

# **Fødevareindkøb**

**- erfaringer med fælles indkøbsaftaler og storkøkkeneres praksis ved indkøb af kød**

**Redigeret af:**

Anne Lassen

**Bidrag fra:**

Anne Lassen, Bent Egberg Mikkelsen, Rikke Svendsen Tina Beck Hansen, Margit Dörffer og Liselotte Larsen

StorKøkkenCentret, Ernæringsafdelingen  
Fødevaredirektoratet

## **Fødevarerindkøb**

- erfaringer med fælles indkøbsaftaler og storkøkkeneres praksis ved indkøb af kød

### **FødevarerRapport 2000:10**

Dette er rapport 1 af 7 fra projekt FOKUS

1. udgave, 2. oplag, marts 2000

© Fødevaredirektoratet

Oplag: 250 eksemplarer

Tryk: Fødevaredirektoratet

ISBN: 87-90599-95-0

ISSN: 1399-0829

Pris: Kr. 88,- inkl. moms

Rapporten findes i elektronisk form på adressen: [www.foedevaredirektoratet.dk](http://www.foedevaredirektoratet.dk)

### **Fødevaredirektoratet**

Mørkhøj Bygade 19, DK-2860 Søborg

Tlf. + 45 33 95 60 00, fax + 45 33 95 60 01

Hjemmeside: [www.foedevaredirektoratet.dk](http://www.foedevaredirektoratet.dk)

Prissatte publikationer købes i boghandelen eller hos:

Statens Information

Postboks 1103, DK-1009 København K.

Tlf. +45 33 37 92 28, Fax +45 33 37 92 80

E-post: [sp@si.dk](mailto:sp@si.dk)

### **Redigeret af:**

Anne Lassen

### **Teksten er udarbejdet af:**

Kap 1: Anne Lassen. Kap 2: Bent Egberg Mikkelsen og Anne Lassen. Kap 3: Bent Egberg Mikkelsen  
Kap 4, 5 & 7: Rikke Svendsen. Kap 6: Tina Beck Hansen, Margit Dörffer, Liselotte Larsen og Anne Lassen

### **Tekstbehandling er foretaget af:**

Mariann Friberg

*Fødevaredirektoratet er en del af Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. Direktoratet står for administration, forskning og kontrol på veterinær- og fødevarerområdet. Herunder varetages opgaver vedrørende dyreværn for Justitsministeriet. Regeldannelse, koordination, forskning og udvikling foregår i Fødevaredirektoratet i Mørkhøj. Kontrollen med fødevarer fra jord til bord og tilsyn med veterinære forhold varetages af de 11 fødevareregioner, som er oprettet pr. 1. januar 2000. Direktoratet består af ca. 540 årsværk, som er placeret i Mørkhøj og ca. 1.370 årsværk, som er fordelt på de 11 regioner.*

StorkøkkenCentret er Fødevaredirektoratets forsknings- og videncenter for offentlig kostforplejning, storkøkkener og catering. Storkøkkencentret er en del af ernæringsafdelingen og gennemfører forsknings- og udviklingsopgaver og udgiver publikationer for storkøkkener. Storkøkkencentrets hjemmeside på adressen [www.storkoekkencentret.dk](http://www.storkoekkencentret.dk) indeholder nærmere informationer.

Synspunkter og holdninger i rapporten er et udtryk for projektets resultater, og er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med Fødevaredirektoratets. Det er tilladt at citere mindre dele af rapporten, når det sker med tydelig kildeangivelse.

# Indholdsfortegnelse

<b>1. Sammen drag</b> .....	9
<b>2. Karakteristik af offentlige storkøkkener</b> .....	11
Nøgletal .....	11
Teknologi .....	12
<b>3. Fødevarerleverandører på storkøkkenområdet</b> .....	14
Grossister .....	14
Brancheorganisationer og indkøbsforeninger .....	14
<b>4. Organiseringen af fødevarerindkøb i den offentlige sektor</b> .....	16
Individuelle og fælles indkøbsaftaler .....	16
Aftaleform og prisreguleringsmodel .....	18
Eksempler på indkøbsenheder i den offentlige sektor .....	19
<b>5. EU-regler vedr. vareindkøb i den offentlige sektor</b> .....	23
Direktiver for indkøb .....	23
Indkøbsdirektivet .....	23
Offentligt og begrænset udbud .....	24
<b>6. Praxis ved indkøb af kød i offentlige storkøkkener</b> .....	26
Metode .....	26
Køkkenernes holdninger til kød og kvalitet .....	27
Specifikationer for udskæring og forbehandling af fersk kød .....	29
Specifikationer der vedrører det ferske køds kvalitet .....	30
Køkkenernes sortiment af kød .....	31
Indkøbsordninger .....	32
Hvilke ønsker har køkkenene til informationsmateriale? .....	34
<b>7. Erfaringer og holdninger vedrørende fælles indkøbsordninger på fødevarerområdet</b> .....	35
Metode .....	35
Indkøbsaftalernes formål og grad af frivillighed .....	36
Praxis ved indkøb .....	37
Information, kendskab og tilfredshed .....	40
Anbefalinger fra de interviewede personer .....	41
Analyse af forholdet mellem parterne .....	42
Faktorer med betydning for køkkenernes tilfredshed .....	43
<b>Referencer</b> .....	46
<b>Orddliste</b> .....	48
<b>Bilag</b> .....	51
<b>Stikordsregister</b> .....	59

## Forord

I forbindelse med Projekt FOKUS - **FOR**bedring af indkøb og tilberedning af **Kød**Udskæringer i Storkøkkener - er der indsamlet en stor mængde viden om indkøbsrutiner i offentlige storkøkkener, som er blevet samlet i denne rapport.

Projekt FOKUS blev gennemført i perioden oktober 1995 til februar 1998 i et samarbejde mellem Storkøkkencentret i Fødevarerdirektoratet, Slagteriernes Forskningsinstitut, Hovedstadens Sygehusfællesskab H:S Fællesindkøb, fire storkøkkener: Amtssygehuset i Glostrup, Centralkøkkenet A/S, Amager Hospital (tidligere Sundby Hospital) og De Gamles By, samt firmaerne Danish Crown AmbA, Oluf Brønnum & Co. A/S og W.R. Grace A/S. Projektet er blevet støttet økonomisk af udviklingskontraktordningen, der administreres af Erhvervsfremme Styrelsen. Formålet med projekt FOKUS har været at forbedre kvaliteten af det kød, der serveres i offentlige institutioner. Projektet har arbejdet med kvaliteten af kød i forbindelse med indkøb af råvarer samt med tilberedning i storkøkkener.

Materialet bag rapporten stammer fra flere kilder; dels er der i starten af projektet gennemført en spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt 20 institutionskøkkener om praksis ved indkøb af fersk kød, dels har Rikke Svendsen, der har været praktikant i projektet, gennemført en selvstændig undersøgelse til belysning af fordele og ulemper ved fællesindkøb. Der er desuden suppleret med andet relevant materiale om indkøb.

De omtalte undersøgelser har dannet baggrund for de senere afprøvninger i projekt FOKUS og for udarbejdelsen af "Håndbog om Kød i storkøkkener - Specifikationer på svin-, okse- og kalvekød & fakta om kød fra opdræt til tilberedning". Resultaterne der vedrører køkkenernes praksis i forbindelse med tilberedning af svine- og oksekød, vil blive beskrevet i en særskilt rapport om tilberedning af kød i storkøkkener.

En stor tak til Torben Christiansen fra H:S Fællesindkøb og til Ina Clausen fra Veterinær- og Fødevarerdirektoratet for kommentarer til rapportens indhold. Tak også til Mariann Friberg og Mette Elsig for grundig gennemlæsning af manuskriptet og bearbejdning af teksten.

*Bent Egberg Mikkelsen*  
Projektleder



# Indholdsfortegnelse

1.	Sammendrag .....	9
2.	Karakteristik af offentlige storkøkkener .....	11
	Nøgletal .....	11
	Teknologi .....	12
3.	Fødevarerleverandører på storkøkkenområdet .....	14
	Grossister .....	14
	Brancheorganisationer og indkøbsforeninger .....	14
4.	Organiseringen af fødevarerindkøb i den offentlige sektor .....	16
	Individuelle og fælles indkøbsaftaler .....	16
	Aftaleform og prisreguleringsmodel .....	18
	Eksempler på indkøbsenheder i den offentlige sektor .....	19
5.	EU-regler vedr. vareindkøb i den offentlige sektor .....	23
	Direktiver for indkøb .....	23
	Indkøbsdirektivet .....	23
	Offentligt og begrænset udbud .....	24
6.	Praksis ved indkøb af kød i offentlige storkøkkener .....	26
	Metode .....	26
	Køkkenernes holdninger til kød og kvalitet .....	27
	Specifikationer for udskæring og forbehandling af fersk kød .....	29
	Specifikationer der vedrører det ferske køds kvalitet .....	30
	Køkkenernes sortiment af kød .....	31
	Indkøbsordninger .....	32
	Hvilke ønsker har køkkenene til informationsmateriale? .....	34
7.	Erfaringer og holdninger vedrørende fælles indkøbsordninger på fødevarerområdet .....	35
	Metode .....	35
	Indkøbsaftalernes formål og grad af frivillighed .....	36
	Praksis ved indkøb .....	37
	Information, kendskab og tilfredshed .....	40
	Anbefalinger fra de interviewede personer .....	41
	Analyse af forholdet mellem parterne .....	42
	Faktorer med betydning for køkkenernes tilfredshed .....	43
	Referencer .....	46
	Ordliste .....	48
	Bilag .....	51
	Stikordsregister .....	59

## Forord

I forbindelse med Projekt FOKUS - **F**ORbedring af indkøb og tilberedning af **K**ødUdskæringer i Storkøkkener - er der indsamlet en stor mængde viden om indkøbsrutiner i offentlige storkøkkener, som er blevet samlet i denne rapport.

Materialet stammer fra flere kilder; dels er der i starten af projektet gennemført en spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt 20 institutionskøkkener om praksis ved indkøb af fersk kød, dels har Rikke Svendsen, der har været praktikant i projektet, gennemført en selvstændig undersøgelse til belysning af fordele og ulemper ved fællesindkøb. Der er desuden suppleret med andet relevant materiale om indkøb.

De omtalte undersøgelser har dannet baggrund for de senere afprøvninger i projekt FOKUS og for udarbejdelsen af "Håndbog om Kød i storkøkkener - Specifikationer på svin-, okse- og kalvekød & fakta om kød fra opdræt til tilberedning". Resultaterne der vedrører køkkenernes praksis i forbindelse med tilberedning af svine- og oksekød, vil blive beskrevet i en særskilt rapport om tilberedning af kød i storkøkkener.

En stor tak til Torben Christiansen fra H:S Fællesindkøb og til Ina Clausen fra Veterinær- og Fødevarerdirektoratet for kommentarer til rapportens indhold. Tak også til Mariann Friberg og Mette Elsig for grundig gennemlæsning af manuskriptet og bearbejdning af teksten.

*Bent Egberg Mikkelsen*  
Projektleder

## 1. Sammendrag

Det offentlige indkøber fødevarer for næsten 1½ mia. kr. årligt til plejehjem, madudbringning, hospitaler, døgninstitutioner, forsvar og Kriminalforsorg. En del af disse indkøb foretages i de enkelte institutioner, men efterhånden samles flere og flere af indkøbene i fælles indkøbsaftaler under f.eks. amter eller kommuner. Dette skyldes blandt andet et stigende krav om offentlig effektivitet og besparelser samt indførelsen af EU's Indkøbsdirektiv.

I rapporten bliver beskrevet, hvordan indkøbsaftaler inden for fødevarerområdet kan være opbygget, og der gives eksempler på, hvordan indkøbsenheder i den offentlige sektor er organiseret. Fælles for de beskrevne indkøbsenheder er, at de har dannet brugergrupper, dvs. repræsentanter fra forskellige køkkener og indkøbsenheden. Disse grupper er med til at udarbejde specifikationer og udvælge leverandører. Karakteristisk er det også, at der er nedfældet overordnede indkøbspolitikker. De enkelte køkkener har så mulighed for, inden for rammene af disse overordnede politikker, at fastsætte deres egne indkøbspolitikker.

Rapporten indeholder de væsentligste resultater fra to undersøgelser. Hovedformålet med disse undersøgelser har været at afdække de offentlige køkkeners praksis ved indkøb, herunder kvalitetskrav ved indkøb af kød samt erfaringer og holdninger vedrørende fælles indkøbsordninger.

I den første undersøgelse blev de indkøbsansvarlige fra 20 køkkener spurgt om forbrug, specifikationer og indkøbsordninger på fersk kød af gris og okse via spørgeskemaer og ved efterfølgende gruppeinterviews. Endvidere blev interviewpersonerne bedt om at vurdere behovet for information på området.

Undersøgelsen viste, at der er stor opmærksomhed på kød fra køkkenernes side, men også at der kan være problemer med kvaliteten af kødet. Der lægges især vægt på, at kødet skal være mørt, også selv om det i visse tilfælde kan gå ud over saftigheden.

Halvdelen af køkkenene i undersøgelsen er med i fælles indkøbsordninger. Disse køkkener benytter typisk skriftlige specifikationer ved indkøb. For de køkkener, der ikke har fælles indkøbsaftaler, foregår aftalerne mundtligt og bygger i høj grad på tillid.

Typisk specificerer køkkenene over for leverandørerne, hvordan stege og småkød skal skæres og forbehandles, f.eks. om de skal sprænges. I mindre omfang specificeres hakket kød og stykstege. De fleste køkkener stiller derudover mere eller mindre specificerede krav til kødets hygiejniske kvalitet, næringsmæssige kvalitet og spisekvalitet. Udover krav til kødets kvalitet ligger der også aftaler om levering, emballage, fejl, reklamation osv. på skrift i de fælles indkøbsaftaler.

Kravene til det ferske køds kvalitet er typisk ikke særlig konkrete. Det betyder, at det er vanskeligt for tilbudsgiverne at vide nøjagtigt, hvad de skal give tilbud på, og for køkkenene bliver det vanskeligt at klage over kvaliteten, hvis den ikke lever op til forventningerne. Inden for hygiejne er det for eksempel udbredt at stille krav til friskhed og holdbarhed men ikke til slagtedato eller kimal. Inden for spisekvalitet stilles krav til mørthed men ikke til modning eller slagtedato. Hvad angår næringsmæssige kvalitetskrav stiller køkkenene kun krav om fedtindhold for hakket kød.



Det er værd at bemærke, at køkkenerne gennemgående vurderer leverandørerne som værende fleksible og meget servicemindede.

Blandt de indkøbsansvarlige i køkkenerne er der bred enighed om, at der er behov for udvikling af et materiale, der kan anvendes i forbindelse med indkøb af kød. Det kan f.eks. være detaljerede specifikationer, hjælp til udvikling af en modtagekontrol samt generel information om kød.

Den anden undersøgelse havde fokus på fælles indkøbsaftaler, og hvad der har betydning for, om de er en succes. Indkøbsansvarlige fra 4 køkkener og indkøbskoordinatorer fra 3 forskellige indkøbsenheder blev i denne forbindelse interviewet enkeltvis.

Indkøbsaftalerne er i princippet bindende for alle i de pågældende regioner, men nogle steder er det i helt særlige tilfælde muligt at stå uden for aftalerne. Der er generelt tilfredshed med de fælles indkøbsaftaler. Det er dog tydeligt, at specielt de mindre køkkener ikke mener, at indkøbsordningerne fungerer optimalt. Det er samtidig de køkkener, som ikke har nogen indflydelse på udarbejdelsen af aftalerne. Køkkener, som har indflydelse, enten på grund af køkkenets størrelse eller engagement i brugergrupper, er derimod meget tilfredse og vil nødig undvære de fælles indkøbsaftaler.

Undersøgelsen tyder således på, at øget indflydelse til de indkøbsansvarlige i køkkenerne kan føre til en større grad af tilfredshed blandt alle køkkener. Indflydelse skabes gennem dialog mellem tre parter: indkøbskoordinator, leverandør og indkøbsansvarlig. Forudsætningen er først og fremmest, at der er en vis mængde information til stede. Informationen skal give køkkenerne kendskab til de fælles indkøbsaftaler og skal samtidig virke som motivation for selv at deltage i udarbejdelsen af aftalerne og på den måde opnå indflydelse.

Det er ikke altid hensigtsmæssigt, at alle køkkener er repræsenteret i brugergruppen, men det er vigtigt, at brugergruppen er repræsentativt sammensat, ligesom rotation mellem køkkenerne er en god idé, selvom det vil kræve ekstra ressourcer. Men indflydelse kan også opnås udenfor brugergruppen. Det kan ske gennem netværk med andre køkkener eller med indkøbskoordinatorer og leverandører, f.eks. ved afholdelse af temadage.

Fordele ved netværk er mange. En styrket dialog med leverandøren er bl.a. vigtig i køkkenernes arbejde med egenkontrol og kvalitetsstyring. En god dialog kan opfange og løse eventuelle misforståelser/problemer i opløbet, til fordel for alle parter. For leverandøren er dialogen med køkkenerne en vigtig del af produktudviklingen. Det kan styrke leverandørens konkurrenceevne, også på det internationale marked. Det er samtidig en fordel for køkkenerne, der på denne måde får mulighed for at købe produkter, som er udviklet til cateringkøkkener fremfor til almindelige husstandskøkkener.



