

**Idéskrift
för samordnad
varudistribution**

Titel: Idéskrift för samordnad varudistribution
Publicationsnummer: 2010:008
Utgivningsdatum: 2010-01-29
Utgivare: Vägverket
Kontaktperson: Åsa Wagenius
ISSN-nummer: 1401-9612
Layout: Ateljén, Vägverket
Tryck: Vägverket

Förord

Denna idéskrift är ett resultat av en studie om samdistributionsprojekt som genomfördes av WSP Analys & Strategi på uppdrag av Vägverket. Studien syftade till att kartlägga och analysera genomförda samdistributionsprojekt i Sverige. Likheter och skillnader mellan olika typer av samdistributionsprojekt identifierades. Målet var att finna kritiska faktorer som avgör om ett samdistributionsprojekt lyckas och fortlever och dra lärdom av de projekt som faktiskt ha genomförts. Skriften är en sammanfattning av resultaten från den studien och kan användas av kommuner, företag och andra organisationer som är intresserade av samdistribution. Den ger på ett kortfattat sätt en introduktion till begreppet samdistribution och effekterna av genomförda samdistributionsprojekt i Sverige. Ett antal rekommendationer för utredning, genomförande och utvärdering av samdistribution har tagits fram och beskrivs i handboken.

Innehåll

1. SYFTE MED IDÉSKRIFTEN	6
2. BAKGRUND TILL IDÉSKRIFTEN.....	6
2.1 Sammanställning och analys av genomförda samdistributionsprojekt.....	6
3. REKOMMENDATIONER.....	8
3.1 Planering.....	9
3.2 Beslut.....	10
3.3 Nuläge	10
3.4 Genomförande	11
3.5 Administrativa stödsystem	12
3.6 Distribution	13
3.7 Utvärdering.....	14
BILAGA 1	15

1. Syfte med Idéskriften

Idéskriften syftar till att lyfta fram framgångsfaktorer och fallgropar vid ett genomförande av en samdistributionslösning. Skriften är generella och gäller oavsett typ av samdistribution.

2. Bakgrund till idéskriften

Det finns en lång historia bakom begreppet samdistribution. Det första samdistributionsprojektet som tas upp i den här studien är VART-studien, som startade redan 1979. Det var en teoretisk studie där potentiella effektiviseringsmöjligheter med samdistribution i städer uppmärksammades. Därefter har ett antal initiativ genomförts där samdistribution har studerats. Dessa initiativ har involverat olika intressenter såsom kommuner, landsting, leverantörer, transportörer, enskilda beställare, universitet och högskolor. Vissa samdistributionsprojekt har drivits helt på marknadens villkor, medan andra har finansierats helt eller delvis av myndigheter och statliga instanser eller som delar i större EU-projekt.

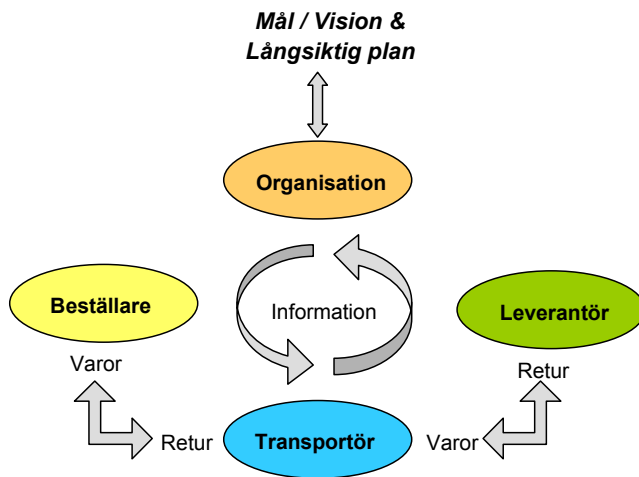
2.1 SAMMANSTÄLLNING OCH ANALYS AV GENOMFÖRDA SAMDISTRIBUTIONSPROJEKT

Som grund för den här handbokens utformande ligger en studie där samdistributionsprojekt i Sverige sammanställts och analyserats på uppdrag av Vägverket. Studien omfattar information från en bred samling av olika samdistributionsprojekt och syftet var att jämföra likheter och olikheter mellan olika samdistributionsprojekt samt dra lärdom av de erfarenheter som finns både från lyckade och mindre lyckade projekt.

