåden er i stabil drift.