## 2. Karakteristik af offentlige storkøkkener

Det offentlige har ansvaret for bespisningen af mange mennesker i Danmark. Det gælder blandt andet beboere på plejehjem og døgninstitutioner, patienter på hospitaler og hjemmboende pensionister. Andre offentlige institutioner, som indkøber fødevarer, er for eksempel forsvar, Kriminalforsorgen, skoler og daginstitutioner. Det overordnede ansvar for kostforplejningen - og dermed for hvordan fødevarerindkøb skal foregå - ligger hos primærkommunerne, amtskommunerne eller hos staten, afhængig af de enkelte områder.

### Nøgletal

De største aftagere af fødevarer blandt de offentlige institutioner omfatter omkring 1800 enheder inden for ældre-, hospitals- og døgninstitutionsområderne samt forsvar og Kriminalforsorgen. Disse enheder står for en daglig produktion af ca. 360.000 måltider (tabel 1) eller rundt regnet 1/2 mio. måltider, når bespisning i daginstitutioner medtages.

**Tabel 1** Nøgletal for omfanget af den offentlige kostforplejning på forskellige områder af den offentlige kostforplejning (afrundede tal) (Levnedsmiddelstyrelsen, 1997, Bind 1, s.40-41).

Kategorier	Antal institutioner	Antal måltider pr. døgn, ekskl. mellemmåltider	Antal kostdage pr. dag <sup>4)</sup>
Plejehjem	900	145.000	49.000
Madudbringning	-	40.000	20.000
Hospitaler	100	105.000	36.000
Døgninstitutioner	670	48.000	16.000
Forsvar	90	13.000	4.000
Kriminalforsorgen	60	10.000	3.000

<sup>4)</sup> En kostdag i en institution er defineret som forplejning til en person i et døgn. For madudbringningens vedkommende regnes et varmt måltid som 1/2 kostdag.

### Råvareudgifter

Skønnede udgifter til råvarer i forbindelse med madproduktionen for en række områder under det offentlige er vist i tabel 2. Råvareudgifterne skønnes til i alt knap 1,4 mia. pr. år. Det svarer til omkring 30 kr. pr. kostdag inkl. drikkevarer. Hvor mange penge der bruges på råvarer, afhænger blandt andet af den valgte kvalitet, udnyttelsesgraden, mængden af halv- og helfabrikata samt af de indgåede indkøbsaftaler. Til gengæld er råvareudgifterne tilsyneladende ikke afhængig af den teknologi, som køkkenet anvender (cook-chill eller cook-serve) (Lassen, 1998).

**Tabel 2** Årlige udgifter til indkøb af råvarer i millioner kroner inden for forskellige områder af den offentlige kostforplejning (afrundede tal) (Levnedsmiddelstyrelsen, 1997, Bind 1, s.43).

Kategorier	Råvarer millioner kroner pr. år
Plejhjem og madudbringning	740
Hospitaler	365
Døgninstitutioner	150
Forsvar	65
Kriminalforsorg	25
<b>I alt</b>	<b>1,345</b>

### *Samlede udgifter*

Udgifter til den offentlige kostforplejning omfatter udgifter til råvarer, løn, anskaffelse af udstyr, driftsomkostninger mm. Lønomkostninger skønnes af kostforplejningsudvalget at være omkring 1,9 mia. kr. for de i tabel 2 nævnte grupper. Anslås løn og råvarer tilsammen at udgøre omkring 80% af de produktionsrelaterede omkostninger i køkkenet, giver det en samlet omsætning på rundt regnet 4 mia. kroner. Herudover er der udgifter bl.a. til servering og vejledning på afdelingerne (Levnedsmiddelstyrelsen, 1997, Bind 1, s.43-44).

### **Teknologi**

Den offentlige kostforplejning befinder sig på mange måder i en omstillingsproces. Det betyder blandt andet, at der - specielt på ældre- og sygehusområderne - indføres ny teknologi, typisk omlægning til kølet produktion, samt at køkkener og udstyr moderniseres, ligesom halv- og helfabrikata anvendes i stadigt større omfang.

#### *Cook-serve*

Den traditionelle produktionsteknologi i storkøkkener er cook-serve, også kaldet varmholdt produktion. Her tilberedes maden og serveres efter en vis varmholdningsperiode.

Cook-serve som eneste system benyttes af 79% af alle plejhjemskøkkener og af 52% af alle hospitalskøkkener i Danmark. Derudover benytter henholdsvis 8% og 30% dette system i kombination med andre systemer. For døgninstitutionernes vedkommende benytter 74% enten cook-serve eller "andet" som eneste system. "Andet" vil i denne sammenhæng fortrinsvis sige tilberedning og servering i mindre boenheder som i "almindelige" danske familier (Levnedsmiddelstyrelsen, 1997, Bind 1, s.64-65).

#### *Cook-chill og MAP*

I cook-chill-systemet, også kaldet kølet produktion, tilberedes maden, hvorefter den køles ned og opbevares på køl i 1-4 dage. Maden genopvarmes inden servering.

På landets hospitaler benytter 12% dette system som eneste system, og derudover benytter 30% cook-chill i kombination med andre systemer. De tilsvarende tal for plejhjemmene er henholdsvis 6% og 7%. 1% af plejhjemmene benytter desuden en variant af den traditionelle cook-chill, nemlig modificeret atmosfærepakning (MAP) (tabel 3). Denne procentdel er lidt højere, når tallene opgøres alene for madudbringningens vedkommende (2%) (Levnedsmiddelstyrelsen, 1997, Bind 1, s.64-65). Andelen af køkkener, der benytter MAP ved madudbringning, er formodentlig stigende.

**Tabel 3** Anvendelse af produktionssystemer på plejehjem og hospitaler (flere svarmuligheder har været tilladt) (Levnedsmiddelstyrelsen, 1997, Bind 1, s.64)\*.

Produktionssystem	% på plejehjem	% på hospitaler
Cook-serve (varmholdt produktion)	87	82
Cook-chill (kølet produktion)	13	42
Frost	4	12
MAP	1	1
Sous-vide (vakuumkogning)	<0,5	1
"Andet"	5	3

\* Bemærk at tallene ikke tilsammen giver 100%, da nogle køkkener benytter mere end ét system, f.eks. cook-serve til hverdag og cook-chill i weekenden.

#### *Sous vide*

Sous vide teknologien, hvor maden tilberedes og opbevares i specielle plastposer under vakuum, er endnu kun meget sparsomt anvendt i Danmark (1% på hospitaler og <0,5% på plejehjem, tabel 3). Sandsynligvis vil denne teknologi vinde yderligere indpas, idet det giver nogle holdbarhedsmæssige og produktionsmæssige fordele.

I det hele taget må det formodes, at der i fremtiden vil blive flere produktionssystemer inden for samme institution, således at der i langt højere grad bliver skabt individuelle løsninger for de enkelte typer af retter og måltidskomponenter.



### 3. Fødevareleverandører på storkøkkenområdet

Storkøkkenenes leverandører er enten producenter, grossister eller i sjældne tilfælde detailforhandlere. Nogle slagterier er selv leverandører, mens andre distribuerer gennem grossister.

#### Grossister

Tidligere var grossister typisk specialiseret inden for afgrænsede produktområder, f.eks. dybfrost, kolonial, ferskvarer som f.eks. kød, fisk og brød. Tendensen i de senere år er imidlertid mere og mere gået imod, at én leverandør forventes at kunne levere alle de produkter, som køkkenet har brug for. Den samme tendens - kaldet one stop shopping - finder man i detailledet. Man kan skelne mellem full-service, ikke-full-service grossister og cash & carry butikker.

#### *Full-service*

Full-service grossister fører et bredt sortiment, både kolonial-, frost og ferskvarer og leverer direkte til kunden i modsætning til cash & carry. Full-service grossister tilbyder ofte hjælp i form af kundekonsulenter, der informerer om nye produkter og muligheder, og de betragtes ofte af køkkener som innovationsagenter - det vil sige aktører, der ikke bare tilbyder produkter, men også ny viden.

#### *Mærkevare-cateringgrossister*

Nogle mærkevareproducenter vælger at bygge en catering engrosforretning op med deres egne kendte mærkevarer. Sortimentet udbygges så med agenturer for andre produkter og mærkevarer.

Flensted, Jacobs, Kraft og Nestlé er eksempler på mærkevare-cateringgrossister. Eksempelvis leverer Flensted Catering ikke bare Flensteds egne produkter, men også en lang række andre produkter.

#### *Cash and carry-butikker*

Cash & carry er cateringledets pendant til detailledets discount. I cash & carry forretninger afhenter man selv varen og afregner kontant. Forretningerne er kendetegnet ved, at kunderne betjener sig selv. Priserne er ofte lavere i sammenligning med traditionelle catering grossister. Til gengæld skal kunden selv bruge ressourcer på at finde og hente varen. I cash & carry butikker lægges der heller ikke vægt på, at butikken skal levere andet end selve varen. Det betyder, at cash & carry butikker kun i begrænset omfang fungerer som kilde til know-how, inspiration og innovation. Af betydningsfulde cash & carry butikker kan nævnes S-lager, Metro, INCO og DAGROFA.

#### Brancheorganisationer og indkøbsforeninger

##### *Brancheorganisationer*

DLF er dagligvareleverandørernes forening for mærkevaregrossister. DLF har både en cateringafdeling og en detailafdeling.

Kolonial- og konservesgrossistforeningen organiserer en del af cateringgrossisterne, men har også detailgrossister som medlemmer.

Slagtermestrenes Landsforening har også en del cateringgrossister på kødområdet som medlemmer, f.eks. INCO.

#### *Indkøbsforeninger*

Flere forskellige foreninger og sammenslutninger beskæftiger sig med indkøb på storkøkkenområdet. Foreningen IKA - Indkøbere i Kommuner og Amter er primært for kommunerne og arbejder blandt andet med at udvikle specifikationer for mange forskellige produktgrupper, herunder også med fødevarer.

Det såkaldte Sinerfa samarbejde - sygehusindkøbernes erfaringsudvekslingsgruppe - er primært for sygehusindkøberne og beskæftiger sig også med fødevarerindkøb.

De Kooperative Marketenderiers Samvirke - KMS har omkring 80 kantiner som medlemmer. KMS er en indkøbsforening primært for marketenderier på større virksomheder inden for fagbevægelsen og på højskoler.

Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S - i daglig tale kaldet Indkøbsservice - er en indkøbsordning der tilbydes alle offentlige institutioner, men benyttes dog primært af staten. Den er - sammen med andre indkøbsenheder - beskrevet nærmere i det følgende kapitel.

## 4. Organiseringen af fødevarerindkøb i den offentlige sektor

Den enkelte kommune og det enkelte amt bestemmer, om de tilknyttede institutioner skal benytte en fælles indkøbsaftale, om de skal tilbydes en frivillig ordning, eller om indkøbsprocessen skal være fuldstændig decentraliseret uden fælles indkøbsordninger. Tendensen går dog væk fra den sidstnævnte mulighed, og mod udarbejdelse af fælles indkøbsaftaler for grupper af køkkener (Erhvervsfremme Styrelsen, 1995, s.15).

### Individuelle og fælles indkøbsaftaler

Institutionernes indkøb kan være organiseret efter to overordnede principper (Erhvervsfremme Styrelsen, 1995, s.79):

- Fuldstændigt decentralt indkøb (betegnes her *individuelle indkøbsaftaler*)
- Centralt koordineret decentralt indkøb (betegnes her *fælles indkøbsaftaler*)

#### *Individuelle indkøbsaftaler*

Ved individuelle indkøbsaftaler træffer hver enkel institution alene alle beslutninger omkring indkøb uden overordnet styring udover, at budgetterne naturligvis skal overholdes. Institutionen kan enten vælge at købe ind forskellige steder, afhængig af de aktuelle tilbud, eller de kan have faste, skriftlige eller mundtlige aftaler med udvalgte leverandører.

#### *Fælles indkøbsaftaler*

Ved fælles indkøbsaftaler er selve indkøbet, dvs. bestillingen, leveringen og betalingen fortsat decentral, men en central indkøbsenhed tager sig af hele den administrative del af arbejdet omkring udarbejdelsen af aftalerne med leverandørerne. Det drejer sig bl.a. om udformning af udbudsmateriale, evt. udbyde det i EU-udbud, indhente tilbud samt foretage valg af leverandør. Aftalerne omfatter mere end et køkken.

#### *Fordele og ulemper ved hhv. individuelle og fælles indkøbsaftaler*

Nogle af de fordele og ulemper der kan være afgørende for valg af indkøbsform er opsummeret i tabel 4.



**Tabel 4** Fordele og ulemper ved decentralt og centralt koordineret indkøb (modificeret efter Erhvervsfremme Styrelsen, 1995, s.81)

	Fordele	Ulemper
Fuldstændigt decentralt indkøb (Individuelle indkøbsaftaler)	Giver brugeren ansvar og indflydelse, som kan virke motiverende i hverdagen	Sjældent fuldtidsbeskæftigelse for indkøberen, som dermed kun har lille erfaring og bruger relativt meget tid
	Kortere beslutningsproces og lettere at administrere	Større udgifter
		Står svagere over for leverandøren Sværere at overskue markedet
Centralt koordineret decentralt indkøb (Fælles indkøbsaftaler)	Mulighed for kvantumsrabatter ved storkøb	Opfattes fremmed i en ellers decentral struktur
	Mindre ressourcekrævende totalt og bedre udnyttelse af personale-ressourcer	Brugeren skal afgive kompetence
	Samler og øger den faglige indkøbsmæssige viden	Omkostninger til indkøbsenheden
	Står stærkere over for leverandørerne	Mindre fleksibilitet

#### *Tvungne eller frivillige fælles indkøbsaftaler*

Der er forskel på, om de fælles indkøbsaftaler er tvungne for institutionerne, delvis tvungne eller frivillige. Delvis tvungne betyder, at institutionen har mulighed for at stå udenfor en aftale, hvis der er argumenter, som taler herfor. Det kan være dokumentation for, at institutionen selv kan købe den samme vare billigere et andet sted, slutbrugerens ønske om et bestemt mærke, køkkenets produktionsform osv.

#### *Udbredelsen af fælles indkøbsaftaler*

Levnedsmiddelstyrelsen opgjorde i 1995 udbredelsen af fælles indkøbsaftaler i landets amter og kommuner. I spørgeskemaundersøgelsen lød spørgsmål 11:

Har amtet/kommunen indkøbsaftaler som køkkenene benytter sig af?  
(flere krydser tilladt)

- Frivillige aftaler   
 Tvungne aftaler   
 Ingen aftaler

Grunden til at man måtte sætte flere krydser var, at der f.eks. kan være tvungne aftaler på nogle produktgrupper og ingen eller frivillige aftaler på andre, samt at nogle køkkener kan være omfattet og andre ikke. 93% for amterne og 84% kommunerne besvarede spørgsmålet. Resultatet kan aflæses i tabel 5. Tallene er opgjort således, at de der kun har sat ét kryds er skilt ud fra dem, der har sat kryds ved både frivillige og tvungne aftaler.

**Tabel 5** Udbredelsen af indkøbsaftaler i amtskommuner og kommuner (Levnedsmiddelstyrelsen, 1997, Bind 2, s.40).

Indkøbsaftaler	% amtskommuner (af 13)	% kommuner (af 232)
Ingen	15	20
Kun tvungne	23	5
Kun frivillige	31	59
Frivillige og tvungne	31	15

I 1995 var det kun 15% af de amter og 20% af de kommuner, som deltog i undersøgelsen, der ikke havde en eller anden form for fælles indkøbsaftaler. De øvrige har frivillige og/eller tvungne indkøbsaftaler. Udelukkende tvungne aftaler benyttes af 5% af kommunerne og af 23% af amtskommunerne.

Hvilke varegrupper og hvilke institutioner aftalerne omfatter er ikke specificeret i undersøgelsen. Det er således ikke muligt at bruge tabellen til at give et billede af, hvor stor en del af amternes og kommunernes totale indkøb, som er indkøbsaftaler.

For forsvaret gælder, at de er omfattet af tvungne aftaler for en række produktgrupper.

### Aftaleform og prisreguleringsmodel

Såvel individuelle som fælles indkøbsaftaler kan udarbejdes enten som rammeaftaler eller faste kontrakter. Prisreguleringen kan desuden foregå efter forskellige modeller.

#### *Rammeaftale og faste kontrakter*

En rammeaftale er en aftale, som indgås mellem en udbyder (f.eks. et amt, en kommune eller det enkelte køkken) og en eller flere leverandører (Statens indkøb, 1993, s.61). Den fastlægger betingelserne (herunder priser) for indkøb i en given periode. Aftalen bygger dermed på et skøn over, hvor store mængder, der vil blive købt af den pågældende vare, men det enkelte køkken har ikke bundet sig til at aftage en vis mængde.

