

Hold styr på skysovsen

Inspiration til at højne madkvaliteten ved hjælp af overblik
over køkkenets omkostninger og produktivitet



Guide

Hold styr på skysovsen

- Inspiration til at højne madkvaliteten ved hjælp af overblik over køkkenets omkostninger og produktivitet

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



www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv

Servicestyrelsen

Ældreenheden

Edisonvej 18, 1. sal

5000 Odense C

Telefon: +45 72 42 37 00

www.servicestyrelsen.dk

Download publikationen på servicestyrelsen.dk

Indholdet er udarbejdet for Servicestyrelsen af Deloitte.

Der kan frit citeres fra publikationen ved angivelse af kilde.

ISBN: 978-87-92567-80-2

Januar 2011 ■

INDHOLD

4 *I DENNE GUIDE KAN DU ...*

5 *HÆNGER PRODUKTIVITET OG KVALITET SAMMEN?*

7 *FÅ ADGANG TIL TALLENE*

21 *BILAG*

- › Skema for opgørelse over produktionsomkostninger
 - › Køkkenpersonalets skema for tidsregistrering
 - › Skema over tidsforbrug fordelt på faggrupper
 - › Oversigt over driftsmæssige og administrative omkostninger
 - › Oversigt over transportmæssige omkostninger
-

I DENNE GUIDE KAN DU ...

Få inspiration til at højne madkvaliteten ved hjælp af overblik over køkkenets omkostninger og produktivitet. Denne guide er en af flere guides og redskaber, der sætter fokus på kvaliteten af maden til ældre. Redskaberne er udviklet som et led i Servicestyrelsens projekt God mad - godt liv.

Guiden er blevet til i samarbejde med fem projektkommuner: Kerteminde, København, Mariagerfjord, Roskilde og Århus. Guiden er således udviklet og testet i praksis. Dette med henblik på at give inspiration, der er målrettet de behov og udfordringer, som kommunerne oplever.

Endelig har Professionsskolen Metropol samt et panel af eksperter bidraget til udviklingen af guiden. Deltagerne i ekspertpanelet fremgår nedenfor.

EKSPERTPANELETS DELTAGERE:

Bente Sloth, *cheføkonoma*, Århus Universitetshospital
Jens Rahbek, *kok og iværksætter*, Sticks 'n' Sushi
Christine Bille Nielsen, *kok og foodstylist*
Martin Dauw Jacobsen, *køkkenschef*, Det Danske Madhus
Christl Radler, *kok*, Professionsskolen Metropol
Michael Nielsen, *direktør*, KRAM
Eva Nautrup, *innovationsleder*, Tulip
Mogens Fonseca Pedersen, *chefkok*, Hvidovre Hospital
Orla Zinck, *administrerende direktør*, Dansk Catering Center A/S
Mogens Lund, *afdelingsleder*, Institut for fødevarerenskab
Jens Adler-Nissen, *professor og dr. tech.*, DTU Institut for fødevareteknologi
Lotte Lyngsted Jepsen, *partner og Innovation Director*, Hatch & Bloom
Janni Glæsel, *mad og -måltidskonsulent*, Kost- og ernæringsforbundet

Køkkenerne og kommunerne kan også hente inspiration i følgende redskaber:

- > VALGMULIGHEDER GIVER TILFREDSE ÆLDRE BORGERE
- > MENUPLANER MED FOKUS PÅ SÆSONERNES RÅVARER
- > HØJ MADKVALITET I HVERDAGEN

Landets kommuner, produktionskøkkener, plejecentre og hjemmepleje distrikter kan hente yderligere redskaber og guides, der kan forbedre kvaliteten af maden til ældre på Servicestyrelsens hjemmeside www.servicestyrelsen.dk/godmadgodtliv ■

HÆNGER PRODUKTIVITET OG KVALITET SAMMEN?

TIDSFORBRUG OG KOLONIALOMKOSTNINGER HAR DA INTET MED DEN KULINARISKE KVALITET AT GØRE. DEN GODE KVALITET I MÅLTIDER HÆNGER KUN SAMMEN MED RÅVAREKVALITET OG GODE OPSKRIFTER. MEN ER DET NU DEN FULDE SANDHED?

Det er ikke så sort og hvidt. Overblik over køkkenets produktivitet kan hjælpe køkkenet på rette vej mod en høj madkvalitet. Kendskab til, hvad køkkenet bruger pengene og ressourcerne til, giver overblik. Køkkenerne bør blandt andet vide, hvor meget mad køkkenet producerer, men også kende omkostningerne i forbindelse med tidsforbrug, råvarer og kolonialvarer.

