



DET KONGELIGE  
SAMFERDSELSDEPARTEMENT

# St.meld. nr. 26

(2000-2001)

---

## Om virksomheten til Posten Norge BA

*Tilråding fra Samferdselsdepartementet av 9. mars 2001, godkjent i statsråd samme dag.*

# 1 Innledning og sammendrag

## 1.1 Innledning

---

I tråd med det etablerte styringsopplegget for Posten Norge BA (Posten) legger Samferdselsdepartementet med dette frem en stortingsmelding om virksomheten i selskapet.

Styret i Posten legger i samsvar med vedtektenes § 10 hvert år frem for generalforsamlingen (samferdselsministeren) en plan for virksomheten. I tillegg til saker av vesentlig, prinsipiell, politisk eller samfunnsmessig betydning og saker som gjelder utskilling av basisvirksomhet og vesentlige støttefunksjoner, skal planen omfatte følgende forhold:

- Konsernets hovedvirksomhet de kommende år, herunder større omorganiseringer, endringer i konsernets distriktmessige profil, videreutvikling av eksisterende virksomheter og utvikling av nye. Det samme gjelder større endringer av tjenestetilbudet.
- Konsernets økonomiske utvikling.
- Vesentlige investeringer, med finansieringsplaner for disse.
- Porto-/takstutvikling o.l.

Annethvert år danner Postens plandokument grunnlag for en melding til Stortinget om virksomheten i selskapet.

Denne stortingsmeldingen fra Samferdselsdepartementet tar utgangspunkt i Postens plandokument for 2000-2002 (§10-planen 2000), som følger som trykt vedlegg til meldingen (vedlegg 1). Plandokumentet ble lagt frem for generalforsamlingen 13. juni 2000. På bakgrunn av den tid som er gått siden Posten la frem plandokumentet, den raske utviklingen i markedet m.m., er fremstillingen i denne meldingen supplert med oppdatert informasjon om ledelsens strategier og virksomheten i selskapet. En nærmere orientering om organiseringen av selskapet følger som trykt vedlegg til meldingen (vedlegg 2).

Den forrige stortingsmeldingen om virksomheten til Posten Norge BA ble lagt frem i november 1998, jf. St.meld. nr. 17 (1998-99). Det vises også til St.meld. nr. 37 (1999-2000) Om omlegging av Postens ekspedisjonsnett, som ble lagt frem for og behandlet av Stortinget i vårsesjonen 2000. Av begge stortingsdokumentene fremgår viktige rammevilkår for Postens virksomhet.

Da denne stortingsmeldingen er en « Eiermelding », inneholder den ikke vesentlige drøftelser av regulatoriske spørsmål knyttet til postvirksomheten. På bakgrunn av bl.a. Riksrevisjonens merknader i Dokument nr. 3:6 (1999-2000) Riksrevisjonens undersøkelse av statens kjøp av posttjenester, er det i kapittel 8.1 likevel gitt en rapportering om resultatet av bevilgninger til statlig kjøp av posttjenester. Samferdselsdepartementet har funnet det mest hensiktsmessig å gi en slik rapportering i denne stortingsmeldingen, da mange av spørsmålene er nært knyttet til rammebetingelsene for Postens virksomhet og det ikke ville være hensiktsmessig å skille dette ut i et eget stortingsfremlegg.

Formålet med stortingsmeldingene om Postens virksomhet er å gi Stortinget en orientering om viktige saker som er vedtatt og/eller gjennomført i forrige planperiode og om Postens hovedutfordringer, strategier og planer for de kommende årene, for med basis i dette å utforme politikken for Regjeringens/Samferdselsdepartementets og Stortingets eierstyring av selskapet.

Posten er gjennom konsesjon pålagt å tilby postale basistjenester og grunnleggende banktjenester i hele landet. Konsesjonen og konsesjonsvilkårene fastsettes av Samferdselsdepartementet som regulatør av postmarkedet -- innenfor de rammer postloven og postforskriften setter. Konsesjonen har i dag et innhold i tråd med det som etter politisk drøfting har vært ansett som nødvendige minstekrav til tilbudet av og servicen på posttjenester i hele landet. Skal Posten også i fremtiden kunne oppfylle sine samfunnsforpliktelser, må selskapet ha en sterk økonomisk ryggrad. Staten må gjennom ordningen for statlig kjøp av posttjenester betale merkostnadene konsesjonsforpliktelsene påfører selskapet.

Posten har store utfordringer i forhold til å møte den økte konkurransen i postmarkedet, den teknologiske utviklingen, endrede kundebehov/kundebehov, inntektsreduksjon grunnet forventet nedgang i brevpostmengden m.m. og eventuell begrensning av enerettsområdet. For staten som eier er det viktig at Posten er konkurransedyktig i postmarkedet gjennom et kundetilpasset tjenestetilbud av høy kvalitet til konkurransedyktige priser og gjennom en effektiv organisering av virksomheten. Posten har også store utfordringer knyttet til å beholde og rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Posten må ha rammevilkår som bidrar til at selskapet kan møte disse utfordringene på en god og effektiv måte.

Statens eierstyring av selskapet er særlig knyttet til fastsettelse av avkastningskrav og utbyttepolitikk. Det er også statens oppgave som eier å vurdere egenkapitalen i selskapet. Samferdselsdepartementets forslag til avkastningskrav og utbyttepolitikk fremgår av kapitlene 5.3 og 5.4.

I sin eierstyring av Posten er Samferdselsdepartementet opptatt av at:

- Selskapet gir staten størst mulig verdiskaping over tid.
- Selskapet oppfyller de samfunnsplagte forpliktelsene på en så god og kostnadseffektiv måte som mulig.
- Selskapet ut over dette er opptatt av å gi et tilbud av posttjenester tilpasset de enkelte kundegruppenes behov og til konkurransedyktige priser for derved å styrke selskapets konkurranseevne. Dette bør skje både gjennom videreutvikling av eksisterende og utvikling av nye tjenester som støtter opp under postvirksomheten.
- Selskapet tar ut synergiene av vedtatte omstillingsprosjekter.
- Selskapet skal være en god og attraktiv arbeidsplass med dyktige og serviceinnstilte ansatte, og der de ansatte blir trukket inn i prosesser som berører deres arbeidssituasjon.
- Selskapet utnytter teknologien til å opprettholde/etablere desentrale lokaliseringer der det er mulig og forretningsmessig lønnsomt.

## 1.2 Sammendrag

---

### *Kapittel 2 Sentrale utfordringer for Postens virksomhet*

Posten står foran betydelige utfordringer, spesielt når det gjelder å bedre lønnsomheten. Posten må møte den økte konkurransen i postmarkedet og den forventede nedgangen i fysisk brevpost gjennom forbedring av service og kvalitet, utvikling av nye tjenester tilpasset kundenes etterspørsel og behov samt kostnadseffektivitet i alle deler av produksjonen. Ellers er utfordringene bl.a. knyttet til:

- Strukturendringene og globaliseringen i postmarkedet.
- Teknologit utviklingen.
- Forventet volumnedgang innen kjerneområder.
- Evnen til å ta ut synergiene av de omstillingsprosjektene som er vedtatt, både i form av lavere kostnader, mer effektiv drift og økt kundeservice.
- Høye driftskostnader.
- Bedre økonomistyring.
- Å gjennomføre de vedtatte omstillingene på en slik måte at det ikke går ut over kvaliteten på posttjenestene og at motivasjonen og serviceinnstillingen til de ansatte opprettholdes.
- Selskapets evne til å rekruttere, utvikle og beholde kvalifisert arbeidskraft.
- Reduksjon av antall sykemeldte og uføretrygdede.

For en nærmere omtale av Postens utfordringer vises det ellers til kapittel 2.

### *Kapittel 3 Postens organisering av og planer for virksomheten*

I april 2000 ble det innført en ny konsernstruktur i Posten. I tillegg er det i forrige planperiode gjennomført en rekke endringer i organiseringen av selskapets virksomhet, både gjennom oppkjøp av nye selskaper og overføring av funksjoner til andre deler av virksomheten.

Det er vedtatt betydelige omorganiseringer innen bl.a. ekspedisjonsnett, sorteringskontorstrukturen (Logistikk 2000) og administrative funksjoner som skal bidra til effektivisering av driften, bedre kundeservice og tilgjengelighet og betydelige kostnadsreduksjoner. I tillegg vurderer Posten for tiden organiseringen og tjenestetilbudet i landposttjenesten. Omorganiseringene er nærmere beskrevet i kapittel 3. Gjennomføringen av disse omorganiseringene vil prege virksomheten i Posten de nærmeste årene.

I kapittel 3.4 gis det en nærmere orientering om hvilke prinsipper Posten legger til grunn ved lokalisering av sin virksomhet. Det synes å være godt samsvar mellom Postens strategier og overordnede målsetninger om desentrale lokaliseringer der det er grunnlag for det.

En orientering om pris- og serviceutviklingen fremgår av kapitlene 3.5.1 og 3.5.2.

Utviklingen i markedet og konkurransesituasjonen setter løpende nye krav til Posten. Selskapet kan bare møte denne utviklingen gjennom å være best i Norge innenfor sine kjerneområder. Konsernet legger derfor i perioden opp til omfattende og gjennomgripende endringer i virksomheten, jf. bl.a. de forannevnte omorganiseringene. Ifølge § 10-planen vil Posten ha sterk fokus på følgende områder:

- Utvikling av nye tjenester med stor vekt på å møte kundenes ønsker og

behov for integrerte løsninger med høy grad av fleksibilitet og tilgjengelighet. Selskapet vil også knytte til seg eksterne samarbeidspartnere på aktuelle områder hvor Posten ikke har den nødvendige kompetanse eller kapasitet.

- Investere og ta i bruk ny teknologi for å utvikle nye tjenester og for å effektivisere interne produksjons- og styringsprosesser. Dette skal bidra til styrket fremtidig grunnlag for økte inntekter og reduserte enhetskostnader i produksjonen.
- Søke å oppnå rolle som «tiltrodd tredjepart» med nasjonal status for elektronisk identitet og sammenknytning av elektroniske og fysiske adresser.
- Gjennomføre nødvendig omstilling og kapasitetstilpassing innenfor forskjellige funksjoner og deler av konsernet. Både endring i kundebetjeningsformer og økt bruk av teknologi skaper behov for omfattende tilpassing av produksjons- og styringssystemer. Konsernet vil ha stor fokus på gjennomføringen av omstillingsprogrammene.
- Vurdere behov for mulig endring i Postens selskapsform fra særlovsselskap («BA-formen») til heleid statsaksjeselskap. Dette for å sikre mest mulig like selskaps- og styringsmessige rammebetingelser som for Postens konkurrenter.
- Vurdere allianser og mulige oppkjøp for å sikre tilgang til internasjonale transport- og logistikksystemer m.v.

Posten satser sterkt på utvikling av nye tjenester for å posisjonere seg i nett-handelsmarkedet. Det satses også sterkt på nye elektroniske tjenester, f.eks. gjennom etablering av ePosten som er en ny elektronisk kanal for selskapet.

Det synes etter Samferdselsdepartementets vurdering å være godt samsvar mellom de utfordringer selskapet står overfor og de overordnede strategier og planer selskapet har for de kommende år.

Departementet understreker også viktigheten av at selskapet kontinuerlig arbeider for å utvikle og bedre sitt tjenestetilbud i tråd med endrede kunde-krav i markedet, og at driften av selskapet må være så effektiv som mulig. Skal Posten overleve i konkurransen med andre nasjonale og internasjonale aktører i markedet, er god kvalitet og oppfyllelse av kundekravene helt avgjørende. Departementet legger også til grunn at omstillinger vil være kontinuerlige prosesser i Posten som skal bidra til å gjøre selskapet så konkurransedyktig som mulig. Spørsmålet om Postens selskapsform er kommentert i kapittel 6.1.

#### *Kapittel 4 Personale*

En oversikt over bemanningsutviklingen i selskapet fremgår av kapittel 4.1.

Etter Postens beregninger vil de vedtatte omorganiseringene innen ekspedisjonsnettet, sorteringsterminalstrukturen og administrasjon og støtte-tjenester samt løpende rasjonaliseringer medføre en bemanningsreduksjon i selskapet på om lag 5000 årsverk, eller i underkant av 6000 ansatte, innen 2005. Det vil ikke lenger være mulig å tilby ansatte nytt arbeid i selskapet i samme grad som ved tidligere omorganiseringer. Dessuten har selskapet et stort behov for å redusere personalkostnadene. Det må derfor forventes at et betydelig antall ansatte vil måtte sies opp som følge av omorganiseringene. Bemanningsreduksjonene vil komme innen alle deler av virksomheten og i

alle deler av landet. Det er etablert en sentral og flere lokale omstillingsenheter i selskapet som skal være en støtte for linjen i arbeidet med nedbemanning og bidra til administrering av ulike virkemidler. Omstillingsenhetene bidrar også ved administrering av tiltak for ansatte som berøres av omorganiseringene. I tillegg er det inngått en ny omstillingsavtale mellom Posten og personalorganisasjonene.

Samferdselsdepartementet legger stor vekt på at omstillinger som gjennomføres i selskapet skjer i samarbeid med og med stor åpenhet i forhold til de ansatte. Videre er det viktig at omstillinger gjennomføres slik at motivasjonen og serviceinnstillingen til de ansatte opprettholdes og at berørte kommuner holdes orientert og gis anledning til å uttale seg om omstillinger som berører dem.

I kapittel 4.3 omtales Postens tiltak når det gjelder rekruttering av personale m.v.

Posten sliter med høyt sykefravær og stort antall uføretrygdede. Det er satt i verk en rekke tiltak for å redusere dette, og departementet legger til grunn at dette arbeidet gis høy prioritet.

### *Kapittel 5 Økonomi*

En orientering om den økonomiske utviklingen i Posten i perioden 1997 til 2000 fremgår av kapittel 5.1.1. Mens den økonomiske utviklingen i selskapet frem til og med 1999 var god, gir de økonomiske resultatene for 2000 grunn til bekymring. Resultatet i 2000 bærer bl.a. preg av at Posten fortsatt sliter med høye driftskostnader, noe som har bidratt til at driftsresultatet dette året ble vesentlig lavere enn de siste par årene. Samtidig er det i 2000 foretatt avsetninger til restrukturering og økte pensjonskostnader på 1,2 mrd. kroner. Etter de foreløpige regnskapstallene for 2000 ble ordinært resultat før skatt i konsernet dermed på ÷ 878 mill. kroner. Driftsresultatet i konsernet er beregnet til 352 mill. kroner. Når det gjelder morselskapet, er resultat før skatt beregnet til ÷ 951 mill. kroner.

Postens økonomiske utvikling de nærmeste årene vil være preget av de betydelige utfordringer postbransjen generelt står overfor, med forventet liberalisering av brevmarkedet og den teknologiske utviklingen som de viktigste faktorene. For Posten innebærer dette skjerpede krav til omstillings-, fornyelses- og utviklingsevne. Det er ventet at konsernets driftsinntekter og driftskostnader fortsatt vil øke noe frem mot 2003. Det er imidlertid knyttet betydelig usikkerhet til prognosene når det gjelder fremtidig inntekts- og kostnadsutvikling.

Postens investeringsbehov for å sikre en rasjonell og effektiv drift og tilpasning til de strukturelle endringene er meget stort i årene som kommer. Løpende driftsinvesteringer samt investeringer i kostnadsreducerende tiltak er beregnet til om lag 7,2 mrd. kroner for perioden 2000-2004. I tillegg kommer eventuelle investeringer knyttet til strategiske investeringer/oppkjøp. Posten foretar for tiden analyser av egenkapitalsituasjonen i selskapet, herunder behovet for eventuell tilførsel av egenkapital.

Styret har valgt å ikke kommet med konkret forslag om økning av egenkapitalen, men vil komme tilbake til dette på et senere tidspunkt.

Departementet er enig med Posten i at det vil kunne bli nødvendig å foreta strategiske investeringer/oppkjøp og inngå allianser i årene som kommer for å sikre Postens evne til å oppfylle de samfunnsplagte krav om landsdekkende posttjenester. Når selskapet kommer med konkrete forslag til slike investeringer, vil departementet nøye vurdere forslagene, inklusive forventet avkastning og risiko, før Regjeringen tar stilling til behovet for eventuell tilførsel av ny egenkapital.

Som et ledd i eieroppfølgingen vil Samferdselsdepartementet hvert annet år gjennomføre verdivurderinger av Posten for å kunne synliggjøre endringer i formuesverdi. En ekstern verdivurdering våren 2000 ga konsernet en verdi på 4,8 mrd. kroner, mens bokført verdi pr. 31.12.1999 var på 2,7 mrd. kroner. Det er i analysen pekt på de store utfordringene Posten står overfor, med en betydelig usikkerhet om den fremtidige utviklingen.

Ved vurdering av avkastningskrav til Posten har Samferdselsdepartementet pekt på de verdiene som synes å ligge i selskapet, kombinert med de utfordringer som Posten står overfor. Etter en samlet vurdering vil departementet skjerpe kravet til avkastning og legger til grunn at det i perioden 2001-2002 skal stilles krav til Posten om en årlig avkastning etter skatt på 10,8 pst. av egenkapitalen. Departementet foreslår at man for perioden viderefører gjeldende utbyttepolitikk og stiller krav om et utbytte som svarer til 30 pst. av resultatet etter skatt.

### *Kapittel 6 Enkelte organisatoriske forhold*

I kapittel 6 omtales Postens selskapsform, fremlegg av saker for generalforsamlingen og avvikling av bedriftsforsamlingen i selskapet.

Etter departementets vurdering fungerer dagens tilknytningsform tilfredsstillende for den situasjon Posten nå befinner seg i. Departementet vil imidlertid komme tilbake med forslag om endringer i enkelte elementer i særloven.

I kapittel 6.1 foreslår Samferdselsdepartementet en presisering av hvilke saker som skal legges frem for Stortinget før selskapet kan gjennomføre endringene. Stortingsfremlegg bør etter departementets vurdering gjelde saker om utskilling av basisvirksomhet av en viss størrelse og ikke mindre, konserninterne utskillinger. Behovet for å forelegge saker for generalforsamlingen og eventuelt Stortinget i forkant av endelig styrebeslutning må etter departementets vurdering i det enkelte tilfellet også veies opp mot selskapets behov for raskt å kunne inngå forpliktende avtaler med tredjepart.

### *Kapittel 7 Samfunnsplagte oppgaver*

I kapittel 7 er det inntatt en orientering om status vedrørende konsesjonskrav og om Postens oppfylging av de samfunnsplagte oppgavene i 1999.

Posten utarbeider årlig en rapport til Post- og teletilsynet over selskapets oppfylging av samfunnsplagte oppgaver og fastsatte service- og kvalitetsmål. Tilsynet har gjennomgått Postens årsrapport for 1999 og foreliggende kvartalsrapporter. Fra Post- og teletilsynets side er det generelt gitt uttrykk for at Posten oppfyller fastsatte konsesjonskrav med unntak av tilsynets vedtak om dispensasjon, og at resultatene av målinger og vurderinger gir en forholdsvis

god karakter til Posten. Dette er også noe en brukerundersøkelse utført av Opinion AS på oppdrag fra Post- og teletilsynet indikerer. Ved årsskiftet 2000/2001 foretar Posten de kvalitetsmålinger selskapet er pålagt å utføre, og de fastsatte kvalitetskrav i konsesjonen oppfylles mht. de aktuelle tjenestene. Til tross for dette har Posten for sin virksomhet og oppfyllelse av konsesjonskrav etter departementets vurdering fortsatt behov for å forbedre resultatene og iverksette enkelte tiltak. Posten arbeider kontinuerlig med å forbedre kvaliteten på fremsending av A-post. Kvalitetsmålingene for fremsendingstidene på A-post i fjerde kvartal 2000 viser at utviklingen går den rette veien og at selskapet nå oppfyller konsesjonskravet også på dette området. Videre understreker departementet at det er viktig at Posten fortsetter med å utarbeide rutiner for å bedre dokumentasjonen og rapporteringen overfor tilsynet mht. enkelte forhold, f.eks. konsesjonens krav om tilgjengelighet.

### *Kapittel 8 Statlig kjøp av posttjenester*

Riksrevisjonen har i Dokument nr. 3:6 (1999-2000) Riksrevisjonens undersøkelse av statens kjøp av posttjenester tatt opp spørsmålet om Samferdselsdepartementet har fulgt opp at servicenivået i de ulønnsomme delene av postnettet blir opprettholdt, og om rapporteringen til Stortinget er tilstrekkelig. Riksrevisjonen mener at departementet ikke har utarbeidet gode nok oppfølgingskriterier og rapporteringsrutiner som samsvarer med Stortingets intensjon med tilskuddsordningen.

Når det gjelder klargjøring av servicebegrepet, peker departementet i meldingen på at det er Postens konsesjon som er virkemiddelet staten bruker for å få gjennomført de samfunnspålagte oppgavene på postområdet. I den reviderte konsesjonen til Posten som ble fastsatt 29. oktober 1999, er det tatt inn en del endringer som definerer servicekravene mer presist enn det som gjaldt tidligere. Samferdselsdepartementet har lagt til grunn at det ikke lages særskilte ordninger der statens betaling for bedriftsøkonomisk ulønnsomme posttjenester blir gjort avhengig av Postens måloppnåelse, ettersom dette skal være ivaretatt gjennom bestemmelsene i konsesjonen.

Som en oppfølging av bestemmelsene i konsesjonen, gir Posten hvert år en rapport til Post- og teletilsynet om oppfølging av kravene i konsesjonen. Posten foretar nå målinger mht. tilgjengelighet og fremsendingstider m.v. og tilfredsstillende kravene til fremsendingstider. Fra tilsynets hovedkonklusjoner peker departementet særlig på utsagnet om at det ikke er «konstatert forskjeller i tilbudet av betydning mellom ulike deler av landet.» Ut fra dette bør det, med de målinger som har vært til rådighet, kunne konkluderes med at alle deler av landet har likeverdig tilgang til posttjenester.

Posten har dessuten gjort ytterligere målinger for første halvår 2000 for deler av landet. Disse gir etter departementets mening en brukbar indikasjon på at leveringspålitelighet i og mellom sentrale og spredtbygde strøk ikke skiller seg i vesentlig grad fra hverandre. Dette skulle bety at hensikten med bruk av statlige midler til kjøp av posttjenester er oppnådd. Departementet vil i samarbeid med Posten og Post- og teletilsynet videreutvikle rapporteringen vedrørende tilbudet av posttjenester til ulike deler av landet.

Stortingets Samferdselskomité har ved behandlingen av revidert statsbudsjett 2000 pekt på at en modell for kjøp av posttjenester ville kunne være tilsva-



rende den som brukes i forbindelse med statens kjøp av tjenester fra NSB BA. Samferdselsdepartementet har vurdert dette, men er kommet frem til at det ikke er hensiktsmessig å legge opp til bruk av samme modell for statens kjøp av posttjenester som for kjøp av persontransporttjenester fra NSB. En nærmere orientering om bakgrunnen for dette går frem av kapittel 8.2. Departementet vil imidlertid arbeide videre med alternative løsninger til dagens ordning for kjøp av posttjenester. I den forbindelse vurderes også et innspill fra Posten om en mer kjøpsavtale-basert ordning for statlig kjøp.

## 2 Sentrale utfordringer for Postens virksomhet

### 2.1 Innledning

---

Utviklingstrekkene og utfordringene som er omtalt i forrige eiermelding gjør seg fortsatt gjeldende og forsterkes, jf. St.meld. nr. 17 (1998-99). Markedsutviklingen er preget av stadig større konkurranse og internasjonalisering, nye teknologiske løsninger og nye, skjerpede kundekrav. Utviklingen har hatt, og vil fremover ha, stor betydning for Postens virksomhet og strategier. Postens utfordringer har særlig vært knyttet til evnen til å møte den økte konkurransen og den forventede nedgangen i fysisk brevpost gjennom forbedring av service og kvalitet, utvikling av nye tjenester og kostnadseffektivitet i alle deler av produksjonen. Videre har det vært en stor utfordring for selskapet å rekruttere, utvikle og beholde kvalifisert arbeidskraft.

For kommende planperiode har styret i Posten i § 10-planen 2000 spesielt fremhevet utfordringene knyttet til følgende forhold:

- Strukturendringer og globalisering i postmarkedet.
- Teknologi.
- Endringer i kundesammensetning og - behov.
- Liberalisering av brevmarkedet.
- Fremtidens medarbeidere med nye krav til arbeidsgiver.

I kapitlene 2.2 til 2.6 omtales de mest sentrale utfordringene for Postens virksomhet, i hovedsak basert på de utfordringer styret har fremhevet i § 10-planen. Samferdselsdepartementets særskilte kommentarer fremgår av kapittel 2.7.

### 2.2 Strukturendringer og globalisering

---

En av de største utfordringene Posten står overfor er de omfattende strukturendringene og globaliseringen som skjer i postmarkedet. Oppkjøp, fusjoner og inngåelse av strategiske allianser skjer i et stadig større tempo og omfang. Tidligere samarbeidspartnere blir konkurrenter, og nye aktører kommer inn på markedet. Endrede og skjerpede kundekrav, den teknologiske utviklingen og den økte konkurransen i markedet med press på kostnadsstruktur, marginer og priser fremtvinger strukturendringene og globaliseringen. Tilsvarende utviklingstrekk er velkjente fra bl.a. telemarkedet. Det er svært sannsynlig at man i løpet av planperioden vil se en utvikling i den globale postbransjen med fortsatt omfattende omstilling, med påfølgende konsolidering rundt noen dominerende multinasjonale aktører. Nasjonale postselskaper og private aktører vil sammen inngå i nye konstellasjoner. Disse vil tilby globale integrerte løsninger, bestående av tradisjonelle posttjenester med verdiøkende tilleggstjenester til disse, samt nye tjenester med basis i ny teknologi.

Oppkjøpene og fusjonene innebærer en dramatisk endring av strukturene i postbransjen. Mens det tidligere i stor grad var private postselskaper som stod for de største oppkjøpene og fusjonene, avtegner det seg nå et bilde hvor også «de fire store» nasjonale postselskapene TNT Post Group (TPG) i Ned-

erland, Deutsche Post i Tyskland, The Post Office i Storbritannia og La Poste i Frankrike vokser sterkt. Spesielt Deutsche Post er en aktiv oppkjøper av større og mindre selskaper som passer inn i selskapets forretningsplaner. Blant annet ble det i september 2000 offentliggjort at Deutsche Post ønsker å øke sin eierandel i DHL International, verdens ledende flyfraktselskap som er representert i 228 land, fra 25 til 51 pst.

I tillegg til høy oppkjøpsaktivitet, etableres det nye kommersielle nettverk gjennom forpliktende allianser. I mars 2000 etablerte f.eks. TPG, The Post Office og Singapore Post et globalt samarbeid for grensekryssende brevpost. Dette er blitt verdens største nett i sitt slag.

Bakgrunnen for oppkjøpene, fusjonene og alliansene er i første rekke ønsket om å bidra til at selskapene kan utvikle og levere helhetlige og integrerte løsninger for stadig mer globale kunder innen transport, logistikk, elektronisk handel og bank-/finans tjenester. Selskapene får fotfeste i en rekke land over hele verden, også i Skandinavia, og derved skjerpes konkurransen i markedet ytterligere. Både Deutsche Post, TPG, The Post Office og La Poste er til stede i det norske markedet gjennom sin deltakelse i de internasjonale nettverkene. Deutsche Post er for eksempel representert gjennom selskapene ASG, Danzas og DHL, mens TPG er representert gjennom TNT. I kampen om de attraktive kundene synes det etter hvert viktig å ha tilgang til de best utbygde nettverkene, samtidig som kostnadene - og derved prisene -- holdes så lave som mulig.

Som følge av de strukturelle endringene endres også spillereglene. Flere av de europeiske postverkene går bort fra den tradisjonelle organiseringen av postvirksomheten, og forretningsorienteringen økes ved selskapsetablering og eventuell børsnotering. Som eksempler kan nevnes at det tidligere nederlandske postverket er privatisert gjennom sammenslåingen med TNT og børsnotering, at Deutsche Post ble børsintrodusert 20. november 2000 og at myndighetene i Storbritannia vil etablere The Post Office som et heleid statlig selskap (government-owned public company) fra 26. mars 2001 under det nye navnet Consignia.

Videre har de nasjonale postselskapene til nå hatt gjensidige utleveringsavtaler for brev og pakker for å sikre hverandres kunder et tilbud. De store selskapene utvikler nå imidlertid egne kommersielle nettverk som transporterer sendingen helt frem til mottaker, fremfor å anvende det nasjonale postselskapets nett gjennom bruk av utvekslingsavtaler. Dette skjer spesielt innenfor pakkemarkedet, men de samme tendenser gjør seg gjeldende i brevmarkedet. For eksempel sendes alle brev fra Royal Mail, som en del av The Post Office, til Sverige via selskapet CityMail, fremfor i den ordinære kanalen regulert av utvekslingsavtalen med Posten Sverige AB. The Post Office er deleier av City-Mail.

Denne situasjonen stiller de mindre nasjonale postselskapene overfor store utfordringer både strategisk, markedsmessig og finansielt. Flere europeiske postselskaper konkurrerer allerede med Posten i Norge på pakke- og ekspressmarkedet. Bortimot alle Postens konkurrenter er eid av, eller er i forpliktende allianse i, et kommersielt internasjonalt nett. Hovedsakelig de samme utviklingstrekk forventes å gjøre seg gjeldende på brevmarkedet etter hvert som det åpnes for konkurranse. I denne situasjonen må Posten følge

utviklingen nøye og bl.a. ha nær kontakt med de nasjonale postselskapene, både gjennom bilaterale kontakter og etablerte møte- og kontaktfora på nordisk, europeisk og globalt nivå. Utfordringen til Posten er både knyttet til at selskapet må ta stilling til sin egen posisjon i forhold til de allianser som etableres, og som i stor grad vil styre markeds- og konkurransesituasjonen, og at selskapet må være best i Norge innenfor sine kjerneområder. Posten må også i fremtiden sikre seg tilgang til internasjonale transport- og logistikknnett for å kunne tilfredsstille de nye kravene kundene stiller til postoperatørene. Samarbeid for å kunne tilby integrerte løsninger og nye tjenester er også viktig.

### 2.3 Teknologi

---

Teknologien setter press på prisene og kostnadsstrukturen for tradisjonelle produkter og gir mulighet for å møte kundebehovene på andre måter enn tidligere. I økende grad stilles det krav til tilpasning, fleksibilitet og gjennomføringsevne hos postoperatørene. Dette både for å tilpasse seg den endrede kostnadsstrukturen, og for å utvikle produktspekteret i forhold til de nye kundebehovene og kundekravene.

Elektroniske tjenester konkurrerer med og erstatter til dels tradisjonelle brevpostprodukter. Dette forventes å gi et vesentlig fall i fysisk informasjonsformidling, og derved et betydelig inntektsbortfall for Posten i årene som kommer. Det er særlig administrativ korrespondanse som ventes å bli erstattet av elektroniske produkter. Slik korrespondanse utgjør per i dag over halvparten av Postens totale volum av adressert brevpost. Med den utvikling vi for tiden ser mht. bruk av tjenester via Internett, der bl.a. kommunikasjonen mellom statsetater/bedrifter og «kundene» i stadig større grad skjer direkte via nettet og/eller e-post, må nedgangen i fysisk brevpost nå ventes å være nært forestående. Kunder som hittil har generert store mengder brevpost formidlet gjennom Posten bruker nå også Internett som kommunikasjonskanal. Eksempler på dette er ligningsetaten og De norske Bokklubbene. Bankene og andre aktører i markedet satser også stort på AvtaleGiro og eFaktura (at fakturaene sendes som e-post til kundene og at kundene kan betale regningene via Internett). Dette vil måtte få betydning for den fysiske brevpostmengden. En inntektsnedgang fra denne type produkter vil også kunne få betydning for statens kjøp av posttjenester. En stor del av den korrespondansen som dette berører er i dag omfattet av Postens enerett. Siden statlig kjøp av posttjenester og bidrag fra Postens enerettsområde til sammen finansierer samfunnsplagte posttjenester, vil reduserte inntekter fra enerettsområdet kunne innebære at det statlige kjøpet vil måtte økes.

Når det gjelder bank- og betalingstjenester, fører overgangen til elektroniske løsninger m.v. også til en betydelig nedgang i skranketjenester og dermed til et vesentlig inntektsbortfall for Posten.

For å demme opp for inntektsnedgangen innen tradisjonelle tjenester, er det viktig at Posten satser offensivt på utvikling av nye og forbedring av eksisterende elektroniske tjenester.

Konvergens og ovennevnte utvikling endrer også forutsetningene for forretningsvirksomheten, noe som setter krav både til aktørene i postbransjen og til det nasjonale lovverket på flere områder. Elektronisk betaling og elektro-

nisk identifikasjon er sentrale basiselementer for videre utvikling av elektronisk informasjonsformidling.

Netthandel (e-handel) forventes å endre fremtidens handel og føre til en helt annen kundeferd. Det er i hovedsak handelen mellom bedrifter som man regner med vil øke dramatisk i årene fremover. Det forventes imidlertid også en betydelig økning av handelen fra bedrifter til privatpersoner, bl.a. gjennom introduksjon av mobil netthandel. Netthandel skaper grunnlag for helt nye løsninger som stiller nye krav til varehandelen og de bedrifter som skal betjene denne sektoren. Logistikk-løsninger, betalingsløsninger og sikkerhet samt aktørenes evne til å utnytte mulighetene som tilbys er viktige faktorer i forhold til om slik handel blir en suksess. Utfordringene knyttet til netthandel skaper store muligheter, men innebærer også stor risiko.

Store og tunge internasjonale aktører innen telekommunikasjon, post, konsulentvirksomhet og dataleverandører etablerer seg for fullt i markedet, bl.a. for å hjelpe nettselskaper i etableringsfasen. Netthandelen er i sin natur global og de utenlandske netthandelsaktørene tar gjerne med seg utenlandske transportselskaper inn i Norge. UPS og FedEx er eksempler på logistikk-leverandører som har etablert løsninger på netthandelsområdet.

Kravene til kundeorientering blir radikalt forandret med den nye økonomien. Nye og forbedrede kommunikasjonsformer samt ny og forbedret tilgang til data om kjøper vil være meget viktig. Kunden vil gjennom kontinuerlig oppdatert informasjon om det store utvalget av varer og tjenester, lavere priser, døgnkontinuerlig tilgjengelighet og økt bekvemmelighet stille store krav til netthandelaktørene.

En kritisk suksessfaktor for å lykkes innenfor netthandel er et velfungerende logistikkapparat. Det er nødvendig med logistikksystemer som integreres i netthandelen - både strategisk og teknologisk.

Når bedrifter eller sluttkunder handler på Internett, kreves det også en rekke støttesystemer som fakturabehandling, gode ordninger for betalingsformidling, kontroll med sendingen og systemer for returhåndtering ved klager. Skal man bli den foretrukne tjenesteleverandør, må et bredt spekter av tjenester til for å vinne leveransen av selve forsendelsen.