Sammanställningen omfattar information om 33 skilda samdistributionsprojekt, dels om samdistribution av gods till offentliga verksamheter och dels om samdistribution av gods till näringslivets verksamheter inom en stad, inom en del av en stad eller i glesbygden. Samdistribution har gällt både livsmedel och andra typer av gods. Ett antal av samdistributionsprojekten har enbart varit teoretiska studier medan andra har varit helt eller delvis implementerade försök.

Flöden

I ett samdistributionsprojekt finns många olika typer av flöden mellan aktörerna, vilket framgår av Figur 1. Dels finns flödet av varor som transporteras från leverantör till beställare via en eller flera transportörer. Eventuella returerna går samma väg tillbaka. Sedan finns det ett informationsflöde mellan alla aktörer. Dels den kommunikation som krävs för att driva projektet, såsom resultat och mål med samdistributionen, utbildning av personal mm och dels finns ett informationsflöde som avser det administrativa flöde gällande beställning av vara, bekräftad order, leverans och fakturahantering.



Figur 1: Illustrerar de aktiva aktörerna i ett samdistributionssystem och dess olika flöden.

Drivkrafter

Den främsta drivkraften för att starta ett samdistributionsprojekt har varit miljö. Initiativtagare till samdistributionsprojekten ser en tydlig potential att kunna reducera antalet transporter i och med en samdistributionslösning. I andra hand kommer trafiksäkerhetsaspekter, såsom minskad trängsel och minskat antal leveranstillfällen. Fysiska restriktioner, såsom geografi och bebyggelse är en annan drivkraft bakom samdistribution. Ekonomiska drivkrafter är ytterligare en drivkraft. Samdistribution förväntas generera lägre transportkostnader. För samdistributionsprojekt inom kommunala verksamheter är möjligheten att öka antalet mindre lokala leverantörer en stark drivkraft. Genom samdistribution får dessa ökad konkurrenskraft då kravet på att leverantören skall tillhandahålla egen distribution försvinner.

Genomförande

Samdistributionsprojekt kan genomföras på en rad olika sätt, men har ofta ett antal gemensamma nämnare. Gods uppsamlas vanligtvis genom en distributionscentral dit varje leverantör får leverera godset. Från distributionscentralen transporteras varorna till slutkund med en eller flera transportörer. Distributionscentralen kan antingen vara en del i transportörens drift, i den organiserande verksamhetens ägo eller i någon av de deltagande aktörernas ansvarsområde. När det gäller vem som distribuerar godset finns flera alternativ. Ett alternativ är att enbart en transportör distribuerar allt gods. Ett annat alternativ är att flera transportörer distribuerar gods i var sin zon. Ett tredje alternativ är att någon av leverantörerna sköter distributionen. Därutöver finns valmöjligheterna att samdistributionen sker separat eller tillsammans med övrigt gods i exempelvis transportörens verksamhet. Vilket alternativ som genomförs beror på förutsättningarna i varje enskilt fall.

Resultat

Resultaten från genomförda samdistributionsprojekt varierar. Det beror dels på att effekterna har rapporterats på olika sätt och dels att varje samdistributionsprojekt utgår från olika förutsättningar. Olika utvärderingsmetoder och begränsade kunskaper om nuläget innan projektstart medför också att resultaten är svåra att jämföra. Det kan ändå konstateras att de positiva effekterna av samdistribution överväger de negativa och att man generellt kan säga att samdistribution har en god potential att uppnå transporteffektiviseringar, både ur ett miljömässigt- trafiksäkerhetsmässigt- och ekonomiskt perspektiv.

En jämförbar siffra är att körsträckan för distributionen minskat mellan 30-40 % inom flera projekt, där samdistribution genomförts i större skala. Andra effekter är minskade utsläpp av koldioxid och reglerade emissioner, färre leveranser, färre fordon för transporter och en lägre transportkostnad. I ett tätbebyggt område påverkar samdistribution trafiksäkerheten och trängseln på gatorna positivt. Mindre leverantörer får starkare konkurrenskraft genom att delta i en samdistribution då priset för transporten blir lägre. Dessutom får mindre och lokala leverantörer bättre konkurrensvillkor då en kommun genomför samdistribution och inte längre kräver att leverantören själv skall distribuera varorna till enheterna, vilket är för dyrt för små leverantörer.

