DET KONGELIGE
SAMFERDSELSDEPARTEMENT

Meld. St. 18

(2011–2012)

Melding til Stortinget

Virksomheten til Posten Norge AS

Innhold

1 Innledning og sammendrag 5
1.1 Bakgrunn for meldingen 5
1.2 Regjeringens politikk for postsektoren 6

2 Statens eierskap i Posten 9
2.1 Mål med statens eierskap 9
2.1.1 Selskapets samfunnsoppdrag 9
2.1.2 Krav til verdiskaping 9
2.1.3 Krav til god industriell utvikling .. 9
2.2 Rammer for eierskapsutøvelsen ... 9
2.2.1 Konstitusjonelle rammer 9
2.2.2 Selskapslovgivning og annen relevant lovgivning 10
2.2.3 Regjeringens eierskapspolitikk 11
2.2.4 Prinsipper for god eierstyring 11
2.2.5 Vedtektsbestemmelser 11
2.3 Virkemidler i departementets eierstyring 12
2.3.1 Styrevalg 12
2.3.2 Finansiell styring 12
2.3.3 Fora for eierdialog 12
2.4 Andre styringsvirkemidler 12
2.5 Om Riksrevisjonens kontroll og departementets oppfølging 13

3 Rammebetingelser 14
3.1 Markedsutvikling og konkurransesituasjon 14
3.1.1 Digitalisering og endrede kundebehov 14
3.1.2 Markedskonsolidering og økt konkurranse 15
3.1.3 EUs tredje postdirektiv 15
3.1.4 Lavkonjunktur 15
3.1.5 Miljøkrav 15
3.2 Konsesjonsforpliktelser 16
3.2.1 Omdelingskravet 16
3.2.2 Ekspedisjonsnettet 17
3.3 Postens bankplikt 17
3.4 Statlig kjøp 17
3.5 Departementets vurderinger 18
3.5.1 Markedsmessige utfordringer 18
3.5.2 EUs tredje postdirektiv 19
3.5.3 Krav til lørdagsomdeling 19
3.5.4 Delvis avvikling av Postens bankplikt 20
3.5.5 Statlig kjøp 20

4 Postens organisasjon 21
4.1 Organisasjonsstruktur og virksomhetsområder 21
4.2 Bemanning og arbeidsmiljø 21
4.3 Pensjonsordning og AFP-forpliktelse 23

5 Virksomheten i Posten 2006–2011 24
5.1 Gjennomføring av strategiske planer 24
5.1.1 Omlegging fra postkontor til PiB . 24
5.1.2 Ny terminalstruktur 24
5.1.3 Effektivisering og realisering av synergier 25
5.1.4 Endringer i virksomhetsporteføljen 26
5.2 Etterlevelse av konsesjonskrav 26
5.3 Økonomisk utvikling 27
5.3.1 Verdivurderinger 27
5.3.2 Resultat- og balanseutvikling 28
5.3.3 Avkastning og utbytte 29
5.4 Samfunnsansvar 30
5.5 Andre forhold 31
5.6 Departementets vurderinger 32
5.6.1 Samfunnsoppdraget 32
5.6.2 Forretningsmessig drift 33
5.6.3 Postens samfunnsansvar 33
5.6.4 Øvrige eierforhold 34

6 Postens planer videre fremover 35
6.1 Hovedmål 35
6.2 Strategiske planer 35
6.2.1 Økt fleksibilitet i ekspedisjonsnettet 35
6.2.2 Formidling av kulturbilletter gjennom Postens ekspedisjonsnett 38
6.2.3 Nytt digitalt postsystem 39
6.2.4 Samfunnsansvar 39
6.3 Økonomi 40
6.3.1 Resultat- og balanseutvikling 40
6.3.2 Krav til avkastning og utbyttepolitikk 40
6.4 Departementets vurderinger 41
6.4.1 Videreutvikling av ekspedisjonsnettet 41
6.4.2 Avvikling av tilbudet om formidling av kulturbilletter 43
6.4.3 Digital postkasse 43
6.4.4 Miljø/klima og sosiale forhold 43
6.4.5 Strategiske utfordringer og økonomisk utvikling 44

Vedlegg

1 Vedtekter for Posten Norge AS 45

2 Plan for Postens virksomhet 2010-2012 47

3 Tilleggsnotat fra styret til § 10-planen 2010 79

4 Nærmere beskrivelse av Postens heleide datterselskaper 93

DET KONGELIGE
SAMFERDSELSDEPARTEMENT

Meld. St. 18

(2011–2012)

Melding til Stortinget

Virksomheten til Posten Norge AS

Tilråding fra Samferdselsdepartementet 27. april 2012,
godkjent i statsråd samme dag.
(Regjeringen Stoltenberg II)

1 Innledning og sammendrag

1.1 Bakgrunn for meldingen

Samferdselsdepartementet legger med dette frem en stortingsmelding om virksomheten til Posten Norge AS. Posten Norge AS ble etablert i 2002 ved at særlovsselskapet Posten Norge BA (tidligere forvaltningsbedriften Postverket) ble omdannet til et aksjeselskap der staten eier alle aksjene. Forvaltningen av eierskapet til selskapet ble lagt til Samferdselsdepartementet, og samferdselsministeren er generalforsamling for selskapet.

