

Regeringens proposition

1983/84: 34

om ny organisation för postverket

beslutad den 27 oktober 1983

Regeringen föreslår riksdagen att anta det förslag som har tagits upp i bifogade utdrag av regeringsprotokoll.

På regeringens vägnar

OLOF PALME

CURT BOSTRÖM

Propositionens huvudsakliga innehåll

I propositionen föreslås en ny organisation för postverket som innebär en starkare betoning av affärs- och marknadsorienteringen hos verket. Omorganisationen innebär en fortsatt delegering av beslut i den löpande verksamheten från huvudkontoret och nuvarande sju regionförvaltningar till föreslagna 33 postregioner. Därigenom kommer besluten i ökad utsträckning att fattas nära kunderna. Den styrning som huvudkontoret utövar gentemot regionerna skall främst ske genom angivande av mål och kontroll av att målen uppfylls. Inom dessa ramar skall regionerna ges stor självständighet.

Inom huvudkontoret, det nya namnet på centralförvaltningen, inrättas enligt förslaget en avdelning för huvudaffärsområdet Försändelse- och lättgodshantering och en avdelning för huvudaffärsområdet Betalningsförmedling. Genom denna omorganisation och de åtgärder som vidtas inom postverkets kompetensområde i anslutning därtill bör resurserna för affärsutveckling kunna förstärkas, vilket är av största vikt i en situation där marknaden ständigt förändras och konkurrensen ökar – inte minst genom den tekniska utvecklingen. Möjligheterna att åstadkomma en effektiv produktion av tjänster som ännu bättre än idag tillgodoser kundernas, främst företagskundernas, speciella behov bör kunna öka genom denna omorganisation.

I propositionen fastslås att postverkets mål bör vara att ge en hela landet täckande, snabb, säker och lättillgänglig postservice samt att täcka sina kostnader med rörelseintäkter och förränta det kapital som statsmakterna tillskjutit för investeringar. De verksamheter som postverket driver skall alla bidra till att dessa mål uppfylls.

Utdrag
KOMMUNIKATIONSDEPARTEMENTET PROTOKOLL
vid regeringsammansammanträde
1983-10-27

Närvarande: statsminister Palme, ordförande, och statsråden I. Carlsson, Lundkvist, Feldt, Sigurdson, Gustafsson, Hjelm-Wallén, Andersson, Rainer, Boström, Göransson, Dahl, R. Carlsson, Holmberg, Hellström, Thunborg.

Föredragande: statsrådet Boström

Proposition om ny organisation för postverket

1 Inledning

Postverkets huvudorganisation fastställdes senast av riksdagen år 1976 (prop. 1975/76:167, TU 1975/76:26, rskr 1975/76:365). Med hänvisning till det bemyndigande som riksdagen då gav regeringen har vissa förändringar godkänts i huvudkontorets organisation och anmälts till riksdagen i prop. 1979/80:100 bil. 9 sid. 81 och i prop. 1981/82:100 bil. 9 sid. 133. Strävandena mot ökad marknadsinriktning och delegering samt mot resultatansvar för rörelsegrenar och regioner har varit starka motiv för organisationsbesluten. Med hänsyn till erfarenheterna av hur organisationen fungerat och med hänsyn till förändringar i marknaden, som bl. a. innebär allt större konkurrens, har postverket i skrivelser den 28 mars 1983 och den 26 augusti 1983 föreslagit förändringar i den regionala organisationen respektive huvudkontorets organisation.

Förslagen har remissbehandlats. Tablåer över nuvarande och föreslagen organisation, skrivelsen med förslag till organisation för huvudkontoret och en sammanfattning av förslaget till regional organisation bör fogas till regeringsprotokollet som bilagorna 1-5.

De delar av förslaget som kräver riksdagens beslut är

- indelningen av postverkets huvudkontor i huvudaffärsområden,
- den regionala indelningen.

Postverkets förslag i korthet

Postverkets förslag innebär i korthet för huvudkontoret att verksamheten delas in i två huvudaffärsområden - Försändelse- och lättgodshantering och Betalningsförmedling. Huvudaffärsområdena föreslås få resultatansvar, som i sin tur kommer att fördelas till ett definierat antal affärsområden.

Idag är postverket regionalt och lokalt uppdelat på sju postregioner och

59 postområden. Verkets förslag i fråga om den regionala organisationen innebär att antalet postregioner utökas från sju till 33, varav 25 utanför Stockholmsområdet. Regionerna får ett resultatansvar direkt under verkschefen. För samordning av verksamheten inom Storstockholmsområdet bildas enligt postverkets förslag av de åtta återstående regionerna en särskild Stockholmsenhet ingående i huvudkontoret. Dess chef är resultatansvarig inför verkschefen och de åtta regioncheferna i sin tur inför chefen för stockholmsenheten.

Den nya regionindelningen i landet (utanför Storstockholm) bygger på att regionorten normalt skall utgöras av en större ort med stort kundunderlag och omfattande postal produktion. En viktig utgångspunkt är också postverkets transport- och sorteringsstruktur. Vidare bör regionindelningen om möjligt anknyta till övrig administrativ indelning i samhället och till indelningen i näringsgeografiska områden.

Den föreslagna organisationen är en vidareutveckling av den nuvarande organisationen. Motiven kvarstår att i betydande utsträckning decentralisera verksamhet och delegera beslut och ansvar till lokal nivå samt att minska direktstyrningen genom övergång till målstyrning. De postområden, som inte kommer att bilda egna regioner, kommer att ingå som postområden i de nya regionerna. Postområdeschefen blir delresultatansvarig inför regionchefen.

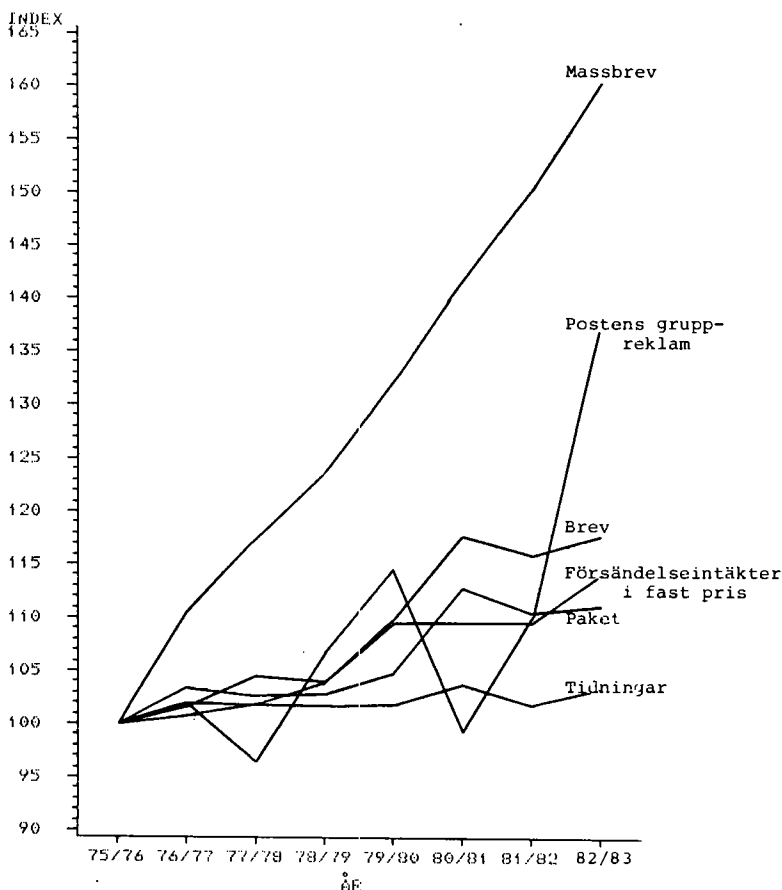
En översikt av postverkets verksamhet

Postverket är ett av landets största serviceföretag med drygt 2000 fasta serviceställen spridda över hela landet. Genom detta nät, som binds samman av ett rikstäckande transportsystem, och genom den rörliga serviceorganisation som bl. a. innefattar stads- och lantbrevbärarna, når postverket varje hushåll i landet. Huvuduppgiften är att svara för landets postservice inklusive postgiroverksamheten. Det innebär att postverket i första hand skall förmedla information, lättgods och betalningar. Dessutom skall sådan annan verksamhet bedrivas som postverket genom sitt nät har speciella förutsättningar för. Bl. a. utförs mot ersättning uppdrag för statens räkning och åt PKbanken.

Postverket är ett företag i näringslivets och allmänhetens tjänst. Den alldeles övervägande delen av intäkterna hänför sig till servicen åt företagen.

Postverket marknadsför *distribution* av meddelanden och av gods som väger högst 20 kg per kolli (lättgods) samt säljer tjänster inom *betalningsförmedlingsområdet*.

Brevet är postverkets viktigaste inkomstkälla. Brevtjänsten är utsatt för konkurrens framför allt genom de nya kommunikationsformer som utvecklas inom teleområdet. På längre sikt kan brevet hotas som kommunikationsmedel av i första hand olika former av datakommunikation. Ett mot-



Figur: Volymförändringar av postverkets tjänster sedan budgetåret 1975/76

drag är att postverket själv tar vara på de möjligheter som teletekniken innebär genom att skapa nya kommunikationstjänster, t.ex. elektronisk postservice (EPS). Genom den taxomläggning som genomfördes under 1981 med en indelning i normalbrev och ekonomibrev har brevposten delats upp i två skilda behandlingsströmmar. Detta har lett till en bättre och säkrare service. En rationalisering och omfördelning av resurserna inom produktionsområdet har skett och effektiviseringen kommer att drivas vidare. Sedan budgetåret 1975/76 har antalet brev ökat med sammanlagt 18%. Det motsvarar en genomsnittlig årlig ökning på 2,5%.

Postverket svarar för en stor del av massdistributionen av information och reklam. Konkurrensen inom denna marknad är hård dels genom direkt konkurrens från enskilda distributionsföretag för oadresserad reklam, dels genom indirekt konkurrens från andra media. Direktreklammarknaden har

dock hittills varit expansiv och postverket räknar med en fortsatt tillväxt inom detta område. Antalet försändelser med information och reklam har ökat med i genomsnitt 5,5% per år sedan budgetåret 1975/76 eller med sammanlagt 46%. Här har antalet massbrev ökat med sammanlagt 60%. Det motsvarar en genomsnittlig årlig ökning på 7%. Postens gruppreklam har ökat med i genomsnitt 4,5% per år eller sammanlagt 38%. Här varierar ändringstakten mycket enskilda år och nivån låg förhållandevis högst budgetåret 1982/83 som ju var valår.