Framgångs- och osäkerhetsfaktorer

Inom de olika typer av samdistributionsprojekt som har genomförts finns de som är lyckade och som fortfarande pågår, men också projekt som avslutats i förtid eller som inte har lyckats komma igång överhuvudtaget. Gemensamt för de framgångsrika projekten är att de har lyckats överleva den kritiska uppstartsperioden. Under uppstartsperioden finns ett flertal osäkerhetsfaktorer kring hur projekten organiseras, genomförs och mottas av de deltagande aktörerna. Att överhuvudtaget få tillräckligt med deltagande aktörer, framförallt leverantörer och beställare, är kritiskt och beror på en kombination av hur projektet marknadsförs och drivs samt vilken nytta de enskilda aktörerna upplever med projektet. Dessutom tar det ofta en viss tid innan samdistributionen blir ekonomiskt lönsam, vilket i regel uppstår först vid en kritisk mängd gods, och det bidrar till att skapa osäkerhet kring samdistribution som en lösning.

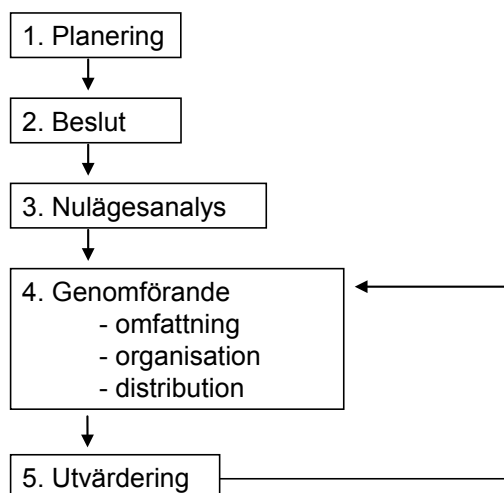
3 Rekommendationer

Utifrån lärdomar och kritiska faktorer som har identifierats i sammanställningen av genomförda samdistributionsprojekt i Sverige har ett antal riktlinjer för samordnad varudistribution utformats. Riktlinjerna är generella och omfattar både samdistributionsprojekt inom offentlig sektor och projekt där mottagare inom näringslivet ingår. Vissa riktlinjer är viktigare att ta hänsyn till vid samdistribution till kommunala enheter medan andra riktlinjer är mer angelägna vid andra typer av samdistribution, vilket framgår av beskrivningen nedan.

Ett samdistributionsprojekt kan liknas vid en process och följer ofta:

- Planering
- Beslut
- Nulägesanalys
- Genomförande
- Utvärdering

Riktlinjerna i denna handbok utgår ifrån dessa fem områden. Om process-tänkandet är i åtanke när man läser riktlinjerna så sätts varje område in i sitt sammanhang i processen.



Figur 2: Samdistributionsprocessen

3.1 PLANERING

Samdistribution bör ses som en långsiktig förändring och inte ett tidsbegränsat projekt. Det är därför nödvändigt att det finns en plan för fortsättning och utveckling av samdistributionen på längre sikt. Ett övergripande mål bör därför vara att öka det totala varuflödet i samdistributionen. Det är ofta svårt att få en fullskalig samdistribution från dag ett, utan att det tar en viss tid att bygga upp en samdistribution i full skala. Det innebär samtidigt att det kan ta tid innan projektet blir ekonomiskt lönsamt, vilket hänger ihop med hur snabbt projektet kan växa och bli tillräckligt stort för att uppnå de effektiviseringar som krävs för att samdistributionen ska bli lönsam. Det är viktigt att planen för utökning och utveckling av samdistributionen är fastställd vid driftstart så att denna utveckling kan påbörjas så fort som möjligt. Ju snabbare samdistributionen uppnår en kritisk massa desto snabbare skapas lönsamhet i samdistributionen vilket ökar förutsättningarna för ett lyckat projekt. En förutsättning är att ekonomin i projektet är säkrad vid driftstart så att samdistributionen har en chans att överleva till dess att lönsamhet uppnås. Genom en långsiktig plan över samdistributionens utveckling så minskar risken att projektet avslutas i förtid.