For aktørene i markedet er det bl.a. viktig å avklare om de ønsker å delta i hele netthandelskjeden (fra å etablere en handleplass på nettet til å distribuere varen frem til kunden og tilby effektive og sikre betalingsløsninger), eller om de ønsker å spesialisere seg på kun enkelte ledd i denne kjeden. Mange av postselskapene og en rekke andre aktører satser som nevnt stort på dette markedet, bl.a. ved å være totalleverandører. Det er en viktig utfordring for Posten å gjennomføre sine strategier innen dette markedet og utnytte de fortrinn selskapet har i forhold til suksesskriteriene som er skissert ovenfor, f.eks. selskapets velutviklede logistikk-, transport- og ekspedisjonsnett, tilgangen og kjennskapen til kunder over hele landet og utviklingen av tjenester via bl.a. datterselskapene ErgoGroup AS og Netaxept AS.

## **2.4 Etterspørselsendringer**

---

Kundenes krav til posttjenestene og postoperatørene øker i takt med de muligheter teknologien skaper. Som understreket både i forrige Eiermelding og

stortingsmeldingen om omlegging av ekspedisjonsnettet, blir kravene til hurtighet, presisjon og effektivitet stadig skjerpet i konkurransen om kundene, jf. St.meld. nr. 17 (1998-99) og St.meld. nr. 37 (1999-2000). Bedrifter i stadig flere områder av landet kan velge og vrake i tjenestetilbydere og velger de leverandører som kan tilby de rimeligste og kvalitetsmessig beste tjenestene. Utviklingen går også i retning av skreddersydde løsninger for mange bedrifter, særlig i mer sentrale strøk. Samtidig er det viktig å tilfredsstille behovene til små og mellomstore bedrifter og privatkunder i alle deler av landet -- også der konkurransen om kundene ikke er stor og tjenestene ikke går med overskudd. Elektroniske tjenester etterspørres i stadig større grad. Postens fremtid er fortsatt avhengig av i hvilken grad selskapet klarer å møte de kravene kundene stiller. Kundenes krav og forventninger må legges til grunn for Postens utvikling av tjenester og servicenivå.

For postselskapene endrer kundenes behov seg også fra ordinær distribusjon av brev og varer til stadig mer å omfatte totalløsninger. Kunden forventer at samarbeidspartneren løser både transport- og logistikkoppgavene. Logistikkpartneren skal med andre ord løse hele eller større deler av arbeidsoppgaven enn tidligere. Krav til fleksibilitet og nær kontakt med kunden for å løse dennes særskilte behov er viktige styringspremisser i produktutviklingen. Tjenestene settes sammen slik at kunden tilbys helhetlige løsninger. I tillegg til må samarbeidspartneren kunne være en profesjonell konsulent og rådgiver. Kunden stiller samtidig større krav til førsteklasses kvalitet til rett pris.

Varehandelen over landegrenser er i sterk vekst, og stadig flere nasjonalt beskyttede sektorer blir konkurranseutsatt. Et nettverk for produksjon og informasjon uten hensyn til landegrenser utfordrer rammebetingelsene postselskapene i dag opererer under. Når store kunder inngår avtaler, vil en ofte søke å finne én logistikkpartner for å samle avtaleforholdet i stedet for å inngå en rekke enkeltavtaler. Kunden ønsker som nevnt i økende grad samlede logistikk- og informasjonsformidlingsløsninger, noe som ligger til grunn for utvikling av felles merkevarer på tvers av Europa.

Det stilles med andre ord krav om at postproduktene som tilbys skal være tilpasset den internasjonale virkelighet postselskapenes kunder opererer i. Konkret betyr dette at postselskapene skal konkurrere om å tilby løsninger på kundenes hjemmemarkeder, uavhengig av om dette sammenfaller med det området postselskapet selv dekker.

I tillegg konsentrerer bedrifter seg i stadig større grad om sin kjernevirksomhet mens øvrige oppgaver settes ut til «spesialister». Dermed skapes det nye forretningsmuligheter for andre aktører, f.eks. Posten.

## **2.5 Forventet liberalisering av brevmarkedet**

---

EU-kommisjonen la i juli 2000 frem et endelig forslag til endringsdirektiv til Europaparlaments- og rådsdirektiv 97/67/EF av 15. desember 1997 om felles regler for utviklingen av fellesskapets indre marked for posttjenester og forbedring av disse tjenestenes kvalitet (postdirektivet) og som er innarbeidet i norsk rett, jf. St.prp. nr. 12 og Ot.prp. nr. 18 (1998-99). Forslaget skal behandles og godkjennes av Europaparlamentet og Rådet for deretter å vedtas av de to EU-institusjonene. Behandlingen av forslaget pågår for tiden i EU. Siden postdirektivet er innlemmet i EØS-avtalen, er det sannsynlig at også et

endringsdirektiv vil bli en del av denne avtalen. Det må derfor forventes at endringsdirektivet vil måtte innarbeides i norsk rett. Departementet vil komme tilbake til denne saken når et endringsdirektiv er fastsatt og eventuelt innlemmet i EØS-avtalen.

I forhold til kravene på brevpostområdet er det foreslått at det mulige ene-rechtsområdet reduseres til en vekt- og prisgrense på inntil 50 gram og 2,5 ganger grunntaksten for et innenriks prioritert brev innenfor første vektklasse (20 gram). Videre foreslås det at tilsvarende vekt- og prisgrense også skal gjelde for direktereklame (adressert reklame). I tillegg er det foreslått at post fra Norge til utlandet og alle ekspresstjenester blir åpnet for konkurranse fullt ut. Endringene skal etter forslaget være gjennomført innen 31. desember 2002. I forslaget til endringsdirektiv er det også fastsatt en ny tidsplan for nærmere vurderinger av postsektoren for å oppnå et indre marked for posttjenester, og at det blir tatt beslutninger om en slik oppnåelse. Ihht. denne tidsplanen skal EU-kommisjonen komme med et forslag til endringer innen 31. desember 2004. Deretter skal eventuelle endringer vedtas i Europaparlamentet og Rådet senest 31. desember 2005, med virkning fra 1. januar 2007.

Behandlingen hittil av EU-kommisjonens forslag i Europaparlamentet og Rådet viser at det er stor uenighet mellom de ulike EU-landene om omfanget av og tidsplanen for en ytterligere liberalisering av postmarkedet. Det er derfor for tiden høyst usikkert hvilke grenser en vil legge seg på i et endelig endringsdirektiv.

Uansett ligger det imidlertid an til at postmarkedet vil bli åpnet for mer konkurranse mellom postoperatørene når det gjelder formidling av brevpost og adressert reklame m.v. Det må derfor forventes at tunge internasjonale aktører og eventuelt enkelte mindre nasjonale aktører som Posten allerede i dag konkurrerer med i andre deler av virksomheten, også vil posisjonere seg i brevmarkedet. Konkurransen forventes å komme i de geografiske områdene der befolkningstettheten, og dermed kundegrunnlaget, er størst. Per i dag er Postens markedsandel for adresserte brevpostsendinger tilnærmet 100 pst. Kombinert med effekten av den teknologiske utviklingen, vil økt konkurranse kunne gi Posten en lavere andel av et brevvolum som totalt sett ventes å bli mindre enn i dag. Økt konkurranse vil dermed innebære et økt press på Postens inntekter og vil forsterke kravet til kostnadseffektiv produksjon.

## 2.6 Forholdet til de ansatte

---

Posten står foran store omlegginger som vil berøre svært mange ansatte. Det må forventes at et betydelig antall ansatte vil måtte sies opp som følge av omleggingene, jf. nærmere omtale i kapittel 4.1. I tillegg vil mange andre ansatte i større eller mindre grad bli berørt. Omleggingene stiller store krav til Postens ledelse og øvrige ansatte, både de som blir overtallige og de som fortsatt vil ha sitt arbeid i selskapet, og til Postens omstillingsapparat. Det er viktig at omstillingene skjer på en slik måte at motivasjonen og serviceinnstillingen til de ansatte holdes ved lag. Selskapet er også helt avhengig av at kundene ikke blir negativt berørt av omleggingene. Servicen og omdømmet i forhold til kundene må opprettholdes.

Antall sykemeldte og uføretrygdete i Posten er høyt. Til tross for stor oppmerksomhet og iverksetting av en rekke nye tiltak var sykefraværet i 2000 på

9,4 pst. Dette var en viss bedring i forhold til året før, men er fortsatt høyt. Samtidig har Posten hatt en sterk økning i antall uføretrygdede og denne utviklingen er bekymringsfull. Det høye sykefraværet og utviklingen i antall uføretrygdede må bl.a. ses i sammenheng med de betydelige omstillingene selskapet har vært gjennom de senere år og den allmenne trenden i samfunnet. Både i forhold til de ansatte, den daglige driften og de betydelige ekstra kostnader som påføres selskapet, er det en viktig utfordring for Posten å få ned sykefraværet og antall uføretrygdede.

Kampen om arbeidskraften og kompetansen er økende. Utviklingen går mot at stadig flere satser på lengre utdanning. Etersom bedrifter spesialiseres, tilspisses konkurransen om de dyktige medarbeiderne. Arbeidstakere er blitt mindre bedriftslojale og setter andre krav til arbeidets innhold og utfordringer. Dette gjelder i alle utdanningskategorier. Ifølge Posten er selskapets belønningssystemer, incentivordninger og karrieremuligheter per i dag ikke godt nok tilpasset de krav som en fleksibel og omstillingsvillig organisasjon vil stille.

Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde de menneskelige ressurser og kompetanse, vil være sentral for at bedriften skal være konkurransedyktig i årene som kommer. Kompetanse i denne sammenheng vil være så vel formell og uformell utdanning som erfaring, egnethet og motivasjon. Til tross for over-tallighet innenfor en rekke forretningsområder, har Posten en viktig utfordring knyttet til å beholde og rekruttere tilstrekkelig bemanning innen deler av sin forretningsvirksomhet, særlig når det gjelder omdelingspersonale i de store byene.

## **2.7 Samferdselsdepartementets kommentarer**

---

Omtalen i kapitlene 2.1 til 2.6 viser at Posten står foran store utfordringer knyttet til de fleste sider av selskapets virksomhet. Hovedutfordringen er imidlertid spesielt knyttet til å bedre lønnsomheten. Markedet selskapet opererer i, de ansattes krav og rammevilkårene forandrer seg stadig, og det må også selskapet gjøre om det skal kunne møte disse utfordringene.

Samferdselsdepartementet vil særlig peke på følgende forhold som må følges nøye opp:

- Til tross for omfattende omstillinger de senere år, sliter Posten fortsatt med høye driftskostnader, jf. kapittel 5.1.1. Det er derfor nødvendig for Posten å redusere driftskostnadene slik at marginene økes og lønnsomheten bedres. Departementet vil i denne forbindelse også understreke at Posten i tiden fremover må ta ut synergiene av de omstillingsprosjektene som er allerede er vedtatt, både i form av lavere kostnader og mer effektiv drift.
- Selskapet har i den senere tid satt økt fokus på kvalitet og service både internt og ut mot kunden. Dette er nødvendig og viktig. Høy kvalitet og service vil være nøkkelen til fremtidig suksess for Posten. I den konkurransesituasjon Posten er i og sett i lys av at Postens tilbud i mange deler av landet er det eneste posttilbudet befolkningen har, er det viktig å legge vekt på at kvalitet og service opprettholdes i alle deler av virksomheten.
- Ledelsen i Posten har behov for å bedre økonomistyringen i selskapet. Dette er både påpekt av den nye konsernledelsen og av DnB Markets/Pri-



cewaterhouseCoopers i deres verdivurdering av selskapet i 2000. Postens ledelse har tatt tak i problemene og departementet legger til grunn at innføringen av det nye økonomistyringssystemet per 1. januar 2001 vil medføre en vesentlig bedre økonomistyring av selskapet. For en nærmere omtale vises det til kapittel 5.2.2.

## **3 Postens organisering av og planer for virksomheten**

### **3.1 Ny organisasjonsstruktur**

---

Den 25. april 2000 ble det innført en ny organisasjonsstruktur i Posten. Endringene skal bidra til at selskapet bedre skal kunne ivareta de krav og forventninger kundene stiller til Posten samtidig som driften effektiviseres. En større andel av ressursene skal brukes til utvikling av nye løsninger for kundene. Den nye strukturen skal også gjøre det enklere å tallfeste mål og resultater. Resultatansvaret er lagt til det enkelte forretnings- og støtteområdet og resultatfokuseringen skal styrkes betraktelig. For å kunne gjennomføre en reell resultatmåling av områdene, forutsettes det bl.a. at disse er regnskapsmessig atskilt, noe som er gjennomført med den nye strukturen. En nærmere orientering om den nye organisasjonsstrukturen fremgår av trykt vedlegg 2 til denne meldingen.

### **3.2 Øvrige organisasjonsmessige endringer, inklusive administrative funksjoner/service- og støttefunksjoner**

---

Det er i den forrige planperioden blitt gjennomført en rekke organisasjonsmessige endringer i selskapet, både gjennom oppkjøp av nye selskaper og overføring av funksjoner til andre deler av virksomheten. I trykt vedlegg 2 til denne meldingen er det orientert om de viktigste endringene som er gjennomført i denne perioden.

Posten har igangsatt et eget prosjekt, Effektive Administrative Prosesser (EAP), som har til formål å bedre ressursbruken og arbeidsformene innen selskapets administrative prosesser. Omorganiseringen skal sikre konsernet effektive og funksjonelle løsninger i konsernfelles støtteprosesser. Rent organisatorisk betyr EAP-prosjektet i korte trekk at forhandling og oppfølging av avtaler om innkjøp av lønns-, personal-, regnskaps- og økonomitjenester legges fra konsernstaber til støtteområdet Forretningspartner (se nedenfor), og at utføringen av tjenester innenfor lønn og personal legges fra forretningsområdene i morselskapet til ErgoBluegarden AS, som er et datterselskap av ErgoGroup AS (tidligere Posten SDS AS). ErgoBluegarden AS vil etablere felles servicesentre, såkalte «Shared Services-sentre», på ulike steder i Norge som skal betjene Postens forretningsområder og konsernstaber. Ansvar for policy, retningslinjer og beslutninger skal forbli et lederansvar i linjen i konsernet og forretningsområdene. Tjenester knyttet til regnskap og økonomi legges til ErgoBusiness AS.

Omorganiseringen skal bidra til en vesentlig reduksjon av bl.a. personalkostnadene gjennom innsparing av et betydelig antall årsverk. Prosjektet vil ifølge Posten redusere kostnadsnivået med 200 mill. kroner årlig når det er ferdig innført i 2005.

Forretningspartner er nå etablert som en profesjonell innkjøpsorganisasjon i morselskapet, og erstatter det tidligere driftsområdet Service. Enheten skal sikre kostnadseffektive støttetjenester til Posten Norge BA med tilhørende datterselskaper. Dette innebærer at det stilles strenge krav til pris, punktlighet og kvalitet på leveransene. Støttetjenestene som gjennom EAP-prosjektet legges utenfor morselskapet, vil etter hvert bli konkurranseutsatt og målt opp mot bedrifter det er relevant å sammenligne med.

Forretningspartner skal:

- Forhandle frem avtaler om serviceleveranser og følge opp disse for Posten innenfor lønn, personal, regnskap og økonomi.
- Frem til 1. januar 2003 være pålagt å kjøpe sine tjenester ihht. fremlagte planer innenfor personal og lønn fra ErgoGroup AS/ErgoBluegarden AS, og for regnskap og økonomi fra ErgoGroup AS/ErgoBusiness AS.
- I perioden «benchmark» tjenestene i forhold til beslutninger om konkurranseutsetting fra 1. januar 2003.

Service- og støttefunksjonene i Posten omfatter ellers funksjoner og arbeidsoppgaver som ligger utenfor Postens kjernevirksomhet, men som likevel er viktige elementer for forretningsdriften. I tillegg til de funksjoner som er nevnt ovenfor, omfatter dette eiendomsforvaltning, bygningstjenester, konserninnkjøp, kantinedrift og renhold samt andre felles servicefunksjoner. Kantinedrift, renhold og bygningstjenester tilbys i dag gjennom datterselskapet Postens servicepartner AS.

Når det gjelder forvaltningen av eiendomsmassen, vil Posten løpende vurdere salg av eiendommer etter hvert som arealer frigjøres eller arealbehovet reduseres i forbindelse med gjennomføring av omstillingsprosessene.

Posten har i februar 2001 igangsatt en intern omorganisering av selskaps Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS).

### 3.3 Nettstrukturen

---

#### 3.3.1 Ekspedisjonsnett

Ved utgangen av 2000 bestod Postens ekspedisjonsnett av om lag 880 postkontorer drevet av Posten selv og 380 poststeder drevet av samarbeidspartnere. Dette stasjonære ekspedisjonsnett tilfredsstiller imidlertid ikke i tilstrekkelig grad markedets krav til tilgjengelighet, tjenestetilbud og service. Samtidig er nettet meget kostnadskrevende og inntektene er kraftig redusert de senere år. Posten står foran store utfordringer mht. å tilfredsstille de økte kravene fra kundene til tjenestetilbud, kvalitet og tilgjengelighet og behovene for et ekspedisjonsnett som er mer fleksibelt i forhold til fremtidig trafikkutvikling og inntektsgrunnlag. På bakgrunn av styrets forslag behandlet Stortinget før sommeren 2000 Regjeringens stortingsmelding om omlegging av ekspedisjonsnett, jf. St.meld. nr. 37 og Innst. S. nr. 248 (1999-2000).

Hovedmålsettingen med den nye ekspedisjonsnettstrukturen er en offensiv satsing på økt tilgjengelighet og bedret servicetilbud ved bl.a. å øke antallet poststeder. En betydelig overgang fra egendrevne poststeder til poststeder drevet av samarbeidspartnere vil gi et mer fleksibelt postnett der kostnadene er bedre tilpasset inntektene og der servicekravene blir ivaretatt. Omleggingen av ekspedisjonsnett vil prege kommende planperiode. Innen utgangen

av 2002 skal ekspedisjonsnettene etter de vedtatte planene bestå av om lag 330 Posthandel og 32 Bedriftssentre drevet av Posten selv og totalt minst 1100 Post i Butikk/Post i Offentlig servicekontor drevet av samarbeidspartnere.

De første Post i Butikk etter den nye malen ble etablert 1. mars 2001 og overgangen fra ordinære postkontorer til Post i Butikk vil fortsette gradvis utover. Det er opplyst at ingen ordinære postkontorer vil bli lagt ned før en alternativ betjeningsform (Post i Butikk eller Post i Offentlig servicekontor) er etablert i området.

Når det gjelder Posthandel, har det pågått testsalg av tilleggsprodukter innen telekommunikasjon, bøker, multimedia og kontorrekvisita m.v. Særlig salg av mobiltelefoner og CD»er har vært vellykket. Det er nå inngått en forhandleravtale om salg av telematikk/telekommunikasjonsprodukter ved fremtidige Posthandel. Det pågår fortsatt forhandlinger med aktuelle forhandlere innen andre produktgrupper.

Det ble i september 2000 inngått en avtale med NorgesGruppen og Shell om å legge posttjenester inn i 750 butikker og bensinstasjoner (Post i Butikk). Avtalen innebærer bl.a. at NorgesGruppen/Shell har status som preferert partner, dvs. at de har rett til å bli vurdert først ved oppretting av Post i Butikk. I januar 2001 ble det også inngått avtaler med Coop og Hakongruppen for om lag 190 av deres butikker. Det arbeides nå med å finne samarbeidspartnere for de resterende Post i Butikk som skal etableres.

Posten betaler samarbeidspartnerne en godtgjørelse basert på antall transaksjoner som utføres. I tillegg kommer provisjoner fra salg av produkter og tjenester. Posten stiller klare service- og kvalitetskrav til posttjenestene som skal tilbys av samarbeidspartneren. I etableringsfasen er det Posten som står for opplæring av butikkpersonalet, innredning av butikkene, IT-løsninger og profilering. Det er imidlertid samarbeidspartneren som driver utsalgsstedene og som er ansvarlige for den nødvendige kompetansen. Posten vil ha egne folk som ivaretar oppfølgingsansvaret for å sikre at post- og banktjenestene tilfredsstiller den kvalitet og service som er avtalt.

Posten gjennomførte sensommeren/høsten 2000 en prosess overfor kommunene i forhold til endringene i ekspedisjonsnettene. Alle kommuner er spurt om de ønsker Post i Offentlig servicekontor (OSK), dvs. at det også tilbys posttjenester ved offentlige servicekontorer som eventuelt etableres i kommunene. Omkring 75 kommuner har gitt tilbakemelding om at de er interessert i dette. Det er i avtalene med butikkjedene tatt høyde for at offentlige servicekontorer kan bli aktuelle, og dette får da fortrinn fremfor butikkløsning. I januar 2001 ble det inngått en standard driftsavtale mellom Kommunenes Sentralforbund og Posten om Post i Offentlige servicekontorer. Der kommunen og Posten lokalt kommer til at et samarbeid er ønskelig, skal denne avtalen legges til grunn. Det vil være en sak for Posten og den enkelte kommune å vurdere om det kan være hensiktsmessig å tilby posttjenester ved et offentlig servicekontor som etableres i kommunen. Regjeringens arbeid med etablering av offentlige servicekontorer koordineres av Arbeids- og administrasjonsdepartementet.

For å sikre kunder over hele landet fortsatt tilgang til et bredt spekter av bank- og finanstjenester gjennom Postens utvidede salgs- og ekspedisjonsnett, har Posten og Den norske Bank ASA forlenget den nåværende samar-

beidsavtalen frem til utgangen av 2005. Den tidligere avtalen som nå er forlenget er nærmere omtalt i St.meld. nr. 37 (1999-2000) kapittel 4.4. Målsettingen er å distribuere flere finansielle tjenester gjennom Postens salgs- og ekspedisjonsnett. Avtalen er bl.a. basert på at Posten får betalt for det transaksjonsvolum som utføres i postnettet.

### **3.3.2 Landposttjenesten og omdelingsnettet**

Postens ordinære omdelingsnett (lokalomdeling og landposttjeneste) er svært omfattende. Det ble i forrige planperiode gjennomført en betydelig effektivisering av postomdelingen ved at utleveringspostkasser mange steder ble søkt samlet på samlestativer og/eller at postkasser ble flyttet nærmere rutetraseen, se nærmere omtale i St.meld. nr. 17 (1998-99) kapittel 3.2. Posten har imidlertid et behov for å øke servicenivået for å stå bedre rustet i fremtidens konkurranse. I tillegg går utviklingen i retning av en betydelig vekst i hjemleveranser. Dette må veies opp mot behovet for rasjonelle distribusjons- og leveringsformer. På denne bakgrunn valgte Posten å stille arbeidet med flytting av postkasser til samlestativer i bero. Posten arbeider samtidig videre med å komme frem til løsninger som bedre tilfredsstillende kravene til rasjonell produksjon og servicenivå.

Posten vil i tiden fremover aktivt søke å tilføre omdelingsnettet nye inntektsbringende tjenester og oppgaver basert på den unike infrastrukturen dette nettet utgjør, og som kan nå alle hustander i Norge (vanligvis 6 ganger i uken).

Det har gjennom nittitallet vært sterk volumvekst innenfor distribusjon av fysisk informasjon. I 2000 har denne volumveksten stagnert, og Posten er forberedt på en volumnedgang allerede i inneværende år. Dette vil gi Posten nye utfordringer mht. å tilpasse kapasiteten i omdelingsnettet. I omdelingsnettet vil den omfattende omleggingen til maskinell sortering ved alle de største sorteringsterminalene påvirke behovet for manuell kapasitet i ankomstsorteringen.

Posten har opplyst at de i løpet av første halvår 2001 foretar en vurdering av landposttjenesten, særlig med hensyn til tilbudet av finansielle tjenester og sett i forhold til etableringen av Post i Butikk. Eventuelle endringer i tjenesten vil ifølge Posten hovedsakelig ta sikte på en effektivisering av Postens interne logistikk, samtidig som samfunnspålagte krav til tilgjengelighet til Postens tjenester skal ivaretas. Posten tilbyr i stadig større grad levering av pakker direkte hos mottaker i stedet for å henvise til henting på postkontor o.l. Tidligere har dette i det alt vesentlige vært et tilbud til næringslivet, men i flere store byer leverer Posten nå i en rekke tilfeller også pakker direkte hos privatkunder. Tilbudet har tidligere vært knyttet til særlige distribusjonsavtaler Posten har inngått med firmaer som Ellos, Thorn, Telenor, Select m.v. Siden 1. november 2000 tilbyr imidlertid Posten, bl.a. som et ledd i sin satsing på nett-handelsmarkedet, i 48 byer over hele landet hjemkjøring på kveldstid av pakker/varer som er bestilt over Internett eller pr. postordre. Ordningen baserer seg på særskilte avtaler med en rekke leverandører. Kundene kan få levert varene dagene etter bestilling og betaler for varene med bankkort ved levering. Ordningen omfatter også områder med landposttjeneste. Ifølge Posten

innebærer ordningen at om lag 80 pst. av landets befolkning kan få pakker kjørt hjem når varer bestilles av en leverandør Posten har inngått avtale med.

Gjennom det ordinære distribusjonsnettets tilbys det landsdekkende distribusjon av uadressert post mandag til fredag. Posten møter stadig større konkurranse på markedet for distribusjon av uadressert post, og selskapet har de siste årene tapt markedsandeler både til aviser («innstikk») og andre distributører. Dette skyldes ifølge Posten både kapasitetsbegrensninger i det ordinære nettet og at selskapet pga. høye enhetskostnader har hatt vanskelig for å møte den skjærpede priskonkurransen. Posten har på denne bakgrunn etablert et nytt og alternativt distribusjonsnett for formidling av uadressert post, dvs. direkte reklame og gratisaviser. Gjennom dette alternative nettet tilbyr Posten kundene en mer fleksibel distribusjon av uadressert post til lavere priser i tidsrommet fredag kveld til mandag morgen. Nettet omfatter per i dag Oslo, Akershus og Trondheim, og vurderes utvidet til de største byene og det sentrale Østlandsområdet. Distribusjonsnettets er etablert gjennom en revitalisering og restrukturering av Postens heleide datterselskap ForbrukerKontakt AS, som ved etableringen ble omdannet til et rent distribusjonsselskap. Posten har det kommersielle ansvaret for og eierskapet til produktene som tilbys gjennom nettet. Posten har opplyst at etableringen ikke medfører overføring av ansatte fra morselskapet til datterselskapet, og det er ikke lagt opp til endringer i det ordinære distribusjonsnettets som følge av etableringen. Det må imidlertid kunne forventes at etableringen vil innebære at noe mindre uadressert post blir distribuert gjennom det ordinære distribusjonsnettets.

### **3.3.3 Sorterings- og transportnettets**

Posten vil i tiden fremover gjennomføre en betydelig effektivisering av sorterings- og transportnettets gjennom strukturendringer og automatisering, jf. at Posten i 1997 vedtok en betydelig omlegging av sorteringskontorstrukturen («Logistikk 2000»). Dette vil gi grunnlag for å trekke ut store gevinster både i forhold til kvalitet og kostnadseffektivisering. Omleggingen er nærmere omtalt i St.meld. nr. 16 (1998-99) kapittel 3.2 og 4.3.

Etableringen av ny sorteringskontorstruktur startet på slutten av 2000 og vil strekke seg frem til 2004. I Postens planer inngår å bygge et nytt brevsenter i Osloregionen. Brevsenteret vil erstatte eksisterende senter i Oslo sentrum, som ikke er tilstrekkelig dimensjonert for de brevvolum som i dag håndteres. Det nye brevsenteret vil også ha en mer gunstig lokalisering i forhold til Gardermoen.

I forbindelse med fase 2 av prosjektet Logistikk 2000, gjennomgår Posten imidlertid for tiden forslaget til ny sorteringskontorstruktur på ny, inklusive den geografiske plasseringen av enkelte sorteringssteder og terminaler på Vestlandet, i Midt-Norge og i Nord-Norge. Formålet med evalueringen er ifølge Posten å sikre bedre kvalitet samt øke effektiviteten. Revidert forslag til ny struktur m.v. ble oversendt Postens hovedkontor i februar 2001 og skal behandles av Postens ledelse innen utløpet av 1. kvartal 2001. Behandlingen skjer ifølge Posten i samsvar med lov- og avtaleverket, og i nært samarbeid med de tillitsvalgte både lokalt og sentralt.

Når det gjelder transportnettets, foretas det løpende tilpasninger av nettet til selskapets behov, endringer i rutetidene til samarbeidspartnerne m.v.

### **3.4 Lokalisering**

---

Lokalisering av salgs, produksjons- og distribusjonsenhetene i Posten er grovt sett bestemt av nærings- og bosettingsstrukturen i landet. Større produksjons- og distribusjonsenheter er lokalisert ved trafikknutepunkter for å sikre en mest mulig optimal logistikkflyt.

Sentralfunksjoner er i hovedsak lokalisert i Oslo, med regionale enheter for viktige funksjoner, som HMS, personalfunksjoner og lønn. Posten vil i årene som kommer arbeide for å opprettholde og skape nye arbeidsplasser på steder der ansatte blir berørt av omstillingstiltak. Et virkemiddel i denne sammenhengen er Postens tilbud i tilknytning til etablering av offentlige servicekontorer.

Elektroniske tjenester kan i prinsippet produseres hvor som helst, og trenger således ikke lokaliseres i pressområder. Grunnfilosofien i Posten er at virksomheten lokaliseres der den egner seg best. Tunge enheter for bearbeiding og lagring av elektronisk basert informasjon er lokalisert i Mo i Rana, på Gjøvik og i Trondheim. Lokaliseringen utenfor pressområder har vært vellykket, ved at avdelingene har vist seg å få jevn tilgang på rett kompetanse og stabil arbeidskraft. Geografisk spredt etablering har gitt praktiske erfaringer som vil være til nytte når kontrakter basert på utskilling fra andre virksomheter skal gjennomføres. Posten vil kunne lokalisere dette der det er mest optimalt, for eksempel i forhold til desentralisering av offentlig virksomhet.

En rekke støttefunksjoner i Posten ligger ifølge selskapet godt til rette for å bli lokalisert til distriktskommuner. Fordelen ved slik lokalisering vil være flere; lavere arbeidskraftkostnader gjennom lav turnover, stabil kompetanse og lave kostnader til lokaler gir billigere tjenester. Posten vurderer konkret slik flytting av funksjoner som lønnsadministrasjon, register- og arkivfunksjoner, og selskapet vil arbeide aktivt for å vinne kontrakter for å drive slike tjenester på vegne av andre.

Postens Kontaktsenter (tidligere Postens Kundeservice) er per i dag lokalisert i Sarpsborg og Haugesund. Nye enheter er vedtatt lokalisert i Larvik, Kristiansand og Steinkjer. Det tas sikte på å etablere disse enhetene i løpet av 2001.

### **3.5 Forretningsvirksomheten**

---

#### **3.5.1 Serviceutvikling**

Posten arbeider kontinuerlig for å bedre servicen overfor kundene og med å tilpasse produkttilbudet, kvaliteten på tjenestene og prisene til kundenes krav og behov. Også internt i selskapet er det rettet et sterkt fokus på kvalitet og forbedring av denne.

Særlig tilbudet overfor næringslivet, spesielt i mer sentrale strøk, forbedres stadig gjennom f.eks. bedre produkttilbud, større fleksibilitet, bedre tilgjengelighet og et mer differensiert prissystem. Noen steder etableres det også egne poststeder for bedriftskunder. Det tilbys i økende grad levering av post direkte hos kunden. Postens satsing på elektroniske tjenester og tilleggstjenester bidrar også sterkt til å bedre den totale servicen Posten kan tilby sine kunder.

Gjennom landposttjenesten og økt bruk av kontraktspostkontorer er servicenivået i distriktene de fleste steder blitt forbedret. Posten mener imidlertid at det foreligger et betydelig forbedringspotensiale både i distriktene og i byer/tettsteder, og det er derfor vedtatt en omfattende omlegging av ekspedisjonsnett i alle deler av landet, jf. omtale i kapittel 3.3.1. Omleggingen vil innebære økt tilgjengelighet gjennom etablering av ca. 200 nye poststeder og utvidede åpningstider samt at tjenestetilbudet skal styrkes overfor bedriftsmarkedet og i områder der det fortsatt satses på poststeder drevet av Posten selv.

Som et ledd i å bedre tilgjengeligheten og øke servicen til kundene, utvikles nå det tidligere Posten kundeservice til å bli «Posten Kontaktsenter», jf. St.meld. nr. 37 (1999-2000) kapittel 3.7. Dette innebærer at Posten integrerer telefoni og dataløsninger som en egen salgs- og servicekanal ut mot kundene.

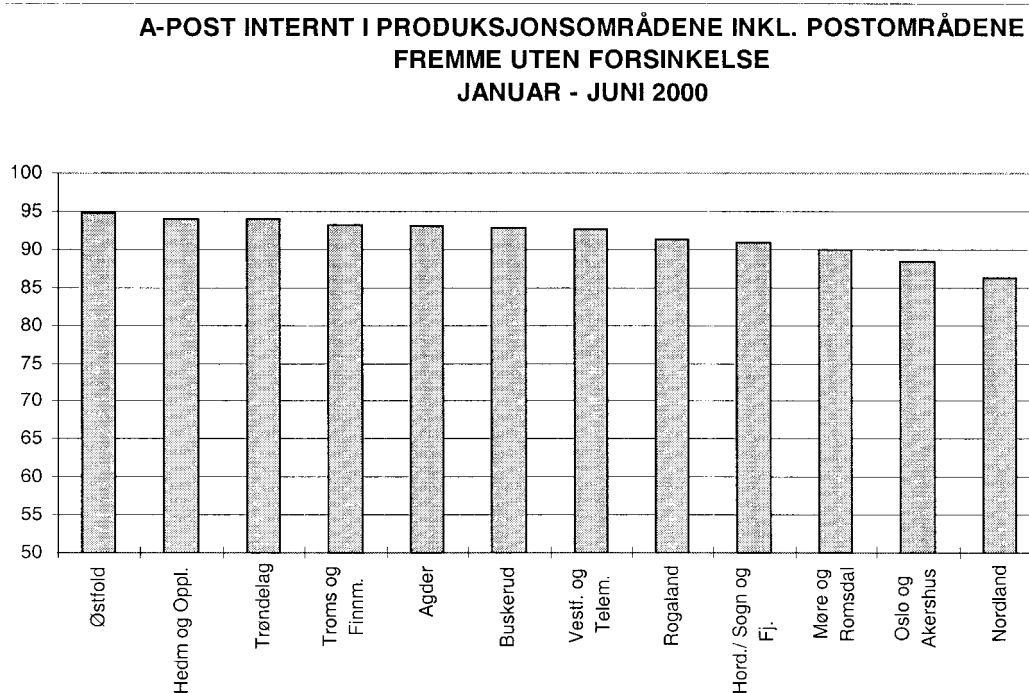
På Postens Internetsider er det utfyllende informasjon om selskapets tjenester og produkter m.v. Etableringen av ePosten på Internett som en ny elektronisk tjeneste for kundene, se nærmere omtale i kapittel 3.5.3, har også bidratt til å øke tjenestetilbudet og servicen ut mot kundene.