På lättgodsmarknaden har postverket en stark ställning. Mer än 90% av postpaketen skickas av företag. Konkurrensen är hård också på paketområdet. För att kunna hävda sig måste postverket ständigt utveckla sina tjänster bl. a. genom att erbjuda helhetslösningar på kundernas problem. Detta sker i nära kontakt med paketkunderna. Postverket räknar med en viss framtida tillväxt av paketedistributionen. Antalet paket har ökat med i genomsnitt 1,5% per år sedan budgetåret 1975/76 eller med sammanlagt 11%.

Postverket har en viktig roll i distributionen av tidningar till prenumeranter. Av det totala antalet prenumererade tidningsexemplar distribuerar postverket över 40% i sin egen organisation och drygt 20% genom sitt dotterbolag Tidningstjänst AB. Tidningsdistributionen är en stabil marknad, men bedöms sakna tillväxtpöjligheter. Antalet tidningar som distribueras genom postverket ligger ganska konstant kring 600 milj. st. per år. Nivån budgetåret 1982/83 låg ca 3,5% högre än 1975/76.

Intäkterna från samtliga typer av försändelser i fast pris har ökat med 14% sedan budgetåret 1975/76. Det motsvarar en genomsnittlig årlig ökning på 2%.

Betalningsförmedlingen är ett stort och viktigt arbetsområde för postverket. Genom sitt rikstäckande nät av postkontor, postställen och lantbrevbärare samt genom postgirosystemet fungerar postverket som förmedlare av betalningar. Postverket är därvid också entreprenör åt andra uppdragsgivare, främst PKbanken. Postgirosystemet och entreprenaden för PKbanken utgör kärnan i postverkets betalningsförmedling. Ca en fjärdedel av rörelseintäkterna kommer från betalningsförmedlingen.

Betalningsförmedlingsverksamheten i postgirosystemet är en integrerad och mycket viktig del av postverkets kassatjänst. Genom postgirot erbjuder postverket såväl bastjänster – inbetalningar, utbetalningar, gireringar och utlandstjänster – som avancerade företagstjänster såsom inbetalningsservice, fakturabetalningsservice, utbetalningsservice, autogiro och hyresredovisning. Postgirot har i det närmaste 90% av den totala giromarknaden.

Inom postgirot effektueras ca 1,3 miljoner betalningsuppdrag per dag. Den omsatta summan per dag är ca 14 miljarder kronor. En bärande princip i verksamheten är att betalningsuppdragen effektueras samma dag de kommer in till postgirot.

Antalet postgirokonton för företag och privatpersoner är ca 1,1 miljoner. Genom att postverket också handhar PKbankens personkontosystem och giroentreprenaden inom Sparbanksgirot (ca 1,4 miljoner sparbankskonton) har två tredjedelar av alla innehavare av lönekonton tillgång till postgirosystemet.

Antalet uppdrag inom betalningsförmedlingsområdet har ökat med i genomsnitt 3% per år sedan budgetåret 1975/76 eller sammanlagt 23%. Ökningen beror främst på en ökning av antalet gireringar. Antalet uppdrag i postverkets kassor har stagnerat. Här har dock skett en förskjutning mot mer kvalificerade produkter som är dyrare att tillhandahålla. Att antalet uppdrag i postverkets kassor stagnerat betyder därför inte automatiskt att arbetsmängden stagnerat.

Det råder en stark konkurrens inom betalningsförmedlingsområdet, inte minst genom bankerna och bankgirot. Den tekniska utvecklingen beräknas medföra stora förändringar. Användningen av olika former av kredit- och betalkort väntas öka och minska behovet av kontanter. Hushållens räkningar kommer troligen att i ökad utsträckning betalas genom direkt överföring mellan konton. Detta minskar besöksfrekvensen på postkontoren.

För att hävda sig i konkurrensen satsar postverket på en stark utveckling av produkter, service och marknadsföring inom postgirosystemet, men måste också kunna återfalla på en hög kvalitet i service och marknadsföring i det rikstäckande servicenätet av postkontor, postställen och lantbrevbärare. Effektiviteten i detta nät har en stor betydelse för hur postgiroverksamheten kan hävda sig. På samma gång är en gynnsam utveckling av postgiroverksamheten en förutsättning för att servicenätet skall kunna behållas.

Trots satsningen på en utveckling av postgirosystemet tenderar ändå de traditionella betalningstjänsterna i postverkets servicenät att minska. Postverket arbetar därför intensivt med att finna nya uppdrag för postkassorna och lantbrevbärarna inte minst för att kunna finansiera och därmed bibehålla nätet av postkontor och lantbrevbäringslinjer, vilket är av utomordentlig betydelse för att kunna upprätthålla en väl fungerande postservice även i glesbygden.

Det viktiga samarbetet med PKbanken utvecklas bl. a. genom att öka postkontorens möjligheter att ge kvalificerad bankservice åt privatpersoner. Postverket är också inriktad på att intressera den offentliga sektorn för att utnyttja det postala servicenätet i betydligt fler sammanhang än för närvarande – bl. a. för olika former av samhällsinformation. Omfattande arbete bedrivs för att utveckla nya produkter och tjänster bl. a. för olika slag av bokningsservice och biljettförsäljning på postkontoren. Detta sker i samverkan med bl. a. teatrar, idrottsrörelsen, turistnäringen och kommuner. För kassaverksamheten som helhet är postverkets bedömning att dessa insatser av olika slag på marknadsföring och produktutveckling skall leda till att det blir möjligt att i stort upprätthålla nuvarande verksamhetsvolym.

Postverket hade under budgetåret 1982/83 ca 63 500 anställda, motsvarande 49 000 årsarbetskrafter. Antalet anställda har ökat med 9% sedan budgetåret 1975/76. Under de senaste åren har dock personalökningen varit obetydlig.

Postverket har haft en tillfredsställande ekonomisk utveckling sedan mitten av 1970-talet och kunnat täcka sina kostnader för en successivt utbyggd verksamhet med egna intäkter. Prisutvecklingen på postverkets produkter har, sett över en längre tidsperiod, kunnat begränsas till att ligga i nivå med prisutvecklingen i samhället i övrigt. Under senare år har portot stigit betydligt mindre än konsumentpriserna i genomsnitt. Detta har skapat förutsättningar för en hittills någorlunda stabil efterfrågan på postverkets tjänster. En bidragande orsak till den tillfredsställande ekonomiska utvecklingen har varit att postgirot hävdats sig väl på giromarknaden.

2 Allmänna utgångspunkter för mitt förslag

De krav som statsmakterna bör ställa på postverket är enligt min mening att verket skall ge en bra, hela landet täckande postservice. Verkets huvuduppgift är att förmedla skriven, tryckt eller på annat sätt dokumenterad information, betalningar och mindre varusändningar. Servicen skall vara snabb, lättillgänglig och säker. Postverket skall såsom affärsverk över en längre period med sina intäkter täcka samtliga kostnader inklusive ränta på av staten tillskjutet kapital för investeringar. Jag avser att i senare sammanhang ta upp frågan om en ytterligare precisering av målen och om ett rationellare system för statsmakternas styrning av postverket. Ett utvecklingsarbete med denna inriktning pågår i regeringskansliet.

Postverket har under senare tid alltmer börjat komplettera sin verksamhet såsom framgått av vad jag tidigare sagt. Bakgrunden till detta är bl.a. den vikande efterfrågan på de traditionella betalningstjänster som postkontoren utför. Det har blivit allt vanligare att pensioner, sjukpenning etc. sätts in direkt på bankkonton. Vidare har bankomatsystemet byggts ut kraftigt under senare tid. Bl. a. den teletekniska utvecklingen kommer att medföra stora förändringar inom betalningsförmedlingsområdet. Olika former av betalkort väntas bli använda i stor omfattning och minska behovet av kontanter. Vidare kommer troligen en ökad andel av hushållens räkningar att betalas direkt mellan konton. Allt detta minskar besöksfrekvensen på postkontoren. För att på lång sikt kunna hålla servicen i postkassorna och i lantbrevbäringen på nuvarande nivå har postverket kraftigt satsat på att finna nya uppdrag. Exempel på sådana nya tjänster som introduceras på postkontoren är kvalificerad bankservice i samarbete med PKbanken, samhällsinformation, biljettbokning, bokning av fritidslokaler samt videotextservice kallad Postel.

Riksdagen har tagit ställning till en del av denna verksamhet på så sätt

att man anslutit sig till trafikutskottets betänkande (TU 1982/83:110) med anledning av motion 1982/83:515. Utskottet anför i betänkandet att de elektroniska posttjänster som postverket erbjuder utgör ett värdefullt komplement till de tjänster som televerket tillhandahåller. Jag vill betona att de elektroniska posttjänsterna och andra nya tjänster inom postverkets verksamhet bör ses som komplement till distributionen och betalningsförmedlingen som är postverkets huvuduppgifter. De nya tjänsterna skall bidra till att målen om god postservice och kostnadstäckning även fortsättningsvis kan uppnås.

Postverket bör enligt min mening, i enlighet med de förslag verket lagt, få genomföra en omorganisation som innebär en starkare betoning av affärs- och marknadsorientering. Detta är viktigt med hänsyn till de stora förändringarna i marknaden för postverkets tjänster och den ökande konkurrens som postverket får vidkännas inte minst genom den teletekniska utvecklingen. Postverkets tjänster måste utvecklas i nära kontakt med kunderna så att man ännu bättre än idag kan tillgodose olika kunders speciella önskemål. Det förutsätter att besluten fattas så nära kunderna som möjligt. Det är viktigt att klara, väl avgränsade ansvarsområden skapas för att möjliggöra största möjliga delegering av beslutsbefogenheter så att besluten kan fattas snabbt och så att de anställda kan överblicka sin organisation och därmed förstå den bättre och känna större arbetsglädje. Postverket bör i möjligaste mån styras genom att mål anges och resultatet kontrolleras centralt. Ansvar för att uppnå målen delegeras.

Remissinstanserna har inte haft något att invända mot den allmänna inriktningen av organisationsförändringen som postverket föreslagit och som jag ansluter mig till.

3 Två huvudaffärsområden inom huvudkontoret

Mitt förslag: Jag föreslår, i enlighet med postverkets förslag, att det inom verkets huvudkontor inrättas två avdelningar – en för huvudaffärsområdet Betalningsförmedling och en för huvudaffärsområdet Försändelse- och lättgodshantering. Beträffande indelningen i avdelningar av huvudkontoret i övrigt föreslår jag att riksdagen bemyndigar regeringen att besluta efter de i postverkets förslag angivna riktlinjerna för vilka funktioner som krävs utanför huvudaffärsområdena.

