

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	1 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

GODA EXEMPEL SAMORDNADE LEVERANSER

INLEDNING

Goda exempel på genomförda åtgärder eller genomförda projekt som leder till minskad miljöpåverkan och förbättrad trafiksäkerhet är alltid efterfrågade av såväl offentliga som privata organisationer. Denna skrift innehåller exempel från kommuner, landsting eller regioner som genomfört någon form av effektiviseringsåtgärder och/eller samordning av transporter. Ett övergripande tema är kopplingen till offentlig upphandling och hur det är möjligt att effektivisera leveranserna vid upphandling av olika varor och tjänster.

Skriften bygger på en kartläggning av förekomsten av olika samordningsprojekt i landet där det kunde konstateras att ett antal kommuner och landsting har genomfört eller planerar att genomföra effektiviseringar på transportområdet (se Miljöstyrningsrådets vägledning för samordnade leveranser). Några av dessa har valts ut som särskilt intressanta att studera närmare, inte minst ur perspektivet framgång och fallgropar.


Det som särskilt kan lyftas fram är den egna organisationens mognadsgrad samt viljan (eller oviljan) från leverantörer att medverka i utvecklingen. I följande exempel kommer dessa frågeställningar närmare belysas. Miljövinster belyses särskilt vad gäller Katrineholms kommun.

Exempelsamlingen bygger på intervjuer med och/eller skriftligt material från representanter från respektive organisation. Det visade sig vid intervjuerna bland annat att några kommuner tänkt om och att tidplaner förskjutits. I fallet med Stockholms stad har avtalet sagts upp och transportererna upphört från och maj 2008. Även beträffande landstingens logistikarbete är utgångspunkten annorlunda än i kommunerna. Orsaken är främst andra behov. Landsting har betydligt större fraktvolym till färre enheter. Den inre logistiken på de stora sjukhusen är mycket komplicerad och förutsätter ett tydligt gränssnitt mot externa leveranser. Dessutom är känsligheten för störningar stor vilket motiverar någon form av centralförråd för högfrekventa eller särskilt ömtåliga varor.

Exemplen innehåller en beskrivning av nuläget samt viktiga slutsatser för från det aktuella projektet. Slutligen finns en sammanställning av nyckelfaktorer i form av en checklista.

FRÅGESTÄLLNINGAR SOM BERÖRS I VARJE EXEMPEL

- Bakgrund och förutsättningar
- Bemanning och organisation, roller och ansvar
- Arbetsmodell och tidplan
- Styrning från uppdragsgivaren

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	2 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

- Bra och dåligt i utvecklingsprocessen
- IT som en del av lösningen
- Måluppfyllelse
- Viktiga slutsatser och framgångsfaktorer
- Checklista

KOMMUNER, LANDSTING OCH REGIONER INGÅENDE I DENNA EXEMPELSAMLING

- Katrineholms kommun
- Västerås stad
- Halmstad kommun
- Stockholms stad
- Borlänge kommun
- Linköpings kommun (SAMLIC)
- Stockholms läns landsting
- Jämtlands läns landsting



INNEHÅLL

Inledning	1
Katrineholms kommun.....	4
Västerås stad	11
Halmstad kommun	13
Stockholms stad	16
Borlänge kommun	19
Borlänge kommun	19
Linköpings kommun (samlic).....	22
Linköpings kommun (samlic).....	22
Stockholms läns landsting	25
Jämtlands läns landsting	28
Viktiga slutsatser från exemplen	32
Viktiga slutsatser från exemplen	32
Checklista	33
Litteratur	35

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	4 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

KATRINEHOLMS KOMMUN

Intervju med och information från Gösta Larsson, upphandlingschef och ansvarig för försörjningsprocessen, Katrineholms kommun.

BAKGRUND OCH FÖRUTSÄTTNINGAR – FRÅN BEHOV TILL BETALNING

I Katrineholm beslöt man år 2003 att driva utvecklingen av logistik- och inköpsfrågor i en samlad process, från behov till betalning - försörjningsprocessen. Här ingår upphandling, beställning, transportlogistik och betalning. Försörjningsprocessen är en för kommunen viktig strategisk fråga som ges en central och uppmärksam position.

I december 2006 gick projektet över i förvaltning och är idag en avdelning inom Service- och teknikförvaltningen. System för IT-stöd till upphandling, beställning och betalning är i full drift. Ett logistikcentrum hanterar gods från fem leverantörer av förbrukningsvaror. Lokalerna är för små och till hösten planeras flytt till kommunens lokaler i Kerstinboda, ett förråd som idag används av VA-verksamheten. Samtidigt med flytt till nya lokaler görs upphandling av livsmedel. Därefter kommer successivt ytterligare 80 leverantörer att anslutas till transportsystemet enligt en särskild prioriteringslista.

Transporterna utförs av egna fordon men vid behov av ytterligare transportresurser kommer dessa att hyras in. Idag utförs transporterna av livsmedel, AV-materiel, portionsförpackad mat till gamla i hemmet samt internpost helt och hållet med egna resurser.

BEMANNING/ORGANISATION, ROLLER OCH ANSVAR

Projektet beslutades av Kommunstyrelsen men placerades på Serviceförvaltningen. Därmed tappades fokus på projektet och problem uppstod i prioriteringar av aktiviteter och personalresurser med andra förvaltningar. Det fanns alltså en bred politisk anslutning men projektet har haft svårare att förankra i tjänsteleden. En bättre lösning hade varit att behålla projektet centralt med Kommunstyrelsen som huvudman.

Bemanningen av projektet skulle enligt Kommunstyrelsens beslut ske med hjälp av styrgruppens förvaltningschefer, vilket aldrig skedde. Projektet var under hela uppdragsperioden (2003-2006) underbemannat i relation till fastställda tidsplaner. Roller, ansvar och befogenheter var inte heller tydligt definierade i relationen projekt och styrgrupp.

En av projektledarens viktigaste uppgifter är att föra dialog med alla intressenter. Detta måste ske kontinuerligt från start. Marknadsföring av projektet bör ske via en person i organisationen med hög trovärdighet. Kommunikation är en viktig kompetens som bör vara obligatorisk i bemanningen. I projektgruppen behöver det inte nödvändigtvis finnas tekniker. Dessa tenderar att dominera arbetet med resultat att tekniken dominerar över människan.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	5 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

ARBETSMODELL, TIDSPLAN

Det är viktigt att arbeta efter befintlig hierarki. Chefer måste ha kunskap och vilja bidra till utvecklingen av personal i den egna organisationen (inköpare).

Alla deltagare oavsett nivå i organisationen måste få en utbildning i projektarbete. Detta gäller även styrgruppsmedlemmar.

I Katrineholm uppstod förseningar i genomförandefasen eftersom användarna inte var uppdaterade och inte heller hade fått nödvändig utbildning. Hade resurser funnits för information och utbildning hade projektet kunnat slutföras ett halvår tidigare.

STYRNING FRÅN UPPDRAGSGIVAREN

Visionen av vad som skulle skapas fanns men kommunicerades inte enligt fastställd kommunikationsplan till användarna. Egentligen kan man säga att projektet startades med en tydlig slagsida mot IT-tekniska lösningar. Detta trots att en kommunikationsplan tagits fram med tydligt fokus på intressenternas behov av kunskap och information. Med en klar vision att bygga projektarbetet på hade både tid och pengar kunnat sparas.

Styrgruppens sammansättning och utbildning är direkt avgörande. Styrgruppen måste förstå sin roll och ta ett ansvar för helheten. Egennyttan, den egna förvaltningen, måste träda tillbaka. I Katrineholm hade flera förvaltningschefer dubbla roller genom KS och styrgruppen för projektet. Flera gånger uppstod felprioriteringar och andra frågor fick dominera mötena.

BRA OCH DÅLIGT I UTVECKLINGSPROCESSEN

En kommunikationsplan togs fram på ett tidigt stadium men blev en hyllvärmare. Detta har projektet lidit av under hela projekttiden men särskilt tydligt i implementeringsstadiet när allvarliga förseningar uppstod på grund av okunskap och bristande förståelse hos inköpare och deras chefer.

Till en början fanns det i projektet (och i kommunen generellt) en ovana att beskriva verkligheten och arbetsmomenten i form av förädlingsprocesser. I projektets slutskede samt därefter har det blivit än mer uppenbart vilka fördelar som finns i ett sådant tänkesätt. Idag ser man processtänkandet som en nyckel för framgång.

För att säkerställa att basorganisationen i kommunen fick tillräcklig information och utbildning i takt med projektets fortskridande bildades på de större förvaltningarna s.k. mottagarprojekt, d.v.s. lokalt bemannade projekt med uppgift att följa huvudprojektets utveckling och tillsammans med detta ta fram informations- och utbildningsmaterial. Vikten av att ge mottagarprojekten tillräckliga resurser sågs inte till en början av ansvariga chefer.