Posten har fortsatt utfordringer mht. å bedre fremsendingstidene for prioritert brevpost (A-post), men kvalitetsmålinger for fjerde kvartal 2000 viser at utviklingen går den rette veien og at Posten i nevnte tidsrom oppfylte kvalitetskravet i konsesjonen.

### **3.5.2 Prisutvikling**

Posten foretar på forretningsmessig grunnlag løpende vurderinger av prisene på de produkter og tjenester selskapet tilbyr. Pris og kvalitet er viktige konkurransefaktorer, og Posten legger derfor i stadig økende grad markedsorienterte priser til grunn ved prisfastsettelsen. På områder med sterk konkurranse reguleres prisene i stor grad av tilbud og etterspørsel. Det er kun prisene for A-post innenlands innenfor enerettsområdet som godkjennes av Samferdsdepartementet.





Figur 3.1 Portutvikling A-post (basisår 1990)

Figur 3.1 viser prisutviklingen for ulike vektclasser av A-post fra 1990 til 2000. Figuren viser at det fra 1996/1997 til 2000 var markante økninger i prisene for de fleste kategorier av brev. Brev under 50 gram har imidlertid hatt en prisutvikling som har vært lavere enn utviklingen i konsumprisindeksen. Når det gjelder prisutviklingen på ordinære pakker, viser også den markante prisøkningen fra 1997 på forsendelse av lettere pakker, mens forsendelse av pakker på 10, 20 og 25 kg i denne perioden ble rimeligere. Dette faller sammen med innføring av «Norgespakken» i 1997 og lik pris på alle ordinære pakker under 25 kg.

Styret i Posten vedtok i november 1999 et nytt prissystem for innenlands brevpost, som trådte i kraft fra 1. januar 2001. Formålet med omleggingen er å få et prissystem for brevpost som i større grad enn tidligere tar utgangspunkt i Postens faktiske kostnader og som har klarere regler for bruk av systemet. Det er lagt til grunn at prinsippet om like satser over hele landet innenfor enerettsområdet videreføres. Stortinget er orientert om omleggingen i forbindelse med Revidert nasjonalbudsjett for 2000, jf. St.prp. nr. 60 (1999-2000). Den vises også til omtalen av nye portotakster i 2001 i St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 5 (2000-2001). Når det gjelder Norgespakken/ordinær pakkepost, ble det foretatt en betydelig endring av produktene og prisstrukturen i november 2000.

### 3.5.3 Strategier og planer

I § 10-planen til Posten (se vedlegg 1) er det en utfyllende omtale av styrets hovedstrategier for konsernet og forretningsvirksomheten. Styret understreker at det i planperioden legges opp til omfattende og gjennomgripende endringer i virksomheten.

Ifølge § 10-planen vil Posten spesielt ha fokus på følgende områder:

- Utvikling av nye tjenester med stor vekt på å møte kundenes ønsker og behov for integrerte løsninger med høy grad av fleksibilitet og tilgjengelighet. Posten vil utvikle konkurransedyktige tjenester hvor konsernets samlede forretningsmessige kapasitet utnyttes maksimalt. Selskapet vil også i større grad knytte til seg eksterne samarbeidspartnere på aktuelle

- områder hvor Posten ikke har den nødvendige kompetanse eller kapasitet.
- Investere og ta i bruk ny teknologi for å utvikle nye tjenester og for å effektivisere de interne produksjons- og styringsprosesser. Dette skal bidra til et styrket fremtidig grunnlag for økte inntekter og reduserte enhetskostnader i produksjonen.
  - Søke å oppnå rolle som «tiltrodd tredjepart» med nasjonal status for elektronisk identitet og sammenknytning av elektroniske og fysiske adresser.
  - Gjennomføre nødvendig omstilling og kapasitetstilpassing innenfor forskjellige funksjoner og deler av konsernet. Både endring i kundebetjeningsformer og økt bruk av teknologi skaper behov for omfattende tilpassing av produksjons- og styringssystemer. Konsernet vil ha stor fokus på gjennomføringen av omstillingsprogrammene, og det er avsatt betydelige økonomiske ressurser for å sikre gjennomføringen.
  - Vurdere behov for mulig endring i Postens selskapsform fra særlovsselskap («BA-formen») til aksjeselskap (heleid statsaksjeselskap). Dette for å sikre mest mulig like selskaps- og styringsmessige rammebetingelser som Postens konkurrenter.
  - Vurdere allianser og mulige oppkjøp for å sikre tilgang til internasjonale transport- og logistikksystemer m.v.

For en nærmere omtale av strategiene innen de ulike områdene av forretningsvirksomheten, vises det til § 10-planens kapittel 3.2.

Når det gjelder samarbeidet mellom de nordiske postselskapene om utvikling av «*Nordisk Brev*», som er omtalt i planens kapittel 3.2.1.1, kan det nevnes at det for tiden arbeides med å konkretisere og formalisere samarbeidet. Det tas nå sikte på å etablere et felles nordisk selskap som skal være operasjonelt i løpet av 1. halvår 2001.

Som et supplement til Postens planer innenfor området elektronisk informasjonsutveksling og -behandling, jf. § 10-planen kapittel 3.2.1.3, kan det nevnes at Posten i januar 2001 etablerte «*ePosten*» som en ny elektronisk kanal for Posten. Dette er et viktig ledd i selskapets forretningsstrategi. *ePosten* vil kunne bidra til å posisjonere Posten i en ny konkurransesituasjon med økende elektronisk informasjonsformidling. Samtidig vil tjenesten øke kvaliteten for forbrukerne og kunne gi bidrag til effektivisering av Postens tradisjonelle tjenester. ErgoGroup har ansvaret for utviklingen av tjenesten.

Framveksten av nye informasjonskanaler og tekniske løsninger i markedet for informasjonsformidling, innebærer at bedrifter og offentlige institusjoner i økende grad tar i bruk elektronisk informasjonsutveksling med publikum. Med en stadig større flom av informasjon, antar Posten at forbrukeren i større grad enn tidligere vil ønske å kunne styre informasjonen vedkommende mottar. Gjennom *ePosten* ønsker Posten å tilby en tjeneste som skal gi forbrukeren større kontroll over den informasjonen han mottar, samtidig som avsender gis økt mulighet for målrettet informasjonsformidling. Posten antar at selskapet ut fra sitt etablerte tillitsforhold som nasjonal og nøytral informasjonsformidler, vil ha gode forutsetninger for å kunne bli en tiltrodd tredjepart i dette markedet. Videre kan Posten tilby forbrukeren kontroll over deler av den fysiske informasjonsstrømmen, noe som kan gi økt nytteverdi til forbruker. Det tas også sikte på å tilby kundene bl.a. elektroniske skjema for innrap-

portering til myndigheter, elektronisk endring av fysisk adresse, elektronisk porto på konvolutter eller brev, hybridbrev, osv.

Strategien forutsetter at man får tilstrekkelig tilslutning i den potensielle brukergruppen. For hver kunde må det etableres en brukerprofil med bl.a. preferanser og adresseinformasjon (e-adresse og fysisk adresse) som vedlikeholdes av den enkelte. Forbrukereide data skal beskyttes strengt, og det må settes klare grenser mot bruk av kundeinformasjonen til andre formål enn de kunden har gitt samtykke til. Utvikling av elektronisk ID er en integrert del av prosjektet.

Når det gjelder Postens strategier innen *netthandel*, er disse noe justert på grunnlag av de strategiske vurderinger som er lagt til grunn i selskapets arbeid med den interne Konsernplanen for 2001-2003, som ble utarbeidet etter fremlegget av § 10-planen 2000. Postens strategi innen netthandelsmarkedet er nå innrettet mot å:

- Stimulere til økt netthandel gjennom samarbeid med ledende aktører i markedet.
- Bli en hovedleverandør av totale logistikk-løsninger, inkl. informasjons- og oppgjørslogistikk, til netthandelsaktører.

Posten har i februar 2001 inngått en intensjonsavtale om salg av sin nettbutikk Escape som et ledd i å rendyrke strategien.

Som et ledd i sin satsing i netthandelsmarkedet, etablerte Posten høsten 2000 selskapet Netaxept AS sammen med Den norske Bank og Accenture (tidligere Andersen Consulting). Selskapet tilbyr enkel og sikker betaling og kundetilpasset levering av varer som kjøpes fra bl.a. norske nettbutikker.

### **3.6 Samferdselsdepartementets kommentarer**

---

Styret for Posten har et selvstendig ansvar for organiseringen av selskapets virksomhet og for å vurdere hvilke tiltak som er nødvendige for å sikre selskapets konkurransevne og økonomi. Dette gjelder både mht. den interne organiseringen av selskapets virksomhet, inklusiv nettstrukturen, og utviklingen av tjenestetilbudet m.v. Det er også Posten som på forretningsmessig grunnlag må vurdere eventuelle allianser og oppkjøp for å styrke selskapets stilling i markedet.

Det synes etter departementets vurdering å være godt samsvar mellom de utfordringer selskapet står overfor og de overordnede strategier og planer selskapet har for de kommende år.

Både for Posten selv og for staten som eier er det viktig at selskapet kontinuerlig arbeider for å utvikle og bedre sitt tjenestetilbud i tråd med de endrede kundekravene, og at driften av selskapet er så effektiv som mulig. Skal Posten overleve i konkurransen med andre nasjonale og internasjonale aktører i markedet, er god kvalitet og oppfyllelse av kundekravene helt avgjørende. Samferdselsdepartementet legger til grunn at omstillinger vil være kontinuerlige prosesser i Posten som skal bidra til å gjøre selskapet så konkurransedyktig som mulig.

Også for å redusere de økonomiske virkningene av den forventede inntektssvikten grunnet nedgang i fysisk brevpostmengde er det svært viktig at

Posten satser aktivt på utvikling av nye lønnsomme tjenester som støtter opp under postvirksomheten.

Posten vil i planperioden gjennomføre store og meget omfattende effektiviseringer av selskapets virksomhet. Dette stiller store krav til Posten både i forhold til de ansatte, kundene og berørte kommuner. Det er viktig at Posten får tatt ut effektivitetsgevinstene av omstillingene gjennom nødvendige kostnadsreduksjoner, bl.a. i form av lavere personalkostnader og mer effektiv drift, samtidig som servicen forbedres.

Samferdselsdepartementet har merket seg at Posten i første halvår 2001 foretar en gjennomgang av landposttjenesten og forutsetter at konsesjonskravene oppfylles også etter en eventuell omlegging av tjenesten, og at de som bruker landposttjenesten får et tilbud minst på linje med dagens tilbud.

Når det gjelder lokalisering av virksomhet, har Samferdselsdepartementet lagt stor vekt på at Posten bl.a. utnytter teknologien til å opprettholde desentrale lokaliseringer der det er grunnlag for det, jf. St.meld. nr. 16 (1998-99) kapittel 4.3. Postens strategier når det gjelder lokalisering av virksomhet synes å være i godt samsvar med dette.

Det går frem av Postens planer at styret ønsker en vurdering av selskapsformen. Samferdselsdepartementets kommentarer til dette fremgår av kapittel 6.1.

Posten har overfor Samferdselsdepartementet påpekt at enkelte av selskapets rammevilkår i postloven og Postens konsesjon medfører konkurransemessige ulemper for selskapet ved at de ikke gir selskapet tilstrekkelig frihet mht. produktutvikling og prisfastsetting. Dette gjelder kravet til geografisk enhetsporto for tjenester som ligger innenfor enerettsområdet, kravet om priser i forhold til kostnadene og kravet om at uadresserte massesendinger skal tilbys til oversiktlige og ikke-diskriminerende priser. Departementet vil vurdere Postens innspill i forbindelse med gjennomgangen av postlovens bestemmelser ved et eventuelt endringsdirektiv fra EU på postområdet og ved fastsettelsen av ny konsesjon for Posten pr. 1. oktober 2001. En eventuell endring av kravet om enhetsporto krever lovendring. Samferdselsdepartementet ser det for tiden ikke som aktuelt å endre enhetsportosystemet.

## 4 Personale

### 4.1 Bemanningsutvikling

Til tross for store omlegginger har bemanningen i selskapet vært relativt stabil i forrige planperiode sett under ett. Fra 1999 til 2000 ble imidlertid antall årsverk redusert i morselskapet, noe som også har gitt seg utslag i årsverktviklingen i konsernet totalt. Reduksjonen har skjedd både i forhold til heltidsansatte og deltidsansatte.

Tabell 4.1 viser bemanningsutviklingen i morselskapet i perioden 1997-2000.

Tabell 4.1: Bemanningsutviklingen i morselskapet 1997-2000

Morselskapet	1997	1998	1999	2000
Antall ansatte - heltid	19 254	19 968	19 633	18 381
Antall ansatte - deltid	10 702	10 546	9 607	8 797
Totalt antall ansatte	29 956	30 514	29 240	27 178
Antall årsverk	26 224	26 380	25 408	24 125 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Inkl. overtallige (ca. 200 årsverk)

Tilsvarende tall for konsernet fremgår av tabell 4.2

Tabell 4.2: Bemanningsutviklingen i konsernet 1997-2000

Konsernet	1997	1998	1999	2000
Antall ansatte - heltid	20 072	21 027	21 086	20 691
Antall ansatte - deltid	10 838	10 559	10 528	11 674
Totalt antall ansatte	30 910	31 586	31 614	32 365
Antall årsverk	27 050	27 446	27 208	26 822

De omorganiseringer og effektiviseringer som er gjennomført den senere tid har i tillegg til en reell nedgang i antall årsverk i konsernet også ført til en overgang av ansatte fra morselskapet til datterselskapene. Datterselskapet ErgoGroup AS har hatt en betydelig bemanningsvekst i planperioden.

En vesentlig andel av Postens ansatte arbeider i Oslo. Posten er imidlertid en viktig arbeidsgiver i de fleste kommuner og Posten har aktiviteter spredt over hele landet. I planperioden har det imidlertid skjedd en viss forskyvning av arbeidsstokken til regionale sentra og det sentrale østlandsområdet.

Når det gjelder fordelingen av ansatte på hovedarbeidsområdene i morselskapet, har det i perioden 31.12.1997 til 31.12.2000 skjedd en forskyvning av antall ansatte fra ekspedisjonsnettene til andre deler av virksomheten som logistikknettene og landposttjenesten. Det har også skjedd en overføring av personale knyttet til ulike service- og støttefunksjoner til datterselskaper o.a.

De vedtatte omorganiseringene knyttet til bl.a. ekspedisjonsnett, sorteringsterminalstrukturen og administrasjon/støttefunksjoner (EAP) vil gi en vesentlig reduksjon av antall ansatte i selskapet. Reduksjonene vil komme innen alle deler av virksomheten og i alle deler av landet. De spesifiserte rasjonaliseringsprosjektene er ifølge Posten beregnet å gi en redusert bemanning på om lag 4200 årsverk innen utgangen av 2005. I tillegg kommer løpende rasjonaliseringer. Totalt sett beregnes reduksjonen til 5000 årsverk, eller om lag 6000 ansatte, over perioden. Ikke alle overtallige vil kunne gis ny jobb i Posten. Det vil være nødvendig å si opp tilsatte ved steder og i funksjoner hvor arbeidskraftbehovet er redusert.

Posten har anslått at ca. 2500 årsverk, eller ca. 3000 ansatte, vil bli berørt av omleggingen av ekspedisjonsnett. Posten vil innarbeide det nye ekspedisjonsnett i løpet av 2001 og 2002, slik at de personalmessige konsekvensene av omleggingen i stor grad vil oppstå i disse to årene. Denne omleggingen vil gi overtallighet både i distriktene og i byer/sentrale strøk. Når det gjelder omleggingen av omdelingsnett vil den personalmessige effekten av dette gi overtallighet som særlig vil komme på steder med mange lokalomdelingsru-ter, dvs. i byer og mer tettbygde strøk.

Ut fra de foreliggende fremdriftsplaner vil bemanningsreduksjonen som følge av effektiviseringen av sorterings- og transportfunksjonen inntre fra 2001 etter hvert som nye bygninger og ny maskinpark er i ordinær drift. Effekten vil særlig være lokalisert til steder hvor maskinparken installeres, og uttaket vil skje over kort tid. Det forventes beskjedent mulighet for overføring av sorteringspersonale til andre arbeidsområder.

Når det gjelder effektiviseringen av stabs- og støttefunksjoner (EAP-prosjektet), vil denne gi overtallighet, først og fremst i byer og regionale tettsteder der disse funksjonene hovedsakelig er lokalisert. Ut fra foreløpige beregninger innebærer omorganiseringen en bemanningsreduksjon i konsernet på 623 årsverk (hvorav om lag halvparten er en del av omorganiseringsprosjektet i ekspedisjonsnett), av tidligere totalt 1490 årsverk innen området. Gevinstuttaket i antall årsverk vil i hovedsak komme i 2001, men vil totalt strekke seg frem mot 2005. Bemanningsendringer (årsverk) som følge av EAP-prosjektet fremgår av tabell 4.3.

Av overtallige som er registrert i forbindelse med rasjonaliseringsplanene er 70 pst. kvinner. Den høye kvinneandelen må ses i lys av at det er en betydelig overvekt av kvinnelig ansatte i de deler av virksomheten som berøres av de store omstillingsprosjektene.

Tabell 4.3: Bemanningsendringer som følge av EAP-prosjektet (årsverk)

Område	Pr. 01.06.2000	Ny dimensjonering	Endring i org. 1
Kommunikasjon	52	23	-29
Logistikk	103	65	-38
Nærtjenester	531	234	-297
Distribusjonsnett	694	347	-347
Service	33	18	-15
ErgoGroup	17	9	-8

Tabell 4.3: Bemanningsendringer som følge av EAP-prosjektet (årsverk)

Konsernstab	60	31	-29
Fellestjen./Øk.enhet		131	131
Forretningsparter		9	9
<b>Totalt</b>	<b>1490</b>	<b>867</b>	<b>623</b>

<sup>1</sup> Om lag halvparten av årsverkreduksjonen er også en del av ekspedisjonsnettprosjektet.

## 4.2 Tiltak for overtallige

---

Omorganiseringene Posten står foran stiller store krav til selskapets omstillingsapparat m.v. Det er mot en slik bakgrunn Posten i 2000 etablerte en sentral omstillingsenhet som skal være en støtte for linjen i arbeidet med nedbemanning og bidra til administrering av ulike virkemidler. Omstillingsenheten bidrar også ved administrering av tiltak for ansatte som berøres av omstilling uten å bli overtallige. Det er også etablert regionale omstillingsenheter.

Det er inngått en ny omstillingsavtale mellom Posten og personalorganisasjonene. Avtalen trådte i kraft 1. april 2000 og er nærmere omtalt i St.meld. nr. 37 (1999-2000). For overtallige arbeidstakere som må slutte, vil Posten tilby kompensasjonsløsninger som skal motivere til fratreden på frivillig basis. Omfanget av omstillingene vil gjøre det nødvendig å søke etter løsninger for de overtallige også utenfor konsernet, eller mellom konsernet og eksterne aktører. Selv om lokaliseringstiltak kan gi nyttige bemanningseffekter, vil en hovedkonsekvens av effektiviseringstiltakene være sentralisering av store deler av produksjonsapparatet til regionale enheter. Dette betyr foruten reduksjon av bemanningen en forskyvning av bemanningsbehovet til pressområder. Effektiviseringene vil som det fremgår av omtalen ovenfor berøre ansatte både i byer/tettbygde strøk og i spredtbygde strøk. Med dagens arbeidsmarked vil det være betydelig lettere for overtallige å finne alternativt arbeid i byer o.l. enn i distriktene.

## 4.3 Rekruttering av arbeidstakere m.v.

---

Arbeidsmarkedet forventes fortsatt å være stramt i de nærmeste årene. Posten må etablere ordninger for å sikre nødvendig tilgang på arbeidskraft, særlig i pressområder, bl.a. ved å motivere til flytting og omskolering/omstilling av de ansatte til enheter (geografi), oppgaver og arbeidsordninger som skal beholdes eller utvikles. Gjennom markedsføring av jobbmuligheter og bruk av mobilitetsordninger ønsker Posten å stimulere til mobilitet.

Det må fokuseres på tiltak for å mobilisere og bedre utnytte medarbeidernes kompetanse. Dette både i form av tiltak for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet, og bruk av motivasjons- og belønningsordninger for å bidra til økt mål- og resultatoppnåelse både på individ- og bedriftsnivå.

Det er ikke realistisk å regne med at rekrutteringsbehovet i sin helhet lar seg dekke gjennom frivillig og styrt omplassering. En del av behovet vil derfor måtte dekkes ved nyttilsetninger.

Posten vil videreutvikle selskapet som en attraktiv arbeidsplass, bl.a. ved å etablere nye incentiv- og belønningssystemer og å forbedre karrieremulighetene i selskapet.

#### 4.4 Sykefravær, uføretrygding m.v.

Posten sliter med høyt sykefravær. Til tross for stor oppmerksomhet og iverksetting av en rekke nye tiltak var sykefraværet i 2000 på 9,4 pst. Dette var en bedring på 0,1 pst. i forhold til året før. Samtidig har Posten hatt en sterk økning i antall uføretrygdede. Økningen har vært større enn ellers i landet, og utviklingen er bekymringsfull. Det høye sykefraværet og utviklingen i antall uføretrygdede kan bl.a. ses i sammenheng med de betydelige omstillingene selskapet har vært gjennom de senere år og den allmenne utviklingen i samfunnet. Kvinneandelen i økningen av uføretrygdede er høy, noe som kan ha sammenheng med at omstillingene i stor grad berører virksomhet med overvekt av kvinnelige ansatte. Når det gjelder sykefravær, er andelen kvinner høyere enn menn.

Tabell 4.4 viser utviklingen i sykefravær og antall uføretrygdede i perioden 1997-2000.

Tabell 4.4: Utvikling i sykefravær og antall uføretrygdede 1997-2000

	1997	1998	1999	2000
Sykefravær	8,5 %	9,4 %	9,5 %	9,4 %
Antall uføretrygdede	353	453	647	700 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Anslag

Den sterke økningen i antall uføretrygdede i perioden 1997 til 2000 har medført betydelige merkostnader for Posten overfor Statens Pensjonskasse, da økningen var langt høyere enn beregnet på forhånd. Det er derfor foretatt en avsetning på 200 mill. kroner i regnskapet for 2000 for å dekke disse merkostnadene, se nærmere omtale i kapittel 5.1.1.

Reduksjon av sykefraværet og antall uføretrygdede er en av de kritiske faktorene for å kunne lykkes med de strategiske valgene til konsernet. Dette vil ifølge Posten fortsatt være prioriterte oppgaver i neste planperiode. På sentralt hold i Posten er det tatt initiativ til en rekke prosjekter for å få ned sykefraværet og antall uføre. Disse omfatter både kartlegging av årsaker til sykefravær/uføretrygding og utprøving av tiltak med påfølgende evaluering. Posten har også deltatt i det toårige prosjektet «Fraværforebygging i Staten» i regi av Arbeids- og administrasjonsdepartementet. I tillegg arbeides det med lokale sykefraværstiltak. Alle forretnings- og driftsområdene har vedtatte mål i forretningsplanen om reduksjoner i sykefravær.

Det er mange ulike årsaker til sykefravær, og Posten arbeider derfor med forebygging på en rekke områder. Dette gjelder så vel fysisk, mellommenneskelig og sosialt arbeidsmiljø, som lederstøtte og opplæring. Selskapet arbeider også med tiltak for bedre oppfølging av sykemeldte og andre individrettede tiltak. For å redusere langtidsfraværet har Posten utviklet et verktøy, «Postmodellen», som linjeledere skal bruke i oppfølging av sykemeldte



arbeidstakere. I tillegg er det laget prosedyrer for oppfølging av sykefravær og bedriftsintern attføring i HMS kvalitetssystemet.

#### **4.5 Samferdselsdepartementets kommentarer**

---

Posten går for tiden gjennom de største omstillingsprosessene i selskapets historie. Siden omgivelsene stadig forandrer seg, vil også omstillinger måtte være kontinuerlige prosesser i Posten. Dette vil berøre svært mange ansatte i selskapet. Mange vil få nye arbeidsoppgaver og som det går frem av kapittel 4.1 ovenfor vil også flere tusen ansatte bli overtallige i årene som kommer. Dette er nødvendig for å få ned personalkostnadene i selskapet. I en slik situasjon er det viktig at det våren 2000 ble inngått en ny omstillingsavtale med personalorganisasjonene og at det er etablert et omstillingsapparat som skal støtte både de som blir overtallige og andre ansatte som blir berørt. Samferdselsdepartementet legger stor vekt på at omstillinger som gjennomføres i selskapet skjer i samarbeid med og med stor åpenhet i forhold til de ansatte. Lov og avtaleverk skal overholdes. Det er viktig at omstillinger gjennomføres slik at motivasjonen og serviceinnstillingen til de ansatte opprettholdes. Bare slik kan en best mulig posttjeneste sikres også i fremtiden. Det er videre viktig at Posten tar vare på organisasjonskompetansen i bedriften. Departementet legger for øvrig også vekt på at Posten ivaretar likestillingshensyn i omstillingsarbeidet.

De vedtatte omstillingene vil berøre kommuner i alle deler av landet. Som understreket ved tidligere omstillinger, legger departementet til grunn at kommunene holdes orientert om omstillinger som berører dem (pga. forventet overtallighet i kommunen) og gis anledning til å uttale seg.

Av hensyn til de ansatte, den daglige driften og de betydelige ekstra kostnader som påføres selskapet, er det videre viktig at arbeidet med å få ned antallet sykemeldte og uføretrygdete fortsatt gis høy prioritet.

## 5 Økonomi

### 5.1 Den økonomiske utviklingen i selskapet

#### 5.1.1 Økonomisk utvikling 1997-2000

Tabell 5.1 viser noen sentrale nøkkeltall for konsernet Postens økonomiske utvikling i perioden 1997-2000.

Tabell 5.1: Konsernet Postens økonomiske utvikling 1997-2000

	1997	1998	1999	2000 <sup>2</sup>
Driftsinntekter	11 240	12 234	13 130	13 622
Driftskostnader	11 284	11 669	12 474	13 270
Driftsresultat før avsetninger	405	565	656	352
Avsetninger	449 <sup>1</sup>			1 200
Ordinært resultat før skatt	÷ 68	538	622	÷ 878
Totalkapital	8 399	8 220	7 409	8 009
Egenkapital	2 066	2 353	2 659	2 034
Investeringer	617	720	1 000	1 630 <sup>3</sup>
Driftsmargin før avsetninger	3,6 %	4,6 %	5,0 %	2,6 %
Rentabilitet sysselsatt kapital før avsetninger	6,4 %	15,5 %	18,5 %	12,1 %
Egenkapitalandel	24,6 %	28,6 %	35,9 %	25,4 %

<sup>1</sup> Avsetninger til AFP.

<sup>2</sup> Foreløpige regnskapstall. Det er fortsatt knyttet usikkerhet til tallene spesielt når det gjelder feriepenger, anlegg under utførelse og avstemming mot Postbanken.

<sup>3</sup> Anslag.

Posten har i 1997 til 1999 kunnet fremvise en positiv utvikling både når det gjelder lønnsomhet og finansiell soliditet. Ved inngangen til 2000 var den finansielle stillingen derfor forholdsvis god. Selskapet hadde i 1999 et driftsresultat på 656 mill. kroner, som utgjorde en driftsmargin på 5,0 pst. Ordinært resultat før skatt var 622 mill. kroner. Konsernets samlede aktiva beløp seg til 7,4 mrd. kroner med en egenkapital på 2,7 mrd. kroner. Dette utgjorde en egenkapitalandel på 35,9 pst. Styrets målsatte egenkapitalandel er på 40 pst. Ifølge selskapet bør Posten på grunn av en meget stor andel faste kostnader holde en relativt høy egenkapitalandel. Avkastningen på sysselsatt kapital var i 1999 på 18,5 pst., noe som var betydelig høyere enn styrets målsetting på 15 pst. før skatt.

Utviklingen i 2000 gir imidlertid grunn til bekymring. Til tross for en økning av driftsinntektene, fortsetter også driftskostnadene å øke slik at driftsresultatet for konsernet er lavere enn i foregående år. Driftsresultatet i konsernet er ihht. de ureviderte regnskapstallene for 2000 på 352 mill. kroner, dvs. 304 mill. kroner lavere enn året før. Etter avsetning til restrukturering og økte

pensjonskostnader ble ordinært resultat før skatt for konsernet ÷ 878 mill. kroner. Postens økonomiske utvikling i 2000 er preget av at portoinntektene flater ut, samtidig som ny virksomhet innen logistikk og elektronisk kommunikasjon foreløpig ikke bidrar til å sikre en positiv økonomisk utvikling. Samtidig er det igangsatt store omstillingstiltak som ifølge Posten vil gi betydelige økonomiske resultater i årene fremover, jf. omtale i kapittel 5.1.2. I tillegg har Posten et kostnadsproblem som gjør det nødvendig med kraftig kostnadseffektivering. Omsetningsveksten fra 1999 til 2000 er i første rekke knyttet til oppkjøp og ny virksomhet innen logistikkområdet.

Kostnadsveksten i 2000 i forhold til året før er bl.a. relatert til ny virksomhet (421 mill. kroner) og effekt av lønnsoppgjøret i 2000 (om lag 268 mill. kroner).

Driftsresultatet for 2000 i morselskapet er beregnet til 288 mill. kroner. Etter avsetningene til restrukturering gir dette et ordinært resultat før skatt på ÷951 mill. kroner. Også driftsresultatet i morselskapet er dermed betydelig svakere enn de foregående årene. I tråd med det Stortinget er orientert om i St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 5 (2000-2001) kapittel 4 vil det på dette grunnlag ikke bli utbetalt utbytte fra Posten i 2001.

Utviklingen i 2000 viser at det er et sterkt behov for å arbeide aktivt for å redusere driftskostnadene samtidig som inntektene må økes.

Avsetningen i 2000 på 1200 mill. kroner er knyttet til restruktureringskostnader for perioden 2000-2005 samt uføretrygding med hhv. 1000 mill. kroner og 200 mill. kroner på hver. Restruktureringskostnader er omstillingskostnader som det ikke vil være knyttet løpende eller fremtidige inntekter eller andre nytteeffekter til. Utgiftene vil oppstå etter hvert som restruktureringen gjennomføres, men anses regnskapsmessig pådratt og må avsettes i det år beslutningen av restruktureringsplanen foretas.

Tabell 5.2 viser estimerte omstillingskostnader i perioden 2000-2005 oppsummert pr. prosjekt. Kostnadene knytter seg til virkemidler/kostnader som bl.a. sluttvederlag, overgang til vikarbyrå m.v., merreisekostnader/flytting, lønn under overtallighet, husleie/istandsetting av lokaler m.v.

Tabell 5.2: Estimerte omstillingskostnader 2000-2005 oppsummert pr. prosjekt

Mill. kroner	Sum
Amfora <sup>1</sup>	646
EAP	85
Logistikk 2000	126
Ekspedisjonsnettsaken (1996-98)	22
Nedbemanningsomdeling	20
Nytt brevsenter, Oslo	25
Kostnader omstillingsorg	76
Sum	1 000

<sup>1</sup> Ekspedisjonsnettsaken 2000.

Antall uføretrygdede i perioden 1997 til 2000 er betydelig høyere enn tidligere beregnet, jf. kapittel 4.4. Dette medfører økte kostnader for selskapet.

Posten har derfor i 2000 også foretatt en avsetning på 200 mill. kroner for konsekvensene for forpliktelser i pensjonsordningen knyttet til uføretrygd. Avsetningen svarer til avviket mellom faktiske og beregnede akkumulerte kostnader til uføretrygd i perioden 1997-2000.

### **5.1.2 Forventet resultatutvikling 2001-2003**

Postens utvikling de nærmeste årene vil være preget av de betydelige utfordringer postbransjen generelt står overfor, særlig knyttet til den kommende liberalisering av brevmarkedet og den teknologiske utviklingen. For Posten innebærer dette skjerpede krav til omstillings-, fornyelses- og utviklingsevne. For å møte denne utviklingen, har Posten igangsatt en rekke tiltak for å videreutvikle og utvide tjenestespekteret. Samtidig søkes kundegrunnlaget utvidet ved at Posten går lenger inn i verdikjeden til kundene. Disse utviklingsoppgavene setter store krav til kompetanse og kapitaltilgjengelighet.

Det vil imidlertid ta tid før nye forretningsområder og nye produkter og tjenester vil kompensere for bortfall av inntekter. Derfor vil Posten også ha sterk fokus på kostnadsreducerende tiltak for å redusere kostnadsbasen.

For å utvikle bedre lønnsomhet på sikt har Posten igangsatt flere store omstillingsprosjekter i løpet av 2000. Særlig gjelder dette nytt salgs- og ekspedisjonsnett, ny terminalstruktur og samling av de administrative funksjonene. Samlet vil disse prosjektene ifølge Posten gi en resultatgevinst på over 1 mrd. kroner årlig fra 2005. På kort sikt påfører imidlertid dette Posten store engangsavsetninger i regnskapet for 2000, hvorav 1000 mill. kroner er knyttet til omstillingsprosjekter.

Prognosene for selskapets økonomiske utvikling som ble lagt frem i § 10-planen 2000, jf. vedlegg 1, er blitt revurdert av Posten på grunnlag av oppdaterte forutsetninger og resultatet for 2000. Samlet forventer Posten en økning i driftsmarginen for konsernet i perioden. Dette skyldes i stor grad kostnadsgevinster fra rasjonaliseringsprosjektene i morselskapet, samt høyere aktivitetsnivå til bedre marginer i øvrige deler av konsernet. Det er lagt til grunn en forventning om at brevinntektene over tid vil gå ned, men at en oppgang i øvrige portoinntekter gir en svak økning i portoinntektene samlet sett.

Innføringen av merverdiavgift på posttjenester fra 1.07.2001 forutsettes å virke resultatnøytralt. Dette er imidlertid ifølge Posten en noe usikker forutsetning, og Posten arbeider derfor med nærmere analyser av virkningene.

Den generelle lønns- og prisveksten vil gi vekst i driftskostnadene. I tillegg kommer økte kostnader, særlig i 2001, knyttet til økt aktivitet i virksomhet utenfor morselskapet. Denne økte aktiviteten bidrar samtidig til inntektsøkninger. For øvrig vil investeringer i perioden øke avskrivningsgrunnlaget og dermed gi større avskrivningskostnader. I motsatt retning trekker salgsinntekter (eiendom m.v) og betydelige kostnadsreduksjoner fra de store rasjonaliseringsprosjektene.

Selv med store kostnadsgevinster fra rasjonaliseringsprosjektene og forventede bedringer i driftsresultatet, vil gjennomføring av nødvendige investeringer (jf. kapittel 5.1.3), som er en forutsetning for rasjonaliseringene, innebære at Postens egenkapitalandel ikke blir vesentlig forbedret i de nærmeste årene.