I samsvar med det styringsopplegget som ble etablert da Posten ble omdannet til et statsaksjeselskap, skal Samferdselsdepartementet legge frem en stortingsmelding om selskapets virksomhet (eiermelding) annethvert år, jf. St.prp. nr. 62 (2001-2002) Om omdanning av NSB BA og Posten Norge BA til aksjeselskaper. Formålet med eiermeldingene er å gi Stortinget en orientering om selskapets hovedvirksomhet, strategier og økonomiske utvikling for de kommende årene samt en orientering om utviklingen i forrige planperiode. I eiermeldingen gis det også en vurdering av sentrale rammevilkår for selskapets virksomhet samt forhold knyttet til eierstyring og selskapsledelse. Eiermeldingen, og Stortingets behandling av denne, legges til grunn for Samferdselsdepartementets eierstyring av Posten innenfor gjeldende planperiode.

Forrige eiermelding om Postens virksomhet ble lagt frem for Stortinget våren 2008, jf. St.meld. nr. 12/Innst.S. nr. 210 (2007-2008). Før dette ble Stortinget forelagt en eiermelding om Postens virksomhet høsten 2003, jf. St. meld. nr. 11/Innst. S. nr. 124 (2003-2004). I praksis innebærer dette at eiermeldingene om Postens virksomhet har blitt lagt frem én gang per stortingsperiode. En slik fremleggingsfrekvens er imidlertid i tråd med nåværende styringsopplegg for de øvrige av departementets selskaper med foreleggelsesplikt for Stortinget (Avinor AS og NSB AS), hvor det legges til grunn at eiermeldingene normalt skal legges frem én gang i stortingsperioden, jf. St. meld. nr. 48 (2008-2009)/Innst. 95 S (2009-2010) og St. meld. nr. 21/Innst.S. nr. 255 (2008-2009).

Det politiske målet i postsektoren er å sikre et best mulig tilbud til folk og næringsliv på en effektiv måte. Postmarkedet er i stadig endring. Posten må være raske til å omstille seg når det er nødvendig slik at man best mulig kan møte det behov folk og næringsliv har for gode tjenester. Markedsmessige forhold kan gjøre det nødvendig å

fremme meldinger for Stortinget om Postens virksomhet oftere enn hva som har vært vanlig de siste årene. Utover dette mener departementet at de årlige statsbudsjettene også kan være egnet til å gi Stortinget den nødvendige informasjon om selskapets virksomhet.

Postens § 10-plan utgjør grunnlaget for eiermeldingen. I henhold til § 10 i Postens vedtekter skal styret annethvert år legge frem for samferdselsministeren en plan for selskapets hovedvirksomhet, strategier og økonomiske utvikling i planperioden samt en orientering om utviklingen i forrige planperiode. Postens vedtekter og § 10-planen for Postens virksomhet i perioden 2010-2012 følger som vedlegg til denne eiermeldingen. Vedlagt følger også styrets tilleggsnotat av 25. oktober 2011, med en oppdatert vurdering av § 10-planen. Som et grunnlag for en vurdering av selskapets økonomiske utvikling og planer, bygger eiermeldingen også på en ekstern verdivurdering av Posten. Verdivurderingen ble utført av Handelsbanken Capital Markets (Handelsbanken) på vegne av Samferdselsdepartementet og lagt frem i mai 2010. Som følge av fusjonen mellom Ergo Group AS og EDB Business Partner ASA samt endringer i Postens rammevilkår har Handelsbanken i tillegg utført en oppdatert verdivurdering, som ble lagt fram for departementet 7. november 2011.

Samferdselsdepartementet forvalter statens eierskap i Posten. Samtidig innehar departementet rollene som regulatorisk myndighet innenfor postsektoren og kjøper av leveringspliktige post- og banktjenester som er bedriftsøkonomisk ulønnsomme. Eiermeldingen omhandler departementets rolle som forvalter av eierskapet. Reguleringsregimet og ordningen med statlig kjøp av tjenester vil på sin side bli omtalt som sentrale rammevilkår for Postens virksomhet. Ut fra hensynet til å utøve en helhetlig sektorpolitikk, vil departementet i eiermeldingen likevel vurdere behovet for enkelte endringer i myndighetsbestemte rammevilkår. Departementet påpeker imidlertid at de foreslåtte endringene må behandles på selvstendig grunnlag. I denne sammenheng vises det til Prop. 100 L (2011-2012) om Postens bankplikt og eiermeldingens omtale av en planlagt endring i Postens konsesjonsvilkår i kapittel 6.4.1.