Ved faste kontrakter har det enkelte køkken tilkendegivet, hvor stort det årlige forbrug af den pågældende vare er, og det har forpligtet sig til at aftage denne mængde hos den leverandør, som vælges. Her vil der kun være tale om én leverandør, som dermed kan være sikker på at afsætte en vis mængde. Det skulle give leverandøren mulighed for at tilbyde køkkenene en favorabel pris.

#### *Prisreguleringsmodeller*

Priserne kan reguleres på forskellige måder. Enten kan man benytte et fastprissystem eller man kan aftale, at priserne skal reguleres løbende efter leverandørens engrosprislister eller helst i henhold til officielle prisindeks (engrosprisindeks, råvareprisindeks eller forbrugerprisindeks fra Danmarks Statistik) eller officielle noteringspriser. På kødområdet kan man med fordel anvende følgende noteringer:

- Svinekød: Danske Slagteriernes landsnotering for slagtesvin (50-109,9 kg).
- Kødbranchens Fællesråds notering for "Ungtyre 1. kl.", laveste notering.

- Kødbranchens Fællesråds notering for "Unge køer 1. kl.", laveste notering.

Disse noteringer kan også anvendes ved tilberedte kødvarer (pålægsvarer).

For at der ikke skal ske prisændringer hver eneste gang noteringen ændrer sig nogle få ører, vil det være fornuftigt at prisændringer kun finder sted eksempelvis 1 gang månedligt som gennemsnit af de seneste fire ugers noteringer. Det kan også aftales at priserne ændres, hvis noteringen ændrer sig for eksempel 5% i forhold til den notering, der er angivet for det pågældende produkt i udbud/aftale.

Ved brug af noteringer aftales eventuelt et fast tillæg eller fradrag individuelt fra produkt til produkt. Eksempelvis kan der for svinemørbrad aftales en merpris på 50 kr./kg i forhold til landsnoteringen for slagtesvin. Ved brug af fastprissystemet kan der tages forbehold for prisreguleringer i op- eller nedadgående retning, hvis der er dokumentation herfor. Regulering i henhold til leverandørens engrosprislister kan minde lidt om fastprissystemet, idet prissvingningerne også her skal kunne dokumenteres. Typisk reguleres uge for uge eller måned for måned (Christiansen, 1998).

*I et udbudsmateriale bør det klart fremgå, hvordan priserne skal reguleres i aftaleperioden. Der må ikke være mulighed for at afgive tilbud på grundlag af flere forskellige prisreguleringsmodeller, det er et enten eller, ellers bliver tilbudene ikke sammenlignelige. Hvis ét tilbud lægger op til prisregulering ud fra landsnoteringen, ét andet kører med faste priser og ét tredje anvender en grossistprislister, kan priserne kun sammenlignes her og nu, men ikke for resten af aftaleperioden.*

### Eksempler på indkøbsenheder i den offentlige sektor

I de amter og kommuner, som har en eller flere fælles indkøbsaftaler, er der etableret en indkøbsenhed, som tager sig af de administrative opgaver. Disse indkøbsenheder er organiseret meget forskelligt fra sted til sted. Der er bl.a. forskel på, om enheden er dannet inden for ét amt/én kommune eller f.eks. på tværs af flere kommuner.

Indkøbsenhederne står bl.a. for indsamling af oplysninger om interne behov hos brugerne og informationer omkring priser, muligheder osv. fra markedet. Sammen med målsætninger for indkøbet danner disse oplysninger grundlag for specifikationer af produkterne mv. Specifikationerne bliver derefter en del af udbudsmaterialet. Udbudsmaterialet danner grundlag for udvælgelse af leverandør.

De følgende fem cases giver eksempler på, hvordan indkøbsenheder kan være organiseret.

#### *Case 1: H:S Fællesindkøb*

Hovedstadens Sygehusfællesskab (HS) blev dannet i januar 1995. Den øverste ledelse er H:S Bestyrelsen, som er sammensat af 15 udpegede personer. Staten har udpeget 4 erhvervs personer og to embedsmænd, Københavns kommune har udpeget 7 medlemmer af Borgerrepræsentationen og Frederiksberg kommune 2 medlemmer af kommunalbestyrelsen (Christiansen, 1998).

Følgende syv hospitaler er i dag med i HS: Rigshospitalet, Frederiksberg Hospital, Hvidovre Hospital, Amager Hospital, Kommunehospitalet, Bispebjerg Hospital og Sct. Hans Hospital.



H:S Fællesindkøb har egen bestyrelse bestående af hospitalsdirektørerne og en repræsentant fra HS's økonomiafdeling (Forslag til ny fælles indkøbsorganisation H:S Fællesindkøb for HS, 1995, s.24). Denne bestyrelse refererer til H:S Bestyrelsen og har bl.a. ansvaret for at fastsætte de økonomiske mål og strategien for H:S Fællesindkøb, samt ansætte indkøbschefen. Bestyrelsen opererer dermed på det taktiske niveau i organisationen Hovedstadens Sygehusfællesskab (HS).

H:S Fællesindkøb arbejder på det operative niveau ud fra følgende målsætning (Forslag til ny fælles indkøbsorganisation H:S Fællesindkøb for HS, 1995, s.13):

"H:S Fællesindkøb skal inden for de aftalte områder sikre H:S hospita-  
lerne de laveste totalomkostninger, kvalitet og god service ved store  
indkøb, hvilket skal resultere i løbende besparelser for hospitalet"

H:S Fællesindkøb tager sig af forbrugsvarer, dvs. alt hvad der ikke er inventar, fast apparatur og lignende (Christiansen, 1998). Der er foretaget en opdeling i tre afdelinger: fødevarer, pleje/behandling og specialvarer.

Medarbejderantallet er for øjeblikket 9. På årsbasis indkøbes der fødevarer for ca. 100 mio. kr. Udover de 7 hospitaler gælder aftalerne også for de plejehjem under Københavns Sundhedsvæsen (KS), som har eget produktionskøkken. Det drejer sig om ca. 20 køkkener i alt.

H:S Fællesindkøb er budgetstyret (Christiansen, 1996). H:S Fællesindkøb er placeret i egne lokaler på Østerbro i København.

#### *Case 2: Vejle Amts Fællesindkøbssekretariat*

Vejle Amts Fællesindkøbssekretariat hører rent organisatorisk under Vejle Sygehus, hvor den også er fysisk placeret (Indkøbsregulativ for Vejle Amt's sundhedsvæsen, 1992). Vejle Sygehus finansierer sekretariatets udgifter til bl.a. materialer, løn og edb. Til gengæld skal det rådgive og hjælpe Vejle Sygehus rent praktisk med deres indkøb (Stisen, 1998).

Sekretariatet er dermed en stabsfunktion for Vejle Sygehus' Indkøbskontor, men fungerer samtidig som stabsfunktion for indkøbskontorene på de øvrige 5 sygehuse i amtet. Der er på nuværende tidspunkt én person ansat - en indkøbskoordinator, som tager sig af det daglige arbejde på det operative niveau.

På det taktiske niveau er der en styregruppe, bestående af indkøbscheferne fra amtets 4 største sygehuse samt indkøbskoordinatoren fra fællesindkøbssekretariatet (Indkøbsregulativ for Vejle Amt's sundhedsvæsen, 1992). Styregruppens opgaver er inden for indkøbsregulativets rammer at styre den nødvendige samordning og drøfte/vedtage de principielle beslutninger omkring fællesaftalerne.

#### *Case 3: Aalborg kommunes Indkøbskontor*

I Aalborg kommune er nedsat en indkøbsgruppe, som består af 2 repræsentanter for hver af de 6 forvaltninger (Indkøbspolitik for Aalborg kommune, 1996). Formand er vicedirektøren fra Forsyningsvirksomhederne. Gruppen mødes minimum 4 gange om året, hvor de overordnede retningslinier for kommunens indkøbspolitik, indkøbernes uddannelse og samarbejdsforhold mellem andre kommunale, offentlige og private virksomheder diskuteres og fastsættes. Indkøbsgruppen arbejder dermed på det taktiske niveau.

Koordineringen på det operative niveau i forbindelse med aftaleindgåelse og deres videre formidling bliver administreret af Lager- og indkøbskontoret. Enheden hører organisatorisk under Centraladministrationen, som er en stabsfunktion for Forsyningsvirksomhederne.

Der er ansat 2½ person til at behandle det daglige arbejde med aftalerne. Fysisk er enheden placeret i egne lokaler i industrikvarteret nær Aalborg centrum. Enheden finansieres af leverandørerne, som skal udbetale 1,75% af deres omsætning i forbindelse med aftalerne til indkøbskontoret - kaldet årsbonus (Lind, 1996).

#### *Case 4: Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S*

Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S - i daglig tale Indkøbs Service - har som mission at sikre offentlige kunder størst mulig indkøbseffektivitet gennem rammekontrakter, ressourcebesparende indkøbsprocedurer og indkøbsfaglig ekspertise. Hovedopgaven er at indgå og formidle rammekontrakter, som alle har gennemgået EF-udbud. Rammekontrakterne omfatter som hovedregel altid flere forskellige leverandører, ofte med lokale/regionale forhandlere tilknyttet. I alt findes ca. 85 kontraktområder, som i 1997 samlet omsatte for godt 2,7 mia. kr. Kontrakterne vedrørende Fødevarer, Køkkenudstyr, Aftøringspapir, Arbejdsbeklædning m.v. omsatte heraf for godt 150 mio. kr. (Nørgaard, 1998).

Alle offentlige organisationer har mulighed for at tegne et abonnement og derigennem anvende rammekontrakterne i det omfang, som den offentlige organisation finder hensigtsmæssigt.

Indkøbs Services faglige ekspertise kan endvidere anvendes enten i form af besvarelse af telefoniske og elektroniske henvendelser eller i form af egentlige konsulentopgaver - her afregnet efter fast timepris.

Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S dannedes i juni 1994 efter en fusion mellem Statens Indkøb og Kommunernes Landsforenings Vareformidling. Selskabet ejes af staten ved Finansministeriet og Kommunernes Landsforening.

#### *Case 5: Alssund-kommunernes Fællesindkøb*

I Sønderjylland har 8 kommuner startet et projekt op på tværs af kommunegrænserne. Det er kommunerne Augustenborg, Broager, Gråsten, Nordborg, Sundeved, Sydals, Marstal og Sønderborg, der har etableret en fælles indkøbsfunktion.

Opgaverne består af rådgivning og service over for kommunerne og deres institutioner. Indkøbsfunktionen er fysisk placeret på Nordborgs rådhus og ledes af en styregruppe, der består af en repræsentant for hver af de 8 kommuner (Alssund-kommunerne, 1996). Enheden kan beskrives som én stabsfunktion for 8 kommuner. Det samlede indkøb af en lang række daglige forbrugsvarer beløber sig til omkring 300 mio. kr. (1996). Målet er, at det skal give økonomiske-, tidsmæssige- og administrative gevinster for de enkelte kommuner at deltage (Rohweder, 1996).

#### *Fællestræk ved de beskrevne indkøbsenheder*

Et fællestræk for de beskrevne organisationer er dannelsen af brugergrupper<sup>1</sup>. Ud over at være med til at definere behovene og specifikationerne har disse grupper i større eller mindre grad indflydelse på selve udførelsen, dvs. hvilke produkter og leverandører, der vælges.

---

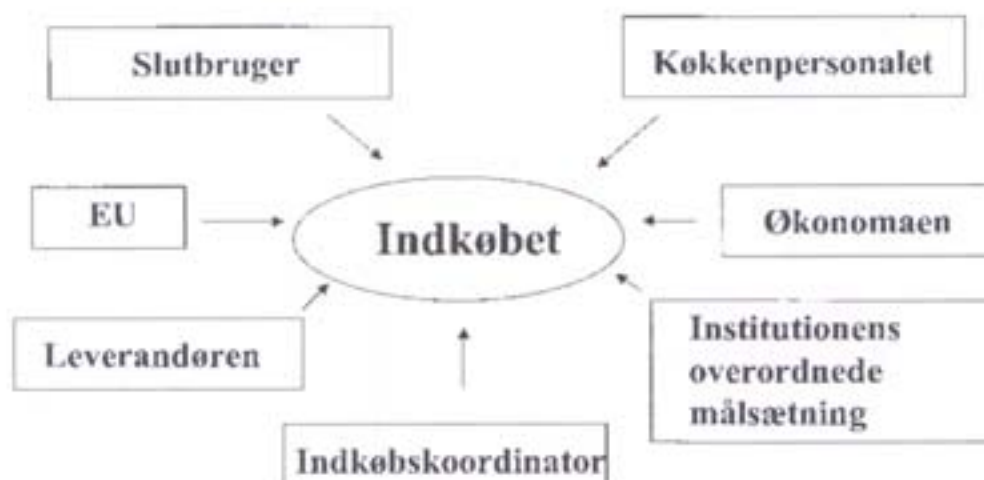
<sup>1</sup> Betegnet i Alssund-kommunerne som produktgrupper



Eksemplificeret ved Alssund-kommunerne er gruppens opgaver formuleret således (Alssund-kommunerne, 1996):

- Vurdere behovet for fælles indkøbsaftaler
- Fastsætte specifikationer
- Vurdere leverandører
- Fremlægge anbefalinger efter gældende udbud

Karakteristisk er også, at der er mange interessenter involveret, som illustreret i figur 1.



Figur 1 Interessenter i forbindelse med indkøb (modificeret efter Bach og Svenningen, 1995, s.208-210).

For at sikre et hensigtsmæssigt samarbejde omkring gennemførelsen af de fælles indkøb er nedskrevet overordnet indkøbspolitikker.

F.eks. er indkøbspolitikken for H:S formuleret således (Forslag til ny fælles indkøbsorganisation H:S Fællesindkøb for HS, 1995, s.10):

H:S Fællesindkøb skal sikre:

1. Korrekt behovsdækning og kvalitet
2. Korrekt mængde på rette tid og sted
3. Laveste totalomkostning
4. Standardisering
5. Professionel indkøbsaktivitet
6. God etik og moral i indkøb

Inden for rammerne af denne overordnede politik kan det enkelte hospital selv fastsætte en indkøbspolitik. Indkøbspolitikken, som Rigshospitalets direktion vedtog i januar 1995, er næsten enslydende med den, der er gældende for H:S Fællesindkøb (Rigshospitalets indkøbspolitik, 1995, s.5). Dog er punkt 4 ikke medtaget.



## 5. EU-regler vedr. vareindkøb i den offentlige sektor

Danmark er medlem af EU, hvis direktiver mm. implementeres i den danske forvaltning. Et af de områder, hvor EU-direktiver er blevet ikraftsat ved dansk lov er offentlige indkøb.

### Direktiver for indkøb

De EU-direktiver, som gælder i dag for indkøb i den offentlige sektor, trådte i kraft pr. 1. juli 1994 og er implementeret i den danske lovgivning ved bekendtgørelser fra de relevante ministerier (Amtsrådsforeningen, 1995, s.41). Der er i alt 4 direktiver, der vedrører indkøb i den offentlige sektor (Dansk Industri, 1994, s.8-9):

- Indkøb af varer - direktiv nr. 93/36/EØF
- Bygge- og anlægsarbejder - direktiv nr. 93/37/EØF
- Tjenesteydelser - direktiv nr. 92/50/EØF
- Forsyningsdirektivet - direktiv nr. 93/38/EØF

Kun ét af direktiverne er interessant ved indkøb af fødevarer, nemlig det førstnævnte omkring indkøb af varer. I dansk lovgivning kom det ind under Industri- og Samordningsministeriet (det nuværende Erhvervsministeriet) som bekendtgørelse nr. 510 af 16. juni 1994 og fik navnet Indkøbsdirektivet.

### Indkøbsdirektivet

Indkøbsdirektivets overordnede formål er at sikre private virksomheder lige konkurrencemuligheder inden for EU (Dansk Industri, 1994, s.9). En vigtig dimension er derfor offentliggørelse af udbud og ligebehandling af leverandører.

Direktivet omfatter offentlige indkøb af varer foretaget af stat, amt og kommune og disses institutioner, styrelser og direktorater samt offentlige organer, dvs. halvoffentlige virksomheder, som kontrolleres af det offentlige (Dansk Industri, 1994, s.10).

#### *Tærskelværdi*

For indkøb af fødevarer i offentlige storkøkkener er tærskelværdien 200.000 ECU, hvilket svarer til ca. 1,6 mio. danske kroner (Dansk Industri, 1994, s.58). Hvis den forventede kontraktsum ligger over tærskelværdien, skal indkøbet udbydes i EU. Hvis den forventede kontraktsum ligger lige under tærskelværdien, bør indkøbet udbydes i EU for en sikkerheds skyld (Statens indkøb, 1993, s.77).

Anskaffelsesværdien for aftaler under 1 års varighed beregnes på baggrund af det årlige forbrug af den pågældende vare. For indkøbsaftaler, som strækker sig over mere end et år, skal anskaffelsesværdien beregnes som den samlede værdi af hele kontrakten (Statens indkøb, 1993, s.79-82).