Strategiske investeringer/oppkjøp ut over dette vil øke selskapets total kapital og derved redusere egenkapitalandelen hvis ikke selskapet blir tilført ny egenkapital. Dessuten viser erfaringer fra tilsvarende prosesser ifølge Posten at det vil ta noe tid før strategiske investeringer/oppkjøp gir ønsket resultat effekt. Dette fordi man enten skal etablere et nytt produkt/forretningsområde i markedet (først utviklingskostnader, deretter inntekter) eller så skal man integrere og ta ut synergigevinster ved et oppkjøp (først restruktureringskostnader, deretter kostnadsbesparelser/inntektsøkning). På kort sikt vil dette gå ut over driftsmarginer og avkastning på kapitalen, men på lengre sikt skal dette være med på å sikre inntektsgrunnlaget ved at virksomhet vris fra tradisjonelle markeder med volumnedgang og økende konkurranse til vekstmarkeder med høyere marginer.

Det er betydelig usikkerhet knyttet til den forventede økonomiske utviklingen i årene fremover. Posten peker særlig på følgende usikkerhetsmomenter:

- Den forventede liberaliseringen av brevmarkedet vil kunne gi negative pris- og volumeffekter.
- Den teknologiske utviklingen, herunder innføringen av eFaktura, kan gi betydelige volumfall.
- Når det gjelder pensjonsordninger for ansatte i Posten Norge BA, gjenstår fortsatt spørsmålene vedrørende reelle fond og flyttemuligheter mellom offentlige og private tjenstepensjonsordninger.
- Innføringen av merverdiavgift på alle posttjenester fra 1. juli 2001 har i utgangspunktet nøytral virkning for Posten, jf. Ot.prp. nr. 2 (2000-2001). Endringen antas likevel å føre til en forsterkning i overgangen til andre former for informasjonsformidling.
- Regulatoriske rammevilkår ut over det som er nevnt i foregående strekpunkter.

### 5.1.3 Investeringsplaner og egenkapitalbehov

Postens investeringsbehov for å sikre en rasjonell og effektiv drift og tilpassing til de strukturelle endringene vil være meget stort i årene som kommer, jf. tabell 5.3. Tabellen er oppdatert i forhold til tilsvarende oversikt i § 10-planen kapittel 6.3.1. Løpende driftsinvesteringer samt investeringer i kostnadsreduserende tiltak er i perioden beregnet til 7230 mill. kroner, som i det alt vesentlige vil bli finansiert av egne midler (fri kontantstrøm, kapitalfrigjøring gjennom salg av eiendommer m.v.).

Tabell 5.3: Investeringer 2000-2004 <sup>1</sup>

Type investeringer	Beløp i mill. kr
Drift	2 500
Logistikk 2000 (fase 1 og 2)	1 600
Nytt brevsenter Oslo	1 600
Ekspedisjonsnett	850
Nytt hovedkontor	370
Postens Kontaktsenter	80
Effektivisering administrasjon	20

Tabell 5.3: Investeringer 2000-2004<sup>1</sup>

ePosten	210
Sum	7 230

<sup>1</sup> Tabellen viser anslag over samlet investeringsbehov for perioden 2000-2004 da prosjektene i hovedsak vil ha varighet ut over planperioden 2000-2003.

I tillegg har Posten tidligere beregnet behovet for investeringer knyttet til strategiske investeringer/oppkjøp for opprettholdelse av konkurransekraften til i overkant av 5 mrd. kroner. Posten har imidlertid opplyst at det vil gjennomføre nye analyser av behovet for denne type investeringer.

Fortsatt ekspansjon forventes å finne sted i Norge både for å møte kundenes ønske og behov for integrerte løsninger innenfor logistikkområdet og for å utvikle selskapet innen fysisk og elektronisk informasjonsformidling. Internasjonalt vil det være viktig å investere i nettverk for eksempel på logistikkområdet. Det vil også være enkelte områder hvor Posten innehar en spesiell kompetanse eller et fortrinn som med fordel kan videreutvikles internasjonalt og hvor det vil være aktuelt å foreta oppkjøp eller å gå inn i allianser med ledende aktører i bransjen.

Posten har som målsetting å ha en egenkapitalandel på 40 pst. I henhold til de foreløpige regnskapstallene for 2000 hadde selskapet en egenkapitalandel på 25,4 pst. etter avsetninger på 1200 mill. kroner. Dette er en nedgang fra 35,9 pst. i 1999.

Selskapet vil etter Postens vurdering med dette ikke ha den finansielle handlefrihet som skal til for å delta aktivt i den restrukturering som finner sted i postbransjen i dag. All finansiell kapasitet i Posten vil i de nærmeste årene gå med til omstilling og effektivisering for å opprettholde lønnsomheten i et fallende marked.

Posten vil følgelig ha begrensede finansielle ressurser til å vri virksomheten over til vekstområder med høyere marginer innenfor logistikk og elektroniske tjenester. Samtidig vil ikke Posten ha den nødvendige fleksibilitet til å møte forventet økt risiko som følge av bl.a. den teknologiske utviklingen og endrede rammebetingelser, det være seg fremtidig konkurransesituasjon, fremtidige pensjonsforpliktelser, etc. I den sammenheng har Posten spesielt pekt på at det ut over planlagte tiltak for kapitalfrigjøring i størrelsesorden 1600 mill. kroner som allerede ligger inne i prognosen (salg av eiendommer og annen kapitalfrigjøring), også forhandles om å selge Postens fremtidige hovedkontor «Posthuset» («Postgirobygget» i Oslo), for så å leie tilbake deler av bygget.

Den lave egenkapitalandelen vil ifølge Posten begrense mulighetene til å låne eksternt samt øke finansieringskostnadene.

Ut fra dette ser Posten behov for kapitaltilførsel fra eier i tiden fremover. I § 10-planen 2000 ble behovet anslått til om lag 2400 mill. kroner med tillegg av konvertering av ansvarlig lån på 400 mill. kroner. Posten har imidlertid opplyst at de vil gjennomføre nye analyser av behovet, og vil komme tilbake med oppdaterte anslag i forbindelse med en egen sak til departementet om kapitaltilførsel.

#### **5.1.4 Samferdselsdepartementets kommentarer**

Postens økonomiske resultater i 2000 og utsiktene for kommende planperiode viser at selskapet fortsatt har et betydelig behov for å redusere kostnadene samtidig som driftsinntektene må økes. Prognosene for den fremtidige kostnadsutviklingen understreker også nødvendigheten av de omstillinger som nå skjer i selskapet. Til tross for de omfattende omstillingstiltakene, som er beregnet å gi betydelige positive resultateffekter allerede f.o.m. 2001, ventes driftskostnadene å øke. Departementet legger til grunn at Posten til enhver tid søker å finne frem til de driftsløsninger som er mest mulig kostnadseffektive i forhold til de oppgaver selskapet skal og må løse for å sikre de samfunnspålagte tjenestene og for å være konkurransedyktige i postmarkedet.

Samferdselsdepartementet er som eier av Posten Norge BA innstilt på at selskapet skal ha en finansiell stilling som står i samsvar med de krav som stilles til utviklingen av selskapet. I likhet med tilsvarende eiere av private selskaper må staten som eier av Posten til enhver tid vurdere selskapets egenkapitalsituasjon, for å sikre den fremtidige verdiskapingen i selskapet.

Samferdselsdepartementet er enig med Posten i at det med stor sannsynlighet vil være nødvendig å foreta strategiske investeringer/oppkjøp og inngå allianser i årene som kommer for å kunne trygge Postens evne til å overleve som postselskap fremover, og dermed sikre Postens evne til å oppfylle de samfunnspålagte krav om landsdekkende posttjenester. Når selskapet kommer med konkrete forslag til slike strategiske investeringer, vil departementet vurdere de foreliggende forslagene nøye, inklusive Postens beregninger av forventet avkastning og risiko for de foreslåtte investeringene, før Regjeringen tar stilling til behovet for eventuell tilførsel av ny egenkapital. Uavhengig ekspertise vil bli trukket inn i forbindelse med departementets vurderinger knyttet til eventuelt behov for økt egenkapital. Særlig når det gjelder eventuelle forslag om investeringer i utlandet, som må antas å være mer risikable enn innenlandske investeringer, vil slike vurderinger være viktige. Departementet ser det for tiden ikke aktuelt å omdanne det ansvarlige lånet til egenkapital.

Ledelsen i Posten har behov for å bedre økonomistyringen i selskapet. Dette er både påpekt av den nye konsernledelsen og av DnB Markets/Price-waterhouseCoopers i deres verdivurdering av selskapet i 2000, jf. også omtale i kapittel 5.2.2. Postens ledelse har tatt tak i problemene og departementet legger til grunn at innføringen av det nye økonomistyringssystemet per 1. januar 2001 vil medføre en vesentlig bedre økonomistyring av selskapet.

Det er i perioden 1996 til 1998 bevilget 1 140 mill. kroner fra staten til Posten som tilskudd til restrukturering. Stortinget ble ved brev av 28. november 2000 orientert om hva de bevilgede midler har gått til og hvordan dette har slått ut på bemanningen i Posten. Det går frem av denne orienteringen at et betydelig antall av de som ble overtallige i forbindelse med de aktuelle omstillingene har fått ny jobb i Posten. De om lag 900 personene som har sluttet i selskapet har gjennom omstrukturingsmidlene kunnet tilbys gode ordninger knyttet til sin fratreden (førtidspensjonering, fratreden med sluttvederlag og fratreden etter ny utdanning). Formålet med bevilgningene må dermed kunne anses oppfylt.

## 5.2 Verdivurdering av Posten Norge BA

### 5.2.1 Verdivurdering 2000

Som et ledd i eieroppfølgingen av Posten vil Samferdselsdepartementet gjennomføre jevnlig verdivurderinger av selskapet for å kunne synliggjøre endringer i formuesverdi. Vurderingene skal gjennomføres på helt fritt grunnlag og tilsvare den type løpende vurderinger som børsnoterte selskaper er gjenstand for. Verdivurderingen skal inkludere synspunkter på selskapets resultater, konkurranseposisjon og fremtidsutsikter, og gi et anslag på verdien av selskapet med datterselskaper. Dette er viktig bl.a. for å kunne måle avkastningen i selskapet, og dessuten for å få innspill og vurderinger når det gjelder viktige styringsparametere for Posten. I forbindelse med etableringen av Posten som særlovselskap i 1996 ble det utført en ekstern verdivurdering av selskapet, jf. St.prp. nr 2 (1996-97). I St.meld. nr. 16 (1998-99) ble det lagt til grunn at eksterne verdivurderinger bør gjøres med 2-4 års mellomrom.

Samferdselsdepartementet har våren 2000 fått gjennomført en verdivurdering av Posten. Det ble lagt til grunn at verdivurderingen skulle fokusere på Postens resultater både på en absolutt basis og relativt til andre selskaper.

Verdivurderingen ble gjennomført av DnB Markets og PricewaterhouseCoopers i fellesskap.

I verdivurderingen er det pekt på at Posten Norge BA med underliggende virksomhet utgjør en typisk driftsorganisasjon hvor kontantoverskudd generert fra levering av tjenester er det sentrale verdielement. Kontantstrømvurdering vurderes som den metoden som gir det mest relevante uttrykk for selskapets verdi.

Ideelt sett burde det vært utarbeidet en separat kontantstrømvurdering for de enkelte divisjoner/forretningsområder samt for datterselskapene. Posten har imidlertid ikke et regnskapssystem som gir reelle historiske divisjonsregnskaper, slik at dette analysegrunnlaget ikke er til stede. Morselskapet er derfor behandlet som én enhet, mens datterselskapene er behandlet separat. Det er tatt utgangspunkt i en kontantstrømvurdering for morselskapet Posten Norge BA. Videre er det gjennomført en separat verdivurdering av datterselskapet Posten SDS AS (nå ErgoGroup AS) etter samme metode, mens det er gjort forenklete vurderinger av øvrige datter-/konsernselskaper.

Markedsverdien av konsernet er vurdert til å være 4,8 mrd. kroner. Tabell 5.4 viser hvordan verdien fordeler seg. Bokført verdi for konsernet var pr. 31.12.1999 på 2659 mill. kroner.

Tabell 5.4: Beregnet markedsverdi for konsernet Posten

Enhet	Mill. kr
Posten Norge (morselskapet)	3 200
Posten SDS (nå ErgoGroup)	1 467
Øvrige konsernselskaper	154
Posten Norge konsern	4 821

Det er pekt på at Posten står foran store utfordringer, med betydelig usikkerhet når det gjelder den videre utvikling. Dagens hovedprodukt, adressert brevpost, ventes sterkt redusert i årene fremover, mens lettgoods og uadres-



sert reklame ventes å vokse. I tillegg ventes en kraftig reduksjon i omfanget av manuelle bank- og betalingstjenester. Posten står dessuten foran en omfattende omstillingsprosess i ekspedisjonsnett, med behov for betydelige avsetninger til omstillingskostnader. Det er også vist til at selskapet har et forbedringspotensiale innenfor økonomistyringsområdet.

I tillegg til den tradisjonelle usikkerhet knyttet til faktorer som makroøkonomiske forhold, markedsutvikling og ledelsens evne til å gjøre de rette valg, vil Postens virksomhet bli sterkt påvirket av to vesentlige forhold som vil få effekt på omtrent samme tid. EU-kommisjonen har som tidligere nevnt bl.a. foreslått en reduksjon av enerettsområdet fra 2003, med ytterligere liberalisering fra 2007, se nærmere omtale i kapittel 2.5. Det er knyttet betydelig usikkerhet til denne utviklingen, og til hva den vil bety for Posten. I et fremtidig deregulert brevmarked bygger imidlertid den foretatte verdivurderingen på at dagens enhetsportosystem avvikles, noe som vil gi Posten økt fleksibilitet i sin markedstilpasning. Dessuten representerer den kraftige teknologiske utviklingen i vesentlig grad trusler for Posten, men også muligheter.

Til tross for de åpenbare risikoforholdene knyttet til endrede rammebetingelser, bortfall av inntektsgrunnlag, økte investeringsbehov og omstillingskostnader, blir Posten vurdert som et selskap med potensial for verdiutvikling. Investeringsbehovet fører til at selskapets kontantstrøm vil være negativ i årene 2002-2003, mens antatt inntektsbortfall som følge av trafikknedgangen ifølge analysen ventes å redusere kontantstrømmen fra og med 2006. Dette gir seg utslag i den vurderte verdi, og en negativ kontantstrøm tidlig i en vurderingsperiode påvirker verdien vesentlig ved en kontantstrømvurdering.

Europeiske lands postselskaper utsettes både nasjonalt og internasjonalt for økende konkurranse fra hverandre. Dette har også betydning for Posten. I analysen blir det pekt på at det vil være naturlig at Posten søker samarbeid, eventuelt inngår allianser eller foretar oppkjøp av virksomheter som har et kompletterende produkt- og tjenestespekter i forhold til Posten. På kort og mellomlang sikt vil et større oppkjøp i utlandet, til internasjonal prising, sannsynligvis medføre en utvanning av verdiene i Posten.

Posten har i dag en meget sterk markedsposisjon. En sentral utfordring for selskapet er imidlertid hvordan det skal kunne skape en mer konkurranseorientert og kommersiell bedriftskultur. Rapporten stiller spørsmål ved om dagens selskapsform (særlovselskap med begrenset ansvar) legger til rette for nødvendig hastighet i beslutninger og fleksibilitet med hensyn til utskilling av virksomhet i egne aksjeselskaper (hel- eller deleid av Posten). For å kunne lykkes i den stadig hardere konkurransen, blir det i analysen pekt på at eierne (staten) bør gi Posten større kommersiell frihet, slik at beslutningsevnen og hastigheten styrkes i forhold til dagens situasjon.

For de samfunnspålagte tjenestene som gir høye kostnader og liten avkastning foreslår rapporten at Posten bør forsøke å finne alternative måter å organisere virksomheten på. Allianser med lokale distributører, hvor Posten bringer posten frem til den lokale virksomheten, som ved å kombinere flere tjenester kan øke lønnsomheten, bør vurderes.

Analysen ble gjennomført samtidig med at Posten startet en omlegging av sin organisasjonsstruktur, men analysen er likevel ikke påvirket av den nye organisasjonsstrukturen. I rapporten er det imidlertid pekt på at dette bør ha

mindre betydning, ettersom det er lagt vekt på produktvurderinger i den kvantitative delen av verdivurderingen, som ikke påvirkes av organisasjonsstrukturen.

Det legges til grunn en reduksjon i statlige kjøp av posttjenester frem til 2005. Dette er i tråd med det som er lagt til grunn i St.meld. nr. 37 (1999-2000) Om omlegging av Postens ekspedisjonsnett, der det blir pekt på at omleggingen av ekspedisjonsnettet vil føre til at behovet for statlig kjøp av posttjenester vil bli vesentlig lavere i de kommende årene.

DnB Markets og PricewaterhouseCoopers har i sin verdivurderingsrapport med bruk av kapitalverdimodellen beregnet et avkastningskrav til egenkapitalen på 8,4 pst.

Verdien av Posten Norge BAs egenkapital er estimert til ca. 3,2 mrd. kroner. For 2000 er det i analysen regnet med et underskudd i størrelsesorden 230 mill. kroner før skatt, særlig på grunn av avsetninger til den forestående omstillingsprosessen. Som omtalt i kapittel 5.1.1 er det beregnede underskuddet for 2000 betydelig større enn dette.

Konklusjonene i verdivurderingsrapporten forutsetter at Postens rammebetingelser, i form av offentlige pålegg og begrensninger, er stabile og forutsigbare. Det legges bl.a. til grunn at det vil være behov for at staten betaler for pålagte ulønnsomme tjenester også i fremtiden. For at verdien skulle kunne realiseres i markedet vil det i tillegg være påkrevd at statlig kjøp er regulert gjennom en konkret avtale og at det foreligger en langsiktig avtale med staten vedrørende rammebetingelsene.

I rapporten er det gjort sensitivitetsanalyser som viser at verdsettingen av Posten er svært følsom for endringer i de forutsetninger som er lagt til grunn i analysen. De viktigste elementene synes likevel å være utviklingen i brevmengden og utviklingen i lønnskostnadene. Personalkostnader utgjør ca. to tredeler av Postens totale driftskostnader. Det legges til grunn en reduksjon på 5000 årsverk i de nærmeste 5 årene. Følsomheten for endringer i forutsetningene innebærer at det er betydelig usikkerhet i verdianslaget for Posten. Dette er viktig å være klar over ved vurdering av resultatene i analysen.

For å få en bedre vurdering av selskapet var det også ønskelig å foreta en sammenligning mot tilsvarende børsnoterte selskaper. Det finnes imidlertid ingen børsnoterte selskaper som er direkte sammenlignbare med Posten. I mangel av slike er det sett på et utvalg bestående av det børsnoterte post-selskapet TNT Post Group (Nederland) og utvalgte pakke- og ekspres-selskaper. Selv om denne analysen har en begrenset relevans, indikerer den en langt høyere verdi enn det som går frem av den ordinære kontantstrømvurderingen. En vesentlig årsak til forskjellen kan ligge i at de utvalgte selskapene i stor grad er leverandører av rene ekspresstjenester, som har en langt høyere inntjening enn tradisjonell postvirksomhet.

Når det gjelder det største datterselskapet til Posten, Posten SDS AS (nå ErgoGroup AS), mener DnB Markets/PricewaterhouseCoopers at dette selskapet i en oppkjøps-situasjon ville kunne oppnå en pris opp mot 1,7 mrd. kroner. Verdiutviklingen av ErgoGroup vil først og fremst være avhengig av fremtidige resultater, men også av hvordan aksjemarkedet for IT og telekommunikasjon utvikler seg. Verdivurderingen av ErgoGroup vil være lavere i forbin-

delse med en eventuell børsintroduksjon enn ved et eventuelt salg. Verdien av selskapet er i henhold til estimatene i analysen i området 1,5 til 2 mrd. kroner.

Også for ErgoGroup er det gjort sammenligninger med andre selskaper som i en viss grad synes å underbygge konklusjonene om verdien for ErgoGroup. I teknologisektoren gir selskapenes størrelse stort utslag på verdivurderingene. Større selskaper handles ifølge DnB Markets/PricewaterhouseCoopers ofte til kurser som gir mer enn dobbelt så høye pris-/fortjenestemultiplere som mindre selskaper som driver tilsvarende virksomhet.

### **5.2.2 Samferdselsdepartementets kommentarer**

Samferdselsdepartementet sier seg i all hovedsak enig i konklusjonene som kommer frem i verdivurderingsrapporten. Det er betydelig usikkerhet knyttet til den fremtidige utviklingen for Posten. Departementet er likevel enig i at det er sannsynlig at den samlede verdien av selskapet ligger betydelig over bokført verdi for selskapet, slik det er konkludert med i rapporten. Postens verdi er imidlertid avhengig av at selskapet gis muligheter til å utvikle seg videre innenfor bl.a. fysisk og elektronisk informasjonsutvikling, basert på den kompetanse selskapet har på disse områdene. Dette innebærer stor grad av risiko og stiller krav til eieren når det gjelder krav til avkastning og eventuell tilførsel av egenkapital. For Samferdselsdepartementets kommentar vedrørende avkastningskrav vises det til kapittel 5.3.2.

Når det gjelder kommentarene i verdivurderingen knyttet til at Posten har et forbedringspotensiale innenfor økonomistyring, vil departementet vise til at selskapet har innført Balansert målstyring i hele organisasjonen 1. januar 2001. Balansert målstyring er et system for oppfølging av ulike faktorer som kan sannsynliggjøre at strategiene blir gjennomført. Faktorene er knyttet til ulike sider ved virksomheten i selskapet, som økonomi og finans/kunder, kvalitet og markedsposisjon/organisasjon og medarbeidere samt interne prosesser, teknologi og infrastruktur. Samferdselsdepartementet legger til grunn at innføringen av det nye økonomistyringssystemet vil medføre en vesentlig bedre økonomistyring av selskapet.

Når det gjelder kommentarene i verdivurderingsrapporten om dagens tilknytningsform, vises det til Samferdselsdepartementets vurderinger i kapittel 6.1.

Samferdselsdepartementet legger til grunn at dagens lovfestede enhetsportosystem for enerettssendinger opprettholdes så lenge Posten har et enerettsområde.

## **5.3 Avkastningskrav**

---

### **5.3.1 Generelt**

Avkastningskrav og utbyttepolitikk er viktige ledd i eieroppfølgingen av ethvert selskap. Dette gjelder også for staten som eier av statlige selskaper som Posten Norge BA.

I denne sammenhengen er det viktig å skille mellom begrepet avkastning, som gir uttrykk for verdiskapingen i et selskap, og begrepet utbytte, som er den delen av avkastningen som tas ut av eieren av selskapet.

Staten har som eier investert store beløp i de statlige selskapene i form av innskutt kapital og eventuelt tilbakeholdt overskudd. I prinsippet kunne staten ha brukt denne kapitalen til andre formål. Kapitalen har derfor en kostnad som tilsvarer kapitalens alternative verdi for eieren. Avkastningskravet blir definert som den forventede alternative avkastningen som kunne vært oppnådd på annen måte til samme risiko.

Utbyttepolitikk blir definert som langsiktige retningslinjer for hvordan avkastningen fra et selskap skal anvendes, eller hvor mye som skal betales ut til eieren og hvor mye som skal kunne holdes tilbake i selskapet til bruk for investeringer, drift eller fondsoppbygging. For staten som eier legges det til grunn at utbyttepolitikken skal støtte opp under et overordnet mål om verdiskaping over tid.

### **5.3.2 Krav til avkastning**

Regjeringen forutsetter at avkastningskravet for denne type statlige selskaper i størst mulig grad bør bli utformet etter samme prinsipper som for private selskaper. Dette er bl.a. begrunnet med hensynet til konkurransen og effektiv ressursallokering.

I St.meld. nr. 16 (1999-2000) gikk Samferdselsdepartementet inn for at det skulle fastsettes avkastningskrav for Posten basert på kapitalverdimodellen, med krav til en egenkapitalavkastning på 9,2 pst. etter skatt i planperioden 1998-2000. Resultatet i morselskapet etter skatt i 1999 var 438 mill kroner. Sett i forhold til en egenkapital på 2668 mill. kroner, ga dette en egenkapitalavkastning dette året på 16,4 pst.

Som omtalt i kapittel 5.2.1, ble det i verdivurderingsrapporten som ble utarbeidet i juni 2000 beregnet et avkastningskrav for Posten på 8,4 pst. av egenkapitalen.

Styret for Posten må på selvstendig grunnlag vurdere hvilke avkastningskrav det ønsker å bruke i sin interne styring av selskapet, bl.a. for å kunne oppnå det krav til avkastning som staten som eier har stilt. Posten har hatt en målsetting om en avkastning på sysselsatt kapital på 15 pst. fra 1999. I Postens § 10-plan for perioden 2000-2002 har styret regnet med en avkastning på sysselsatt kapital på mellom 10 og 16 pst. i løpet av perioden. Det er imidlertid i dette ikke tatt hensyn til eventuelle større strategiske investeringer, som foreløpig er usikre, og det er heller ikke lagt inn eventuell tilførsel av egenkapital i perioden. Det er også pekt på at det vil ta tid før nye tjenester vil kompensere forventet inntektsbortfall.

Postens bokførte kapital pr. 31.12.1999 var på 2 668 mill. kroner. Verdivurderingen som er gjennomført i juni 2000 antyder en verdi for Posten på 3 200 mill. kroner, mens verdien på konsernet samlet sett er anslått til 4821 mill. kroner. Det er som nevnt en stor grad av usikkerhet knyttet til disse anslagene, men det bør kunne legges til grunn at selskapet har en betydelig større verdi enn bokført egenkapital. Samtidig blir det pekt på de utfordringer Posten står overfor, med en høyere risiko enn det man tidligere har lagt til grunn. Samferdselsdepartementet vil etter en samlet vurdering på denne bakgrunn skjerpe kravet til avkastning og legger til grunn at det i perioden 2001-2002 skal stilles krav til Posten om en årlig avkastning etter skatt på 10,8 pst. av egenkapitalen.

## **5.4 Utbytte**

---

### **5.4.1 Prinsipper for fastsetting av utbytte**

Både for staten som eier og for styret i Posten er det viktig å kunne legge til grunn en langsiktig og stabil utbyttepolitikk. For styret er det av stor betydning at utbyttepolitikken blir ansett som stabil og forpliktende. Dermed blir det lettere å treffe riktige beslutninger om for eksempel lånebehov og investeringer med virkning for selskapet på både kort og lang sikt. Det bør bare bli gjort avvik fra utbyttepolitikken dersom det skjer vesentlige endringer i de forutsetninger som er lagt til grunn for utbyttepolitikken.

I St.meld. nr. 16 (1998-99) ble det lagt til grunn at utbyttet for Posten bør fastsettes som en prosent av resultatet etter skatt året før budsjettåret. Samferdselsdepartementet legger til grunn at dette fortsatt skal være utgangspunktet for utbyttepolitikken for Posten også i de nærmeste årene.

### **5.4.2 Utbyttенivå**

Postens styre har i sin plan for Postens virksomhet for perioden 2000-2002 understreket at det fortsatt bør være et mål å ha en egenkapitalandel på minst 40 pst. og at utbyttepolitikken bør ta hensyn til dette.

Samferdselsdepartementet legger til grunn at det som ansvarlig eier av Posten til enhver tid må vurdere selskapets egenkapitalsituasjon. Departementet er enig i at det vil være viktig å sikre Posten en finansiell fleksibilitet som gjør konsernet i stand til å tilpasse seg endringer i markedssituasjonen, og til å gjennomføre nødvendige omstillinger. Ut fra dette vil Samferdselsdepartementet foreslå at man for perioden 2001-2002 legger til grunn en utbyttepolitikk med krav om et utbytte som svarer til 30 pst. av resultatet etter skatt. Et slikt utbyttенivå vil være i samsvar med målet om å gi konsernet rammevilkår som kan sikre investeringer, samtidig med at det er rom for omstillinger som kan bedre lønnsomheten i konsernet. Forslaget innebærer en videreføring av dagens utbyttенivå.

## 6 Enkelte organisatoriske forhold

### 6.1 Selskapsformen

---

Det går frem av Postens § 10-plan at styret ønsker at nåværende selskapsform vurderes. Posten selskapsform er også kommentert av DnB Markets/Price-waterhouseCoopers i forbindelse med verdivurderingen som ble gjennomført av Posten våren 2000, jf. omtale i kapittel 5.2.

Til dette vil Samferdselsdepartementet bemerke at hensiktsmessigheten og konsekvensene av Postens selskapsform vurderes fortløpende. Etter departementets vurdering fungerer dagens tilknytningsform, særlovselskap med begrenset ansvar, tilfredsstillende for den situasjon Posten nå befinner seg i. På kort sikt vil departementet derfor begrense eventuelle forslag om endringer til enkelte elementer i særloven. Departementet tar sikte på å komme tilbake til Stortinget om saken i løpet av vårsesjonen 2001.

### 6.2 Fremlegg av saker for generalforsamlingen/Stortinget

---

Styret i Posten har overfor departementet påpekt at dagens rammevilkår ikke gir selskapet den tilstrekkelige frihet og fleksibilitet til raskt å kunne treffe og gjennomføre nødvendige forretningsmessige beslutninger, f.eks. i forbindelse med inngåelse av allianser o.l. med samarbeidspartnere. Det er særlig kravet om stortingsbehandling av enkelte saker som fremheves av Posten.

Etter Samferdselsdepartementets oppfatning har Posten på mange områder mulighet til å foreta raske forretningsmessige avgjørelser knyttet til selskapets organisasjon og virksomhet. Ihht. de gjeldende rammevilkårene for selskapet skal styret imidlertid legge frem saker av vesentlig, prinsipiell, politisk eller samfunnsmessig betydning og saker som gjelder utskilling/oppsplitting av basistjenester og vesentlige støttefunksjoner for generalforsamlingen. Dette vil særlig kunne være saker som gjelder større strukturendringer og større oppkjøp. Saker vedrørende utskilling/oppsplitting av basistjenester og vesentlige støttefunksjoner skal også forelegges og behandles av Stortinget før gjennomføring skjer. For andre saker vurderer departementet fra tilfelle til tilfelle i hvilken grad de er av en slik art og omfang at de bør forelegges Stortinget før gjennomføring. På denne bakgrunn ble f.eks. saken om omlegging av Postens ekspedisjonsnett forelagt Stortinget, jf. St.meld. nr. 37 (1999-2000). Viktige beslutninger knyttet til selskapets virksomhet som ikke er av prinsipiell art eller stor samfunnsmessig betydning, orienteres Stortinget om i etterhånd.

For å sikre forsvarlig forvaltning av de midler staten har investert, må selskapet ha mulighet til å inngå avtaler på forretningsmessige vilkår. Derfor må staten som eier sørge for at selskapet har den nødvendige fleksibilitet til å handle raskt når det er nødvendig. Departementet foreslår på denne bakgrunn at framlegg av saker for Stortinget bør gjelde saker om utskilling av basistjenester av en viss størrelse og ikke mindre, konserninterne utskillinger. Beho-

vet for å forelegge saker for generalforsamlingen og eventuelt Stortinget i forkant av endelig styrebeslutning må etter departementets vurdering i det enkelte tilfellet også veies opp mot selskapets behov for raskt å kunne inngå forpliktende avtaler med tredjepart. Om nødvendig må selskapet ved inngåelse av avtaler m.v. kunne ta forbehold om generalforsamlingens og eventuelt Stortingets samtykke.

Det går frem av vedtektene at de aktuelle sakene og den årlige § 10-planen om selskapets virksomhet skal forelegges «generalforsamlingen». Dette kan fortolkes dit hen at sakene må legges frem på generalforsamlingsmøte. Bestemmelsen har både når det gjelder Telenor AS, NSB BA og Posten Norge BA vært fortolket og praktisert slik at det har vært orientert om viktige enkelt-saker til Samferdselsdepartementet/samferdselsministeren som forvalter av statens eierskap i selskapene. Sakene har ikke vært lagt frem på møte i generalforsamlingen. Situasjonen ville vært annerledes dersom det hadde vært flere eiere i selskapene eller vedtektene hadde krevd en formell godkjenning eller annen beslutning fra generalforsamlingens side når det gjelder de aktuelle sakene, slik tilfellet f.eks. er når det gjelder økning av egenkapitalen. Dette krever behandling og vedtak på generalforsamlingsmøte. Formålet med bestemmelsene i vedtektenes § 10 er først og fremst å sikre at departementet som eier blir kjent med de aktuelle sakene og gis anledning til å gripe inn overfor styret dersom det er nødvendig. Dersom saken er av en slik art at samferdselsministeren ønsker å gi styret rettslig bindende pålegg, vil slike pålegg gis gjennom vedtak på generalforsamlingsmøte. På denne bakgrunn og for å unngå eventuell fortolkningstvil, vil Samferdselsdepartementet endre formuleringene i vedtektene slik at de aktuelle sakene legges frem for samferdselsministeren.

Når det gjelder overlevering av Postens (og NSBs) årlige virksomhetsplaner, kom departementet imidlertid i 2000 til enighet med Riksrevisjonen om at disse legges frem på møte i generalforsamlingen, fortrinnsvis den ordinære generalforsamlingen som avholdes i juni hvert år. Departementet legger opp til å fortsette denne praksisen.

### **6.3 Avvikling av bedriftsforsamlingen**

---

Etter lov om statens postselskap § 27 kan det inngås avtale mellom selskapet og fagforeninger som omfatter to tredeler av de tilsatte eller et flertall av de tilsatte om at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling. De tilsatte skal i tilfelle ha ekstra styrerepresentasjon. Departementet er kjent med at det er enighet mellom styret, administrasjonen og de tillitsvalgte i Posten om å gå bort fra ordningen med bedriftsforsamling. Det er derfor igangsatt en prosess med sikte på å inngå en avtale som nevnt foran. Dersom det inngås en slik avtale, vil samferdselsministeren som generalforsamling i selskapet godkjenne at ordningen med bedriftsforsamling avvikles.

## 7 Samfunnspålagte oppgaver

Samferdselsdepartementet fastsatte 1. oktober 1997 konsesjon til Posten Norge BA for enerettsområdet med krav om oppfyllelse av samfunnspålagte oppgaver. Konsesjonen ble i 1999 revidert ved fastsettelse av endringer av 29. oktober 1999, og den har en varighet frem til og med 30. september 2001. Av konsesjonen fremgår kravene som er satt til samfunnspålagte oppgaver.

Posten plikter å sørge for en effektiv formidling i Norge av landsdekkende postsendinger (basistjenester) til rimelige priser og til god kvalitet. Basistjenestene, det vil si formidling av brevpost inntil 2 kg, aviser og blad i abonnement inntil 2 kg eller lettgoods inntil 20 kg, i tillegg til grunnleggende banktjenester, skal være tilgjengelige for befolkningen i hele landet gjennom et landsdekkende postnett. Privatpersoner, bedrifter og offentlig virksomhet skal sikres et godt og likeverdig tilbud i alle deler av landet, med krav for fremsending/utførelse av disse tjenestene. I St.meld. nr. 37 (1999-2000) kapittel 4.1.2 er det gitt en nærmere presentasjon av konsesjonens servicekrav.