1.2 Regjeringens politikk for postsektoren

Regjeringen er opptatt av å legge til rette for bosetning og næringsutvikling over hele landet. Som beskrevet i regjeringserklæringen, Soria Moria II 2009-13, er utvikling av gode og likeverdige posttjenester til lik pris over hele landet en viktig brikke i dette. Rask og pålitelig fremføring av post til lik pris over hele landet reduserer geografiske avstandsulemper. Regjeringen mener en solidarisk geografisk prisutjevning gjennom enhetsportoen og offentlig kjøp er viktige virkemidler for å sikre et likeverdig tilbud.

Regjeringen er opptatt av å utnytte ulike virkemidler for å få en god styring og effektiv utvikling av sektoren såsom reguleringer, postloven, Postens konsesjon, eierskapet til Posten, statlig kjøp og aktivt arbeid mot EU-systemet for å bevare handlingsrom til å sikre en hensiktsmessig organisering av sektoren.

Gjennom 100 prosent statlig eierskap sikres muligheten til å bruke Posten som et redskap til å nå viktige samfunnsmessige mål ut over de mulighetene som finnes gjennom øvrige virkemidler. Regjeringen er opptatt av at Posten skal være i kontinuerlig omstilling for å utvikle sitt tjenestetilbud i tråd med det som folk og næringsliv etterspør. Tilpasning av tjenestetilbudet og kontinuerlig effektivisering er viktig for å bevare innovasjonskraft og evnen til å levere politisk prioriterte tjenester av høy kvalitet.

Gjennom Postens konsesjon fastsettes de samfunnspålagte oppgavene Posten har. Regjeringen vil videreføre ordningen med statlig kjøp av leveringspliktige, bedriftsøkonomisk ulønnsomme, post- og banktjenester, men med en redusert plikt for Posten til å tilby banktjenester. Regjeringen er opptatt av å kunne opprettholde Postens enerett til formidling av lukket adressert brevpost under 50 gram innenfor en definert prisgrense. På denne måten sikres en effektiv utnyttelse av samfunnets ressurser og muligheten for å benytte overskuddet fra enerettsområdet til høy kvalitet i de ikkelønnsomme delene av posttilbudet. Regjeringen har derfor meddelt EU at vi ikke vil ta inn EUs tredje postdirektiv i EØS-avtalen.

Gjennom eneretten og statlig kjøp vil regjeringen sikre et godt landsdekkende tjenestetilbud samtidig som Posten kan konkurrere på like vilkår som andre aktører i konkurranseutsatte markeder.

Regjeringen vil opprettholde enhetsportoen og seks dagers omdeling av post i hele postnettet. Regjeringen vil ikke åpne for en omlegging som medfører lengre fremføringstid for normal A- og B- post mellom ulike deler av landet.

Kundeundersøkelser viser stor tilfredshet med konseptet Post i Butikk (PiB), noe som særlig skyldes god tilgjengelighet og lengre åpningstider enn ved postkontorene. Antall transaksjoner

ved postkontorene er fallende. Høyere kostnader ved mange egendrevne kontor og god kundetilfredshet med PiB gjør at Samferdselsdepartementet støtter Postens ønsker om videreutvikling av Postens ekspedisjonsnett.

Den foreslåtte videreutviklingen har primært til hensikt å sørge for en mer brukertilpasset og konkurransedyktig nettstruktur. Omleggingen innebærer at Postens nett av faste ekspedisjonssteder i hovedsak vil baseres på tredjepartsdrift i form av Post i Butikk, såkalte PiB-løsninger. Videre åpnes det for etablering av et nytt supplerende tredjepartskonsept med enklere tjenestetilbud (PiB Enkel) som forsterknings-/avlastningspunkt primært i byer og bynære strøk, for å styrke Postens posisjon innen netthandel/pakkedistribusjon fra bedrift til private. Samferdselsdepartementet stiller krav om at Posten skal opprettholde 30 egendrevne postkontorer og at det samlede antall postkontor og PiB over tid skal holde seg minst på samme nivå som i 2011. Departementet velger ut i fra dette å sette et minsteantall fullskala ekspedisjonssteder (postkontor og Post i Butikk) på 1420. Etablering av PiB Enkel vil måtte komme i tillegg.

Ved omlegging fra postkontor til PiB er det en klar forventing at det samlede servicetilbudet videreføres eller forbedres gjennom en videreføring av tilbudet av posttjenester og, der dette er mulig, en utvidet tilgjengelighet. Samtidig legger departementet til grunn at tilgjengeligheten til leveringspliktige tjenester skal sikres gjennom et fortsatt konsesjonskrav om at alle slike tjenester skal tilbys ved minst ett fast ekspedisjonssted i hver kommune. Departementet forventer videre at Posten involverer berørte kommuner ved endring av lokaliseringssted for PiB eller postkontor. Posten skal også bestrebe seg på at ekspedisjonsstedene har en sentral lokalisering, god tilgjengelighet fra eksisterende kollektivtilbud og en universell utforming i samsvar med kravene i tilgjengelighets- og diskrimineringsloven.

