

Granskning av samordnad varudistribution i Borås Stad

Stadsrevisionen. Borås

Rapport

Anna Sandström
Anna Duong

20
22

Innehåll

| | |
|--|-----------|
| 1 PROJEKTBEKRIVNING | 3 |
| 1.1 Bakgrund | 3 |
| 1.2 Syfte och frågeställning | 3 |
| 1.3 Avgränsningar | 3 |
| 1.4 Revisionskriterier | 3 |
| 1.5 Ansvarig nämnd/styrelse | 3 |
| 1.6 Metod | 4 |
| 1.7 Granskningsansvariga | 4 |
| 2 GRANSKNINGSRESULTAT | 5 |
| 2.1 Samordnad varudistribution – teoretiska utgångspunkter | 5 |
| 2.1.1 Samordnad varudistribution och distributionscentral | 5 |
| 2.1.2 Omvärldsanlys - Andra kommuners distributionscentraler | 7 |
| 2.2 Kommunfullmäktiges mål och styrande dokument | 7 |
| 2.2.1 Kommunfullmäktiges indikatorer | 7 |
| 2.2.2 Borås Stads kostpolicy | 8 |
| 2.3 Beslutsunderlag för inriktningsbeslut – samordnad varudistribution | 9 |
| 2.3.1 Inriktningsbeslut samordnad varudistribution | 12 |
| 2.3.2 Driftsättning, Initiativärenden och övriga synpunkter | 13 |
| 2.4 Intervjuer och övriga granskningsresultat | 16 |
| 2.4.1 Införande av samordnad varudistribution | 16 |
| 2.4.2 Samordnad varudistribution i Borås Stad | 17 |
| 2.4.3 Ökad konkurrens | 20 |
| 2.4.4 Kommunikation och organisation | 22 |
| 2.4.5 Kostnad-nytta-analys | 23 |
| 2.4.6 Livsmedelstillsyn | 27 |
| 2.4.7 Kommunfullmäktiges styrdokument och indikatorer | 28 |
| 2.5 Ekonomisk utvärdering | 30 |
| 3 STADSREVISIONENS BEDÖMNINGAR | 32 |
| 4 KÄLLOR OCH REFERENSLITTERATUR | 37 |
| BILAGA 1. EKONOMISK UTVÄRDERING AV DISTRIBUTIONSCENTRALEN | 39 |
| BILAGA 2. SAKNAT ELLER FEL GODS VID LEVERANS | 42 |

1.6 Metod

Metoden för granskningen är dokumentstudier, intervjuer med köksmästare/kökschefer samt berörda tjänstepersoner på förvaltningarnas enheter, berörda tjänstepersoner vid andra förvaltningar, tjänstepersoner på avdelningen Koncerninköp samt intervjuer med företrädare gällande samordnad varudistribution på distributionscentralen inklusive studiebesök på distributionscentralen.

Som en del av granskningen har Revisionskontoret även genomfört en ekonomisk utvärdering. Utvärderingen bygger på tillgängliga uppgifter och sifferunderlag från verksamhetssystemet Agresso.

1.7 Granskningsansvariga

Granskningsledare för projektet är Anna Sandström. Projektmedarbetare är Anna Duong.

2 Granskningsresultat

Samordnad varudistribution och distributionscentral är begrepp som kan ha olika innebörd. Av dessa skäl inleds redogörelsen av rapportens granskningsresultat med en enkel genomgång av dessa begrepps teoretiska utgångspunkter.

Viktiga revisionskriterier i granskningen är Kommunfullmäktiges indikatorer och de målsättningar som angavs vid Kommunfullmäktiges beslut om införslin av samordnad varudistribution i Borås Stad. I inledningen av rapporten finns av dessa skäl en genomgång av Kommunfullmäktiges indikatorer, målsättningar i beslutsunderlaget och kommunfullmäktiges beslut. I denna del finns även initiativärenden, nämndskrivelser m.m. som tillkommit efter inriktningsbeslutet beskrivna.

Mot bakgrund av Kommunfullmäktiges målsättningar och beslut redogörs sedan för intervjuresultat och för den ekonomiska sammanställning som Revisionskontoret genomfört som en del av granskningen. Båda dessa granskningsinsatser syftar till att besvara granskningens revisionsfrågor.

I vissa delar av rapporten finns sammanfattande texter. Värt att betona är att sammanfattningarna är Revisionskontorets bild av viktiga förhållanden.

2.1 Samordnad varudistribution – teoretiska utgångspunkter

2.1.1 Samordnad varudistribution och distributionscentral

Distributionscentral (DC) är Borås Stads namn på den samlastningscentral som samlar varor.¹ En samlastningscentral kan antingen ägas av transportören, kommunen eller någon/några leverantörer. Trafikverket menar i sin skrift *”Logistik inom kommunal verksamhet”* att kommunen får bättre inflytande på placering och utformning om kommunen självt äger centralen. Samtidigt innebär det att kommunen tar på sig en del av ansvaret för att distributionsverksamheten fungerar på ett optimalt sätt. Dessutom måste kommunen i det fallet binda upp kapital i samlastningscentralen.²

Med en strategiskt välbelägen samlastningscentral förbättras förutsättningarna för en energi- och kostnadseffektiv samdistribution. För att uppnå detta kan nyinvestering behöva ske och om en extern aktör ska vara intresserad att göra detta kan vissa garantier fordras från kommunens sida. Kommunen kan dessutom ställa krav på transportfordonen, till exempel miljökrav, lägsta ålder och ISA, så att betydelsen av sådana garantier förstärks ytterligare.³

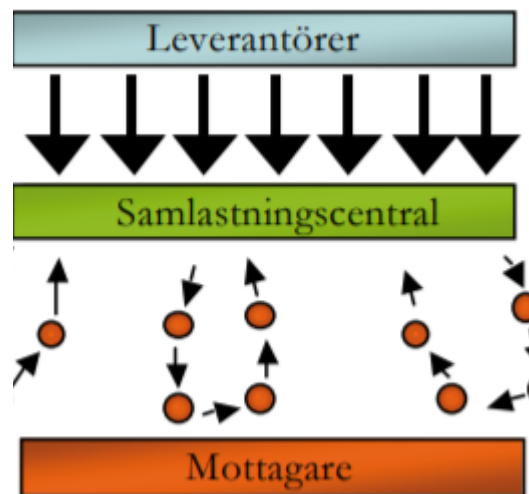
Samordnad varudistribution innebär att inleveranser av varor styrs till en samlastningscentral. Därifrån samordnas utleveranserna till kommunens enheter antingen i kommunens egen regi eller genom att en extern distributör kör ut varorna. Även samlastningscentralen kan ägas och drivas antingen i egen regi eller genom extern distributör. Om extern distributör anlitas måste både samlastningscentralen och distributören upphandlas enligt LOU.⁴

¹ Borås Stads webbsida, intranätet: <https://intranet.boras.se/serviceochstod/hjalpochsupport/upphandlingochinkop/samordnadvarudistribution.4.5c3b901316483060a0e81a66.html>

² Trafikverket, 2011:095, ”Logistik inom kommunal verksamhet”, sid 31

³ Ibid

⁴ Ibid



Figur 1. Schematisk beskrivning av samordnad varudistribution.⁵

Ett stort antal förbrukningsartiklar kan distribueras på det här sättet. Till exempel kemtekniska produkter, sjukvårdsmateriel, papper och plast, kontorsmaterial, skol- och lekmaterial, elmaterial, böcker och trycksaker, IT-relaterade produkter, tvätt samt livsmedel m.m.

Enligt Trafikverket visar erfarenheter från framgångsrika projekt kring samordnad varudistribution att den politiska förankringen, långsiktigheten och att tillräckliga resurser avsätts under projekttiden är viktiga framgångsfaktorer. Av naturliga skäl är det uppstartsperioden som är mest kritisk. Det gäller både den ekonomiska hållbarheten som attityder hos kommunens beställare.⁶

Som mål för samordnad varudistribution anges enligt Trafikverket följande:⁷

1. Minskad miljöbelastning genom färre transporter. Erfarenheter som rapporteras från uppföljningsstudier kring pågående eller avslutade samdistributionsprojekt visar att den samlade körsträckan för de aktuella varutransporterna kan minska med 30–40 procent (ref. WSP Sverige AB Rapport 2009-01-31).

2. Höjd trafiksäkerhet genom färre leveranser betyder också färre fordon på exempelvis skolgårdar, vilket minskar olycksriskerna för både barnen och personalen.

3. Förbättrad service bland annat genom bestämda leveranstider, vilket gör det lugnare för kommunens verksamheter att ta emot leveranserna. En genomsnittlig kommunal verksamhet har idag flera leveranser om dagen.

Studier som genomförts visar att man normalt inte behöver mer än två leveranser per vecka av livsmedel (ref. Hultgren 2009 – Falu kommun). Oavsett verksamhet och lokala lagringsutrymmen ska ingen behöva mer än en leverans per dag.

4. Ekonomisk lönsamhet med sänkta kostnader genom att kommunens leveranser blir effektivare vad gäller antalet transporter och arbetstimmar. Även förbättrad konkurrens väntas bidra till den ekonomiska lönsamheten.

5. Förbättrad konkurrens vid upphandlingar, bland annat genom att förutsättningarna ökar för mindre företag och lokala företag att kunna lämna anbud, eftersom den enskilde leverantören slipper att själv ombesörja transporter och logistiksystem.

⁵Trafikverket, 2011:095, "Logistik inom kommunal verksamhet", sid 30

⁶Ibid

⁷Ibid

2.1.2 Omvärldsanalys - Andra kommuners distributionscentraler

I Sverige har flera kommuner infört samlastning av gods. Ett projekt för samlastning av gods i Linköping med samordnad varudistribution från en samlastningsterminal genererade minskat antal turer till innerstaden med upp till 30 % och att antalet fordon som utförde fordonsrörelser till innerstaden kunde minskas med 23 %. Ett sätt att börja på är med kommunens egna transporter av till exempel livsmedel. Genom att alla leverantörer distribuerar sina livsmedel till en distributionscentral och därifrån lastar om och kör ut till respektive målpunkt med en fullastad lastbil så optimeras antalet transporter.⁸ Kommuner som redan använder sig av distributionscentraler visar enligt Boverket på en cirka 70-procentig minskning av antalet transporter.⁹

I beslutsunderlaget till Borås Stads beslut om samordnad varudistribution tas fyra kommuners samordnade varudistribution; Halmstad, Växjö, Värnamo samt Ystad-Österlen-kommunerna upp.¹⁰

2.2 Kommunfullmäktiges mål och styrande dokument

2.2.1 Kommunfullmäktiges indikatorer

Kommunfullmäktige har i budget antagit mål för närproducerade och ekologiska livsmedel. Gällande andelen närproducerade livsmedel så är målet att det ska öka under 2021. Senaste utfallet, år 2020, för närproducerade livsmedel var 23 %.¹¹

| Kommunfullmäktiges indikatorer | Utfall 2016 | Utfall 2017 | Utfall 2018 | Utfall 2019 | Senaste utfall 2020 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| Andelen närproducerade livsmedel ska öka, % | - | - | - | 22 | 23 |

Tabell 1. Andelen närproducerade livsmedel, indikator och utfall.¹²

Gällande andelen ekologiska livsmedel så är målet att det ska öka under 2021. Budget 2021 har dessa mål och utfall för ekologiska livsmedel:

| Kommunfullmäktiges indikatorer | Utfall 2016 | Utfall 2017 | Utfall 2018 | Utfall 2019 | Senaste utfall 2020 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| Andelen ekologiska livsmedel ska öka, % | - | 40 | 41 | 43 | 45 |

Tabell 2. Andelen ekologiska livsmedel, indikator och utfall.¹³

Senaste utfall år 2020 var 45 % av den totala kvoten livsmedel.¹⁴

⁸ <https://www.naturvardsverket.se/upload/miljoarbete-i-samhallet/uppdelat-efter-omrade/transport/pm-styrmedel-transporteffektivt-samhalle.pdf> sid 52

⁹ <https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/Allmant-om-PBL/teman/godstransporter-i-fysisk-planering/larande-exempel/samordnad-varudistribution/>

¹⁰ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17 § 144 Beslutsunderlag för inriktningsbeslut, sid. 21-2

¹¹ Borås Stads budget 2021, Fastställd av Kommunfullmäktige 2020-11-25-2020-11-26

¹² Ibid, sid. 15

¹³ Ibid, sid. 16

¹⁴ Ibid

2.2.2 Borås Stads kostpolicy

Kostverksamheterna i Borås Stad har som styrdokument en kostpolicy, antagen av Kommunfullmäktige. Syftet med kostpolicyen är att tydliggöra stadens intentioner vad gäller matfrågorna men också att förenkla arbetet vad gäller styrning, ledning och utveckling inom måltidsområdet. Kostpolicyen omhändertar även inriktningen för kostverksamheten utifrån regeringens livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt. De områden som anges i kostpolicyen är:¹⁵

Mat och miljö

- Genom miljösmarta val och en ökad andel ekologiska inköp bidrar Borås Stad till en hållbar framtid
- Matval görs med fokus på kvalitet, etik och miljö.
- Råvaruvalen ska vara säsongsbetonade.
- Möjligheten för närproducenter att leverera livsmedel ska öka.
- Matsvinn ska minimeras.

Matkvalitet

- Maten ska vara näringsrik, god, omväxlande och anpassad efter matgästens behov.
- Maten tillagas så nära gästen och serveringstillfället som möjligt.
- All personal tar ansvar för säker hantering av livsmedel.
- Matgästen ges möjlighet till delaktighet i måltidsverksamheten.
- Personal som arbetar i måltidsverksamheten har hög kompetens och fortbildas kontinuerligt i frågor om kost, hälsa och hållbar utveckling.
- Hel- och halvfabrikat används i så liten utsträckning som möjligt.

Måltidsmiljö

- All personal har kännedom om grunderna för trevliga måltider samt en god servicekänsla för att skapa en lugn och trevlig måltidsmiljö.
- All personal har den kunskap som krävs för att kunna främja goda matvanor hos sin målgrupp och därmed bidra till att skapa förutsättningar för en god hälsa.
- Det ska finnas en tydlig ansvarsfördelning mellan verksamheterna när det gäller miljön i matsalen eller restaurangen.

Maten och arbetsmiljön

- Restaurang, kök, kaféer eller matsalar ska vara rätt dimensionerade och utformade.
- Arbetsmiljön ska vara säker för personalen.

Genomförande

- Borås Stads berörda nämnder ansvarar för att kostpolicyen implementeras inom respektive verksamhetsområde.
- Handlingsplaner för kostpolicyen upprättas av kostansvarig för förskola, skola, äldreomsorg och omsorg.

¹⁵ Kostpolicy, Kommunfullmäktige, 20 februari 2020

2.3 Beslutsunderlag för inriktningsbeslut – samordnad varudistribution

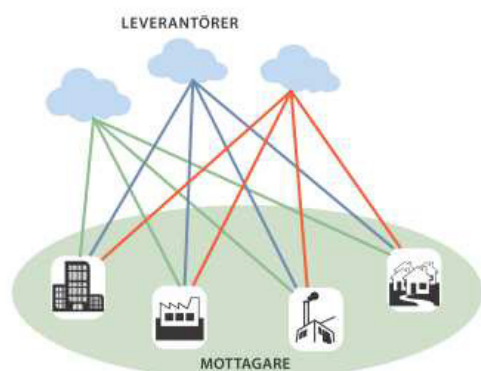
I Borås Stad var det politiska intresset bidragande till att en utredning inom området initierades. Dåvarande upphandlingsavdelningen fick 2013 i uppdrag att utreda ett eventuellt införande av samordnad varudistribution med logistik, distributionscentral och distributionsfordon. Syftet var bl.a. att utreda en eventuell minskning utav den miljöbelastning som uppstår när transporter samordnas. En rapport färdigställdes 18 februari 2015.¹⁶

Inför Kommunfullmäktiges beslut om samordnad varudistribution genomfördes efter det en beredning av frågan till Kommunstyrelsen och Kommunfullmäktige. Ett beslutsunderlag för inriktningsbeslut färdigställdes.