Regeringen bör begära riksdagens ställningstagande till inrättandet av de två huvudaffärsområdena inom huvudkontoret. Ytterligare organisatoriska och andra åtgärder inom postverkets kompetensområde krävs för att omorganisationen skall kunna genomföras på ett effektivt sätt och ge de eftersträlvade resultaten.

Postverkets förslag i fråga om huvudkontoret: Enligt postverkets förslag skall vart och ett av de två huvudaffärsområden som skall inrättas vid huvudkontoret ha resultatansvar vilket i sin tur kommer att fördelas till ett definierat antal affärsområden. Med resultatansvar avser postverket ett ansvar för att uppnå de mål som satts av verksledningen. Jag återkommer till frågan om resultatansvar.

Varje huvudaffärsområde skall ansvara för

- mål och strategier,
- organisation,
- produkt- och produktionsteknisk utveckling,
- övergripande marknads- och säljplanering,
- ekonomisk planering och kontroll,
- administration,
- information och sales promotion.

Huvudaffärsområdena samordnas i en företagsledning.

Postverket har inte föreslagit hur avdelningarna vid huvudkontoret i övrigt skall utformas. De funktioner som enligt verket bör finnas inom huvudkontoret vid sidan av huvudaffärsområdena skall tillgodose följande behov.

- Verkschefens behov av en företagsledningsstab som i huvudsak bereder frågor av policykaraktär, exempelvis överordnad personalpolicy, ekonomisk planering och kontroll samt information.
- Behovet av samordning av utvecklingen av sådan affärsverksamhet inom ramen för av statsmakterna fastlagda mål som inte sker i anslutning till huvudaffärerna.
- Samordning av administrativa servicefunktioner som är gemensamma för hela postverket med utgångspunkt från främst huvudaffärsområdenas och regionernas behov.
- Revision av verksamheten.

Remissinstanserna: *RRV* tillstyrker postverkets förslag att sammanslå de nuvarande rörelsegrenarna kontorsrörelsen och postgirot till det nya huvudaffärsområdet Betalningsförmedling. *Statskontoret* efterlyser en fördjupad belysning av frågor rörande styrning och kontroll.

Skäl för mitt förslag: Postverkets huvuduppgifter är att förmedla betalningar och att distribuera försändelser och lättgods. Det bör komma till uttryck i den organisatoriska överbyggnaden.

Förslaget till indelning av huvudkontoret i huvudaffärsområden är också uttryck för en tanke, som följs upp på lägre nivå inom huvudkontoret och som innebär att de som arbetar med samma tjänst – t. ex. distribution av brev, tidningar, lättgods eller direktreklam – från utveckling till produktion och försäljning, bildar en egen enhet – ett affärsområde – med gemensamt väldefinierat mål. Målen för affärsområdena skall stå i sam-

klang med målet för huvudaffärsområdet och detta i sin tur med postverkets övergripande mål. Inom mindre arbetsenheter med gemensamma mål blir det lättare för de anställda att överblicka verksamheten och förstå hur den egna insatsen bidrar till det gemensamma målet. Det ökar förutsättningarna för att de anställda skall känna arbetsglädje, vilket i sin tur är den viktigaste förutsättningen för att postverket skall nå framgång. Genom en sådan indelning av organisationen blir det också lättare att delegera beslut och att styra och följa upp verksamheten.

Indelningen i huvudaffärsområden och den organisatoriska grundsyn som detta är uttryck för bör enligt min mening kunna bidra till den kraftsamling mot marknads- och produktutveckling som är nödvändig om postverket framgångsrikt skall kunna svara upp mot kundernas – främst företagskundernas – ständigt förändrade behov. Det är också nödvändigt med hänsyn till att postverket utsätts för en allt hårdare konkurrens inom många områden. Postverket skall självklart i denna utveckling mot ökad marknadsanpassning utgå från de krav på rikstäckande postservice som staten ålägger verket.

4 Regional och lokal organisation – trettiofyra målstyrda, kundnära postregioner

Mitt förslag: Jag föreslår, i likhet med postverket, att verket regionalt organiseras i trettiofyra postregioner mot nuvarande sju. Den föreslagna regionindelningen framgår av de kartor och tabeller som avses fogas till regeringsprotokollet som bilaga 3. På regionhuvudorterna smälts postområdenas och postregionernas administration samman. Regioncheferna får ett ansvar för att uppnå de mål som satts av verkschefen. De postområden, som inte kommer att bilda egna regioner, kommer att ingå som postområden i de nya regionerna. Postområdeschefen blir delansvarig inför regionchefen för att målen uppnås.

Postverkets förslag: De i postverkets skrivelser angivna förslagen överensstämmer med mitt eget utom i fråga om Stockholmsområdet och Norrbottenregionen. Verket föreslog i sin skrivelse den 28 mars 1983 att en särskild Stockholmsenhet skulle inrättas vid huvudkontoret. Chefen för Stockholmsenheten skulle vara resultatansvarig inför verkschefen och de åtta regioncheferna i sin tur inför chefen för Stockholmsenheten. Postverket har inte tagit ställning till frågan om regionhuvudorten i Norrbotten skall vara Luleå eller Boden.

Regionchefernas ansvar definieras som ett resultatansvar. Med resultatansvar avser postverket ett ansvar för att uppnå de mål som fastställts för verksamheten. Målen sätts i termer av förändringar av olika slag för

marknad och försäljning, produktivitet, service, organisation och personal. De fastställs av verkschefen efter diskussion med de resultatansvariga cheferna och innebär ett åtagande gentemot verkschefen. Styrande för affärsverksamheten och servicen inom regionen blir sålunda de ekonomiska och andra mål, som för varje region fastställts av verkschefen.

Ledningsfilosofin i förslaget innebär en stark betoning på ansvar för att uppnå satta mål. Bildandet av de två huvudaffärsområdena medger en delegering av ansvar för resultat i postverket. För att skapa förutsättningarna för denna målstyrning och säkerställa det kontrollbehov som uppstår har verket initierat en utveckling av styr- och redovisningssystem.

Regionerna skall löpande affärsmässigt styras av huvudaffärsområdena och – för olika produkter – av ett antal affärsområden som ingår i huvudaffärsområdena. Detta innebär en stark uppmärksamhet på utvecklingen av postverkets olika produkter, försäljningsutveckling, servicegrad och kostnadsutveckling. Styrningen sker i resultatetermer för varje affärsområde och för varje region i intäkts/kostnadstermer i kombination med mål för servicegrad, personalutveckling m. m.

Regionchefen har beslutsansvar inom ramen för givna mål och överenskommen budget och ett totalansvar för att all verksamhet inom regionen bedrivs effektivt. I detta ligger exempelvis att intäktsutvecklingen och produktivitetsutvecklingen blir god, att lokala produkter är lönsamma och att personalutvecklingen bedrivs så att den leder till hög effektivitet.

Regionerna är i produktivitets- och försäljningshänseende ansvariga inför respektive huvudaffärsområde att uppsatta mål nås. Det är också huvudsakligen i marknads- och produktionssystemfrågor som samverkan kontinuerligt måste ske mellan huvudkontoret och regionkontoren, medan regionkontoren i övriga avseenden, exempelvis i personalfrågor, har kompetens och resurser för att i princip fungera självständigt inom fastlagda ekonomiska mål.

Postverket har ansett följande kriterier betydelsefulla vid den geografiska gränsdragningen och valet av regionorter.

- Regionorterna skall normalt utgöras av större orter med stort marknadsunderlag och omfattande postal produktion.
- Strukturen för postverkets produktionssystem (transport- och sorteringsstrukturen) är en viktig utgångspunkt för såväl gränsdragningen som valet av regionorter.
- Postverkets administrativa indelning bör om möjligt anknyta till övrig administrativ indelning i samhället och till indelningen i näringsgeografiska områden.

Beträffande förslagets effekter på personalen uttalar postverket att organisationsförslaget bygger på en fortsatt successiv decentralisering från huvudkontoret till linjeorganisationen. Detta innebär förändringar av arbetsuppgifterna för personal inom huvudkontoret. Samtidigt skall en ökad satsning ske inom huvudkontoret på nya utvecklingsområden. Med hänsyn

dels till att decentraliseringen måste ske successivt, dels till rörligheten mellan de administrativa enheterna inom Storstockholmsområdet beräknas förekommande personalminskningar ske naturligt i samband med pensioneringar, personalutveckling och normal personalrörlighet.

Inom linjeorganisationen kommer den administrativa personalen på nuvarande övriga regionorter (Malmö, Göteborg, Linköping, Gävle, Sundsvall och Boden) att minska till viss del medan mindre ökningar kommer att ske på i varje fall vissa av de nya regionorterna. På de nuvarande regionorterna torde det således övergångsvis komma att uppstå ett överskott på administrativ personal. Överskottsproblemen är emellertid inte större än att de på sikt bedöms kunna lösas genom naturlig avgång och annan personalrörlighet i kombination med olika personalutvecklingsåtgärder.

Remissinstanserna: Flertalet remissinstanser har tillstyrkt principerna för postverkets förslag.

När det gäller *val av regionhuvudort och gränsdragningen mellan regionerna* har följande synpunkter framkommit. *Länsstyrelsen i Stockholms län* anser att en utbyggnad av den postala förvaltningen i Norrtälje bör eftersträvas. (Enligt postverkets förslag blir Norrtälje inte regionhuvudort.) *Länsstyrelsen i Östergötlands län* anser att Nyköpings postområde bör ingå i Norrköpingsregionen och inte i Eskilstunaregionen. *Länsstyrelsen i Jönköpings län* anser att Nässjö bör vara regionhuvudort i stället för Jönköping. Detta stöds i ett särskilt yttrande av *Nässjö kommun* men tillbakavisas av *Jönköpings kommun* i deras yttrande. Enligt *länsstyrelsen i Kalmar län* bör Emmaboda kommun ingå i Kalmarregionen i stället för i Växjöregionen. Detta tillbakavisas av *Emmaboda kommun*. *Länsstyrelsen i Blekinge län* anser att Sölvesborgs och Olofströms kommuner bör höra till Karlskronaregionen i stället för till Kristianstadsregionen. *Sölvesborgs och Olofströms kommuner* har inte tillstyrkt länsstyrelsens förslag. *Länsstyrelsen i Kristianstads län* anser att Karlshamns kommun bör höra till Kristianstadsregionen i stället för till Karlskronaregionen. *Statsanställdas förbund* anser att det inte finns motiv för att bilda en särskild postregion med huvudort i Karlskrona. *Länsstyrelsen i Göteborgs och Bohus län* anser att Uddevalla bör vara regionhuvudort i stället för Trollhättan. *Länsstyrelsen i Älvsborgs län* tillstyrker däremot att Trollhättan blir regionhuvudort och anser att det bör övervägas om inte Dals Ed, Bengtsfors och Åmål skall tillhöra Trollhättans postregion i stället för Karlstads. *Länsstyrelsen i Skaraborgs län* tillstyrker förslaget men *Skövde kommun* anser att Skövde i stället för Falköping bör vara regionhuvudort. *Länsstyrelsen i Västmanlands län* anser att Västerås postregion bör omfatta även Fagersta, Norbergs, Skinnskattebergs och Heby kommuner. *Länsstyrelsen i Kopparbergs län* anser inte att förslaget kan godtas med hänsyn till att det innebär en centralisering. *Länsstyrelsen i Västerbottens län* förordar liksom *Skellefteå kommun*, *LO-sektionen i Skellefteå* och *Västerbot-*

tens läns TCO-distrikt att Skellefteå skall vara regionhuvudort i stället för Umeå – en uppfattning som inte delas av *Umeå kommun. Länsstyrelsen i Norrbottens län* efterlyser ett ställningstagande till om regionhuvudorten skall vara i Luleå eller Boden. *Jokkmokks kommun* har framfört att man vill tillhöra Luleå/Bodens postområde.