IT SOM EN DEL AV LÖSNINGEN

Projektet har från början tagit ett helhetsgrepp från behov till betalning, vilket i Katrineholms fall innebär upphandling, beställning, logistik och betalning. Alla delar i

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	6 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

processen påverkar varandra och ger en större genomslagskraft än om man arbetar med delprocesserna skilda åt. Styrkan ligger i lättillgängliga IT-system och i att organisationen vänder blicken från att som tidigare betala fakturor från leverantörer utan upphandlingskontrakt till att köpa rätt varor och tjänster från rätt leverantörer.

Idag kan man koncentrera upphandlingarna till endast en leverantör i stället för flera och genom beställningssystemet styra kommunens beställare till de varor som är upphandlade. Upphandlingskontrakten innehåller krav på samordnade leveranser och e-fakturer, och ger miljövinster i flera led.

Kommunen ställer krav i upphandlingen på miljövänliga produkter. Genom systemets avtalstrohet beställs därför en högre andel miljövänliga produkter. Produkterna levereras på ett miljövänligare sätt med färre transportkilometrar. Genom de samordnade transportererna kan mindre leverantörer leverera miljövänliga produkter utan att ha en egen transportorganisation. Fakturorna minskar miljöbelastningen genom att de skickas elektroniskt. Systemen hjälper till att göra hela försörjningsprocessen miljövänlig från behov till betalning.

För kommunen har systemen inneburit en ökad professionalism hos samtliga beställare. Genom utbildningar och information rörande systemen ökar kompetensen i hela organisationen om vad kommunens upphandlingar innebär både ur ekonomisk synvinkel och ur ett miljöperspektiv. IT-stödet har dessutom inneburit att vissa förvaltningar omorganiserat sina inköp. Färre och bättre utbildade inköpare har blivit resultatet, något som var förväntat redan från projektstarten men som förvaltningarna inte insåg förrän efter en tids arbete i det nya beställarsystemet. Minskad bemanning på förvaltningarna är en del av kalkylen för projektet och har i det hänseendet börjat ge frukt nu.

MÅLUPPFYLLELSE

Från början var lönsamheten ett viktigt mål i projektet, det tillkom som ett besparingsprojekt från allra första början. Men man måste räkna med att det krävs lång tid och ett kontinuerligt arbete för att nå maximala besparingar, inte minst på bemanningssidan. Projektet har dock täckt sina egna kostnader från det att systemen var i drift.

Miljövinster är i Katrineholms kommuns fall en extra bonus. Något egentligt miljömål var inte uppsatt från början, men vi kan idag se att logistikens miljöpåverkan förstärks av de övriga insatserna i försörjningsprocessen.

Genom att styra logistiken får kommunen en ökad möjlighet till andra miljövinster. Kommunens beslut att endast köpa in biogasdrivna bilar gör att de bensin- och dieseldrivna transportfordon kommunen använder idag snart kommer att bytas ut till biogasdrivna transporter.

I samordningen av transportererna fungerar nu allt planenligt. I full drift beräknas 80-talet leverantörer vara anslutna. Det förutsätter flera ytterligare upphandlingar vilket kommer att ske under de närmaste två till tre åren.

Ett problem i starten har varit leverantörernas ovilja att rabattera sina priser. I de första upphandlingarna erbjöds rabatter på 2 %, en siffra som inte har någon relevans med de besparingar leverantören kan göra i sin egen transportorganisation. Att alla anbudsgivare

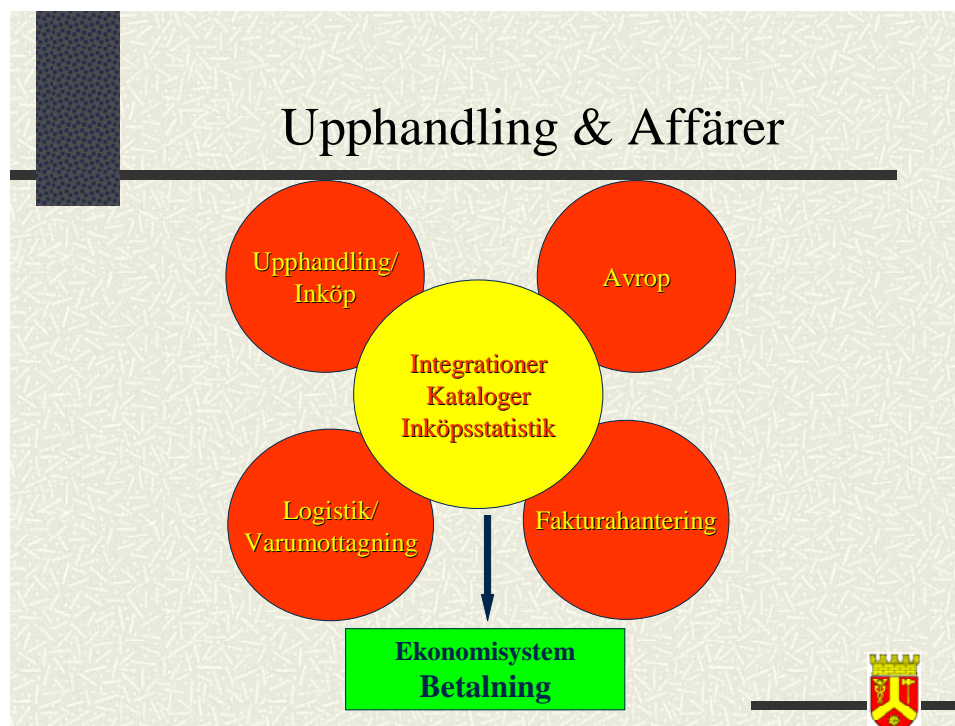
	MILJÖSTYVRINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	7 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

kom fram till samma rabattsats gav intrycket av en otillåten överenskommelse, anbudsgivarna emellan. Senare upphandlingar har gett ett bättre resultat och den senaste upphandlingen gav kommunen en logistikrabatt på sju procent. En tolkning av detta är att leverantörerna nu börjar vänja sig vid förändringen och kanske också kan se egna fördelar.

Även om projektet i första hand är ett besparingsprojekt är de miljömässiga effekterna inte oväsentliga. I projektets startskede har man kunnat flytta över gods från de fem största leverantörerna till kommunens egna bilar. Körsträckorna i distributionen av varorna har minskat med 70-80 %. Detta eftersom de egna bilarna i stor utsträckning kan ta med sig godset vid ordinarie post- och mattransporter. Miljönyttan beskrivs ytterligare nedan.

BERÄKNING AV MILJÖEFFEKTER

Genom konceptet "Från behov till betalning" får Katrineholms kommun ett samlat grepp om hela försörjningsverksamheten/affärerna. Processer och systemlösningar för varor, tjänster och entreprenader integreras från behov till betalning (s.k. Katrineholmsmodellen, se bild) för bättre och mer rationell anskaffning. Miljöeffekterna erhålls genom hela försörjningskedjan.



UPPHANDLING/INKÖP/AVROP

Systemstöd genom hela upphandlingsprocessen ger ökad avtalstrohet i kombination med ett effektiviserat samspel mellan upphandlings- och beställningsprocesserna, för e-upphandlingar, beställningskatalog och avtalskatalog.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	8 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

Miljöeffekt

Avtalstroheten ökar och därmed inköpen av rätt miljöprestanda hos upphandlade avtalsprodukter, hos rätt leverantör och till rätt pris. Detta i sin tur ger färre leveranser och sortimentsbegränsning.

E-HANDEL/FAKTURAHANTERING

Genom projektet har man fått minskade beställnings- och fakturavolymer samt ekonomiska och miljömässiga besparingar genom olika former av beställningskonsolidering och logistikoptimering.

Kostnaden för att hantera fakturorna har minskat: orderbaserade fakturor och attest vid beställning och vid e-fakturor minimerar felhantering och hanteringskostnader.

Miljöeffekt

Projektet har hittills gett ett minskat pappersanvändande med 17000 ark/år.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR BERÄKNINGAR

Tidigare: Leveranser skedde genom leverantörens försorg. 20 tons dragbil användes eftersom omlastningsmöjligheter inte finns på orten och dessutom inte ansågs tillräckligt kostnadseffektivt ur transportörens synvinkel. Dessa fordon var inte uppskattade på skolgårdar och runt förskolor och äldreboenden.

Idag: Leveranser sker med hjälp av tre dieseldrivna lätta lastbilar i egen regi. Dessa fordon används även till andra typer av transporter, t.ex. varm mat till skolor och äldreboenden, pensionärer i hemmet samt för posthantering etc. En stor del av transportsamordningen kan ske i ordinarie turer. Pallat gods körs ut i särskild tur vilket ger nedanstående beräkning av transportsträckor och koldioxidutsläpp:

Tidigare transportsträcka: 40 leveranser/vecka (ca 200 km/vecka)

Transportsträcka idag: 15-20 leveranser/vecka (ca 80 km/vecka)

Utsläpp CO₂ (koldioxid) per liter diesel: 2,6 kg

BERÄKNAD EFFEKT

Utsläpp CO₂ per km tidigare: 0,78 kg (förbrukning 30 liter/100 km)

Utsläpp CO₂ per km idag: 0,39 kg (förbrukning 15 liter/100 km)

Totalt utsläpp per år tidigare: 8,112 ton per år

Totalt utsläpp per år idag: 1,622 ton per år

Samordnade leveranser i Katrineholms kommun har inneburit en minskning av koldioxidutsläppen med ca 7 ton per år då man räknar på de tre leverantörer som hittills deltagit i projektet.

	MILJÖSTYRINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	9 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

PROGNOS

Planerat finns att nuvarande fordon skall bytas ut mot biogasdrivna lätta lastbilar, preliminärt under 2009.

De volymer som idag ingår i samdistributionen kommer från tre större leverantörer av förbrukningsvaror. Totalt ska så småningom 80 frekventa leverantörer ingå i samordningen. Dessa ansluts när nya avtal tecknas.

Genom en nyligen genomförd upphandling av livsmedel kommer ytterligare volymer (motsvarande ca 30 % av kommunens totala leveranser och 8 nya leverantörer) successivt att ingå i samordningen med start i början av 2009. Miljövinsten av detta nya avtal är minst dubbelt så stor som vinsten från redan genomförda logistikförändringar.


För att klara utvecklingen av samordnade leveranser byggs kommunens tidigare VA-förråd i Kerstinboda om till omlastningscentral för mottagarstyrd logistik.

VIKTIGA SLUTSATSER FRÅN KATRINEHOLM

Det krävs uthållighet för att genomföra ett projekt av den här storleken och ett ständigt arbete med information och utbildning. Det tillkommer nya chefer och nya medarbetare hela tiden som måste ha en förståelse för helheten. Förändringar tar tid, men när man väl är där har man glömt den förutsättningen och känner frustration över att allt inte går så snabbt som man önskat.

CHECKLISTA I PRIORITETSORDNING

- Tydlig vision – det är viktigt att ha en bild av helheten
- Prioritera projektet i organisationen – en organisation har inte ork att hantera flera stora projekt samtidigt
- Styrning – styrningen av organisationen kommer att ställas på sin spets när systemen ska nyttjas
- Utbildning – utbilda alla parter i projektarbete, även styrgruppen. Alla verksamhetsförändringar behöver förklaras genom utbildning tillsammans med verksamheten
- Bemanning – bemanningen avgör vilken tid genomförandet tar och en liten bemanning ökar sårbarheten
- Undvik att blanda projekt- och driftsorganisation
- Kommunikationsplan – det är viktigt att de delar av organisationen som behöver kommunicera vid varje givet tillfälle har möjlighet att göra detta
- Använd personer i projektet med hög trovärdighet i den egna organisationen – att nyttja den goodwill som finns i ett förändringsarbete spar mycket tid
- Rationaliseringar – se till att ha en modell för hur rationaliseringar tas hem, genom budgetförändringar eller genom faktiska mätningar. Undvik neddragningar i projektets namn

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	10 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

- Beräkningsmodeller – etablera beräkningsmodeller för tids-, miljö- och ekonomiska vinster i samband med e-handel
- Affärstradition – offentlig sektor är inte vana att tänka i affärstermer

FAKTA: KATRINEHOLMS KOMMUN

Kommunen har ca 32 100 invånare. Avdelningen Upphandling & Affärer ansvarar övergripande för kommunens försörjningsprocess, från behov till betalning. Antalet anställda i kommunen uppgår till ca 3 000 personer. Upphandling & Affärer ansvarar även för Vingåkers kommuns upphandlingar samt de helägda och gemensamt ägda bolagen och förbunden i Katrineholms och Vingåkers kommuner. Katrineholm har även ett upphandlingssamarbete med Flens kommun och med andra kommuner i länet.

Skattesats: 21,98

Budget: 1 400 mkr

Styre: Socialdemokraterna

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	11 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

VÄSTERÅS STAD

Intervju med Frank Jørgensen, upphandlingsstrateg och projektledare, Västerås Stad

Västerås Stad har efter moget övervägande beslutat att skjuta på introduktionen av samordnade varuleveranser. Orsaken är att flera viktiga faktorer saknas för ett framgångsrikt projekt. I en förstudie till förstudien konstateras följande:

En försörjningsprocess utgår från följande steg:

- Behovsinventering
- Upphandling
- Beställning
- Leverans
- betalning

I staden upplever man att de två första stegen är någorlunda under kontroll. Beställningsmomentet är dock en kritisk faktor.

Beställningar av varor utförs av en stor del av personalen. Det finns c:a 750 personer som använder Stadens inköpskort. Ofta sker inköpen på plats hos leverantörerna och transporteras av inköparna själva. En mycket dyrbar lösning om man inkluderar lönekostnaden.

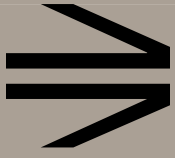
Övriga beställningar går via centralförrådet, dock i minskande omfattning. Beslut har tagits om avveckling av centralförrådet vilket kommer att betyda att transportererna ökar när leverantörerna gör direktleveranser till beställarna. Problemet är övergående och kommer att lösas när samordnade varuleveranser införs.

Följande faktorer måste finnas på plats innan ett projekt för samordnade varuleveranser kan genomföras:

- Trohet mot ingångna avtal
- Trohet med upphandlat sortiment
- Organisationsöversyn och kompetenshöjning av inköparna
- Kommunledningens engagemang
- Aktivt stöd från chefer i organisationen
- Genomförd ny organisation för skolmaten

Våren 2009 planeras simuleringar genomföras för att ta fram fraktvolymer för livsmedel, kemisk-tekniska produkter, kontorsvaror, AV-materiel samt internpost. Ett elektroniskt beställarsystem ska också införskaffas och först därefter kommer en transportupphandling att ske. Driftsättning är beräknad till våren 2010.

Planeringen utgår helt från kommunens egna behov. Endast en kranskommun har visat intresse att delta vilket i sig kan bero på att närliggande kommuner är mycket små med helt andra behov.



MILJÖSTYRNINGSRÅDET

DATUM

2009-05-29

SIDOR

12 (35)

GODA EXEMPEL

SAMORDNADE LEVERANSER

FAKTA: VÄSTERÅS STAD

133 000 invånare

Skattesats: 20,44

Budget: 6 500 mkr

Styre: Borgerligt

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	13 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

HALMSTAD KOMMUN

Intervju med Lisbeth Johnson, upphandlingsansvarig, Halmstad kommun.

BAKGRUND OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

Halmstads kommun har startat ett projekt för att samordna leveranserna till kommunen. Man har definierat de viktigaste skälen till att satsa på samordnade leveranser och prioriterat dessa enligt nedan:

1. Förbättrad miljö – utsläpp och trafik
2. Mer ekologiska produkter och närproducerat i skolmaten
3. Förbättrad säkerhet, fordon, leveranstider mm
4. Förbättrad service, färre chaufförer, säkrare leveranstider
5. Lönsamhet
6. Fler anbud, fler lokala leverantörer, ökad konkurrens.

Genom projektet har man uppnått lägre priser. Detta trots en stor variation på hur stora rabatter man uppnått vid upphandlingarna, allt från 1 % till 7 %. Detta faller dock inom ramen för det man förväntat sig och de sänkta priserna är tillräckliga för att projektet ska täcka sina kostnader vilket var ett av målen.

Box Delivery tilldelades transportuppdraget efter upphandling och idag deltar 10 avtal/leverantörer i logistiksystemet. Box Delivery hade sedan tidigare uppdrag i kommunen med leveranser av varm mat.

Samordningen har bara pågått en kort tid och någon utvärdering har ännu inte skett. Leveransfrekvensen följs dock upp för att kunna se hur arbetsplatserna arbetar med transportkostnaderna.

Kommunerna Falkenberg, Hylte och Laholm har option att gå in i avtalet. Det kan dock bli praktiskt svårt att genomföra med tanke på att volymerna då blir mycket stora.

BEMANNING OCH ORGANISATION, ROLLER OCH ANSVAR

Ett problem som uppstod under projektets genomförande var att projektledaren slutade mitt under pågående projekt. Förstudien blev därmed försenad. Efter projektet avslutats har ansvaret för transportavtalet lämnats över för förvaltning till Servicekontoret. Detta gjordes den 1 mars 2008.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	14 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

ARBETSMODELL OCH TIDPLAN

Kommunen valde att i projektets början satsa på samordnade leveranser av förbrukningsvaror för att i ett senare skede utöka med livsmedel.

Alla varuupphandlingar har priser i två nivåer där anbudsgivaren anger pris med fri leverans respektive leverans till omlastningsplats. Att ta över transporterna "fritt leverantörens kaj" har aldrig varit aktuellt.

Tidplanen försenades dels på grund av ovan nämnda personalbyten, och dels på grund av i efterhand begärda fördjupningar i vissa delar av underlaget. Simuleringar och konsekvensberäkningar har utförts av extern konsult.

Upphandling och driftsättning har fungerat enligt plan.