#### *Aftalens længde*

Der er ingen regler for, hvor lang en periode en aftale skal løbe over, men en uskreven regel siger max. 4 år. Det fleste aftaler løber 2-3 år (Statens indkøb, 1993, s.67). En ulempe

ved at lade aftalerne strække sig over en meget lang periode er, at man ikke har mulighed for at tage højde for nye produkter eller producenter på markedet.

Dette kan dog i de fleste tilfælde imødegås med en hensigtserklæring (evt. indeholdt i udbudsmaterialet), der sikrer, at der foretages en løbende produktudvikling i takt med ændringer i produktionsmetoder, indførelse af ny teknologi mv.

### **Offentligt og begrænset udbud**

Der findes flere former for EU-udbud. Relevant i denne sammenhæng er offentligt udbud, hvor alle leverandører kan afgive tilbud og begrænset udbud, hvor den offentlige myndighed udvælger et antal leverandører mellem de, som har meldt sig (prækvalifikation). De udvalgte leverandører kan herefter afgive deres tilbud (Dansk Industri, 1994, s.11).

#### *Offentligt udbud*

Offentligt udbud er den mest konkurrence-fremmende udbudsform, fordi alle interesserede kan afgive tilbud (Statens indkøb, 1993, s.167-172). Den offentlige myndighed skal annoncere udbudet i EU-Tidende. Annoncen skal indeholde en kort beskrivelse af den pågældende opgave, samt oplysninger om hvor det specificerede udbudsmateriale kan rekvireres. Tidsfristen for udbudsfasen er mindst 52 kalenderdage regnet fra og med dagen efter afsendelsen af en udbudsbekendtgørelse til EF-Tidende.

#### *Begrænset udbud*

Begrænset udbud bliver brugt, når det forventes, at mange leverandører vil melde sig. Begrundelsen for at bruge begrænset udbud kan være at sikre et rimeligt forhold mellem ressourceanvendelse i udvælgelsesfasen og værdien af selve kontrakten (Statens indkøb, 1993, s.172-178). Ligesom ved offentligt udbud sendes en bekendtgørelse til EU-Tidende, men den efterfølgende udbudsfasen opdeles i to faser.

Den første fase er en prækvalifikationsfase, som skal være mindst 37 dage. Her kan interesserede virksomheder melde sig med oplysninger om virksomheden, som så danner grundlag for udbyderens valg. Afgørelsen af hvilke virksomheder, der skal have mulighed for at afgive tilbud, skal naturligvis være begrundet. Herefter ligger tilbudsfasen, hvor de udvalgte leverandører har minimum 40 dage til at afgive deres tilbud.

#### *Forskelle og ligheder mellem de to udbudsformer*

Fælles for de to udbudsformer er, at leverandørerne skal behandles så ens som muligt. Der må derfor ikke foregå nogen yderligere dialog mellem udbyder og tilbyder i udbudsfasen end det skriftlige udbudsmateriale (Statens indkøb, 1993, s.69). Beder én leverandør om yderligere informationer eller uddybninger, som er relevante, skal disse også sendes til de andre leverandører, der har fået udbudsmaterialet tilsendt.

Der er overordnet to kriterier for tildeling af kontrakter uanset udbudsform (Statens indkøb, 1993, s.226-227):

- den laveste pris
- det økonomisk mest fordelagtige tilbud

Kriteriet den laveste pris, hvor der kun må tages hensyn til prisen, bruges meget sjældent inden for fødevarerområdet. Ved det økonomisk mest fordelagtige tilbud ser man også på kvalitet, produktsortiment, service, miljø, leveringsbetingelser, sikkerhed, mm. Det er vigtigt



i udbudsmaterialet at gøre opmærksom på, hvorvidt kriterierne er prioriterede eller ej. Udvælgelsen må ikke ske ud fra andre kriterier end de offentliggjorte.

Senest 48 kalenderdage efter aftalen er underskrevet, skal den offentliggøres i EU-Tidende (Statens indkøb, 1993, s.233). Der skal bl.a. stå, hvor mange tilbud der blev afgivet, hvem der vandt aftalen samt en eventuelt prisramme.

#### DK-~~XXXXXXXXXX~~ Okse- og kalvekød, fersk/kølet

(95/S 106-56412/DA)

1. **Ordregivende myndighed:** ~~XXXXXXXXXX~~ kommune, Indkøbsafdelingen, ~~XXXXXXXXXX~~ lokal ~~XXXXXX~~. Tlf. ~~XXXXXXXXXX~~ lokal ~~XXXXXX~~. Telefax ~~XXXXXXXXXX~~.
2. a) **Udbudsform:** Begrænset udbud.  
b)  
c) **Kontraktform:** Skriftligt tilbud på tilbudsliste som anført i udbudsmateriale.
3. a) **Leveringssted:** ~~XXXXXXXXXX~~ kommunes plejehjemskøkkener, ialt 11 leveringssteder.  
b) **Arten og mængden af varerne, CPA-nummer:** CPV: 15111100, 15111195, 15111300, 15111400, 15111900, 15121213.  
Friske kødvarer (udskåret flæske-, kalve- og oksekød samt fjerkræ og pålægvarer).  
CPA-referencenumre: 15.11.11, 15.11.12, 15.11.13, 15.11.14, 15.11.19, 15.12.11, 15.12.12.  
c) **Opdeling i partier:** Tilbud kan gives på leverancen som helhed eller dele heraf.
4. **Leveringsfrist:** Aftaleperioden er 2-årig med start den 1. 10. 1995 med løbende leverancer.
5. **Konsortiets retlige form:** Intet krav om særlig retlig form.
6. a) **Sidste frist for modtagelse af anmodninger om deltagelse:** 17. 7. 1995. Skriftligt.  
b) **Adresse:** Se punkt 1.  
c) **Sprog:** Dansk.
7. **Sidste frist for afsendelse af opfordringer til at afgive bud:** 25. 7. 1995.  
Firmaer, der ikke denne dato har modtaget opfordring til at afgive tilbud er ude af betragtning.
8. **Sikkerhedsstillelse og garantier:** Tilbudsgivere må forpligte sig til at afgive økonomiske oplysninger samt kunne dokumentere leveringssikkerhed.
9. **Minimumskrav:** Anmodning om deltagelse skal ledsages af følgende dokumenter:  
a: Erklæring om virksomhedens organisering i brancheforening/arbejdsgiverforening og evt. indgået overenskomst.  
b: Erklæring om, at virksomheden ikke er udelukket fra at afgive tilbud i.h.t. artikel 29 i Rådets direktiv 92/50/EØF.  
c: Relevante bankerklæringer til dokumentation af virksomhedens finansielle og økonomiske soliditet.  
d: Oplysninger om omsætning, overskud og egenkapital for årene 1992-1994.  
e: Oplysninger om antal medarbejdere i virksomheden; opgørelse over ressourcer og udstyr, der vil blive anvendt ved opgaven; oplysninger om, hvorfra arbejdet vil blive styret og ledet, og hvordan virksomheden vil sikre kontrol af udmeldt serviceniveau.  
f: Oplysning om virksomhedens fastlagte kvalitetsstandard, samt hvilke standarder der planlægges indført.  
g: En liste over lignende aftaler indgået indenfor de seneste 3 år (1991-1993) med angivelse af kontraktsum og offentlige eller private modtagere af de pågældende ydelser.
10. **Tildelingskriterier:** Ordre vil blive tildelt den tilbudsgiver, hvis udbud ud fra en helhedsvurdering af pris, kvalitet, service, levering og distributionsikkerhed, lever op til det forventede. De angivne kriterier er ikke prioriterede.
11. **Antal leverandører opfordret til afgivelse af bud:** Op til 5.
- 12.
13. **Andre oplysninger:** Opfordring til at afgive bud på aftalen tilsendes ikke ansøgere, der afgiver ufuldstændige ansøgninger.  
Firmaer, er opfordres til at afgive tilbud, må afgive "Tro og Love Erklæring" jf. lov nr. 1093 af 21.12.1994 om begrænsning af skyldners muligheder for at deltage i offentlige udbudsforretninger.
14. **Datoen for offentliggørelsen af forhåndsmeddelelse:** Der har ikke været givet forhåndsmeddelelse.
15. **Dato for afsendelse af bekendtgørelsen:** 31. 5. 1995.
16. **Dato for modtagelse af bekendtgørelsen:** 31. 5. 1995.

Figur 2 Eksempel på en udbudsannonce (De Europæiske Fællesskabers Tidende 1995, s.106)



## 6. Praksis ved indkøb af kød i offentlige storkøkkener

For at belyse den nuværende praksis ved indkøb af kød i offentlige storkøkkener, blev en række køkkener i starten af 1996 interviewet om deres forbrug af kødudskæringer, samt om hvilke krav de stiller ved indkøb. Køkkenene blev desuden bedt om at vurdere behovet for information om emnet. Resultaterne af undersøgelsen er samlet i dette afsnit.

### Metode

20 institutionskøkkener blev udvalgt til at deltage i interviewundersøgelsen.

#### *Indsamling af data*

Der blev indhentet oplysninger i to trin. Første trin var udsendelsen af spørgeskemaer (kvantitative data) vedrørende anvendelsen af fersk kød af gris og okse med hensyn til udvalg og forbrug, indkøb, levering/modtagelse samt opbevaring. Den indkøbsansvarlige for kød blev bedt om at udfylde skemaet. Andet trin bestod af en opfølgende interviewrunde (kvalitative data), hvor nogle af spørgsmålene fra spørgeskemaerne blev uddybet. Derudover blev der spurgt til holdninger vedrørende kød, ønsker/ideer til kødudskæringer og kvalitetskrav, anvendelse af kødstykker til bestemte retter, tilberedning (inkl. metodik, arbejdsgang, arbejdsbyrde mm.) mm. Resultaterne, der vedrører tilberedning, beskrives ikke i denne rapport.

Interviewene blev gennemført i grupper med 2-4 køkkener. En spørgeramme blev udarbejdet for at sikre indsamling af nogenlunde samme type oplysninger.

Under interviewene var det tydeligt, at køkkenene følte sig mere på "hjemmebane", når spørgsmålene drejede sig om anvendelsen af kød frem for om indkøbet af kød. Dette afspejles i resultaterne, som er knap så informationsgivende, når det handler om køkkeneres indkøbsvaner.

#### *Udvælgelse af køkkener*

Udvælgelsen af køkkenerne til deltagelse i undersøgelsen blev foretaget på baggrund af en række kriterier:

- Sammensætningen af køkkener i gruppen skulle så vidt muligt ligne sammensætningen gældende for hele landet.
- Både sygehuse og plejehjem skulle repræsenteres.
- En vis geografisk spredning skulle være gældende.
- Forskellige produktionsformer skulle repræsenteres. Det blev vurderet, at det var vigtigst at dække så mange af de eksisterende systemer som muligt fremfor at sigte efter samme udbredelse af systemerne som på landsplan.
- Såfremt der skulle vælges mellem to køkkener, ville køkkenet med speciel interesse/viden inden for kød blive foretrukket.

#### *Beskrivelse af de udvalgte køkkener*

Otte sygehuskøkkener og tolv plejehjemskøkkener fordelt over fire kredse i Jylland, nemlig Nord-, Øst-, Vest- og Midtjylland, samt en kreds i København og en for det øvrige Sjælland

er repræsenteret i undersøgelsen. Fire af sygehusene og fem af plejehjemmene er beliggende på Sjælland og de resterende i Jylland.

Produktionssystemernes fordeling på institutioner og på landsplan fremgår af tabel 6. I alt otte køkkener anvender cook-serve (varmholdt produktion) og syv cook-chill (kølet produktion). Derudover anvender ét køkken cook-freeze (frostproduktion), og fire køkkener anvender en kombination af de nævnte produktionssystemer.

**Tabel 6** Anvendelse af produktionssystemer blandt de deltagende køkkener

Produktionssystem	Plejehjem på Sjælland	Plejehjem i Jylland	Sygehuse på Sjælland	Sygehuse i Jylland	I alt
Cook-serve	2	3	2	1	8
Cook-chill*	1	2	2	2	7
Cook-freeze	0	1	0	0	1
Kombinationer <sup>†</sup>	2	1	0	1	4
<b>I alt</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

\* Heraf et køkken med modificeret atmosfære pakning (MAP)

<sup>†</sup> Heraf er der 3 køkkener, der kombinerer cook-serve og cook-chill, og 1 køkken der kombinerer cook-serve og cook-freeze

Køkkenerne producerer fra 110 til 1600 portioner varm mad pr. dag med et gennemsnit på lidt over 500. Ti af de tolv plejehjem producerer mindre end 250 portioner om dagen, og seks af de otte sygehuse producerer mere end 450 portioner dagligt.

Råvarebudgetterne i køkkenerne varierer fra ca. ½-16 mio. kr. pr. år. Heraf udgør køddelen 18-28%.

De deltagende plejehjemskøkkener er gennemsnitlig lidt større end landsgennemsnittet set i forhold til antal varme måltider samt råvarebudget. Det kan være vigtigt at være opmærksom på, når resultaterne skal tolkes. Eksempelvis vil denne undersøgelse sandsynligvis undervurdere behovet for informationsmateriale blandt plejehjemskøkkener, idet store plejehjemskøkkener forventes at være relativt mere oplyste om mulighederne for at stille krav til leverandøren.

19 af de adspurgte institutioner benytter decentrale udportioneringsformer. Det kan f.eks. være buffetservering, servering på café, eller plejepersonalet kan stå for udportioneringen. Fem af køkkenerne med decentrale udportioneringsformer benytter desuden central udportionering i køkkenet. Kun én institution anvender udelukkende central udportionering.

### Køkkenernes holdninger til kød og kvalitet

Der var mange forskellige opfattelser af kvalitet i de deltagende køkkener. Fælles er dog, at kødets "nydelsesværdi" tillægges stor opmærksomhed, herunder specielt at kødet er mørt og ser godt ud på tallerkenen. Derudover tages ved indkøb hensyn til økonomien samt i mindre omfang også til den ernæringsmæssige kvalitet og etiske aspekter.

#### *Kød og økonomi*

De meget dyre udskæringer anvendes kun til højtider og festdage. Dog var holdningen blandt de deltagende køkkener, at man generelt hellere ville spare på andre produkter såsom

mælkeprodukter eller drikkevarer frem for at spare på kødet. Eventuelt kunne det komme på tale at reducere portionsmængden af kød.

Enkelte køkkener har overvejet, om det ville være muligt at anvende et billigere kødstykke og samtidig få den samme spisekvalitet som i dyrere kødstykker ved at ændre på tilberedningsmetoderne. Der var dog ikke udført konkrete forsøg med dette.

#### *Kødets spisekvalitet*

Kød blev af de deltagende køkkener vurderet til at være den del af måltidet, som får mest kritik af brugere. Kritikken kommer f.eks. til udtryk via spørgeskemaer, brugerpaneler eller ved uopfordret kritik.

Køkkenerne blev bedt om at opstille en prioriteret rækkefølge over de parametre, de mente betød mest for spisekvaliteten af kød. I tabel 7 ses det samlede resultat, hvor parametrene er vægtet efter prioriteringen i de enkelte køkkener.

**Tabel 7** Parametre af betydning for spisekvaliteten af kød i prioriteret rækkefølge. Besvarelser fra 20 institutionskøkkener.

Kvalitetsparameter	Point*
Mørhed	46
Synsindtryk	15
Smag og saftighed	14

\* Vægtet sum af alle besvarelser. Første prioritet er vægtet med 3 point, anden prioritet er vægtet med 2 point, og tredje prioritet er vægtet med 1 point.

Mørhed af kødet ved serveringen har en meget overbevisende første prioritet i køkkenerne. Derefter følger synsindtryk tæt efterfulgt af smag og saftighed. En generel betragtning af problematikken viste sig under interviewrunden at være, at saftighed i mange tilfælde bliver tilsidesat til fordel for at opnå en ønsket mørhed.

Køkkenerne blev også spurgt om, hvilke faktorer de selv mener er belastende for spisekvaliteten. Faktorerne kunne inddeles i fire hovedgrupper - to der handler om tids- og temperaturforhold under fremstillingsprocessen, og to der handler om menneskelige faktorer (tabel 8).

**Tabel 8** Faktorer der bidrager til kvalitetsbelastning af kød i storkøkkener i prioriteret rækkefølge. Besvarelser fra 20 institutionskøkkener.

Tilberedning i køkkenet	Varmebehandling Varmebehandlingstemperatur
Personalet i køkkenet	Holdning til madlavning Brug af opskrifter
Efterbehandling	Varmholdning Transport Genopvarmning
Serveringspersonalet	Mangel på viden om mad Mangel på respekt for køkkenets arbejde



Tilberedning i køkkenet topper listen, og efter køkkenernes mening er varmebehandlingen den store synder. Køkkenernes opfattelse af, hvad der påvirker kødets kvalitet, stemmer derfor godt overens med deres opfattelse af mørhed som den vigtigste kvalitetsparameter.

#### *Kød som næringsgiver*

Protein anses af de deltagende køkkener som den vigtigste kilde til næringsstoffer i kød. Vitaminer og mineraler i kød tillægges ikke nogen videre betydning. Et enkelt køkken angiver dog, at de tager hensyn til vitaminer og mineraler i kød ved diætfremstilling.