### 7.1 Status vedrørende konsesjonskrav

---

Post- og teletilsynet (tilsynet) har etter søknad fra Posten i 2000 gitt dispensasjon for kontraktspostkontorer når det gjelder konsesjonsvilkåret om at basistjenestene skal tilbys ved alle faste ekspedisjonssteder og i alle landpostruter. Dispensasjonen gjelder unntak fra krav om å tilby innlevering av utenlandspakker samt inn/utlevering av verdisendinger. Tilsynet har i forbindelse med dispensasjonen understreket overfor Posten at det forutsettes at tjenestene tilbys der de lokale forholdene tilsier det og ved kontraktspostkontor der dette er eneste gjenværende faste ekspedisjonssted i kommunen. I tillegg er det gitt en generell dispensasjon slik at det ikke stilles krav om tilbud om innlevering av massesendinger ved alle betjeningssteder (herunder landpostbud).

Det er i Postens konsesjon stilt krav om at Posten skal rapportere omfanget av klager og behandlingen av disse til tilsynet. Konsesjonskravet spesifiserer at Posten skal ha en klageordning som er enkel, har en oversiktlig saksbehandlingsprosedyre og som sikrer at klager blir rettfærdig avgjort innen rimelig tid. Posten har innført en ny klageordning fra 1. januar 2001.

Posten har i 2000 levert et fullstendig produktregnskap for 1999 på bakgrunn av de krav som fremgår av konsesjonen. Regnskapet blir gjennomgått av Post- og teletilsynet.

Post- og teletilsynet og Posten kom i mars 2000 frem til en felles forståelse av hvordan konsesjonens krav mht. tilgang til utleveringspostkasser skal praktiseres.

Konsesjonen gjelder som nevnt til og med 30. september 2001. Samferdselsdepartementet har igangsatt arbeidet med ny konsesjon. På bakgrunn av de erfaringer som er høstet med gjeldende konsesjon, innspill fra Posten og Post- og teletilsynet, Riksrevisjonens merknader (jf. kapittel 8) og mulig endringsdirektiv på postområdet, vil departementet vurdere eventuelle endringer og/eller presiseringer i konsesjonskravene. I tillegg vil departementet i konsesjonsarbeidet vurdere nærmere aktuelle spørsmål og analyser som



Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) har påpekt i utredningen «Samfunnsøkonomiske virkninger av den statlige virkemiddelbruken på postområdet», som ble fremlagt i mai 2000. Utredningen er utført av SNF på oppdrag fra Samferdselsdepartementet. En nærmere omtale av prosjektet er gitt under programområde 22 i St.prp. nr. 1 (1999-2000) Samferdselsdepartementet.

## 7.2 Oppfylging av konsesjonskravene

---

Posten skal ihht. konsesjonen utarbeide en årlig rapport til Post- og teletilsynet over virksomhetens oppfyllelse av samfunnspålagte oppgaver og service- og kvalitetsmål på området for formidling av landsdekkende postsendinger, herunder på enerettsområdet. Rapportens oversikt over enerettsområdet er offentlig. Årsrapporten sendes i kopi til Samferdselsdepartementet.

Tilsynet har gjennomgått årsrapporten for 1999 fra Posten og foreliggende kvartalsrapporter om oppfyllelse av kvalitetskravene for å vurdere utviklingen i kvaliteten på Postens formidling av landsdekkende postsendinger i henhold til konsesjonskravene. Postens årsrapport for 2000 foreligger ennå ikke. I tillegg har tilsynet ved Opinion AS i april/mai 2000 gjennomført en landsomfattende befolkningsundersøkelse (1500 personer over 18 år) om behov og grad av behovsdekning når det gjelder posttjenester. Formålet har vært å kartlegge forbrukerens behov, tilgjengelighet til tjenestene m.v. og i hvilken grad Posten oppfyller dette. Tilsynet ser undersøkelsen som et nyttig supplement til Postens rapportering av objektivt konstaterbare forhold for å vurdere om konsesjonsvilkårene er oppfylt. Tilsynet vurderer om det skal gjennomføres årlige undersøkelser av denne karakter.

Post- og teletilsynet har overfor Samferdselsdepartementet gitt uttrykk for følgende hovedpunkter i sin vurdering av Postens virksomhet i 1999:

- Posten tilbyr de basistjenester det er stilt krav om i konsesjonen.
- Omfanget av tjenestetilbudet er ikke endret foruten at Posten fra 1. januar 1999 tilbyr formidling av brevpost opptil 2 kg, som fra 29. oktober 1999 er konsesjonskrav (mot tidligere 1 kg).
- Tilsynets generelle inntrykk er at Posten i hovedsak imøtekommer konsesjonskravet om tilgjengelighet, og at tilbudet er i tråd med brukernes behov for posttjenester.
- Det har vært en positiv utvikling ved generelt lengre åpningstider. Samtidig har det skjedd en marginal svekkelse av tjenestetilbudet ved overgang til kontraktspostkontor fra egendrevet postkontor.
- Det er fremdeles etter tilsynets oppfatning vanskelig å vurdere utviklingen i tilgjengeligheten samlet sett på bakgrunn av at det ikke eksisterer tilstrekkelig dokumentasjon over de aktuelle forhold som må vurderes.
- Dokumentasjonen generelt sett er noe bedre enn tidligere, og det legges til grunn at grunnlaget vil bli ytterligere forbedret i løpet av 2000. Undersøkelsen av brukerbehov og dekning av disse har vært et nyttig supplement til Postens rapportering av observerbare forhold, og indikerer etter tilsynets oppfatning at Postens tilbud i hovedsak dekker brukerens behov på en tilfredsstillende måte.
- Tilsynet har ikke konstatert forskjeller i tilbudet av betydning mellom ulike deler av landet, eller identifisert at enkelte brukergrupper generelt har et tilbud som ikke er i tråd med konsesjonsvilkårene.

- Kravene som er stilt til fremsendingstider er ikke oppfylt hva angår prioritert og ikke-prioritert brevpost, men det er en positiv utvikling. Det er ikke fremlagt dokumentasjon for måling av fremsendingstider for lettgoods.

På bakgrunn av at Posten tidligere ikke oppfylte konsesjonskravet for fremsending av prioritert brevpost (A-post), besluttet Post- og teletilsynet å ilegge selskapet en tvangsmulkt på 40 000 kroner pr. virkedag med virkning fra 28. august 2000, se nærmere omtale i St.prp. 1 (2000-2001) Samferdselsdepartementet. Kvalitetsmålinger foretatt i 4. kvartal 2000 viser imidlertid at Posten for første gang også har oppfylt konsesjonens minimumskrav på dette punkt. Det forventes dermed at tilsynet vil stanse dagsbøtene.

Konsesjonskravet til resultatnivå for ikke-prioritert brevpost ble som nevnt ikke oppfylt i 1999. Målingene i 2000 viser imidlertid en forbedring av fremsendingstidene for slik post, og Posten oppfylder nå konsesjonskravene på dette punkt. Posten oppfylte i 1999 heller ikke konsesjonskravet om rapportering ut fra lokal, regional og inter-regional inndeling. Slik rapportering finner sted fra og med 2. kvartal 2000. Når det gjelder fremsendingstider for lettgoods, har Posten ikke lagt frem måleresultater for 1999, men har inkludert slike tall fra og med 2. kvartal 2000. Posten foretar dermed nå de målingene selskapet ihht. konsesjonen er pålagt å utføre.

### **7.3 Samferdselsdepartementets kommentarer**

---

Fra Post- og teletilsynets side er det generelt gitt uttrykk for at Posten oppfylder fastsatte konsesjonskrav med unntak av tilsynets vedtak om dispensasjon, og at resultatene av målinger og vurderinger gir en forholdsvis god karakter til Posten. Dette er også noe som brukerundersøkelsen utført av Opinion AS indikerer. Til tross for dette har Posten for sin virksomhet og oppfyllelse av konsesjonskrav behov for å forbedre resultatene og iverksette enkelte tiltak. Posten arbeider kontinuerlig med å forbedre kvaliteten på fremsending av A-post. Kvalitetsmålingene for fremsendingstidene på A-post i fjerde kvartal 2000 viser at utviklingen går den rette veien, bl.a. pga. høy fokus på kvalitetsforbedring internt i Posten. Videre er det viktig at Posten fortsetter med å utarbeide rutiner for å bedre dokumentasjonen og rapporteringen overfor tilsynet mht. enkelte forhold, f.eks. konsesjonens krav om tilgjengelighet.

## 8 Statlig kjøp av posttjenester

### 8.1 Rapportering om resultatet av bevilgninger til statlig kjøp av posttjenester

---

Riksrevisjonen har i Dokument nr. 3:6 (1999-2000) Riksrevisjonens undersøkelse av statens kjøp av posttjenester tatt opp spørsmålet om Samferdselsdepartementet har fulgt opp at servicenivået i de ulønnsomme delene av postnettet blir opprettholdt, og om rapporteringen til Stortinget er tilstrekkelig, jf. Innst. S. nr. 108 (1999-2000). Riksrevisjonen mener at Samferdselsdepartementet ikke har utarbeidet gode nok oppfølgingskriterier og rapporteringsrutiner som samsvarer med Stortingets intensjon med tilskuddsordningen.

Riksrevisjonen konstaterte også at Samferdselsdepartementet har sagt seg enig i at det ikke er utarbeidet tilfredsstillende oppfølgingskriterier og resultatoppfølgingssystemer for ordningen med kjøp av posttjenester. Riksrevisjonen har videre merket seg at departementet i tiden fremover vil arbeide videre både med utviklingen av beregningsmodellen og med å få utviklet systemer som bedre ivaretar behovet for rapportering/oppfølging av forholdet mellom lønnsomme og ulønnsomme deler av postnettet. Kontroll- og konstitusjonskomiteen sier seg i Innst. S. nr. 108 (1999-2000) enig med Riksrevisjonen i at en klargjøring av servicebegrepet, utarbeiding av oppfølgingskriterier og innhenting av rapporter om resultatene i forhold til disse kriteriene, styrker mulighetene til å foreta en reell avveining mellom bevilgninger og krav til tjenestenes kvalitet. Komiteen er også tilfreds med at det vil bli utarbeidet særskilte regnskapsregler som bl.a. skal sikre at nødvendig dokumentasjon er på plass i forhold til kravet om at like konkurransevilkår er overholdt.

#### *Generelt om rapportering*

Hensikten med de statlige bevilgningene til kjøp av posttjenester er å sikre at det kan ytes tilfredsstillende posttjenester også i de deler av landet der det ikke svarer seg bedriftsøkonomisk å opprettholde tjenestene, eventuelt opprettholde dem på et ønsket servicenivå. Her vil det særlig være viktig med tilgjengelighet til tjenestene og fremsendingstid for postsendingene. Det er gjerne samsvar mellom spredtbodde områder og områder som er bedriftsøkonomisk ulønnsomme, selv om dette ikke alltid er tilfelle. Ved bruk av den gjeldende beregningsmodellen for statlig kjøp avdekkes også ulønnsomme poststrømmer, ikke bare områder, noe som ytterligere kompliserer dette bildet. Det er særlig kravene om minst ett postkontor/kontraktspostkontor i hver kommune, levering over natt av prioritert brevpost, lørdagsomdeling og grunnleggende banktjenester i hele postnettet som bidrar til bedriftsøkonomisk ulønnsomhet.

Når det gjelder spørsmålet om klargjøring av servicebegrepet, vil Samferdselsdepartementet peke på at det er Postens konsesjon som er virkemiddelet staten bruker for å få gjennomført de samfunnspålagte oppgavene på postområdet. Det er kravene i konsesjonen som danner grunnlaget for bevilg-

ningen til statlig kjøp av ulønnsomme posttjenester. I den reviderte konsesjonen til Posten, som ble fastsatt av Samferdselsdepartementet 29. oktober 1999, er det tatt inn en del endringer som definerer servicekravene nærmere enn det som gjaldt tidligere. Det er bl.a. fastsatt nye minstekrav til utleveringshyppighet for prioritert brevpost og lettgoods. Utlevering av disse sendingstypene skal utføres alle virkedager (mandag til og med lørdag). Kravet gjelder ikke dersom det foreligger ekstraordinære omstendigheter eller særlige geografiske forhold. Utlevering skal imidlertid uansett utføres minst tre dager pr. uke. Dette innebærer en innstramming i forhold til tidligere konsesjonskrav.

I den reviderte konsesjonen er det også fastsatt at Posten skal utlevere brevpost, aviser og blad samt meldesedler for registrerte sendinger (brev og pakker) til alle fysiske og juridiske personers bosted eller fysiske adresse eller i særlige tilfeller til egnede innretninger. Heller ikke dette kravet gjelder dersom det foreligger ekstraordinære omstendigheter eller særlige geografiske forhold. Det er avtalt spesielt mellom Posten og Post- og teletilsynet hvilke kriterier som skal ligge til grunn for at disse kravene skal være oppfylt. Med disse kravene sikres servicenivået i hele landet på et gitt minimumsnivå, både i lønnsomme og ulønnsomme deler av postnettet.

Samferdselsdepartementet har lagt til grunn at det ikke lages særskilte ordninger der statens betaling for bedriftsøkonomisk ulønnsomme posttjenester blir gjort avhengig av Postens måloppnåelse, ettersom dette skal være ivaretatt gjennom bestemmelsene i konsesjonen. Den reviderte konsesjonen har klarere og mer absolutte krav enn før når det gjelder fremsendingstider for ulike typer postsendinger. Dette innebærer at Post- og teletilsynet kan iverksette sanksjoner i samsvar med bestemmelsene i konsesjonen og postregelverket for øvrig dersom det kommer til at kravene i konsesjonen ikke oppfylles. Tvangsmulkt er en aktuell sanksjonsmulighet i denne sammenheng. Som det er redegjort for i St.prp. nr. 1 (2000-2001) Samferdselsdepartementet, har Post- og teletilsynet sommeren 2000 ilagt Posten en tvangsmulkt for å sikre oppfyllelse av konsesjonskravet på 85,0 pst. levering av A-post over natten.

### *Rapportering om resultatene*

Som en oppfølging av bestemmelsene i konsesjonen, gir Posten hvert år en rapport til Post- og teletilsynet der tilgjengelighet til ekspedisjonsnettet er ett av temaene det blir rapportert om. Post- og teletilsynets hovedkonklusjoner vedrørende Postens rapport for 1999 fremgår av kapittel 7.2 ovenfor. Departementet vil spesielt peke på at Posten nå foretar målinger mht. alle de produkter selskapet ihht. konsesjonen skal foreta målinger på og at selskapet nå oppfyller kravene til fremsendingstider.

Fra tilsynets hovedkonklusjoner vil departementet særlig peke på utsagnet om at det ikke er «konstatert forskjeller i tilbudet av betydning mellom ulike deler av landet». Ut fra dette bør det, med de målinger som har vært til rådighet, kunne konkluderes med at alle deler av landet har likeverdig tilgang til posttjenester. Samferdselsdepartementet mener at rapporteringen om *tilgjengelighets* som det er lagt opp til i årsrapportene til Post- og teletilsynet, kan legges til grunn også for rapporteringen til Stortinget i forbindelse med kjøp av posttjenester. Her kan det legges til at omleggingen av Postens ekspedisjonsnett som er omtalt i St.meld. nr. 37 (1999-2000), vil føre til at det blir opp-

rettet minst 200 nye ekspedisjonssteder og at det i mye større grad enn tidligere satses på samarbeid med butikker m.v. om tilbud av posttjenester. Dette vil øke tilgjengeligheten mange steder i landet, både ved at det blir flere ekspedisjonssteder og ved lengre åpningstider.

Når det gjelder *fremsendingskvalitet*, vil departementet vurdere om Posten skal utarbeide rapporter til departementet som skiller mellom sentrale og ikke sentrale strøk, i tillegg til den rapportering som allerede blir gitt til Post- og teletilsynet. En slik rapportering antas å kunne være en god tilnærming til spørsmålet om hvorvidt alle deler av landet får lik tilgang til posttjenester.

Posten peker på to sider ved begrepet fremsendingskvalitet, nemlig teoretisk servicenivå og leveringspålidelighet.

### 1. Servicenivå

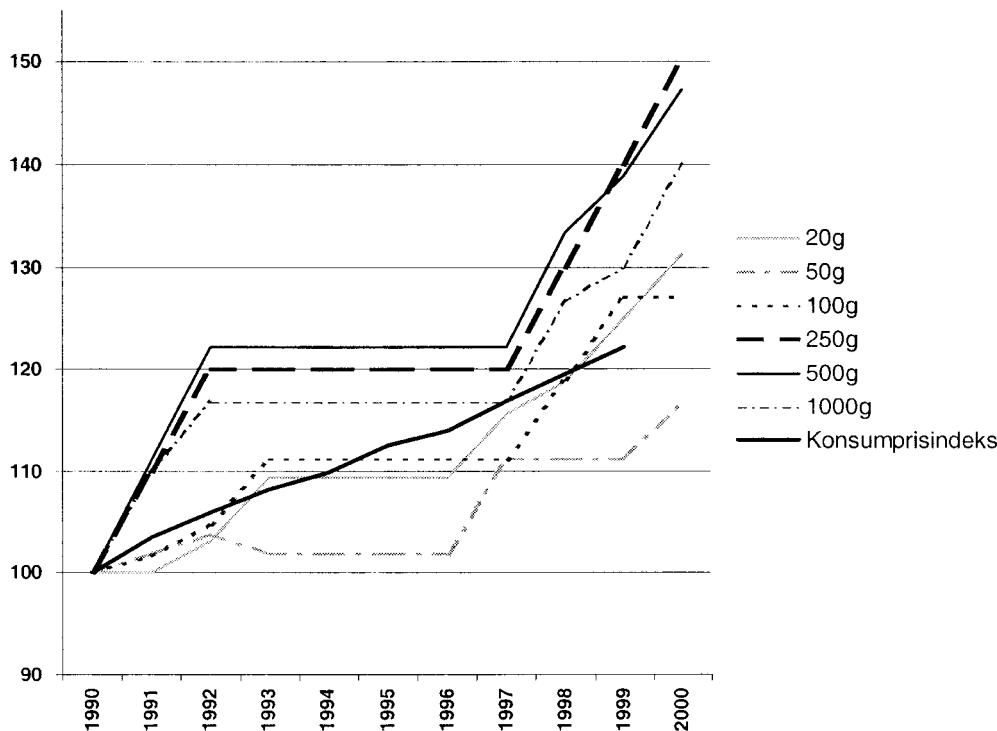
Det er gjort beregninger vedrørende andelen prioritert brevpost som det teoretisk skulle være mulig å få frem på ett døgn. Disse beregningene er gjort av konsultentselskapet som utfører de eksterne kvalitetsmålingene for Posten. Beregningene viser at 97,3 pst. av den totale mengden prioritert brevpost ville være fremme over natt gitt en leveringspålidelighet på 100 pst.

En så høy andel av prioritert brevpost som det er teoretisk mulig å få frem over natt ville vært umulig dersom Posten ikke hadde investert betydelige beløp for å opprettholde et tilbud både fra, til og innen alle områder av landet. Som nevnt ovenfor, ville konsekvensene av å ikke gjennomføre slike betydelige investeringer/driftsutgifter bl.a. kunne være redusert servicenivå for nær sagt alle landets innbyggere. Den statlige betalingen for ulønnsomme posttjenester bidrar til å finansiere det samfunnsplagte servicenivået.

### 2. Leveringspålidelighet

I praksis vil det oppstå problemer med å klare å gjennomføre fullt ut den fremsendingskvalitet som teoretisk kunne ha vært mulig. Kravet som er stilt i konsesjonen er derfor på 85 pst. framme over natten for prioritert brevpost. Som det går fram av kapittel 7.2, lå Posten i store deler av 2000 fortsatt under dette kravet for landet som helhet. Ifølge Posten er det imidlertid ikke slik at spredtbygde strøk av landet kommer dårligere ut enn sentrale strøk. Ofte er det faktisk motsatt, dvs. at spredtbygde strøk kommer bedre ut. Dette har sammenheng med at problemene for Posten, i alle fall de siste par årene, først og fremst har vært knyttet til brevsenteret i Oslo, den nye hovedflyplassen på Gardermoen og mangel på postbud i de største byene, særlig i Oslo.

Figur 8.1 viser leveringspålideligheten for post internt i det enkelte produktionsområdet i første halvår 2000.



Figur 8.1 Andel A-post internt i postområdene fremme uten forsinkelse

For at kvalitetsmålingene som blir utført av en ekstern konsulent skal være så uhildede som mulig, har Posten ikke fullt kjennskap til alle detaljer i målingene. Posten har likevel ut fra sitt kjennskap til deler av bakgrunnsmateriale forsøkt å trekke noen konklusjoner om kvaliteten for et par av produksjonsområdene.

- *Post fra Oslo til Agder:* Noen måleresultater for post fra Oslo til spredtbygde strøk i Agder ligger i området 81-83 pst., mens gjennomsnittlig måleresultat fra Oslo til Agder er 65,4 pst.
- *Post fra Agder til Oslo:* Det beste måleresultatet for denne forbindelsen ser ut til å være fra Arendalsområdet til Oslo med 84,7 pst., mens gjennomsnittet for levering fra Agder til Oslo er på 79,6 pst.
- *Post internt i Agder:* De beste måleresultatene viser leveringspålitelighet omkring 98 pst. (til Risørområdet og Spangereid/Lindesnes), mens gjennomsnittet for Agder internt er på omkring 93 pst.
- *Post fra Oslo til Trøndelag:* Noen måleresultater for post fra Oslo til spredtbygde strøk i Trøndelag ligger i området 89,5-87,1 pst., mens gjennomsnittlig måleresultat fra Oslo til Trøndelag er 71,8 pst.
- *Post fra Trøndelag til Oslo:* Beste måleresultat fra spredtbygd strøk i Trøndelag til Oslo er på 95,2 pst. Deretter følger 90,2 pst. (Stjørdal-Oslo). Gjennomsnittlig måleresultat Trøndelag - Oslo er 82,2 pst.
- *Post internt i Trøndelag:* Beste resultater internt i Trøndelag på omkring 97 pst. (til Namsos og Sparbu/Sandvollan). Gjennomsnittlig leveringspålitelighet internt i Trøndelag er 94,0 pst.

Den eksterne konsulenten har gjennomført målinger i perioden juni 1999-juni 2000 som indikerer at det ikke er forskjeller av betydning mellom kvalitetsnivået på post til og fra Norges fem største kommuner (Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger og Bærum) og post til/fra øvrige kommuner.

Posten har dessuten sett på kvalitetsnivået internt i de 9 største kommunene. Resultatene er som følger:

Oslo	88,5 %
Bergen	91,8 %
Trondheim	92,6 %
Stavanger	92,4 %
Bærum	80,0 %
Kristiansand	90,7 %
Fredrikstad	97,8 %
Tromsø	93,0 %
Drammen	98,3 %

Fordi testutvalget i perioden er lite, har tallene imidlertid stor statistisk usikkerhet.

Ifølge Posten er gjennomsnittlig leveringspålidelighet for A-post internt i kommunene for landet som helhet 92,0 pst.

Posten hevder også at heller ikke målingene for B-post eller Norgespakken gir indikasjoner på at disse produktene har en dårligere leveringspålidelighet i spredtbygde enn i sentrale strøk av landet.

Etter Samferdselsdepartementets mening gir opplysningene ovenfor en brukbar indikasjon på at leveringspålidelighet i og mellom byer/tettsteder og distrikter ikke skiller seg i vesentlig grad fra hverandre. Dette skulle bety at hensikten med bruk av statlige midler til kjøp av posttjenester er oppnådd.

Samferdselsdepartementet vil i samarbeid med Posten og Post- og teletilsynet videreutvikle rapporteringen vedrørende tilbudet av posttjenester til ulike deler av landet, med tanke på rapporteringen til Stortinget.

### *Produktregnskap og kryssubsidiering*

Riksrevisjonen er i sin rapport også opptatt av spørsmålet om uønsket kryssubsidiering. Samferdselsdepartementet uttalte på sin side at det ville følge opp Post- og teletilsynets arbeid med å utarbeide særskilte regnskapsregler, som bl.a. skal sikre at nødvendig dokumentasjon er på plass i forhold til kravet om like konkurransevilkår er overholdt.

I den reviderte konsesjonen til Posten er det tatt inn egne regler for føring av produktregnskap i Posten. Produktregnskapet skal følge kalenderåret og oversendes Post- og teletilsynet senest tre måneder etter at finansregnskapet er lagt frem. De nye kravene gjelder fra og med regnskapsåret 1999.

Posten har ved brev av 30. august 2000 oversendt Post- og teletilsynet produktregnskap for 1999 etter de nye reglene, med kopi til Samferdselsdepartementet. Produktregnskapet er for tiden til behandling i Post- og teletilsynet.

Konsernets eksterne revisor har gjennomgått produktregnskapet og beregningene som ligger til grunn for den statlige betalingen, og konkluderer med at ingen vesentlige avvik har funnet sted der hvor avtalte kontrollhandlinger er gjennomført.

Posten har ellers satt i gang nærmere utredninger av spørsmålet om kryssubsidiering, bl.a. en mer prinsipiell gjennomgang av begrepet kryssubsidiering, for å få en bedre forståelse av dette begrepet. Samferdselsdepartementet vil følge opp dette arbeidet.

### *Verdien av et landsdekkende nett*

Departementet vil i det videre arbeidet med vurdering av behovet for kjøp av posttjenester følge opp Riksrevisjonens bemerkninger om behovet for å vurdere om Posten har økonomiske fordeler ved å være landsdekkende. Hvis dette er tilfelle, vil departementet vurdere hvordan denne fordelene kan inkluderes i modellen som legges til grunn ved beregninger av den statlige betalingen.

## **8.2 Vurdering av modellen - sammenligning med statens kjøp av tjenester fra NSB BA**

---

Ved behandlingen av St.prp. nr. 60 og nr. 61 (1999-2000), ble bevilgningen til kjøp av posttjenester for 2000 redusert med 190 mill. kroner, jf. Innst. S. nr. 220 og nr. 246 (1999-2000). I forbindelse med denne bevilgningsreduksjonen viste Samferdselskomiteen til en uttalelse fra Samferdselsdepartementet, der det bl.a. blir pekt på at Posten ikke kan gå med underskudd i sin tjenesteproduksjon over tid. Samtidig ble det i Innst. S. nr. 246 (1999-2000) vist til at Posten var opptatt av at kravene til samfunnsplagte tjenester i konsesjonen til Posten må være i tråd med viljen fra staten til å betale for disse tjenestene.

Samferdselskomiteen pekte dessuten på at en modell for kjøp av posttjenester ville kunne være tilsvarende den som brukes i forbindelse med statens kjøp av tjenester fra NSB BA. Komiteen la til grunn at departementet skulle komme tilbake til disse spørsmålene i forbindelse med fremleggelsen av meldingen om Posten Norge BAs virksomhet høsten 2000.

### *Modellen for kjøp av persontransporttjenester fra NSB BA*

Med utgangspunkt i samfunnsmessige målsettinger, særlig knyttet til miljø-, distrikts- og transportstandardhensyn, opprettholder staten en del bedriftsøkonomisk ulønnsomme persontransporttilbud ved statlig kjøp av persontransporttjenester fra NSB BA. Dagens ordning omfatter toggruppene «nær- og intercitytrafikk» og «region- og lokaltog».

Samferdselsdepartementet forhandler hvert år med NSB om produksjonsvolum, takstforutsetninger og beløp for statlig kjøp for det påfølgende år. Gjeldende hovedavtale for statlig kjøp ble revidert i 1997 og trådte i kraft 1. januar 1998, bl.a. med bakgrunn i St.meld. nr. 39/Innst. S. nr. 253 (1996-97) Om Norsk jernbaneplan 1998-2007. Hovedavtalen fastsetter overordnede regler. I tillegg til hovedavtalen inngår partene en rammeavtale. Rammeavtalen er en 4-årig avtale som fastsetter planlagt totalbeløp og hovedtrekkene i togtilbudet for statlig kjøp i avtaleperioden. Den nåværende rammeavtalen gjelder for planperioden 1998-2001. Gjennom de årlige kjøpsavtalene blir det fastsatt endelige avtalebeløp for de enkelte budsjettårene i avtaleperioden.

De årlige forhandlingene er i perioden gjennomført i henhold til den prosedyre som er nedfelt i gjeldende hovedavtale mellom departementet og NSB. Stortinget blir orientert om resultatet av forhandlingene og vedtar bevilgningene til statlig kjøp av persontransporttjenester i forbindelse med de årlige statsbudsjettene.



*Mulig bruk av NSB-modellen for kjøp av posttjenester*

Forhandlingene med NSB om kjøp av persontransporttjenester er konkrete, basert på togtrafikktype og med overordnede forutsetninger om takster for de ulike transporttjenestene. Hensikten er å sørge for et minimum av transportkapasitet som potensielle passasjerer kan benytte for sin transport. Når det er truffet avtale om kjøp av transporttjenester, vil kostnadene ved gjennomføringen for NSB i det vesentlige være kjent, mens billettinntektene vil være avhengige av passasjermengden.

For posttjenester er situasjonen en annen. Det er fastsatt minstekrav til nivået for de samfunnsplagte posttjenestene i Postens konsesjon, både med hensyn til tilgjengelighet, fremføringstid, leveringshyppighet og tjenestenivå. Kravene gir rom for betydelig skjønn. Tjenestene skal være landsdekkende, det vil si at absolutt alle husholdninger, bedrifter og offentlige virksomheter skal ha tilbud om disse tjenestene. Omfanget er dermed et helt annet og mer detaljert enn for jernbanetransporttjenester. Postens tjenester blir dessuten i større grad styrt av postkundernes etterspørsel etter tjenestene. All post som blir levert inn må fraktes raskest mulig videre til mottaker, og det vil først i ettertid være klart hvor store kostnader og inntekter som ble generert som følge av den faktiske postmengden.

Når det gjelder prisfastsettelse, godkjenner Samferdselsdepartementet portotakstene for A-porto innenlands innenfor enerettsområdet, mens styret for Posten fastsetter alle andre takster, dvs. for tjenester som i stor grad utføres i konkurranse med andre transportører.

Dagens beregningsmodell for kjøp av posttjenester er basert på en kombinasjon av merkostnader i ulønnsomme regioner/områder og merkostnader i ulønnsomme poststrømmer i lønnsomme deler av postnettet. Til fratrekk blir lagt til grunn et beregnet nivå for monopoloverskuddet utover en normalavkastning, som grunnlag for et beregnet behov for kjøp av posttjenester. Etter en gjennomgang av beregningene, eventuelt med bistand av en ekstern kvalitetssikring av disse, fastsetter departementet/regjeringen et bevilgningsfor-slag for det kommende år som blir lagt frem for Stortinget.

Verken for posttjenester eller jernbanetjenester er det ønskelig å ha ordninger som innebærer etterbetaling etter faktisk utførte tjenester. Med en ordning der nivået for betalingen avgjøres på forhånd, vil virksomheten ha et sterkt incitament til å få mest mulig ut av denne betalingen, noe som fremmer effektiv utnyttelse av ressursene i virksomheten.

På grunn av de forhold som er nevnt foran, finner Samferdselsdepartementet at modellen for kjøp av persontransporttjenester fra NSB ikke er direkte anvendelig for kjøp av posttjenester.

*Forslag fra Posten om ny ordning med avtale om kjøp av posttjenester*

Bla. med bakgrunn i budsjettendringene som fant sted i 2000, har Posten foreslått at det blir inngått en egen kjøpsavtale som vil sikre at det er samsvar mellom de tjenestene staten stiller krav om at Posten skal yte, og det staten er villig til å betale for å opprettholde disse tjenestene. Postens forslag til ny ordning med avtale om kjøp av tjenester har til hensikt å sikre større forutsigbarhet for Posten, og bla. gi en bedre synliggjøring av hva staten kjøper av posttjenester og hva elementene koster. Det vil bli arbeidet videre med dette for-

slaget, samtidig som også andre alternative ordninger for kjøp av posttjenester vil bli vurdert.

Samferdselsdepartementet

t i l r å r :

Tilråding fra Samferdselsdepartementet av 9. mars 2001 om virksomheten til Posten Norge BA blir sendt Stortinget.

---

## Vedlegg 1

# Plan for Postens virksomhet 2000-2002 (§ 10-planen 2000)

## 1.1 Innledning og sammendrag

---

### 1.1.1 Innledning

Styret i Posten Norge BA legger med dette fram plan for konsernets samlede virksomhet i perioden 2000-2002. Dette i henhold til § 10 i selskapets vedtekter.

Formålet med planen er å gi eieren samlet og helhetlig informasjon om selskapets planer og prioriteringer både på konsern- og forretningsnivå. Postens virksomhet er spredd i flere forskjellige markeder, både med hensyn til geografi og type forretning. I kapittel 3 har vi derfor foretatt en samlet beskrivelse av konsernets hovedvirksomhet. For forretningsvirksomheten har vi beskrevet denne innenfor hovedvirksomhetsområdene kommunikasjon, logistikk og landsdekkende distribusjon.

Posten Norge BA har i henhold til konsesjonsvilkårene enerett til regelmessig og mot vederlag å formidle lukket adressert brevpost med vekt inntil 350 gram innenlands og til og fra utlandet. Som motytelse skal Posten sørge for effektiv landsdekkende formidling av postsendinger (basistjenester) til rimelige priser og god kvalitet. I kapittel 4 har vi foretatt en nærmere beskrivelse av omfang av de samfunnspålagte oppgavene, og hvordan selskapet oppfyller disse.

For å møte utviklingen i markeds- og konkurransesituasjonen, samt styrke vår evne til å oppfylle de samfunnspålagte oppgaver, kreves kontinuerlig utvikling og tilpassing av Postens systemer, struktur og kompetanse. Disse forholdene er nærmere omtalt i kapittel 5 og 6.

Planen oppsummerer i kapittel 7 de økonomiske og finansielle konsekvenser av de hovedstrategier og prioriteringer selskapet vil legge til grunn for å møte utfordringene i perioden.

### 1.1.2 Sammendrag

Posten har definert sin hovedvirksomhet innenfor markedene for kommunikasjon, logistikk og landsdekkende distribusjon. *Markedsutviklingen* preges av sterke strukturelle endringer, nye teknologiske løsninger og kundebehov i sterk endring. Særlig den teknologiske utvikling bidrar både til nye kommunikasjonsformer og -kanaler. Det er også en klar tendens til økende etterspørsel etter mer integrerte løsninger hvor kommunikasjons-, logistikk- og distribusjonsbehov må tilbys som en samlet løsning. Markedene er i vekst og har positive prognoser for fremtidig utvikling.

Posten er en betydelig aktør i de aktuelle markeder. Markedsutviklingen gir derfor store muligheter både for ekspansjon innenfor eksisterende kjernevirksomhet, men også for å utvikle ny relatert virksomhet, som enten kan stå på egne bein som selvstendig virksomhet, eller være til støtte for kjernevirksomheten.