STYRNING FRÅN UPPDRAGSGIVAREN

Projektet har varit väl förankrat i Kommunstyrelsen och haft fullt stöd från samtliga partier. Kommunstyrelsens beslut och initiativ från ledningen har varit grunden för projektet. Projektbeskrivningen godkändes och en prisnivå för transporterna angavs då politikerna beslutade om projektets genomförande. I övrigt har projektgruppen haft frihet att utveckla de praktiska lösningarna.

BRA OCH DÅLIGT I UTVECKLINGSPROCESSEN

Det sätt på vilket man valt att lägga upp projektet kräver information till alla anställda. Här har man inte lyckats fullt ut. En viktig fråga är vem som ska informera till vilka och när.

Ett annat problem har varit att det tar längre tid att få ersättningsvaror vid reklamation. Den rutinen behöver ses över. Orsaken är främst att flera parter nu blir inblandade. Omfattningen av reklamationerna har dock inte ökat. Det är tvärt om så att transportörerna i dag är bättre på rutinerna på respektive leveransplats och att färre missar därmed sker. Tidigare kunde varor bli stående utomhus i regn eller på fel plats.

En svårighet har varit att leverantörerna enligt avtal ska leverera inom 24 - 48 timmar från beställning. Med leverans en viss dag i veckan är detta svårt. Beroende på när beställningen läggs kan det dröja upp till sex dagar till leverans om just denna vara endast levereras en gång i veckan. Slutsatsen av detta är att beställarna måste bli bättre på att planera sina inköp.

För att samordningen ska fungera smidigt krävs en effektiv hantering av faktureringarna. Fakturahanteringen från transporterna är inte löst. Alla leverantörer har dock e-faktura så manuell hantering är inte nödvändig.

Ett elektroniskt beställarsystem saknas. Utveckling pågår och flera kommuner har kontaktats för erfarenhetsutbyte, bland annat Kungsbacka kommun. Systemet måste täcka in alla inköpsbehov oavsett avtal och verksamhetsområde.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	15 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

På grund av osäkerhet kring kostnader, transportkapacitet etc. råkade man ut för att många intressenter föll ifrån under transportupphandlingen. I slutändan blev ändå resultatet av upphandlingen tillfredsställande.

En slutsats man kan dra av projektet är att det var klokt att starta med förbrukningsvaror. Detta eftersom man då fick chansen att köra in systemet innan de stora volymerna med livsmedel kom in.

När projektet startade fanns en stor oro för missnöje i den egna organisationer. Men man kan konstatera att det blivit mindre gnissel än förväntat. En nyckel för att lyckas bra med genomförandet av samordnade leveranser är att få med sig den egna organisationen. För att lyckas med detta måste man satsa på information och utbildning. De problem som uppstod med missnöje i den egna organisationen har minskat efterhand, men man kan konstatera att informations- och utbildningsbehovet fortfarande är stort.

För att uppnå maximal effekt måste omlastningen ske smidigt. Eftersom företaget som fått uppdraget att sköta kommunens leveranser, Box Delivery, har sin terminal i centrala Halmstad blir leverantörerna tvungna att köra in i staden för omlastning av varorna vilket inte är optimalt. En ny terminal planeras att byggas utanför stadskärnan.

IT SOM EN DEL AV LÖSNINGEN

IT-stöd saknas för närvarande men planeras. EDI-kommunikation mellan leverantör och distributör har inte diskuterats.

VIKTIGA SLUTSATSER

- En del återstår att göra i Halmstad. Framförallt behöver en intern uppföljning göras med syfte att få alla parter med på banan.
- De samordnade leveranserna har bara varit igång ett par månader så det är för tidigt att dra några säkra slutsatser, men antalet stopp jämfört med tidigare har minskat med 50 %. Detta beror bland annat på samordning av stoppställena, d.v.s. att man har färre adresser för leverans, men även på bättre fyllnadsgrad i bilarna.
- Det är viktigt att inte underskatta informationsbehovet när man arbetar med att samordna leveranser. En kommunikationsplan bör upprättas på ett tidigt stadium i processen och samtliga inblandade parter måste få information och utbildning.

FAKTA: HALMSTAD KOMMUN

89 000 invånare

Skattesats: 20,03

Budget: 3 600 mkr

Styre: Borgerligt

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	16 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

STOCKHOLMS STAD

Intervju med Stefan Nordin, upphandlingschef, Stockholms stad.

BAKGRUND OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

2004 beslöt dåvarande majoriteten i Stockholms stad att införa samordnade varuleveranser. Kommunfullmäktige fattade beslut om detta i april 2005 och beslutet hade tydligt fokus på miljövinster. Beslutet togs med full enighet. I januari 2006 tilldelades Schenker AB transportuppdraget efter upphandling. Under 2006 planerades för driftsättning vilket skedde enligt plan 1 november 2006. Projektet avslutades i december 2006 och ansvaret för avtalet lades på dåvarande Stadsledningskontoret, Upphandlingsenheten. Någon rekrytering efter projektgruppen gjordes aldrig och dialogen med Schenker upphörde. I mars 2008 kom parterna överens om att bryta avtalet och från maj 2008 har dessa upphört. När projektet avslutades fanns inget intresse att bygga upp en förvaltande organisation. Återstående arbete tillsammans med Schenker blev därför aldrig utfört. Schenker saknade helt kontaktpersoner att tala med inom Staden.

Projektet var trots detta framgångsrikt ur ekonomisk och miljömässig synvinkel. Avvecklingen är politiskt styrd och i pressmeddelandet inför avvecklingen uppger Staden att samordnade varuleveranser inte harmoniserar med planerna att sälja ut de egna verksamheterna. Behovet av varuleveranser förväntas att kraftigt reduceras.

En tydlig inköpsstrategi och IT (beställarsystem) är grundpelarna för framgång i en så stor organisation som Stockholms stad. Då dessa förutsättningar saknades blev konsekvensen mycket merarbete.

Redovisningstraditionen med manuell fakturahantering skapade stora problem när ett nytt fakturaflöde tillkom från transportören. En fakturafrekvens på en faktura per vecka till en verksamhet med totalt 2 000 arbetsplatser innebar en märkbart ökad hantering. Ett nytt ekonomisystem och organisationen kring detta klarade inte anslutning av transportören till e-faktura före driftstarten för transportsystemet, trots att man hade mer än två års förberedelsestid.

BEMANNING OCH ORGANISATION, ROLLER OCH ANSVAR

Resurser med kompetens inom IT, ekonomi och kommunikation saknades vilket innebar att organisationen inte var optimal. Även resursmässigt saknades möjlighet till kontinuerlig dialog med verksamheterna, vilket egentligen var en förutsättning för framgång. Projektgruppen bestod till en början av en person som utökades till två personer det sista projektåret. Uppdragsgivare var Kommunstyrelsen genom avdelningschefen för juridiska avdelningen. Styrgruppen bestod av upphandlingschefen på Stadsledningskontoret tillsammans med en avdelningschef från Miljöförvaltningen. Projektet var ett samverkansprojekt mellan Stadsledningskontoret och Miljöförvaltningen.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	17 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

ARBETSMODELL OCH TIDSPLAN

Arbetsmodellen fungerade bra så länge utsedda chefer fanns kvar i verksamheten. Vintern 2005 flyttade upphandlingsenheten till en ny avdelning för utvecklingsfrågor och i samband med det slutade upphandlingschefen. Två nya chefer med andra prioriteringar innebar att projektet saknade avstämningsmöjligheter och styrning. Projektet genomfördes dock enligt plan men utan förankring på tjänstemannasidan.

I efterhand kan konstateras att tidsplanen var för kort om man samtidigt skulle hinna förankra projektet hos tjänstemännen. Detta gäller både inköpare och ekonomer och deras chefer.

STYRNING FRÅN UPPDRAGSGIVAREN

Kommunfullmäktiges beslut från april 2005 samt ett projektkontrakt som styrdokument har legat till grund för projektet. Den infrastruktur som saknades på ledningsnivå (och som var en förutsättning för implementeringen) finns i någon mån på plats idag i form av beslut och organisation. Standardisering av IT- och ekonomihanteringen pågår. Under vintern och våren 2005, mitt under projektets gång, upphörde all aktiv styrning av projektet då stadsledningskontoret delvis omorganiserades och projektet fick nya personer på flera poster som uppdragsgivare.

BRA OCH DÅLIGT I UTVECKLINGSPROCESSEN

I Stockholms stad fanns det ingen tradition att se kostnader som gemensamma och inte någon strategi för att hantera gemensamma kostnader. Ingen tradition fanns heller för hur man skulle fördela kostnader.

Stadsledningskontoret styr inte de lokala verksamheterna. Stadsdelarnas förvaltningsledningar har inte heller resurser att gå in och styra. Verksamheterna kan därför i stor utsträckning ta sina egna beslut. Vanan att själv bestämma leder till frekventa köp utanför avtal och att man nonchalerar vissa centrala beslut.

Erfarenheten från projektet visar vikten av att en analys av konsekvenser inom ekonomi och inköp görs innan beslut om projekt tas.