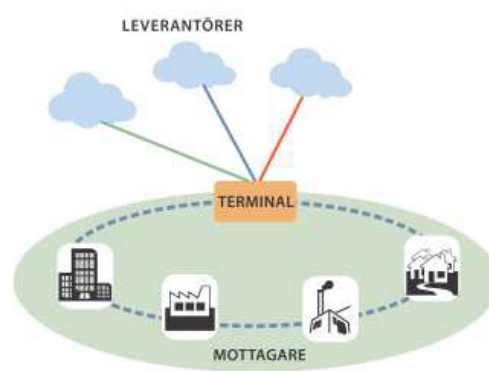
Samordnad varudistribution är enligt beslutsunderlaget en transportteknisk lösning för en affärsmodell som berör och knyter ihop områden som logistik, miljö, elektronisk handel (e-handel), upphandling och inköp. I praktiken innebär det att de kommunala enheterna gör sina inköp via e-handel direkt hos varuleverantören men som i samordnad varudistribution levererar de beställda varorna (kommunens gods) till en distributionscentral, där godset rangeras och samlas med andra varor från andra varuleverantörer med den beställande enheten som gemensam nämnare. Godset körs sedan ut samlastat på ruttoptimerade körrutter till kommunens enheter.¹⁷

Samordnad varudistribution som affärsmodell innebär att kommunen tar över som varuägare/distributör. Med kontroll över kommunens egen varuförsörjningskedja är det möjligt styra inleveranser via en distributionscentral, där gods samlas, innan det körs ut på ruttoptimerade körrutter med bestämda tidsfönster.

Ambitionen med samordnad varudistribution är bl.a. att bara det antal fordon som behövs med distribution används, ökad trafiksäkerhet kring kommunens, förbättrad arbetsmiljö för personal i och minskad tidsåtgång för varumottagning. Syftet är även en eventuell minskning utav miljöbelastning och utveckling av det lokala näringslivet.¹⁸



Figur 1. Affärsmodell "fri leverans".



Figur 2. Affärsmodell "samordnad varudistribution".¹⁹

En distributionscentral ger enligt beslutsunderlaget dessutom små och medelstora företag ökade möjligheter att delta vid upphandlingar eftersom handelshindret i form av egen transportapparat överbryggas när ett företag bara behöver leverera till en leveransadress för hela Borås Stad. En leverantörsportal där företag kan lägga upp sig och elektroniskt delta i upphandlingar från kommunen överbryggas ett handelshinder i form av IT-investeringar enligt beslutsunderlaget.

¹⁶ 2013/KS0628 050, Samordnad varudistribution – en utredning av ett eventuellt införande av en distributionscentral

¹⁷ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17 § 144, Beslutsunderlag för inriktningsbeslut, sid. 2

¹⁸ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17 § 144, Beslutsunderlag för inriktningsbeslut, Bilaga 1 Slutrapport, sid. 5

¹⁹ Ibid, sid. 5

Beslutsunderlaget hade en avgränsning till att bara beröra leveranser för varugruppen livsmedel. Tanken var att efter en eventuell implementering avseende livsmedel, samordna alla andra varugruppers leveranser genom en distributionscentral. Som en del av beredningen genomfördes en enkätundersökning med kompletterande enhetsbesök hos Borås Stads alla 205 enheter som tar emot livsmedelsleveranser. Syftet var att utreda vilket resultat en samordning av livsmedelsleveranserna i Borås Stad skulle innebära. Beslutsunderlaget anger att med en distributionscentral skulle en minskning om ca 64 % av livsmedelsleveranserna vara möjlig med företagsekonomiska och samhällsekonomiska vinster som följd.²⁰

Beslutsunderlaget anger vidare att samordnad varudistribution bygger på flera händelseförlopp som är beroende utav varandra. För att få en lyckad implementering behövs arbete med inköpsstyrning, e-handel, segmenterade upphandlingar, leverantörsportal och ruttoptimering. Beslutsunderlaget drar slutsatsen att Borås Stad har förutsättningar för ett införande av samordnad varudistribution.²¹

Beräknade nyttor

I beslutsunderlaget anges att samordnad varudistribution innebär miljövinster mätt i antal minskade körda fordonskilometer eller mängden koldioxid (CO₂), men också i ökad trafiksäkerhet med färre tunga fordon på vägar och vid skolgårdar. Trafikverkets riktvärden för samhällsekonomisk vinst för minskad miljöbelastning beräknas i intervallet 1,08 – 3,50 kr per kg CO₂. Beräkning har gjorts för riktvärdet 1,08 kr per kg CO₂ med antaganden för Borås Stad.²² I beslutsunderlaget anges att Borås Stads 205 enheter vid tiden innan införandet fick 16.692 livsmedelsleveranser varje år. Vid samordning beräknades antalet livsmedelsleveranser att minska med 49,4%.

En annan samhällsekonomisk vinst från samordnad varudistribution är enligt beslutsunderlaget det resurstillskott i tid som tillfaller kökspersonalen i Borås Stads enheter. Färre och schemalagda leveranser ger en förbättrad arbetsmiljö och ett resurstillskott i tid som kan återinvesteras i verksamheten för att ge ökad service. Med mer tid i köket kan även kvaliteten öka på maten som tillagas. Detta då ex. tiden kan användas för att använda mindre halvfabrikat och mer råvaror vid tillagning eller arbeta med minskat matsvinn. Vilket enligt beslutsunderlaget utgör en form av social hållbarhet. Resurstillskottet som kommer av införsel av samordnad varudistribution i Borås Stad beräknas i beslutsunderlaget till 4.000 timmar årligen. Det poängteras samtidigt att resurstillskottet är utspritt på 205 enheter och svårt att definiera i företagsekonomiska termer. En uppskattning görs i alla fall baserat på 300 kronor per timme, vilket ger ett resurstillskott om ca 1.200 tkr i beslutsunderlagets ekonomiska kalkyl (se tabell 3). Inkuranstalet på kostnadsidan för eventuella skador (på varor m.m.) som kunde uppstå beräknades till 10 tkr per år.²³

Andra parametrar där samordnad varudistribution ger besparingar är enligt beslutsunderlaget svårare att definiera. En sådan parameter anges vara om varupriserna sjunker, där utfallet helt och hållet avgörs av marknadskrafterna inom ramen för lagen om offentlig upphandling (LOU). Generellt visar erfarenhet från andra kommuner, menar beslutsunderlaget, att varans pris sjunker över tid. Men för att varans pris skall sjunka från år till år, krävs en ny upphandling vid varje tillfälle. Därför förordas korta upphandlingsperioder att konkurrensutsätta varje år eller högst vartannat år för att genom avtalsrotation få ner priset. Segmenterade (delade) upphandlingar ger enligt underlaget även ökade möjligheter för små och medelstora företag att delta i upphandlingar och på så sätt bidra till att priset sjunker.²⁴

²⁰ Ibid, sid. 13

²¹ 2013/KS0628 050, Samordnad varudistribution – en utredning av ett eventuellt införande av en distributionscentral

²² 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17 § 144, Bilaga 1 Slutrapport, sid. 14 Intervju med Olof Moen 20/12-2014 i beslutsunderlaget

²³ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17 § 144, Beslutsunderlag för inriktningsbeslut, Bilaga 1 Slutrapport, sid. 15

²⁴ Ibid, sid 26

Bedömningen i beslutsunderlaget är att ovan upphandlingsförfarande medför att varans pris sjunker initialt med mellan 1 och 4 procent per år. Över tiden bedöms varans pris sjunka med 8–12 procent totalt. Beslutsunderlaget poängterar att det inte är någon självklarhet att priset sjunker med så mycket. För detta krävs ett resurstillskott på upphandlingssidan för att arbeta med segmenterad upphandling och korta avtalsperioder. Detta utgör en extra kostnadspost för ”Upphandlare (segmenterade upphandlingar)” i kostnad-nytta-analysen i beslutsunderlaget.²⁵

Beslutsunderlaget för även fram att minskat antal fysiska köp i butik av personal samt minskade telefon- och mailbeställningar utanför e-handelssystemet kommer att ge resurstillskott. Detta eftersom hanteringen av pappersfakturor minskar. Detta hålls dock utanför kostnad-nytta-matrisen då det är en svårdefinierad parameter att räkna på i företagsekonomiska termer. Ökad inköpsstyrning genom e-handel får enligt beslutsunderlaget dock effekten att fler inköp görs inom avtal och till rätt pris vilket ökar ramavtalstroheten i kommunen.²⁶

Kostnad-nytta-analys

Beslutsunderlaget anger att erfarenheter från andra kommuner i samtliga fall visar att samordnad varudistribution är lönsam för kommunen när samhällsekonomiska vinster vägs in (Hultgren, 2012). I en utvecklingsfas när endast delar av varusortimentet upphandlats enligt den nya principen har andra kommuner ändå kunnat uppnå kostnadstäckning.²⁷

Tillfrågade kommuner i beslutsunderlaget, som genomfört en samordning, uppger en initial nettobesparing om ca 2 procent av kommunens samlade varuinköp. På längre sikt uppnås för livsmedel 10 procent och förbrukningsmaterial och kemtekniska produkter upp till 30 procent.²⁸

Situationen inom Borås Stad har i underlaget sammanställts i diagramform i en kostnad-nytta-analys och grundar sig på varusortimentet livsmedel (det totala livsmedelsavtalet för Borås Stad omfattade vid tiden för utredningen ca 80 mnkr). Beslutsunderlaget menar att ROI (Return On Investment) i företagsekonomiska termer sker mellan år 3 och år 4 efter införelse av samordnad varudistribution. Varupriserna för livsmedel förväntas enligt beslutsunderlaget sjunka över tiden. Utgår man från 10 procent på 80 miljoner blir det 8 miljoner, en försiktigare prognos visar en form av ”stafflad rabatt” där priset förväntas sjunka med en miljon genom avtalsrotation och genomarbetade livsmedelsupphandlingar som är möjlig genom resursförstärkning med en upphandlartjänst.²⁹

En annan nyttapost i beslutsunderlaget är ”Ökad ramavtalstrohet livsmedel”. Genom att en extra tjänst för e-handelssupport inrättas, som arbetar proaktivt med enheter genom uppföljning av inköp utanför ramavtal. De enheter som beställer utanför ramavtal följs upp med information kring e-handelssystemet, ramavtal och LOU samt ytterligare utbildningsinsatser om så krävs. Ökad ramavtalstrohet beräknas öka från 750 tkr till 3.750 tkr från år 1 till år 5. Den ekonomiska kalkylen i beslutsunderlaget var i enlighet med tabell 3 nedan.³⁰

²⁵ Ibid, sid. 13-14

²⁶ Ibid sid. 25

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid, sid 14

³⁰ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17 § 144, Beslutsunderlag för inriktningsbeslut, Bilaga 1 Slutrapport, sid 14

Ekonomisk kalkyl för samordnad varudistribution

| Kostnader | Projekt | År 1 | År 2 | År 3 | År 4 | År 5 |
|--|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|
| Distributionscentral | | - 2 000 000 | - 2 000 000 | - 2 000 000 | - 2 000 000 | - 2 000 000 |
| Fordon | | - 3 000 000 | - 3 000 000 | - 3 000 000 | - 3 000 000 | - 3 000 000 |
| Ruttoptimering, utbildning och support | - 500 000 | | | | | |
| Support datainsamling | - 200 000 | | | | | |
| Driftkostnad datasystem logistik | | - 50 000 | - 50 000 | - 50 000 | - 50 000 | - 50 000 |
| Projektledare implementering (2 år) | -1 400 000 | | | | | |
| Logistik- och inköpssamordnare | | - 700 000 | - 700 000 | - 700 000 | - 700 000 | - 700 000 |
| Upphandlare (segmenterade upphandlingar) | | - 700 000 | - 700 000 | - 700 000 | - 700 000 | - 700 000 |
| E-handelssupport | | - 700 000 | - 700 000 | - 700 000 | - 700 000 | - 700 000 |
| Inkurans | | - 10 000 | - 10 000 | - 10 000 | - 10 000 | - 10 000 |
| Nytta | | | | | | |
| Varupriset blir lägre | | 1 000 000 | 2 000 000 | 3 000 000 | 4 000 000 | 5 000 000 |
| Resurstillskott mindre varuhantering i köken 4000 timmar | | 1 200 000 | 1 200 000 | 1 200 000 | 1 200 000 | 1 200 000 |
| Ökad ramavtalstrohet livsmedel | | 750 000 | 1 500 000 | 2 250 000 | 3 000 000 | 3 750 000 |
| Samhällsekonomisk vinst miljöbelastning, 1.08 Kr / CO2 | | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| | | -2 100 000 | - 4 010 000 | - 2 260 000 | - 510 000 | 1 240 000 |
| | | | | | | 2 990 000 |
| Andra nyttor utanför ekonomisk kalkyl | Projekt | År 1 | År 2 | År 3 | År 4 | År 5 |
| Kostnadsbesparing minskad manuell fakturahantering | | | | | | |
| Samhällsekonomisk vinst miljöbelastning, 3.50 Kr / CO2 | | 650 000 | 650 000 | 650 000 | 650 000 | 650 000 |
| | | - 3 560 000 | - 1 810 000 | - 60 000 | 1 690 000 | 3 440 000 |

Tabell 3. Kostnad-nytta-analys projektkostnad.³¹

2.3.1 Inriktningsbeslut samordnad varudistribution

Tekniska nämnden fick i Borås Stad budget 2016 ett uppdrag om införandet av en distributionscentral. Införandet av en distributionscentral enligt förslag från Tekniska nämnden skulle påbörjas under 2016 i den takt som tillgängliga medel tillät.³²

Kommunstyrelsen beslutade 19 juni 2017 om inriktningsbeslut för samordnad varudistribution. I beslutet anges bl.a. följande.³³

”Arbetet med samordnad varudistribution har fortlöpt och mynnat ut i att projektet ska drivas enligt beställare/utförarmodellen där Borås Stad utgör beställaren. För att tillvarata på de goda förutsättningarna och möjligheten till ett långsiktigt hållbart projekt är den sammanvägda bedömningen och rekommendationen att utföraren bör vara en extern aktör. Projektet kan gynnsamt dra fördel av den logistikkompetens som näringslivet i Borås har och tillsammans utveckla ett samarbete där arbetet utförs professionellt och med hög kompetens för Borås Stad och parternas bästa”.

Kommunstyrelsen beslutade att föreslå Kommunfullmäktige att besluta enligt nedan. En ledamot i Kommunstyrelsen deltog inte i beslutet.

”Driften av distributionscentralen och den fysiska distributionen i samordnad varudistribution ska skötas av en extern part och att medel tillskjuts för ett effektivt införande”.

³¹ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17 § 144, Beslutsunderlag för inriktningsbeslut, Bilaga 1 Slutrapport, sid. 15

³² Borås Stads budget 2016, sid 82

³³ Kommunstyrelsens protokoll 2017-06-19, § 333, dnr: 2017/KS0463 050

Kommunfullmäktige beslutade 17 augusti 2017 om inriktningsbeslut samordnad varudistribution. En ledamot i Kommunfullmäktige yrkade avslag på Kommunstyrelsen förslag.

Kommunfullmäktige beslutade utan omröstning i enlighet med Kommunstyrelsens förslag.³⁴

Stadsrevisionens sammanfattande iakttagelser gällande Kommunfullmäktiges beslut

Stadsrevisionen kan med utgångspunkt i beslutsunderlaget konstatera att Kommunfullmäktige fattade beslut om driften av distributionscentralen och flertalet målsättningar för samordnad varudistribution 17 augusti 2017. Sammantaget identifieras nedan verkställighet och målsättningar för den samordnade varudistributionen i Borås Stad.

- Att införa samordnad varudistribution där kommunens alla inleveranser av varor sker genom en distributionscentral där Borås Stad tar över rollen som distributör. Centralen ska drivas av en extern part.
- Att ge bättre förutsättningar för elektronisk handel. Detta medför krav på att kommunen integrerar logistik och digitala inköpsrutiner i den egna varuförsörjningskedjan.
- Att det är av vikt att vara lyhörd mot organisationens åsikter och tankar samt att det är viktigt att kommunikationskanalerna fungerar i organisationen för att minimera mot-sättningar grundade i informationsbrist.
- Att minska antalet transporter och leveranser till Stadens enheter.
- Att öka konkurrensen och därmed antalet leverantörer potentiellt möjliggöra för mer närproducerade livsmedel. Detta förutsätter att man gör fler upphandlingar med korta avtalstider, dels för att öka konkurrensen och dels för att få in fler leverantörer med närproducerade varor.
- Högre avtalstrohet för enheterna i Borås Stad
- Att nytta ska skapas genom minskad miljöbelastning samt ökad trafiksäkerhet vid kommunens enheter.
- Minskad arbetsbelastning vid kostheterna. Ett resurstillskott i tid i kostverksamheten, beräknades till 4.000 timmar (motsvarande ca 1,2 mnkr) årligen.
- Att genom samlade leveranser ge en förbättrad arbetsmiljö för personalen.
- Ett ekonomiskt utfall om ett positivt ekonomiskt resultat om ca 3,7 mnkr efter sex år.