RRV har beträffande *styrningen av postverket* anfört att det kommer att ställas mycket höga krav på formerna för verkschefens styrning av verksamheten då över 40 enheter inom postverket blir direkt underställda verkschefen. Enligt *RRV:s* mening kan det starkt ifrågasättas om de angivna lednings- och styrformerna i praktiken kommer att lösa problemen med verkschefens styrning av verksamheten. Om den av postverket föreslagna omorganisationen av verket genomförs anser *RRV* att det är mycket angeläget att postverket löpande följer upp och utvärderar den nya organisationen med dess lednings- och styrsystem. *Statskontoret* har efterlyst en fördjupad belysning av frågor rörande styrning och kontroll.

Skäl för mitt förslag: I den nuvarande organisationen har de sju regionerna ett resultatansvar. Samtidigt saknar regioncheferna möjlighet att direkt utöva detta ansvar eftersom resurserna för att utveckla och påverka försäljning och produktion främst utvecklats inom den lokala administrationen. Detta har i hög grad varit en medveten strävan från de sju regionförvaltningarnas sida. Som en följd av delegeringen till den lokala nivån och utflyttningen av marknads- och organisationsexpertis från regional till lokal nivå har direktkontaktarna mellan centralförvaltningen och lokalförvaltningen ökat starkt. Regionförvaltningen har på så sätt efterhand kommit att bli en extra organisationsnivå med en oklar roll. Såsom organisationen nu fungerar råder alltså en obalans mellan det resultatansvar som åvilar regioncheferna och deras möjligheter att påverka resultatet. Den nya organisationen är en anpassning till den starka ställning som den lokala nivån har getts.

En utgångspunkt för regionindelningen är att den skall vara sådan att regionerna verkligen skall ha instrumenten för att uppnå de mål som åläggs dem. En annan utgångspunkt är att besluten skall fattas så nära kunderna som möjligt. Samtidigt måste verksledningen kunna styra verksamheten effektivt och det måste finnas en tillräcklig marknad inom varje region för att experter inom olika områden skall ha full sysselsättning i regionen. Detta är bakgrunden till förslaget om trettio tre regioner. I detta sammanhang är det viktigt att betona att postverket skall eftersträva att även inom regionerna flytta ut ansvar och befogenheter så långt som är praktiskt möjligt. De postområden som inte bildar egna regioner får därför även fortsättningsvis en viktig roll.

Jag har erfarit att postverket, under de utredningar som legat till grund för förslaget till ny organisation av huvudkontoret, på nytt övervägt frågan om en särskild organisation för Stockholmsområdet. Man har då funnit att

resultatansvaret även inom Stockholmsområdet bör kunna delegeras till regionerna. Jag finner att detta är i linje med strävandena att så långt det är praktiskt möjligt föra ut ansvar och befogenheter. Uppdelningen av Stockholmsregionen får ske stegvis med hänsyn till de speciella problem som finns i regionen främst när det gäller samordningen av personalen.

När jag vid bedömningen av postverkets förslag om vilka orter som bör vara regionhuvudorter vägt regionalpolitiska mot postala skäl har jag funnit att de postala skälen väger över. Förvaltningarnas närhet till marknaden och produktionen är mycket viktig för postverket. De sysselsättningsmässiga effekterna av valet av regionhuvudort är däremot mycket små. De orter som inte blir regionhuvudorter enligt förslaget och där det idag finns områdesförvaltningar kommer vid genomförandet inte att vidkännas någon minskning av antalet administrativa tjänster. Det är inte heller så att beslutet att en viss ort skall vara regionhuvudort innebär att den postala administrativa verksamheten inom regionen utanför regionhuvudorten på lång sikt koncentreras dit. Det är tvärtom meningen att den strävan till decentralisering och delegering som är grundtanken i den nya organisationen skall få genomslag även inom regionerna så att så stort ansvar och så stora befogenheter som är praktiskt möjligt finns ute i organisationen.

Då det gäller regionhuvudorten i Norrbotten vill jag säga att såväl Boden som Luleå är tänkbara. Jag förordar dock Luleå som regionhuvudort. Genom att förlägga vissa av regionkontorets i Luleå funktioner till Boden kan fördelningen mellan de två orterna av arbetstillfällena i huvudsak bibehållas. Med hänsyn till avstånd och kommunikationsmöjligheter bedöms en sådan fördelning kunna ske utan nämnvärda olägenheter för postverket.

Jag anser att det finns förutsättningar för att inom den nya organisationens ram på det sätt som postverket angett utöva en effektiv styrning av verksamheten. De problem som RRV tar upp är dock relevanta och jag ansluter mig till uppfattningen att postverket löpande bör följa upp och utvärdera den nya organisationens lednings- och styrsystem. Organisationen bör – utan beslut av riksdagen – kunna anpassas efter de erfarenheter som vinnas och med hänsyn till förändringar i omgivningen.

5 Omorganisationens betydelse för totalförsvaret

Överbefälhavaren har förordat att postregionernas gränser skall överensstämma med län/försvarsområden samt att det postala ansvaret inom ett civo/milo åläggs en av de inom civo/milo verksamma regioncheferna. *Överstyrelsen för ekonomiskt försvar* liksom en del länsstyrelser har efterlyst en redovisning av hur omorganisationen berör verksamheten under beredskap och krig.

Jag har erfarit att postverket gjort en intern utredning om detta. Några negativa konsekvenser för beredskapen har man ej kunnat finna. ÖB:s

yrkande om att en av regioncheferna inom ett civo/milo skall vara ansvarig för postverkets verksamhet i krig kommer att tillgodoses.

6 Hemställen

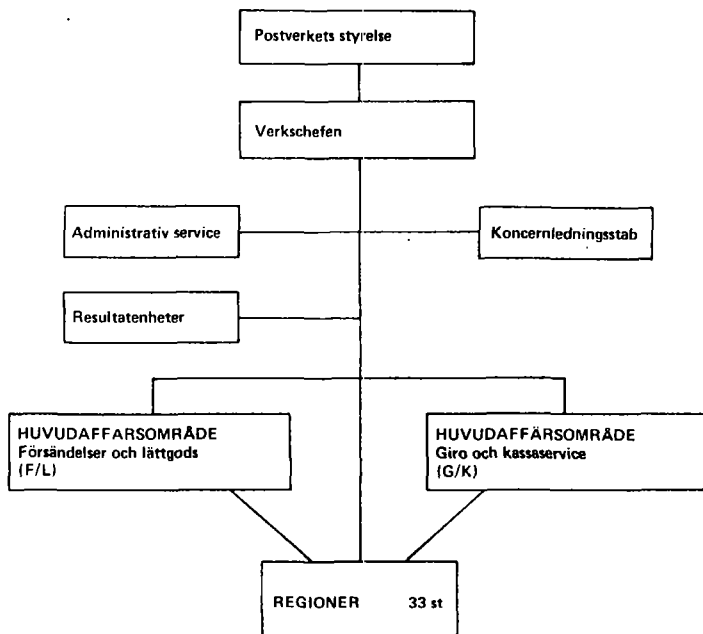
Under åberopande av det anförda hemställer jag att regeringen föreslår riksdagen att

1. godkänna de riktlinjer för ny organisation för postverket, som jag har föreslagit i det föregående.
2. bemyndiga regeringen att besluta om sådana avvikelser från den föreslagna organisationen, som inte bryter mot riktlinjerna för densamma.
3. bemyndiga regeringen att vidta de övergångsordningar och åtgärder i övrigt som behövs för genomförandet av den nya organisationen.

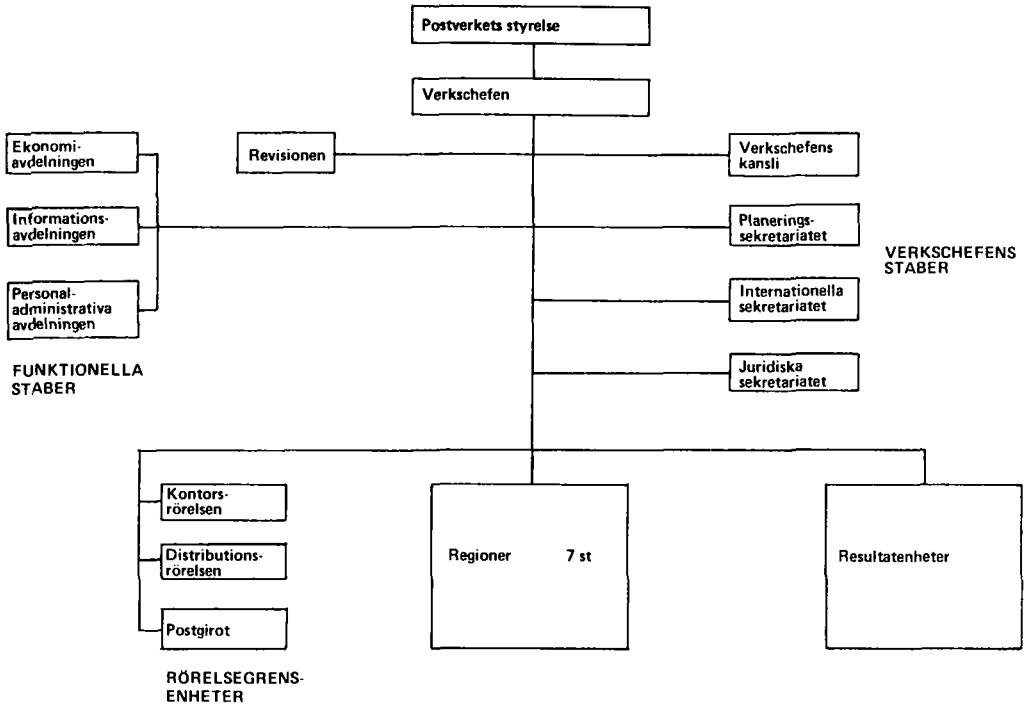
7 Beslut

Regeringen ansluter sig till föredragandens överväganden och beslutar att genom proposition föreslå riksdagen att antaga de förslag som föredraganden har lagt fram.