Med hensyn til fedtindholdet synes specielt plejehjemmene at foretrække kød med en højere fedtprocent med den begrundelse, at kødet derved er lettere at tygge og synke for de ældre.

#### *Kød som arbejdsbyrde*

De fleste af de deltagende køkkener køber kød ind i en forarbejdningsgrad, så køkkenernes eneste opgave består i evt. at panere, krydre, marinere og varmebehandle kødet. Et køkken mener, at arbejdet med kød helt bør undgås. De mener ikke, at de kan opnå samme kvalitet, som mange af industriens færdige produkter. I modsætning hertil har 2 andre køkkener valgt selv at stå for en stor del af udskæringen af kødet. Det ene køkken har ansat en slagter til denne opgave, mens det andet køkken benytter en specielt trænet medarbejder.

Nogle af køkkenerne nævner, at de selv former bøffer, fylder stege og hakker småkød til fars. Som de største arbejdsbyrder i forbindelse med kød nævner nogle af køkkenerne røring af fars i meget store portioner og det at arbejde ved stegepander en hel dag.

### **Specifikationer for udskæring og forbehandling af fersk kød**

Hovedparten af de adspurgte storkøkkener specificerer, hvordan kødet skal udskæres og forbehandles ved indhentning af tilbud på ferske kødprodukter. Der er dog stor forskel på, hvor uddybende/detaljerede køkkenernes specifikationer reelt er. Det fremgår af tabel 7, at især stege, hele udskæringer og småkød specificeres. Kun i et meget begrænset omfang specificeres hakket kød og stykstege. To af de adspurgte køkkener køber hele kroppe hjem, og derved foregår udskæring, tilskæring og forbehandling i køkkenet. Enkelte specifikationer er udformet i et skriftligt materiale, mens andre er mundtlige aftaler.

**Tabel 7** Antal plejehjems- og sygehuskøkkener der specificerer udskæring og forbehandling af kød ved indhentning af tilbud

Specifikation af udskæring og forbehandling*	Plejehjem i alt 10	Sygehuse i alt 7	I alt
Stege	8	7	15
Småkød	8	7	15
Hakket kød	7	5	12
Stykstege	9	5	14

\* Besvarelse af dette spørgsmål manglede fra 3 køkkener

#### *Stege og hele udskæringer*

Stege og hele udskæringer specificeres hovedsagelig med hensyn til deres placering på slagtekroppen. Derudover specificeres om stegene skal være i net eller ej, om f.eks. kam-

stegen skal være med eller uden ben, og hvorledes sværene ønskes ridset. Enkelte specificerer, hvor meget synligt fedt der må være på den pågældende steg.

#### *Styksteg, tern/strimler og hakket kød*

For stykstegene specificeres altid, om det skal være nakke- eller kamkoteletter, schnitzler eller andet. Der bestilles oftest kun efter vægt. Få køkkener har prøvet at bestille efter tykkelse, men deres erfaring er, at leverandørerne har svært ved at overholde disse specifikationer. Enkelte specificerer fedttykkelsen på koteletterne.

Småkød i tern og strimler fra svin specificeres som regel med hensyn til udkæring og ternstørrelse. De hyppigst anvendte udkæringer er bov og nakke i tern i størrelsen 2x2x2 cm. Oksestyk kød bestilles som regel uspecificeret.

Hakket kød specificeres som regel med hensyn til, hvor meget fedt der ønskes i kødet. Der anvendes mange forskellige fedtprocentniveauer, varierende fra 6-18% fedt for såvel svin som okse. Intervallet fra 10-15 % fedt er hyppigst anvendt. Enkelte køkkener specificerer, hvor fint kødet skal hakkes og hvor mange gange. Fire køkkener får færdigformede bøffer fra leverandøren.

### **Specifikationer der vedrører det ferske køds kvalitet**

I spørgeskemaundersøgelsen blev køkkenerne spurgt, om de i indkøbssituationen stiller krav til kvaliteten af fersk kød inden for områderne hygiejne, spisekvalitet, næring, etik og andet, f.eks. temperatur og pH.

Af tabel 8 ses, at langt de fleste køkkener, 70-90%, stiller krav til kødets hygiejniske kvalitet, næringsmæssige kvalitet og spisekvalitet. Det er karakteristisk, at kravene ofte ikke er konkrete nok til, at køkkenerne kan kontrollere om de overholdes. Inden for hygiejne er det almindeligt udbredt at stille krav til friskhed og holdbarhed, men ikke til slagtedato eller kimal.

**Tabel 8** Antal plejehjems- og sygehuskøkkener, der stiller kvalitetskrav til fersk kød ved indhentning af tilbud.

Kvalitetsparametre*	Plejehjem i alt 12	Sygehuse i alt 7	I alt
Hygiejne	11	7	18
Spisekvalitet	9	5	14
Næringsindhold	11	6	17
Etik	2	3	5
Andet:			
Nationalitet	2	1	3
Temperatur	5	3	8
pH	1	0	1

\* Besvarelse af dette spørgsmål mangler fra 1 sygehuskøkken

### *Hygiejne*

De fleste køkkener kræver, at holdbarhedsdatoen er påført emballagen. Enkelte stiller også krav til, at der påføres produktionsdato samt pakkedato. To køkkener har ingen krav om datomærkning, da kødet leveres frisk og anvendes samme dag.

Kødet skal være frisk, der lægges vægt på udseende, lugt og farve. Dette krav beror ofte på tillid mellem køber og leverandør. Som en del af kravet om friskhed stiller to køkkener krav til, hvor lang tid der må gå fra slagtetidspunktet til kødet bliver leveret i køkkenet. Det hakkede kød ønskes hakket og leveret så tæt på produktionstidspunktet som muligt.

Knap halvdelen af de deltagende køkkener stiller krav til kødets temperatur ved leveringen, f.eks. at temperaturen skal ligge mellem 2-5°C eller mellem 2-7°C. Krav til kødets pH blev kun stillet af et enkelt køkken.

### *Spisekvalitet og næringsindhold*

Inden for spisekvalitet bliver typisk stillet krav til mørhed, men hyppigt ikke til modning eller slagtedato.

Hvad angår den næringsmæssige kvalitet stilles kun krav om fedtindhold i hakket kød.

### *Etik og nationalitet*

En fjerdedel af køkkenene stiller krav af etisk karakter, såsom fravælgelse af kød fra sødmælkskalve, eller at kødet skal være fra frilandsgrise, økologisk e.l. De fleste foretrækker dansk kød, men kun tre køkkener har det som et specifikt krav. Et køkken anvender udelukkende frilandsgrise, og et andet anvender økologiske grise i det omfang, økonomien tillader det.

## **Køkkenernes sortiment af kød**

Køkkenernes anvendelse af forskellige kødudskæringer er gjort op inden for følgende kategorier: Stege, stykstege, tern/strimler og hakket kød, se bilag 1-7. Det fremgår at der anvendes mange forskellige betegnelser, og det fremgår ikke altid præcis, hvilken udskæring der er tale om. Sammenfatningen af forbrug skal derfor også tages med forbehold.

### *Stege*

Af svinekød anvendes især i faldende orden: nakke(filet/kam) (fersk og sprængt) og svinekam (m/u svær og ben) samt ribbensteg (svinebryst), røgede produkter (især hamburgerryg), skinke, rullesteg, mørbrad og bøf (bilag 1). For oksestege er tykkam (u/ben m/u net) hyppigst anvendt og derefter okseinderlår, oksefilet, oksebryst, tynd- og tyksteg samt diverse udskæringer som bovklump, culotte og mørbrad (bilag 2). Til oksesteg vurderes, at tyndstegen er det mest møre stykke kød. Inden for kalvestege anvendes fortrinsvis tykkam (m/u net), men også til en vis grad inderlår, bovklump m.fl. (bilag 2).

### *Stykstege*

Inden for kategorien stykstege anvendes meget hyppigt nakke- og svinekoteletter. De mere magre stykstege som skinkeschnitzler anvendes dog ofte til specielle diæter. Af okse stykstege anvendes bankekød og kun af plejehjem (bilag 3).

### *Tern/strimler*

Af tern og strimler fra svin anvendes hovedsagelig to udskæringer: Skinkekød og nakke (evt. uspecificeret svinesmåkød eller specificeret i forhold til fedtprocent) (bilag 4). Okse-småkød bestilles hyppigt uspecificeret i strimler/tern eller okseyderlår, f.eks. til bøf stroganov.



noff eller gullasch. Til tern/strimler af kalv anvendes bl.a. bovklump, inderlår og tykkam (bilag 5).

#### *Hakket kød*

Hakket kød af svin og okse/kalv anvendes i stor udstrækning. Hakket kød specificeres hovedsagelig ved en fedtprocent, og det leveres i mange forskellige fedtniveauer, op til 20% (bilag 7). Der indkøbes hakket kød med varierende fedtprocenter blandt andet afhængig af, hvilken ret kødet skal anvendes til.

Hakkebøffer og kalvekrebinetter indkøbes visse steder færdigformede, evt. tilsat kogte kartofler.

#### *Fravalg af kødstykker*

Hovedsagelig i køleproduktion er der kødstykker, som vælges fra, fordi køkkenerne har vurderet, at det ikke er serveringsegnet. Det gælder eksempelvis stegt flæsk, da det ikke kan blive sprødt, og ligeledes flæskesteg, da sværen ikke kan blive sprød. Biksemad er også fravalgt i køkkener med køleproduktion, da denne ret udvikler meget WOF-smag (Warmed Over Flavour) også kaldet 'genopvarmet' smag. Køkkener med varmholdt produktion nævner ikke tilsvarende begrænsninger.

### **Indkøbsordninger**

Af spørgeskemaundersøgelsen fremgik, at køkkenerne enten benytter sig af fælles indkøbsaftaler i kommune- eller amtsregi, eller de førte individuelle forhandlinger med kødleverandøren. Fordelingen af de to typer aftaler på sygehus- og plejehjemskøkkener er vist i tabel 9. Det er hovedsagelig sygehuskøkkenerne, der er med i fælles indkøbsaftaler.

**Tabel 9** Indkøbsordning blandt plejehjems- og sygehuskøkkener

Indhentning af tilbud*	Plejehjem i alt 11	Sygehuse i alt 7	I alt
Fælles indkøbsaftaler	3	6	9
Individuelle indkøbsaftaler	8	1	9

\* Besvarelse af dette spørgsmål mangler fra 2 køkkener

De fælles indkøbsaftaler udformes skriftligt og indeholder aftaler om levering, emballage, fejl, reklamation osv. Ansvar for de pågældende aftaler er i større eller mindre grad fordelt mellem parterne. I fællesaftalerne er det enkelte køkken knyttet til én leverandør. Generelt betegnes leverandørerne som meget villige til at rette eventuelle fejl.

De individuelle indkøbsaftaler er mundtlige og bygger i høj grad på tillid. Ved individuelle aftaler vælger køkkenet selv leverandør, evt. på baggrund af pris- og kvalitetscheck mellem flere leverandører. Et køkken bruger de tilbudsark, som leverandøren jævnligt fremsender. Et af de deltagende køkkener har intet nedskrevet.

Generelt udtrykker køkkenerne tilfredshed med den service, som leverandørerne udviser i hverdagen. Dog nævnes specielt de mindre institutioner, at de har svært ved at få udviklingsønsker igennem hos større leverandører, hvilket medfører en præference for lokale slagtere.

### Levering

I tabel 10 er leveringshyppigheden hos de interviewede køkkener vist. I praksis får nogle af køkkenene varierende antal leverancer fra uge til uge. Levering af kød sker fra 1-6 gange ugentligt. Der er aldrig leveringer om søndagen.

**Tabel 10** Leveringshyppigheden af fersk kød blandt plejehjems- og sygehuskøkkener

Leveringshyppighed (leveringer pr. uge)	Plejehjem i alt 12	Sygehuse i alt 8	I alt
En	3	0	3
To	0	3	3
Tre	0	1	1
Fire	2	1	3
Fem	6	3	9
Seks	1	0	1

Tre køkkener får kun leveret kød én gang om ugen. Syv køkkener får leveret kød 2-4 gange om ugen. Ni køkkener får leveret alle ugens fem hverdage og ét køkken desuden om lørdagen.

Levering få gange om ugen er tidsbesparende for leverandør og modtager. Levering hver dag giver til gengæld mulighed for helt frisk fersk kød (f.eks. hakket kød), og kræver mindre lagerkapacitet.

Kødet leveres ofte i vakuumposer pakket i papkasser, der vejer mellem 10-12 kg. Flere af køkkenene får kødet leveret i almindelige plastposer, som ligger i plastkasser. Disse køkkener anvender kødet samme dag, som det leveres. Kød til weekender er altid vakuumpakket.

Alle køkkenene modtager kødet kølet. Enkelte køkkener anvender i visse tilfælde frosset kød.

### Reklamation

Ved reklamationer er alle leverandører tilsyneladende villige til at rette de opståede fejl. Der kommer ofte hurtigt en ny og korrekt levering. Kan den rigtige levering ikke imødekommes, er begge parter fleksible, og der findes et kompromis.

### Produktudvikling og partnerskab

Alle de interviewede køkkener udtrykker, at de har en god dialog og et godt samarbejde med de nuværende leverandører, som også er gode til at informere om nyudviklede produkter og villige til at lytte til køkkenene. Ønsker om produktudvikling fra køkkenene handler især om mere detaljeret skriftligt materiale, herunder billedmateriale og tilberedningsanvisninger, og kun i mindre grad om nye kødstykker. Køkkenene er generelt tilfredse med det store udvalg af kødstykker.

Der nævnes dog, at enkelte leverandører ikke yder en tilstrækkelig service til de mindre institutioner, og nogle har skiftet leverandør af samme årsag.

## Hvilke ønsker har køkkenerne til informationsmateriale?

Køkkenernes kødbudget udgør som tidligere nævnt en stor procentdel af det samlede råvarebudget. Derfor ser køkkenerne en stor fordel i at tilegne sig mere viden omkring indkøb og tilberedning af kød.

### *Forskellige behov*

Der er forskel i de behov køkkenerne vurderer at have til informationsmateriale, alt efter hvor langt det enkelte køkken er nået i formuleringen af specifikationer til kød. Det er overvejende sygehuskøkkenerne, der savner kontrolmuligheder, da de allerede har arbejdet en del med formulering af specifikationer via de fælles indkøbsaftaler.

### *Ønsker til informationsmateriale*

Køkkenernes behov og ønsker til informationsmateriale om fersk kød kan sammenfattes i tre grupper:

- Baggrundsviden om kød og dyrevelfærd.
- Udarbejdelse af udbudsmateriale f.eks til EU-licitation og udarbejdelse af indkøbsaftaler. Mange nævnte billedmateriale som et ønske.
- Metoder til kontrol af de opstillede krav.



## 7. Erfaringer og holdninger vedrørende fælles indkøbsordninger på fødevarerområdet

Mange kommuner og amter i Danmark har samlet en del af deres fødevarerindkøb i fælles indkøbsordninger. For at vurdere, hvordan fælles indkøbsaftaler fungerer, og hvad der har betydning for, om de er en succes, blev forskellige køkkener og indkøbsenheder interviewet i efteråret 1996. Dette afsnit sammenfatter resultaterne af disse interview.

### Metode

4 indkøbsansvarlige fra forskellige institutionskøkkener og 3 indkøbskoordinatorer fra forskellige indkøbsenheder blev interviewet om deres erfaringer og holdninger vedrørende fælles indkøbsordninger. Interviewundersøgelsen skulle afdække både tiden før fællesaftalerne i det omfang det var muligt, nutiden samt forventninger til fremtiden.

#### *Indsamling af data*

Interviewene blev gennemført enkeltvis som kvalitative, eksplorative interview. Denne interviewform er karakteriseret ved åbne spørgsmål uden fastlagte svarmuligheder. Det giver den interviewede mulighed for at formulere sine svar med egne ord og eventuelt inddrage betydende faktorer, som interviewerens ikke var bevidst om ved udformningen af sine spørgsmål (Jensen, 1991, s.43).

En interviewguide blev udarbejdet til hver af de to målgrupper - indkøbskoordinatorerne og de indkøbsansvarlige - for at sikre, at interviewene kom så godt rundt om emnet som muligt. Hver interviewguide indeholdt 6-7 emneområder, hver med en række underspørgsmål.

Interviewene blev optaget på bånd, renskrevet og opdelt i temaer, hvorefter essensen blev udledt af hvert enkelt tema.

#### *Udvælgelse af indkøbsenheder og køkkener*

Udvælgelsen af indkøbsenheder og køkkener til at deltage i undersøgelsen blev foretaget på baggrund af følgende kriterier:

- De interviewede personer skulle have mindst ét års erfaring med fælles indkøbsaftaler.
- For at få problemstillingen belyst fra to sider og for at undgå, at der blev taget parti, skulle både indkøbskoordinatorer og brugere, dvs. de indkøbsansvarlige i køkkenene, være repræsenteret.
- Køkkenene skulle udvælges, så de fremstod så forskellige som muligt mht. køkkenets størrelse (målt på antallet af kostdage og det årlige råvarebudget), hvilket regi køkkenet hørte under, om køkkenet var repræsenteret i brugergruppen, og om aftalerne var frivillige eller tvungne. De udvalgte indkøbskoordinatorer var alle ansvarlige på fødevarerområdet.