Utöver ovanstående finns indikatorer och styrdokument som beslutats av Kommunfullmäktige som gäller för verksamheten.

2.3.2 Driftsättning, Initiativärenden och övriga synpunkter

På Borås Stads intranät förklaras vad samordnad varudistribution innebär.

Där framgår att Borås Stad i samordnad varudistribution kommer att ansvara för logistikplaneringen och arbetet internt mot de beställande enheterna. Avtal är tecknat med en leverantör som distributör med ansvar för distributionscentral, lastbilar och personal och det praktiska genomförandet av uppdraget. Distributionscentralen är i drift sedan 2 maj 2019.³⁵

³⁴ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17, § 144 Beslutsunderlag för inriktningsbeslut

³⁵ Borås Stads hemsida, intranätet: <https://intranet.boras.se/serviceochstod/hjalpochsupport/upphandlingochinkop/samordnadvarudistribution.4.5c3b901316483060a0e81a66.html>

Driften av distributionscentralen sker genom en extern part som upphandlats via Koncerninköp. Distributionscentralen finansieras genom en procentuell återbetalning från leverantörerna. För livsmedelsleveranserna betalar leverantörerna 9 % i provision samt 1 % i administrativ avgift till Koncerninköp, enligt avtalstext:³⁶

”Borås Stad ska, för inköp till de enheter som ingår i samordnad varudistribution, från leverantören erhålla en rabatt som motsvarar 9 procent av fakturerat belopp, exklusive mervärdesskatt, avseende avrop på detta avtal. Om uppdrag utförts av underleverantör ska det fakturerade beloppet ingå i underlaget för den administrativa ersättningen som ska betalas av leverantören. Rabatten baseras på av leverantörens redovisade statistik. Borås Stad förbehåller sig rätten att kontrollera statistiken mot fakturasystemet.”

Sedan införelsen av samordnad varudistribution har Borås Stad tagit emot flera ärenden från såväl nämnder, oppositionspartier, brev från Sjuhäradskommunerna m.m. En redogörelse för dessa sker nedan.

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

31 mars 2020 lyfte Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden ett initiativärende *”Utred kostnaden av användningen av distributionscentralen”*. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden konstaterar i ärendet att råvarorna har ökat i pris på ett sätt som nämnden inte hade förutsett genom den upphandling som gäller sedan 2019. Detta har lett till en ansträngd ekonomi för nämndens verksamhet. Med ovanstående som bakgrund bad nämnden om en grundlig genomgång av hur alla strategier, krav och mål (lokala och nationella) när det gäller maten ska kunna förverkligas.³⁷

Svar på initiativärendet presenterades i Kommunstyrelsen 24 augusti 2020. I svaret står bl.a. att läsa:

”För driften av distributionscentralen erhåller distributören ersättning baserat på antal varumottagna kilon, antalet körda km och körtiden. Ersättningen utgår från av Koncerninköp framtagen ruttoptimering. Utöver den ersättning som utgår till distributören har Koncerninköp även kostnader för att planera, administrera och följa upp distributionscentralens verksamhet. Utifrån detta har den totala kostnaden för distributionscentralen under det första avtalsåret uppgått till omkring 6 700 000 SEK. I det beslutsunderlag som skickades till KF inför beslutet beräknades kostnaderna uppgå till 8 160 000 SEK.

Med anledning av Covid-19 pandemin har beställningarna och därmed även leveranserna påverkats under en del av året. Det är därför inte säkert att kostnaden är helt rättvisande mot ett normalt år.

För att finansiera distributionscentralen betalar leverantörerna en provision till Koncerninköp. Provisionen beräknas utifrån en procentsats av det totala levererade varuvärdet. För livsmedelsleveranserna betalar leverantörerna 9 % i provision. Detta ska täcka Koncerninköps kostnader för såväl det interna arbetet som ersättningen till distributören. Under det första avtalsåret har provisionen uppgått till 7,8 miljoner.

Sedan KFs beslut att införa samordnad varudistribution har det tillkommit ett nytt avtal gällande livsmedel, vilket har inneburit att livsmedelspriserna stigit med 18 %. Det beräknade värdet av livsmedelsupphandlingen baserades på prisbilden under 2018 medans anbuden lämnades in i början av 2019. Utifrån Storhushållsprisindex ökade priserna på livsmedel med omkring 7 % mellan 2018 och 2019, när det nya livsmedelsavtalet började gälla. Det innebär att ökningen av livsmedelspriserna, efter avräkning av indexhöjningen, är omkring 11%. Kostnadsbilden utgår från att kostorganisationen gör sina inköp utifrån den planering som gjordes inför upphandlingen.

³⁶ Livsmedelavtal 2018-00031IN, 2018-00032, 2019-00033IN

³⁷ Dnr GVUN 2020-00053 ”Initiativärende GVUN 200128 – Utred kostnaden av användningen av distributionscentralen”, 2020-03-31

Det nya livsmedelsavtalet tar inte bara hänsyn till att leveranserna ska gå via den samordnade varudistributionen utan även flera mål som det åligger kostorganisationen att arbeta med. Det handlar bland annat att skapa bättre förutsättningar för kosten att arbeta med matlagning från grunden samt att en större andel av livsmedlen är ekologiska. Dessa förutsättningar innebär att ett byte till produkter med högre kvalitet vilket har medfört en merkostnad. Även den varma sommaren 2018, med förstörda skördar på grund av torka, har påverkat livsmedelspriserna.³⁸

Efter Kommunstyrelsens svar har inget ytterligare hänt i ärendet.

Grundskolenämnden

Via ett initiativärende i Grundskolenämnden i samband med budget 2020 fick Grundskoleförvaltningen ett uppdrag att genomföra en analys av kostnadsutvecklingen av införandet av samordnad varudistribution. Grundskoleförvaltningen genomförde analysen och avrapporterade till nämnden genom rapporten *"Analys av kostnadsutveckling för Distributionscentralen"* (närl.). Rapporten visar på ökade kostnader för Grundskolenämnden om ca 3 mnkr för kostverksamheten.³⁹

Slutsatserna i rapporten är i sammanfattning:

- Grundskoleförvaltningen har dragit slutsatsen att de ökade livsmedelskostnaderna som uppkommit efter maj 2019 till övervägande är kopplade till införandet av distributionscentralen.
- Grundskolenämnden har ansökt om kompensation för ökade livsmedelskostnader under 2019 motsvarande 3 mkr. Detta beräknas vara Grundskoleförvaltningens andel av den ökade kostnaden för 2019. Övrig merkostnad ingår i den fakturering som görs till Förskoleförvaltningen.
- Det finns behov av fortsatt utredning av effekten utifrån införandet av distributionscentral. Framst arbetsmiljön i köken som har förändrats negativt och hittills inte inneburit det resurstillskott som estimerades i rapporten.
- Ingen kompensation beslutades för ökade kostnader i samband med årsboksutet.

Grundskolenämndens analys har varit uppe i Kommunstyrelsen 23 november 2020 som ett anmälningsärende utan att ha besvarats.⁴⁰

Enligt uppgift från avdelningen Koncerninköp vid Stadsledningskansliet beror prisökningen på flera olika faktorer. Man anger bl.a. att högre ställda kvalitetskrav, avtalsvillkor, prisutvecklingen på marknaden och förändrade köpmönster i kostverksamheterna påverkar prispå bilden. Avdelningen har tagit fram ett PM avseende livsmedelspriser där det framgår följande:⁴¹

"Totalt har värdet på Borås Stads tre livsmedelsavtal ökat med 18,0% baserat på en jämförelse mellan de beräknade värden som angavs i upphandlingarna och leverantörernas offererade priser. Värdeförändringen på de respektive avtalen blev: Grossist har ökat med 21,6%, Färskt kött och chark har minskat med 12,8% och Frukt, grönt, potatis och rotsaker har ökat med 0,3 %."

Ingen information i frågan har delgetts Grundskolenämnden eller Grundskoleförvaltningen.

³⁸ Dnr KS 2020-00116 Kommunstyrelsens Protokoll, 2020-08-24 § 318

³⁹ Protokoll, beslut av Grundskolenämnden 2020-09-07

⁴⁰ Dnr KS 2020-00785 Kommunstyrelsens Protokoll, 2020-11-23 § 445

⁴¹ PM livsmedelspriser – Inköpsmeddelande 2019-05-09

Övriga skrivelser m.m.

Ett brev till Borås Stad inkom från Sjuhärads kommunerna 2018-09-28. I brevet uppmanades Kommunstyrelsens presidium att inte gå vidare med frågan om livsmedelsupphandling kopplad till distributionscentral innan de har hunnit föra en dialog på politisk nivå.⁴²

Ett brev från en leverantör inkom till Borås Stad 2019-01-02. Förslaget från leverantören var att ansvariga i Borås Stad skulle dra tillbaka förfrågan, se över kravet (om distributionscentral), diskutera med branschens aktörer och därefter annonsera på nytt (livsmedelsupphandlingen).⁴³

En motion har inlämnats under 2021 med rubriken ”*Avveckla distributionscentralen*” Motionen avslogs av Kommunfullmäktige.⁴⁴

Vid Kommunfullmäktiges sammanträde i november 2021 fanns ett förslag om att Kommunstyrelsen skulle uppdras att utreda om införandet av distributionscentralen har lett till merkostnader för de nämnder som har tillagningskök. Kommunfullmäktige beslutade med 37 röster mot 36 att Kommunstyrelsen uppdras att utreda om införandet av distributionscentralen har lett till merkostnader för de nämnder som har tillagningskök.⁴⁵

2.4 Intervjuer och övriga granskningsresultat

Sammantaget har ett tjugotal intervjuer genomförts med företrädare för verksamheterna på olika nivåer – köksmästare/kökschefer, enhetschefer, verksamhetschefer, verksamhetsutvecklare, fackliga representanter, chefer för ekonomifunktion i flera förvaltningar och med företrädare för Koncerninköp och Distributionscentralen i Borås Stad.

Nedan redogörs för de intervjuades utsagor. Redogörelsen görs företrädesvis med utgångspunkt i vilken verksamhet de intervjuade arbetar. Samtliga utsagor under dessa rubriker är de intervjuades.

2.4.1 Införande av samordnad varudistribution

Intervjuade vid Kostverksamheten

Samtliga intervjuade från kostverksamheterna har berättat ingående om förprojekteringen av distributionscentralen.

Projektledaren från Koncerninköp var enligt intervjuade ute i samtliga kostenheter, ibland mer än en gång, och mätte utrymmen för möjligheten att ta emot vagnar och gods. Projektledaren samtalade med köksmästare och kökschefer samt besökte arbetsplatsträffar. Flera av de intervjuade fick ett positivt intryck av projektet och uppger att beskrivningen med miljömässiga transporter verkade bra. Flera av de intervjuade fick uppfattningen att i de fall där inte kylar, frysar eller förråd- och lagerutrymmen var tillräckliga så skulle det byggas om eller byggas till i samband med projektets införsel. Några ombyggnationer av förråd eller extra frysar/kylar har inte bekostats av projektet enligt de intervjuade.

Samtliga kostorganisationernas arbetsplatsträffar besöktes enligt intervjuade. Verksamhetscheferna för enheterna var dock inte med vid dessa tillfällen. De uppger att de inte fick samma information som verksamheterna ute i köken.

Samtliga intervjuade menar att de fått intrycket att projektet skulle genomföras oavsett vad de själva tänkte eller tyckte. Några intervjuade, som haft synpunkter innan projektet genomfördes, fick delvis inte framföra åsikterna, andra menar att deras synpunkter gällande projektet inte togs hänsyn till. Beslutet var liksom redan fattat och utan dialog med verksamheterna menar man.

⁴² Dnr GRN 2020-00112 ”Analys av kostnadsutveckling för distributionscentralen”, 2020-09-07

⁴³ Ibid

⁴⁴ Dnr KS 2020-00716 Kommunstyrelsens protokoll 2021-04-12 § 144

⁴⁵ Kommunfullmäktige, Protokoll 2021-11-17-2021-11-18, § 189 Budget 2022

De intervjuade uppger i flera fall att de har frågor vad projektet kostat i planeringsstadiet och förprojekteringen. Projektledaren var anställd i flera år innan den samordnade varudistributionen infördes, menar man. De intervjuade undrar även i många fall var medlen för förprojekteringen kom ifrån. Ingen som intervjuats i granskningen har kunnat lämna svar på detta.

Intervjuade vid Koncerninköp

Förstudien genomfördes enligt intervjuade efter det uppdrag som gavs Koncerninköp från Kommunstyrelsen i ärendet ”Svar på initiativärende att införa en distributionscentral”.⁴⁶

En projektledare anställdes i augusti 2014 vid Koncerninköp. Avdelningen låg vid denna tid under Tekniska nämnden. De intervjuade kan inte svara i detalj om hur projektet genomfördes. Detta då projektledaren och dennes dåvarande chef inte längre arbetar i Borås Stad. Projektledaren genomförde förstudien och beslutsunderlag presenterades för Kommunfullmäktige i augusti 2017. Från maj 2019 har distributionscentralen varit driftsatt. Enligt de intervjuade var det inledningsvis enbart livsmedel som distribuerades på detta sätt, men sedan har även andra produkter såsom kontorsmaterial, medicinska produkter etc. tillkommit i den samordnade varudistributionen.

Kostnader för förstudien

I beslutsunderlaget presenterades en kalkyl för hur mycket projektet beräknades kosta. Förprojekteringskostnaden beräknades till ca 2.100 tkr.⁴⁷ Vid tidpunkten för innevarande granskning har ingen utvärdering genomförts av projektet samordnad varudistribution.

När det gäller förstudien har Revisionskontoret sammanställt kostnader som har tagits fram ur löne- och ekonomisystem för förprojekteringen, vilket presenteras i bilaga 1 i rapporten.⁴⁸ Sammanställningen har beräknats på projektledarens lön mellan åren 2014 till 2016. Från 2017-2019 har beräkningarna utgått från ansvar 035130 Logistik, som enligt avdelningen Koncerninköp är det ansvar som samordnade varudistributionens intäkter och kostnader bokförts på. Därutöver har kostnaden för den externa konsult som gjort miljöutredningen i förstudien medräknats. Förprojektet har enligt Revisionskontorets sammanställning kostat 3.762 tkr det vill säga ca 1.700 tkr mer är vad som angavs i beslutsunderlaget till Kommunfullmäktige.

2.4.2 Samordnad varudistribution i Borås Stad

Leveranser

Intervjuade vid Kostverksamheten

Leveranserna av livsmedel sker med olika intervall främst under leveransdagarna tisdag-torsdag. De intervjuade uppger att de får leverans av varor mellan två till tre gånger per vecka, därefter sker ibland en leverans separat med andra varor än livsmedel. De flesta av de intervjuade uppger att man inte kunnat påverka varken leveransdagar eller leveranstider. Ett tiotal kök har fått en extra leveransdag, detta efter påtryckningar under 2020. Vissa kök har på så sätt en leveransdag i veckan och andra två eller fler leveransdagar. Merparten intervjuade uttrycker en stor frustration över att de inte kunnat påverka sina leveranstider. I flera fall kommer leveranserna på helt fel tid på dagen menar många. Samtidigt uppger de flesta att leveransen från distributionscentralen sker på utsatt tid och flera intervjuade understryker att man inte på något sätt är missnöjda med leveranserna från distributionscentralen generellt.

De intervjuade uppger att de får alltifrån två-tre vagnar upp till elva-tolv vagnar med gods vid varje leveranstillfälle. Antalet leveranser har i de flesta fall minskat till hälften jämfört med hur det såg ut förut menar man. Detta varierar dock beroende på antal leveransdagar och storlek på kök. Företrädare för de större köken uppger generellt en större minskning av antalet leveranser.