*Konkurransesituasjonen* for aktørene innenfor postbransjen skjerpes. Konkurransenintensiteten forsterkes gjennom at flere og nye aktører etablerer seg innenfor bransjen. Dette bidrar til økt press på priser, kostnader og aktørenes marginer. Driverne bak denne utviklingen i konkurransesituasjon er bl.a. inn-treden av store multinasjonale aktører med globalt forretningsfokus og økt deregulering og liberalisering av tidligere sterkt nasjonalt beskyttede markeder. Strukturendringene som nå skjer i postbransjen har flere fellestrekk og kjennetegn som preget omstillingene både i luftfartsbransjen og telecombransjen. Det er svært sannsynlig at man i løpet av planperioden vil se en utvikling i den globale postbransje med fortsatt omfattende omstilling, med påfølgende konsolidering rundt noen dominerende multinasjonale aktører. Nasjonale postselskaper og andre private aktører vil sammen inngå i nye konstellasjoner. Disse vil tilby globale integrerte løsninger, bestående både av de tradisjonelle posttjenester med verdikøkende tilleggstjenester til disse, men også utvikle nye tjenester med basis i ny teknologi.

Posten Norge BA følger denne utvikling nøye, og har god og tett kontakt med de nasjonale postselskapene. Dette skjer både i form av bilaterale kontakter, og gjennom etablerte møte- og kontaktfora på nordisk, europeisk og globalt nivå. Posten vil gjennom perioden løpende vurdere muligheten for og hensiktsmessigheten av et eventuelt nærmere og tettere samarbeid med en eller flere av grupperingene i det internasjonale postmarkedet.

Utviklingen i markedet og konkurransesituasjon setter løpende *nye krav til Posten*. Posten Norge BA kan bare møte denne utviklingen gjennom å være best i Norge innenfor sine kjerneområder. Konsernet legger derfor i perioden opp til omfattende og gjennomgripende endringer i virksomheten. Dette gjelder ytterligere og forsterket innsats på utvikling av nye tjenester, men samtidig med høy fokus på gjennomføring av tilpasning i interne systemer, struktur og kompetanse. Posten vil ha sterk fokus på følgende områder i toårsperioden:

- Utvikle nye tjenester med stor vekt på å møte kundenes ønske og behov for integrerte løsninger med høy grad av fleksibilitet og tilgjengelighet. Posten vil utvikle konkurransedyktige tjenester hvor konsernets samlede forretningsmessige kapasitet utnyttes maksimalt. Selskapet vil også i større grad knytte til seg eksterne samarbeidspartnere på aktuelle områder hvor ikke Posten har nødvendige kompetanse eller kapasitet.
- Investere og ta i bruk ny teknologi både for å utvikle nye tjenester og for å effektivisere de interne produksjons- og styringsprosesser. Dette skal sikre styrket fremtidig grunnlag både for økte inntekter og reduserte enhetskostnader i produksjonen.
- Posten vil i perioden søke å oppnå rolle som «tiltrodd tredjepart» med nasjonal status for elektronisk identitet og sammenknytting av elektroniske og fysisk adresser.
- Gjennomføre nødvendig omstilling og kapasitetstilpassing innenfor forskjellige funksjoner og deler av konsernet. Både endring i kundebetjeningsformer og økt bruk av teknologi skaper behov for omfattende tilpassing av produksjons- og styringssystemer. Konsernet vil ha stor fokus i gjennomføringen av omstillingsprogrammene, og vil måtte sette av betydelige økonomiske ressurser for å sikre gjennomføringen.
- Vurdere behov for mulig endring i Postens selskapsform fra særlovsselskap (BA-formen) til akjeselskap (heleid statsakjeselskap). Dette for å

sikre mest mulig like selskaps- og styringsmessige rammebetingelser som våre konkurrenter.

Dersom Posten Norge BA fortsatt skal fylle sin rolle som statens postselskap og realisere sine forretningsmessige ambisjoner innenfor rammen av denne plan, vil utviklingen også stille krav til *staten som eier*. Dette først og fremst på følgende områder:

- Posten vil i perioden ha behov for å styrke sin kapitalbase ved å få tilført økt egenkapital fra eier. Dette både for å gi konsernet tilstrekkelig finansiell styrke til å kunne sikre sin posisjon i det nasjonale og internasjonale postmarkedet, og for å kunne gjennomføre de planlagte og omfattende omstillinger i konsernet.
- I den videre utvikling av de regulatoriske rammebetingelser for aktørene i postmarkedet, er det av vesentlig betydning at Posten Norge BA gis rammebetingelser for å best mulig å kunne fylle sin rolle som garantist og tilbyder av landsdekkende posttjenester til rimelige priser og god kvalitet.

## **1.2 Sentrale utfordringer for konsernet**

---

### **1.2.1 Strukturendringer og globalisering**

Gjennom oppkjøp og fusjoner endres strukturene i postbransjen for tiden dramatisk. Det avtegner seg et bilde hvor «de fire store» postselskapene i Nederland, Tyskland, Storbritannia og i Frankrike vokser sterkt.

Bare i løpet av 1999 hadde Deutsche Post gjennomført investeringer i størrelsesorden 50 - 100 mrd NOK, og er nå representert i 227 land. Spesielt går satsingen på oppkjøp av virksomheter som kan bidra til at Deutsche Post kan utvikle og levere helhetlige og integrerte løsninger innen både transport, logistikk, elektronisk handel og bank-/finans tjenester.

I tillegg til høy oppkjøpsaktivitet, etableres nye kommersielle nettverk som forpliktende allianser. I mars 2000 etablerte blant annet nederlandske TPG, engelske Royal Mail og Singapore Post et globalt samarbeid for grensekryssende brevpost. Dette blir verdens største nett i sitt slag.

Gjennom de strukturelle endringene endres også spillereglene: Flere av de europeiske postverkene går bort fra den tradisjonelle organiseringen av postvirksomheten og børsnoteres. Postselskapene har til nå hatt gjensidige utleveringsavtaler for brev og pakker for å sikre hverandres kunder et tilbud.

De store selskapene utvikler egne kommersielle nettverk som transporter sendingen helt frem til mottaker, fremfor å anvende den nasjonale postoperatørens nett gjennom bruk av utvekslingsavtaler. Dette skjer spesielt innenfor pakkesegmentet, men de samme tendenser gjør seg gjeldende i brevmarkedet. For eksempel sendes alle brev fra Royal Mail til Sverige via City-Mail, hvor Royal Mail er deleier, fremfor i den ordinære kanalen regulert av utvekslingsavtalen med Posten Sverige AB.

Flere europeiske postselskaper konkurrerer allerede med Posten i Norge på pakke- og ekspressmarkedet. Bortimot alle Postens konkurrenter er eid av, eller er i forpliktende allianse i, et kommersielt internasjonalt nett. Hovedsakelig de samme utviklingstrekk forventes å gjøre seg gjeldende etterhvert som brevmarkedet åpnes for konkurranse.

### 1.2.2 Teknologi

#### *Teknologiendringene skjer hurtig og er årsak til bransjeglidninger*

Teknologien setter press på kostnadsstruktur for tradisjonelle produkter og gir mulighet for å møte kundebehov på andre måter enn tidligere. Utviklingen utfordrer de tradisjonelle postoperatørene. I økende grad stilles det krav til tilpasning, fleksibilitet og gjennomføringsevne. Dette både for å tilpasse seg endret kostnadsstruktur, og for å utvikle produktspekteret i forhold til kundekrav.

Ved inngangen til 2000 gikk det like mange elektroniske meldinger som brev her i landet, men da ikke medregnet meldinger sendt internt i organisasjoner.

Både konvergens og substitusjon endrer forutsetningene for forretningsvirksomheten, noe som setter krav både til aktørene i postbransjen og til det nasjonale lovverket på flere områder. Elektronisk betaling og elektronisk identifikasjon vil bli sentrale basiselementer for videre utvikling av elektronisk informasjonsformidling.

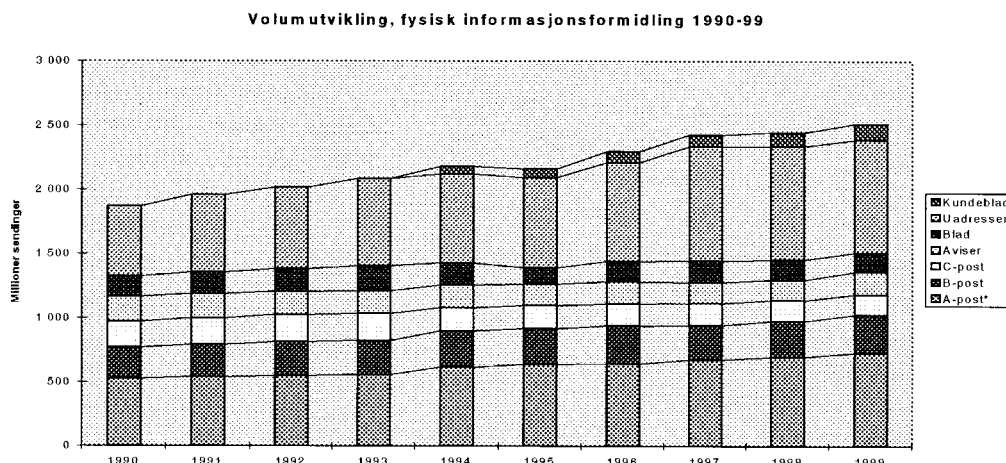
#### *Teknologien endrer forretningsprosesser*

Internett skaper også nye muligheter. Netthandel («den nye økonomien») vil revolusjonere fremtidens handel og føre til en helt annen kundeferd. Netthandel skaper grunnlag for helt nye løsninger som stiller radikalt nye krav til varehandelen og de bedrifter som skal betjene denne sektoren. Logistikk-løsninger, betalingsløsninger og sikkerhet er stikkord. De nye utfordringene skaper store muligheter, men innebærer også stor risiko. Intertrack 01/00 Norsk gallup

- 2.176.000 har tilgang til Internett
- Nær 800.000 husstander har tilgang hjemme (ca. 42%)
- Over 1,7 millioner bruker Internett i løpet av en måned
- Over 900.000 bruker Internett hver dag
- 78% av 13-19 åringene har vært på nett de siste 30 dagene

Det er i hovedsak handelen mellom bedrifter (Business-to-Business) som forventes å ha en dramatisk økning i årene fremover. OECD anslår dette markedet til å komme til å utgjøre 80 % av all netthandel innen kort tid.

EU-Kommisjonen anser informasjonsteknologi som en hoveddriver til økonomisk vekst det neste tiåret. Som det fremgår av nedenstående figur er det en langsommere utvikling i Europa og EU i forhold til USA, både i vekstrate og i jobbskaping.



Figur 1.1

Europarådet har i «Lisboarunden» vedtatt initiativ for å øke veksttakten og sysselsettingen i de nye næringer. Initiativet «eEurope» omfatter blant annet følgende påpekte områder:

- stimulere til økt netthandel,
- økt satsing på internett i forsknings- og utdanningsmiljø,
- utvikle Smartkort med sikker elektronisk tilgang,
- frigjøre risikokapital for utvikling av høyteknologiske små og mellomstore bedrifter
- bidra til utvikling av «intelligent transport».

Netthandel er av EU anerkjent som en viktig driver i fornyelsen av økonomien og basis for ny økonomisk vekst. Utfordringen er å frembringe et internasjonalt lovverk for forretning og konsumenter. Suksessen vil i stor grad avhenge av evne til å utnytte mulighetene som tilbys. Det påpekes at Posten gjennom dataselskapet Posten SDS har utviklet løsninger som møter flere av utfordringene i «eEurope»

### 1.2.3 Endringer i kundesammensetning og -behov.

#### Økt fokus på kjernevirksomhet

Ved økende globalt fokus, og eksponering for sterk konkurranse, endrer bedriftene adferd. Spesialisering om kjernekompetanse og konsentrasjon om kjernevirksomhet er nøkkelfaktorer. De delene som ikke inngår i kjernevirksomheten settes ut til «spesialister» som kan gjøre denne deloppgaven bedre og/eller billigere enn dem selv. Kundekravet ved bruk av eksterne tilbydere til viktige støttefunksjoner, er høy driftssikkerhet og helhetlige løsninger.

Selskaper som skaper nye produkter eller bedrer produksjonsprosesser, og selskaper som fokuserer en enkelt arbeidsoperasjon i forhold til det totale produktet er hoveddelen av bedriftsetableringene som skjer. Der det tidligere ble fokusert omkring levering av et sluttprodukt, inngår nå leveranser som en helt sentral del av verdikjeden eller nettverket til kundene i selve produksjons- eller forretningsprosessen.

#### Kundebehovene endres

For postselskapene endrer kundenes behov seg fra ordinær distribusjon av brev og varer, til mer til å omfatte totalløsninger. Kunden forventer at

logistikkpartnern løser transport- og logistikkoppgavene. Logistikkpartnern skal med andre ord løse hele eller større deler av arbeidsoppgaven enn tidligere (feks kundesegmentering, fakturering, lagring etc. på vegne av kunden). Krav til fleksibilitet og nær kontakt med kunden for å løse hans behov er en viktig styringspremiss i produktutviklingen. Logistikkpartnern setter sammen tjenester slik at kunden tilbys helhetlige løsninger.

#### *Kundene blir internasjonale*

Varehandel over landegrenser er i sterk vekst, og stadig flere nasjonalt beskyttede sektorer blir konkurranseutsatt. Et nettverk for produksjon og informasjon uten hensyn til landegrenser utfordrer rammebetingelsen postselskapene i dag opererer under.

Når denne type store kunder inngår avtaler, vil en søke å finne en logistikkpartner for å samle avtaleforholdet heller enn drive en rekke enkeltavtaler. Kundene ønsker i økende grad «one-stop-shopping» samlede logistikk- og informasjonsformidling, noe som ligger til grunn for utvikling av felles merkevarer på tvers av Europa.

Det stilles med andre ord krav til at postproduktene som tilbys skal være tilpasset den internasjonale virkelighet postselskapenes kunder opererer i. Konkret betyr dette at postselskapene skal konkurrere om å tilby løsninger på *kundenes* hjemmemarkeder, uavhengig av om dette sammenfaller med det området postselskapet selv dekker.

#### **1.2.4 Fremtidens medarbeidere med nye krav til arbeidsgiver**

##### *Kampen om arbeidskraften og kompetansen spisser seg til*

Utviklingen går mot at flere og flere satser på en lengre utdanning før de trer inn i arbeidslivet. 40% av de sysselsatte i 2010 vil ha høyere utdanning viser prognosene. Samtidig ser vi en holdningsendring overfor utdanning, der livslang læring og andre krav til realisering står mer sentralt.

Ettersom bedrifter spesialiseres, tilspisses konkurransen om de dyktige medarbeiderne. Arbeidstakerne blir mindre bedriftslojale, og setter andre krav til arbeidets innhold og utfordringer. Dette gjelder i alle utdanningskategorier. I dag bytter hver femte nordmann jobb hvert år. Parallelt med en økende grad av individualisering, er konsernets attraktivitet på arbeidsmarkedet summen av faglige utfordringer, miljø og lønn.

##### *Krav til fleksibilitet og tilrettelegging av arbeidsforhold*

I et presset arbeidsmarked med økende etterspørsel etter spesialkompetanse, får arbeidstakerne større makt overfor arbeidsgiveren. Dette betyr høyere krav både i henhold til lønn, arbeidsoppgaver og andre arbeidsforhold. Vi får en økt individualisering blant arbeidstakerne.

##### *Geografiske forskjeller i arbeidsmarkedet skaper muligheter for økt mobilitet*

IT gir mulighet for å løse arbeidsoppgaver uavhengig av fysisk nærhet. Det norske bosettingsmønsteret, med desentralisert bosetting, er et godt utgangspunkt for aktiv anvendelse av IT for å tilby arbeid der folk ønsker å bo. Nye



arbeidsmetoder og -forhold gjør at geografisk/fysisk plassering av arbeidskompetanse får mindre betydning for enkelte yrker.

### **1.2.5 Liberalisering av brevmarkedet**

*EU varsler ytterligere liberalisering av brevmarkedet*

Følgende områder pekes ut som aktuelle for ytterligere liberalisering av brevmarkedet fra 2003:

- Både adresserte massesendinger og brevpost som krysser landegrenser (grenseoverskridende) foreslås liberalisert.
- Øvre vektgrense for brevpostsendinger innenfor enerettsområdet foreslås redusert.

Disse elementene vil ytterligere åpne viktige deler av brevmarkedet for konkurranse. Endringsforslagene, slik de ligger, vil skape omfattende gråsoner mellom et eventuelt enerettsområdet og liberaliserte områder. Det antas som sikkert at brevmarkedet innenfor EØS vil bli fullt liberalisert i første del av tiåret.

*Større kamp om markedsandeler i et marked i tilbakegang*

Tunge internasjonale aktører, og antakelig enkelte mindre nasjonale som vi i dag konkurrerer med i andre deler av vår virksomhet, vil posisjonere seg i brevmarkedet når dette åpnes ytterligere. Kombinert med effekten av den teknologiske utviklingen, vil økt konkurranse kunne gi Posten en lavere andel av et brevvolum som totalt sett forventes å bli mindre enn i dag. Liberaliseringen vil uansett forsterke kravet til kostnadseffektiv produksjon for å møte konkurransen.

De store globale aktørene, herunder også de store nasjonale postselskaper, vil fortsatt utnytte nasjonale kostnadsforskjeller og tilby «Remailing» som en del av sine forretningskonsepter. Den teknologiske utvikling vil ytterligere styrke det forretningsmessige grunnlag for denne type virksomhet.

*Konkurransen vil komme der marginene er høyest*

I dag omfordes overskudd fra distribusjon i sentrale strøk til distribusjon mellom regioner og til distribusjon i perifere strøk. Konkurransen vil komme i de geografiske områdene der befolkningstettheten og dermed kundegrunnet er størst. I klartekst betyr dette at konkurransen vil konsentrere seg om de tett befolkede områdene i landet.

## **1.3 Konsernets hovedvirksomhet**

---

### **1.3.1 Konsernet**

#### *1.3.1.1 Konsernidé*

Gjennom sin konsernidé har Posten Norge BA definert de ytre rammene for sin samlede virksomhet.

«Gjennom kundenærhet, kvalitet og nyskaping skal Posten Norge utvikle og levere konkurransedyktige løsninger innen kommunikasjon, logistikk og landsdekkende distribusjon.»

Innenfor denne rammen vil postkonsernet i perioden videreutvikle og styrke sin samlede virksomhet.

### 1.3.1.2 Hovedstrategier for konsernet

For å møte Postens hovedutfordringer i perioden, vil man på konsernnivå særlig være opptatt av to fokusområder;

- Utvikling av forretningsportefølje og -struktur for å styrke Postens posisjon innenfor konsernets hovedvirksomhetsområder
- Bidra til bedre utnytting av synergi mellom forretningsområder/-enheter.

Konsernet vil i sin fremtidige *porteføljeutvikling* legge vekt på å:

- Videreutvikle forretningsstruktur og løpende gjennomføre ressursallokering for å utvikle en sterk markedsposisjon i attraktive markeder.
- Videreutvikle forretningsporteføljen gjennom oppkjøp og allianser som raskt kan bidra til å styrke konsernets samlede kompetanse og kapasitet.
- Fokusere på nyskaping og innovasjon.

Konsernet skal styrke stillingen som Norges ledende leverandør av konkurransedyktige nasjonale og internasjonale kommunikasjons- og logistikk-løsninger gjennom:

- Oppkjøp og allianser med vekt på å utvikle og tilby nye integrerte total-løsninger. Postens primærfokus vil være å utvikle og levere løsninger til det norske markedet, men også sørge for konkurransedyktige løsninger til/ fra utlandet.
- Allianse med en ledende aktør - eller gruppe av aktører - for å styrke Postens tilbud av konkurransedyktige løsninger i det internasjonale postmarkedet.
- Posten skal fokusere på utvikling av total-løsninger og konsepter fremfor enkelttjenester og -produkter.

Konsernet skal opprettholde stillingen som en ledende leverandør av distribusjonstjenester i Norge gjennom et landsdekkende nett for kundebetjening gjennom:

- Aktivt søke og tilføre ny og lønnsom virksomhet til både ekspedisjons- og omdelingsnettet
- Videreutvikle form og innhold i samarbeidet med eksterne partnere for ytterligere å effektivisere utvikling og drift av ekspedisjonsnettet
- Tilpasse struktur og bemanning til endringene i kundemønstre, teknologiske endringer og skjerpet konkurransesituasjon.

Konsernet vil utnytte interne synergier mellom forretningsenheter gjennom å:

- Sterkere koordinere utvikling av forretningsenhetenes mål og strategier.
- Videreutvikle konsernets styrings- og rapporteringssystemer basert på prinsippene i Balansert Målstyring som styringsform.
- Sterkere styre og koordinere utvikling av felles service- og støttefunksjoner for å spesialisere, profesjonalisere og dele ressurser og kompetanse

### 1.3.2 Forretningsvirksomheten

Postens forretningsvirksomhet, slik den er definert i konsernidéen vil i perioden være konsentrert innenfor hovedvirksomhetsområdene kommunikasjon, logistikk og landsdekkende distribusjon. I det etterfølgende er det foretatt en grov og overordnet beskrivelse av Postens fokus i markedene, markedsutviklingen og forretningsmessige prioriteringer.

#### 1.3.2.1 Kommunikasjon

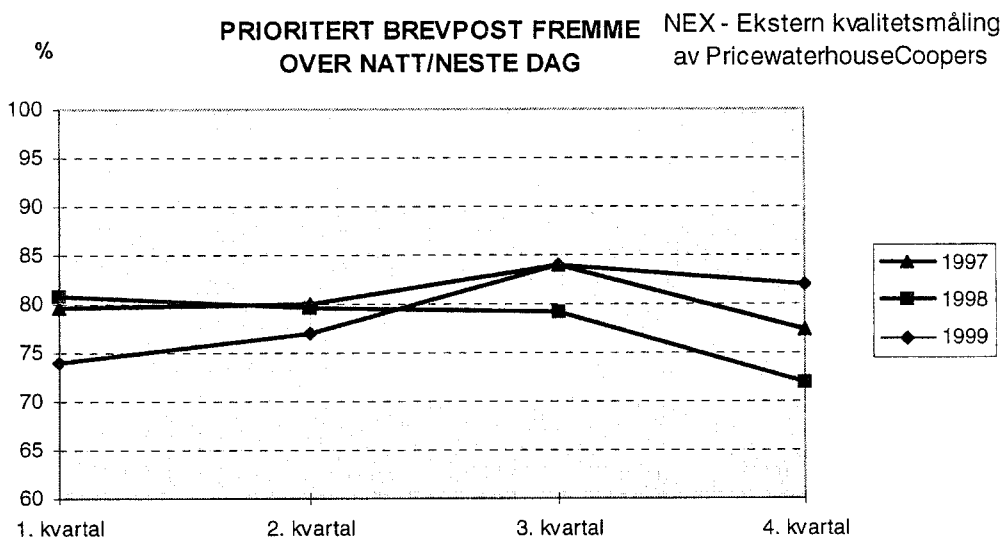
I totalmarkedet for *kommunikasjon* vil Postens forretningsvirksomhet i perioden målrettes for å utvikle og dekke:

- privatkunders og bedrifers behov for bearbeiding og formidling av skriftlig informasjon
- bedrifers behov for kommunikasjonsløsninger innen direktemarkedsføring
- privatkunders og bedrifers behov for bearbeiding og formidling av informasjon i elektronisk form

#### 3.2.1.1 Fysisk informasjonsformidling - og behandling

##### Utvikling og sammensetning av brevmarkedet

Nedenstående figur viser volumutvikling fordelt på Postens hovedprodukter i markedet for fysisk informasjonsformidling (brevmarkedet)



Figur 1.2

Som det fremgår har det, innenfor brevmarkedet, vært en markert volumvekst gjennom hele nittitallet. Likevel har det vært en viss forskyvning mellom de forskjellige produkter og produktgrupper. Imidlertid er det stor usikkerhet knyttet til den videre utvikling innenfor markedet for fysisk informasjonsformidling, både som følge av overgang til elektroniske medier og sterkere konkurranse gjennom ytterligere av liberalisering av brevmarkedet.

Posten har analysert drivkrefter og mulige konsekvenser av et delvis eller helt liberalisert brevmarked. Oppsummering av disse analysene understreker betydningen av de sentrale utfordringer for konsernet:

- Liberaliseringsprosessen i brevmarkedet vil skape stigende konkurranseintensitet med press på priser og kostnader.
- Høyt prisnivå på fysisk informasjonsformidling vil akselerere overgangen til andre og rimeligere kommunikasjonsformer. Fortsatt konkurransedyktighet vil tvinge frem større effektivitet og lavere enhetskostnader i produksjonen.
- Globalisering av postmarkedene gir gjennomgripende strukturendringer med nye konkurranseutfordringer, men vil også presse tempo og omfang i liberaliseringsprosessen.
- Konkurrenter vil ta en del av et stagnert eller redusert totalmarked. Konkurrerende distribusjonsnett for adressert omdeling forventes i tett befolkede områder der fortjenestemarginer er høyest.
- Konkurrenters posisjonering (geografisk og markedsmessig) reduserer Postens muligheter til geografisk krysssubsidiering mellom sentrale strøk og utkanter. Dagens enhetsprissystem vil derfor settes under press.

Brevmarkedet er i dag, og vil fortsatt være, ett av Postens viktigste delmarkeder. Posten vil derfor i perioden videreutvikle både produkter og markedet gjennom:

- Landsdekkende leveranse av fysiske brevprodukter med basis i standardiserte og kostnadseffektive produksjonsløsninger med fokus på kvalitet og reduksjon av enhetskostnader.
- Nytt prissystem for å møte kravene til kostnadsbaserte priser. Denne omleggingen vil ikke berøre prinsippet om geografisk enhetspris.
- Utvikling av relaterte produkter og løsninger som støtter opp om kjernevirksomheten, og bidra til å opprettholde det samlede inntektsnivået i denne del av virksomheten.

#### *e-Brev - et tilbud i skjæringspunktet mellom fysisk og elektronisk informasjonsformidling*

Som et supplement for tradisjonell innlevering av brevpost har Posten etablert en løsning som gjør at kunden kan levere brevttekster, adresser og fakturaopplysninger elektronisk til Posten for utskrift, konvoluttering, frankering og distribusjon til mottakeren.

Markedet for denne type løsninger finner Posten først og fremst hos kunder med store volum og standardiserte brevpostsendinger. Markedet har vært stabilt gjennom de siste år, men trues også gjennom økt utbredelse og bruk av teknologi både i privat- og bedriftsmarkedet. Dette vil åpne for «helteknologiske» løsninger med direkte forbindelse fra avsender til mottaker.

Posten har gode forutsetninger for utvikling og drift av denne type løsninger, og vil i perioden se nærmere mulighetene for ytterligere vekst gjennom samarbeid og allianser med andre aktører i markedet.

#### *Nordisk samarbeid på brevområdet*

Også i brevmarkedet er det økende etterspørsel etter løsninger og produkter basert på ønske om «one-stop-shopping», og som innebærer mest mulig like krav og løsningsspesifikasjoner uavhengig av nasjonalstatens grenser og krav til import og eksport. For å møte de største kundene på deres hjemmemarked, har de nordiske nasjonale postselskapene under utvikling «Nordisk Brev». Dette vil være å anse som et felles nordisk initiativ for å møte den nye konkurransesituasjonen ved en forventet liberalisering i 2003.

Formålet er å utvikle felles produktløsninger tilpasset det nordiske marked. Samarbeidet forventes å bli konkretisert i form av flere felles produkter i løpet av 2000.

### «Insourcing» for å utnytte Postens kjernekompetanse

Mange store bedrifter og organisasjoner velger å «outsource» postfunksjonen i egen virksomhet. På denne måten kan man i større grad konsentrere sin fokus og ressurser om virksomhetens kjernevirksomhet.

For Posten innebærer dette en ny forretningsmulighet i naturlig forlengelse av vår kjernevirksomhet. Tjenestene omfatter alle aktiviteter mht håndtering av inn- og utgående post hos kundene. Posten har pilotprosjekter på gang, og vil etter de erfaringer som blir høstet vurdert videreført som et eget virksomhetsområde innenfor den bestående forretningsstruktur.

#### 3.2.1.2 Direkte markedsføring

*Markedet for Direkte Markedsføring (DM) er i sterk vekst*

Analysen viser at DM-markedet vil vokse ytterligere på bekostning av annonser og andre mediekkanaler. Internett vil forsterke utviklingen, og bidra til ytterligere markedsvekst i distribusjon av reklame. De aktører i markedet som kan bringe best respons og resultat for kundene i deres kampanjer, vil bli den foretrukne leverandør for oppdragsgiveren. Dette krever helhetlige og integrerte løsninger med nødvendig fleksibilitet i tilnærming til kunden og i løsningsutformingen.

Utviklingen i reklamemarkedet går fra massemarkedsføring mot individuell markedsføring, og fra enveiskommunikasjon til dialogmarkedsføring. Dette gir potensiale for vekst både i adressert DM og selektert uadressert DM. Uadressert reklame konkurrerer med andre reklamekanaler som både TV, Internett, aviser og blader. Samtidig er det sterk konkurranse mellom distributører av uadressert reklame.

I utkast til ny markedsføringslov foreslås det lovfestet adgang til å reservere seg mot uønsket adressert reklame distribuert til postkasse. Et slikt forbud vil imidlertid ikke gjelde for reklame distribuert som innstikk i aviser og blad. Posten har i sin høringsuttalelse til loven klart uttrykt at dette vil innebære en uakseptabel forskjellsbehandling av distributørene, og være konkurransevridende både for Posten og øvrige aktører i disses disfavør.

Konkurransesituasjon vil også ytterligere skjerpes gjennom Digital-TV og ny teknologi som åpner mulighetene for dialogmarkedsføring direkte inn i «de tusen hjem» via fjernsynsskjermen.

*Posten satser aktivt for å styrke sin posisjon i DM-markedet*

Posten Norge BA er i dag en ledende aktør i DM-markedet, og vil i perioden satse bredt og offensivt for å styrke vår stilling i et marked i sterk vekst og utvikling. Dette vil vi gjøre gjennom å:

- Utvikle og tilby helhetlige og individuelt tilpassede løsninger til kundene
- Utvikle og tilby tilleggstjenester innenfor kampanjerådgivning, målgruppevalg, kreativ og grafisk utforming, print, responshåndtering, , database-drift og -oppdatering og analyser/effektmålinger.

Dette innebærer at Posten, også innenfor DM-markedet, skal utvikle seg til å bli en totaltilbyder. På de deler av totalleveransen hvor Posten selv ikke ønsker å bygge opp kompetanse og kapasitet, skal delleveranser skje gjennom

alliansepartnere. Posten vil i planperioden også vurdere å utvikle og tilby DM-løsninger basert på elektroniske distribusjonskanaler.

### *3.2.1.3 Elektronisk informasjonsutveksling og -behandling*

Markedet for elektronisk informasjonsutveksling og -behandling vil også være i sterk vekst i planperioden. Både teknologiutviklingen, endringer i kundebehov og myndighetenes sterke satsing på økt utbredelse og bruk av informasjonsteknologi, vil bidra til å forsterke vekstraten.

#### *Teknologien flytter «postkontoret» til de tusen hjem*

Den teknologiske utvikling har bidratt til vesentlige endringer i kundebehov og -adferd. Dette har bl.a. ført til en dramatisk reduksjon i transaksjonsvolum ved postkontorene, og med påfølgende reduksjon i antallet postkontorer. Flere og flere av Postens tjenester kan du nå bestille eller få utført over Internett eller via andre elektroniske kanaler. Også på dette området går etterspørselen i retning av helhetlige og integrerte løsninger, hvor man fra sin PC hjemme eller på arbeidsplassen kan få utført de fleste funksjoner og transaksjoner fra bestilling til levering med tilhørende betaling.

Forretningspotensialet er stort, aktørene er mange og konkurranseintensiteten er høy.

Denne utviklingen vil bare forsterkes etter hvert som både bedrifter, organisasjoner og flere og flere privatpersoner vil være koblet til ett eller annet elektronisk nettverk.

#### *Sikker elektronisk identitet - kritisk for videre markedsutvikling*

Med sikrere leveringsmåter for elektroniske meldinger kommer en økning i informasjonsforsendelser av formell karakter. Internett til banktjenester er ett eksempel på elektronisk meldingsutveksling, hvor elektroniske meldinger har erstattet betaling på postkontor og brevgiro. Denne type løsninger er et sentralt element i realiseringen av en sikker informasjonsutveksling på Internett ved å gi en sikker identifikasjon av partene over usikre kommunikasjonslinjer. Det kritiske elementet ved bruk av elektronisk identifikasjon er ikke teknologien, men de rutiner som benyttes ved knytting mellom fysisk og elektronisk identitet.

Både nasjonalt og internasjonalt har myndigheter sterk fokus på utvikling og innføring av elektronisk og digital signatur. Det er en målsetting å få frem løsninger som kan gi sikker identifikasjon og trygg utveksling av elektroniske meldinger, og som kan sikre åpenhet og bruk på tvers av nasjoner og bransjer/industrier

#### *Posten vil fortsatt være en ledende leverandør av løsninger innenfor elektronisk informasjonsformidling og -behandling*

For å styrke Postens rolle som en ledende aktør innenfor markedet for elektronisk informasjonsformidling og -behandling, vil Posten prioritere følgende innsatsområder:

- Utvikling og etablering av løsninger for postale tjenester via elektroniske medier

- Videreutvikle tjenesten for sikker elektronisk identifikasjon, hvor vi vil bygge vår rolle og erfaring som tiltrodd tredjepart for sikker og trygg fysisk informasjonsformidling. Postens elektroniske identitet imøtekommer strenge krav til sikkerhet. Målsetningen er å bli anerkjent med en internasjonal standard som også har nasjonal status.
- Videreutvikle Postens flerfunksjonelle kort, «MultiSmart», som en konkurransedyktig løsning både til privatkunder, næringsliv og offentlig sektor.

### *3.2.1.4 Netthandel*

#### *Markedet for Netthandel (e-Handel) er globalt og vokser kraftig*

Nesten en fjerdedel av Norges befolkning bruker Internett hver dag. På global basis er prognosene at handelen via Internett vil øke fra ca 10 % i 2001 til ca 16 % av den totale globale handel i 2003. Hittil har markedet vært preget av løsningsutvikling til «Business-to-consumer» - segmentet, mens man nå ser en sterkere og sterkere dreining mot «Business-to-Business» - segmentet. OECD anslår at dette markedet om kort tid vil utgjøre ca 80 % av all netthandel.

Store og tunge internasjonale aktører innen telecom, post, konsulentvirksomhet og dataleverandører, etablerer seg for fullt i markedet for å hjelpe nye nettselskaper i etableringsfasen. Netthandelen er i sin natur global og de utenlandske netthandelsaktørene tar gjerne med seg utenlandske transportselskaper inn i Norge. UPS og FedEx er eksempler på logistikkleverandører som allerede har utmerkede løsninger på netthandelsområdet.

#### *Konsumentene blir «konger» i «den nye økonomien»*

Kravene til kundeorientering vil bli radikalt forandret med den nye økonomien. Nye og forbedrede kommunikasjonsformer og ny og forbedret tilgang til data om kjøper vil være meget viktig. Konsumenten vil gjennom kontinuerlig oppdatert informasjon om det store utvalget av varer og tjenester, lavere priser, døgnkontinuerlig tilgjengelighet og økt bekvemmelighet stille store krav til netthandelsaktørene.