PiB Enkel representerer et nytt og mer begrenset tilbud og skal være et supplement til dagens fullverdige poststeder. Departementet vil legge opp til at konsesjonsvilkårene endres i tråd med de foreslåtte kravene til ekspedisjonsnettet for å legge til rette for PiB Enkel som et supplerende tilbud utenfor konsesjonens krav, samtidig som tilgjengeligheten til leveringspliktige tjenester fortsatt sikres gjennom egendrevne postkontor, landposttjenesten og PiB.

Med disse grepene ønsker regjeringen å sikre et fullverdig posttilbud med minst samme tilgjengelighet som i dag, samtidig som tilgjengeligheten til pakketjenester vil bli enda bedre enn i dag ved at PiB Enkel etableres.

Av Prop. 100 L (2011-2012) fremgår det at Postens lovmessige plikt til å tilby banktjenester i hele ekspedisjonsnettet erstattes med en plikt som bare omfatter landpostnettet. Endringen skyldes et kraftig fall i antall banktransaksjoner utført gjennom Postens ekspedisjonsnett. De faste kostnadene ved å opprettholde tilbudet er betydelige og enhetskostnadene er høye. Samferdselsdepartementet legger imidlertid vekt på å sikre et fortsatt tilbud av manuelle banktjenester i landpostrutene og vil derfor opprettholde bankplikten i landpostnettet.

Endringene og omstillingene i Posten vil kunne medføre at mange hundre ansatte berøres. Posten har en lang tradisjon for å foreta omstillinger i nært samarbeid med de ansatte. Det er en forutsetning at denne praksisen blir videreført og at Posten gjør en god jobb for å få dem som er berørt over i nytt arbeid.

Posten-konsernet har gjennom de siste årene oppnådd gode økonomiske resultater og god leveringskvalitet, til tross for større nedgang i det tradisjonelle postmarkedet enn forventet og betydelige markedsmessige utfordringer også på andre områder.

Samferdselsdepartementet mener det er god balanse mellom omstillingstakt, statlig kjøp og de samfunnspålagte krav som stilles til Posten. Posten er et økonomisk robust konsern med god styring, dyktige medarbeidere og godt omdømme. Posten har styringsfart til å møte videre utfordringer og rygg til å bære de høye forventningene eier og samfunn har til konsernet.

Kravet til avkastning på selskapets egenkapital settes til 9 prosent. Dette er innenfor rekkevidden for konsernet om det driver effektivt og gjennomfører de nødvendige tiltak og omstillinger. Samferdselsdepartementet anser dette avkastningskravet å være realistisk ut fra virksomhetens karakter og markedsforholdene.

Samferdselsdepartementet er opptatt av at Posten utvikler nye tjenester som møter de behov som folk og næringsliv har. Utviklingen av en digital postkasse, DigiPost, er en tjeneste som er et sikkert og brukervennlig verktøy for håndtering av digital post. Regjeringen vurderer hvordan bruken av digitale postkasser kan kobles til statens generelle digitaliseringsstrategi.

Samferdselsdepartementet legger vekt på at all ny og eksisterende virksomhet utenfor den tradisjonelle postvirksomheten over tid skal bidra positivt til selskapets økonomi. Samferdselsdepartementet er ikke tilfreds med utviklingen i lønn-

somhet i alle deler av Postens engasjementer utenfor den tradisjonelle postvirksomheten og har merket seg at Postens styre legger vekt på å følge opp dette.

Samferdselsdepartementet legger opp til at fremtidige endringer i organiseringen av Postens ekspedisjonsnett bare trenger behandles av departementet. Når det gjelder andre viktige sektorpolitiske virkemidler som enerett, enhetsporto og omdeling seks dager i uken, skal eventuelle svekkelser i tilgjengelighet eller kvalitet på Postens tjenester fortsatt forelegges Stortinget for avgjørelse. Tilsvarende kan det ikke gjøres endringer i minste samlet antall fullverdige ekspedisjonssteder eller områdedekning uten at dette forelegges Stortinget.

2 Statens eierskap i Posten

2.1 Mål med statens eierskap

Det primære målet med statens eierskap i Posten knytter seg til selskapets samfunnsoppdrag, som er å sikre et landsdekkende tilbud av leveringspliktige tjenester til rimelig pris og med god kvalitet. Samtidig skal selskapet også sikre en god forvaltning av statens verdier og en god industriell utvikling av selskapet. Dette innebærer at det ligger både sektorpolitiske og forretningsmessige mål til grunn for statens eierskap i Posten.