För samdistributionsprojekt som drivs av offentliga aktörer så är möjligheten att omförhandla leverantörernas ramavtal en kritisk faktor. Det beror på att transportkostnaden måste separeras från varans pris för att effekter av samdistributionen ska kunna identifieras. Avtalen bör omförhandlas i takt med att befintliga ramavtal förfaller. Förhandlingarna med leverantörerna

bör resultera i en prissänkning på omkring 8-12 %, beroende på bransch och vara, vilket motsvarar transportkostnaden. Erfarenheter visar dock att det till en början kan vara svårt att få tillräckliga prissänkningar från leverantörerna, men att detta med största sannolikhet förbättras efter hand. När transportkostnaden separeras från varans pris blir transportens kostnad mer tydlig för beställaren, vilket samtidigt tydliggör samdistributionens ekonomiska effekter.

3.2 BESLUT

Det finns ett antal aspekter som är viktiga att ta ställning till när ett beslut om en samdistribution tas. Målsättning är en viktig grundförutsättning. Vilka mål ska samdistributionen uppnå och när? Det är också viktigt att fundera över omfattningen av samdistributionen. Vilken typ av gods ska samlastas och var?

Beslut om samdistribution måste fattas på rätt nivå. Samdistribution påverkar ofta många olika aktörer och det är viktigt att den som tar ett beslut om samordning har en god överblick över hela verksamheten och inte bara en enskild del. I ett företag bör exempelvis företagsledningen fatta beslut om samdistribution och inom kommunal verksamhet är det viktigt att beslutet är väl förankrat bland politikerna. Den interna förankringen bland medarbetare som berörs av samdistributionen är också viktigt att hantera. Att alla berörda är införstådda med samdistributionens mål och förutsättningar är viktigt för att samdistributionen ska fungera på lång sikt.

Någon som ansvarar för att driva samdistributionen måste också utses när ett beslut om samdistribution tas.

3.3 NULÄGE

En förutsättning för att kunna dra lärdom av genomförda samdistributionsprojekt är att projekten utvärderas kontinuerligt. För att kunna mäta förändringar måste en nulägesanalys göras innan samdistributionen startar. Nulägesanalysen är nödvändig för att kunna jämföra de uppmätta effekterna med samdistributionen med läget innan start. Utan ett nuläge blir det svårt att fastställa vilka effekter som samdistributionen faktiskt har medfört, vilket skapar en osäkerhet kring resultatet. Att inte säkert veta vilka vinningar som uppnåtts kan skapa en osäkerhet kring om det verkligen är lönsamt med samdistribution och i förlängningen även minska intresset för hela genomförandet.

En del i nulägesanalysen omfattar en inventering och kartläggning av fraktvolymen vid driftsstart. Det innebär en genomgång av:

- Målsättning
- Befintliga beställningsrutiner (telefon, fax, it-stöd etc)
- Beställningsfrekvens (variationer mellan enheter och verksamheter)
- Sortiment
- Fraktvolymen (vikt, volym och antal kolli)
- Delegationsordning för varuinköp (beställning, order och fakturahantering)
- Leveransfrekvens

- Trafikarbete
- Emissioner

Befintliga beställningsrutiner och delegationsordningen för varuinköp påverkar de administrativa rutinerna för samdistributionsprojektet. En kartläggning av frakvolymerna är nödvändig vid planeringen av projektet.