#### *Integrerte løsninger - en kritisk suksessfaktor*

En kritisk suksessfaktor for å lykkes innenfor netthandel er et vel fungerende logistikkapparat. Det er nødvendig med logistikksystemer som integreres i netthandelskonseptet - både strategisk og teknologisk. I tillegg stilles det krav til betalingsløsningenes kvalitet og at også de integreres i netthandelskonseptet.

Når bedrifter eller sluttkunder handler på Internett, kreves en rekke støttesystemer som fakturabehandling, ordninger for betalingsformidling, kontroll med sendingen, systemer for returhåndtering ved klager, evt. tredjepartslogistikk som for eksempel varehotell i tillegg til den ordinære pakkeleveransen. Skal man bli den foretrukne tjenesteleverandør, må et bredt spekter av tjenester til for å vinne leveransen av selve forsendelsen.

### *Posten Norge BA - en konkurransedyktig aktør i markedet for Netthandel*

Netthandel innebærer både store muligheter og trusler for Posten. Posten Norge kan imidlertid som en av få levere de aller fleste elementene i en netthandelsløsning, og har helt klart potensiale til å bli en ledende leverandør innenfor dette området Posten Norge BA vil legge til grunn følgende prioriteringer i sin videre staving innenfor Netthandel:

- Videreutvikle kompetanse og løsning knyttet til «Escape.no» som Postens kjøpesenter på nettet, enten i egen regi eller i samarbeid med alliansepartnere.
- Utvikle og tilby integrerte løsninger som støtter opp om Postens ambisjon om å være en konkurransedyktig leverandør av helhetlige og komplette netthandelsløsninger.
- Dette vil innebære utvikling av basistjenestene innenfor transport, logistikk og fysisk og elektronisk markedskommunikasjon, men også utvikling av tilleggstjenester innen rådgivning, prosjektledelse, butikkløsninger og betaling.

#### *1.3.2.2 Logistikk*

Innenfor logistikkmarkedet vil Postens forretningsvirksomhet innrettes for å utvikle og dekke privatkunders og bedrifters behov for transport og behandling av varer og gods.

#### *Markedet stiller skjerpede krav til produktutvikling*

Markedet krever i økende grad at tilbydere av transport- og logistiktjenester skal kunne tilby produkter og tjenester som dekker hele, eller store deler av kundenes totale transportbehov. I tillegg til dette kreves å kunne være en profesjonell konsulent og rådgiver på helhetlige logistikk-løsninger. Kundene setter samtidig økende krav til førsteklasses kvalitet til rett pris. Markedslederne må lykkes og ligge i front på alle disse områder.

#### *Bransjen gjennomgår strukturelle endringer både nasjonalt og internasjonalt*

Transport- og logistikkbransjen gjennomgår for tiden en sterk restrukturering både nasjonalt og internasjonalt. Store internasjonale aktører innenfor lufttransport, landbasert transport, nasjonale postselskaper og globale integratører, utvider sin virksomhet både geografisk og innholdsmessig gjennom omfattende oppkjøp av konkurrenter og relatert virksomhet.

I Europa ser vi utviklingen av pan-europeiske nettverk, og hvor en del av de store nasjonale postselskapene er særlig aktive i restruktureringen. Disse nettverkene har også sine forgreninger inn i det nordiske markedet. Derfor er både Deutsche Post AG, TNT Post Group (TPG) og La Poste tilstede i det norske markedet gjennom sin deltakelse og eierskap i de internasjonale nettverkene.

Denne situasjon vil også stille de mindre nasjonale postselskapene overfor store utfordringer både strategisk, markedsmessig og finansielt. Man må ta stilling til egen posisjon ift de allianser som etableres og som i stor grad vil styre markeds- og konkurransesituasjonen.



### *Pan Nordic Logistics (PNL) - en nordisk postallianse i det internasjonale logistikkmarkedet*

PNL er et strategisk samarbeid mellom de nasjonale postselskapene i de nordiske land, eksklusive Finland. Selskapet har sitt hovedkontor i Stockholm, og endelig samarbeidsavtale ble inngått i desember 1999. Den primære målsetningen for PNL er å utvikle og levere konkurransedyktige logistikk-løsninger for ekspress, varer og gods til og fra Norden. PNL vil søke å knytte sitt nordiske system til en eller flere partnere utenfor Norden, og på denne måte kunne oppnå økte synergieffekter, spesielt innen IT, kundeservice og logistikk.

### *Posten Norge BA vil styrke sin stilling som en konkurransedyktig og ledende tilbyder av integrerte logistikk-løsninger*

Posten vil i perioden posisjonere konsernet for å bli en komplett logistikk-leverandør, og med følgende prioriteringer som utgangspunkt:

- Videreutvikle og bredde tjenestespekteret for å bli totalleverandør av varer, tyngre gods og tredjepartslogistikk med stor valgfrihet for kundene mht å bestemme fremsendingshastighet og leveringssted. Dette vil skje både gjennom utvikling av egen virksomhet, samarbeid/allianser og gjennom oppkjøp.
- Videreutvikle og tilby logistikk-løsninger som støtter opp om konsernets satsing på integrerte logistikk-løsninger knyttet til netthandel.
- Arbeide aktivt med å finne internasjonal partner(e) eller allianser med tilstrekkelig kommersiell styrke og kapasitet til å sikre Posten Norges kunder konkurransedyktige logistikk-løsninger også utenfor Posten Norges naturlige hjemmemarked.

Posten inngikk 15.3.2000 avtale om kjøp av Oslo Container Stevedor AS og Wajens AS. Dette for å styrke konsernets virksomhet innenfor tredjepartslogistikk.

#### *1.3.2.3 Distribusjon*

I *distribusjonsmarkedet* skal Posten Norge BA gjennom et landsdekkende nett av postkontorer (faste kundebetjeningspunkter) og omdelingsruter (mobile kundebetjeningspunkter) utvikle og dekke bedrifters og offentlig sektors behov for distribusjon, salg og rådgivning både til privat- og bedriftsmarkedet

Det er primært gjennom dette landsdekkende nett av kundebetjeningspunkter Posten Norge BA fyller konsesjonskravene om å levere landsdekkende basistjenester til rimelige priser og til god kvalitet, herunder tilby grunnleggende banktjenester i hele ekspedisjonsnettet.

#### *3.2.3.1 Tjenester i ekspedisjonsnettet*

Postens ekspedisjonsnett består pr 31.12.99 av følgende betjeningspunkter:

- 881 Postkontorer (drevet av Posten Norge BA)
- 376 Kontraktspostkontorer (drevet av samarbeidspartner)
- 2.370 Landpostruter (drevet av Posten Norge BA)

Gjennom ekspedisjonsnettene utvikler og tilbyr Posten distribusjon av landsdekkende posttjenester (basistjenester) og grunnleggende banktjenester ihht konsesjon, samt salg og rådgivning knyttet til distribusjon av tjenester både fra eksterne og interne kunder (andre forretningsområder i Posten).

Teknologiutviklingen skaper endringer i kundebehov og -adferd som får direkte innvirkning både på omfang av og innhold i Postens ekspedisjonsnett. Det er fortsatt en sterk reduksjon i volum for manuelle transaksjoner gjennom nettet. Det stilles økte krav til service, tilgjengelighet og kompetanse fra kunder som på mange områder kan få dekket sine behov via andre distribusjonskanaler, både fysiske og elektroniske.

Posten Norge BA har siden høsten 1999 arbeidet med en total gjennomgang av selskapets strategi for den videre utvikling av ekspedisjonsnettene. Posten vil legge opp til en offensiv satsing gjennom å øke tilgjengeligheten og servicetilbudet til kundene, som bl.a. bygger på et kjedekonsept basert på følgende hovedelementer:

« *Posthandel*»; vil være enheter drevet av Posten Norge BA med et bredt sortiment av tjenester og med et særlig fokus på salg.

«*Post i Butikk*» og «*Offentlige servicekontorer*»; vil være enheter som drives på kontrakt av samarbeidspartnere og med særlig fokus på tilgjengelighet.

« *Posten Bedrift*»; vil være enheter drevet av Posten Norge BA med fokus på salg og drift av logistikk-løsninger for bedriftsmarkedet.

Innenfor dette konsept legges det opp til en økning av det totale antall kundebetjeningspunkter, men med en dreining fra egedrift til drift på kontraktsbasis. Saken vil bli fremlagt for Stortinget til behandling i egen stortingsmelding våren 2000.

### 3.2.3.2 Tjenester i omdelingsnettene

Postens omdelingsnett består pr 31.12.99 av følgende betjeningspunkter:

- 2.370 landpostruter (drevet av Posten Norge BA)
- ca 5.100 lokalomdelingsruter (drevet av Posten Norge BA)

Gjennom omdelingsnettene leverer Posten fysisk distribusjon av landsdekkende posttjenester (basistjenester) ihht konsesjon og på oppdrag fra berørte forretningsområder (produkteiere) i Posten. Posten vil i perioden også aktivt søke å tilføre omdelingsnettene nye inntektsbringende tjenester og oppgaver basert på den unike infrastruktur dette nettet utgjør, og som kan nå alle hustander i Norge vanligvis 6 ganger i uken, men ikke mindre enn 3.

Som det fremgår av figuren i pkt. 3.2.1.1 har det gjennom nittitallet vært sterk volumvekst innenfor distribusjon av fysisk informasjon. Imidlertid holdes det beredskap for at veksten i perioden vil stagnere og sannsynligvis avta. Det vil gi Posten nye utfordringer mht å tilpasse kapasiteten i omdelingsnettene. Også bruk av ny produksjonsteknologi innen sortering- og transportfunksjonen vil medføre behov for å justere kapasiteten i denne del av Postens produksjonssystem.

Dagens omdelingssnett produserer distribusjonstjenester med høy kvalitet, og særlig innrettet mot prioriterte postsendinger med krav til høy presisjonsgrad i distribusjonen. Posten vurderer imidlertid å gå sterkere inn i markedet for distribusjon av sendinger med lavere prioritet, for eksempel rekla-

mesendinger. Posten vurderer å etablere et eget omdelingsnett for denne type distribusjon i områder hvor det er forretningsmessig grunnlag for det.

### **1.3.3 Service- og støttefunksjoner**

Service- og støttefunksjoner omfatter funksjoner og arbeidsoppgaver som ligger utenfor Postens kjernevirksomhet, men som likevel er viktige elementer for forretningsdriften. Støttefunksjonene i Posten er i hovedsak konkurranseutsatt, dvs at interne enheter i Posten i prinsippet (dvs etter en viss «fredningstid») står fritt til å velge andre leverandører av samme tjenestene, dersom egen tjeneste ikke er konkurransedyktig på pris og kvalitet.

Følgende service- og støttefunksjoner er etablert som egne enheter med tjenesteleveranse primært til øvrige enheter i postkonsernet:

#### *Eiendom*

Posten er en av landets største eiendomsbesittere. De fleste eiendommene er i områder hvor alternativ nytte og markedspris ved salg vil være lav. Eieendomsdrift og -portefølje er organisert i egen enhet for å sikre best mulig drift og sammensetning mellom eid og innleid areale. Enheten planlegges foreløpig ikke skilt ut som eget selskap i postkonsernet.

#### *Renhold og kantiner*

Denne funksjonen i Posten er etablert eget aksjeselskap, Posten ServicePartner A/S, fra 1.1.2000, hvor Posten eier 85% og ISS Norge AS 15%. Selskapet tilbyr først og fremst renholds- og kantinetjenester til Posten, men vil også se på mulighetene til å kunne tilby sine tjenester til kunder utenfor Posten, og da først og fremst i de deler av landet hvor man har kapasitet og mulighet for dette.

#### *Økonomi og lønn*

Posten Økonomitjenester AS ble etablert 1.1.2000 og lagt inn som et 100% eid datterselskap under Posten SDS A/S. Konseptet bygger på samme hovedprinsipp som Posten ServicePartner AS, og leverer lønn- og økonomitjenester til øvrige enheter i postkonsernet. Gjennom etablering i eget selskap, vil ledig kapasitet kunne utnyttes til å vinne kontrakter også utenfor Posten.

Det legges i denne sammenhengen opp til at selskapet Bluegarden A/S, som blant annet har oppdrag med lønn og personaltjenester for 500.000 lønns-mottakere i Norge og Danmark (innenfor amtsadministrasjoner), ytterligere styrker og bredder Postens tjenestetilbud i dette markedssegmentet.

## **1.4 Samfunnspålagte oppgaver**

---

Posten er gjennom konsesjon pålagt et bredt spekter av samfunnspålagte oppgaver. Dette som en motytelse til eneretten knyttet til befordring av lukkede og adressert brevpost inntil 350 gr. I forlengelsen av endringene i Postloven, ble Posten gitt ny konsesjon med virkning fra 29.10.1999.

Den nye konsesjonen omfatter flere basisprodukter enn tidligere. I tillegg er kravene til eksisterende produkter skjerpet. For de viktigste brev- og pak-

keproduktene, er målsetningene om leveringspålidelighet opprettholdt, men det er nå definert et nedre krav til leveringspålidelighet. Videre er enerettsområdet avgrenset noe.

#### 1.4.1 Krav om produkttilbud

Krav til basisprodukter i konsesjonen er gjengitt nedenfor, supplert med de produkter som for tiden tilsvarer konsesjonskravene.

Tabell 1.1:

Konsesjonskrav	Produkter
Prioritert brevpost	A-post, innland og utland
Uprioritert brevpost	B-post, innland og utland
Adresserte massesendinger	Adressert C-post innland
Uadresserte massesendinger	
Uadressert C-post innland	
Aviser og blad i abonnement	Avis: 2 servicenivåer (som A- eller B-post) Blad: 3 servicenivåer (som A-, B- eller C-post)
Lettgods	Norgespakken innenlands, utenlandstilbud tilpasset mottakerlandets tilbud
Rekommandert post	A-post, B-post m/oppkrav (tilleggstjeneste)
Verdipost	A-post (m/tilleggstjeneste)
I tillegg er det stilt krav om at Posten tilbyr følgende tjenester:	
Postbankens grunntjenester	Dvs. oppretting av konti, innskudd, uttak og betalings-tjenester
Portofritak for blinde	
Sendinger med blindeskrift, innland og utland	
Beredskapsoppgaver	

Enerettsområdet omfatter lukket og adressert brevpost inntil 350 gram eller 5 ganger grunntaksten. Eneretten ble gjennom lovendringene noe innskrenket i 1999, da bøker, kataloger, aviser og blad ble unntatt eneretten selv om disse sendes i lukket adressert form. Samferdselsdepartementet godkjenner priser for prioritert brevpost innenlands innenfor enerettsområdet

#### 1.4.2 Krav til tilgjengelighet

Det er i ny konsesjon fastsatt at det skal være minst ett postkontor/kontraktspostkontor i hver kommune. Posten har postkontor/kontraktspostkontor i alle kommuner, unntatt Ramnes i Vestfold. Posten Norge BA har søkt om dispensasjon fra konsesjonen ift Ramnes kommune. Den varslede omstillingen i ekspedisjonsnettet, jf pkt 3.2.3.1, vil gi økt service og tilgjengelighet i forhold til i dagens tilbud.

Pr 31.12.1999 var det 3.627 kundebetjeningspunkter i Postens ekspedisjonsnett, jf pkt 3.2.3.1 i dette dokument.

Post- og teletilsynet og Posten Norge BA i fellesskap fastlagt kriterier for plassering av utleveringspostkasser ift bolig. Utleveringspostkasser skal iflg

retningslinjene som hovedregel plasseres innenfor følgende avstandsbegrensninger:

- inntil 100 meter fra boliggrense i tettbygde strøk
- inntil 250 meter fra boliggrense i spredtbygde områder

Avstandene angir maksimalavstand fra boliggrense til postkasse. Hovedtyngden av postmottakere har i dag langt kortere avstand enn dette.

Frimerker kan kjøpes på postkontor og hos landpostbud, i kiosker, hoteller og i flere forretninger og hos landpostbudet. Pakkepost innleveres og utleveres på alle postkontorer/kontraktspostkontorer og landpostbud. Sistnevnte henter og leverer pakkeposten på døren eller der postmottakeren avtaler med landpostbudet.

Det er i tillegg om lag 36.000 røde og gule postkasser for innlevering av brevpost, plassert på trafikknutepunkt og der folk ferdes. Det er tilgang til grunnleggende banktjenester i hele Postens ekspedisjonsnett. Utover dette har tilgangen til banktjenester generelt økt sterkt de siste årene blant annet i form av brevgiro, uttaksmuligheter i forretninger, internettbank, kortautomater og telefon.

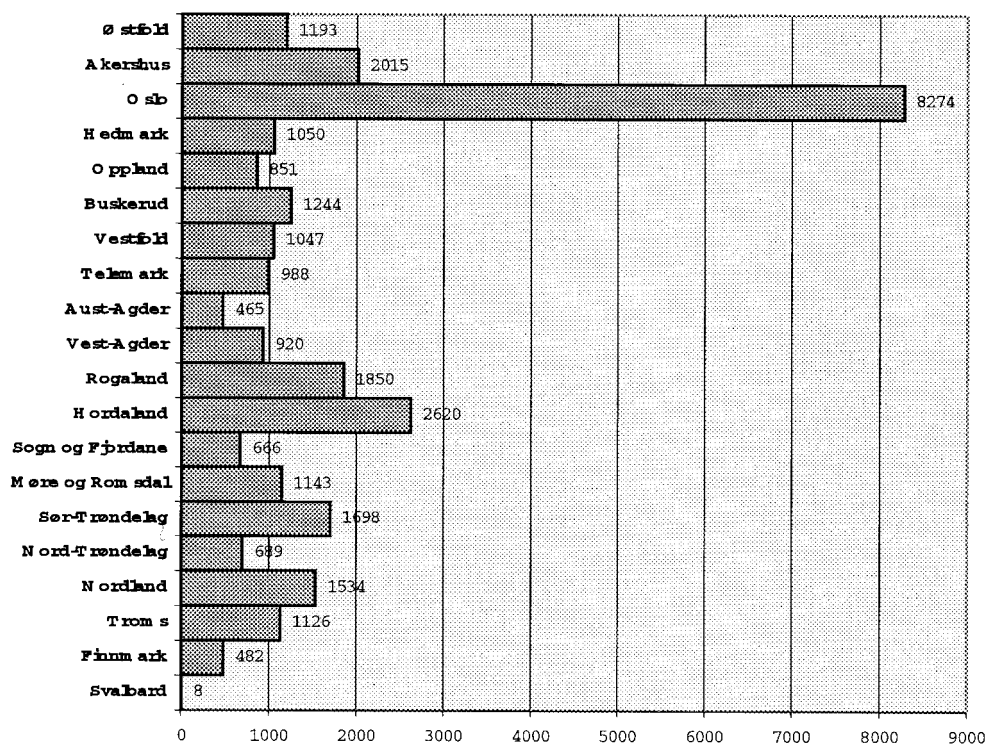
Totalt sett har tilgjengeligheten til de samfunnspålagte tjenestene etter Postens vurdering aldri vært bedre.

#### **1.4.3 Krav til fremsendingstid**

Postens konsesjon stiller krav om at minst 85 % av den prioriterte brevposten skal være fremme hos mottaker dagen etter innlevering (over natt).

Posten hadde i første del av 1999 ikke tilfredsstillende leveringspålidelighet på den prioriterte brevposten. Årsakene er sammensatte, men kombinasjonen av lørdagsomdeling, ny hovedflyplass, og innkjøringsproblemer for nye sorteringsmaskiner på Brevsenteret i Oslo var viktigste enkeltårsaker. Det ble satt inn en rekke omfattende tiltak for å bedre leveringspålideligheten. Disse er nærmere omtalt i årsrapport 1999 til Post- og teletilsynet.

Som det fremgår av figuren nedenfor, har andelen prioritert brevpost levert neste dag hatt positiv utvikling gjennom hele 1999. Denne positive utviklingen ser også ut til å fortsette inn i år 2000. Det store volumet med julepost i desember trekker hvert år ned resultatene for 4. kvartal. På tross av at mye post fortsatt blir forsinket grunnet forsinkelser i flytrafikken, forventes på kort sikt andelen prioritert brevpost som blir levert neste dag å ligge over 85%.



Figur 1.3

En andel av den prioriterte brevposten har ordinært to dagers leveringstid. Dette skyldes at det på enkelte transportstrekninger ikke er offentlig kommunikasjon som gjør levering neste dag mulig. Når 85% av brevposten leveres neste dag, innebærer dette noen prosentpoengs bedre leveringspålitelighet.

Etter hvert som de langsiktige tiltakene, som endret sorteringskontorstruktur, nytt brevsenter i Oslo, automatisering og driftstilpasninger blir implementert forventes signifikant økning i leveringspåliteligheten. Effektene av disse tiltakene vil komme gradvis fra 2001 til 2004. Innenfor omdelingstjenesten er det satt inn en rekke incentiver for å rekruttere nye medarbeidere til Osloregionen. Dette gjelder både lønn og andre tiltak, men fortsatt er stillinger ledige, spesielt i lørdagsomdelingen, samtidig som denne del av virksomheten har høy turnover.

#### 1.4.4 Forslag til justeringer i dagens konsesjon og virkeområde for postloven.

##### *Fjerne krav til fremsendingstid for uprioritert brevpost*

I forbindelse med omstillingen i sorteringsfunksjonene, vil en del av kostnadsbesparelsene hentes ved å redusere fra tre til to produksjonsstrømmer. Posten ønsker i forbindelse med omstillingen å segmentere klarere gjennom å foredle prioritert brevpost som et høykvalitetsprodukt hvor leveringstid er sentral parameter, og supplere dette med et uprioritert brevprodukt hvor pris er sentralt.

For å oppnå klarere skille mellom prioritert og uprioritert post må produksjonskostnadene for lavprisproduktet optimaliseres. Dagens krav til fremsendingstid for den uprioriterte brevposten gir lite rom for klarere segmentering og redusert mulighet for å tilpasse produksjonen, slik at prisen på produktene kan senkes.

Det foreslås derfor at kravene til fremsendingstid for uprioritert brevpost tas bort, slik at uprioritert brevpost kan prises i forhold til beste produksjons-

tilpasning, og dermed gi lavest mulig pris for kundene. Bortfall av krav til frem-sendingstid vil ikke komme i konflikt med kravet om geografisk enhetsporto.

### *Distribusjon av uadressert reklame*

I markedet for distribusjon av reklame er det sterk konkurranse, både fra andre distribusjonsselskaper og fra aviser og andre medier. Innstikk i aviser og blader er den viktigste konkurrenten til Posten, ved siden av konkurrerende distributører. Konkurransen gir sterkt prispress og lave marginer på forsendelser av uadressert reklame. Konesjonen påvirker Postens konkurransebetingelser i dette markedet på tre sentrale punkter:

- Kravet til kostnadsbasert prising har medført pålegg om at prissystemet skal endres, slik at reelle kostnadsforskjeller fremkommer.
- Posten har plikt til å fremsende konkurrenters reklame der konkurrentene ikke finner det lønnsomt å gjøre dette selv.
- Fullt innsyn i rabattbetingelser og konkurransemessige forhold, uten at tilsvarende innsyn kreves av konkurrenter.

Posten har til nå lagt vekt på at produktene skal være lønnsomme ut fra totalbetraktning, men med en prisutjevning mellom tettbygde og spredtbygde områder i form av geografisk enhetsporto. Prisutjevningen har vært foretatt i lys av sterke politiske singaler som er uttrykt om rimelige og enhetlige priser uavhengig av geografiske avstander.

Den nye konsesjonens krav om kostnadsbasert prising, og den praksis som er lagt opp i forhold til dette kravet, medfører at Posten ikke lenger kan utjevne kostnadsforskjeller mellom tett- og spredtbygde områder. Når konkurrenter som ikke selv finner det lønnsomt å distribuere i spredtbygde områder, overlater ulønnsom egendistribusjon til Posten, vil Posten måtte møte denne situasjonen med å et tilpasset prissystem. Konsekvensen er at Postens kunder som hovedsakelig distribuerer reklame i distriktene, vil måtte betale en høyere pris for å dekke kostnadene ved omdeling i spredtbygde områder.

Posten legger i denne sammenheng til grunn at det ikke er ønskelig at statlig kjøp av posttjenester også skal anvendes som delbetaling til distribusjon av reklame. På denne bakgrunn kan det stilles spørsmål ved om fremsending av uadressert reklame bør omfattes av konsesjonen, gitt konkurransesituasjonen og den praksis som følges. Det settes ingen krav om distribusjon av reklame i EU-direktiver som styrer postvirksomheten.

Posten foreslår at kravet om distribusjon av uadresserte sendinger tas ut av konsesjonen, slik at aktørene i bransjen gis like konkurransevilkår for distribusjon av reklame.

## **1.5 Organisering og styring av virksomheten**

---

### **1.5.1 Vurdering av selskapsform**

Posten er i dag organisert som et særlovsselskap etter Postselskapsloven med tilhørende vedtekter. Postselskapsloven bygger i hovedsak på lov om aksjeselskap (statsaksjeselskap).

Dagens selskapsform har stort sett gitt selskapet med dets styrende organer nødvendig handlingsrom og -frihet for utvikling og drift av den samlede

virksomhet. Likevel er særlovsformen spesifikt utviklet for å gi Posten en hensiktsmessig og tilfredsstillende styrings- og tilknytningsform til eier slik situasjonen var midt på 1990-tallet.

Markeds- og konkurransesituasjonen for aktørene i postbransjen er vesentlig endret siden den gang, og vil fortsatt være i sterk utvikling. Det er i en slik situasjon viktig at Posten, som den ledende nasjonale aktør, også kan operere under de samme konkurranse-, styrings- og driftsbetingelser som øvrige nasjonale og internasjonale aktører i markedet.

Posten vil i perioden nærmere vurdere mulige alternative former for styring og drift av konsernets samlede virksomhet, herunder en nærmere vurdering av fordeler og ulemper knyttet til omdanning av Posten Norge BA til ordinært aksjeselskap etter aksjeloven. Postens utgangspunkt er å sikre at selskapet til enhver tid har en selskapsform som gir konkurransevilkår på linje med andre aktører i markedet, og gir best mulig grunnlag for optimal verdiskaping i selskapet.

### **1.5.2 Posten vil søke desentral lokalisering av virksomheten**

Lokalisering av salgs, produksjons- og distribusjonsenhetene i Posten er grovt sett bestemt av nærings- og bosettingsstruktur i landet. Større produksjons- og distribusjonsenheter er lokalisert ved trafikknutepunkter for å sikre mest mulig optimal logistikkflyt.

Sentralfunksjoner er i hovedsak lokalisert i Oslo, med regionale enheter for viktige funksjoner, som HMS, personalfunksjoner og lønn. Posten vil i årene arbeide for å opprettholde og skape nye arbeidsplasser på steder der ansatte blir berørt av omstillingstiltak. Et virkemiddel i denne sammenhengen vil kunne være tilbud om offentlig servicekontor for de kommuner som ønsker en løsning hvor kommunen selv på kontrakt overtar posttjenesten, og Posten kjøper tilbake tjenester på kommersielle vilkår. Jfr i denne sammenheng egen Stortingsmelding våren 2000 om omstilling av ekspedisjonsnettet.

Elektroniske tjenester kan i prinsippet produseres hvor som helst, og trenger således ikke lokaliseres i pressområder. Grunnfilosofien i Posten er at virksomheten lokaliseres der den egner seg best. Tunge enheter for bearbeiding og lagring av elektronisk basert informasjon er lokalisert i Mo i Rana, på Gjøvik og i Trondheim. Lokaliseringen utenfor pressområder har vært vellykket, ved at avdelingene har vist seg å få jevn tilgang på rett kompetanse og stabil arbeidskraft. Geografisk spredt etablering har gitt praktiske erfaringer som vil være til nytte når kontrakter basert på outsourcing fra andre virksomheter skal gjennomføres. Posten vil kunne lokalisere dette der det er mest optimalt, for eksempel i forhold til desentralisering av offentlig virksomhet.

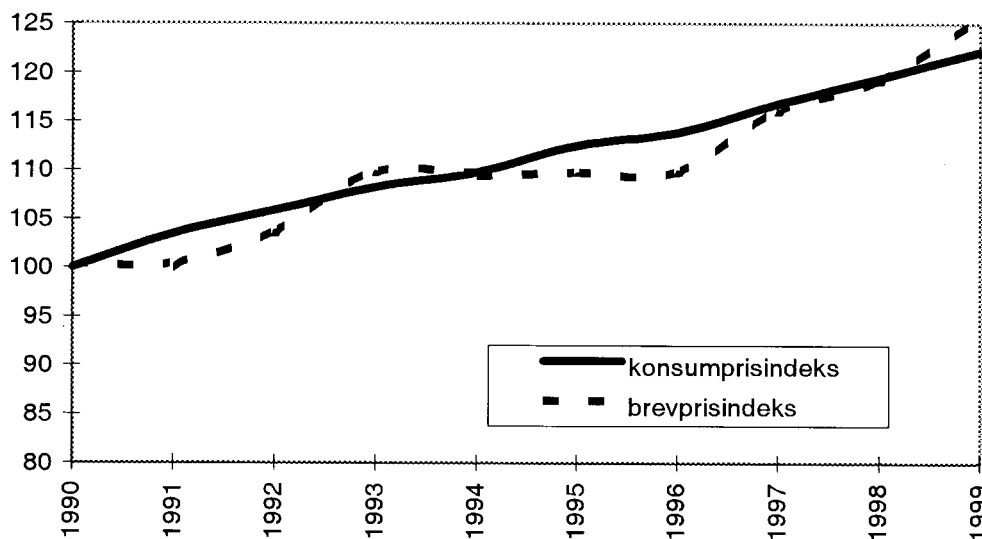
Postens Kundeservice er lokalisert til Sarpsborg i Østfold. Enheten betjener andre enheter i postkonsernet hele landet med stor suksess. Postens Kundeservice vurderes ytterligere utvidet for å kunne ta nye oppdrag og flere kunder. I denne sammenhengen vurderes flere geografiske lokaliseringenheter.

En rekke støttefunksjoner i Posten Norge BA ligger godt til rette for å bli lokalisert til distriktskommuner. Fordelen ved slik lokalisering vil være flere; lavere arbeidskraftkostnader gjennom lav turnover, stabil kompetanse og lave kostnader til lokaler gir billigere tjenester. Posten vurderer konkret slik flytting av funksjoner som call-sentre, lønnsadministrasjon, register- og arkiv-



funksjoner, og vil arbeide aktivt for å vinne kontrakter for å drive slike tjenester på vegne av andre.

Totalt var det 31.614 ansatte i Posten pr 31.12.1999. Nedenstående figur viser geografisk fordeling av fast ansatte pr fylke.



Figur 1.4

<sup>1</sup> Tallene i figuren er eksklusive ansatte i datterselskapet Posten SDS A/S og de utskilte enhetene i Posten Service.

#### *Postnettet videreutvikles for å møte økt konkurranse*

Den generelle markedsutvikling og konkurransesituasjon vil stille skjerpede krav til Posten i videreutvikling av postnettet. Endrede kundebehov og -krav må møtes med nye tjenester, nye distribusjons- og produksjonsløsninger, nye teknologiske løsninger og ny og endret kompetanse.

Utviklingen vil gi fortsatt nedgang i transaksjonsvolum for de tradisjonelle tjenester i postnettet, og fortsatt behov for omfattende effektiviseringstiltak i produksjonssystemet og i administrative funksjoner. Denne utvikling vil sette krav til fortsatt omdisponering og reduksjoner i bemanningen, samt tilpassing av de ansattes kompetanse. Selv med stor fokus på utvikling av nye tjenester, vil ikke dette kunne kompensere for nedgangen i transaksjonsvolum for de tradisjonelle posttjenester. For å lykkes med omstillingene vil Posten vil ha et høyt ledelsesmessig fokus og engasjement i prosessene, slik at effekten kan tas ut og konkurranseevnen styrkes.

#### **1.5.3 Styrking av kompetanse**

Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde de menneskelige ressurser og kompetanse, vil være sentral for at bedriften skal være konkurransedyktig i årene som kommer. Kompetanse i denne sammenheng vil være såvel formell og uformell utdanning som erfaring, egnethet og motivasjon.

Hovedtyngden av de ansatte i Posten Norge BA har bedriftsspesifikk kompetanse bygget opp gjennom internopplæring og et sterkt indre arbeidsmar-

ked. Kompetansen er derfor i stor grad homogen, og preget av god og bred kjennskap til bedriften.

Endringene i marked og teknologi utløser behov for å justere kompetanseprofilen. Posten har høy turnover, spesielt i driftsrelaterte stillinger i pressområdene. Dette vil gjøre nedbemanningen noe enklere, men medfører i turbulente tider samtidig en økt fare for kompetanseflukt, samt større vansker med å rekruttere ønsket kompetanse.

De siste årene er det til sentralt nivå, i konsernet og i forretningsenhetene, rekruttert en del arbeidstakere med høyere utdanning og erfaring fra næringslivet. Det er mulig, men ofte kostbart å rekruttere ønsket kompetanse i pressområdene. I tiden framover forventes dette særlig å gjelde ufaglært arbeidskraft. Det blir derfor viktig å iverksette omskolering og skape geografisk mobilitet i bemanningen for å sikre nødvendig arbeidskraft. Likevel forventes slike tiltak kun til en viss grad å avhjelpe behovet for å rekruttere egnet kompetanse. Spørsmålet om lokalisering av arbeidsplasser kan derfor også være et moment i kompetansebyggingen.

Situasjonen gir i tillegg et ekstra behov for å fokusere på tiltak for å mobilisere og bedre utnytte medarbeidernes kompetanse. Dette både i form av tiltak for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet, og bruk av motivasjons- og belønningsordninger for å bidra til økt mål- og resultatoppnåelse både på individ- og bedriftsnivå.

#### **1.5.4 Ekspedisjons- og omdelingsnett**

Omstillingen i ekspedisjonsnett, jf pkt 3.2.3.1 Tjenester i ekspedisjonsnett, vil gi overtallighet både i distriktene og i byer/sentrale strøk. Omfanget av overtallighet vil være avhengig av i hvor stor grad det kan etableres kontraktspostkontorer og offentlige servicekontor med posttjenester, og i hvilken grad kontraktspartnerene kan overta en del av Postens ansatte. Også disse forholdene vil bli nærmere omtalt i stortingsmeldingen om videreutvikling av Postens ekspedisjonsnett som fremlegges våren 2000.

I omdelingsnett vil en omfattende omlegging til maskinell sortering ved alle de største sorteringsterminalene også i stor grad påvirke behovet for manuell kapasitet i ankomstsorteringen. Den personalmessige effekten av dette vil gi overtallighet, og vil særlig komme på steder med mange lokalomdelingsruter, dvs i byer og mer tettbygde strøk. Landposttjenesten forventes å bli mindre påvirket av disse endringene.

Imidlertid er den løpende «turnover» i lokalomdelingen i de større byene så vidt høy, at planlagt effektivisering bør kunne oppnås uten oppsigelser i disse områdene. Det vil imidlertid være nødvendig med noe kompetanseutvikling og -tilpasning på grunn av endringer i arbeidsrutiner og samhandlingsformer.