2.1.1 Selskapets samfunnsoppdrag

Postens samfunnsoppdrag er å oppfylle myndighetspålagte krav til gode og rimelige posttjenester i hele landet. En slik sikring av samfunnsmessige verdier uttrykkes gjennom lovgivning, forskrifter og konsesjonskrav til service, produkter og priser, samt til tilgjengelighet til leveringspliktige tjenester i ekspedisjonsnettet. Videre benyttes en ordning med statlig kjøp av leveringspliktige post- og banktjenester som er bedriftsøkonomisk ulønnsomme. I henhold til postloven er Posten gitt enerett til formidling av lukket adressert brevpost innenfor en definert vekt- og prisgrense.[1] Postens etterlevelse av konsesjonskravene blir ført tilsyn med av Post- og teletilsynet og rapportert til Samferdselsdepartementet. Selskapets oppfyllelse av konsesjonsforpliktelsene blir nærmere omtalt i kapittel 5.2.

2.1.2 Krav til verdiskaping

I tillegg til sektorpolitiske mål stiller staten som eier krav til verdiutvikling på investert kapital. Verdiutviklingen kommer generelt til uttrykk i form av utbetaling av utbytter og selskapets verdivekst. Mer konkret innebærer dette at Samferdselsdepartementet stiller krav til avkastning på investert kapital og uttrykker forventninger til utbytte som gir incentiver til effektiv drift. Departementets arbeid knyttet til fastsettelse av avkastningskrav og utbyttepolitikken blir nærmere redegjort for i kapittel 2.3.2.

2.1.3 Krav til god industriell utvikling

Et tredje mål med statens eierskap er å sikre en god industriell utvikling av selskapet, noe som innebærer at Samferdselsdepartementet foretar en bredere vurdering av Postens virksomhet og økonomi enn hva som følger av et rent finansielt eierskap. Som grunnlag for en slik vurdering stilles det i vedtektene krav om at samferdselsministeren blir forelagt en plan for den overordnede virksomheten samt alle saker av vesentlig samfunnsmessig eller prinsipiell betydning.

2.2 Rammer for eierskapsutøvelsen

Som eier er Samferdselsdepartementet ansvarlig for å forvalte statens eierinteresser i Posten. Departementet utøver sin eierstyring innenfor fire rammer:

- konstitusjonelle rammer
- selskapslovgivning og annen relevant lovgivning
- statens eierskapspolitiske rammer og prinsipper for god eierstyring
- selskapets vedtekter.

2.2.1 Konstitusjonelle rammer

I henhold til Grunnloven § 3 er det regjeringen som forvalter statens aksjeeierskap, mens Stortinget gis en utrykkelig hjemmel til å instruere regjeringen i saker som angår det statlige eierskapet. Videre er forvaltningen av eierskapet delegert til det departement selskapet hører inn under, jf. Grunnloven § 12 tredje ledd. Statsrådens forvaltning av eierskapet utøves under konstitusjonelt og parlamentarisk ansvar.

I rollen som bevilgende myndighet har Stortinget medvirkning i saker som gjelder endring av statens eierandeler (kjøp og salg av aksjer) og vedtak om kapitalforhøyelse. Statlige selskaper vil likevel normalt selv kunne kjøpe og selge aksjer i

[1] Lov 29. november 1996 nr. 73 om formidling av landsdekkende postsendinger (postloven).

andre selskaper, samt kjøpe opp eller avhende deler av sin virksomhet uten at Stortingets samtykke er påkrevd når dette er et naturlig ledd i tilpasningen av selskapets formålsbestemte virksomhet. Posten vil dermed normalt kunne foreta kjøps- og salgsdisposisjoner innenfor post- og logistikkvirksomheten samt annen virksomhet som står i direkte sammenheng med dette, jf. § 3 i Postens vedtekter (formålsparagrafen). I selskaper som er heleid av staten må det imidlertid innhentes samtykke fra Stortinget til beslutninger som i vesentlig grad vil endre statens engasjement eller virksomhetens karakter, jf. også § 10-bestemmelsen i Postens vedtekter som beskrevet i kapittel 2.2.5 nedenfor. Samtykke fra Stortinget kreves også for vedtak om kapitalforhøyelse.

Riksrevisjonen fører kontroll med statsrådens (eierdepartementets) forvaltning av det statlige eierskapet, og rapporterer til Stortinget om denne.

2.2.2 Selskapslovgivning og annen relevant lovgivning

Aksjeloven

Det rettslige grunnlaget for eierdepartementets ansvar og myndighet følger av aksjeloven, som foreskriver en klar rollefordeling mellom staten som eier, styret og daglig ledelse. Generelt innebærer dette at departementet ikke skal gripe inn i den løpende driften av selskapet, men må benytte formelle kanaler.