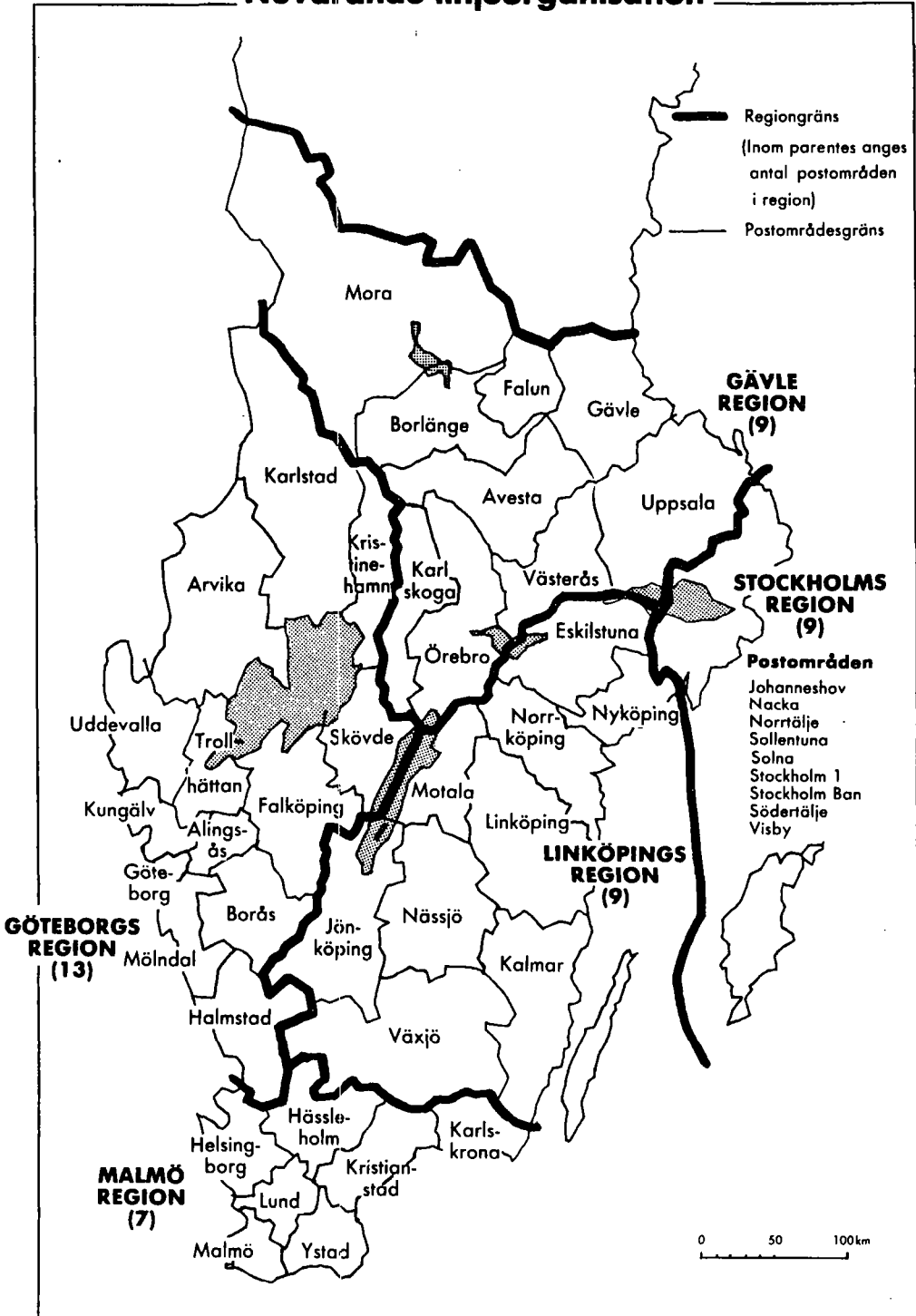
Föreslagen ny organisation för postverket

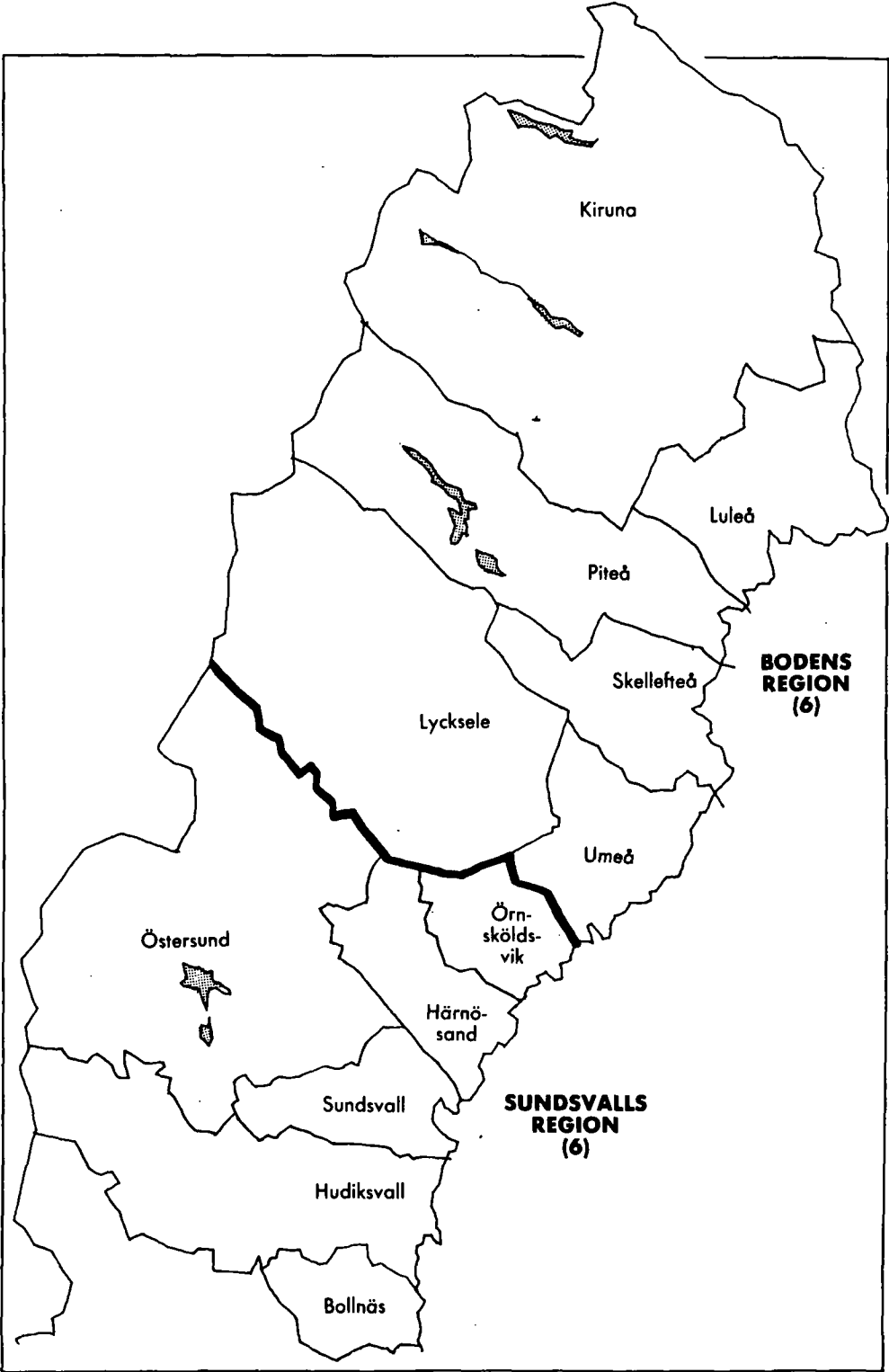


Postverkets nuvarande organisation (per den 31 september 1983)



Nuvarande linjeorganisation





Nuvarande linjeorganisation

Region/ postområden	Länsom- fattning	Beräknat antal årsarbetskrafter 82-01	Hushåll (tusen- tal) 81/82
<i>Malmö</i>	K, L, M, (G) ¹		
Helsingborg		1 031	122,9
Hässleholm		397	47,0
Karlskrona		328	42,6
Kristianstad		522	64,8
Lund		594	81,7
Malmö		2 119	172,1
Ystad		333	40,2
		<hr/> 5 324	<hr/> 571,3
<i>Göteborg</i>	N, O, P, R ² , S		
Alingsås		211	26,3
Arvika		347	43,9
Borås		722	70,7
Falköping		566	70,1
Göteborg		3 024	248,3
Halmstad		546	64,4
Karlstad		735	80,7
Kristinehamn		151	21,3
Kungälv		307	38,3
Mölnadal		462	65,0
Skövde		372	51,3
Trollhättan		451	55,6
Uddevalla		426	50,5
		<hr/> 8 320	<hr/> 886,4
<i>Linköping</i>	D, E, F, G ¹ , H, (R) ²		
Eskilstuna		646	82,1
Jönköping		695	87,8
Kalmar		583	78,6
Linköping		777	91,7
Motala		255	39,2
Norrköping		667	78,9
Nyköping		246	34,8
Nässjö		506	53,3
Växjö		772	77,1
		<hr/> 5 147	<hr/> 623,5
<i>Stockholm</i>	AB, I		
Johanneshov		1 153	128,1
Nacka		685	79,8
Norrtälje		167	18,6
Sollentuna		1 182	122,2
Solna		1 245	131,0
Stockholm I		2 787	193,8
Stockholm Ban (terminal)		2 113	
Södertälje		901	95,5
Visby		240	23,1
		<hr/> 10 473	<hr/> 792,1
<i>Gävle</i>	C, T, U, W, X (del) ³		
Avesta		436	54,6
Borlänge		403	41,2
Falun		194	23,8
Gävle		693	76,0
Karlskoga		264	37,4
Mora		210	25,9
Uppsala		1 123	121,0
Västerås		794	102,1
Örebro		893	94,3
		<hr/> 5 010	<hr/> 576,3