Den projekttid som fanns att tillgå visade sig vara alldeles för kort för att man skulle hinna nå ända fram.

Stockholms stad saknade organisatoriska förutsättningar för att göra nödvändiga avtalsuppföljningar gentemot transportören. Ingen i styrande ställning ville heller ta ansvaret när projektet avslutades trots påstötningar från projektgruppen i god tid.

Ett annat problem är att Stockholms stad är en enorm organisation med väldigt många leverantörer, ca 13 000 stycken, varav de flesta står för en mycket liten del av de upphandlade volymerna. Många leverantörer var därmed inte kända av deltagarna i projektgruppen. Dessutom fanns vissa avtal hos en extern part/upphandlingskonsult. Andra avtal var lokala avtal utan kännedom från Stadsledningskontoret. Det var därför svårt att få en helhetsbild.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	18 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

IT SOM EN DEL AV LÖSNINGEN

I stora organisationer som Stockholms stad är IT-stödet mycket centralt för ekonomiska lösningar. Manuell hantering av beställningar och betalningar är inte bra. Genom komplexiteten i Stadens organisation har utvecklingen mot datorisering av centrala funktioner tagit lång tid och kostat mycket pengar.

MÅLUPPFYLLELSE

Projektet har nått samtliga sina mål med marginal. För full effekt förutsattes dock visst efterarbete efter projekttiden. Ca 200 leverantörer skulle anslutas till systemet. Utlovade beställarsystem och e-faktura kom aldrig på plats. Staden och Vägverket uppdrog vintern 2006/2007 åt miljökonsultföretaget WSP att som extern och oberoende konsult utvärdera projektet. En rapport lämnades våren 2007 och en ny uppföljning gjordes vintern 2007/2008. Den första rapporten finns tillgängliga på Vägverket och pekar entydigt på att projektet varit framgångsrikt och att ett fullföljande av arbetet med anslutning av nya leverantörer skulle innebära att uppsatta mål nåtts med marginal. En senare rapport kommer att finnas hos Vägverket före sommaren 2008.

VIKTIGA SLUTSATSER

- Inköps- och ekonomiansvariga i verksamheterna måste bli delaktiga på ett tidigt stadium.
- Bygg infrastrukturen först och håll verksamheterna utanför i starten.
- Projektet borde ha varit närmare kopplat till koncernupphandlingen.
- Information och dialog är avgörande.
- Samordnade varuleveranser är rätt lösning, men alla inblandade måste förstå och arbeta i enlighet med grundtanken.

FAKTA: STOCKHOLM STAD

783 000 invånare

Skattesats: 17,78

Budget: 37 100 mkr

Styre: Borgerligt

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	19 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

BORLÄNGE KOMMUN

Intervju med Anders Bringborn, upphandlingschef, Borlänge kommun

BAKGRUND OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

Tankarna kring samordnade leveranser i kommunens regi började när livsmedelsgrossister vägrade leverera till mindre eller avlägsna verksamheter. I andra fall lade man på särskilda leveransavgifter som gjorde inköpen orimligt dyra. Lokala leverantörer kunde inte delta i upphandlingarna då man saknade transportresurser. Flera bra leverantörer fanns och finns i närområdet och regionen (inom en radie på 10 mil). 1997 fanns det ett 20-tal potentiella leverantörer varav två hade delvis kapacitet att leverera. Inte heller lokala grossister hade möjlighet till leverans. Resultatet blev att två stora rikstäckande grossister delade på marknaden, Servera och ICA

Initiativet till en ny strategi för kommunen togs från tjänstemännen på upphandlingssidan. Alla kommuner i länet bjöds in och Borlänge tillsammans med Säters och Gagnefs blev de tre kommuner som startade projektet samordning av varuleveranser i egen regi. Landstinget var länge med i diskussionerna men hoppade av i slutskedet. Flera externa parter bidrog med projektpengar, totalt ca 600-700 tkr. Den samlade projektkostnaden var ca 1 mkr 1998.

I upphandlingen av en transportör lämnade tre åkerier offert och Maserfrakt vann. En ny upphandling av transportör gjordes 2004 med samma resultat och nästa upphandling ska ske 2009. Efter driftstart behövdes lossningsplatserna ses över och upprustas. Kajer, lagringsutrymmen m.m. behövde anpassas till de nya förutsättningarna. Kostnaderna blev dock marginella. Transporterna utförs två gånger per dygn. På ettermiddagarna går transporterna till de mindre mottagningsköken med bl.a. färdigmat från centralköket (cook and chill). Morgonturen går till centralkök och produktionskök. Alla leveranser sker på tid när köken är obemannade. Det innebär att man slipper problem med ansvar och att man får mycket få klagomål. Intressant i sammanhanget är att Servera som huvudleverantör tillhandahåller transportburar även för transporter mellan omlastningscentralen och köken. Även Dafgårds tillhandahåller lastbärare i form av frysskåp.

BEMANNING OCH ORGANISATION, ROLLER OCH ANSVAR

Tre personer deltog i projektarbetet på deltid, totalt 1,5 årsarbetare. Den politiska ledningen var väl informerad under projekttiden men hade en relativt passiv roll.

ARBETSMODELL OCH TIDPLAN

Planeringen från start var realistisk. Inkörsproblemen var mindre än väntat. Att samma chaufförer återkom blev ett plus för service och kvalitet vilket ytterligare markerades av

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	20 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

att samma åkare kört hela perioden. Dessutom ser åkaren uppdraget som ett prioriterat referensuppdrag.

Implementeringstiden var för kort vilket ledde till problem i starten. Istället för en månad hade man behövt minst tre månader.

STYRNING FRÅN UPPDRAGSGIVAREN

Viktiga incitament för att driva projektet med samordnade leveranser är och har varit desamma under hela utvecklingsperioden:

- Relationer till det lokala näringslivet
- Miljö och ekonomi

Ett beslut togs av Kommunstyrelsen 1998 och därefter har arbetet varit en angelägenhet för tjänstemännen. En stabil politisk grund har förenklat arbetet under hela projektperioden.

BRA OCH DÅLIGT I UTVECKLINGSPROCESSEN

För att få engagemang från så många lokala producenter som möjligt hade man öppet hus i alla deltagande kommuner. Gensvaret var dock dåligt. En lokal potatisodlare per kommun lämnade anbud, totalt fem för regionen. Av de stora grossisterna är Servera fortsatt mycket negativa till projektet medan Dafgårds och Scan har en betydligt mer positiv inställning. Detta har också visat sig i de transportrabatter som lämnats i upphandlingarna.

Under 2000-talet har de stora grossisterna alltmer prioriterat sina egna varumärken, vilket även noterats i massmedia. Resultatet har blivit att de stora producenterna försöker gå loss från sitt beroende av grossister. Detta skulle vara gynnsamt prismässigt för kommunerna men dagens regelverk för upphandlingar motverkar en sådan utveckling. Producenterna vågar inte riskera en konflikt genom att lämna egna anbud på uppdrag som inte varar längre än 2 - 3 år.

Mycket tid har lagts ned på information till kökspersonalen. Personalen var till en början tveksamma till den nya leveransordningen men ser idag lösningen som självklar. Ingen vill gå tillbaka till det som var tidigare.

IT SOM EN DEL AV LÖSNINGEN

IT har kommit in i bilden först under senare tid i form av beställarsystem och e-faktura. Utveckling pågår. 1998-99 kunde inga IT-leverantörer presentera fungerande lösningar.

MÅLUPPFYLLELSE

Samtliga mål har nåtts. Lönsamheten har varit svår att beräkna eftersom ingen analys gjordes av nuläget före driftstart. Sammantaget kan man ändå säga att verksamheten

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	21 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

med säkerhet bär sina kostnader. På miljösidan har mycket vunnits genom de krav man haft i upphandlingarna.

VIKTIGA SLUTSATSER

Det kanske mest positiva i utvecklingen är att man gått från två lokala leverantörer till 13. Viktigt i sammanhanget är att de små leverantörerna inte får bli beroende av kommunen volymmässigt. För att inte lägga alla ägg i samma korg och ha möjlighet att överleva även om kommunen väljer en annan leverantör i framtiden får leveransåtagandet högst omfatta 50 % av produktionskapaciteten.

Fler leverantörer har inneburit mer arbete med beställningar. Med IT-stöd blir även den delen enklare.

Personalen var i starten ganska avvaktande. Man upplevde det besvärligare att göra beställningar till fler leverantörer. Trots det kan man säga att motståndet varit mindre än förväntat. Ingen vill idag gå tillbaka till det gamla systemet. Med facit i hand kan man säga att bättre information under projektiden hade kunnat överbrygga den tveksamhet som trots allt fanns bland anställda på köken.

CHECKLISTA

- Det är viktigt med information till leverantörer och producenter samt till dem inom organisationen som påverkas av det nya systemet.
- En bra transportör är viktigt för en smidig hantering.
- Marknadsföring mot lokala leverantörer är viktigt för att de ska delta i upphandlingarna.
- Ersättningsprodukter måste kunna levereras snabbt vid störningar och reklamationer.