Grunnlaget for statsrådens eiermyndighet er regulert i aksjeloven § 5-1 og innebærer at statsråden utøver sin myndighet gjennom generalforsamlingen. På denne måten står statsråden i et overordningsforhold til styret i statsaksjeselskaper, og kan gi instrukser som styret har plikt til å følge. Styreleder og daglig leder plikter å være til stede på generalforsamlingen, mens øvrige medlemmer av styret, eventuelt medlemmer av bedriftsforsamlingen samt selskapets revisor skal innkalles og har rett til å være til stede og til å uttale seg i generalforsamlingen. Dessuten skal Riksrevisjonen varsles om møter i generalforsamlingen og ha rett til å være til stede. Det skal føres protokoll fra generalforsamlingen. Reglene om protokollering og varsling av Riksrevisjonen gir grunnlag for konstitusjonell kontroll med forvaltningen av statens eierskap.

De alminnelige reglene i aksjelovgivningen gjelder også for statsaksjeselskapene. I tillegg er det gitt enkelte særregler som gir staten en utvidet kontroll med eierskapet, jf. aksjeloven § 20-4 til § 20-7. For Postens vedkommende innebærer disse særreglene at generalforsamlingen ikke er bundet av styrets forslag om utdeling av utbytte. Videre har Posten plikt til representasjon av begge kjønn i selskapets styre og i Postens heleide datterselskaper. Riksrevisjonen har også utvidet rett til kontroll med statsrådens forvaltning av statens aksjeinteresser i Posten. I særskilte tilfeller kan statsråden gjennom generalforsamling dessuten pålegge styret å treffe eller omgjøre et styrevedtak. En slik instruksjon av styret må imidlertid begrunnes ut fra vesentlige samfunnsmessige hensyn eller at det foreligger brudd med tidligere stortingsvedtak.

EØS-avtalen og forbudet mot offentlig støtte

EØS-avtalen er i utgangspunktet nøytral med hensyn til offentlig og privat eierskap, jf. artikkel 125 og 59 (2). Forbudet mot offentlig støtte i EØS-avtalen artikkel 61 (1) gjelder således også overfor statlig eide selskaper som opererer i konkurranseutsatte markeder. Dette setter skranker for regjeringens muligheter til å vektlegge ikke-kommersielle hensyn i eierskapsutøvelsen, herunder sektorpolitiske oppgaver som er dokumentert å være ulønnsomme for selskapet.

Mer konkret følger det av EØS-avtalens markedsinvestorprinsipp at staten ikke kan tilføre kapital på andre vilkår enn hva en sammenlignbar privat investor antas å ville ha gjort. Dette innebærer også at staten, i de tilfeller der selskapet opererer i konkurranse med andre, ikke kan kompensere selskapet for utførelse av «andre mål» gjennom å kreve lavere avkastning på investert kapital og/eller lavere utbyttebetalinger. I slike tilfeller skal selskapet normalt kompenseres særskilt for dokumenterte ekstrakostnader, jf. kapittel 3 om behovet for statlig kjøp av samfunnspålagte, ulønnsomme post- og banktjenester. I den norske kompensasjonsmodellen (statlig kjøp av ulønnsomme posttjenester) beregnes ulønnsomheten knyttet til samfunnsoppdraget før Postens overskudd fra enerettsområdet trekkes fra. Selskapet kompenseres så for nettokostnaden knyttet til de leveringspliktige tjenestene.

Konkurranseregelverket

I utgangspunktet vil endringer i statlig eierskap også kunne omfatte forhold som vil bli behandlet av norske eller andre konkurransemyndigheter. Dette gjelder blant annet fusjoner, som konkurransemyndighetene i henhold til konkurranseregelverket for foretak skal føre kontroll med. I

slike saker vil det i regjerings- og/eller stortingsbehandling bli foreslått at det tas forbehold om slike myndigheters behandling, jf. for eksempel forutsetningen om konkurransemyndighetenes godkjennelse av fusjonen mellom Postens heleide datterselskap ErgoGroup AS og EDB Business Partner ASA.

2.2.3 Regjeringens eierskapspolitikk

Regjeringens eierskapspolitikk følger av Meld. St. 13 (2010-2011). Stortinget sluttet seg til innholdet i regjeringens eierskapsmelding gjennom sin behandling 9. juni 2011. Av eierskapsmeldingen følger det at regjeringen vil utøve et aktivt eierskap preget av langsiktighet, forutsigbarhet og tydelighet, og gjennom en profesjonell eierskapsutøvelse bidra til selskapenes avkastning og øvrige mål med statens eierskap. Hovedtrekkene i regjeringens eierskapspolitikk videreføres fra forrige stortingsmelding, jf. St.meld. nr. 13 (2006-2007), med ansvarsdelingen mellom styret og eier som et bærende element sammen med overholdelse av allment aksepterte prinsipper for eierstyring og selskapsledelse.

Samtidig har regjeringen sett behov for å videreutvikle den statlige eierskapspolitikken. Endringsbehovet har sammenheng med en økende grad av globalisering og internasjonalisering av selskapene, en raskere teknologisk utvikling med tilhørende økt dynamikk i næringslivet, samt et bredere perspektiv på hva det er som bidrar til selskapenes utvikling på lang sikt.