Region/ postområden	Länsom- fattning	Beräknat antal årsarbetskrafter 82-01	Hushåll (tusen- tal) 81/82
<i>Sundsvall</i>	Y, Z, X (del) ⁴		
Bollnäs		319	33.6
Hudiksvall		315	38.5
Härnösand		343	38.0
Sundsvall		743	57.8
Örnsköldsvik		234	26.4
Östersund		552	56.0
		2 506	250.3
<i>Boden</i>	AC, BD		
Kiruna		307	30.3
Luleå		795	60.8
Lycksele		192	19.5
Piteå		228	25.6
Skellefteå		351	37.0
Umeå		549	53.5
		2 422	226.7
	Summa	39 202	3 926.6

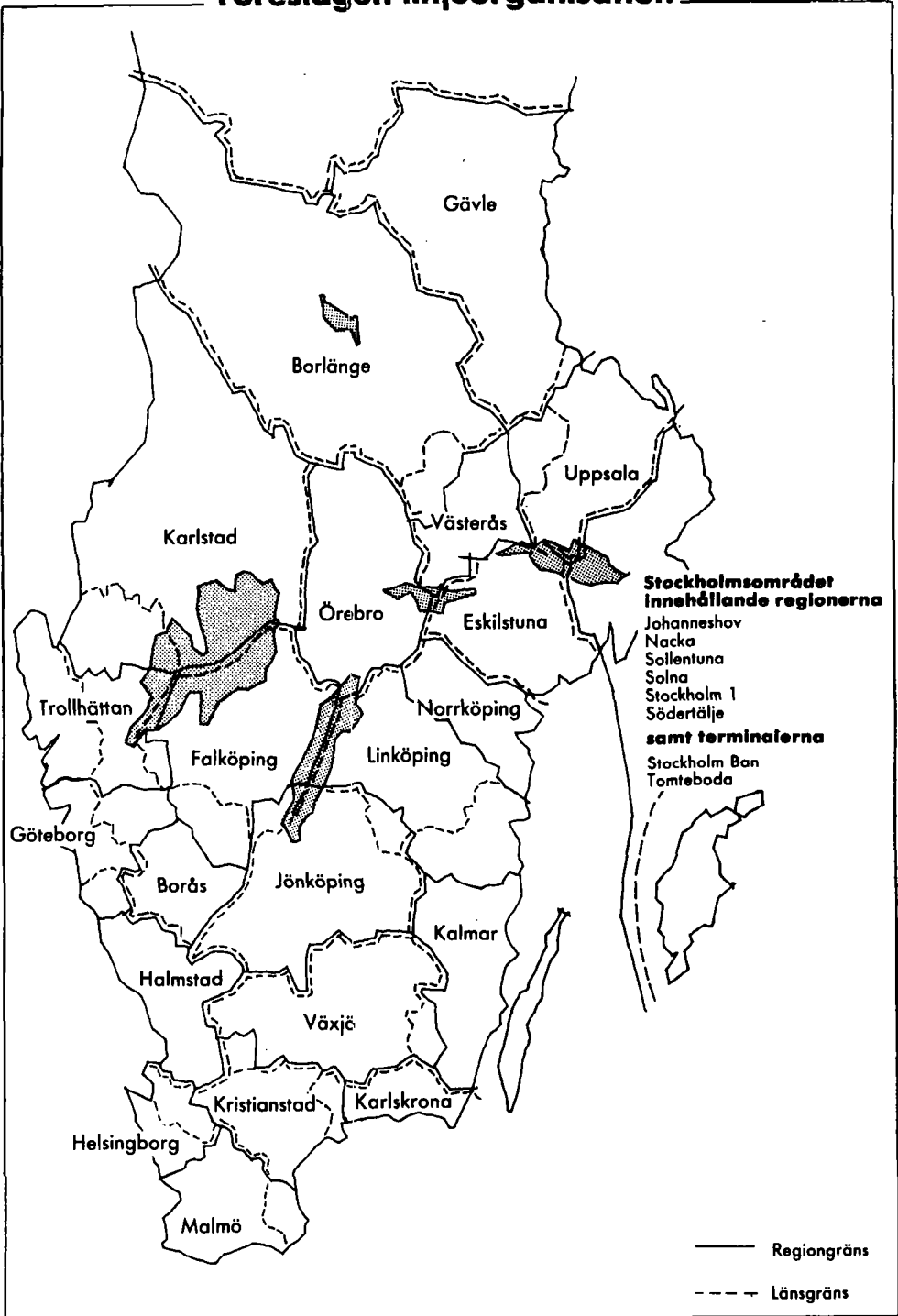
¹ Markaryds kommun hör till Malmö region

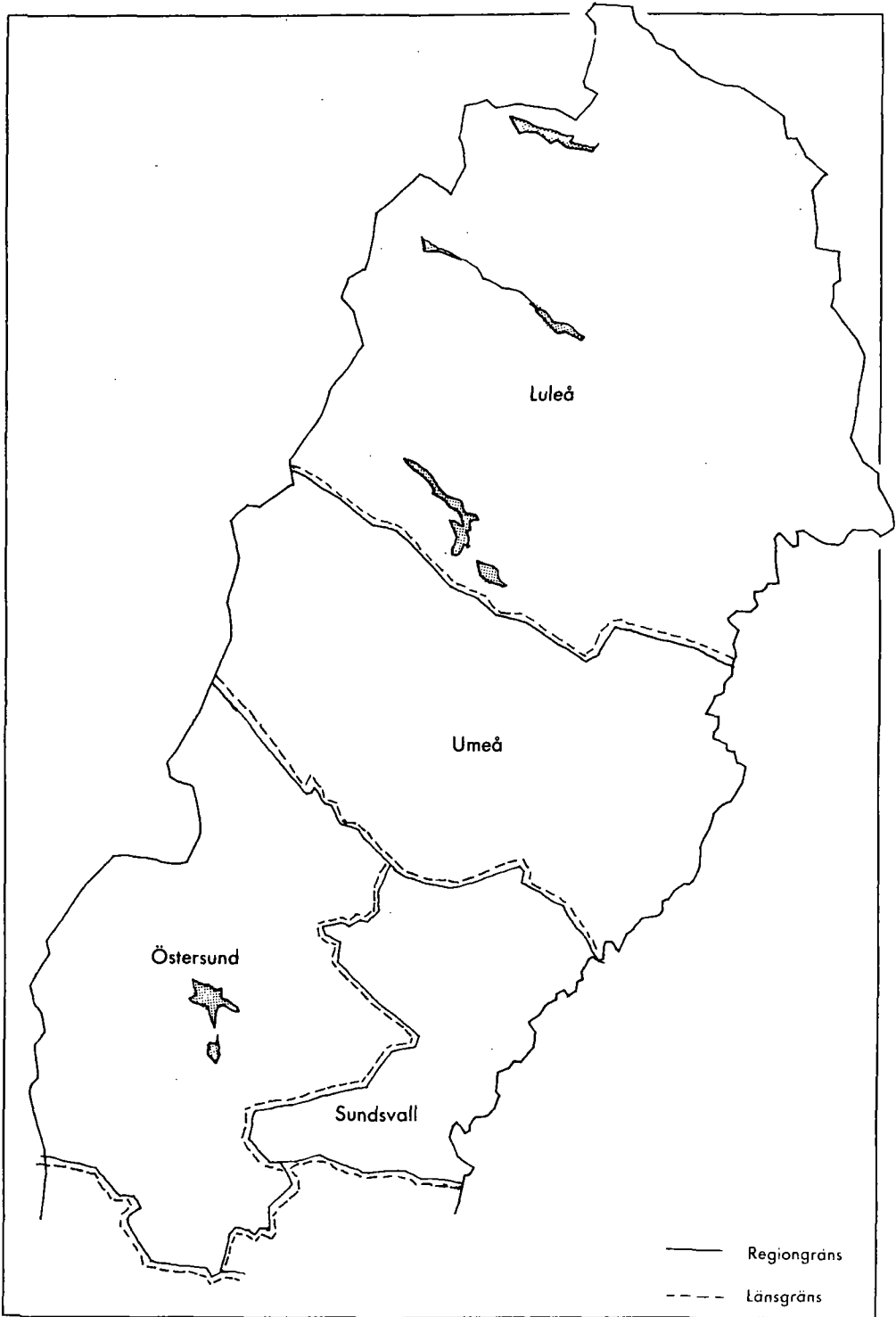
² Habo och Mullsjö kommuner hör till Linköpings region

³ Gästrikland (4 kommuner)

⁴ Hälsingland (6 kommuner)

Föreslagen linjeorganisation





Föreslagen linjeorganisation utanför nuvarande Stockholms region

Region/ postområden (po)	Berörda län	Beräknat antal årsarbetskrafter 82-01	Hushåll (tusental) 81/82
<i>Helsingborg</i> Helsingborgs po	M L	1 031	122,0
<i>Karlskrona</i> Karlskrona po Karlskronas kommun	K	328 105 433	42,6 14,4 57,0
<i>Kristianstad</i> Hässleholms po Kristianstads po (exkl Karlskronas kommun)	L K G	397 417 814	47,0 50,4 97,4
<i>Malmö</i> Lund po Malmö po Ystads po	M L	594 2 119 333 3 046	81,7 172,1 40,2 294,0
<i>Borås</i> Borås po	P	722	70,7
<i>Falköping</i> Falköpings po Skövde po	R P	566 372 938	70,1 51,3 121,4
<i>Göteborg</i> Alingsås po Göteborgs po Kungälv po Mölnåls po (exkl Varbergs kommun)	O P N	211 3 024 307 353 3 895	26,3 248,3 38,3 46,5 359,4
<i>Halmstad</i> Halmstads po Varbergs kommun	N	546 109 655	64,4 18,5 82,9
<i>Karlstad</i> Arvika po Karlstads po Kristinehamns po	S P	347 735 151 1 233	43,9 80,7 21,3 145,9
<i>Trollhättan</i> Trollhättans po Uddevalla po	P O R	451 426 877	55,6 50,5 106,1
<i>Eskilstuna</i> Eskilstuna po Nyköpings po	D	646 246 892	82,1 34,8 116,9
<i>Jönköping</i> Jönköpings po Nässjö po	F R E	695 506 1 201	87,8 53,3 141,1