FAKTA: BORLÄNGE KOMMUN

47 000 invånare

Skattesats: 22,66

Budget: 2 135 mkr

Styre: Socialdemokraterna

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	22 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

LINKÖPINGS KOMMUN (SAMLIC)

I projektarbetet var Linköpings kommun informationsmottagare och hade, till skillnad från övriga exempel i detta dokument, ingen aktiv roll. Det har varit svårt att nå personer ingående i projektet för intervju varför sammanfattningen nedan helt grundar sig på VTI:s rapport från 2005 (se litteraturförteckning). Sedan projektet avslutades har inget gjorts för etablering av en fast organisation för genomförande.

BAKGRUND OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

Projektet utfördes som ett examensarbete på Linköpings universitet, finansierat av Vinnova. Det grundläggande problemet är framkomligheten i Linköpings centrala delar för i första hand distribution av varor till handlarna. Trängseln skapar merkostnader som i sin tur hindrar tillväxten i innerstaden.

Målet med examensarbetet var att skapa ett ekonomiskt och logistiskt effektivt transportsystem som är uthålligt och miljöanpassat.

I arbetet deltog tre transportörer, DHL, Posten och Schenker. Linköping delades upp i tre zoner med en transportör per zon. Gods från övriga transportörer samordnades av den ansvariga transportören. Byte av gods skedde på Schenkers terminal. Fyra ordinarie fordon deltog i utkörningen och vid de tillfällen när kapaciteten inte räckte till utökades antal turer. Utkörning skedde normalt på förmiddagar.

Arbetet utgick från följande frågeställningar:

- Vilka effektivitetsvinster kan göras med samdistribution?
- Hur kan en lösning med samdistribution i Linköping se ut inom den närmaste framtiden?
- Vad krävs för att samdistribution i Linköping ska bli hållbart i ett långsiktigt perspektiv?

ARBETSMODELL OCH TIDPLAN

De praktiska testerna utfördes under en period på nio veckor och med en begränsad del av fraktvolymerna (ca 30 %). I efterhand har man via simuleringar gjort bedömningar av systemlösningar vid samordning av de totala volymerna.

BRA OCH DÅLIGT I UTVECKLINGSPROCESSEN

Fyllnadsgraden påverkades negativt av att extra turer fick göras vissa dagar på grund av kapacitetsproblem. De extra turerna hade lägre fyllnadsgrad.

Vissa grunddata är missvisande för beräkningen av fyllnadsgraden. Relationen mellan försök och traditionella transporter är dock relevant.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	23 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

IT SOM EN DEL AV LÖSNINGEN

Scanning behövs för dokumentering av gods.

Ruttplaneringssystem används redan idag för optimering av körrutter i de större åkerierna.

Båda dessa tekniker har en relevans vid större transportmängder. På orter med begränsade volymer är ett digitaliserat transportstöd av mindre betydelse.

Fakturaunderlag och fakturahantering bör dock i största möjliga utsträckning hanteras elektroniskt.

MÅLUPPFYLLELSE

Sammanfattningsvis konstateras att 14 % av den totala tidsåtgången för leveranser frigjorts, 25 % av fordonen kan användas till annat genom ökad fyllnadsgrad (ökning från 53 % till 78 %) samt att antal kilo per pallplats ökat med 47 %. Det leder i sin tur till minskade utsläpp till luften, minskad trängsel, lägre buller och ökad trafiksäkerhet. Ur ekonomisk synvinkel konstateras följande: *Oavsett vilken form samdistributionen tar måste besparingarna för transportörerna vara så stora att de finner det lönsamt att delta i samdistribution i stället för att leverera godset själv.*

VIKTIGA SLUTSATSER

- Det är av största vikt att dialogen hålls öppen mellan de olika parterna som ingår. Lösningar måste bygga på väsentliga behov och vara accepterade av användarna.
- Projektfinansieringen måste vara klar, både beträffande förstudie och genomförande. Utan projektpengar kommer projektet att läggas ned.
- Kommunerna har en viktig roll i utvecklingen av infrastrukturen.


Lokalisering av terminal för omlastning bör ta hänsyn till följande faktorer:

- Lätt tillgänglig från de större trafiklederna
- Ligga nära distributionsområdet
- Ha tillräcklig kapacitet för att hantera de planerade varumängderna
- Ha tillräckligt antal lastbryggor
- Tillräckliga markytor för manövrering av fordon

Om försortering kan ske innan leverans till logistikcentra sparas mycket tid och manuellt arbete. Använd befintliga terminaler och optimala (ur storlekssynpunkt) fordon för bästa ekonomi. Ur trafiksäkerhetssynpunkt bör dock mindre fordon användas.

CHECKLISTA, FRAMGÅNGSKRITERIER

- Förankring hos samtliga parter, inte minst hos beslutsfattarna, och öppen kommunikation

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	24 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

- Tydlig ansvarsfördelning
- Samordningen måste omfatta det totala flödet, annars blir effekten begränsad och parallella flöden kan uppstå
- Brådskande transporter måste kunna särbehandlas
- Samordningen måste kunna fungera utan att konkurrensen sätts ur spel

FAKTA: LINKÖPINGS KOMMUN

139 000 invånare

Skattesats: 20,40

Budget: 5 557 mkr

Styre: Borgerligt

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	25 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

STOCKHOLMS LÄNS LANDSTING

Intervju med Anders Carlsson, logistikchef, Stockholms läns landsting.

BAKGRUND OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

Stockholms Läns Landsting antog år 2000 en ny organisation för inköp och upphandling inkl. sterilcentral och medicinteknisk avdelning. Samtidigt slogs Huddinge sjukhus och Karolinska sjukhuset samman till Karolinska universitetssjukhuset.

År 2003 omorganiserades verksamheten efter ett budgetunderskott. I samband med detta blev det stor omsättning på chefer i organisationen. En ny samlad logistikfunktion och egen produktion av mat samt servicetjänster och beställarkompetens i egen organisation blev resultatet. Livsmedel handlas nu upp av upphandlingsavdelningen centralt.

Nuvarande organisation gäller från 2008 och omfattar servicetjänster och logistik inkl. patienttransporter och interna varuflöden. Idag är det fler flöden ut från sjukhusen än in. Orsaken är att smittat material som sprutor och kompresser m.m. ska hanteras i särskilda strömmar.

Landstinget har ett helägt dotterbolag, Medicarrier, med uppgift att leverera lagerhållna varor till verksamheterna. Utöver dessa transporter finns även SLL Transport med uppgift att sköta budtransporter och internpost.

Under vintern och våren 2008 har en extern konsult anlåtats för att göra en översyn av Medicarriers uppdrag och organisation.

BEMANNING OCH ORGANISATION, ROLLER OCH ANSVAR

Landstingets transporter och logistik delas på flera ansvarsområden. SLL Transport är en fristående transportorganisation för extern distribution, inklusive posthantering. Övriga leveranser sköts av landstingets helägda dotterbolag Medicarrier, som är landstingets centralförråd. De större sjukhusen har i en särskild organisation ansvaret för de inre transporter, såväl varuleveranser som patienttransporter inom sjukhusen.

50 % av fraktvolymerna går via Medicarrier. Övriga leveranser sker i form av direktleveranser från grossist. Ett problem är debiteringsmodellen för beställda varor (från Medicarrier) som innebär att beställarna betalar varorna inklusive ett påslag för hantering på ca 25 %.

ARBETSMODELL

Ett nytt sjukhus planeras i Solna vilket kommer att leda till ny organisation och nya lösningar. I samband med detta måste även den externa logistiken slutligen lösas. Det

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	26 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

krävs väl utbildade inköpare för rätt inköp, såväl ur ett ekonomiskt som miljömässigt perspektiv.

Köken kommer att förvandlas till mottagningskök. Tillagning kommer i framtiden helt att ske hos extern part.

STYRNING FRÅN LANDSTINGSLEDNINGEN

Ett strategiskt beslut väntas till hösten angående lagerhållna varor. Idag används Medicarrier, vilket innebär onödiga kostnader eftersom deras verksamhet är dyr och omfattande. Påslaget för lager, plock och pack samt leverans är 24-25 %. Detta medför att många beställare går vid sidan om Medicarrier och handlar utan avtal. Budgetkraven väger tyngre än lojalitet mot ingångna avtal. Köpbeteendet följs inte heller upp och inköp vid sidan av avtal ger inga sanktioner.

Den politiska styrningen varierar mellan mandatperioderna. Inköp bör ske via Medicarrier men lojaliteten är inte så stor. Incitament saknas eftersom köp vid sidan av avtal inte bestraffas trots att kostnaderna totalt ökar. Som mellanlager borde Medicarrier endast ha strategiskt viktiga varor i lager och mer styra verksamheten mot Cross-docking. Istället för att verksamheterna styr Medicarrier har Medicarrier snarare blivit kravställare på verksamheterna.