⁴⁶ Kommunstyrelsen 2015-10-26 § 470 dnr. 2013/KS0628 050

⁴⁷ 2017/KS0463 § 144, Beslutsunderlag för inriktningsbeslut, Bilaga 1 Slutrapport, sid. 15

⁴⁸ Se Ekonomisk utvärdering bilaga 1, kolumn förstudie 2014-2019.

De flesta av de intervjuade menar att samlade leveranser lät som ett bra koncept från början. I praktiken har det, framför allt gällande färska varor, inte fungerat. Hållbarheten minskar med minst en dag vilket ger problem med färska varor. Köken förklarar att färska livsmedel som fisk, kött och kyckling är packade med en packfilm för att öka hållbarheten. Tidigare kom fiskleverantören direkt till köken medan färsk fisk nu distribueras till distributionscentralen först. Hållbarheten på fisk är mycket viktig menar man, detta då det är den känsligaste livsmedelsprodukten. Färsk fisk är den färskvara som samtliga intervjuade uppger som mest problematisk.

Förhållandena medför enligt de flesta intervjuade att man numera beställer fryst fisk istället för färsk. Köken värnar enligt kosthets- och verksamhetscheferna om kylkedjan (att temperaturen på färska livsmedel ska vara rätt). Man menar att köken har en stolthet att laga bra mat till sina brukare/elever/barn, med så bra råvaror som möjligt. Med rådande förhållanden vågar inte köken beställa färsk fisk ifall den skulle vara dålig. En intervjuad berättar:

”En gång fick vi 80 kg fiskfärs som luktade så illa. När den kom till oss var den +10 grader varm. Vi pratade med leverantören, som menade att den kunde användas. Ingen av eleverna åt den tack och lov och vi gjorde en annan rätt som de kunde äta istället.”

Flera intervjuade påpekar att även andra livsmedel är packade på ett sätt så att mat blir kontaminerad och obrukbar. En annan intervjuad berättar:

”De har lyckats ställa köttet ovan på grönsakerna vid leverans. Någon har godkänt det. Rå köttsaft har runnit ner i salladen. De lägger ett mellanlägg och en träplatta emellan men köttsaften rinner igenom. Det funkade inte. Det är helt vansinnigt, vi försöker göra så gott vi kan.”

Andra köksmästare tar upp andra exempel; färsk kyckling eller kött som kan vara utgången samma dag de får den levererad. En annan berättar om en incident där jordgubbar låg högst upp på en vagn som var helt möjliga och de fick slänga hälften. En tredje berättar om att man funnit skadedjur i grönsaker och att grönsaker inte alltid har rätt temperatur vid leverans och därför inte kan användas. En av de intervjuade cheferna uppger att:

”Det här sättet begränsar deras vardag och köken får planera utifrån leveranser och inte utefter maträtter. Därutöver var såväl fisk som grönsaker bättre från tidigare leverantörer, men det är svårt att säga vad lagringstiden på DC gör. Vi har varit i kontakt med Koncerninköp, som bara hävdar att det ska vara halva bäst-före tiden kvar när livsmedlen kommer ut till köken.”

Alla intervjuade i kostverksamheten, utom en, poängterar även att arbetsbördan ökar när köken behöver hantera frysta livsmedel istället för färska.

Intervjuade vid distributionscentralen

Vid intervju och besök på distributionscentral kan konstateras att man innehar kyl- och frysrum som är i god ordning. Distributionscentralen kan också påvisa temperaturkontroller som genomförts av chaufförer på livsmedel och att de håller rätt temperatur när de körs från centralen.

Enligt intervjuade vid distributionscentralen har antalet leveranser till köken minskat med ungefär två tredjedelar jämfört med före distributionscentralen infördes. Innan distributionscentralen tillkomst fick köken leveranser från flera leverantörer under samma vecka. Dessa leveranser från olika leverantörer är i dagsläget sammansatta, vilket leder till färre leveranser sammantaget för köken, menar de intervjuade.

Intervjuade betonar vikten av att kostverksamheten planerar sina beställningar av färska varor.

Intervjuade uppger att distributionscentralen inte har tillgång till order från e-handelssystemet i Borås Stad att göra avstämningar mot. Detta bekräftas av intervjuade vid Koncerninköp.

Intervjuade vid distributionscentralen påpekar även att det inte sker samleverans av livsmedel tillsammans med andra varor. Dessa andra varor körs vid separata leveranser företrädesvis på fredagar. Ingen intervjuad vid distributionscentralen kan svara på varför dessa varor inte samkörs med livsmedel.

Intervjuade vid Koncerninköp

Intervjuade vid Koncerninköp uppger att livsmedel och annat gods inte samkörs. Detta då kostorganisationerna har avrått från det. Intervjuade vid Koncerninköp uppger vidare att alla önskemål från kostverksamheterna om utökade eller förändrade leveransdagar har tillgodosetts.

Några intervjuade menar att leverans av otjänliga varor till största delen beror på leverantören och att sådana avvikelser inträffar även utan samordnad varudistribution.

Hantering av kreditfakturor

Enligt beslutsunderlaget till inriktningsbeslutet ska inkuransen, dvs. eventuella skador på varor eller annan kreditering, bli försumbar för verksamheten och uppgå till cirka 10 tkr per år för hela Borås Stad.

Intervjuade i kostverksamheten

Samtliga intervjuade i kostverksamheten uppger att man inte vet vem man ska kontakta vid frågor som rör kreditering av varor. Det finns tre olika vägar som är möjliga för dessa frågor menar man, och det är leverantören, den s.k. samdist-mailet vid Koncerninköp eller distributionscentralen. Flera av de intervjuade anger att de ofta inte krediterar varor p.g.a. att det är för krångligt. Bland annat ska man ta foto på levererade varor som är dåliga, kontaminerade eller på annat sätt förstörda, vilket man ofta inte hinner. Därutöver anger verksamheterna att det är mycket administrativt arbete med krediteringarna i det fall det görs. Många tillagningskök uppger att man kontinuerligt arbetar fram reservmenyer som man kan ta till om varor skadats, kontaminerats eller inte levererats i tid.

Intervjuade vid distributionscentralen och Koncerninköp

Intervjuade vid distributionscentralen och Koncerninköp förklarar att man har en rutin för hantering av saknat eller felaktigt gods (se bilaga 2). Distributionscentralens företrädare menar att man hänvisar till leverantörerna vid kreditering av varor. Koncerninköps företrädare har på inköpssamordnarmöte informerat om rutin för hantering av kreditering av saknade/felaktiga varor och för rutiner gällande ”Kontaktvägar Samordnad varudistribution”.⁴⁹

Kalkyl för inkurans

I beslutsunderlagets ekonomiska kalkyl finns det med en rad som avser inkurans. Inkuransen uppskattades där uppgå till ca 10 tkr per år. Vid Revisionskontorets beräknade kalkyl, se bilaga 1, har krediterade varor under perioden som distributionscentralen varit igång uppgått till 1.147 tkr. Det vill säga ca 1.137 tkr mer än vad som beräknades i beslutsunderlaget inför införsl av samordnad varudistribution. Mörkertalet när det gäller krediterade varor är därutöver stort.

⁴⁹ Webbplats Borås Stads intranät: <https://intranet.boras.se/styrningochledning/kvalitetsochutvecklingsarbeten/samordnadvarudistribution/samordnadvarudistributionnyheter/samordnadvarudistribution/kontaktvagarsamordnadvarudistribution.5.7e0c3b5716ad2f445c727a7.html>

Saknat gods, felaktiga leveranser och ramavtalstrohet

Intervjuade i Kostverksamheten

När leverans av livsmedel inte varit som beställd – antingen för liten mängd levererat gods i förhållande till beställning, kontaminerade livsmedel eller på annat sätt skadat eller saknat gods - skapas enligt intervjuade en svår situation i verksamheten. Intervjuade uppger att denna typ av problem tidigare löstes enkelt genom att kontakta leverantören. Efter införslin av samordnad varudistribution har det blivit väsentligt svårare att hantera dessa problem. Vid sådana situationer har de olika verksamheterna valt olika lösningar. Äldreomsorgens kök har en egen vaktmästarrunda där köken kan skicka med varor som saknas till andra kök inom förvaltningen. Grundskolans verksamheter lånar företrädesvis varor av andra kök. Andra verksamheter uppger att de vid dessa situationer själva åker till en annan upphandlad leverantör eller till andra butiker i närheten för att köpa de livsmedel som saknas.

Samtliga intervjuade uppger att de använder ramavtalen i den utsträckning som är möjligt och att man e-handlar de flesta livsmedel. Samtidigt har intervjuade, vid de tillfällen situationer enligt ovan uppstått, fått använda sig av andra inköpsvägar, vilket minskar ramavtalstroheten. Man har också beställt produkter som inte tillhör upphandlingsavtalen.

Någon intervjuad uppger att man vid ett par (*akuta*) tillfällen anlitar en annan grönsakshandlare som kört ut grönsaker till köket. En annan intervjuad menar att man alltid överbeställer (framför allt grönsaker), med cirka 15–20 %, för att man annars riskerar att en del av varorna inte håller bäst-före-datum för tillagning och servering. Ett par intervjuade uppger även att man inte beställer ekologiska grönsaker, detta då dessa har sämre hållbarhet. Ska grönsakerna köras via distributionscentralen ökar risken för att grönsakerna inte är tjänliga när de levereras.

Kalkyl gällande ramavtalstrohet

Revisionskontoret har i kalkylen (se bilaga 1) granskat orderlösa e-fakturor från en av leverantörerna. Detta påvisar i vilken utsträckning man åkt till leverantören och handlat ”över disk” eller genomfört extra beställningar per telefon under de år som distributionscentralen varit aktiv (inte heller alltid avtalade livsmedel). Denna summa uppgår till 1.724 tkr under perioden maj 2019 till december 2021 och omfattar 289 olika köptillfällen. I kalkylen återfinns summorna per år under raden ”Ökad ramavtalstrohet”. Man bör även ha i åtanke den arbetstid och de transporter som används vid dessa tillfällen, som dock inte finns med i beräkningen i kalkylen. I kalkylen finns endast en leverantör med, inte övriga leverantörer som används vid svåra situationer i köken. Det finns således ett mörkertal i hur stor utsträckning dessa inköpsvägar används i Borås Stads verksamheter.

2.4.3 Ökad konkurrens

I beslutsunderlaget beskrivs samordnad varudistribution att möjliggöra fler lokala leverantörer eller små- och medelstora företags möjligheter att lämna anbud, eftersom krav på en egen transportapparat tas bort. Detta anges i beslutsunderlaget som det största handelshindret för dessa mindre aktörer. Det ska göra det möjligt att öka konkurrensen och därmed antalet leverantörer, potentiellt även möjliggöra för mer närproducerade livsmedel, tillsammans med bättre förutsättningar för elektronisk handel. Enligt beslutsunderlaget är en av hörnstenarna i samordnad varudistribution att man gör fler förnyade upphandlingar, dels för att öka konkurrensen och dels för att få in fler leverantörer med närproducerade varor.⁵⁰

⁵⁰ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17, § 144, Beslutsunderlag för inriktningsbeslut, Bilaga 1 Slutrapport, sid. 14

Livsmedelsavtal

Borås Stad har under 2021 haft sammantaget fem gällande avtal när det gäller livsmedel som hanteras via samordnad varudistribution. Av dessa avtal avser ett en grossist som levererar merparten av varutyperna till Borås Stads distributionscentral. De andra fyra avtalen avser specifika varutyper så som grönsaker, kött och chark samt färsk fisk.⁵¹

Intervjuade i kostverksamheten

Flera intervjuade vid kostverksamheterna samt chefer för ekonomifunktion i dessa verksamheter ställer sig frågande till nuvarande livsmedelsavtal. Samtliga påpekar att livsmedelspriserna i avtalet är dyra och att man i kostverksamheten väljer andra produkter istället för att klara sin livsmedelsbudget. Livsmedelsavtalen är även inriktat mot att ge så bra pris som möjligt när det gäller ex. ekologiska varor. Dessa varor är ändå ett dyrare alternativ än om varan inte är ekologisk. Följden av kostnadsutvecklingen som skett de senaste åren blir att man väljer bort de ekologiska, dyrare, varorna menar flera intervjuade.

Kostverksamheten har gjort en egen prisjämförelse mellan Borås Stad och kringliggande kommuner. Vid jämförelsen med närliggande kommuners prislister från samma leverantör som Borås Stad så fann verksamheten att:⁵²

”Enheten har analyserat prisskillnaderna i livsmedelsavtalen mellan BUST (Bollebygd, Ulricehamn, Svenljunga och Tranemo) och Borås.

Analysen bygger på aktuella prislister från leverantör och jämförelser har gjorts på lika produkter. Det som framgår är en prisskillnad mellan BUST och Borås som fanns redan vid avtalsstarten 2019.

Borås Stad fick högre ingångspriser än BUST på cirka 11 %.

Den prisskillnaden förväntas ligga kvar på runt 11 % under hela avtalsperioden (2019-05-01 - 2023-04-30).”

I Borås Stads livsmedelsavtal med respektive leverantör är det reglerat att leverantören erhålla en rabatt som motsvarar 9 % av fakturerat belopp samt 1 % för administrativa kostnader. Rabatten betalas ut till Koncerninköp för att på så sätt finansiera Samordnad varudistribution. Om rabatten blir högre under året än distributionscentralens kostnader så betalas mellanskillnaden ut till förvaltningarna beräknat utifrån inköpta volymer. Ex. så fördes ca 722 000 kr till Vård- och äldreförvaltningen och ca 1 500 000 kr till Grundskoleförvaltningen.”

Intervjuade verksamhetsföreträdare betonar att Borås Stads livsmedelspriser är väsentligt dyrare jämfört med kringliggande kommuner. Därutöver har livsmedelspriserna generellt ökat. Storhushållsindex ökade priserna på livsmedel med ca 7 % mellan 2018 och 2019 när det nya livsmedelsavtalet började gälla.

Den huvudsakliga grossist som lämnat anbud på livsmedelsupphandlingen, i enlighet med Borås Stads villkor ovan, var den enda anbudsgivaren i Borås Stads upphandling för merparten av livsmedlen.

Intervjuer med Koncerninköp

Intervjuade uppger att det vid tiden för livsmedelsupphandlingen publicerades en debattartikel från närliggande kommuner där kritik framfördes gällande Borås Stads införande av samordnad varudistribution. Det framgick tydligt att det bara var en leverantör som var intresserad av att lämna anbud vid Borås Stads upphandling. Enligt intervjuer med företrädare för Koncerninköp

⁵¹ Avtalskatalog, Borås Stads intranät: Mercell Commerce - Livsmedel (opic.com)

⁵² Kostenhetens system ”Hantera”, uttag av data hösten 2021, centrala kostenheten

visste anbudsgivande leverantör om denna situation och kunde därmed bifoga en prislista som var högre än för nämnda, närliggande kommuner (BUST).

Intervjuade vid Koncerninköp uppger vidare att man i uppföljning av inköpsmönster kan se att de varor som prioriterades för bästa pris i livsmedelsupphandlingen inte är de som företrädesvis köps. Här prioriterades exempelvis ekologiska varor och att köken ska laga mat från grunden och inte använda halv- eller helfabrikat. Inköpsmönstren följer inte de prioriteringar som gjordes i avtalet och då blir det kostnadsdrivande menar man. En svårighet vid analys av inköpsmönstren har varit situationen med pandemin. Pandemin har medfört andra förutsättningar för köken som påverkat köpmönstren menar man.

Nuvarande livsmedelsavtal är inte optimala på detta sätt menar man. Till detta kommer även en generell stor ökning av livsmedelspriserna.

Uppföljning av livsmedelsavtalen

Avtalsuppföljning av nuvarande livsmedelsavtal har påbörjats och ska vara avslutad under år 2022 för nya avtal ska upphandlas under åren 2022/2023. I dagsläget har ingen av de intervjuade som är involverade i uppföljningarna av livsmedelsavtalen angett någon förändring i tillvägagångssätt vid nästkommande upphandling av livsmedelsavtal. Några förnyade livsmedelsavtal har inte tecknats sedan samordnad varudistribution infördes.