Region/ postområden (po)	Berörda län	Beräknat antal årsarbetskrafter 82-01	Hushåll (tusental) 81/82
<i>Kalmar</i> Kalmar po	H	583	78,6
<i>Linköping</i> Linköpings po Motala po	E H	777 255 1 032	91,7 39,2 130,9
<i>Norrköping</i> Norrköpings po	E	667	78,9
<i>Växjö</i> Växjö po	G H	772	77,1
<i>Borlänge</i> Avesta po Borlänge po Faluns po Mora po	W U	436 403 194 210 1 243	54,6 41,2 23,8 25,9 145,5
<i>Gävle</i> Bollnäs po Gävle po Hudiksvalls po (exkl Härjedalens kommun)	X C	319 693 272 1 284	33,6 76,0 32,9 142,5
<i>Uppsala</i> Uppsala po	C U	1 123	121,0
<i>Västerås</i> Västerås po	U	794	102,1
<i>Örebro</i> Karlskoga po Örebro po	T	264 893 1 157	37,4 94,3 131,7
<i>Sundsvall</i> Härnösands po Sundsvalls po Örnsköldsviks po	Y	343 743 234 1 320	38,0 57,8 26,4 122,2
<i>Östersund</i> Härjedalens kommun Östersunds po	Z	43 552 595	5,6 56,0 61,6
<i>Luleå</i> Kiruna po Luleå po Piteå po	BD	307 795 228 1 330	30,3 60,8 25,6 116,7
<i>Umeå</i> Lycksele po Skellefteå po Umeå po	AC	192 351 549 1 092	19,5 37,0 53,5 110,0
Summa utom AB och I län		28 729	3 134,5

Föreslagen linjeorganisation inom nuvarande Stockholms region

Region/postområde (po terminal)	Berörda län	Beräknat antal årsarbetskrafter 82-01	Hushåll (tusental) 81/82
<i>Johanneshov</i> Johanneshov po	AB	1 153	128,1
<i>Nacka</i> Nacka po Visby po	AB I	685 240 <hr/> 925	79,8 23,1 <hr/> 102,9
<i>Sollentuna</i> Norrtälje po Sollentuna po	AB	167 1 182 <hr/> 1 349	18,6 122,2 <hr/> 140,8
<i>Solna</i> Solna po	AB	1 245	131,0
<i>Stockholm I</i> Stockholm I po	AB	2 787	193,8
<i>Södertälje</i> Södertälje po	AB	901	95,5
<i>Stockholm Ban</i> (terminal) ¹	AB	2 113	—
<i>Stockholm-Tomtebodan</i> (terminal) ¹	AB	—	—
	Summa AB + I län	10 473	792,1

¹ 83-10-01 överfördes delar av verksamheten till Tomtebodan postterminal. Beräknat antal årsarbetskrafter = 1 350.

Postverkets framställning till regeringen om ny organisation för postverkets huvudkontor

I skrivelse till Regeringen 1983-03-28, dnr P 1983: 310, har Postverket hemställt om beslut beträffande ny organisation för verkets regionala förvaltning. I samband därmed anmäldes att den centrala administrationen (huvudkontoret) utreddes i en andra etapp. Postverket får i det följande redovisa resultatet härav och hemställa om vissa ändringar av huvudkontorets organisation.

Bakgrund

I ovannämnda förslag till ny regional organisation har Postens verksamhet och motiven för en fortsatt utveckling av den centrala och regionala organisationen beskrivits. Genom den huvudorganisation för Posten som beslutades av Riksdagen 1976 skapades en modern organisatorisk plattform som ger en god grund för fortsatt utveckling. Riksdagen tog då också närmare ställning till Postens uppgifter och mål (Prop 1975/76: 167 punkt 2.1, TU 1975/76: 26 och Rskr 1975/76: 365). Enligt Postverkets uppfattning bör den inriktning för Postens verksamhet som Riksdagen därmed lagt fast gälla också fortsättningsvis. De organisationsförändringar som föreslås i det följande ligger inom ramen härför.

Med utgångspunkt från vad Riksdagen sålunda uttalat kan Postens övergripande mål sammanfattas på följande sätt.

– Som en överordnad förutsättning för Posten ligger dess samhällsuppgift, att tillhandahålla en rikstäckande, effektiv postservice.

Inom ramen härför skall

– Posten i Sverige bli ännu bättre på att effektivt och till konkurrenskraftiga priser tillgodose företagens, andra organisationers och privatpersoners totala behov av att hantera och att med andra utväxla brev och lättgods samt betalningsförmedling.

Detta skall göras genom utnyttjande av Postens unika rikstäckande distributionsnät som når alla företag, organisationer och hushåll.

– Postens samlade verksamhet skall vara lönsam så att långsiktigt ekonomiskt oberoende garanteras. Även varje verksamhet riktad mot avgränsbara marknader/affärsområden skall vara lönsam eller planeras bli lönsam.

– där så bedöms viktigt för Postens långsiktiga överlevnad, Posten bedriva utvecklingsarbete inom områden där Posten kan ha naturliga förutsättningar.

Starkare betoning av affärs- och marknadsorientering

I Postverkets förslag till ny regional organisation framhålls nödvändigheten av starkare betoning av marknadsinriktning och affärsmässighet. Posten måste bli ett ännu mer affärsorienterat företag och anpassa produkterna till en föränderlig marknads krav.

Posten påverkas av den allmänna konkurrensen inom betalningsförmedlingen och kundernas minskade behov av "kontanter över disk". Andra strukturförändringar i betalningsverksamheten kan innebära negativa effekter för bl a kassaservicen och postgirot.

Det råder osäkerhet kring vad den teletekniska utvecklingen innebär för Postens största produkt – brevet. Distributionsrörelsens övriga produkter, paket, gruppreklam och massbrev blir än mer konkurrensutsatta.

Utvecklingen leder till att allt större del av Postens verksamhet utsätts för konkurrens från andra företag. Detta innebär att Posten måste ges tillfälle att arbeta på samma villkor som konkurrenterna och vara ett affärsorienterat företag framför att vara myndighet. En förutsättning blir då att verksamheten marknadsorienteras i ännu högre grad än vad som tidigare skett. Posten skall i denna utveckling utgå från vad Posten faktiskt blivit ålagd av staten.

I ett mer affärsorienterat postverk måste organisationen successivt anpassas. Syftet med en sådan organisationsanpassning är att

- skapa ett affärsinriktat postverk som tillgodoser och utvecklar definierade marknadsbehov.
- skapa en resultatorienterad organisation där olika affärsområden kan utvecklas efter sina förutsättningar
- med utgångspunkt från marknadsutveckling och produkter fortlöpande utveckla produktionsapparaten
- skapa ledningsresurser som självständigt kan verka mot överordnade mål
- skapa klara, väl avgränsade ansvarsområden för maximal delegering, som möjliggör snabba beslut och ökad motivation samt kortast möjliga beslutsvägar
- åstadkomma styrformer som på en gång medger en delegering av ekonomiskt ansvar och tillgodoser kravet på övergripande styrning mot lönsamhet totalt för Posten.

Två huvudaffärsområden

Med de ändringar som Regeringen medgivit inom ramen för de av Riksdagen 1976 fastlagda riktlinjerna för Postens huvudorganisation är Postens verksamhet centralt i dag indelad i tre rörelsegrenar, distributionsrörelsen, kontorsrörelsen och postgirot. Härmed har ett mer renodlat lönsamhetsansvar kunnat delegeras från verksamhetschefen till rörelsegrens-

cheferna och den centrala samordningen av marknads- och produktionsfrågorna gentemot linjeförvaltningen förbättrats.

I skrivelsen till Regeringen med förslag till ny regional organisation har Postverket närmare beskrivit Postens marknad och ekonomiska förutsättningar (sid 3–7 i Postverkets förslag).

Som framgår härav omfattar den marknad Posten arbetar med alla människor, företag och organisationer i Sverige. Den övervägande delen av intäkterna kommer från ett begränsat antal stora kunder. Posten har hos dessa en mycket stor fördel framför konkurrenterna, nämligen det rikstäckande nätet som gör det möjligt att snabbt nå alla. Det bör vara utifrån denna generella marknadsuppfattning som den långsiktiga styrningen av Postens totala resurser sker.

Inom Posten har vi med hjälp av externa konsulter företagit en analys av de framtida kraven på den centrala organisationen med utgångspunkt från marknadens behov. Analysen visar entydigt att vår kompetens och våra resurser för affärsutveckling måste förstärkas såväl inom distributionsrörelsens som betalningsförmedlingens område. En kraftsamling mot marknads- och produktutveckling måste göras om vi framgångsrikt skall kunna svara upp mot kundernas ständigt förändrade behov. Det har lett fram till slutsatsen att affärsverksamheten centralt bör indelas i två huvudaffärsområden, nämligen ett för *försändelser- och lättgodshantering* motsvarande i huvudsak nuvarande distributionsrörelsen, samt ett för *betalningsförmedling* där nuvarande kontorsrörelsen och Postgirot bildar basen.

Redan i den nuvarande centrala organisationen har genom indelning i rörelsegrenarna hänsyn tagits till att Postens betalningsförmedlingsverksamhet är artskild från den fysiska hanteringen av försändelser och lättgods. Sammanslagningen av kontorsrörelsen och Postgirot till *ett* huvudaffärsområde för betalningsförmedling markerar Postens vilja att möta den hårdnande konkurrensen genom att än starkare integrera Postgirot med Postens rikstäckande servicenät (postkontor och lantbrevbärare). Detta är väsentligt för att även fortsättningsvis kunna hålla en fullgod kassa- och glesbygdsservice.

Varje huvudaffärsområde föreslås få resultatansvar, som i sin tur kommer att fördelas till ett definierat antal affärsområden.

Varje huvudaffärsområde skall ansvara för

- mål och strategier (i samklang med Postens överordnade mål)
- organisation
- produkt- och produktionssteknisk utveckling
- övergripande marknads- och säljplanering
- ekonomisk planering och kontroll
- administration
- information och sales promotion

Huvudaffärsområdena samordnas i en företagsledning.

Uppbyggnad av huvudkontoret

Den starka affärsorientering av den centrala administrationen som redovisats i det föregående för med sig en ändrad syn på hur huvudkontoret skall organiseras. Det måste anpassas efter affärernas, dvs huvudaffärsområdenas behov. Administrationen måste inriktas mot huvuduppgiften att driva Posten som ett lönsamt företag enligt de mål som tidigare redovisats.

Detta betyder att det utredningsarbete som måste inledas beträffande den centrala administrationen bla bör inriktas mot följande utgångspunkter.

- 1 Verkschefens behov av en företagsledningsstab som i huvudsak bereder frågor av policykaraktär, exempelvis överordnad personalpolicy, ekonomisk planering och kontroll samt information, tillgodoses.
- 2 Behovet av samordning av utvecklingen av sådan ny affärsverksamhet inom ramen för av statsmakterna fastlagda mål som inte sker i anslutning till huvudaffärerna, tillgodoses.
- 3 Samordning av administrativa servicefunktioner som är gemensamma för hela Posten med utgångspunkt från främst huvudaffärsområdenas och regionernas behov.
- 4 Kraven på revision av verksamheten skall tillgodoses.