Det er særlig på fire områder hvor regjeringens eierskapspolitikk er videreutviklet. Disse fire er økt fleksibilitet i eierskapet, en styrking av eierskapsforvaltningen, revisjon av statens retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte og en tydeliggjøring av den statlige eierens forventninger til selskapenes håndtering av samfunnsansvar.

Når det gjelder regjeringens eierskapspolitiske rammer for Posten, er Posten definert som et selskap med «forretningsmessige mål og andre spesifikt definerte mål», hvorav de spesifikke målene knytter seg til selskapets grunnleggende rolle og oppgaver innenfor postsektoren. Ut fra forutsetningen om at den sektorfaglige kompetansen best vil kunne ivaretas ved at selskapet forvaltes av sektordepartementet, er statens eierskap i Posten lagt til Samferdselsdepartementet. Fordi Samferdselsdepartementet også opptrer som regulerende og finansierende myndighet på postområdet, kreves det imidlertid at departementet er bevisst på å skille eierrollen fra sine øvrige roller, jf. kapittel 2.4 nedenfor. Posten er 100 prosent eid av staten og regjeringen legger ikke opp til endringer i eierstrukturen.

2.2.4 Prinsipper for god eierstyring

Staten har utformet egne hovedprinsipper for god eierstyring i statlig eide selskaper. Prinsippene er i tråd med allment aksepterte eierstyringsprinsipper og omhandler vesentlige forhold som likebehandling av aksjonærer, åpenhet, uavhengighet, styresammensetting og styrets rolle m.v. Det vises for øvrig til nærmere omtale i Meld. St. 13 (2010-2011).

Utover statens generelle prinsipper for god eierstyring, og i tråd med § 10 i Reglement for økonomistyring i staten, har Samferdselsdepartementet også fastsatt interne retningslinjer for forvaltningen av eierinteressene i Posten. Den siste versjonen av disse retningslinjene ble sendt Riksrevisjonen i 2010.

2.2.5 Vedtektsbestemmelser

Selskapets vedtekter gir en generell beskrivelse av selskapets virksomhetsområder og styringsstruktur. I samsvar med regjeringens eierskapspolitiske rammer som beskrevet i Meld. St. 13 (2010-2011), der det ble tatt initiativ til innføring av ny vedtektsbestemmelse om fremlegg og behandling av en lederlønnserklæring på generalforsamlingen i statsdominerte selskaper, ble Postens vedtekter sist endret 13. desember 2011.

Posten er et selskap som historisk har hatt, og fremdeles har, stor samfunnsmessig betydning. På bakgrunn av dette er det i Postens vedtekter tatt inn en bestemmelse (i § 10) om at selskapets styre annethvert år skal legge frem for samferdselsministeren en plan for virksomheten. I henhold til denne bestemmelsen skal selskapet også legge frem for samferdselsministeren alle enkeltsaker av vesentlig samfunnsmessig eller prinsipiell betydning. Det forutsettes at dette vil være større saker som kan få betydning for selskapets etterlevelse av samfunnsoppdraget og/eller har betydelige personalmessige konsekvenser eller som er prinsipielle i forhold til videreutvikling av tjenestetilbudet m.v. På denne måten sikres staten som eier en tettere oppfølging av selskapet enn hva som følger av selskapslovgivningen, fordi statsråden gis en særskilt fullmakt til å påvirke selskapets beslutninger. Samtidig forutsettes det at fremleggingsplikten ikke pulveriserer styrets ansvar for den forretningmessige driften av selskapet eller i unødig grad kompliserer og forsinker nødvendige forretningsmessige beslutninger i selskapet.

2.3 Virkemidler i departementets eierstyring

De beskrevne rammene for departementets eierskapsutøvelse vil i ulik grad kunne påvirkes av departementet i rollen som eier, og kan således også oppfattes som styringsverktøy. Dette gjelder spesielt de eierskapspolitiske rammene, prinsippene for god eierstyring og selskapets vedtekter. Samtidig vil disse i mindre grad være å anse som operative styringsverktøy som er gjenstand for løpende oppfølging. Blant de mer operative styringsverktøyene benytter departementet følgende virkemidler for å realisere statens mål med eierskap i Posten:

- styrevalg
- finansiell styring
- fora for eierdialog.

2.3.1 Styrevalg

I henhold til gjeldende praksis kan ikke sittende politikere inneha styreverv i statlig eide selskaper. Det er videre fastsatt bestemmelser om at departementsansatte som behandler saker vedrørende selskapet eller selskapets bransje ikke bør velges til styremedlemmer. En slik ordning stiller særlig høye krav til at eierdepartementet utnevner styremedlemmer som er godt egnet til å ivareta statens interesser i selskapet. I denne sammenheng arbeider Samferdselsdepartementet systematisk med utarbeidelse av en kompetanseprofil for Postens styre med tilhørende kravspesifikasjoner til nye styremedlemmer. Videre legger departementet vekt på å styrke sitt arbeid med å klargjøre hvilke krav og forventninger som stilles til styremedlemmene, noe som er viktig for at departementet skal kunne evaluere hvorvidt styrets arbeid er i tråd med de eierskapspolitiske forutsetningene.