2.4.4 Kommunikation och organisation

I beslutsunderlaget poängteras att kommunen får en ändrad organisatorisk roll, då man som varuägare tar över ansvaret för den transporttjänst som upphandlats. Detta menar man medför krav på att kommunen integrerar logistik och digitala inköpsrutiner i den egna varuförsörjningskedjan. Beslutsunderlaget betonar att det är av vikt att vara lyhörd mot organisationens åsikter och tankar samt att det är viktigt att kommunikationskanalerna fungerar i organisationen för att minimera motsättningar grundade i informationsbrist.⁵³

I enlighet med beslutsunderlagets bilaga ”Handlingsplan för implementering – Borås Stad” skulle tre arbetsgrupper formeras under Koncerninköp – Logistikgruppen, Upphandlingsgruppen samt E-handelsgruppen. I bilagan beskrivs även vikten av kommunikation och där projektledarens uppgift skulle övergå i implementering i en supportfunktion både internt och mot leverantörer och upphandlat transportföretag.⁵⁴

I beslutsunderlaget beskrivs att man insamlat kunskap om verksamheterna vid införandet av den samordnade varudistributionen. Därefter har projektledaren för distributionscentralen avslutat sin anställning i Borås Stad. Det finns idag en mail (samdist@boras.se), se bilaga 2, som sköts av flera handläggare, anställda på Koncerninköp för att kommunicera med verksamheterna. Ingen ny projektledare eller ansvarig för den samordnade varudistributionen har anställts efter att den tidigare projektledaren avslutade sin anställning. Vidtalade på Koncerninköp anger att någon ny projektledare inte behövs. Detta då projektet är avslutat. Sedan mars 2020 finns en avtalscontroller som tagit över en del av arbetsuppgifterna efter att projektledaren slutat. Någon specifik roll för att bara ha ansvar för den samordnade varudistributionen har inte anställts.

Intervjuade i kostverksamheten

Intervjuade i kostverksamheten anger samstämmigt att många inte längre vet var man ska vända sig när man har frågor eller synpunkter gällande distributionscentralen, varor, leveranser eller beställningar. Flera intervjuade uppger även att man vid ett flertal tillfällen försökt att framföra de brister och svårigheter för kostverksamheten som den samordnade varudistributionen med-

⁵³ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17, §144, Bilaga 1 Slutrapport, sid 16-18

⁵⁴ Ibid, sid 39

fört. Ett krismöte har hållits i december 2020 mellan Koncerninköp och kostverksamheterna. Mötet genomfördes på kostenheternas verksamhetsansvarigas initiativ och gällde svårigheterna vid leverans av färsk fisk. Ingen återkoppling eller förändring har skett efter mötet menar de intervjuade. Merparten intervjuade i kostverksamheten beskriver kommunikationen om den samordnade varudistributionen som undermålig. Kommunikationskanalerna är inte kända och återkoppling eller feedback på lämnade synpunkter saknas. Förhållandena skapar frustration i kostverksamheterna.

Intervjuade vid Koncerninköp

Vid intervjuer med företrädare för avdelningen Koncerninköp vid Stadsledningskansliet framgår att det numera finns administratörer anställda som hanterar distribution och mailfrågor gällande DC, samdist-mailet (se bilaga 2), samt en avtalscontroller som sköter uppföljning av avtalet gällande distributionscentralen. Intervjuade uppger att Koncerninköp löpande skickar ut informationsmail om livsmedel och samordnad varudistributionen. I utskicken har Koncerninköp som rutin att skriva vart man som beställare kan vända sig vid frågor. Det finns även en upphandlare som hanterar livsmedelsavtalen och uppföljning av dessa. Avdelningen har påbörjat avtalsutvärdering av distributionscentralen under hösten 2021.

2.4.5 Kostnad-nytta-analys

I beslutsunderlaget beskrivs att nytta ska skapas genom minskad miljöbelastning, ökad trafik-säkerhet vid kommunens enheter samt förbättrad arbetsmiljö för personalen.⁵⁵ Den analys som togs fram byggde på antaganden från andra kommuner som infört samordnad varudistribution samt att upphandlingar skulle ske segmenterat och med högre avtalsrotation. Varupriset skulle enligt beslutsunderlaget med tiden sjunka.⁵⁶

Ekonomi

Koncerninköp debiterar leverantörerna för den samordnade varudistributionen. Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen, Servicekontoret och Vård- och äldreförvaltningen betalar leverantörerna för de varor de beställer. Förvaltningarna har de senaste tre åren höjt livsmedelsbudeten motsvarande 13 292 tkr med anledning av ökade livsmedelspriser generellt. Man har även i genomsnitt 11 % högre livsmedelspriser än närliggande kommuner. Det beror delvis på livsmedelsavtalen där 9 % av ordervärdena ska betalas tillbaka till Koncerninköp. Leverantörerna betalar 1 % av ordervärdena till Koncerninköp och det motsvarar ungefär 1 100 tkr och går till administrationen kring distributionscentralen och till upphandling och uppföljning av livsmedelsavtalen.

Beslut

Revisionskontoret noterar att det inte finns några formella beslut om fördelning av kostnader avseende distributionscentralen i Kommunstyrelsen eller Kommunfullmäktige.

Intervjuade chefer för ekonomifunktion

Intervjuade chefer för ekonomifunktioner för förvaltningarna uppger samstämmigt att man varit tvungna att höja livsmedelsbudgeten totalt med ca 13.292 tkr under åren 2019-2021. Man har inte fått någon extra budget för dessa tillkommande kostnader och har därmed varit tvungna att skära ner annan verksamhet för att ha råd med livsmedel till köken. En intervjuad uttrycker det så här:

⁵⁵ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17, § 144, Bilaga 1 Slutrapport, sid. 26

⁵⁶ Ibid

”Presentationen från Koncerninköp byggde på väldigt mycket antaganden. Och jag vill än en gång poängtera hur naivt det var att tro att leverantörerna skulle ge ”rabatt” utan att baka in det i sina priser. Det är klart att grannkommunerna som ingick i upphandlingssamverkan reagerade på en sådan konstruktion.

Vår återbetalning, som kom ett år efter Distributionscentralens införande, motsvarar inte kostnadsökningen. Så löftena om att verksamheterna skulle stå ”skadelösa” har inte uppfyllts!”

Förhållandena har även medfört att man valt andra och billigare livsmedel i köken för att kunna hålla livsmedelsbudgetarna.

Intervjuade på Koncerninköp

Enligt intervjuade på Koncerninköp har man inte fått någon tilldelning av medel till att driva den samordnade varudistributionen. Det finns inga politiska beslut som ger avdelningen några centrala medel anger man. Avdelningen valde då att ekonomiskt finansiera den via leverantörerna som enligt upphandlingsavtal får betala tillbaka totalt 10 % på ordervärdena till Borås Stad. Då leverantörerna bara behöver leverera allt sitt gods till en central så ska detta enligt beslutsunderlaget och intervjuade på Koncerninköp ändå löna sig för leverantören.

Miljövinster

I beslutsunderlaget beskrivs att samordnad varudistribution innebär miljövinster mätt i antal körda fordonskilometer eller mängden CO₂.

Intervjuade vid Kostverksamheten

Intervjuade framhåller att Borås Stads kök får färre leveranser av gods nu jämfört med tidigare. Flera av de intervjuade ställer sig dock frågande till om antalet leveranser verkligen minskat totalt sett. De leverantörer som tidigare körde ut varor till köken levererar fortfarande till övriga, externa kunder, som i många fall ligger nära Borås Stads tillagningskök. På så vis menar man att det är svårt att veta om leveranserna verkligen minskat totalt sett i staden. Flera intervjuade menar att även dessa transporter behöver tas hänsyn till i dessa avseenden. Dessa transporter försvinner ju inte bara för att de inte stannar just vid Borås Stads tillagningskök.

Intervjuade vid Koncerninköp

Från intervjuade på Koncerninköp har följande information framkommit:

”innan avtalet Samordnad varudistribution hade Borås Stad ca 29 380 livsmedelsleveranser per år, och efter införandet av samordnad varudistribution ligger det idag på ca 11 960 leveranser per år till Borås Stads enheter.”

Någon utvärdering av vad detta innebär i minskad miljöbelastning har Stadsrevisionen inte funnit. Intervjuade vid Koncerninköp uppger att samordnad varudistribution var planerat att utvärderas efter fem år, enligt beslutsunderlaget.⁵⁷ Man har inte genomfört någon samlad utvärdering av projektet och dess beräknade miljövinster ännu.

Intervjuade vid Koncerninköp menar att den samordnade varudistributionen bör utvärderas utifrån samtliga avtalsområden som hanteras på detta sätt. Om man bara utvärderar ett område, exempelvis livsmedelsområdet, så ger inte detta en fullständig bild av affärsmodellens effekter. I avtalet med den externa operatören av distributionscentralen finns krav att fordonen ska drivas med fordonsgas.

⁵⁷ 2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17 § 144, Bilaga 1 Slutrapport, sid. 15

Intervjuade vid Miljöförvaltningen

Intervjuade tjänstepersoner vid Miljöförvaltningen uttrycker gällande miljöbelastningen att:

”Det var ju sagt att distributionscentralen skulle, om jag minns rätt, minska transporter med 2/3-delar, dvs från 33 000 till 11 000 transporter till Borås Stads verksamheter. Det är vad jag läst mig till i BT. Transporterna är ju med tunga fordon, lastbilar, som generellt släpper ut mer koldioxid, partiklar och kvävedioxid, så utifrån det perspektivet skulle det naturligtvis vara en stor miljövinst. I alla fall, jag har tittat på statistik jag fått från Tekniska, och där står det att på Kungsgatan åker det varje dygn i genomsnitt 21 892 fordon per dygn, varav tung trafik utgör 22 procent, mätår 2019. Det gör att det blir nästan 8 miljoner fordon som varje år åker förbi på Kungsgatan.”

Enligt Trafikverkets hemsida är det ca 19 000 fordon som varje dygn passerar förbi Annelundsmotet, på RV40, varav ca 10 procent utgörs av tung trafik (mätdata från 2021-09-09).⁵⁸

Trafiksäkerhet

I beslutsunderlaget anges trafiksäkerhet som en av ”nyttorna” vid införsel av samordnad varudistribution. Beslutsunderlaget anger ökad trafiksäkerhet med motiveringen att olycksrisken minskar vid kommunens enheter med färre leveranser.

Intervjuade vid kostverksamheten

Samtliga intervjuade menar att, förutom vid några mindre förskolor, så är eventuell trafikfarlighet vid förskolor och skolor bortbyggda sedan tidigare. De flesta mottagningar av varuleveranser är placerade på baksidan av förskolan eller skolan. Vid nybyggnation är det byggnadsstandard att dessa placeras på andra sidan av exempelvis skolgårdar eller dylikt.

Arbetsmiljö/social hållbarhet

Enligt beslutsunderlaget skulle en annan samhällsekonomisk vinst vara ett resurstillskott gällande arbetsmiljön, som skulle ge ökad service då man får färre och samlade leveranser, där även arbetsmiljön för personalen skulle bli bättre då tiden för varumottagningen minskar. Dessutom skulle man, enligt beslutsunderlaget, spara in 4000 timmar i köken på samordnade beställningar och leveranser.

Intervjuade i Kostverksamheten

I praktiken har det istället blivit ett merarbete i köken uppger samtliga intervjuade. De intervjuade påpekar att vagnarna ofta är högt lastade och att det innebär ett arbetsmiljöproblem för de som arbetar i köken. Ett par av köken berättar i intervju att de anställt extra personal eller förändrat arbetstiderna med anledning av detta. Detta så att de är bemannade ”med långa män” för att kunna ta hand om varorna. En intervjuad vittnar om en arbetsskada som uppstått med anledning av förhållandena. Ett av problemen enligt de intervjuade handlar om att varuvagnarna ofta är lastade över den rullcontainerbågen (RC-bågen) se bild 1 och 2 på nästa sida.

I avtalet framgår att levererade produkter inte får överstiga överkanten på rullcontainern. Produkterna ska packas så att känsliga produkter inte skadas. Tunga varor ska packas i botten av rullcontainern och på ett sätt som underlättar mottagarens hantering.⁵⁹

⁵⁸ Trafikverket, 2021-09-09

⁵⁹ 2018-0031 IN - Livsmedelsavtal



Bild 1 och 2. Illustration över tungt lastade vagnar, packade över RC-bågen, i en av Borås Stads kostenheter, 30 september 2021.

De flesta intervjuade är frågande till hur varorna ska få plats i kökets olika lagerutrymmen när allt kommer på samma gång. De större köken har här mindre besvär än de mindre köken. I de mindre köken uppger intervjuade att varorna helt enkelt inte får plats. Flera av de intervjuade uppger att de vid införseln fick intrycket att det skulle byggas ut om varor och vagnar inte fick plats. Någon sådan ombyggnad har inte genomförts.

Intervjuade vid Koncerninköp

Enligt intervjuade vid Koncerninköp har det inte varit aktuellt med någon utbyggnad av lagringsutrymmen på någon enhet. Koncerninköp har heller inte fått information om att någon enhet har behov av utbyggnad av lagringsutrymmen. Inga sådana åtgärder har heller varit aktuell att bekosta i projektet. Vid intervjuer med företrädare för Koncerninköp framkommer att livsmedelsavtalen inte reglerar viten gällande felaktigt lastade vagnar. Intervjuade anger att detta ska tas hänsyn till i kommande avtal gällande upphandlingar av livsmedel. Om varorna är fel lastade när de levereras till distributionscentralen måste det tas upp med leverantören. Intervjuade uppger vidare att man kontinuerligt arbetar med att leverantörer inte ska leverera gods i för högt lastade RC-vagnar.

Intervjuade fackliga företrädare

Enligt intervju med fackliga företrädare har frågan om högt lastade vagnar tagits upp på samverkansmöten som ett arbetsmiljöproblem. Det har dock inte skett någon arbetsmiljöinspektion. De intervjuade med facklig bakgrund bekräftar de andra intervjuades utsagor om att detta betecknas som ett arbetsmiljöproblem för många av köken.

Intervjuade vid distributionscentralen

Arbetsmiljöproblem uppges även finnas på distributionscentralen påtalar intervjuade där. Revisionskontoret har fått ta del av en avvikelserapport avseende oktober 2021 från distribu-

tionscentralen. Där framgår att 65 vagnar under månaden varit lastade över RC-bågen eller varit för tungt lastade. En del av dessa vagnar får personalen på distributionscentralen lasta om, till exempel när det är varor som ska till olika leveransadresser lastade på samma vagn. Vid intervjuer uppges att antalet vagnar som är lastade för högt eller för tungt i snitt uppgår till ca 60 vagnar per månad av totalt i genomsnitt ca 2 000 vagnar (ca 3 %). Vid Revisionskontorets studiebesök på distributionscentralen visade företrädare några vagnar som var för högt lastade.

Ruttoptimering

Ruttoptimering angavs i beslutsunderlaget som en viktig del av införseln av samordnad varudistribution.

Intervjuade vid Koncerninköp och distributionscentralen

Enligt intervjuade vid Koncerninköp så följs ruttoptimeringsprogrammet upp varje leveransdag och ligger till grund för debitering från leverantören på distributionscentralen. Ruttoptimeringsprogrammet har enligt intervjuade på distributionscentralen inte fungerat optimalt då det inte tar hänsyn till vägars sträckning och t ex höjd på broar etc. Det finns enligt de intervjuade en förbättringspotential gällande ruttoptimeringen.

2.4.6 Livsmedelstillsyn

Övriga frågor som uppkommit under granskningen är gällande livsmedelstillsyn, där det kommit Stadsrevisionen till del att klagomål inkommit gällande leveranser av livsmedel under år 2021. Därutöver har även synpunkter gällande andra varugrupper än livsmedel vidtalats vid intervjuer med kostverksamheten och företrädare för distributionscentralen.

Livsmedelstillsyn

Under granskningen framkom uppgifter om att tillsynsprotokoll upprättats från enheten Livsmedelstillsyn, Miljöförvaltningen. Det hade inkommit två diarieförda klagomål och Revisionskontoret har även fått ta del av ordinarie inspektion, som inte påvisat några klagomål gällande distributionscentralens hantering av livsmedel.

Klagomålen var gällande fiskleveranser (2021-04-15) samt kontaminerade livsmedel (2021-09-30).