Ved at få et overblik over produktionsomkostningerne kan køkkenet vurdere, om både penge og ressourcer kan bruges på en bedre måde. Det kan for eksempel give større frihed til at bruge pengene på at sikre en højere kvalitet af de råvarer, der bruges. Samtidig giver de bagvedliggende tal dokumentation for køkkenets arbejde, hvilket kan støtte køkkenet i en dialog med politikere, forvaltning og brugere om køkkenets fremtid.

Denne guide skal hjælpe køkkener, der tilbereder mad til ældre borgere, med at opgøre produktionsomkostninger og med hvilke omkostninger, der kan antages at gå til madproduktionen og dermed i køkkenernes omkostningsopgørelser¹. Guiden kan således hjælpe køkkener til at få overblik over deres produktivitet og ikke mindst til at styre økonomien.

DET ER IKKE SÅ NEMT, SOM MAN TROR

Selvom gevinsterne ved et overblik over produktionsomkostninger er mange, så er det få køkkener, der har det nødvendige overblik.

Det er nemlig ikke så nemt, som man måske skulle tro. Mange af landets produktionskøkkener er usikre på, hvordan produktionsomkostninger opgøres rigtigt. Det kommer til udtryk ved, at der er stor forskel på, hvordan køkkenerne opgør produktionsomkostningerne. Forskellene består blandt andet i, hvilke omkostningselementer køkkenet tager med i opgørelsen af de samlede produktionsomkostninger.

Køkkenerne kan eksempelvis have udfordringer i forhold til korrekte opgørelser over lønomkostninger til personalet. Blandt andet hvor stor en andel af lønomkostningerne, der skal regnes med som en del af produktionsomkostningerne. Derudover kan køkkener opleve udfordringer ved opgørelser af afskrivning af inventar, husleje og moms.

HVAD ER ET OMKOSTNINGSELEMENT?

Et omkostningselement er en del af hele omkostningsopgørelsen og kan for eksempel være:

- > Løn
- > Råvarer
- > Emballage
- > Husleje
- > Inventar
- > Moms
- > Driftsomkostninger
- > Administrationsoverhead

Samlet udgør alle omkostningselementerne hele omkostningsopgørelsen.

¹: Der er ikke tale om en udtømmende liste over omkostninger, da guiden ikke kan tage højde for eventuelle særlige lokale forhold.

OVERBLIK GIVER MULIGHEDER

Ved at kende sine tal kan køkkenet blive bevidst om, hvordan pengene bruges, og ikke mindst, hvordan de ikke skal bruges eller fremover bør bruges.

Overblik, gennemskuelse og synlighed omkring køkkenernes økonomi kan åbne flere døre på vejen mod en madproduktion af høj kulinarisk kvalitet.

Korrekt omkostningsberegning giver viden om, hvordan ressourcerne anvendes i dag. Hvis køkkenpersonalet for eksempel bruger 40 procent af arbejdstiden på madfremstillingsopgaver, mens 60 procent af tiden bruges på øvrige opgaver, hænger det sandsynligvis ikke sammen med køkkenets målsætning om eksempelvis mængden af hjemmelavede produkter.

Et overblik sætter også køkkenerne i stand til at justere og omfordele omkostninger. Det åbner muligheder for at udnytte ressourcerne bedst muligt i forhold til at nå de fastsatte mål.

GØR DET RIGTIGE, RIGTIGT

Summa summarum: Øg madkvaliteten ved at få styr på, hvordan produktionsomkostningerne opgøres!

På de kommende sider kan køkkenet få inspiration til, hvilke omkostninger der som minimum bør indgå i køkkenernes opgørelser. Herunder beskrivelser af, hvilke omkostningselementer der bør medtages, men også hvordan køkkenerne kan få den nødvendige viden og det nødvendige overblik. Viden og overblik, der kan give bedre mulighed for at prioritere og dermed resultere i en bedre madkvalitet. ■

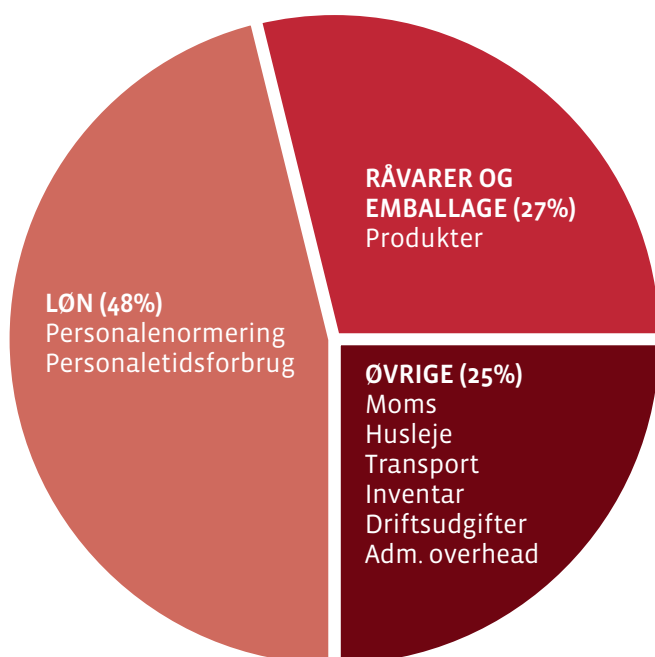


FÅ ADGANG TIL TALLENE

KØKKENERNES OMKOSTNINGSELEMENTER FORDELER SIG PÅ TRE HOVEDOMRÅDER:

- > Løn
- > Råvarer og emballage
- > Øvrige omkostninger

Typisk vil lønnen til køkkenpersonalet udgøre den største post i køkkenets omkostninger. I et typisk køkken vil knap halvdelen (48 %) af køkkenets omkostninger udgøre løn, mens omkostninger til råvarer og emballage og øvrige omkostninger begge udgør omkring en fjerdedel af køkkenets samlede omkostninger. Figuren viser den procentvise fordeling af omkostningerne i et typisk køkken.



Under hvert af de tre hovedområder er forskellige omkostningselementer, som køkkenerne bør forholde sig til for at få det fulde billede af de samlede omkostninger og af produktiviteten.

KØKKENETS OMKOSTNINGER TIL MADFREMSTILLING BEREGNES VED SUMMEN AF:

- > Lønomkostninger til madfremstilling
- > Samlede omkostninger til råvarer og emballage
- > Samlede øvrige omkostninger

En opgørelse over produktionsomkostninger kan se således ud (se også bilag):

SKEMA FOR OPGØRELSE OVER PRODUKTIONSOMKOSTNINGER		
ÅRLIGE OMKOSTNINGER	ÅR:	ÅR:
Løn køkkenpersonale		
Madfremstilling		
Praktiske opgaver i køkkenet		
Administration		
Pleje		
Lønomkostninger i alt		
Råvarer og emballage		
Fødevarer		
Drikkevarer		
Emballage		
Råvarer og emballage i alt		
Øvrige omkostninger		
Transport		
Husleje		
Øvrig drift og administration		
Administrationsoverhead		
Inventar og afskrivninger		
Moms		
Øvrige omkostninger i alt		
Produktionsomkostninger i alt		
Nøgletal (år)		
Produktionsenheder i alt		
Produktionsomkostninger per enhed		
Fremstillingseffektivitet		

BEREGNING AF NØGLETAL

For at få et overblik over køkkenets produktion bør køkkenet som minimum have nøgletal på antallet af produktionsenheder, produktionsomkostninger per enhed og fremstillingseffektivitet. Nøgletallene er også gode til brug for sammenligning over tid.

PRODUKTIONSENHEDER

Nøgletallet omfatter antallet af producerede enheder i perioden.

PRODUKTIONSOMKOSTNINGER PER ENHED

Nøgletallet kan beregnes som vist nedenfor:

$$= \frac{\text{Produktionsomkostninger i alt}}{\text{Produktionsenheder i alt}}$$

FREMSTILLINGSEFFEKTIVITET

Nøgletallet antal enheder per fremstillingstime kan beregnes som vist nedenfor:

$$= \frac{\text{Produktionsenheder ialt}}{\text{Tidsforbrug i alt (\% af tidsforbrug anvendt på madfremstilling)}}$$

På de følgende sider kan køkkenerne finde inspiration til, hvordan de tre hovedområder kan opgøres. ■

LØN

Den største post i køkkenernes omkostninger er løn. Det er samtidig den post, som køkkenerne ofte kan have store udfordringer med at opgøre. Eksempelvis kan afgrænsningen af lønomkostninger være udfordrende for køkkenerne.

Udfordringen kan især opleves stor i de køkkener, der producerer mad til plejecentre og leve- og bomiljøer, og i de køkkener, hvor plejepersonalet i nogle tilfælde varetager køkkenopgaver, eller køkkenpersonalet varetager plejeopgaver, eksempelvis hvis beboerne hjælper i køkkenet, som det kan være tilfældet i leve- og bomiljøer. Det er ofte også en udfordring at skelne mellem køkkenopgaver og plejeopgaver i modtagerkøkkenerne på plejecentrene, hvor grænsen mellem madproduktion og plejeopgaver også kan være flydende. Mange gange varetages opgaverne af det samme personale.