#### *Kort beskrivelse af de udvalgte indkøbsenheder og køkkener*

Tre områder blev dækket af undersøgelsen, heraf to i Jylland og et på Sjælland. Inden for hvert område blev indkøbskoordinatoren interviewet foruden 1-2 af institutionerne. I alt deltog to sygehuse, heraf et i Jylland og et på Sjælland, samt to plejehjem, hhv. et i Jylland og et på Sjælland.

De udvalgte indkøbsenheder er forskellige blandt andet med hensyn til størrelse og typen af tilknyttede institutioner. En af indkøbsenhederne har kun sygehuse tilknyttet, den anden kun plejehjem og den tredje indkøbsenhed har såvel sygehuse som plejehjem tilknyttet. De to plejehjemskøkkener producerer tilsammen omkring 100 kostdage pr. dag, mens det ene sygehus producerer over 1000 kostdage pr. dag og det andet omkring 300 kostdage pr. dag.

Råvarebudgettet i de interviewede køkkener varierer fra ca. 1-16 mio. kr. pr. år, hvoraf køddelen udgør 25-33%. Der kan i opgørelsen af kødets andel være forskel på, om fisk og fjerkræ er inkluderet.

### **Indkøbsaftalernes formål og grad af frivillighed**

I alle tilfælde var aftalerne baseret på faste mængder i modsætning til rammeaftaler, der bygger på skønnede forbrug. Der er dog forskel på, hvor forpligtiget køkkenene er til at indgå i én eller flere af aftalerne.

#### *Tvungne aftaler eller frivillige aftaler*

I et af områderne er alle institutioner pålagt at følge aftalerne. I de to andre områder er aftalerne i princippet bindende for alle, men i praksis er det muligt at stå uden for en aftale, hvis der er argumenter, som taler herfor. Aftalerne kan derfor betegnes som delvis tvungne. F.eks. er et af køkkenene i området ikke med i kød-aftalen, fordi leveringsbetingelserne ikke passer til køkkenets organisering. Grunden er, at køkkenet i princippet er delt ind i mindre enheder, der i samarbejde med beboerne selv står for planlægning, indkøb og produktion af maden. Derfor bliver der typisk anvendt flere kødtyper i små mængder hver dag.

Når aftalerne er indgået, er der efterfølgende ingen mulighed for at "stå af", så længe kontrakten er gældende. Leverandøren skal være sikker på at kunne afsætte en fast mængde kød.

#### *Formålet med aftalerne*

Der var flere steder uoverensstemmelse mellem det, køkkenene og det indkøbskoordinatorene opfattede som formålet med at udarbejde fælles indkøbsaftaler. Indkøbskoordinatorene refererede til de skriftlige formål, der i korte træk går ud på at få de bedste varer til den bedste pris. Med "bedste varer" menes, at der også tages hensyn til produktkvalitet, levering, service mm. Én af indkøbskoordinatorene nævnte derudover dialogen med leverandøren som et andet formål. Da de indkøbsansvarlige i køkkenene blev spurgt om formålet med de fælles indkøbsaftaler var svarene økonomi og rationalitet. Længere fremme i interviewene nævnte de større køkkener desuden fordele som leveringssikkerhed og tidsbesparelse i dagligdagen.

#### *Økonomiske gevinster*

Kun ét af køkkenene mente ikke, at der havde været nogen økonomisk gevinst ved at gå over til fælles indkøbsaftaler. Den indkøbsansvarlige mente, at nogle varer var blevet dyrere, andre billigere og påpegede samtidig, at kødets kvalitet efter hendes mening var blevet dårligere. På spørgsmålet om økonomi, svarede den pågældende indkøbskoordinator, at der det første år havde været en besparelse på næsten 20% på kød og kødprodukter og det andet år yderligere omkring 7%. På de øvrige varegrupper var besparelserne mindre; 5% og derunder det første år (omregnede tal). Årsagen til at den pågældende indkøbsansvarlige ikke oplevede denne gevinst skyldes muligvis, at køkkenets budget var blevet beskåret med 70% af de opnåede besparelser.



Blandt de øvrige interviewpersoner var der enighed om, at der er mange penge at spare ved at indgå en fælles indkøbsaftale, men ingen kunne give et bud på, hvor meget køkkenene kunne spare. Budgettet var ikke blevet direkte beskåret, men heller ikke sat op som normalt.

### **Praksis ved indkøb**

I forbindelse med udarbejdelsen af de enkelte aftaler er der i alle områder nedsat brugergrupper. Disse brugergrupper (i det følgende benævnt A, B og C) er - i forskelligt omfang - med til at udforme udbudsmateriale samt opstille kriterier for produkt- og leverandørvalg. Efterfølgende er det op til køkkenene at kontrollere, om aftalerne overholdes.

#### *Nedsættelse af brugergrupper*

Sammensætningen og kompetencen af brugergrupperne i de forskellige områder er forskellige.

Brugergruppe A er sammensat af to repræsentanter med faglig indsigt fra hvert af hospitalskøkkenene; én repræsentant fra hvert hospitals indkøbskontor og derudover to repræsentanter for det centrale indkøbskontor. Brugergruppen har mere end 20 medlemmer, hvilket har vist sig at være for mange. Man har derfor nedsat en såkaldt minigruppe. Minigruppens hovedopgave er at lave alt forarbejdet i forbindelse med produkt- og leverandørvalg, f.eks. de sensoriske test. Minigruppens resultater bliver forelagt brugergruppen, som i praksis er beslutningstager.

Brugergruppe B består af 3 køkkenrepræsentanter og en repræsentant for indkøbsenheden. Hvem, der for ca. 5 år siden udpegede de 3 personer, var indkøbskoordinatoren og den indkøbsansvarlige i køkkenet uenige om. Den indkøbsansvarlige, som ikke var med i brugergruppen, mente, at de var udpeget af "økonoma"-gruppen, mens indkøbskoordinatoren nævnte Socialforvaltningen som aktør. Formodentlig er uenigheden en ubetydelig detalje, da begge parter udtrykte tilfredshed med gruppens arbejde. Måske husker den ene part blot forkert, men tanken om mangelfuld kommunikation er nærliggende. Enigheden vender dog tilbage på spørgsmålet om brugergruppens kompetence. Den er rådgivende, men som indkøbskoordinatoren udtrykker det: "Vi plejer at sige, at vi bliver enige om tingene."

Brugergruppe C er i modsætning til de to øvrige ad hoc organiseret. Antallet og sammensætningen afhænger af de pågældende varegrupper. Hovedreglen er dog, at der er mindst én repræsentant med fra hvert sygehus, der udpeges af indkøbsschefen. Desuden deltager indkøbskoordinatoren, som udfører den kommercielle del. I indkøbsregulativet står, at brugergruppen er rådgivende, men i praksis er gruppen ansvarlig beslutningstager på det rent faglige område.

Af de fire indkøbsansvarlige i køkkenene er to med i brugergruppen. Der er generelt stor tilfredshed med brugergruppernes arbejde. De elementer, som kan skabe uenighed omhandler brugergruppernes størrelse, sammensætning og udskiftning.

#### *Indkøbsenhedernes funktion*

Fælles for de tre indkøbsenheder er, at det er her, man tager sig af den kommercielle del af fællesaftalerne og sørger for, at regler for EU-udbud overholdes. Der bliver udarbejdet udbudsmateriale, som nævnt i større eller mindre samråd med brugergruppen, og produktgrupperne udbydes i EU, når tærskelværdierne overskrides. Ved fællesaftaler under denne værdi vil indkøbsenheden henvende sig med udbudsmaterialet til den/de leverandør(er), som menes at være potentielle. Hvis der ved EU-udbud er potentielle leverandører, som ikke melder sig, vil indkøbskoordinatorene kontakte dem om årsagen hertil.



### *Udbudsform*

I formen for EU-udbud har ét indkøbskontor valgt at benytte sig af begrænset udbud. Begrundelsen er, at produktgrupperne er meget store og omfattende, og der ville komme alt for mange tilbud fra leverandører, som ikke vil kunne klare opgaven. Det vil kræve for mange ressourcer, hvis offentligt udbud skulle benyttes.

I de to øvrige områder er mængderne og dermed interessen fra fjern-leverandører mindre. Der er derfor ingen grund til at begrænse sig, og udbudsformen vil naturligt være offentligt udbud. Der ønskes så stor en konkurrence som muligt, og dertil kommer, at det også er den hurtigste form for udbud (jvf. kap. 5).

### *Varegrupper i aftalerne*

Antallet af varegrupper i de tre områder varierer fra 5-25, afhængig af antallet af fødevarer, der indgår i aftalerne. Dette hænger sammen med forskel i volumen. Nogle varegrupper er i visse områder for små til, at det kan betale sig at indkøbe dem fælles. Variationen i antallet af varegrupper skyldes imidlertid også forskellige holdninger til, hvor bredt grupperne skal dække. Defineres grupperne relativt smalt kan man bedre udnytte niche-producerende leverandører og opnå større fleksibilitet.

En lighed mellem de tre områder er, at frisk frugt og grønt ikke er dækket ind under en fællesaftale, og begrundelsen er alle steder den samme; det er svært at stille konkrete krav og betingelser op, da markedspris og kvalitet er for svingende. Disse produkter er kun med som dybfrost, konserver eller snitgrønt, dvs. produkter som har været igennem en eller anden form for industriel bearbejdning.

Kun i et af områderne har man valgt at lave fællesaftaler omkring frisk fisk. I de to andre områder taler samme parametre imod som ved frisk frugt og grønt.

### *Udbudsmateriale for kød og kødvarer*

Udbudsmaterialet for kød og kødvarer fra de tre områder ser umiddelbart forskelligt ud, men dækker indholdsmæssigt over de samme emner. Der er dog forskel på, hvor specificeret det er.

Et af indkøbskontorerne har et relativt udbygget udbudsmateriale for kød og pålægsvare. Det har følgende opdeling:

- En indbydelsesskrivelse, som bl.a. præsenterer, hvad det er som udbydes, og hvordan prisfastsættelsen skal ske.
- Generelle betingelser omkring levering, service mm.
- Opskæringsvejledning med krav til hvor og hvordan kødstykkerne skal skæres.
- Produktspecifikationer, hvor kravene til de enkelte kødstykker er beskrevet, f.eks. størrelsen af tern og strimler, fedtprocenter samt hjælpestoffer og tilsætningsstoffer til pålægsvare. Der er ikke foto til specifikationerne.
- Tilbudsblanketter, hvor leverandøren kan angive sit tilbud.

Udbudsmaterialet for kødvarer fra et af de andre områder var under revision, men indeholdt på tidspunktet for interviewet følgende dele:

- Betingelser omkring udbudsform, pris, levering og misligholdelser samt krav til dyrenes slagtning, størrelse, mærkning mm.
- Foto og specifikationer til hver enkel udskæring.

- Tilbudsblanketter.

Materialet fra det sidste af områderne er mindst omfattende af de tre. Det indeholder følgende dele:

- Beskrivelse af, hvilket udbud der er tale om og krav til service, levering mm.
- Tilbudsblanketter der kort beskriver, hvilken produktkvalitet der forventes.

#### *Kriterier for produkt- og leverandørvalg*

Som parametre for valg af produkt og leverandør nævnte alle indkøbskoordinatorerne pris, kvalitet, sortiment, service, leveringsbetingelser mm. Udvalgelseskriteriet er dermed: "Det økonomisk mest fordelagtige tilbud" (jvf. kap. 5). Proceduren er dog ikke ens de tre steder. I et af områderne er rækkefølgen prioriteret, mens de øvrige to områder kalder afgørelsen for en helhedsvurdering, herunder også af leveringsbetingelser, service, emballage osv.

To af de indkøbsansvarlige i køkkenene nævnte de samme parametre for produkt- og leverandørvalg som indkøbskoordinatorerne, mens de to andre mente, at økonomien bestemmer. En af de indkøbsansvarlige udtalte dog, at det kun var et gæt fra hendes side: "Jeg har engang hørt om nogle økonomaer, der var inde og smage på pålæg, men det, som blev valgt, var ikke det, de foretrak - om det passer, ved jeg ikke".

Sensorisk bedømmelse indgår på forskellig måde i proceduren omkring produkt- og leverandørvalg. I et af områderne benytter man det yderst sjældent, mens man i et af de andre områder smager på nye produkter, som på papiret ser interessante ud. Det sker dog aldrig ved blindtest, for som det blev udtrykt af indkøbskoordinatoren: "Vi kender jo det, vi plejer at købe".

Det er netop argumentet for brug af sensoriske blindtest hos det tredje af områderne. De benytter ofte blindtest, for at undgå at smagsdommeme på forhånd har præference over for et bestemt produkt eller mærke. Et eksempel er en blindtest på ris, hvor et mærkevareprodukt blev testet mod et billigere, ikke-mærkevareprodukt. Førstnævnte vandt ved almindelige smagsprøver, mens sidstnævnte vandt blindtesten klart. At skifte til et ikke-mærkevareprodukt har således givet en stor besparelse på årsbasis.

#### *Kontrol og overtrædelser*

Kontrollen med om aftaleme overholdes er overladt til køkkenene. Men ingen af de fire interviewede køkkener har nogen fast procedure ved varemodtagelsen. De tjekker, at de har fået de rigtige produkttyper, og at mængderne passer. Det er et udbredt ønske, at få en fast skriftlig procedure, hvor også produktkvaliteten kan kontrolleres, men ingen af køkkenene ved, hvordan de skal gribe det an. Ved levering af vakuumpakkede varer vil det kræve en anden procedure end ved ikke-emballerede varer. Ved selve tilberedningen ser man på, om produktet ser fornuftigt ud.

Generelt oplever køkkenene ikke store problemer, men der har dog været tilfælde, hvor kravene ikke er blevet overholdt. Det gælder både produktkvaliteten, f.eks. for mange sener i kødet, for høj fedtprocent og for sen levering.

Hvis kravene ikke er overholdt, er proceduren den samme i alle køkkener: Køkkenet kontakter leverandøren, og der findes som regel en løsning. Køkkenet får ofte et nedslag i prisen og et løfte om, at det ikke sker igen. I den forbindelse var to kommentarer: "...men det gør det" og "...men det er jo ligesom for sent". En økonoma fortalte, at de tager en



portion fra, som leverandøren selv kan se. Køkkenet kan jo ikke nå at få en ny leverance og er derfor nødt til at bruge produkterne, som de er. Kun i enkelte tilfælde findes der ikke en holdbar løsning mellem leverandør og køkken, og indkøbsenheden bliver så inddraget som mægler/problemløser.

### **Information, kendskab og tilfredshed**

Ved formulering af udbudsmaterialet og under forhandling af en aftale vil indkøbsenhederne have stor kontakt med såvel leverandør som køkkener. Mens aftalen løber vil kontakten naturligvis være størst mellem køkkenet og leverandør, bl.a. i forbindelse med bestilling og levering. Kontakten med indkøbsenheden kan variere meget, men bør være der, og består bl.a. af dialog omkring nye produkter og generel opfølgning på kvalitet, levering mm.

#### *Information fra indkøbsenheden til køkkenerne*

Fælles indkøbsaftaler er indført i alle tre områder som følge af en overordnet politisk beslutning, som indkøbsenhederne med koordinatorene i spidsen har fået til opgave at føre ud i livet. Informationer til køkkenerne er primært sket skriftligt. Der har kun været afholdt enkelte fællesmøder, og de har "kun" været orienterende, idet alle de afgørende beslutninger var truffet forinden.

Kun et af køkkenerne gav udtryk for, at informationen var mangelfuld og ofte kom alt for sent. De øvrige syntes, informationen var passende.

#### *Kendskab til udbudsmaterialet*

De indkøbsansvarlige i de to køkkener, som er med i brugergrupper, har naturligvis set udbudsmaterialet og ved derfor, hvad det indeholder. De viser det også til de øvrige ansatte i køkkenet og tager dem med på råd, når aftalerne skal genforhandles.

De indkøbsansvarlige i de to køkkener, som ikke er med i brugergrupper, fortalte, at de aldrig havde set et udbudsmateriale og derfor ikke præcis ved, hvad det omfatter. Når aftalerne var indgået, fik de tilsendt noget materiale, som regel både fra indkøbsenheden og fra leverandøren. De kan så inden for disse rammer forhandle det sidste på plads med leverandøren.

#### *Kontakt mellem leverandør og køkken*

Alle fire køkkener har kontaktpersoner hos hovedparten af leverandørerne, hvilket dog ikke er noget nyt. Sådan var det også før de fælles indkøbsaftaler blev en kendsgerning. På spørgsmålet om, hvorvidt kontakten er blevet tættere, var svaret et tøvende "jaaa...måske". Ingen af de indkøbsansvarlige i køkkenerne gav udtryk for, at der var forskel på kontakten til leverandørerne i og udenfor aftalerne. Mht. om køkkenet giver leverandøren noget med hjem, var svarene også forsigtige, men overvejende positive. Kun én af indkøbskoordinatorene havde ikke indtryk af, at der er en vidensudveksling mellem køkkenerne og leverandørerne.