Klagomålet gällande fiskleveranser föranledde en inspektion av distributionscentralen där inga avvikelser förekom. I inspektionsprotokollet anges:⁶⁰

”vid besöket följdes upp ett annat klagomål om hantering av fiskleveranser gällande hållbarheten och ankomsttemperaturen. Det framkom att verksamheten har fungerade rutiner för hållbarhetskontroll samt temperaturkontroll i kylar och transportbilar. Vid inspektionen uppmärksammades inga avvikelser bland de kontrollerade områdena.”

Livsmedelstillsyn har beskrivit klagomålet gällande kontaminerade livsmedel som att:

”de (Distributionscentralen) måste garantera tillräcklig separering mellan livsmedelsgrupper för att minska risken för korskontamination. De sa då att de ska lägga en skiva emellan, och såg på fotot att de är gjort. Frågan är om det är tillräckligt. Har det förekommit att kötsaft har kontaminerat grönsaker trots skivan är det inte tillräckligt och de behöver separera ytterligare. Skivan bör vara hel och tillräckligt stor för att skydda grönsakerna under.”

Livsmedelstillsyn har besvarat klagomålet via mail men har inte genomfört någon tillsyn i detta ärende ännu.

⁶⁰ Miljöförvaltningen, Dnr 2021-1222, 2021-04-15

2.4.7 Kommunfullmäktiges styrdokument och indikatorer

En av utgångspunkterna i granskningen är kommunfullmäktiges styrdokument och mål inom området. Nedan följer en redogörelse av de intervjuade vid kostverksamhetens utsagor i dessa avseenden tillsammans med en sammanställning av utfall för Kommunfullmäktiges indikatorer i budget 2021.

Kostpolicy

Kostverksamheterna i Borås Stad har som styrdokument en kostpolicy, antagen av Kommunfullmäktige. Syftet med kostpolicyen är att tydliggöra stadens intentioner vad gäller matfrågorna men också att förenkla arbetet vad gäller styrning, ledning och utveckling inom måltidsområdet.

Matsvinn

Intervjuade i kostverksamheten menar att det i Borås Stad finns ett stort fokus på matsvinn. Efter införandet av samordnad varudistribution menar flera intervjuade att matsvinnet ökat. Orsaken anges främst vara att mängden otjänliga livsmedel vid leverans ökat. Här ses en skillnad mellan företrädare för Vård- och äldreförvaltningen, som inte kan vidimera att matsvinnet har ökat, gentemot övriga förvaltningar, där samtliga anger att matsvinnet ökat. Samtliga intervjuade anger att man har ändrat köpmönster och lägger mer tid på beställningarna. Detta för att matsvinnet inte ska öka än mer. Detta har enligt samtliga intervjuade lett till en ökad arbetsbelastning för kostenheterna. Enheterna måste planera för att livsmedel kan vara kontaminerade eller inte räcker till.

Kostenheterna anger att den tid som behöver läggas på planering och beställning av varor ökat exponentiellt sedan införandet av samordnad varudistribution.

Måltidsmiljö

Måltidsmiljön har enligt vissa intervjuade påverkats. Många enhets- och verksamhetschefer uttrycker köksmästares och kökschefers vilja och stolthet att laga så bra mat från grunden som möjligt, och erbjuda bra rätter till sina brukare/elever/barn. Många intervjuade uttrycker att det finns en frustration ute i köken i och med att man inte längre kan beställa de livsmedel man skulle vilja av rädsla för att den ska vara dålig eller kontaminerad när den kommer. Detta menar man även påverkar även måltidsmiljön på restauranger och skolserveringar. Intervjuade från Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen påpekar exempelvis att man måste kunna konkurrera med privata aktörer och kunna erbjuda minst lika bra rätter som de, för att ge eleverna så bra förutsättningar som möjligt.

Kommunfullmäktiges indikatorer

Kommunfullmäktige har formulerat två indikatorer gällande livsmedel.⁶¹ Dessa två mål gäller närproducerade livsmedel och ekologiska livsmedel.

Närproducerade livsmedel

Kommunfullmäktiges mål är att andelen närproducerade livsmedel ska öka. Enligt intervjuade i kostverksamheten finns i stort sett inga närproducerade varor att beställa via Borås Stads olika livsmedelsavtal. Flera av de intervjuade nämner champinjoner, honung samt vildsvinskött som varit något som diskuterats, men ingen av dessa närproducerade livsmedel finns idag att beställa i Borås Stads e-handelsavtal för livsmedel.

⁶¹ Borås Stads budget 2021, sid. 15, 17

Enligt Borås Stads delårsrapport för perioden januari-augusti 2021 ser utvecklingen för närproducerade livsmedel i Borås Stad ut enligt diagrammet nedan:

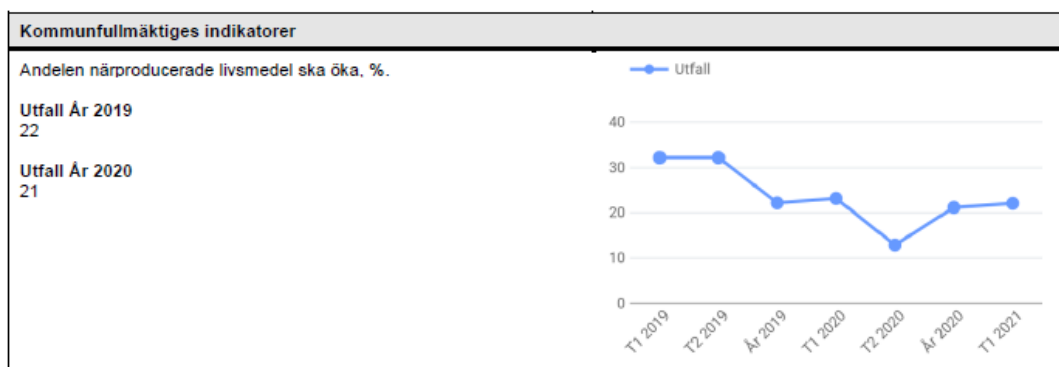


Diagram 1. Andelen närproducerade livsmedel ska öka, %.⁶²

I Borås Stads delårsrapport 2021 anges att utfall för Terial 2 saknas på grund av att närproducerade livsmedel inte är inlästa i det nya upphandlingsdatasystemet. Rapportering kan ske först när aktuell data är tillgänglig. Av den tillgängliga uppföljningen i diagram 1 kan konstateras att andelen närproducerade livsmedel har minskat under perioden tertial 1 2019 till tertial 1 2021 med omkring 10 procentenheter.

Ekologiska livsmedel

Gällande ekologiska livsmedel har Kommunfullmäktige tidigare haft målsättningen att dessa ska uppgå till 50 % av inköpta livsmedel i Borås Stad. För år 2021 är målsättningen att andelen inköpta ekologiska livsmedel ska öka. Intervjuade från två förvaltningar anger att deras andel av ekologiska livsmedel kommer att minska under 2021. En av de intervjuade menar att man får nöja sig med att nå upp till 25 % ekologiska livsmedel. Samtliga intervjuade menar att det dels kommer av att det inte alltid finns ekologiska livsmedel att tillgå och att man då får ersättningsvaror av leverantören, och dels på att livsmedelsbudgeten inte räcker till. Räcker inte budgeten avstår man från att beställa ekologiska livsmedel menar man då de varorna är dyrare. Flera av de intervjuade menar att här påverkar även ändrade köpmönster mot mer frysta varor andelen ekologiska livsmedel. Detta då utbudet av ekologiska frysta varor är mindre i nuvarande livsmedelsavtal.

Enligt Borås Stads delårsrapport för perioden januari-augusti 2021 ser utvecklingen för ekologiska livsmedel ut enligt diagrammet nedan:

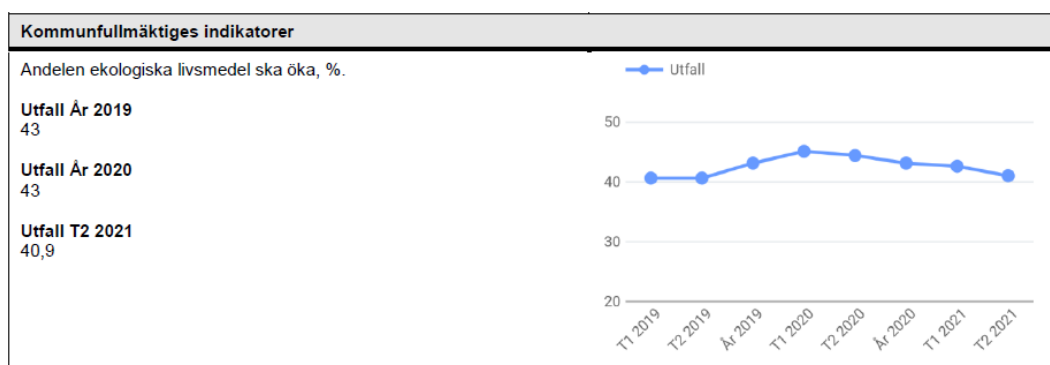


Diagram 2. Andelen ekologiska livsmedel ska öka, %.⁶³

⁶² Borås Stad, Delårsrapport januari-augusti 2021, sid. 1

⁶³ Borås Stad, Delårsrapport januari-augusti 2021, sid 13

I jämförelse mellan tertial 2 år 2020 och tertial 2 år 2021 har de ekologiska inköpen minskat med -3,92 procentenheter (från 44,77 % år 2020 till 40,85 % år 2021). Borås Stad har enligt delårsrapporten köpt in en mindre andel livsmedel i jämförelse mellan tertial 2 år 2020 och tertial 2 år 2021. Trenden visar att alla förvaltningar har lägre andel ekologiska inköp. I delårsrapporten framgår även att pandemin har påverkat alla förvaltningar i staden, några verksamheter har varit helt eller delvis stängda. När skolorna varit stängda har inköpen av ekologiska mejeriprodukter sjunkit, vilket haft stor påverkan på resultatet.⁶⁴

2.5 Ekonomisk utvärdering

Som en del av granskningen har Revisionskontoret genomfört en ekonomisk utvärdering av samordnad varudistribution. Utvärderingen bygger på tillgängliga uppgifter och sifferunderlag från ekonomisystemet Agresso. Revisionskontorets beräkningar har sedan ställts mot den ekonomiska kalkylen i beslutsunderlaget till samordnad varudistribution, som i tabellen ligger i budgetkolumnerna.

I bilaga 1 finns en sammantagen ekonomisk utvärdering av införandet av samordnad varudistribution. Totalt visar utvärderingen att den sammanlagda kostnaden för Borås Stad, under åren som samordnad varudistribution varit i drift, uppgår till ca 21 mnkr. För mer detaljerad förklaring av kalkylen hänvisas till bilaga 1. Därutöver har en återbetalning genomförts till verksamheterna på ca 2.7 mnkr i januari 2021 för tidigare års överskott från Koncerninköp (denna summa är avräknat i kalkylen under summan Logistik/Koncerninköp).

Kostnaden för förprojekteringen har beräknats av projektledarens lön mellan åren 2014 till 2016. Från 2017-2019-05 har beräkningarna utgått från uppgifter från Koncerninköp. Därutöver har kostnaden för den externa konsult som gjort miljöutredningen i bilagan lagts på summan för förprojekteringsfasen.⁶⁵

I beslutsunderlaget finns en rad om uppskattad inkurans, d.v.s. varor som blivit skadade eller på annat sätt förstörda, som budgeterats till 10.000 kr per år. För att uppskatta denna kostnad har samtliga kreditfakturer från de aktuella livsmedelsleverantörerna hämtats från ekonomisystemet för perioden som distributionscentralen varit igång. I kalkylen (se bilaga 1) har krediterade varor under tidsperioden uppgått till ca 1.1 mnkr.⁶⁶

Kostnaden för att hantera en faktura uppskattas i kalkylen till 500 kr per faktura. Uppskattningen baseras på SPVs beräknade kostnad för hantering av en faktura.⁶⁷ Dessa kostnader innefattar även kreditkostnader orsakade av att det tar onödigt lång tid att skapa och leverera en korrekt orderbekräftelse och faktura till kunden. Många fakturer bestrids pga. felaktigheter i pris, avtal, villkor eller kundspecifik fakturainformation som kunden kräver för att betala. I dessa fall tillkommer även kostnader för det manuella arbetet med att identifiera och ändra ordern, ev. övriga system och underlag och få godkännande för att ställa ut kreditfakturer och slutligen skicka en ny och förhoppningsvis korrekt faktura. Kostnaden för att hantera dessa kreditfakturer uppskattas i kalkylen till ca 1,1 mnkr.

Ökad livsmedelsbudget för Förskolenämnden, Grundskolenämnden, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden samt Vård- och äldreomsorgsnämnden uppgår till sammanlagt 13.292 tkr för åren 2019–2021. Detta enligt uppgift från förvaltningarnas ekonomifunktioner.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Agresso: gällande Distributionscentralens införande finns såväl intäkter som kostnader hämtats från ansvar 035130 Logistik.

⁶⁶ SPV administrativ avgift. Websida: <https://www.spv.se/arbetsgivare/statlig-tjanstepension/kostnader-och-fakturor/fakturor/administrativ-avgift-for-den-valbara-delen/> , 2022-01-03

⁶⁷ SPV administrativ avgift. Websida: <https://www.spv.se/arbetsgivare/statlig-tjanstepension/kostnader-och-fakturor/fakturor/administrativ-avgift-for-den-valbara-delen/> , 2022-01-03

Ökad ramavtalstrohet har i kalkylen beräknats efter den totala summan som varuhandlats utan order i e-handelssystemet från en avtalsleverantör. Istället för att e-handla i systemet har man åkt till leverantören och handlat ”över disk” eller kompletterat beställningen via telefon. Summan för den enda leverantör som tagits med i kalkylen uppgår till ca 1.7 mnkr under perioden maj 2019 till december 2021. Kostnaden innefattar endast en leverantör och omfattar inte arbetstid eller resekostnader. Det finns på så vis ett mörkertal som inte uppskattas i kalkylen där man valt andra sätt att lösa kritiska situationer i tillagningsköken (ex. handla över disk hos andra leverantörer).

Projektets kalkyl räknade med en besparing totalt sett i tillagningsköken om ca 4000 timmar per år. Kalkylen omfattar inte någon uppskattning om kostnader avseende arbetsbelastning eller arbetsmiljö. Detta då dessa kostnader är svåra att uppskatta i detalj i ekonomiska termer. Tillagningsköken uppger dock att de fått en ökad arbetsbelastning och en försämrad arbetsmiljö.

När det gäller minskad miljöbelastning finns inte heller några uppskattningar i dessa avseenden med i kalkylen. Anledningen är att inga uppföljningar av projektets miljöpåverkan genomförts och inga uppgifter finns att tillgå.

Totalt visar utvärderingen att det sammanlagda ekonomiska utfallet för Borås Stad från förprojektering till 2021, har uppgått till ca -21 mnkr. Det ekonomiska utfallet i beslutsunderlaget skulle enligt den kalkyl som upprättades till Kommunfullmäktige fram till 2021 ha uppgått till ca -11 mnkr (se bilaga 1). Förhållandena medför att det ekonomiska utfallet totalt för den samordnade varudistributionen fram till 2021, varit minst ca 10 mnkr högre än vad som beräknades inför beslutet. Det sämre ekonomiska utfallet beror till största delen på ökade kostnader i livsmedelsbudget för berörda nämnder med tillagningskök.

Sammanfattningsvis är det värt att framhålla att Revisionskontorets kalkyl är genomförd med en försiktighetsprincip, där ekonomiskt utfall som inte kunnat vidimeras inte tagits med. Detta medför att kalkylen inte är exakt och att kostnaderna kan vara högre.

3 Stadsrevisionens bedömningar

Stadsrevisionen har granskat samordnad varudistribution i Borås Stad. Granskningens syfte är att granska om den samordnade varudistributionen uppfyller Kommunfullmäktiges målsättningar och om verksamheten är ändamålsenlig och effektiv i förhållande till kostnader och kvalitet när det gäller leverans av livsmedel.

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och ett stort antal intervjuer i berörda verksamheter. Som en del av granskningen har även en ekonomisk kalkyl upprättats som uppskattar det ekonomiska utfallet för förprojektering, införsel och drift av den samordnade varudistributionen fram till och med 2021.