LØN ER IKKE BARE LØN

Løn er altså ikke bare løn, når køkkenerne skal opgøre produktionsomkostningerne rigtigt. Køkkenernes lønomkostninger kan opdeles efter tre opgavetyper:

PRODUKTION CENTRALT

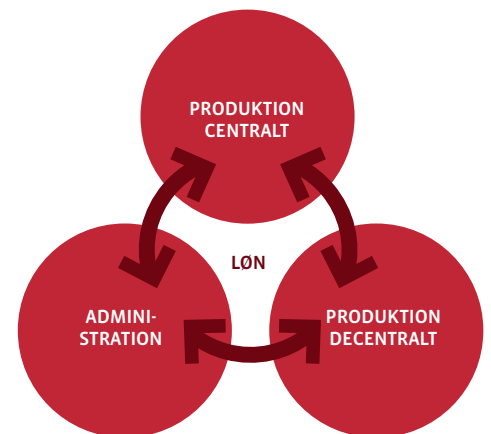
Andel af lønomkostninger, der går direkte til madproduktion. Andelen er udtryk for det antal timer, der er brugt på forberedelse og tilberedning af maden i produktionskøkkenet.

PRODUKTION DECENTRALT

Andel af lønomkostninger, der går til at færdiggøre maden på de enkelte plejecentre og boenheder. Andelen er udtryk for det antal timer, der er brugt på at færdiggøre dagens varme måltid til servering for de ældre borgere.

ADMINISTRATION

Andel af lønomkostninger, der går til administration i forbindelse med madproduktionen. Andelen er udtryk for det antal timer, der er brugt på administrative opgaver som for eksempel menuplanlægning.



Eksempel på de tre opgavetyper

Det tidsforbrug, som medarbejdere i centralforvaltningen har til opgaver relateret til madproduktionen, indgår derimod ikke. Det er her vigtigt at skelne mellem omkostningerne knyttet til produktionskøkkenets opgaver og den kommunale myndigheds opgaver i forbindelse med mad til ældre borgere. Omkostningerne knyttet til den kommunale myndighed skal holdes helt ude af produktionskøkkenets omkostningsberegninger.

Flere produktionskøkkener producerer også mad til eksempelvis børnehaver, skoler og caféer. I disse tilfælde vil det ligeledes være relevant, at køkkenet skelner mellem omkostninger knyttet til madproduktion til de forskellige målgrupper.

HVORDAN BRUGES PERSONALET S ARBEJDS TID?

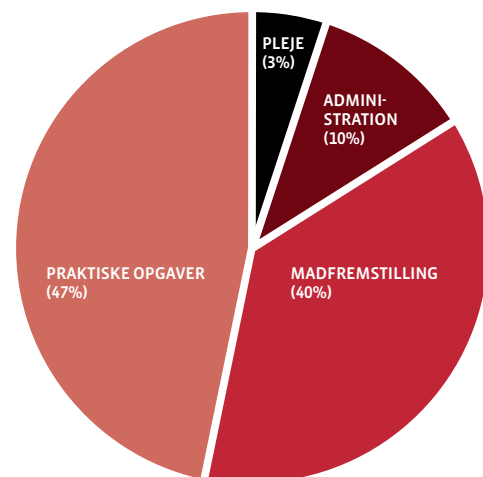
Køkkener kan opleve, at de har et uklart billede af, hvordan køkkenpersonalet bruger deres arbejdstid. Ofte kan det komme bag på køkkenerne, hvor lille en andel af arbejdstiden personalet bruger på madfremstilling. Ligesom det kan overraske, at praktiske opgaver² i køkkenet fylder meget. Figuren til højre viser et eksempel på fordelingen af arbejdstiden i et typisk produktionskøkken.

Registrering af personalets tidsforbrug vil for mange køkkener være en øjenåbner og kan føre til overvejelser omkring, hvor køkkenet skal lægge kræfterne for at opnå den bedste kvalitet i den mad, der produceres.

Tidsregistrering kan også give køkkenerne viden om produktionseffektiviteten. Det vil også støtte køkkener, der arbejder med lean. Her er tanken at øge produktiviteten og ældre borgeres tilfredshed gennem effektivisering og bedre arbejds gange, det vil sige, skabe mere værdi ved hjælp af færre ressourcer.

Kendskab til køkkenets tal kan desuden åbne mulighed for at identificere de aktiviteter, der giver mindre værdi for madkvaliteten og for ældre borgere, fx madspild. Identifikation heraf giver køkkenet mulighed for at indtænke kilder, der kan mindske madspildet eksempelvis at planlægge vareindkøb og menuplaner, tilberede retter, der tilgodeser borgernes behov med hensyn til portionsstørrelse, og være fleksible i forhold til anvendelse af overskudsproduktion m.v.

Dette er blot nogle af de sidegevinster, som køkkenerne kan opnå ved at få større overblik over personalets tidsforbrug. Men derudover er dette overblik helt afgørende for, at et køkken kan opgøre produktionsomkostningerne korrekt.



Eksempel på anvendt arbejdstid



² Opgaver af praktisk karakter, der løses i køkkenet, såsom opvask, rengøring, opfyldning på lager m.v.

OVERBLIK, MEN HVORDAN?

Registrering af personalets arbejdstid er et vigtigt skridt på vej mod at få overblik over, hvordan lønomkostningerne fordeler sig på køkkenets opgaver, og mod at få korrekte opgørelser over køkkenets produktionsomkostninger.