BRA OCH DÅLIGT I UTVECKLINGSPROCESSEN

Just in time via interna streckkoder är under utveckling men RFID (streckkodsavläsning vid uttag ur förrådet) kommer att dröja. Detta eftersom behov saknas.

Den interna logistiken på sjukhusen är mycket omfattande men gränssnittet är inte tydligt mot externa transporter. Dessa borde samverka bättre.

Under förra mandatperioden fanns ett uttalat intresse att samverka i logistikfrågor mellan kommunen och landstinget. Sedan dess har båda parter bytt politisk majoritet och flera nyckelpersoner har slutat. Behovet av samverkan kvarstår dock och förhoppningar finns till förnyade kontakter när landstinget ska förnya avtalet om budtjänster, där Staden har intressen med posthantering m.m.

IT SOM EN DEL AV LÖSNINGEN

Alla beställningar från Medicarrier görs elektroniskt. Betalning till Medicarrier sker via e-faktura. Det finns även en plan för hur övriga leverantörer ska anslutas till systemet. Inköpssystem och databaser är gemensamma för alla sjukhusen.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	27 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

MILJÖ

Miljökrav ställs vid inköp av varor. I logistiken finns miljöhänsyn beaktade endast hos landstingets transportavdelning, SLL Transport. Inga särskilda krav ställs på leverantörer.

VIKTIGA SLUTSATSER

- Varusortiment, lager, transport och leveransbehov måste utgå från brukarnas behov.
- Satsningar på miljöområdet kommer aldrig att ske om man inte samtidigt kan ta hem satsningarna ekonomiskt. Budgetkraven styr.

FAKTA: STOCKHOLMS LÄNS LANDSTING

1,9 milj invånare

Skattesats: 12,10

Budget: 50 000 mkr

Styre: Borgerligt

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	28 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

JÄMTLANDS LÄNS LANDSTING

Utdrag ur Logistikutredning för Jämtlands Läns Landsting, Schenker Consulting AB, 2002-04-10.

Denna utredning gjordes för dryga sju år sedan. Landstinget har inte gått vidare i utredningen. 2005 gjordes en intern utredning av Landstingsservice med inriktning på outsourcing. Inte heller den utredningen har lett till praktiska förändringar inom lager och leveranser. Samarbetet fortsätter dock med Östersunds kommun och Gröna bilister.

BAKGRUND

Landstinget i Jämtland har som ett miljömål att minska CO₂-utsläppen med 15 % på tre år. Det innebär att såväl transporter som uppvärmning måste effektiviseras för att uppfylla miljömålet. I det interna arbetet finns också ett uppdrag att minska dess kostnader. När det gäller gods- och persontransporter finns uppgifter inom organisationen men helhetsbilden saknas om bl.a. flöde, intervaller, fordonslag etc. Det finns ett behov att kartlägga godsflödet och persontransporterna inom organisationen samt att få kunskap om Länstrafikens transporter. Syftet är att minska kostnaderna för landstingets transporter samt att få dem mer miljöanpassade och trafiksäkra. Därför genomfördes en logistikutredning som grund för en utveckling av åtgärder inom transportområdet.

Parter i utredningen var Jämtlands Läns Landstings serviceförvaltning, Emefté och Vägverket Region Mitt. Utredningen omfattade såväl persontransporter som godstransporter. Utdragna texter omfattar här i första hand godstransporter. Emeftés lagerverksamhet berörs inte i rapporten.

Uppgifter om godsmängder har inte varit möjliga att få fram. Det har därför varit svårt att dra några slutsatser om effektiviteten i genomförda transporter jämfört med externa alternativ.

INTERNA TRANSPORTER

Det förekommer två typer av interna godstransporter nämligen post- och provturer samt förrådsturer. Båda typerna av turer är slingor som körs måndag till fredag mellan Landstingets inrättningar. Samtliga turer körs huvudsakligen med egna fordon. Externa parter anlitas i väldigt liten omfattning.

På ett år (251 arbetsdagar) tillryggalägger bilarna som kör post och provturerna totalt 394 773 km.

I förrådsturerna hämtas och lämnas förrådsmateriel, hjälpmedel, mat, medicinboxar, gas, tvätt, källsortering etc. Dessutom kör några av bilarna beställningstrafik (flyttningar etc.) för Landstinget. Det finns fyra förrådsbilar som kör varsin tur. Typ av gods är post, moppar, apoteksvaror, mat, förrådsmateriel, gas, källsortering, tvätt, hjälpmedel, förrådsmateriel, tomcontainers och tompall i retur.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	29 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

Förrådsturerna körs i princip via samma orter som post- och provturena. Det finns några orter som inte förrådsturerna stannar vid men totalt sett så besöker förrådsturerna fler orter än post- och provturena.

Förutom de fordon som kör förrådsturerna finns det ett fordon som hör till Emeftés C-Depån. En kör leveranser till privatpersoner över länet och den totala körsträckan var 71 890 km (2001).

De externa transporter som förekommer är dels ankommande transporter till C-Depån, ankommande leveranser direkt till Landstingets inrättningar samt avgående transporter från C-Depån. Leveranser direkt till Landstingets inrättningar förekommer i mindre omfattning. Det stora flödet går via Emefté och C-Depån.

Ankommande leveranser till C-depån:

Ett års leveranser har beräknats till 2 244 sändningar och 1 250 ton. För godstransporter inom länet som inte klaras med egna fordon anlitas i huvudsak två externa parter. För mindre sändningar (paket) anlitas Posten och för stycke-, partigods anlitas Schenker AB. Posten kör paketsändningar till privatpersoner i länet med lantbrevbärare. Genomsnittlig körsträcka är fem mil och snittsändningen är ca sju kg. Posten kör ut 150 paket per månad. Detta motsvarar 90 000 km, 12 600 kg och 1800 sändningar per år. Leveranserna sker med personbil av kombimodell.

De flesta transporterna inom länet avgår från C-Depån. Det förekommer transporter från andra inrättningar inom Landstinget men i mindre omfattning. Övervägande del, ca 53 %, av sändningarna går utom länet (till eller från länet). För dessa sändningar är snittavståndet 657 km och snittvikten 41 kg. För resterande del av sändningarna, de som går inom länet, är snittavståndet 349 km och snittvikten 81 kg.

För sändningarna utom länet är den totalt körda sträckan 274 490 km. För transporter inom länet är motsvarande värde 132 227 km. Merparten av sändningarna hör till Emeftés kundnummer. I samtliga transporter som gått utom länet är Östersund mottagnings- eller avsändningsort.

När det gäller transporter inom länet är Östersund avsändningsort i samtliga fall. Schenker anlitar 13 åkerier för inhämtning/utkörning inom länet och sju åkerier för fjärrtransporter (till/från länet). Det förekommer även att gods skickas med Länstrafiken.

IT-STÖD

Det IT-stöd som finns vid beställningar är intranet (vid förrådsbeställningar) och Internet, i mindre omfattning då man beställer direkt från externa leverantörer.

LOKALA LAGER/FÖRRÅD

Samtliga enheter har egna förråd. För de mest frekventa produkterna har man ett förråd som täcker behovet under 1-2 veckor (en vecka är vanligast förekommande). De flesta enheterna har ganska begränsade utrymmen varför man försöker hålla de lokala förråden så små som möjligt.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	30 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

SAMMANFATTNING

I rapporten finns inte några konkreta förslag till förbättringar. Man konstaterar att de interna transporterna väl så effektiva som de externa och att man ser mervärden i de interna transporterna beträffande servicegrad och tillgänglighet. En huvudfråga för Landstinget är om man ska fortsätta med egna fordon eller om man ska låta en extern part överta de interna transporterna.

Minst lika viktigt är att ifrågasätta om det är rätt saker som utförs i den interna transportverksamheten innan man bestämmer om den ska utföras med egna eller externa fordon. En viktig del är att definiera servicenivåer utifrån kundernas krav och förväntningar och ställa dessa i relation till kostnad och miljökonsekvenser. Detta kan innebära att man i högre grad erbjuder en differentierad service.

I rapporten konstateras att syftet med effektiviseringen är att minska både kostnader och miljöbelastning. Med detta som utgångspunkt finns ett antal punkter som bör utredas vidare.


Avslutningsvis konstateras följande. Det finns ingen samlad, aktuell information över vad som körs och hur mycket som körs i post- och provturererna och i förrådsturerna. Därför bör den interna transportverksamheten följas upp kontinuerligt för att man ska kunna bedöma effektiviteten av de interna transporterna och för att kunna jämföra med externa alternativ. Detta kräver antingen att man registrerar vad som körs under kortare perioder kontinuerligt eller att samtliga leveranser registreras kontinuerligt. Det senare kräver förmodligen någon form av systemstöd för att inte uppföljningen ska bli administrativt betungande. Om man inte följer upp den egna transportverksamheten vet man inte om den är effektiv eller inte, man vet inte vad som behöver förbättras och det finns ingen möjlighet eller intresse för en extern part att lämna ett anbud på de interna transporterna. När det är klarlagt om de interna transporterna är effektiva eller inte har Landstinget valet att fortsätta med de interna transporterna eller att låta externa parter ta över delar eller hela transportverksamheten. Om man väljer att behålla de interna fordonen bör man se över möjligheterna att samordna post- och provturererna med förrådsturerna och med de interna transporterna. Sjukresefordonen bör kunna köra post och prover förutom persontransporter. Samtliga transporter med egna fordon sker under samma tid, mellan 07.00-17.00 med mindre variationer, undantaget vaktronderingsfordonet som är igång dygnet runt. Vid en samordning borde man se över möjligheterna att arbeta med olika tidsperioder så att ett fordon kan användas till flera saker under dygnet. Om samordningen lyckas minskar transportarbetet, fyllnads- och nyttjandegraden ökar och man kan lösa uppgiften med färre fordon. Detta ger både ekonomiska och miljömässiga besparingar.