I samband med nulägesanalysen bör även utvärderingsmetod och de parametrar som skall mätas fastställas för att uppföljning efter driftstart skall vara möjlig. Först då finns förutsättning för att effekterna av samdistributionen kan synliggöras. Det handlar om effekter inom bl.a. områdena ekonomi, miljö, och trafiksäkerhet. I förlängningen bör även effekterna beskrivas i samhällsekonomiska termer. Positiva effekter såsom tryggare närmiljö vid skolor, minskat antal olyckor och minskade emissioner har alla en positiv samhällsekonomisk effekt vilket lätt glöms bort. Om de samhällsekonomiska effekterna kan synliggöras kan det medföra en ökad marknadspotential och "goodwill" hos de deltagande aktörerna. Generellt ger ökad kunskap om effekterna av samdistribution att de inblandade aktörerna tydligare kan se eventuella vinster, att incitamenten för att fortsätta med genomförandet ökar och att förståelsen för helheten och varför samdistribution är bra för samhället ökar. Utvärderingar av samdistributionen bör kopplas till uppsatta mål för exempelvis kommunen. Det kan vara miljömål, effektiviseringsmål, ekonomiska mål osv. Det är viktigt att kunna visa att samdistributionen bidragit till att uppnå uppsatta mål för verksamheten.

3.4 GENOMFÖRANDE

Omfattning

Ett samdistributionsprojekt måste avgränsas och det kan göras utifrån flera olika aspekter. Dels kan det avgränsas geografiskt. Samdistributionen kan omfatta transporter av gods till ett avgränsat område, exempelvis en kommun eller en stadsdel. Det kan också avgränsas så att den enbart omfattar en viss typ av gods, t.ex. livsmedel eller kontors- och förbrukningsmaterial.

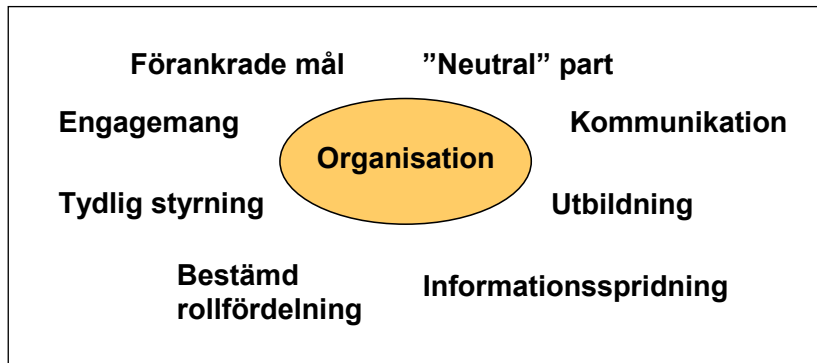
En samdistributionslösning kan antingen startas i full skala och omfatta alla typer av gods till ett visst område eller i mindre skala med en delmängd av godset till ett område för att efterhand utökas till allt fler områden och fler typer av gods. Det finns olika strategier för detta och varierar från varje enskilt fall. Det bör finnas en plan för detta redan när beslut att införa en samdistributionslösning tas.

Organisation

I offentliga samdistributionsprojekt baseras deltagandet på ett beslut som tvingar leverantörerna och dess egna mottagare att delta, vilket medför att aktörernas intresse för att delta inte är lika avgörande för samdistributionsens fortlevnad som i projekt med näringslivets mottagare.

För samdistributionsprojekt med näringslivets mottagare är det viktigt att organisationen som driver samdistributionen uppfattas som "neutral". En neutral koordinator är en aktör som inte uppfattas konkurrera med de övriga aktörernas verksamheter och intressen. Det kan exempelvis vara en

extern konsult som är inhyrd för att starta upp en samdistribution eller att ett av de medverkande företagen, som inte konkurrerar med övriga aktörers intressen, agerar koordinatör. En neutral koordinatör för samdistributionen ger en ökad tillit och ett ökat intresse för att delta i projektet från aktörernas sida. En neutral part förebygger också misstänksamhet och konkurrens mellan organisatör och deltagande aktörer. Detta är särskilt viktigt inom näringslivets samdistributionsprojekt där leverantörerna deltar frivilligt i samdistributionen.



Figur 3: Viktiga egenskaper hos den organiserade verksamheten

Oavsett vilken typ av organisation som koordinerar samdistributionen bör samdistributionens mål vara väl förankrade hos alla deltagande aktörer. Det är viktigt att det finns en tydligt utpekad projektledning som driver samdistributionen med engagemang och tydligt fokus. Det ökar trovärdigheten och de andra aktörernas förståelse och intresse för att delta. Eftersom det är många aktörer som behöver samarbeta i ett samdistributionsprojekt är det viktigt att även de andra aktörerna är öppna för samverkan.