Samordnad varudistribution i Borås Stad

Kommunfullmäktige i Borås Stad fattade 17 augusti 2017 inriktningsbeslut avseende samordnad varudistribution. Beslutet innebar införsel av samordnad varudistribution i Borås Stad där kommunens alla inleveranser av varor skulle ske genom en distributionscentral där Borås Stad tar över rollen som distributör. Centralen skulle enligt beslutet drivas av en extern part.

Enligt underlaget till beslutet skulle den samordnade varudistributionen ge bättre förutsättningar för elektronisk handel och minska antalet transporter och leveranser till Borås Stads enheter. Ökad konkurrens skulle utöka antalet leverantörer och möjliggöra för mer närproducerade livsmedel och minskade kostnader. Avtalstroheten för Borås Stads verksamheter skulle förbättras. Införseln skulle öka trafiksäkerheten, minska transporterna och därigenom minska miljöbelastningen vid kommunens verksamheter. Dessutom skulle införseln minska arbetsbelastningen och förbättra arbetsmiljön vid kostenheterna/tillagningsköken. Det ekonomiska utfallet beräknades till ett positivt resultat om ca 3,7 mnkr efter sex år.

Beslutsunderlaget konstaterade att införseln förutsatte fler upphandlingar av livsmedel med korta avtalstider och att kommunikationskanalerna fungerade i organisationen.

Utöver ovanstående finns två indikatorer från Kommunfullmäktige som berör området. Dessa anger ökad andel närproducerade respektive ekologiska livsmedel. Borås Stad har även en Kostpolicy som bl.a. anger att matsvinn ska minimeras och att arbetsmiljön ska vara säker för personalen.

Stadsrevisionen kan med utgångspunkt i beslutsunderlaget inför Kommunfullmäktiges beslut och de övriga målsättningar som finns inom området konstatera att fullmäktige hade högt ställda ambitioner med införseln av samordnad varudistribution i Borås Stad.

Den samordnade varudistributionen driftsattes 2 maj 2019. Granskningen visar att merparten av de ambitioner som fanns med införseln inte har infriats fram till och med 2021. I flera fall har utvecklingen istället gått i motsatt riktning. Bristerna som framkommer i granskningen är så omfattande att den samordnade varudistributionen när det gäller leverans av livsmedel i Borås Stad inte kan bedömas som ändamålsenlig och effektiv.

Stadsrevisionen bedömer utfallet i förhållande till Kommunfullmäktiges målsättningar med den samordnade varudistributionen enligt nedanstående.

Mindre transporter och ökad trafiksäkerhet vid Borås Stads enheter

Samtliga intervjuade i granskningen uppger att antalet transporter och leveranser till Borås Stads enheter har minskat sedan införseln av samordnad varudistribution. Flera intervjuade i granskningen är samtidigt frågande till om antalet leveranser verkligen minskat totalt sett i Staden. De leverantörer som tidigare körde ut varor till köken levererar fortfarande till övriga, externa kunder, som i många fall ligger nära Borås Stads tillagningskök.

Ingen vidtalad i granskningen kan visa i vilken omfattning de minskade transporterna bidragit till minskad miljöbelastning totalt sett i Borås. Någon samlad utvärdering av projektets miljöeffekter har ännu inte genomförts.

Merparten intervjuade i granskningen menar att införseln inte kan sägas ha ökat trafiksäkerheten vid de enheter som omfattas i någon större utsträckning. Detta då potentiellt riskfyllda trafiklösningar vid enheterna i de flesta fall byggts bort redan före den samordnade varudistributionen driftsattes.

Stadsrevisionens bedömning är att målsättningen om minskat antal transporter till Borås Stads enheter uppnåtts. I vilken utsträckning detta bidragit till minskad miljöbelastning totalt sett går inte bedöma, eftersom utvärdering av projektets miljöeffekter ännu inte genomförts. En utvärdering av den samordnade varudistributionens miljöeffekter behöver genomföras. Trafiksäkerheten bedöms ha förbättrats i viss mån genom det minskade antalet transporter till Stadens enheter.

Ökad konkurrens, ökat antal leverantörer och närproducerade livsmedel

Borås Stad har med befintliga livsmedelsavtal i huvudsak en större leverantör och ett litet antal mindre leverantörer av livsmedel. Avtalstiderna har såvitt framkommer i granskningen inte justerats. Inga nya avtal har tecknats med leverantörer av närproducerade livsmedel sedan införseln av den samordnade varudistributionen. Det finns idag endast ett fåtal närproducerade livsmedel att beställa för tillagningsköken.

Förhållandena innebär att det koncept, med många mindre upphandlingar och korta avtalstider, som angavs som betydelsefullt i beslutsunderlaget vid införseln av den samordnade varudistributionen, inte har genomförts.

Stadsrevisionen bedömer att målsättningarna om ökad konkurrens, ökat antal leverantörer och närproducerade livsmedel inte har uppnåtts. Den inriktning på upphandlingsförandet som beslutsunderlaget angav som avgörande för affärsmodellen har inte genomförts.

Minskad arbetsbelastning och förbättrad arbetsmiljö

Den samordnade varudistributionen har ökat arbetsbelastningen i tillagningsköken bl.a. genom felaktigt lastade leveranser, ökad andel otjänliga varor vid leverans och att mer arbetstid går åt till planering av beställningar. Många tillagningskök uppger att man kontinuerligt arbetar fram reservermenyer som man kan ta till om varor skadats, inte går att servera eller inte levererats i tid. Många av köken försöker hjälpa varandra med varor när rätt livsmedel saknas. Utsagor från intervjuade visar att det inte är ovanligt att man får lösa varubrist genom att åka och komplementhandla över disk – antingen hos en avtalad leverantör eller utanför upphandlingsavtalen. Inköp utanför upphandlingsavtalen sker i förekommande fall tvärtemot Kommunfullmäktiges intentioner.

När det gäller färskvaror så som charkuterier, grönsaker och färsk fisk m.m. uppger tillagningsköken att man - av rädsla för att få otjänliga produkter - i större utsträckning istället beställer frysta varor. Detta anges försämra matkvaliteten och öka arbetsbördan i hanteringen av livsmedlen. Sammantaget medför förhållandena enligt vidtalade i granskningen att tillagningskökens för-

utsättningar att laga så bra mat som möjligt till brukare, barn och elever i dessa delar begränsats sedan införseln av samordnad varudistribution.

Vidtalade kostverksamheter och fackliga företrädare uppger att arbetsmiljön i tillagningsköken försämrats sedan införseln av den samordnade varudistributionen. Förhållandena anges i huvudsak bero på felaktigt lastat gods, ökad andel frysta varor, att en större mängd gods levereras vid samma tillfälle och att den administrativa arbetsbördan ökat. Det är företrädesvis de mindre tillagningsköken som påtalar problemen och här framförs även att lagringsutrymmen så som kyl och frys m.m. i flera fall inte klarar av att lagra den mängd gods som krävs.

Stadsrevisionens bedömning är att målsättningarna om minskad arbetsbelastning och förbättrad arbetsmiljö i tillagningsköken inte har uppnåtts. Istället har arbetsbelastningen ökat och arbetsmiljön blivit sämre. Utvecklingen innebär att många av tillagningskökens förutsättningar att laga så bra mat som möjligt till brukare, barn och elever har försämrats.

Fungerande kommunikation

Vidtalade i kostverksamheten framhåller samstämmigt att kommunikationen i den samordnade varudistributionen inte fungerar. Trepartsförhållandet gör att man inte alltid vet vart man ska vända sig när exempelvis leveranser är felaktiga eller när gods skadats. Avdelningen Koncerninköp vid Stadsledningskansliet har arbetat med att förbättra kommunikationsrutinerna och utökat bemanningen som hanterar inkomna frågor och synpunkter. Rutinen när det gäller varor som ska krediteras är tidskrävande och i många fall hinner verksamheten i tillagningsköken inte med att kreditera som man ska. Detta medför ett stort mörkertal när det gäller skadat eller felaktigt levererat gods.

Representanter för kostverksamheterna menar att man sökt dialog kring olika former av problem som uppstått i affärsmodellen. De anger att identifierade problem inte hanteras och att återkoppling till verksamheterna många gånger inte genomförs. Vidtalade vid Koncerninköp har i stor utsträckning andra utsagor och framhåller att kommunikationen fungerar väl och är tydliggjord i modellen.

Det finns inget gemensamt forum som syftar till att identifiera, hantera och diskutera systematiska problem eller avvikelser som uppstår i den samordnade varudistributionens olika delar. Hur mandat och ansvarsförhållanden ser ut när det gäller styrning, ledning och samordning av affärsmodellen är i många avseenden oklart.

Stadsrevisionens bedömning är att kommunikationen i affärsmodellen samordnad varudistribution inte är ändamålsenlig och effektiv. Att vidtalade verksamheter ger helt olika bilder av hur väl kommunikationen i modellen fungerar bekräftar Stadsrevisionens bedömning. Kommunikationen behöver tillsammans med styrning, ledning och samordning utvecklas och förbättras för affärsmodellen som helhet.

Kostnadsutveckling

Stadsrevisionen har som en del av granskningen genomfört en ekonomisk utvärdering av perioden från förprojektering fram till och med 2021 i projektet. Totalt visar utvärderingen att det sammanlagda ekonomiska utfallet för Borås Stad från förprojektering till 2021, har uppgått till ca -21 mnkr. Det ekonomiska utfallet i beslutsunderlaget skulle enligt den kalkyl som upprättades till Kommunfullmäktige fram till 2021 ha uppgått till ca -11 mnkr. Detta innebär att kostnaden för projektet fram till 2021 varit minst ca 10 mnkr högre än vad som beräknades inför beslutet. Utvecklingen beror till största delen på ökade kostnader i livsmedelsbudget för berörda nämnder med tillagningskök.

Stadsrevisionens utvärdering är genomförd med en försiktighetsprincip. Detta medför att kalkylen inte är exakt och att kostnaderna kan vara högre.

Stadsrevisionens bedömning är att de ekonomiska målsättningarna för den samordnade varudistributionen inte har uppnåtts. Införseln har blivit kostnadsdrivande, framför allt för nämndernas kostverksamheter. En fullständig ekonomisk utvärdering av affärsmodellen behöver genomföras.

Kommunfullmäktiges indikatorer och Kostpolicy

När det gäller Kommunfullmäktiges indikatorer är trenden minskad andel ekologiska och närproducerade livsmedel. Vidtalade kostnader uppger svårigheter att bedriva verksamheten i enlighet med Kommunfullmäktiges mål då budgetförutsättningarna har försämrats.

Samtliga vidtalade nämnders kostnader, förutom Vård- och äldrenämndens, menar att matsvinnet ökat efter införandet av samordnad varudistribution. Det ökade svinet kommer till största delen av att en större andel av de levererade livsmedlen inte är tjänliga vid leverans. Enheterna har ändrat sina köpmönster och får lägga mer tid på beställningar för att matsvinnet inte ska öka än mer.

Stadsrevisionens bedömning är att införseln av samordnad varudistribution medfört att verksamheten i köken inte kan bedrivas i enlighet med Kommunfullmäktiges målsättningar i Budget 2021. Förhållandena innebär även att verksamheterna inte kan leva upp till delar av Borås Stads Kostpolicy.

Distributionscentralen

Samordnad varudistribution är en affärsmodell som innefattar flera olika delar. Distributionscentralen som driftsattes i maj 2019 är en av dessa delar. Centralen drivs av en extern part enligt ett särskilt avtal. Distributionscentralen är på så vis endast en del av de funktioner som är väsentliga för den samordnade varudistributionen.

Uppgifter som framkommer i granskningen visar att delar av de problem som finns inom kostnaderna även finns vid distributionscentralen. Intervjuade berättar om en stor mängd felaktigt lastat gods till centralen och svårigheter både i kommunikation och vid avstämning av beställningar och leveranser. Distributionscentralen försöker kompensera för felaktigt lastade varor och anger svårigheter i arbetsmiljön när det gäller leveranser.

Distributionscentralens verksamhet utvärderas med utgångspunkt i de avtal som tecknats med Borås Stad. Koncerninköp vid Stadsledningskansliet har påbörjat avtalsutvärdering av distributionscentralen. Stadsrevisionen kan konstatera att även distributionscentralen påverkats av flera av de förhållanden som framkommit i granskningen.

Sammanfattande bedömning

Stadsrevisionen kan med utgångspunkt i beslutsunderlaget inför Kommunfullmäktiges beslut och de övriga målsättningar som finns inom området konstatera att Kommunfullmäktige hade höga ambitioner med införseln av samordnad varudistribution i Borås Stad.

Granskningen visar att merparten av dessa ambitioner inte har förverkligats. I flera fall har utvecklingen istället gått i motsatt riktning.

Den samordnade varudistributionen av livsmedel har bl.a. inneburit ökad arbetsbelastning, försämrad arbetsmiljö och ökat matsvinn i Borås Stads tillagningskök. De ekonomiska målsättningarna nås inte och modellen har bidragit till ökade kostnader för nämndernas kostverksam-

heter. Arbetet präglas därutöver av bristande kommunikation, samordning, styrning och ledning. Förhållandena innebär bl.a. att verksamheten i tillagningsköken inte kan bedrivas i enlighet med Kommunfullmäktiges målsättningar eller fullt ut uppfylla Borås Stads Kostpolicy.

Bristerna som framkommer i granskningen är så omfattande att den samordnade varudistributionen när det gäller livsmedel i Borås Stad inte kan bedömas som ändamålsenlig och effektiv.

Enligt Stadsrevisionens bedömning behöver Kommunstyrelsen, i samråd med berörda nämnder, genomföra en genomgripande översyn och omprövning av den samordnade varudistributionen i Borås Stad. Arbetet behöver i Stadsrevisionens mening leda till åtgärder som syftar till att Kommunfullmäktiges mål kan nås.

Måltider är en väsentlig del av vardagen för många barn, elever, äldre, brukare m.fl. i Borås Stads verksamheter. Detta understryker i Stadsrevisionens mening vikten av åtgärder inom området.