Personalet registrerer det daglige tidsforbrug, som det fordeler sig på alle de arbejdsopgaver, der er nødvendige for madproduktionen:

MADFREMSTILLING

Tilberedning af måltider, bagning m.v.

PRAKTISKE OPGAVER I KØKKENET

Rengøring, opvask, opfyldning på lager m.v.

ADMINISTRATION

Indkøb, menuplan, regnskab, møder m.v.

PLEJE

Borrdækning, servering, afrydning m.v.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at der kan være overlap mellem køkken og plejeopgaver. Dette overlap skal forsøges adskilt i tidsregistreringen. For at få et præcist billede af produktionsomkostningerne er det kun de timer, der anvendes direkte på køkkenrelaterede opgaver, som skal indgå i beregningerne.

Køkkenpersonalets skema for tidsregistrering indeholder de oplysninger, personalet som minimum bør registrere tidsforbruget på (se skema på følgende side samt bilag).

KØKKENPERSONALETS
 SKEMA FOR **TIDSREGISTRERING**

UGE: _____

OPGAVE TYPER	MAN	TIRS	ONS	TORS	FRE	LØR	SØN	TIMER IALT
	Timer:	Timer:	Timer:	Timer:	Timer:	Timer:	Timer:	
Madfremstilling								
Tilberedning								
Bagning								
Praktiske opgaver								
Rengøring								
Opvask								
Fylde hylde op								
Administration								
Menuplan								
Indkøb								
Regnskab								
Møder								
Personaleadm.								
Plejeopgaver								
Bordopdækning								
Servering								
Afrydning								
SAMLET ANTAL TIMER								

For et mere detaljeret billede af tidsforbruget kan køkkenerne vælge at nedbryde arbejdsopgaverne yderligere, så der skal tidsregistreres på flere konkrete områder. Eksempelvis kan køkkenet vælge at dele madfremstilling op i tilberedning af morgenmad, frokost, aftensmad, mellemmåltider, bagning m.v.

På tilsvarende vis kan registreringerne nedbrydes i tidsrum, hvor personalet er på arbejde. Der foretages således registreringer for hver time i arbejdsperioden. Eksempelvis registreres, hvilke opgaver personalet løser i tidsrummet 07.00-08.00. Det kan give køkkenerne et overblik over, hvornår på dagen opgaverne løses. ■

Alle medarbejderne synes, at de har nok at gøre. Ingen føler, at der er ekstra ressourcer og slet ikke til at tidsregistrere. Men tidsregistreringen skal netop give mulighed for at få overblik over, om ressourcerne udnyttes bedst muligt.

Der foretages tidsregistrering dagligt. Registreringen foretages i slutningen af hver arbejdsdag for at sikre den mest præcise registrering. Medarbejderen giver som minimum et skøn over de forbrugte timer. Skønnet bør som minimum være i hele timer.

Tidsregistreringen afleveres ved arbejdsugens udgang til lederen af køkkenet eller til den ansvarlige medarbejder, der beregner det samlede timeforbrug.

For at få det bedste billede af køkkenpersonalets opgavefordeling skal skemaet benyttes i en længere periode, fx en måned. Jo længere periode, der måles over, desto mere korrekt bliver det billede, der fremkommer.

Når tidsregistreringen skal introduceres for personalet, er det vigtigt at forklare formålet med tidsregistreringen. Eksempelvis at tidsregistreringen skal bruges til at skabe overblik, der kan sikre de bedste arbejdsvilkår og den bedste kvalitet i madproduktionen, og frem for alt at registreringen ikke skal bruges til at overvåge den enkelte medarbejder.

PERSONALENORMERINGEN KAN OGSÅ BLIVE BEDRE

Kortlægning af lønomkostninger og tidsforbrug på madfremstillingen kan også bruges til opfølgning på køkkenernes personalenormering. Er personalesammensætningen eksempelvis rigtig i forhold til køkkenets behov og målsætninger?

Kortlægningen kan bidrage til, at medarbejderne kommer til at bruge tid på de opgaver, de er bedst til, altså at medarbejdernes ressourcer udnyttes bedst muligt. Men kortlægningen kan også bidrage til en fremadrettet god personalesammensætning, der giver bedre mulighed for, at arbejdet i køkkenerne udføres på den bedste måde, og at målet om en høj madkvalitet nås.

Oplysninger fra tidsregistreringerne kan fordeles på køkkenets forskellige faggrupper: økonoma, køkkenassistent, ernæringsassistent m.v. Dette kan give et overblik over, hvilke opgavetyper de enkelte faggrupper bruger tid på.

Overblikket kan blandt andet give et godt grundlag for ændringer af arbejdsgange, ansvarsområder eller målrettede rekrutteringer, der kan sikre en effektiv madproduktion, men også en høj madkvalitet.