FAKTA: JÄMTLANDS LÄNS LANDSTING (ÅR 2002)

Inom Jämtlands Läns Landsting arbetar totalt nästan 4000 personer.

Bruttobudget: 24 Mdr kr

Landstinget är indelat i kärnverksamheterna Länssjukvård, Primärsjukvård, Folkvandvård och Länsutveckling.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	31 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

Jämtlands Läns Landsting verkar inom ett område som till ytan är lika stort som Danmark men som bara har ca 130 000 invånare.

Länssjukhuset är placerat i Östersund. Primärvården inom Jämtlands Läns Landsting består av 29 Hälsovårdscentraler och ett tiotal Distriktssköterskemottagningar. Folktandvården består av 28 tandvårdskliniker. I Östersund och Strömsund finns tandtekniska laboratorier.

Serviceförvaltningen Emefté förser kärnverksamheterna med de varor och tjänster som behövs för respektive verksamhet. Emefté har ett lager i Östersund (C-Depån), i anslutning till Landstingstvädden, där stor del av Landstingets sjukvårds och förbrukningsmateriel tas emot, lagerhålls och körs ut till de olika inrättningarna.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	32 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

VIKTIGA SLUTSATSER FRÅN EXEMPLEN

Nedan följer en sammanställning i punktform av slutsatser som kan dras från ovanstående exempel:

- Kommunerna har en viktig roll i utvecklingen av infrastrukturen och offentliga och privata aktörer kan samverka för att hitta effektiva transportlösningar.
- De politiska ambitionerna kan komma att påverka den här typen av projekt i framtiden. I Stockholm är det uppenbart att växlande majoriteter skapar nya prioriteringar vart fjärde år. I fallet med de samordnade varuleveranserna ser idag den borgerliga majoriteten det som oförenligt att kombinera trafiksamordning av egna transporter med ambitionerna att sälja ut kommunala verksamheter. I förlängningen menar man att kommunen inte kommer att ha egna varuleveranser i den omfattningen att samordning är meningsfull.
- Vi säger alltid att förändringar tar tid, men när vi väl är där har vi glömt den förutsättningen och känner frustration över att allt inte går så snabbt som vi önskat. En viktig beståndsdel i ett förändrat beteende är att man känner att det finns egna fördelar i det som ska skapas. Sådana fördelar är inte alltid uppenbara i början.
- Det är av största vikt att dialogen hålls öppen mellan de olika parterna som ingår. Lösningar måste bygga på väsentliga behov och vara accepterade av användarna.
- Projektfinansieringen måste vara klar, både beträffande förstudie och genomförande. Utan projektpengar kommer projektet att läggas ned.
- Inköps- och ekonomiansvariga i verksamheterna måste bli delaktiga på ett tidigt stadium. Beteenden som avtalstrohet, planering och samordning av inköp mm påverkar direkt mängden transporter och i förlängningen miljö och ekonomi. Att kunna använda stödsystem för beställning med den statistik och information om köpbeteenden som ett sådant system kan ge är direkt avgörande för projektets resultat.
- Bygg infrastrukturen först och håll verksamheterna utanför i starten
- Information och dialog är avgörande
- Samordnade varuleveranser kan var den rätta lösningen, men alla inblandade måste förstå och arbeta i enlighet med grundtanken
- Leverantörer får inte bli beroende av kommunen volymmässigt. För att inte lägga alla ägg i samma korg och ha möjlighet att överleva även om kommunen väljer en annan leverantör i framtiden får leveransåtagandet högst omfatta 50 % av produktionskapaciteten
- Fler leverantörer ger mer arbete i beställningsfasen, men med en utvecklad elektronisk hantering (IT-stöd) blir även beställningarna enklare
- Använd befintliga terminaler och optimala (ur storlekssynpunkt) fordon för bästa ekonomi. Ur trafiksäkerhetssynpunkt kan dock mindre fordon vara lämpligt

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	33 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

- Varusortiment, lager, transporttidpunkt och leveransbehov måste utgå från brukarnas behov, men för att få optimal samordningseffektivitet behöver även beställningar och leveranstidpunkter samordnas
- Satsningar på miljöområdet kommer aldrig att ske om man inte samtidigt kan ta hem satsningarna ekonomiskt. Budgetkraven styr.
- Arbeta i kommunens befintliga hierarki, chefer kan känna sig överkörda
- Förändringar tar tid – planera långsiktigt
- Se till att rationaliseringar tas hem
- Använd processtänkande
- Använd personer i projektet med hög trovärdighet i den egna organisationen
- Om tanken är att fler lokala leverantörer ska delta i upphandlingar är marknadsföring och information till lokala företag viktigt
- Ersättningsprodukter måste kunna levereras snabbt vid störningar
- Förankring hos samtliga parter, inte minst hos beslutsfattarna, och öppen kommunikation
- Tydlig ansvarsfördelning
- Samordningen måste omfatta det totala flödet, annars blir effekten begränsad och parallella flöden kan uppstå
- Brådskande transporter måste kunna särbehandlas
- Samordningen måste kunna fungera utan att konkurrensen sätts ur spel
- Leverantörerna har visat sig i flera fall vara direkt negativa till samordnade varuleveranser. Det är viktigt att informera dessa om vad som pågår och vad som förväntas av dem. I nästa steg är det deras vilja att rabattera sina priser som avgör lönsamheten i projektet

Lokalisering av terminal för omlastning bör ta hänsyn till följande faktorer:

- Lätt tillgänglig från de större trafiklederna
- Ligga nära distributionsområdet
- Ha tillräcklig kapacitet för att hantera de planerade varumängderna
- Ha tillräckligt antal lastbryggor
- Tillräckliga markytor för manövrering av fordon

CHECKLISTA

Vid genomgång av intervjuerna för att hitta de direkt avgörande faktorerna för ett framgångsrikt logistikprojekt kan det konstateras att det mer handlade om formerna för projektet än sakfrågorna i sig. Ramverket i form av en checklista handlar därför om förutsättningar för projektet, eller om man så vill: Traditionell ledning och styrning av projekt.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	34 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

Ta fram en projektplan:

- Tydlig vision – Vilken är den långsiktiga bilden av vårt uppdrag? (tas fram av uppdragsgivaren).
- Under projektarbetet: Leder besluten i projektet till att vi når vår vision?
- Styrning – Vem är vår uppdragsgivare och vilka intressenter har vi? Hur ser vår styrgrupp ut? Vilka befogenheter har vi/styrgruppen? Vad förväntas vi uppnå?
- Vad ska vi göra för att nå våra mål och hur ser tidsplanen ut?
- Bemanning – Vilka kompetenser behövs i projektet, hur många behöver vi vara och hur ska vi organisera oss?
- Utbildning – Har alla utbildning i projektarbete, även styrgruppen?
- Hur ska återredovisningen till uppdragsgivaren ske?

Planen ska godkännas skriftligen av uppdragsgivaren och vara det samlande dokument som är underlaget för all rapportering och dokumentation.

Ta fram en kommunikationsplan - Vilka ska informeras, om vad, när och hur?

Med en godkänd projektplan blir dialogen med styrgrupp och uppdragsgivare enkel och rak. Alla beslut dokumenteras och följs upp. Avvikelse rapporteras med förslag till åtgärd. Kompletterat med en kommunikationsplan kan man i tid sätta in informations- och utbildningsinsatser mot nyckelgrupper och därigenom undvika förseningar i projektet och motstånd från grupper som påverkas av projektet men som inte förstått eller fått utbildning i tid.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-29	SIDOR	35 (35)
	GODA EXEMPEL	SAMORDNADE LEVERANSER			

LITTERATUR

Distributionsutredning avseende livsmedelstransporter, dnr 04/98:059
Borlänge kommun 1998-10-26

Framtidens logistik – Slutrapport
Karolinska universitetssjukhuset 2007-07-20

B 112 Slutrapport för projekt inom Miljömiljarden, Miljöeffektiva transporter, dnr 466-2794/2005
Stockholms stad 2006-11

Logistikutredning Jämtlands läns landsting

Schenker Consulting AB 2002-04-10
Effektivare transporter med samdistribution, ett projekt inom Samlic hösten 2005

VTI notat 8-2005

Avslutsrapport SPAR 04
Katrineholms kommun 2006-11