#### **1.5.5 Sorterings- og transportnett**

Posten vil i perioden gjennomføre en betydelig satsing på å effektivisere sorterings- og transportnett gjennom strukturendringer og automatisering. Dette vil gi grunnlag for å trekke ut store gevinster både i forhold til kvalitet og kostnadseffektivisering.

Det er i denne sammenheng vedtatt å bygge nytt brevsenter i Osloregionen. Brevsenteret vil erstatte eksisterende senter i Oslo sentrum, og som ikke er dimensjonert for de brevvolumer som i dag håndteres. Det nye brevsenteret vil også ha en mer gunstig lokalisering i forhold til Gardermoen.

Omstillingen vil strekke seg til 2004. Omfattende investeringer i bygninger og utstyr vil beløpe seg til ca 2.4 mrd. kr målt i 1999 kroner, med tyngden av investeringer i perioden 2001-2003.

Effektivisering av sorterings- og transportfunksjonen ut fra de foreliggende fremdriftsplaner tilsier at bemanningsreduksjonen først inntreffer fra 2001, etterhvert som nye bygninger og maskinpark er i ordinær drift. Effekten vil særlig være lokalisert til steder hvor maskinparken installeres, og uttaket vil skje over kort tid. Det forventes beskjeden mulighet for overføring av sorteringspersonale til andre arbeidsområder.

#### **1.5.6 Effektivisering av stabs- og støttefunksjoner**

Interne analyser viser et betydelig potensiale for effektivisering av konsernets samlede administrative funksjoner og prosesser. Et eget prosjekt, «Effektive Administrativ Prosesser» (EAP), er igangsatt for å identifisere og koordinere gjennomføring av effektiviseringstiltak innenfor disse funksjonene.

Endring av arbeidsprosesser og -organisering, systemendringer mv vil gi mer effektive stabs-, salgsstøtte- og administrative funksjoner. Effektiviseringen vil gi overtallighet, først og fremst i byer og regionale tettsteder der disse funksjonene hovedsakelig er lokalisert.

#### **1.5.7 Konsernet tar et samlet grep om omstillingsarbeidet**

Posten har unngått omfattende bruk av oppsigelser i forbindelse med omstilling. Gjennom å sette fokus på løsningsorienterte omstillingstiltak, har de fleste overtallige kunnet tilbys ny jobb internt i Posten eller fått hensiktsmessige fratredelsesordninger. De omstillinger som Posten nå står overfor er mer komplekse enn tidligere, og vil med få unntak omfatte hele Posten.

*Posten etablerer en egen omstillingsenhet for å koordinere omstillingsarbeidet*

Det vil bli etablert en enhet på konsernnivå og med det nødvendige antall regionale og lokale enheter, dimensjonert ut fra det behov som framstår til enhver tid. Enheten skal yte støtte til og kvalitetssikre omstillingsarbeidet i linjeorganisasjonen, samt koordinere og i nødvendig grad styre omdisponering og rekruttering av kompetanse/personalressurser. Enheten skal også håndtere frivillige fratredelsestiltak, herunder være bindeledd til eksterne samarbeidspartnere for aktiviteter som kan bidra til at overtallige får nytt arbeid.

*Omdisponering og rekruttering av arbeidskraft*

Selv om lokaliseringstiltak kan gi nyttige bemanningseffekter, vil en hovedkonsekvens av effektiviseringstiltakene være sentralisering av store deler av produksjonsapparatet til regionale enheter. Dette betyr foruten reduksjon av bemanningen en forskyvning av bemanningsbehovet til pressområder.

Arbeidsmarkedet forventes fortsatt å være stramt i de nærmeste årene. Posten må etablere ordninger for å sikre nødvendig tilgang på arbeidskraft,

særlig i pressområder, bl.a. ved å motivere til flytting og omskolering/omstilling av de ansatte til enheter (geografi), oppgaver og arbeidsordninger som skal beholdes eller utvikles. Gjennom markedsføring av jobbmuligheter og bruk av mobilitetsordninger ønsker Posten å stimulere til mobilitet, herunder bidra til å tilrettelegge forholdene for pendling og flytting.

Det er ikke realistisk å regne med at rekrutteringsbehovet i sin helhet lar seg dekke gjennom frivillig og styrt omplassering. En del av behovet vil derfor måtte dekkes ved nytilsetninger.

### *Tiltak for overtallige*

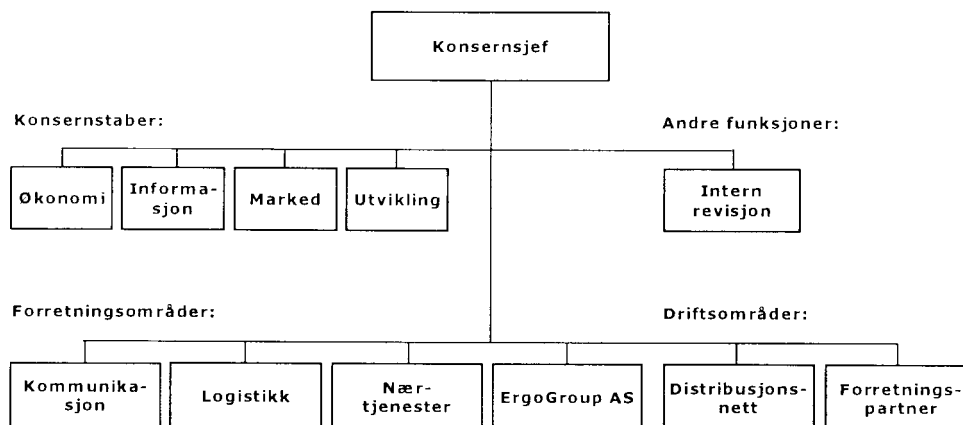
Det vil være nødvendig å si opp tilsatte ved steder og i funksjoner hvor arbeidskraftbehovet er redusert. Ikke alle vil kunne gis ny jobb i Posten. For overtallige arbeidstakere som må slutte, vil Posten tilby kompensasjonsløsninger som skal motivere for fratreden på frivillig basis. Omfanget av omstillingene vil gjøre det nødvendig å søke etter løsninger for de overtallige også utenfor konsernet, eller mellom konsernet og eksterne aktører.

Ressursinnsatsen og kostnadene til tiltak for å skape den ønskede bemanningsprofilen vil være betydelige. I tillegg til at Posten selv vil sette av ca 1,2 mrd NOK for å dekke fremdige omstillingskostnader knyttet til restruktureringer, er kostnader til utbetaling av ventelønn er forutsatt dekket av staten i tråd med bestemmelsene i Postselskapslovens § 63. Det kan bli aktuelt for Posten å ta opp spørsmålet med eier om tilføring av ytterligere midler til omstilling.

## **1.6 Økonomi**

### **1.6.1 Porto- og takstutvikling**

Portoutviklingen 1990-1999 er gjengitt i figuren under. Dersom en måler i forhold til utviklingen i konsumprisindeksen, ser en at portotaksten for laveste vektklasse prioriterte brev stort sett har fulgt konsumprisindeksen.



Figur 1.5

## 1.6.2 Forventet resultat og balanseutvikling

### 1.6.2.1 Historisk utvikling

Posten kan i løpet av de siste tre årene fremvise en positiv utvikling både når det gjelder lønnsomhet og finansiell soliditet. Ved inngangen av år 2000 er den finansielle stilling derfor forholdsvis god. Selskapet hadde i 1999 driftsresultat på 656 mill. kroner, som utgjør en driftsmargin på 5,0 %. Ordinært resultat før skatt var 622 mill. kroner. Konsernets samlede aktiva beløper seg til 7,4 milliarder kroner med en egenkapital på 2,7 milliarder kroner. Dette utgjør en egenkapitalandel på 35,9 %, og er under målsatt egenkapitalandel på 40%. Posten bør på grunn av meget stor andel faste kostnader holde en relativt høy egenkapital. Avkastningen på sysselsatt kapital var i 1999 18,5% som er betydelig høyere enn målsettingen. (15% før skatt).

Ovenstående tabell viser noen sentrale nøkkeltall for Postens økonomiske utvikling i perioden 1997 - 1999.

Tabell 1.2:

	1997	1998	1999
Driftsinntekter	11,2	12,3	13,1
Driftsresultat	0	0,6	0,7
Ordinært resultat før skatt	-0,1	0,5	0,6
Totalkapital	8,4	8,2	7,4
Egenkapital	2	2,3	2,7
Investeringer	0,6	0,7	0,9
Driftsmargin	-0,4 %	4,6 %	5,0 %
Rentabilitet sysselsatt kapital	1,8 %	15,6 %	18,5 %
Egenkapitalandel	24,2 %	28,5 %	35,9 %

### 1.6.2.2 Resultat-og balanseprognose for perioden

I nedenstående beregninger er det ikke tatt høyde for eventuelle strategiske investeringer/oppkjøp i perioden. Disse vil eventuelt ha store balansemessige konsekvenser og redusere selskapets egenkapitalandel, samtidig som de ikke vil gi vesentlige resultatbidrag før mot slutten av perioden.

Tabell 1.3:

Mill NOK	1999	2000	2001	2002
Driftsinntekter	13,1	13,8	14,1	14,1
Driftsresultat	0,7	0,7	0,8	0,9
Avsetninger	0	-1,2	0	0
Gevinst eiendomsalg	0	0,1	0	0
Ord. resultat før skatt	0,6	-0,4	0,7	0,7
Totalkapital	7,4	8,7	9,9	10,2
Egenkapital	2,7	2,7	3,1	3,5
Investeringer	0,9	1,5	1,8	1,2
Driftsmargin	5,1 %	5,1 %	5,6 %	6,1 %

Tabell 1.3:

Rentabilitet syss. kap.	18,5 %	17,9 %	16,0 %	14,4 %
Egenkapitalandel	35,9 %	31,4 %	31,3 %	33,9 %

For perioden under ett vil driftsinntektene avta mot slutten av perioden grunnet substituering og forventet pris- og volumpress ved deregulering i brevmarkedet. En del av forventet inntektsbortfall vil bli kompensert ved utviklingen av nye elektroniske tjenester. Parallelt vil pågående effektiviseringstiltak redusere kostnadene utfra dagens produkt- og tjenestespekter betraktelig. De økonomiske resultater forventes derved å holde seg på et tilfredsstillende nivå når det gjelder driftsmargin (5-6%) mens det forventes en nedgang i avkastning på sysselsatt kapital (fra 20 til 12%) på grunn av høyt investeringsnivå samt at det vil ta tid før nye tjenester vil kompensere forventet inntektsbortfall. Med det høye investeringsnivået de nærmeste årene forventes også egenkapitalandelen å ligge under målsatt nivå på 40%.

Postens utvikling de nærmeste årene vil være preget av de betydelige utfordringer postbransjen generelt står overfor med den kommende liberalisering av brevmarkedet og den teknologiske utviklingen som de viktigste. For Posten innebærer dette skjærpede krav til omstillings-, fornyelses- og utviklingsevne. For å møte denne konkurransen har Posten igangsatt en rekke tiltak der tjenestespekter videreutvikles og utvides samtidig som kundegrunnlaget utvides ved at Posten beveger seg lengre inn i verdikjeden. Disse utviklingsoppgavene setter store krav til kompetanse og kapitaltilgjengelighet.

Det vil ta tid før nye forretningsområder og nye produkter og tjenester vil kompensere for bortfall av inntekter. Derfor vil det være sterk fokus på kostnadsreducerende tiltak for å redusere kostnadsbasen. Eventuell inntektssvikt utover det planlagte må møtes med ytterligere kostnadseffektivisering utover de tiltak som er planlagt i dag.

Postens utgangspunkt for den ovenstående beskrevne utviklingen er god gjennom planlagte og igangsatte tiltak både av kostnadsreducerende art og for å skape nye inntekter. De vesentligste usikkerhetsmomentene finner vi innen følgende områder:

- Den forestående liberaliseringen av brevmarkedet vil kunne gi negative pris- og volumeffekter mot slutten av planperioden. Den teknologiske utviklingen vil uansett gi betydelige volumfall.
- Det forventes avsetninger til omstillingskostnader i størrelsesorden 1.200 millioner kroner i år 2000 for å møte fremtidige forpliktelser ved ledige lokaler og et betydelig antall overtallige. Posten forutsetter i tillegg at ventelønnskostnadene dekkes av staten, og at staten oppfyller sine utestående forpliktelser på 200 millioner kroner i forbindelse med den pågående omstillingen.
- Spørsmålet om fremtidige pensjonsordninger er varslet behandlet i Stortinget i løpet av perioden (bl. a. lov om Foretakspensjon og innskuddsbaserte pensjonsordninger). Dette kan gi betydelige endringer i rammevilkårene for Posten og dermed også usikkerhet når det gjelder de økonomiske konsekvensene.
- Høsten 1999 ble det søkt om konvertering av ansvarlig lån på 400 mill. kroner Konvertering er lagt inn i prognosen.
- En eventuell innføring av merverdiavgift på alle posttjenester har en nøy-

tral virkning på Posten. Skulle imidlertid en innføring skje samtidig med liberaliseringen av brevmarkedet, vil dette kunne slå negativt ut ved at vi får en forsterkning i overgangen til andre former for informasjonsformidling.

- ESA har under vurdering en klage som relaterer seg til en påstand om ulovlig kryssubsidiering/forskjellsbehandling når det gjelder overføring fra det konsesjonspålagte enerettsområdet til lettgodsvirksomheten hos Posten Norge BA. Klagen inneholder ikke angivelse av spesifiserte krav og det er derfor ikke tatt regnskapsmessige avsetninger. Posten Norge har avgitt innspill til klagen hvor forholdene rundt kravet er avvist.

### 1.6.3 Investeringer og finansiering

#### 1.6.3.1 Finans og balanse

##### Investeringer

Postens investeringsbehov for å sikre en rasjonell og effektiv drift og tilpasning til de strukturelle endringene er stort i årene som kommer. Løpende driftsinvesteringer samt investeringer i kostnadsreducerende tiltak er i perioden beregnet til 7,4 milliarder kroner som i alt vesentlig finansieres av egne midler.

Tabell 1.4:<sup>1)</sup>

	Beløp i mill.
Type investeringer	kroner
Drift	2.500
Bygninger og maskiner knyttet til gjennomføring av ny sorteringskontorstruktur (Logistikk 2000)	1.100
Bygging av nytt brevsenter i Oslo-området	1.100
Ekspedisjonsnett	800
Ombygging av BG 14 til nytt hovedkontor for Posten	300
Systemutvikling	400
Omstillingstiltak	1.200
Strategiske investeringer/oppkjøp	5.000
<b>SUM</b>	<b>12.400</b>

<sup>1</sup> Tabellen viser samlet investeringsbehov for perioden 2000 - 2004. Dette fordi prosjektene i all hovedsak vil ha varighet utover planperioden 2000 - 2002.

Tilpasning til strukturendringer i Postens hovedmarkeder vil kreve vesentlige investeringer. Det er gitt et anslag i størrelsesorden 5 milliarder kroner for å opprettholde konkurransekraft gjennom å utvikle mer konkurransedyktige allianser og produktportefølje.

Fortsatt ekspansjon forventes å finne sted i Norge både for å møte kundenes ønske og behov til integrerte løsninger innenfor logistikkområdet og for å utvikle selskapet innen fysisk og elektronisk informasjonsformidling. Internasjonalt vil det være å investere i nettverk for eksempel på logistikkområdet. Det vil også være enkelte områder hvor Posten Norge innehar en spesiell kompetanse eller et fortrinn som med fordel kan videreutvikles internasjonalt

og hvor det vil være aktuelt å foreta oppkjøp eller å gå inn i allianser med ledende aktører i bransjen.

På grunn av store øvrige investeringsbehov, er muligheten til å finansiere ved lån redusert og investeringene må i stor grad skje ved tilførsel av egenkapital. Utvidet egenkapital vil være nødvendig dersom Norge på sikt skal ha et postselskap som skal kunne stå seg i regional / europeisk sammenheng. Egenkapitalutvidelse vil gi Posten nødvendig handlingsrom med henblikk på strukturelle aktiviteter i de kommende år.

Tabell 1.5:

Finansiering	Beløp
Fri kontantstrøm	6.200
Kapitalfrigjøring	800
Låneopptak	3.000
Tilførsel egenkapital	2.400
<b>SUM</b>	<b>12.400</b>

Konvertering av ansvarlig lån kommer i tillegg da dette allerede ligger inne som en forutsetning.

Posten vil med denne finansieringsplanen besitte den nødvendige kapitalbase til å kunne håndtere overgangen til et fullt liberalisert marked og ta del i utviklingen i kjernevirksomheten.

#### 1.6.4 Oppgjørsmoell for statlig kjøp av posttjenester

Konsesjonskravene representerer en vesentlig kostnadsdriver for Posten, og kostnadene ved å produsere de angitte basistjenestene overstiger inntektene fra markedet. Dette være seg både gjennom de krav til fremsendingstid som stilles og krav til produktspekteret.

Underskuddet i forhold til de samfunnspålagte oppgavene dekkes over statsbudsjettet som kjøp av posttjenester. Trafikknedgang i postkontornettet, forventet nedgang i brevvolum kombinert med teknologisk utvikling er faktorer som vil redusere inntektene for Posten innenfor de viktigste konsesjonspålagte produkter og tjenester. Gjennomføring av store omstillingsprosjekter i Posten vil på kort sikt gi økte totale kostnader, men vil gi vesentlig lavere driftskostnader når omstillingene er gjennomført og effektene hentet ut.

#### *Konsesjonen til Posten er tett knyttet til omfanget av statlig kjøp*

Konsesjonen definerer produktspesifikasjonene til de mest sentrale produktene i Posten. Hvordan postnettet skal dimensjoneres og bemannes, er i vesentlig grad bestemt av disse produktspesifikasjonene. Postnettet er dimensjoner slik at leveringspåliteligheten teoretisk sett skal være 100%. Dette er den statiske delen av konsesjonen, og angir den beredskap som kreves. Nivået på det årlige statlige kjøp er med andre ord direkte knyttet mot dimensjoneringen av nettet, og den beredskap nettet skal dimensjoneres etter for å møte konsesjonskravene.

Leveringspålitelighet er den dynamiske faktor i nettet, og et uttrykk for prestasjonen som postnettet leverer. Leveringspåliteligheten i postnettet som



et transportsystem, er tilnærmet alltid forskjellig fra den teoretisk størrelsen som angir produktspesifikasjonene.

Når det gjelder leveringspålideligheten for post, påvirkes denne av

- *Interne forhold*, som følges opp gjennom oppgradering av produksjons- og distribusjonsapparatet.
- *Forsinkelser i rutetrafikk* som Posten anvender for å få fremsendt Posten. (I 1999 var viktigste årsak til forsinket post, forsinkelser på ruteflyene som bringer Posten til og fra Gardermoen)
- *Vær- og føreforhold*.

Viktige kostnadsdrivere i de ulønnsomme deler av postnettet er:

- *Faste postekspedisjoner*. Med den registrerte tilbakegangen i trafikken, blir stadig flere postkontor bedriftsøkonomisk ulønnsomme. Konesjonskravet setter krav til god tilgjengelighet og minimum ett postkontor i hver kommune. Målt i forhold til forretningsmessig kundegrunnlag, er postkontorene skjevt fordelt: I utkantområder er det om lag sju postkontorer/kontraktspostkontorer per 10.000 innbyggere, mens det i sentrale strøk er under to per 10.000 innbyggere.
- *Lørdagsomdeling*. Konesjonen krever omdeling av prioritert post seks dager per uke. Ellers i Europa er fem dagers omdeling normalt, og kravet som settes av EU. Lørdagsomdeling er meget kostnadsdrivende på grunn av at det hovedsakelig må benyttes vikarer i tillegg til den ordinære arbeidsstyrken.
- *Antall sorteringssentraler*. I dag har Posten 54 sorteringssentraler. Strukturen vil bli vesentlig endret som følge av økt automatisering. I ny struktur vil det være 14 ordinære sorteringssentraler for sortering av brev og pakker. For å møte kravene til levering av prioritert brevpost, er disse sorteringsterminalene supplert med 16 sorteringssteder som kun sorterer prioritert brevpost slik at konesjonskravene kan møtes.
- *Kravet til fremsendingstid* medfører videre at det i utkantområder må brukes egen transport for meget små volumer. I disse tilfeller går ofte ordinær rutetrafikk noen timer senere frem, slik at disse ikke kan anvendes hvis konesjonskravene skal oppfylles.

Samferdselsdepartementet gjennomfører pt et prosjekt for å vurdere den samfunnsmessige nytten av Postens tjenesteleveranse innenfor enerettsområdet ift omfang av det statlige kjøp av posttjenester. Også Posten vil foreta en selvstendig gjennomgang av de økonomiske rammebetingelser som er knyttet til dagens oppgjørsmønstre for statlig kjøp av posttjenester. Posten vil i denne sammenheng vurdere om det på sikt vil være hensiktsmessig å fortsette deler av dagens ordning, gitt de endringer i markeds- og konkurransesituasjonen som Posten vil være eksponert for i de kommende årene.

## **1.6.5 Andre forhold**

### *1.6.5.1 Ventelønn*

Forslag om endringer i eksisterende ventelønnsordning vil innebære at BA-selskapene skal overta statens del av avtaleforholdet. Dette innebærer at selskapene selv må bære utgiftene til ventelønn for ansatte som vil bli oppsagt som følge av bortfall av arbeidsoppgaver. Ventelønn er i prinsippet å sammenligne med arbeidsledighetstrygd. Dersom Posten som konsern skal dekke ventelønnsutgifter for oppsagte, vil dette innebære grunnleggende endringer i ram-

mebetingelser for selskapet, og gi svært store ekstraavgifter sammenlignet med andre bedrifter. Dette vil også medføre at selskapet ikke får tatt ut forventede effekter av nødvendige omstillinger, og således bidra til å svekke Postens konkurranseevne både på kort og lang sikt.

En eventuell lovendring i dekningene av ventelønn som medfører at Posten selv må dekke ventelønnskostnadene kan prinsipielt betraktes som dobbeltbeskatning. Som skattesubjekt og personalintensiv bedrift, betaler Posten betydelige summer i arbeidsgiveravgift. Med dette skal utgifter til ledighetstrygd være dekket inn. De fremtidige omstillingstiltakene kan utløse betydelige kostnader i ventelønn. En nedbemanning hvor 1500 årsverk går over på ventelønn gir grovt estimert ventelønnskostnader på 1,2 mrd. kroner forutsatt utbetalinger over 5 år. Ved utbetaling over 8,5 år, som er gjennomsnittlig utbetalingsperiode i dag, vil kostnadene bli 2,1 mrd. kroner. Posten forutsetter at staten finansierer ventelønnsordningen i sin helhet.

#### *1.6.5.2 Pensjon*

Posten Norge BA følger hovedtariffavtalen for staten og har sine pensjonsordninger i Statens Pensjonskasse. Dette gjelder også de selskaper som er skilt ut fra BA (Posten Servicepartner AS og Økonomitjenester A/S). Pensjonsordninger i øvrige AS, samt tilleggsordninger, kjøpes som kollektive tjenestepensjoner i private livselskaper.

Posten har i sine pensjonsordninger betydelige risiki ved mindreakkastning på fondet, reinvesteringsrisiko og regelverksendringer.

Dagens pensjonsordning i Statens Pensjonskasse tilfredsstillende ikke Postens behov til den konkurransedyktig ordning. Det er derfor behov for å utrede spørsmålet om en egen konsernpensjonskasse, herunder ordninger innenfor og utenfor Statens Pensjonskasse. Forutsetningen i vurderingene er at Posten ikke vil få merkostnader ved overgang til nye pensjonsordninger. Dersom forutsetningene om våre rammevilkår ikke blir løst, vil dette kunne ha en vesentlig innvirkning på verdien av Postkonsernet.

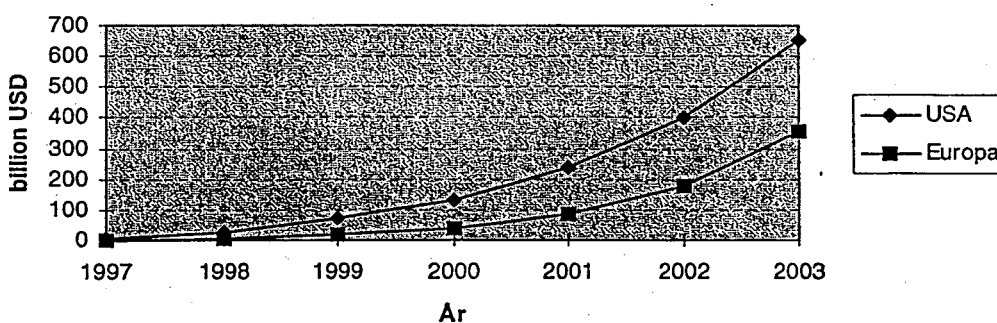
## Vedlegg 2

## Organisasjonsmessige endringer i Posten

## 2.1 Ny organisasjonsstruktur i Posten Norge BA

Den 25. april 2000 ble det innført en ny organisasjonsstruktur i Posten. Hovedstrukturen i konsernet er nå etablert rundt tydelige forretnings- og driftsområder og utviklingsfokuserete staber. Det er etablert en flatere ledelsesstruktur og en operativ konsernledelse som skal fokusere på helhetsløsninger ut mot markedet. Lederne for forretnings-/driftsområdene rapporterer direkte til konsernsjefen.

E-handelsinntekter, 1997-2003



Figur 2.1 Postens organisasjonsstruktur pr. 1. mars 2001

Selskapet er nå inndelt i fire forretningsområder ( *Kommunikasjon, Logistikk, Nærtjenester, ErgoGroup AS (tidligere Posten SDS AS)*), og to driftsområder ( *Distribusjonsnett og Forretningspartner*).

*Kommunikasjon* har ansvaret for å utvikle, markedsføre og selge kommunikasjonsløsninger til bedriftskunder nasjonalt og internasjonalt. Løsningene baserer seg på et kundetilpasset tjenestetilbud, som adresserte brev og adressert reklame (Direct Mail), uadressert informasjon og reklame, aviser og blad i postabonnement, elektroniske og hybride brevtjenester, samt rådgivende og andre verdøkende tjenester knyttet til kundenes behov. Kommunikasjon skal opprettholde Postens markedsposisjon når det gjelder fysisk distribusjon og utvikle en solid posisjon i markedet for distribusjon av elektronisk kommunikasjon.

*Nærtjenester* omfatter formidling av egne og andre forretningsområders tjenester i Postens ekspedisjonsnett. Nærtjenester har ansvaret for all markedsføring og salg mot privatmarkedet. Forretningsområdet skal øke lønnsomheten ved å etablere nye tjenester og bedre tilgjengeligheten til tjenestene.

*Logistikk* har ansvaret for Postens logistikkjenester overfor bedriftsmarkedet og for utviklingen av pakketjenester for privatmarkedet som tilbys gjennom forretningsområdet Nærtjenester. Forretningsområdet skal tilby varelogistikk med tilhørende oppgjørs- og informasjonsstrømmer til nasjonale og internasjonale kunder. Posten Logistikk leverer tjenester i hele logistikkjeden, fra transport, lagring, håndtering, til sluttleveranse hos kunden. Virksomheten skjer i et konkurranseutsatt marked hvor hovedaktiviteten i dag ligger på distribusjon av pakker opptil 35 kg i bedrift- og privatmarkedet. Forretningsområdet driver produkt- og tjenesteutvikling og salg innen dette området. Produksjonen ivaretas gjennom 9 egne terminaler, samt ved kjøp av tjenester internt fra Posten Distribusjonsnett. I privatmarkedet selges forretningsområdets tjenester gjennom avtale med Posten Nærtjenester.

Etter omorganiseringen er *ErgoGroup AS* (tidligere Posten SDS AS) ett av de fire forretningsområdene. Selskapet bidrar bl.a. med utvikling av postale tjenester for nettbrukere, herunder fremstillingen av Postens postkontor på Internett (ePosten). Posten er en dominerende leverandør av logistikkjenester, og ErgoGroup har betydelig kompetanse innen støttende IT-tjenester for dette området. Det er en nærmere omtale av selskapet senere i dette kapitlet.

Når det gjelder driftsområdene, har *Distribusjonsnett* ansvaret for alle aktiviteter ved distribusjonen av postsendinger - fra innsamling, via sorteringsterminaler og transport, til ombæring til postmottakere.

*Forretningspartnerer* er et nyopprettet støtteområde som skal ivareta og utvikle avtaler om kjøp av støttetjenester for Postens øvrige forretningsområder. Gjennom sin virksomhet skal innkjøpsområdet dokumentere leverandørens konkurransedyktighet og sikre at Posten kjøper konkurransedyktige støttetjenester i markedet. Dette gjelder for tiden følgende tjenestoområder: renhold, kantiner, byggtjenester, lønn, personal, regnskap og økonomi. I tillegg kommer en del rammeavtaler på diverse områder, f.eks. vedrørende kjøp av reisetjenester. Forretningspartner forvalter også Postens eiendommer.

Endringene i organisasjonsstruktur skal bidra til at selskapet bedre skal kunne ivareta de krav og forventninger kundene stiller til Posten og effektivisere driften. En større andel av ressursene skal brukes til utvikling av nye løsninger for kundene. Strukturen skal også gjøre det enklere å tallfeste mål og resultater. Resultatansvaret er lagt til det enkelte forretnings- og støtteområdet og resultatfokuseringen skal styrkes betraktelig. For å kunne gjennomføre en reell resultatmåling av områdene, er disse fra 2001 regnskapsmessig atskilt.

## 2.2 Andre organisasjonsmessige endringer

---

I forrige planperiode er det gjennomført en rekke organisasjonsmessige endringer i Posten Norge BA.

Regnskapssentrene i Posten ble 1. januar 2000 overført til selskapet Postens økonomitjenester AS (pr. 1. januar 2001 ErgoBusiness AS), som er et heleid datterselskap av ErgoGroup AS. Selskapet leverer regnskaps- og økonomitjenester til øvrige enheter i postkonsernet, inkl. morselskapet, og ledig kapasitet utnyttes til å vinne kontrakter også utenfor Posten. Omorganiseringen innebar at 115 ansatte ble overført til det nye selskapet.

Siden 1. januar 2000 er også kantinedriften i Posten slått sammen med Postens renhold AS til selskapet Postens servicepartner AS, jf. omtale i St.prp. nr. 1 (1999-2000). Posten eier 85 pst. av selskapet og ISS Norge AS 15 pst. 170 ansatte ble overført fra Posten til datterselskapet i forbindelse med omorganiseringen. Postens servicepartner AS tilbyr først og fremst renholds- og kantine tjenester til Posten, men vurderer også å tilby sine tjenester til kunder utenfor Posten, og da først og fremst i de deler av landet hvor man har kapasitet og mulighet for dette.

Bygningstjenestene ble overført til Postens servicepartner AS den 1. januar 2001.

Posten gjennomfører for tiden et eget prosjekt, «Effektive Administrative Prosesser» (EAP), som har til formål å optimalisere ressursbruken og arbeidsformene innen selskapets administrative prosesser. EAP skal sikre konsernet effektive og funksjonelle løsninger i konsernfelles støtteprosesser. Følgende retningslinjer legges til grunn i EAP:

- Konsernstabene reduseres i omfang og dimensjoneres for å fokusere på strategi og utvikling.
- Tjenester med stort transaksjonsvolum, spesialtjenester for konsernstøtte og støtte til forretningsenhetene organiseres som felles servicefunksjoner.
- For organisering av staber på forskjellige nivå i forretningsområder m.v., skal prinsippet om felles utnyttelse av ressursene legges til grunn.

For å møte den omfattende konkurransen på lettgoods- og ekspressmarkedet i Norden og internasjonalt for øvrig, etablerte de nasjonale postselskapene i Norge, Sverige og Danmark den 1. januar 2000 selskapet Pan Nordic Logistics AB (PNL). De tre postselskapene eier 1/3 hver av selskapet. Den primære

målsettingen for PNL er å utvikle og levere konkurransedyktige logistikk løsninger for ekspress, varer og gods til og fra Norden. Fra 1. juli 2000 er Postens internasjonale lettgods- og kurértrafikk overført til PNL. Postselskapene i Sverige og Danmark har også overført sin tilsvarende trafikk til selskapet. Stortinget ble orientert om etableringen og bakgrunnen for denne i St.prp. nr. 60 (1999-2000) Om ein del saker på Samferdselsdepartementets område.

Posten kjøpte seg i 2000 opp i budbilselskapet Transport Systems International ASA (TSI), som bl.a. inkluderer IL-X, Tiny, Sam's og Glade Hjul. For å styrke konsernets virksomhet innen tredjepartslogistikk kjøpte Posten i 2000 selskapene Oslo Container Stevedor AS og Wajens AS. I november 2000 kjøpte Posten også NSBs lastebilvirksomhet i selskapene Nettlast AS, Nettlast Hadeland AS og Nettlast Helgeland AS. Gjennom dette oppkjøpet har Posten fått tilgang til produkter innen distribusjon av tunggods som selskapet ikke tidligere har hatt.

Postens datterselskap ForbrukerKontakt AS er pr. 1. november 2000 omdannet til et rent distribusjonsselskap for distribusjon av uadressert post.

Det heleide datterselskapet ErgoGroup AS, er et viktig ledd i Postens satsing på elektroniske tjenester m.v. Selskapet er nå ett av Postens fire forretningsområder. Posten Norge BA er den største enkeltkunden. Hoveddelen av virksomheten er imidlertid rettet mot andre store tjenestekjøpere i privat og offentlig sektor. De siste årene har økt bruk av Internett resultert i store endringer i markedet for informasjonsteknologi. Den forestående konvergens mellom tele, data og kringkasting vil ytterligere øke endringsprosessen. Dette har ifølge Posten gjort det nødvendig å foreta en reorganisering av selskapet, slik at de enkelte enhetene hurtig kan tilpasse seg de økonomiske kreftene og kundenes krav. Det tidligere datterselskapet Posten SDS AS ble derfor ved årsskiftet 2000/2001 omorganisert og skiftet i den forbindelse navn til ErgoGroup AS.

ErgoGroup er nå organisert som et holdingselskap for datterselskaper med spesialiserte profesjoner. Selskapets virksomhet er strategisk organisert innenfor tre hovedområder; innsourcing av støttefunksjoner (som f.eks. regnskapstjenester, lønns- og personaltjenester og økonomisk-administrative systemer), infrastruktur tjenester og elektroniske tjenester. I tillegg gjennomfører selskapet konsernovergripende prosjekter innenfor IT. Selskapet representerer hovedtyngden i Postens satsing på elektroniske tjenester.

Posten etablerte i 1999 datterselskapet Posten Escape AS som driver samt utvikler et kjøpesenter på Internett. I februar 2001 har imidlertid Posten inngått en intensjonsavtale om salg av denne nettbutikken. Videre har Posten, DnB og Accenture (tidl. Andersen Consulting) høsten 2000 etablert selskapet Netaxept AS som tilbyr enkel og sikker betaling og kundetilpasset levering av varer som kjøpes fra bl.a. norske nettbutikker. Posten og DnB eier hver 47,5 pst. og Accenture 5 pst. av aksjene i selskapet.

---

---