En annan del viktig aspekt när det gäller styrningen av ett samdistributionslösning är att kommunikationen mellan alla inblandade aktörer fungerar. Alla deltagande aktörer måste exempelvis känna till resultat och mål med samdistributionen. Utbildning av personal är en annan nyckelfråga när det gäller samdistributionsprojekt. Det är viktigt att den personal som på något sätt berörs av samdistributionen får en introduktion vid start, men även att det under projektets gång hålls utbildningar för att fånga upp nyanställda personer. Ökad kunskap bland de inblandade parterna i samdistributionen ökar engagemanget och förståelsen för helheten. Att man i ett samdistributionsprojekt satsar på bra kommunikationsspridning förebygger ointresse och osäkerhet bland de inblandade aktörerna, både internt hos den organiserande verksamheten och externt bland deltagande aktörer, och att kunskap försvinner vid personalförändringar.

3.5 ADMINISTRATIVA STÖDSYSTEM

Det krävs administrativa stödsystem och rutiner för att hantera informationen mellan beställare, leverantör och transportör. Registerinformation gällande beställning, order, leverans, fakturering måste samköras mellan de olika aktörerna, vilket innebär att det bör finnas en gemensam informationsstruktur.

Vid samdistribution uppkommer en ny kostnadspost för transporten då den separeras från varans pris. För att undvika att deltagarna uppfattar transportkostnaden som en ny kostnad bör kostnaderna för samdistributionen fördelas på de mottagande enheterna så att de enkelt kan jämföra transportkostnaden med de minskade kostnaderna för inköp av varor. För att detta ska vara möjligt krävs det att man i beställarens ekonomisystem kan härleda beställning och leverans ner på mottagarenhet för att kunna koppla levererade varor till en utförd transport. I många fall hanteras inte beställningar och leveranser på så detaljerad nivå utan stannar på exempelvis förvaltningsnivå om det gäller samdistribution i en kommun. Fakturor för varor och transporter bör också separeras så att det tydligt framgår vilka kostnader som avses på respektive faktura. Dessa två administrativa åtgärder skapar bättre förutsättningar att kunna redovisa att det inte enbart är en ny kostnad som uppstått utan att kostnaderna för inköp minskar i motsvarande mängd.

För att underlätta den administrativa hanteringen av en samdistributionslösning är ett e-handelssystem, som hanterar både beställning av varor och fakturering elektroniskt, att föredra. Det är troligt att det går att bedriva ett samdistributionsprojekt i mindre skala utan administrativa stödssystem, men det blir snabbt ett ohanterligt dataflöde om samdistributionen utökas.

3.6 DISTRIBUTION

Vid en samdistribution är det viktigt att den terminal där gods samordnas är strategiskt belägen. För att minska investeringskostnaderna är det bra om en befintlig lokal kan användas som distributionsterminal.

Upphandling ger möjlighet att ställa krav på transportören, bland annat när det gäller miljö- och trafiksäkerhet. Det kan exempelvis gälla krav på att transportören inte får använda fordon äldre än en viss ålder eller att ISA system skall installeras i fordonen för att hastighetsöverträdelser skall kunna uppmärksammas.

I ett samdistributionsprojekt måste det också ställas krav på hur distributionen ska utföras och hur den ska följas upp. Det är viktigt att det går att mäta tid, sträcka och transporterad volym för att kunna utvärdera effekterna av samdistributionen. Fordonen kan exempelvis utrustas med fordonsdatorer som registrerar rutt (tid och sträcka) och orderhantering, som på ett enkelt sätt kan föras över till det administrativa systemet.

Vilken distributionslösning som är bäst lämpad att använda i samdistributionen varierar från varje enskilt fall. Det tycks dock inte ha varit en kritisk faktor bland de genomförda samdistributionsprojekten, men det är en svår fråga att analysera och ta ställning till. I Tabell 1 görs därför en genomgång av de vanligaste distributionslösningarna samt deras för- och nackdelar. Det finns givetvis andra varianter på distributionslösningar än de som behandlas här, men Tabell 1 ger ändå en god överblick. För varje lösning listas några exempel på för- och nackdelar med utgångspunkt i distributionssystemets möjligheter att hantera det gods som berörs. De fördelar och nackdelar som är specificerade nedan skall ses som exempel vilka kan användas som hjälpmedel i planeringsfasen då utformningen av systemet bör ske.