Andreas Ekelund
Revisionschef

Anna Sandström
Certifierad kommunal yrkesrevisor

4 Källor och referenslitteratur

Skriftliga källor

Moen, Olof; Samordnad varudistribution 2.0, 2013

Trafikverket, 2011:095, ”Logistik inom kommunal verksamhet”

Beslut i Borås Stads Kommunfullmäktige, Kommunstyrelse och nämnder
Borås Stad; Kostpolicy, Kommunfullmäktige, 20 februari 2020

Borås Stads budget 2016, sid 82

Borås Stads Budget 2021 Fastställd av Kommunfullmäktige 2020-11-25-2020-11-26

Borås Stad; 2013/KS0628 050, Samordnad varudistribution – en utredning av ett eventuellt införande av en distributionscentral

2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17 § 144 Beslutsunderlag för inriktningsbeslut

2017/KS0463 Kommunfullmäktiges Protokoll 2017-08-17 § 144, Bilaga 1 Slutrapport

Dnr GVUN 2020-00053 ”Initiativärende GVUN 200128 – Utred kostnaden av användningen av distributionscentralen”, 2020-03-31

Dnr KS 2020-00116 Kommunstyrelsens Protokoll, 2020-08-24 § 318
Protokoll, beslut av Grundscolenämnden 2020-09-07

Kommunstyrelsens protokoll 2017-06-19, § 333, dnr: 2017/KS0463 050

Kommunfullmäktiges protokoll 2017-08-17, § 144, dnr: 2017/KS0463 050

Dnr KS 2020-00785 Kommunstyrelsens Protokoll, 2020-11-23 § 445

Dnr GRN 2020-00112 ”Analys av kostnadsutveckling för distributionscentralen”, 2020-09-07

Dnr KS 2020-00716 Kommunstyrelsens protokoll 2021-04-12 § 144
Kommunfullmäktige, Protokoll 2021-11-17-2021-11-18, § 189 Budget 2022

Dnr. 2013/KS0628 Kommunstyrelsens Protokoll, 2015-10-26 § 470
Kommunstyrelsen 2015-10-26 § 470 dnr. 2013/KS0628 050

Avtalskatalog, Borås Stads intranät: Mercell Commerce - Livsmedel (opic.com)

Webbplats Borås Stads intranät: Trafikverket, 2021-09-09

Miljöförvaltningen, Dnr 2021-1222, 2021-04-15

Internetkällor

Borås Stads intranät för anställda:

Borås Stad; Avtalskatalog, upphandlingar; Mercell Commerce - Livsmedel (opic.com)
Livsmedelavtal 2018-00031IN, 2018-00032, 2019-00033IN

Borås Stad; Samordnad varudistribution

<https://intranet.boras.se/styrningochledning/kvalitetsochutvecklingsarbeten/samordnadvarudistribution/samordnadvarudistributionnyheter/samordnadvarudistribution/kontaktvagarsamordnadvarudistribution.5.7e0c3b5716ad2f445c727a7.html>

<https://intranet.boras.se/serviceochstod/hjalpochsupport/upphandlingochinkop/samordnadvarudistribution.4.5c3b901316483060a0e81a66.html>

Borås Stad; Upphandling och inköp:

<https://intranet.boras.se/serviceochstod/hjalpochsupport/upphandlingochinkop/samordnadvarudistribution.4.5c3b901316483060a0e81a66.html>

Övriga Internetkällor:

<https://www.naturvardsverket.se/upload/miljoarbete-i-samhallet/uppdelat-efter-omrade/transport/pm-styrmedel-transporteffektivt-samhalle.pdf>

<https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/Allmant-om-PBL/teman/godstransporter-i-fysisk-planering/larande-exempel/samordnad-varudistribution/>

Annat material

Kostenhetens system ”Hantera”, uttag av data hösten 2021, centrala kostenheten
PM livsmedelspriser – Inköpsmeddelande 2019-05-09

Intervjuer

| | |
|---|------------|
| Intervju 1 med medarbetare vid Vård- och äldreförvaltningen | 2021-05-24 |
| Intervju 2 med medarbetare vid Grundskoleförvaltningen | 2021-06-02 |
| Intervju 3 med medarbetare vid Gymnasie- och vuxenförvaltningen | 2021-06-17 |
| Intervju 4 med medarbetare vid Vård- och äldreförvaltningen | 2021-06-21 |
| Intervju 5 med medarbetare vid Gymnasie- och vuxenförvaltningen | 2021-06-28 |
| Intervju 6 med medarbetare vid Grundskoleförvaltningen | 2021-06-28 |
| Intervju 7 med medarbetare vid Stadsledningskansliet | 2021-06-28 |
| Intervju 8 med medarbetare vid Grundskoleförvaltningen | 2021-06-29 |
| Intervju 9 med medarbetare vid Vård- och äldreförvaltningen | 2021-09-07 |
| Intervju 10 med medarbetare vid Gymnasie- och vuxenförvaltningen | 2021-09-07 |
| Intervju 11 med medarbetare vid Grundskoleförvaltningen | 2021-09-09 |
| Intervju 12 med medarbetare vid Gymnasie- och vuxenförvaltningen | 2021-09-10 |
| Intervju 13 med medarbetare vid Vård- och äldreförvaltningen | 2021-09-14 |
| Intervju 14 med facklig representant för Kommunal | 2021-09-20 |
| Intervju 15 med medarbetare vid Vård- och äldreförvaltningen | 2021-09-23 |
| Intervju 16 med medarbetare vid Vård- och äldreförvaltningen | 2021-09-27 |
| Intervju 17 med medarbetare vid Vård- och äldreförvaltningen | 2021-09-28 |
| Intervju 18 med medarbetare vid Vård- och äldreförvaltningen | 2021-09-28 |
| Intervju 19 med medarbetare vid Grundskoleförvaltningen | 2021-10-11 |
| Intervju 20 med medarbetare vid Vård- och äldreförvaltningen | 2021-10-13 |
| Intervju 21 med medarbetare vid Grundskoleförvaltningen | 2021-10-28 |
| Studiebesök och intervju med medarbetare vid Distributionscentralen | 2021-11-01 |
| Intervju 22 med medarbetare vid Stadsledningskansliet | 2021-11-03 |
| Intervju 23 med medarbetare vid Stadsledningskansliet | 2021-11-09 |
| Intervju 24 med medarbetare vid Stadsledningskansliet | 2021-11-24 |
| Intervju 25 med medarbetare vid Stadsledningskansliet | 2021-12-09 |
| Intervju 26 med medarbetare vid Servicekontoret | 2021-12-16 |

Mailkorrespondens

| | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| Mailkorrespondens med representant 1 | Vård- och äldreförvaltningen |
| Mailkorrespondens med representant 2 | Grundskoleförvaltningen |
| Mailkorrespondens med representant 3 | Stadsledningskansliet |
| Mailkorrespondens med representant 4 | Stadsledningskansliet |
| Mailkorrespondens med representant 5 | Miljöförvaltningen |
| Mailkorrespondens med representant 6 | Stadsledningskansliet |
| Mailkorrespondens med representant 7 | Gymnasie- och vuxenförvaltningen |
| Mailkorrespondens med representant 8 | Servicekontoret |
| Mailkorrespondens med representant 9 | Stadsledningskansliet |
| Mailkorrespondens med representant 10 | Stadsledningskansliet |
| Mailkorrespondens med representant 11 | Vård- och äldreförvaltningen |
| Mailkorrespondens med representant 12 | Stadsledningskansliet |

Bilaga 1. Ekonomisk utvärdering av Distributionscentralen

Bilaga 1

| Ekonomisk utvärdering för samordnad varudistribution | | | | | | | |
|---|---------------------------|------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|---|
| Kostnader | Förstudie 2014.08-2019.05 | | År 1-3 2019.05- 2021.12 | | Sammanställning 2014-2021 | | |
| | Budget | Utfall | Budget | Utfall | Budget | Utfall | |
| Distributionscentral | | | 6 000 000 | | 6 000 000 | - | Rad 5-14 från Agresso |
| Fordon inkl. chaufför | | | 9 000 000 | 20 385 754 | 9 000 000 | 20 385 754 | Ansvar 035130 Logistik |
| Intäkt från leverantörer 9%+1% | - | | | 22 325 929 | - | 22 325 929 | |
| Ruttoptimering, utbildning, support | 500 000 | | | 131 429 | 500 000 | 131 429 | |
| Support datainsamling | 200 000 | | | | 200 000 | - | |
| Driftkostnad datasystem logistik | | | 150 000 | 250 640 | 150 000 | 250 640 | |
| Projektledare implementering | 1 400 000 | 3 762 544 | | | 1 400 000 | 3 762 544 | |
| Logistik- och inköpssamordnare | | | 2 100 000 | 1 631 714 | 2 100 000 | 1 631 714 | |
| Upphandlare | | | 2 100 000 | | 2 100 000 | - | |
| E-handelssupport | | | 2 100 000 | | 2 100 000 | - | |
| Summa Logistik/Koncerninköp | 2 100 000 | 3 762 544 | 21 450 000 | 73 608 | 23 550 000 | 3 836 152 | Summa ansvar 035130 |
| Inkurans | | | 30 000 | 1 147 385 | 30 000 | 1 147 385 | Kreditfakturor |
| Arbete för att hantera kreditfakturor (500 kr/faktura) | | | | 1 030 000 | - | 1 030 000 | Kostnad för hantering av kreditfakturor 500 kr/faktura |
| TOTALSUMMA Kostnad för Distributionscentral | 2 100 000 | 3 762 544 | 21 480 000 | 2 250 993 | 23 580 000 | 6 013 537 | |
| Nytta | | | | | | | |
| Varupriset blir lägre | - | - | 6 000 000 | 13 292 000 | 6 000 000 | 13 292 000 | Ökad livsmedelsbudget 2019-2021 Förskola, Grundskola, GyVux, VÅN |
| Ökad ramavtalstrohet | - | - | 2 250 000 | 1 724 422 | 2 250 000 | 1 724 422 | Snarare minskad ramavtalstrohet |
| Andra nyttor utanför ekonomisk kalkyl | | | | | | | |
| Resurstillskott mindre varuhantering i köken (ber. 4000 timmar) | | | 3 600 000 | - | 3 600 000 | - | |
| Samhällsekonomisk vinst miljöbelastning | | | 600 000 | - | 600 000 | - | Arbetsbördan ökat till det dubbla enligt intervjuer nollat i resultat |
| Uppskattat matsvinn i köken - se ökad livsm.budget | | | | - | | - | Kan inte verifieras |
| Summa utfall: | 2 100 000 | 3 762 544 | 9 030 000 | 17 267 415 | 11 130 000 | 21 029 959 | |

Beskrivning av ekonomisk utvärdering

Utvärderingen utgår från beslutsunderlagets sifferunderlag, som i tabellen ovan ligger i budgetkolumnerna.

Förprojektet har beräknats av projektledarens lön mellan åren 2014 till 2016. Från 2017-2019.05 har beräkningarna utgått från ansvar 035130 Logistik, som Revisionskontoret fått uppgift av Koncerninköp som det ansvar som samordnade varudistributionens intäkter och kostnader bokförts på i ekonomisystemet Agresso. Därutöver har kostnaden för den externa konsult som gjort miljöutredningen i bilagan lagts på summan för projekteringsfasen.

Gällande Distributionscentralens införande är såväl intäkter som kostnader hämtade från ansvar 035130 Logistik i utfallskolumnen för de tre åren.

I beslutsunderlaget fanns en rad om uppskattad inkurans, dvs varor som blivit skadade eller på annat sätt förstörda som en beräkning på 10 000 kr per år. För att uppskatta denna kostnad har samtliga kreditfakturer från de aktuella livsmedelsleverantörerna tagits ut från ekonomisystemet under den tidsperiod som Distributionscentralen varit igång. Denna summa uppgår till 1.147 tkr under tidsperioden 2019.05 till 2021.12. Kostnaden för att hantera en faktura uppskattas till 500 kr per faktura.⁶⁸ Kreditkostnader orsakade av att det tar onödigt lång tid att skapa och leverera en korrekt orderbekräftelse och faktura till kunden. Många fakturer bestrids pga. felaktigheter i pris, avtal, villkor eller kundspecifik fakturainformation som kunden kräver för att betala. I dessa fall tillkommer även kostnader för det manuella arbetet med att identifiera och ändra ordern, ev. övriga system och underlag och få godkännande för att ställa ut kreditfakturer och slutligen skicka en ny och förhoppningsvis korrekt faktura.⁶⁹ Kostnaden för att hantera dessa kreditfakturer uppgår under åren till 1 030 tkr.

Ökad livsmedelsbudget för Förskolenämnden, Grundskolenämnden, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden samt Vård- och äldreomsorgsnämnden uppgår till sammanlagt 13 292 tkr under åren 2019-2021 enligt uppgift från nämndernas ekonomifunktioner.

Ökad ramavtalsstrohet har i kalkylen beräknats efter den totala summan som varuhandlats utan order i e-handelssystemet från i intervjuerna uppgiven leverantör, där man handlat ”över disk”. Summan uppgår till 1.724 tkr under perioden maj 2019 till december 2021. Därtill finns ett mörkertal som inte uppskattats i kalkylen, där man valt andra sätt att lösa kritiska situationer i köken.

⁶⁸ SPV administrativ avgift. Websida: <https://www.spv.se/arbetsgivare/statlig-tjanstepension/kostnader-och-fakturor/fakturor/administrativ-avgift-for-den-valbara-delen/>, 2022-01-03

⁶⁹ Websida: <https://www.multisoft.se/kunskapsbank/kostnad-per-faktura/>, 2022-01-03

Återbetalning till verksamheterna

I början av 2021 fick verksamheterna en återbetalning gällande samordnad varudistribution:

| Inköp med ordernummer 2020 | Ansvar | Summa att fördela ut: 2 677 185 | | * Summa inköp order är hämtat från agresso fakturor med inköpsordernummer | | | | |
|----------------------------|--------|---------------------------------|------------------|---|-----------|-------|--------|-----|
| | | Summa inköp order | % andel av inköp | Summa att fördela till förvaltningen | Kontering | Konto | Ansvar | Vht |
| Förvaltning | | | | | | | | |
| Revisionen | 02* | - | 0,00% | - | | | | |
| Stadsledningskansliet | 03* | 156 274 | 0,15% | 3 902 | | | | |
| Valberedningen | 07* | - | 0,00% | - | | | | |
| Lokalförsörjningskontoret | 11* | 77 446 | 0,07% | 1 934 | | | | |
| Samhällsbyggnad | 13* | - | 0,00% | - | | | | |
| Servicekontoret | 14* | 1 524 275 | 1,42% | 38 058 | | | | |
| Tekniska | 15* | 186 564 | 0,17% | 4 658 | | | | |
| Miljö | 18* | 40 131 | 0,04% | 1 002 | | | | |
| Fritid och folkhälsa | 21* | 822 594 | 0,77% | 20 538 | | | | |
| Kultur | 22* | 374 720 | 0,35% | 9 356 | | | | |
| Förskola | 23* | 7 585 344 | 7,07% | 189 389 | | | | |
| Grundskola | 24* | 56 998 347 | 53,16% | 1 423 118 | | | | |
| Gymnasie- och vuxenutb. | 25* | 7 617 251 | 7,10% | 190 185 | | | | |
| Individ och familjeoms. | 26* | 498 158 | 0,46% | 12 438 | | | | |
| Arbetsliv | 27* | 1 011 184 | 0,94% | 25 247 | | | | |
| Vård och äldre | 28* | 28 917 519 | 26,97% | 722 004 | | | | |
| Social | 30* | 1 416 094 | 1,32% | 35 357 | | | | |
| Totala inköpen | | 107 225 901 | | 2 677 185 | | | | |

Enligt intervjuade på Koncerninköp innebär återbetalningen ett överskott som samordnad varudistribution gav år 2020. Detta betalades ut i januari år 2021 men avsåg ett överskott genererat år 2020. Återbetalningen är avräknad summan under Logistik/Koncerninköp i kalkylen.

Bilaga 2. Saknat eller fel gods vid leverans



Saknat eller fel gods vid leverans

Leveransmottagning

Kontrollera antal kolli mot följesedeln och att förpackningarna är hela.
Varumottag därefter leveransen i Agresso.

Har du fått varor du inte beställt?

Du har fått varor du inte har beställt. – Kontakta DC.

Har du fått fel varor?

Du har fått fel vara/varor när det inte överensstämmer med följesedeln. – kontakta leverantör för korrigerig.

T.ex. att du har fått gurka istället för tomat eller pasta istället för matvete.

Saknar du varor?

Du saknar varor när varan finns med på följesedeln men inte är med på leveransen.

T.ex. finns mjölk med på följesedeln men saknas vid leverans. – kontakta DC.

Ersättning bortkomna varor

Om DC inte hittar varorna ska DC ersätta varorna enligt varornas listpris.

Beställaren ska kontakta Projektledare Samordnad varudistribution för att få ersättning.

Beställaren betalar fakturan och skriver kommentar "Defekt leverans återbetalning sker via bokföringsorder från logistik" i Agresso.

Beställaren får ersättning för utlagda kostnader via bokföringsorder.

Information och andra frågor

Frågor om leveransdagar, planering och liknande? – Kontakta Projektledare Samordnad varudistribution.

Kontakt DC

Tel: 033- 17 74 81

Mail: terminal@lbc-boras.se

Kontakt Projektledare Samordnad varudistribution

Tel: 0768- 88 74 79

Mail: samdist@boras.se



Kontaktvägar Samordnad varudistribution

Leveransmottagning

Kontrollera antal kolli mot följesedeln och att förpackningarna är hela. Varumottag därefter leveransen i Agresso.

Har du fått fel varor, för mycket eller för lite varor? – Kontakta DC.

Fel på vara

Vid fel på själva varan, t ex kort hållbarhetstid eller dålig vara – Kontakta leverantören och reklamera.

Fel på leverans

Vid fel på leveransen, till exempel fel antal kolli, trasiga ytterförpackningar – Kontakta DC.

Information och andra frågor

Frågor om leveransdagar, planering och liknande? – Kontakta Projektledare Samordnad varudistribution.

Kontakt DC

Tel: 033-17 74 81
Mail: terminal@lbc-boras.se

Kontakt Samordnad varudistribution

Tel: 033-35 70 32
Mail: samdist@boras.se



BORÅS
STAD

STADSREVISIONEN

Besöksadress Sturegatan 42 **Postadress** 501 80 Borås
Telefon 033-35 71 56 **E-post** revisionskontoret@boras.se
Webbplats boras.se/stadsrevisionen