Skema over tidsforbrug fordelt på faggrupper giver køkkenerne inspiration til, hvilke oplysninger der er relevante for køkkenet i forbindelse med personalenormeringen (se skema på følgende side samt bilag bagerst).

**SKEMA OVER TIDSFORBRUG
FORDELT PÅ FAGGRUPPER**

UGE: _____

FAGGRUPPER	Samlet antal timer	Madfremstilling	Praktiske opgaver ¹	Administration	Plejeopgaver
Økonoma/ Køkkenleder ²					
Køkkenassistenter/ ernæringsassistenter ³					
Husassistenter					
Ernæringsteknologer					
Fleksjob					
Skånejob					
Vikarer					
Andet					
TOTALT TIDS- FORBRUG					

¹ Praktiske opgaver er opgaver i køkkenet af praktisk karakter såsom opvask, rengøring af maskiner og opfyldning af lager.

² Køkkenlederuddannelsen udbydes ikke længere, men fremgår som faggruppekategori for at synliggøre, at der i mange køkkener findes personale med denne uddannelsesbaggrund.

³ Titlen på køkkenassistenter er i dag ernæringsassistenter. Begge titler fremgår af faggruppekategorien for at synliggøre, at der i mange køkkener findes personale, der er uddannet inden titlen blev ændret.

RÅVARER OG EMBALLAGE

Omkostninger til råvarer og emballage er typisk noget, køkkenerne har styr på. Råvarer og emballage købes hos eksterne leverandører. Køkkenerne har derfor oftest en nøjagtig opgørelse over omkostningerne hertil.

Figuren nedenfor viser eksempler på, hvad omkostningerne til råvarer og emballage kan omfatte.



Råvare- og emballageomkostningerne udgør typisk den næststørste post i køkkenernes samlede omkostninger. Omkostningerne er variable, og de kan svinge fra sæson til sæson og fra år til år. Især prisen på for eksempel frugt og grøntsager påvirkes af sæson, men vejr, vind og efterspørgsel har også noget at sige. Har det eksempelvis været en meget våd sommer, vil det få konsekvenser for råvareprisen på blandt andet kartofler.

ØVRIGE OMKOSTNINGER

Øvrige omkostninger består af forskellige driftsmæssige og administrative omkostninger. Nogle øvrige omkostninger er faste omkostninger, hvilket betyder at de er konstante og uafhængige af produktionsniveauet i køkkenet. Andre øvrige omkostninger er variable, hvilket betyder at de varierer afhængigt af produktionen i køkkenet. De har dog det til fælles, at de berører driften af køkkenet.

OMKOSTNINGSELEMENTERNES ØVRIGE OMKOSTNINGER OMFATTER:

- > Administrationsoverhead
- > Øvrige drifts og administrationsomkostninger
- > Husleje
- > Inventar og afskrivninger
- > Moms
- > Transport

Procentvis er øvrige omkostninger typisk den mindste post, men bestemt ikke en ubetydelig post, når køkkenet skal have overblik over de samlede omkostninger.

På de kommende sider uddybes de enkelte omkostningselementer under øvrige omkostninger.

ADMINISTRATIONSOVERHEAD

Administrationsoverhead omfatter den del af kommunens samlede administration, der kan tilskrives den kommunale leverandør af madservice.

Køkkenerne kan have udfordringer med at få alle omkostninger til administrationsoverhead med i den samlede opgørelse over produktionsomkostninger.

ØVRIGE DRIFTS- OG ADMINISTRATIONSOMKOSTNINGER

Opgørelsen af øvrige drifts og administrationsomkostninger har køkkenerne typisk godt styr på. Omkostningerne omfatter faste omkostninger som varme, renovation og forsikringer. Men også variable omkostninger som el, vand, rengøring og vask. Rengøring omfatter også omkostninger til blandt andet rengøringsmidler og løn til rengøringspersonale.

Skemaet for driftmæssige og administrative omkostninger viser de omkostninger, køkkenet som minimum bør have opgørelser over (se skema på følgende side samt bilag bagerst).

For modtagerkøkkener, der ligger på plejecentre, deles drifts- og administrationsomkostningerne ofte med det øvrige plejecenter. Nogle plejecentre har særskilte målere for el, vand og varme til køkkenet. Er det ikke tilfældet, bør omkostningerne opgøres ud fra et skøn over køkkenets andel af disse omkostninger.

FASTE OMKOSTNINGER:

Er uafhængige af produktionens størrelse, fx husleje, belysning, løn til køkkenpersonale m.v.

VARIABLE OMKOSTNINGER

Variere afhængigt af produktionens størrelse, fx råvarer, slid på maskiner m.v.