Lednings- och styrformer

Utgångspunkten för ledningen i Posten är en stark betoning på målstyrning och resultatansvar. Bildande av de två huvudaffärsområdena medger en delegering av ansvar för resultat i Posten. För att skapa förutsättningarna för denna målstyrning och säkerställa det kontrollbehov som uppstår som en följd av denna inriktning av Postens styrning har redan initierats utveckling av därför ändamålsenliga styr- och redovisningssystem.

Ansvar för den långsiktiga utvecklingen av Posten kräver en strategisk/långsiktig planering, där hot och möjligheter indentifieras, alternativa handlingsvägar skisseras och där resurser satsas på praktisk utveckling av idéer, försöksverksamhet etc. Det är en uppgift för huvudkontoret att svara för att en samordnad sådan verksamhet bedrivs i Posten.

Den övergripande polymässiga styrningen av verksamheten sker i relationen verkschef – regionchefer.

Den för Posten samlade budgeten fastställs av verkschefen.

Den löpande affärsmässiga styrningen gentemot regionerna sker i huvudaffärer/delaffärer. Detta innebär en stark uppmärksamhet på utvecklingen för Postens olika produkter, försäljningsutveckling, servicegrad och kostnadsutveckling. Styrningen sker i resultatetermer för varje huvudaffär/delaffär och för varje region i intäkts/kostnadstermer i kombination med mål för servicegrad, personalutveckling m m.

Regionchefen har beslutsansvar inom ramen för givna mål och överens-

kommen budget och ett totalansvar för att all verksamhet inom regionen bedrivs effektivt. I detta ligger exempelvis att intäktsutvecklingen och produktivitetens utvecklingen blir god, att lokala produkter är lönsamma och att personalutvecklingen bedrivs så att den leder till hög effektivitet.

Regionchefernas ekonomiska ansvar definieras som ett ansvar för att uppnå de mål som fastställts för verksamheten. Målen sätts i termer av förändringar av olika slag för marknad och försäljning, produktivitet, service, organisation och personal. Styrande för affärsverksamheten och servicen inom regionen blir sålunda de ekonomiska och andra mål, som fastställs för varje region.

Regionerna är i produktivets- och försäljningshänseende ansvariga inför resp huvudaffärsområde att uppsatta mål nås. Det är också huvudsakligen i marknads- och produktionssystemfrågor som samverkan kontinuerligt måste ske mellan huvudkontoret och regionkontoren, medan regionkontoren i övriga avseenden, exempelvis i personalfrågor, har kompetens och resurser för att i princip fungera självständigt inom fastlagda ekonomiska mål. Regionerna kan genom sin geografiska konstruktion främst byggd på Postens transport- och sorteringsstruktur agera mycket självständigt vilket också varit kravet vid regionindelningen.

Genomförande

Postverket avser att genomföra organisationsförändringen av huvudkontoret successivt med start den 1 januari 1984.

Liksom i fråga om den regionala organisationen avser Postverket återkomma i särskild ordning beträffande de ändringar av högre tjänster och av Postverkets instruktion som erfordras.

MBL-förhandlingar har skett. Enighet har uppnåtts.

Beträffande personella och ekonomiska konsekvenser av organisationsändringen vill Postverket hänvisa till den redogörelse som lämnats i förslaget till ny regional organisation.

Hemställan

Postverket hemställer om beslut för tillämpning från 1984-01-01 att de nuvarande tre rörelsegrenarna distributionsrörelsen, kontorsrörelsen och postgironrörelsen förändras till två huvudaffärsområden i enlighet med ovan beskrivna principer. Postverket kommer sedan utredningsarbetet slutförts att redovisa den nya organisationen för Regeringen.

Postverkets beslut i detta ärende har fattats i Postverkets styrelse av ordföranden generaldirektör Zachrisson och styrelseledamöterna Back, Signell och Virding. Styrelseledamoten Lidgard deltog ej i beslutet. Personalföreträdarna Gustafsson och Helmsjö deltog ej i beslutet med hänsyn till att MBL-förhandlingar fördes i särskild ordning. Föredragande har

varit personaladministrative direktören Ställvik. Dessutom har driftdirektör Klevborn, ekonomidirektör Sandgren, postgirodirektör Nilsson, postdirektör Sandrén och direktör Feuk närvarit.

Bertil Zachrisson

Stig Ställvik

Sammanfattning av Postverkets förslag till regional organisation

Posten är ett av Sveriges största serviceföretag med huvuduppgiften att svara för landets postservice inkl postgiroverksamheten. Posten marknadsför transport och distribution av meddelanden och lättgods samt betalningsförmedling. Samtliga tjänster är utsatta för hård konkurrens. Detta gäller även den tjänst som faller inom postmonopolet – brevtjänsten. Det är därför väsentligt för Posten att förmågan till marknadsanpassning och till effektivitet i produktutveckling och produktion är hög. För detta krävs att Postens kompetens, resurser och interna organisation successivt utvecklas och förnyas, såväl centralt som i linjeorganisationen.

Postens nuvarande administrativa organisation fastställdes i mitten av 70-talet. Viktiga utgångspunkter var att åstadkomma en starkare marknadsinriktning och ökad förmåga till anpassning av arbetsorganisationen samt ett mer uttalat ekonomiskt ansvar på cheferna i den lokala organisationen, där den direkta påverkansmöjligheten på intäkter och kostnader finns. Detta skulle i förening med en ökad delegering leda till snabbare och mer verksamhetsförankrade beslut till fördel för såväl kunder som Postens personal.

Organisationsändringarna var betydande. Särskilt gällde detta den lokala organisationen, där antalet förvaltningsenheter (postområden) minskade kraftigt, nämligen från ca 160 till 59. Huvuddelen av resurserna för rationalisering överfördes från regionförvaltningarna till postområdena och en lokal marknadsfunktion byggdes upp. De sju regionförvaltningarna minskades resursmässigt och fick en väsentligt ändrad roll – att inom ramen för ett resultatansvar styra postområdena ekonomiskt, främst via planer och budget. En omfattning delegering och decentralisering från central till regional och lokal nivå ägde rum. Även den centrala förvaltningens organisation ändrades i betydande utsträckning. Senare har ytterligare justeringar företagits.

Posten förutses under hela 1980-talet komma att ställas inför fortsatta stora krav på förnyelse. Den utveckling från myndighet till marknadsinriktat företag, som pågår och i vilken ovannämnda organisationsförändring utgjort ett viktigt steg, måste därför med kraft drivas vidare och fullföljas. I denna process spelar den regionala och lokala administrationen en avgörande roll.

En utvärdering av den nuvarande administrativa organisationen har gett vid handen att den i stort motsvarat ställda krav men att tiden är mogen för ett nytt och betydande utvecklingssteg, varvid det är angeläget att förbättra ansvarsrelationerna och påverkansmöjligheterna mellan den regionala och lokala nivån.

I detta syfte har en intern utredning genomförts under 1981–1982 och varit föremål för breda diskussioner inom Posten. Detta har lett fram till en klar och väl förankrad uppfattning att ett alternativ med ett 25-tal regioner utanför Storstockholmsområdet bör bilda grunden för Postens framtida linjeorganisation. Uppbyggnaden av denna skall utgå från den lokala administrationen för att ytterligare öka marknadsinriktning och affärsmässighet där detta får bäst effekt, nämligen där Posten har sin marknad och produktion. Kravet på en effektiv styrning av regionerna och på ett marknads- och produktionsmässigt underlag för att motivera kvalificerade administrativa resurser för försäljning, ekonomi osv har medfört att antalet enheter (regionkontor) föreslås bli 25.

Som en naturlig följd kan de nuvarande sex regionförvaltningarna utanför Stockholm smältas samman med postområdesförvaltningen på samma ort till *ett* regionkontor. På cheferna för de nya enheterna läggs ett resultatansvar direkt under verkschefen.

För Storstockholmsområdet (nuvarande Stockholms region) har en något avvikande organisation valts. Här ombildas sex av de nuvarande postområdena, som har förutsättningar genom storleken på marknad och produktion att bygga upp en fullkompetent administration, till regioner. Utanför regionindelningen men med samma organisatoriska ställning som regionkontor ligger postterminalerna Stockholm Ban och Tomtebodavägen. För samordning av postverksamheten inom Storstockholmsområdet bildas en särskild Stockholmsenhet ingående i huvudkontoret. Dess chef är resultatansvarig inför verkschefen och de åtta regioncheferna i sin tur inför chefen för Stockholmsenheten.

Den nya regionindelningen i landet (utanför Storstockholm) bygger på att regionorten normalt skall utgöras av en större ort med stort kundunderlag och omfattande postal produktion. En viktig utgångspunkt är också Postens transport- och sorteringsstruktur. Vidare bör regionindelningen om möjligt anknyta till övrig administrativ indelning i samhället och till indelningen i näringsgeografiska områden.

Den föreslagna organisationen är en vidareutveckling av den nuvarande organisationen. Motiven att i betydande utsträckning decentralisera verksamhet och delegera beslut och ansvar till lokal nivå samt att minska direktstyrningen genom övergång till målstyrning kvarstår. De postområden, som inte kommer att bilda egna regioner, kommer att ingå som postområden i de nya regionerna. Postområdeschefen blir delresultatansvarig inför regionchefen.

Postens centrala förvaltning får i framtiden en mer uttalad utvecklings- och planeringsroll. Den namnändras till *huvudkontoret*. Dess uppgift är att biträda verkschefen i den övergripande styrningen av verket och ansvara för den övergripande marknads-, produkt-, produktions- och kompetensutvecklingen.

Organisationsförändringen syftar inte i första hand till att uppnå en total

resursminskning i administrationen utan snarare till att uppnå ett bättre utnyttjande och en större effektivitet genom bättre styrning av resurserna och en höjd kompetens inom regionerna. Detta beräknas på sikt kunna ge effektivitetsvinster.

Övergångsvis kan ett personalöverskott uppstå inom den administrativa personalgruppen på de nuvarande regionorterna utanför Stockholm. Överskottet bedöms dock inte bli större än att det på sikt kommer att försvinna genom naturlig avgång och annan personalrörlighet i kombination med olika personalutvecklingsåtgärder.

Posten avser att genomföra den nya organisationen under en tvåårsperiod med början den 1 januari 1984. En strävan måste vara att genomförandet sker så snabbt som möjligt men tidpunkten kan komma att variera över landet, bl a med hänsyn till den utvecklingsprocess som krävs för att uppnå acceptans och motivation för förändringarna och för att bygga upp erforderlig kompetens för nya och ändrade arbetsuppgifter.