#### *Tilfredshed fra køkkenernes side*

En af indkøbskoordinatorene gav udtryk for, at der havde været en del indkørvanskeligheder og utilfredshed blandt nogle køkkener: "Meddelelser om, at et område bliver centraliseret, og at budgettet reduceres med 70% af besparelsen vil aldrig være særlig populær". Indkøbskoordinatoren var dog overbevist om, at tingene nu er faldet til ro, og at brugene er meget glade for systemet og kan se fordelene.



De to hospitalskøkkener er meget tilfredse med indkøbsaftalerne og vil meget nødtigt undvære dem. De mener, det er en lettelse med faste retningslinier, og at det er mere rationelt. I den forbindelse påpegede en af de indkøbsansvarlige, at hun, som indkøber for et stort hospital, naturligt nok kan få det stort set, som hun vil have det. De to indkøbsansvarlige fra hospitalskøkkenene sidder begge i brugergrupper, og de er derfor bekendt med baggrunden for de udvælgelser af leverandører, som har fundet sted i forbindelse med udbudsrunderne.

De to plejehjem mener, at fællesindkøbsaftalerne fungerer OK, men det virker som om de helst vil være fri for fællesaftalerne. De føler sig fastlåste, fordi aftalerne ikke er frivillige, og de føler at noget af spændingen og udfordringen er taget fra jobbet som økonoma. Den ene økonoma tilkendegiver, at hun måske selv kunne have gjort noget mere for at opnå indflydelse og mulighed for at ændre nogle ting, men motivationen har ikke været der.

Et af problemerne med fællesindkøbsaftalerne, som de indkøbsansvarlige fra de to små køkkener giver udtryk for, handler om mængder. Et eksempel er, at et af plejehjemmene skal købe rugbrød for mindst 100 kr. pr. levering. Det betyder, at køkkenet kun kan få friskt rugbrød hver 2.-3. dag. Det er især uacceptabelt, fordi rugbrødet distribueres sammen med mælken, som de får hver dag. Leverandøren kan godt se paradokset og har lavet en særordning, så køkkenet får frisk rugbrød hver dag sammen med mælken.

Køkkenet har også problemer med den mængde pasteuriserede æg, de skal modtage. Der er flere liter i hver dunk, hvilket betyder, at det ikke kan undgås at noget bliver kasseret, da de ikke kan nå at bruge det, før det bliver for gammelt. Tilsvarende nævner den indkøbsansvarlige fra det andet plejehjemskøkken, at de skal aftage så store mængder snit-grønt pr. levering, at de må kassere en hel del.

En ting pointerede de indkøbsansvarlige fra alle fire køkkener: "Det er en lettelse at kunne afvise de sælgere, som kommer uopfordret fra diverse virksomheder". De får at vide, at henvendelse skal ske til den leverandør, der har aftalen inden for den pågældende varegruppe. Et andet fælles træk blandt de indkøbsansvarlige er, at alle lægger vægt på, at der er en god dialog indbyrdes i køkkenet, hvor bl.a. fællesaftalerne bliver diskuteret, så personalet kender lidt til det og kan komme med deres synspunkter.

#### *Betydning for leverandørerne*

Både de indkøbsansvarlige fra køkkenene og indkøbskoordinatorerne er enige om, at de fælles indkøbsaftaler betyder hård konkurrence for leverandørerne, og at de små leverandører har svært ved at være med. Det koster virksomhederne penge bare at være med i udbudsrunderne, og det er en økonomisk belastning for de små leverandører, hvis de ikke vinder. Ingen har dog hørt om nogen leverandører, som måtte lukke pga. fælles indkøbsaftalerne. To af de indkøbsansvarlige går så langt som til at tro, at leverandørerne helst havde været denne form for samhandel foruden. Indkøbskoordinatorerne betragter det derimod som en fordel for virksomhederne, at de ikke har brug for traditionel markedsføring, og at virksomhedernes sælgere er blevet til konsulenter, som har en dialog med køkkenene.

#### **Anbefalinger fra de interviewede personer**

De interviewede personer har mange enslydende råd til de kolleger, som står for at skulle indføre fælles indkøbsaftaler. Nøgleordene er:

- Kommunikation
- Information

- Overskuelighed
- Bred sammensætning i brugergruppen

#### *Der skal gøres meget ud af opstartsfasen*

Opstarten er utrolig vigtig. Så mange interessenter som muligt bør høres og have mulighed for indflydelse. Det tager tid og kan være en tung arbejdsgang, men når beslutningerne er truffet, kan alle stå inde for dem.

#### *Specifikationer skal være gode og målbare*

Første gang en vare udbydes bør der bruges meget tid på at lave gode og målbare specifikationer, og udbudsmaterialet bør være overskueligt. Når man skal bedømme produkterne, er det en god idé ikke kun at bedømme ud fra de papirer, leverandørene sender, men også bestille varen hjem for at smagsbedømme dem. Materialet bør revideres forinden aftalen udbydes påny. Alle køkkener bør have kendskab til udbudsmaterialet.

#### *Der skal nedsættes en repræsentativ brugergruppe*

Brugergruppen skal være repræsentativ. Det er ikke altid hensigtsmæssigt, at alle køkkener er repræsenteret i brugergruppen, men rotation mellem køkkenene kan være en god idé, selvom det kræver ekstra ressourcer.

#### *Der skal tages hensyn til de mindre køkkener*

Kravene og ønskerne kan være forskellige fra et stort til et lille køkken. Spænder aftalen bredt over mange forskellige størrelser af køkkener, kræver det ekstra forarbejde, og nogen gange kan det være nødvendigt at lave særaftaler for enkelte køkkener.

#### *Information og kommunikation er vigtig*

Gensidig information og kommunikation er også nævnt som en vigtig del af fællesaftaler. Det gælder både mellem indkøbsenheden, køkkenet og leverandøren samt internt mellem køkkenene.

#### *Økonomiske argumenter er ikke nok*

Argumenterne for indførelse af fællesaftaler bør ikke kun være økonomi, men også leveringssikkerhed, kvalitet og dialog.

### **Analyse af forholdet mellem parterne**

En af de helt centrale faktorer ved fælles indkøbsaftaler er, at de involverer tre forskellige interessegrupper, nemlig indkøbskoordinatoren, økonomien og leverandøren<sup>2</sup>. Dermed skal tre forskellige faggrupper have fællesaftalerne til at fungere.

#### *Forholdet mellem leverandør og køkken*

Forbindelsen mellem leverandøren og køkkenet har altid været der. Fundamentet er en varestrøm, som i større eller mindre grad suppleres med en kontakt eller en dialog.

Når en vare leveres, vil en repræsentant fra leverandøren og en medarbejder fra køkkenet som regel mødes, og der vil være en *kontakt*. Denne form for kontakt behøver nødvendigvis ikke at være mere end et "goddag" og "farvel" og har snarere en social værdi fremfor en faglig værdi.

<sup>2</sup> En leverandør kan enten være en producent eller en grossist.



Varestrømmen kan suppleres med en faglig *dialog*. Den kan skabes gennem den personlige kontakt i leveringssituationen, og kan være lige så tæt og betydningsfuld med en leverandør, som køkkenet kun sjældent ser, som med én, der kommer hver dag. Den faglige dialog kan naturligvis også skabes telefonisk og ved afholdelse af fællesmøder og besøg. Dialogen mellem leverandør og køkken er en gensidig udveksling af erfaringer, idéer, problemer mm. Man kan også kalde det for en videnstrøm. Den giver leverandøren noget at arbejde med i produktudviklingen/tilpasningen, og det kan skabe fordele på andre markeder. Køkkenets udbytte er, at man kan få produkter, som passer bedre til ønsker, behov og produktionsform.

De indkøbsansvarlige i køkkenerne mente, at denne videnstrøm i første omgang er til gavn for leverandøren, men på længere sigt også for dem selv. De mente dog ikke, at den faglige dialog havde noget med indførelsen af fælles indkøbsaftaler at gøre. Den har altid været der, og dialogen mellem leverandører og køkkener i og udenfor fællesaftalerne er den samme.

#### *Forholdet mellem leverandør og indkøbsenhed*

Med indførelsen af fællesaftalerne er der dukket en tredje part op i købsprocessen, nemlig indkøbsenheden eller indkøbskoordinatoren. Indkøbskoordinatoren er ikke en uafhængig part, men repræsenterer en organisation, og skal fungere som informationscenter, der indsamler, bearbejder og videregiver informationer. Denne opgave skal udføres uden at bryde relationen mellem de to andre aktører.

For leverandøren betyder det, at der nu skal forhandles en overordnet aftale på plads med én part - nemlig indkøbskoordinatoren, og derefter detaljer med de enkelte køkkener. Arbejdet med kontrakterne er blevet mere professionelt ikke mindst på grund af reglerne om EU-udbud. Interviewene tyder dog ikke på, at leddet mellem leverandør og indkøbskoordinator har nogen indflydelse på køkkenernes tilfredshed med fællesaftalerne.

#### *Forholdet mellem køkkenet og indkøbsenhed*

Mens hele indkøbsprocessen tidligere lå decentralt i hvert enkelt køkken, kan den del af indkøbsprocessen, som omfatter indhentning af tilbud og valg af leverandør, nu være centraliseret i indkøbsenheden. I visse tilfælde kan dette medføre kommunikationsproblemer mellem indkøbsenheden og køkkenet.

### **Faktorer med betydning for køkkenernes tilfredshed**

De fire køkkener kan opdeles i to grupper, når det gælder deres overordnede holdning til den måde, indkøbet er organiseret på. Én gruppe med stor tilfredshed og én gruppe, der ikke mener, indkøbene fungerer optimalt.

#### *Karakteristik af køkkenerne ift. tilfredshed*

I gruppe 1 er de to hospitalskøkkener samlet; her finder vi en stor tilfredshed med de fælles indkøbsaftaler.

I gruppe 2 er de to plejehjemskøkkener samlet; de mener det fungerer OK, men bestemt ikke optimalt.

Denne opdeling viser sig at være gældende inden for stort set alle tema-områder. For at illustrere dette mønster er forskellige karakteristika samlet i tabel 11.



**Table 11** Syntese af interviewene opdelt i to grupper afhængig af graden af tilfredshed med fælles indkøbsaftaler

Temaområder	Gruppe 1 (2 køkkener)	Gruppe 2 (2 køkkener)
Tilfredshed alt i alt	Meget tilfreds	Nogenlunde tilfreds
Køkkenets størrelse i forhold til andre køkkener i fællesaftalerne	Over gennemsnittet	Under gennemsnittet
Medlem af brugergruppe	Ja	Nej
Har set udbudsmaterialet	Ja	Nej
Kriterierne for produkt- og leverandørvalg	God kvalitet til en rimelig pris	Økonomien
Krav til hvor meget der minimum skal indkøbes pr. gang iflg. aftalerne	Ikke noget problem	Stort problem
Oplevelsen af fælles indkøbsaftaler	En lettelse Stor indflydelse	Føler sig fastlåst Afgivelse af kompetence Lille indflydelse

Sammenfattende om køkkenenes tilfredshed kan konkluderes at:

- Køkkenets oplevelse og tilfredshed med fælles indkøbsaftaler er tæt forbundet med kendskabet til og indflydelsen på, hvordan aftalerne er udført.
- Jo større kendskabet og indflydelsen er, jo større er køkkenenes tilfredshed og jo mere positivt opleves fællesaftalerne.

#### *Information virker motiverende*

Kendskab til aftalerne skabes gennem information. Som minimum bør køkkenet have information fra indkøbsenheden om, hvilke leverandører der er indgået kontrakt med på de enkelte fødevarerområder.

Information, som ligger ud over det strengt nødvendige, kan skabe motivation (Hansen og Heide, 1992, s.346), blandt andet til selv at stille krav, deltage i processen og på den måde opnå indflydelse. Denne information kan for eksempel dreje sig om formålet med udarbejdelsen af fælles indkøbsaftaler, udvælgelseskriterier for produkter og leverandører samt udformning af udbudsmateriale.

Der er naturligvis grænser for, hvor meget af denne type information indkøbsenheden bør sende ud til køkkenene, idet der er fare for, at den vigtigste information drukner i mængden. Der kan ikke gives noget svar på, hvor meget information der bør gives, for den mængde én person opfatter som for lidt, kan en anden opfatte som alt for meget.

Omvendt kan mangel på information skabe usikkerhed og føre til mytedannelser til skade for hele organisationen. Det så vi bl.a. i et interview, hvor en indkøbsansvarlig fra et køkken på baggrund af rygter havde en forestilling om, hvordan udvælgelsen af produkt- og leverandørvalg foregik. Det er også den mulighed, at informationen rent faktisk er givet videre fra indkøbsenheden til køkkenet, som bare ikke har bearbejdet den.

I "Håndbog om kød i storkøkkener" findes en vejledning til udformning af udbudsmateriale (Clausen og Lassen, 1998). Den kan både bruges af køkkener, som handler individuelt og af køkkener, som er med i fælles indkøbsaftaler. Den kan forklare og dermed afmystificere nogle af de begreber, som bruges i forbindelse med indkøbsaftaler og EU-udbud.

#### *Indflydelse gennem netværksdannelser*

Udover den direkte dialog mellem indkøbsenheden og køkkenet, kan køkkenet også styrke sin indflydelse på fællesaftalerne ved at være aktiv i forskellige former for samarbejder, f.eks. i form af netværk eller workshops. Men samarbejde opstår ikke af sig selv; det kræver organisering. Der skal indkaldes til møder, udsendes dagsorden, forberedes oplæg og sørges for forplejning. Forudsætningerne for samarbejde i et netværk er bl.a. interesse, organisation, viden og ressourcer.

Netværk kan dannes køkkenene imellem, hvor man kan lære af hinandens erfaringer, eller sammen med en/ flere leverandør(er). Formålet er at skabe en gensidig dialog og forståelse omkring hvilke krav, der stilles til den anden part. Det kan både være spørgsmål omkring produktkvalitet, leveringsbetingelser, service, miljø osv.

## Referencer

- Alessund-kommunerne (1996). Fællesindkøb, Indkøbsstrategi og handleplan for 1996, pjece.
- Amtsrådsforeningen (1995). Udbud og udlicitering i amterne - Fakta og tendenser.
- Bach I.-L., Svenningen P.O. (1995). Strategiske målsætninger for optimal indkøbsvirksomhed i sygehusvæsenet. Tidsskrift for dansk sundhedsvæsen, nr. 5.
- Bogason P. (1992). Forvaltning og Stat. Systeme.
- Christiansen T. (1998). Personlig meddelelse. H:S Fællesindkøb, maj.
- Clausen I. og Lassen A. (editors) (1998). Håndbog om Kød i storkøkkener - Specifikationer på svin-, okse- og kalvekød & fakta om kød fra opdræt til tilberedning. Veterinær- og Fødevarerdirektoratet, Storkøkkencentret, mar.
- Dansk Industri (1994). Industriens vej til offentlige indkøb i Europa - En praktisk vejledning.
- De Europæiske Fællesskabers Tidende - supplement (1995). Dansk udgave 38. årgang, 7. jun.
- Erhvervsfremme Styrelsen (1995). Udbud og udlicitering af offentlige opgaver. Udarbejdet af PLS Consult A/S. Erhvervsministeriet.
- Forslag til ny fælles indkøbsorganisation H:S Fællesindkøb for Hovedstadens Sygehusfællesskab af 23. juni 1995 (1995). Intern projektrapport udarbejdet af Andersen Consulting.
- Hansen K. og Heide A. (1992). Virksomhedsorganisation. FUHU.
- Indkøbspolitik for Aalborg Kommune (1996). Pjece.
- Indkøbsregulativ for Vejle amt's sundhedsvæsen (1992).
- Jensen M.K. (1991). Kvalitative metoder i anvendt samfundsforskning. Socialforskningsinstituttet.
- Lassen, A. (1998). Kostforplejningen på danske sygehuse - opdelt efter produktionsform. Levnedsmiddeltkongres 1998. Abstracts for foredrag og posters, P167. Levnedsmiddeltcentret.
- Levnedsmiddelstyrelsen (1997). Offentlig kostforplejning i Danmark, Betænkning nr. 1334 fra udvalget om offentlig kostforplejning, bind 1 og 2.
- Lind, J. (1998). Personlig meddelelse. Aalborg kommune, jun.
- Nørgaard, L. (1998). Personlig meddelelse. Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S, jun.



Olsen, B. (1998). Personlig meddelelse. H:S Fællesindkøb, apr.  
Rigshospitalets Indkøbspolitik, Rigshospitalets Kvalitetspolitik og Indkøbsaktivitetens organisatoriske placering (1995). Pjece, jan.

Rohweder C. (1996). 7 kommuner ved Dybbøl Mølle i fællesindkøb. Statsindkøb nr. 4.

Statens indkøb (1993). Offentlige indkøb praksis -Internationale og nationale udbudsregler, bind 1 og 2.

Stisen E. (1998). Personlig meddelelse. Vejle Amts Fælleskontor, jun.

Westh B. (1994). Fremtidsorientering, nr. 4.