OVERSIGT OVER **DRIFTSMÆSSIGE**
OG **ADMINISTRATIVE OMKOSTNINGER**

<i>TYPE</i>	Omkostningselement	Uddybende eksempler
<i>FASTE OMKOSTNINGER</i>	Varme	
	Renovation	
	Vedligeholdelse	Vedligeholdelse af ejendom og inventar og omkostninger til håndværkere
	Forsikring	Forsikring af bygning og personale
	Kontorhold	Papir, pc-udstyr og porto
	Teleselskab	Internet og telefon
	Licens	
	Annoncering	Stillingsopslag
	Markedsføring	Menuplaner og informationsmateriale
	Konsulentbistand	Konsulentbistand af økonomisk og gastronomisk art
<i>VARIERENDE OMKOSTNINGER</i>	El	
	Gas	
	Vand	
	Rengøring	Løn, hvis udliciteret
	Rengøringsmidler	Sæbe, klude og opvaskemiddel
	Vask og leje af linned	Løn, hvis udliciteret

HUSLEJE

Køkkenerne kan have udfordringer med at få alle omkostninger til husleje med i den samlede opgørelse over produktionsomkostninger. Husleje er en del af køkkenernes faste driftsmæssige omkostninger. For de kommunale produktionskøkkener vil huslejen typisk være et ud af to elementer

HUSLEJEOMKOSTNINGER

- > Kommunens huslejeomkostning
- > En beregnet omkostning ud fra eksempelvis kommunens anlægskartotek eller markedspriserne

For de private produktionskøkkener vil huslejeomkostningerne typisk være en omkostning, som de på baggrund af kvartalsvise regninger har godt overblik over.

INVENTAR OG AFSKRIVNINGER

Køkkenerne kan have udfordringer med opgørelser over inventar og afskrivninger. Opgørelserne kan således blive mangelfulde. Nogle produktionskøkkener kan for eksempel stå som fuldt afskrevne, og inventar indgår derfor ikke i omkostningsopgørelsen.

Omkostninger til inventar dækker køkkenernes omkostninger til mindre nyinvesteringer, fx en ny kødskærer. Omkostningerne skal ses i sammenhæng med køkkenernes slitage på for eksempel en maskine eller en bil. Slitage og forældelse af køkkenernes inventar er udtryk for den værdiforringelse, inventar er udsat for. Afskrivning er en måde at synliggøre værdien af køkkenernes inventar i produktionsomkostningerne.

Inventar og afskrivning omfatter derfor alle nyindkøb af mindre inventar og produktionsfaciliteter og afskrivning af større inventarindkøb.

Køkkenet kan anvende forskellige metoder til afskrivning. Den mest simple metode er den lineære metode, mens saldometoden ofte kræver god indsigt i bogføring.



Eksempel på overblik over køkkenets inventar

DEN LINEÆRE METODE	ET AKTIV (INVENTAR) AFSKRIVES HVERT ÅR MED LIGE STORE BELØB OVER AKTIVETS LEVETID. EKSEMPEL: EN STOR GRUDE KOSTER 50.000 KR. OG HAR EN FORVENTET LEVETID PÅ 10 ÅR. GRUDEN AFSKRIVES ÅRLIGT MED 5.000 KR.
SALDO METODEN	EN FAST PROCENTSATS AF AKTIVETS SALDOVÆRDI (BOGFØRT VÆRDI) AFSKRIVES HVERT ÅR.

MOMS

Moms er en meromsætningsafgift, der beregnes af en vares og tjenesteydelses salgspris.

Generelt anbefales køkkenerne at have overblik over omkostninger til skatter og afgifter. Det vil sige både moms, afledningsafgifter (betaling for andel af spildevandsanlæg) og ejendomsskat.

Køkkenerne kan have udfordringer med at få alle omkostninger til moms med i den samlede opgørelse over produktionsomkostninger. En årsag kan være tvivl om, hvordan moms bør håndteres i forbindelse med omkostningsopgørelsen.

For kommunale produktionskøkkener vil det typisk være sådan, at kommunen afholder omkostninger til indkøb af varer og tjenesteydelser til brug for madproduktionen.

For private produktionskøkkener vil det kræve et overblik over netop momsomkostninger ved indkøb af varer og tjenesteydelser til brug for madproduktionen.

Der må ikke opkræves moms for lønomkostninger, og derfor består omkostninger til moms i forbindelse med madproduktion primært af momsen på råvarer.

TRANSPORT

Omkostninger til transport omfatter alle omkostninger, som køkkenet har i forbindelse med transport af maden til de ældre borgere. Det vil blandt andet sige omkostninger til brændstof, løn til chauffører og andet transportudstyr.