Tabell 1: För- och nackdelar med alternativa distributionslösningar

	Distributionslösningar	För- och nackdelar
1.	Endast en transportör Transportörens terminal Exklusivitetsavtal, t.ex. endast Malmö stads transporter	+ Endast en förhandlingspart + Inga kostnader för terminaler + Möjlighet att ställa krav på leveranstider - I händerna på en transportör - Problem med trovärdighet - Transportören får inte optimera hela flödet
2.	Endast en transportör Transportörens terminal Samlastning får ske med transportörens övriga transportuppdrag	+ Endast en förhandlingspart + Inga kostnader för terminaler + Optimering inkluderar allt gods till området - I händerna på en transportör - Problem med trovärdighet - Svårare att ställa krav på optimering
3.	Endast en transportör Terminalen ägs av kommunen eller fristående aktör Exklusivitetsavtal, endast beställarorganisationens transporter	+ Endast en förhandlingspart + Möjlighet att ställa krav på leveranstider mm + Acceptans från övriga transportörer - I händerna på en transportör - Merkostnader för terminalhantering - Transportören får inte optimera hela flödet
4.	Flera transportörer involverade, uppdelning efter zoner Terminalen ägs av Malmö stad eller fristående aktör Samlastning får ske med transportörens övriga transportuppdrag	+ Möjlighet till alternativa leverantörer (transp.) + Acceptans från övriga transportörer - Merkostnader för terminalhantering - Fler förhandlingsparter
5.	Utveckling av Post och Bud som sköter en större del av leveranserna till stadens enheter Egen terminal som drivs av Malmö stad eller fristående aktör	+ Möjlighet att utveckla egna tjänster + Möjlighet att eliminera ineffektiva transporter - Svårt att nå lönsamhet - Höga initial och driftskostnader - Ingen lika omfattande verksamhet idag

3.7 UTVÄRDERING

Utvärdering av samdistributionen bör ske mot uppsatta mål. Det är viktigt att redan när beslut fattas fastslå mål för samdistributionen. För att kunna fastslå effekter för samdistributionen studeras de förändringar som har uppstått till följd av samdistributionen och jämförs med nuläget.

Utvärderingen kan med fördel göras av en extern part för att skapa trovärdighet. För att det skall vara möjligt krävs dokumentation av projektets genomförande, vilket bör förberedas initialt. Även kostnader och tidpunkt för utvärdering är viktig att ta med i ett inledningsskede.

Bilaga 1

För att utvärdera olika distributionslösningars för- och nackdelar kopplat till olika typer av gods kan följande tabell användas.

Tabell 2: Metod för att analysera alternativa distributionslösningar och dess möjligheter till uppdelning av gods.

	Distributionslösningar	Allt gods distribueras genom samma system	Livsmedel	Kontors- och förbrukningsmaterial	Express-gods
1.	Endast en transportör Transportörens terminal Exklusivtetsavtal, endast beställarorganisationens transporter	+/-	+/-	+/-	+/-
2.	Endast en transportör Transportörens terminal Samlastning får ske med transportörens övriga transportuppdrag	+/-	+/-	+/-	+/-
3.	Endast en transportör Terminalen ägs av kommunen eller fristående aktör Exklusivtetsavtal, endast beställarorganisationens transporter	+/-	+/-	+/-	+/-
4.	Flera transportörer involverade, uppdelning efter zoner Terminalen ägs av kommunen eller fristående aktör Samlastning får ske med transportörens övriga transportuppdrag	+/-	+/-	+/-	+/-
5.	Utveckling av en "egen" transporttjänst som sköter en större del av leveranserna Terminalen ägs av kommunen eller fristående aktör	+/-	+/-	+/-	+/-

Vägverket
781 78 Borlänge
www.vv.se vagverket@vv.se
Telefon: 0771-119 119. Texttelefon: 0243-750 90. Fax: 0243-758 25.