## Ordliste

<i>Brugergruppe</i>	En brugergruppe er sammensat af personer, som har faglig viden inden for den pågældende varegruppe, f.eks. de indkøbsansvarlige i køkkenerne, samt mindst én person, som kender de overordnede regler og procedurer i forbindelse med fællesaftaler, hvilket typisk vil være indkøbskoordinatoren fra en indkøbsenhed.
<i>Centralt koordineret decentralt indkøb</i>	Se fælles indkøbsaftaler.
<i>Cook-chill</i>	Se køleproduktion.
<i>Cook-freeze</i>	Se frostproduktion.
<i>Cook-serve</i>	Se varmholdt produktion.
<i>Egenkontrol</i>	Den del af virksomhedens kvalitetssikring, som udøves for at sikre, at levnedsmiddellovgivningens regler overholdes. For storkøkkener kræves alene egenkontrol ved kritiske kontrolpunkter.
<i>Ernæring</i>	Sammenhængen mellem madens næringsstoffer og kroppens funktion.
<i>Faste mængder</i>	Køkkenerne har bundet sig til at aftage en bestemt mængde.
<i>Fersk kød</i>	I "Bekendtgørelse om fersk kød m.v." defineres fersk kød som kød, der med undtagelse af kuldebehandling ikke har været underkastet nogen holdbarhedsforlængende behandling. Fersk kød kan godt være vakuumpakket eller pakket i kontrolleret atmosfære.
<i>Frostproduktion</i>	Kaldes også cook-freeze. Betegner et system, hvor maden tilberedes, nedfryses, fryselagres og genopvarmes inden servering. Holdbarheden er normalt omkring en måned, men kan være længere.
<i>Fælles indkøbsaftaler</i>	En måde at organisere indkøb på, hvor en række køkkener aftaler at købe nogle varer hos den samme leverandør i en given periode, ofte 2-3 år.
<i>Fuldstændigt decentralt indkøb</i>	Se individuelle indkøbsaftaler.
<i>Hygiejne</i>	Fagområde der dækker mikrobiel hygiejne (betydning af mikroorganismemes forekomst) og kemisk hygiejne (betydning af kemiske stoffers forekomst, herunder reststoffer).

<i>Individuelle indkøbsaftaler</i>	En individuel indkøbsaftale er en aftale, som er kommet i stand mellem det enkelte køkken og en leverandør. Beslutningen om, hvilke varer der skal købes hvor, er altså helt op til køkkenet selv.
<i>Kostdag</i>	En kostdag i en institution er defineret som forplejning til en person i et døgn. For madudbringningens vedkommende regnes et varmt måltid som ½ kostdag.
<i>Kvalitet</i>	Sundhedsstyrelsen definerer kvalitet i sundhedsvæsenet som høj professionel standard, effektiv ressourceudnyttelse, minimal patientrisiko, høj patienttilfredshed og helhed i patientforløbet. Kvalitet defineres af ISO som en vares/tjenesteydelses evne til at opfylde specificerede eller underforståede behov.
<i>Kvalitetsmål</i>	Det niveau der fastlægges for kvaliteten, f.eks. at fedtkanten på de bestilte koteletter max. må have en 3 mm tyk fedtkant.
<i>Kød</i>	I "Bekendtgørelsen om fersk kød m.v." defineres kød som alle spiselige dele af kvæg, svin, får, geder og hovdyr holdt som husdyr.
<i>Kødufskæring</i>	Fersk kød - en hel muskel eller steg, kød skåret i skiver, eller i tern/strimler eller hakket.
<i>Køleproduktion</i>	Kaldes også (traditionel) cook-chill. Betegner et system, hvor maden tilberedes, nedkøles og kølelagres i almindelig atmosfære for til sidst at blive genopvarmet. Holdbarheden, der bestemmes af bakteriologiske forhold og spisekvaliteten, overstiger normalt ikke tre dage.
<i>MAP</i>	Pakning i modificeret atmosfære (MAP), hvor luften suges ud og erstattes med en speciel gasblanding. Maden opbevares på køl.
<i>Modificeret atmosfære pakning</i>	Se MAP.
<i>Modning</i>	Forbedring af køds mørhed ved lagring, som følge af nedbrydning af myofibrillerne i muskelfibrene. Dette bevirker, at fibrenes mekaniske styrke gradvis svækkes, og muskelvævet bliver blødere.
<i>pH</i>	Et mål for surhedsgraden. Ved pH større end 7 er opløsningen basisk, og ved værdier mindre end 7 er opløsningen sur. Kødets surhedsgrad har blandt andet betydning for dets vandbindingsevne og er et mål for om kødet er PSE (blødt, blegt og væskedrivende) eller DFD (mørkt, klæbrigt og tørt).



<i>Rammeaftale</i>	Ved en rammeaftale bygger prisfastsættelsen på et skøn over, hvor meget der vil blive købt af den pågældende vare hos leverandøren, men køkkenene har ikke bundet sig til at aftage en bestemt mængde.
<i>Sous vide</i>	En produktionsmetode, hvor maden vakuumpakkes i en emballage, der er uigennemtrængelig for vand og ilt. Herefter tilberedes produktet ved lav temperatur, kølelagres og genopvarmes inden servering. Holdbarheden kan i visse tilfælde være op til flere uger.
<i>Specifikation</i>	At specificere betyder at gøre nøje rede for. I denne rapport defineres en specifikation som en beskrivelse af, hvordan fødevarerne skal være. For kød kan specifikationerne deles i 2 dele: dels krav til slagtekroppen, eksempelvis vægt og modning, dels krav til, hvordan udskæringen skal være skåret. Ud over disse specifikationer der relaterer sig til produktet kan også service- og leverancevilkår specificeres.
<i>Spisekvalitet</i>	De egenskaber ved maden, som vi oplever med vores sanser, herunder udseende, lugt, smag, mørhed og saftighed.
<i>Stab</i>	Gruppe af sidestillede personer.
<i>Styksteg</i>	Mindre kødudskæring af en hel steg, for eksempel en kotelet.
<i>Tilbudsmateriale</i>	Priser og specifikationer på produkter til kunden fra leverandøren.
<i>Udbud</i>	Offentliggørelse af hvilke varer man ønsker at købe, så de leverandører der ønsker at sælge kan oplyse om, hvilke varer de kan tilbyde til hvilke priser.
<i>Udbudsmateriale</i>	Beskriver præcist hvilke varer man ønsker at købe, og hvilken levering, service mm. man forventer.
<i>Udskæring</i>	Se kødudskæring og grovopskæring.
<i>Udskæringsspecifikation</i>	Fastlagt norm for udskæring af et kødstykke. Se også specifikation.
<i>Varmholdt produktion</i>	Kaldes også cook-serve eller mere korrekt cook-warmhold. Det er den traditionelle produktionsform i danske storkøkkener, hvor maden tilberedes og serveres efter en vis varmholdningsperiode.

## Sortiment af stege af gris i udvalgte institutionskøkkener

Betegnelse af den rå steg	Anvendes af antal plejehjem ud af 12*	Anvendes af antal sygehuse ud af 8	Anvendes af antal køkkener i alt
---------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

*Gris:*

Ribbensteg	4	2	6
Ribbensteg u/ben	0	2	2
Ribbensteg, fyldt	1	0	1
Kam u/spæk	6	1	7
Kam m/u ben og spæk	5	4	9
Mellemkam m/svær u/ben	1	3	4
Kamfilet	1	0	1
Kam, sprængt	7	2	9
Kam, marineret	1	1	2
Nakkekam, marineret	0	1	1
Nakkefilet	10	6	16
Nakkesteg m/u/svesker	2	0	2
Nakkesteg, ridset	2	0	2
Nakke(filet), sprængt	7	3	10
Nakke, røget	1	1	2
Stegestykke m/svær	0	1	1
Bovklump	1	0	1
Mørbrad	1	2	3
Yderlår, sprængt	0	1	1
Rullesteg m/u/svesker	4	0	4
Hamburgerryg	8	4	12
Skinke	0	1	1
Skinke, club	0	1	1
Skinke, saltet/speget	2	1	3
Skinke, røget	2	0	2

\* Et plejehjem køber slagtekroppe og parterer selv

## Bilag 2

### Sortiment af stege af kalv og okse i udvalgte institutionskøkkener

Betegnelse af den rå steg	Anvendes af antal plejehjem ud af 12*	Anvendes af antal sygehuse ud af 8	Anvendes af antal køkkener i alt
---------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

#### *Okse:*

Tykkam u/ben m/u net	5	5	10
Tyksteg	3	2	5
Tyndsteg	3	2	5
Inderlår	4	5	9
Yderlår	1	2	3
Klump	1	1	2
Bovklump	1	1	2
Lårtunge	1	0	1
Filet	4	3	7
Culotte	1	1	2
Mørbrad	2	0	2
Roastbeef	1	0	1
Bryst	7	0	7
Oksesteg	1	0	1

#### *Kalv:*

Tykkam m/u net	5	1	6
Tyksteg	1	0	1
Inderlår	2	0	2
Yderlår	1	0	1
Klump	0	1	1
Klump, sprængt	0	1	1
Bovklump	2	0	2
Filet	0	1	1
Grydesteg	1	0	1
Kalvesteg	2	0	2
Kalvekød, sprængt	1	0	1

\* Et plejehjem køber slagtekroppe og parterer selv



Sortiment af stykstege skåret af gris, kalv og okse i udvalgte institutionskøkkener

Betegnelse for den rå styksteg	Anvendes af antal plejehjem ud af 12 <sup>a</sup>	Anvendes af antal sygehuse ud af 8 <sup>b</sup>	Anvendes af antal køkkener i alt
--------------------------------	---	---	----------------------------------

*Gris:*

Svinekotelet m/u ben	6	3	9
Nakkekotelet	6	5	11
Skinkeschnitzel	3	2	5
Skinkeschnitzel, steaket	0	1	1
Mørbradbøf, frost	0	1	1

*Okse:*

Bankekød	2	0	2
Klump, skiver	1	0	1

*Kalv:*

Kalvekotelet	1	0	1
--------------	---	---	---

<sup>a</sup> Et plejehjem køber slagtekroppe og parterer selv

<sup>b</sup> Et sygehus har slagter ansat, som alpudser og skærer alt kød ud

## Bilag 4

### Sortiment af småkød skåret af gris i udvalgte institutionskøkkener

Småkodets betegnelse	Anvendes af antal plejehjem ud af 12 <sup>a</sup>	Anvendes af antal sygehuse ud af 8 <sup>b</sup>	Anvendes af antal køkkener i alt og i %
----------------------	---	---	---

#### *Gris:*

Skinkesmålkød, tern/strimler	8	4	12
Skinkesmålkød, 10-12% fedt	0	2	2
Svinesmålkød, tern/strimler, 12% fedt	7	5	12
Nakkefilet, tern/strimler	4	0	4

<sup>a</sup> Et plejehjem køber slagtekroppe og parterer selv

<sup>b</sup> Et sygehus har slagter ansat i køkkenet, som skærer ud til småkød

## Sortiment af småkød skåret af kalv og okse i udvalgte institutionskøkkener

Småkodets betegnelse	Anvendes af antal plejehjem ud af 12 <sup>a</sup>	Anvendes af antal sygehuse ud af 8 <sup>b</sup>	Anvendes af antal køkkener i alt
----------------------	---	---	----------------------------------

*Okse:*

Oksesmåkød, tern/strimler	5	3	8
Oksesmåkød, 6-10% fedt, bagkød	0	1	1
Oksesmåkød, 10-12% fedt, bovklump	0	1	1
Oksesmåkød, 10-12% fedt, inderlårskappe	0	1	1
Okseyderlår, stroganoff/gullasch	4	4	8
Inderlår, strimler	1	0	1
Tykkam, småkød	0	1	1
Klump, tern	1	0	1

*Kalv:*

Kalvesmåkød, bovklump strimler	1	2	3
Kalvesmåkød, 8% fedt	1	0	1
Klump, tern	1	0	1
Bovklump, strimler	1	0	1
Tykkam, tern	1	0	1
Inderlår, strimler, stroganoff	2	1	3

<sup>a</sup> Et plejehjem køber slagtekroppe og parterer selv<sup>b</sup> Et sygehus har slagter ansat i køkkenet, som skærer ud til småkød



## Bilag 6

### Sortiment af hakket kød af gris i udvalgte institutionskøkkener

Betegnelse for råt hakket kød	Anvendes af antal plejehjem ud af 12 <sup>a</sup>	Anvendes af antal sygehuse ud af 8 <sup>b</sup>	Anvendes af antal køkkener i alt
-------------------------------	---	---	----------------------------------

#### *Gris:*

Hakket svineköd	2	0	2
Hakket svineköd, 12-14% fedt	0	1	1
Hakket svineköd, 18-20% fedt	1	0	1
Hakket skinkeköd	1	0	1
Hakket svineköd, max 10% fedt	1	0	1
Hakket svineköd, 15% fedt	1	0	1
Hakket svinesmököd, max 12% fedt	2	0	2
Hakket svinebov, max. 15% fedt	2	0	2
Hakket svineköd, krebinet	2	2	4
Svinekrebinet, max 12% fedt, 10% kart.	1	0	1

<sup>a</sup> Et plejehjem köber slagtekroppene og parterer og hakker selv ködet

<sup>b</sup> Alle sygehuse hakker selv ködet

## Sortiment af hakket kød af kalv og okse i udvalgte institutionskøkkener

Betegnelse for råt hakket kød	Anvendes af antal plejehjem ud af 12 <sup>a</sup>	Anvendes af antal sygehuse ud af 8 <sup>b</sup>	Anvendes af antal køkkener i alt
-------------------------------	---	---	----------------------------------

*Okse:*

Hakket oksekød	5	0	5
Hakket oksekød, 8-10% fedt	4	0	4
Hakket oksekød, 10-12% fedt	2		2
Oksefars, 15% fedt	1	0	1
Oksepillekød, 17% fedt	1	0	1
Hakkebøf, max 12% fedt, formet	1	0	1
Hakkebøf, 15-18% fedt, formet	1	1	2
Hakkebøf m/kart., 15-18% fedt, formet	1	0	1
Hakket oksekød, formet	1	1	2

*Kalv:*

Hakket kalvesmåkød	1	0	1
Hakket kalvesmåkød, max 12% fedt	1	0	1
Hakket kalvekød, 10% fedt	2	0	2
Hakket kalvetykkam, 8-10% fedt	1	0	1
Kalvekrebinetter, max 10% fedt, 10% kart.	1	0	1

*Blandinger:*

Hakket kalve- og svinekød	1	0	1
---------------------------	---	---	---

<sup>a</sup> Et plejehjem køber slagtekroppe og parterer og hakker selv kødet<sup>b</sup> Alle sygehuse hakker selv kødet

## A

Afslæform 18  
Aflørens længde 23  
Anbefalinger 41

## B

Begrænset udbud 24, 38  
Brugergruppe 42, 48

## C

Centralt koordineret decentralt indkøb 16  
Cook-chef 12  
Cook-serve 12

## D

Decentralt indkøb 16  
Dialog 22, 41, 42

## E

Etik 31

## F

Faste kontrakter 18  
Faste mængder 36  
Fastprissystem 18  
Forarbejdningsgrad 29  
Formål 36  
Fælles indkøbsaftaler 16, 17, 32, 48, kap 7  
Hakket kød 30, 31, 32  
Hygiejne 30

## I

Individuelle indkøbsaftaler 16, 17, 32  
Indkøbsdirektivet 23  
Indkøbsenheder 19, 21, 37, kap 7  
Indkøbspolitik 22  
Information 34, 40, 42, 44  
Interviewundersøgelser kap 6, kap 7

## K

Kommunikation 42  
Kontrol 39  
Køkkener kap 2, kap 6, kap 7

## L

Leverandører 24, 40, 41, 42, 43, kap 3  
Leveringshyppighed 33

## M

Modificeret smøsførepakning 12  
Modning 49  
Motivation 44

## N

Nationalitet 31  
Netværk 45

Noteringer 18, 19  
Næringsindhold 31  
Næringsstoffer 29  
Nøgletal 11

## O

Offentligt udbud 24, 38  
Officielle prisindeks 18  
Opstartsfasen 41  
Ordlister 48

## P

pH 49  
Prisreguleringsmodeller 18  
Produkt- og leverandørvalg 39  
Produktionssystemer 13  
Produktudvikling 33, 43

## R

Rammeaftale 18, 36  
Råvareudgifter 11

## S

Smagsbedømmere 42  
Sortiment 31  
Sous vide 13  
Specifikationer 19, 29, 42, 50  
Spisekvalitet 28, 31  
Stage 29, 31  
Stykpriser 30, 31  
Særaftaler 42

## T

Teknologi 12  
Temperatur 31  
Temperaturer 30, 31  
Tilfredshed 40, 43  
Tærskelværdi 23

## U

Udbud 23, 24, 50  
Udbudsform 24, 38  
Udbudsmateriale 19, 24, 38, 40, 50

## V

Varegrupper 38  
Varmholdt produktion 12

## W

Workshops 45

## Ø

Økologisk kød 31  
Økonomi 36, 42