Køkkenernes omkostninger til transport afhænger meget af kommunernes geografiske størrelse og køkkenets struktur. Køkkenets struktur kan variere inden for følgende:

KØKKENSTRUKTUR

- > Antallet af ældre borgere, køkkenet leverer mad til
- > Om køkkenet alene leverer mad til ældre hjemmeboende borgere, til både ældre hjemmeboende borgere og plejecentre eller alene til plejecentre
- > Om køkkenet er fysisk placeret i tilknytning til det plejecenter, maden leveres til

Omkostningen til transport vil derfor typisk variere fra køkken til køkken. Derudover er omkostningerne variable inden for det enkelte køkken, hvilket kan resultere i udsving fra år til år.

Flere køkkener har udliciteret transportopgaven og har på baggrund af regninger fra leverandøren et fuldt overblik over omkostningerne til transport.

Skemaet nedenfor viser de transportmæssige omkostninger, køkkenet som minimum bør have opgørelser over (se også bilag bagerst).

**OVERSIGT OVER
TRANSPORTMÆSSIGE OMKOSTNINGER**

<i>TYPE</i>	Omkostningselement	Uddybende eksempler
<i>BIL</i>	Anskaffelsessum	Indkøbs/anskaffelsessum, afskrivning og leasing
	Grøn afgift	
	Vedligeholdelse	Værksted og dæk
	Brændstof	
<i>TRANSPORTFIRMA/ VOGNMAND</i>	Løn til chauffører	
	Transportkasser	
<i>TRANSPORTUDSTYR</i>	Temperaturkilde/temperaturudstyr	Varmekilde og køleudstyr

SKEMA FOR **OPGØRELSE** OVER **PRODUKTIONSOMKOSTNINGER**

ÅRLIGE OMKOSTNINGER

ÅR:

ÅR:

Løn køkkenpersonale

Madfremstilling

Praktiske opgaver i køkkenet

Administration

Pleje

Lønomsomkostninger i alt

Råvarer og emballage

Fødevarer

Drikkevarer

Emballage

Råvarer og emballage i alt

Øvrige omsomkostninger

Transport

Husleje

Øvrig drift og administration

Administrationsoverhead

Inventar og afskrivninger

Moms

Øvrige omsomkostninger i alt

Produktionsomsomkostninger i alt

Nøgletal (år)

Produktionsenheder i alt

Produktionsomsomkostninger per enhed

Fremstillingseffektivitet

SKEMA OVER TIDSFORBRUG FORDELT PÅ FAGGRUPPER

UGE:

FAGGRUPPER	Samlet antal timer	Madfremstilling	Praktiske opgaver ¹	Administration	Plejeopgaver
Økonoma/ Køkkenleder ²					
Køkkenassistenter/ ernæringsassistenter ³					
Husassistenter					
Ernæringsteknologer					
Fleksjob					
Skånejob					
Vikarer					
Andet					
TOTALT TIDS- FORBRUG					

¹: Praktiske opgaver er opgaver i køkkenet af praktisk karakter såsom opvask, rengøring af maskiner og opfyldning af lager.

²: Køkkenlederuddannelsen udbydes ikke længere, men fremgår som faggruppekategori for at synliggøre, at der i mange køkkener findes personale med denne uddannelsesbaggrund.

³: Titlen på køkkenassistenter er i dag ernæringsassistenter. Begge titler fremgår af faggruppekategorien for at synliggøre, at der i mange køkkener findes personale, der er uddannet inden titlen blev ændret.

OVERSIGT OVER **DRIFSMÆSSIGE** OG **ADMINISTRATIVE OMKOSTNINGER**

<i>TYPE</i>	Omkostningselement	Uddybende eksempler
<i>FASTE OMKOSTNINGER</i>	Varme	
	Renovation	
	Vedligeholdelse	Vedligeholdelse af ejendom og inventar og omkostninger til håndværkere
	Forsikring	Forsikring af bygning og personale
	Kontorhold	Papir, pc-udstyr og porto
	Teleselskab	Internet og telefon
	Licens	
	Annoncering	Stillingsopslag
	Markedsføring	Menuplaner og informationsmateriale
	Konsulentbistand	Konsulentbistand af økonomisk og gastronomisk art
<i>VARIERENDE OMKOSTNINGER</i>	El	
	Gas	
	Vand	
	Rengøring	Løn, hvis udliciteret
	Rengøringsmidler	Sæbe, klude og opvaskemiddel
	Vask og leje af linned	Løn, hvis udliciteret

OVERSIGT OVER TRANSPORTMÆSSIGE OMKOSTNINGER

<i>TYPE</i>	Omkostningselement	Uddybende eksempler
<i>BIL</i>	Anskaffelsessum	Indkøbs/anskaffelsessum, afskrivning og leasing
	Grøn afgift	
	Vedligeholdelse	Værksted og dæk
	Brændstof	
<i>TRANSPORTFIRMA/ VOGNMAND</i>	Løn til chauffører	
	Transportkasser	
<i>TRANSPORTUDSTYR</i>	Temperaturkilde/temperaturudstyr	Varmekilde og køleudstyr