I samsvar med plikten til å ha representasjon av begge kjønn i styrene til statsaksjeselskaper, jf. aksjeloven § 20-6 første ledd, har Postens styre tre medlemmer av hvert kjønn. I tillegg legger departementet vekt på at det av hensyn til Postens landsdekkende virksomhet bør tilstrebes en rimelig geografisk spredning av styremedlemmenes bosted.

2.3.2 Finansiell styring

I tråd med kravet om verdiskaping utøver departementet finansiell styring av Posten. Den finansielle styringen tar form av at departementet fremsetter krav til avkastning på investert kapital og uttrykker langsiktige utbytteforventninger til selskapet. Videre kreves det at departementet følger opp eventuelle avvik fra forventede avkastningskrav og vurderer hvorvidt slike krav bør justeres som følge av endrede rammebetingelser. Når det gjelder utbyttepolitikken legger departementet vekt på at denne bør fastsettes på bakgrunn av en avveining av flere kriterier, herunder utbyttets kontroll- og incentivfunksjon, selskapets strategi og investeringsmuligheter, livssyklus, kapitalstruktur samt markedssituasjonen for øvrig, jf. også Meld. St. 13 (2010-2011). På tilsvarende vis mener departementet at forhold i det enkelte år kan tilsi at faktiske utbyttebetalinger bør avvike fra langsiktige utbytteforventninger. I kapittel 5 gis det en nærmere omtale og vurdering av realisert avkastning og utbyttebetalinger i perioden 2006-2010, mens det i kapittel 6 gis en beskrivelse av avkastningskravet og utbyttepolitikken for planperioden.

2.3.3 Fora for eierdialog

Som eier tilligger det Samferdselsdepartementets ansvar å følge opp at Posten innfrir eiers avkastningskrav samt de strategiske og økonomiske planer som følger av selskapets § 10-plan. Formelt skjer eiers styring og kontroll med selskapet gjennom generalforsamlingen, hvor statens aksjer er representert ved samferdselsministeren eller den ministeren delegerer fullmakt til. Til generalforsamlingens myndighet i statsaksjeselskaper ligger valg av styremedlemmer, godkjenning av selskapets årsregnskap og årsberetning, fastsettelse av utbytte samt øvrige saker som etter selskapsloven eller selskapets vedtekter hører under generalforsamlingen. Basert på behovet for en regelmessig oppfølging av selskapets resultater og utfordringer avholder departementet også kvartalsmøter med selskapets ledelse. Utover slike møter forekommer i tillegg annen kontakt mellom departementet og selskapet i tilknytning til enkeltsaker.

2.4 Andre styringsvirkemidler

For å realisere målene med statens eierskap i Posten benytter departementet flere virkemidler. I tillegg til eierstyringen styrer departementet Postens atferd gjennom *sektorspesifikk regulering*, som er gitt i form av lovgivning, forskrifter og konsesjonskrav. Videre benytter departementet en ordning med *statlig kjøp* av leveringspliktige post- og banktjenester som er bedriftsøkonomisk ulønnsomme.

I styringen og oppfølgingen av selskapet skiller departementet klart mellom de ulike rollene. Ut fra hensynet til helhetlig sektorstyring finnes det likevel viktige skjæringspunkter mellom rollene. For eksempel er det slik at mens selve håndhevelsen av de statlige reguleringene på postområdet blir ivaretatt av Post- og teletilsynet og fulgt opp av departementet som regulatorisk myndighet, spiller eierskapsutøvelsen en selvstendig rolle når det gjelder oppfyllelsen av sektorpolitiske mål. Dette skjer ved at Samferdselsdepartementet som eier sørger for at Posten har de nødvendige organisatoriske og økonomiske ressursene til å oppfylle sitt samfunnsoppdrag. For å vurdere disse sidene ved Postens virksomhet stiller vedtektene derfor krav om at samferdselsministeren blir forelagt en plan for den overordnede virksomheten samt alle saker av vesentlig samfunnsmessig eller prinsipiell betydning.

Som eier er Samferdselsdepartementet også særskilt opptatt av at ordningen med statlig kjøp er forutsigbar og fullt ut kompenserer Posten for merkostnadene ved å levere ulønnsomme, leveringspliktige post- og banktjenester (dvs. de kostnadene som ikke dekkes gjennom enerettsoverskuddet). Dersom en slik ordning ikke er til stede, vil dette ha vesentlig betydning for departementets mulighet til å kreve normal markedsmessig avkastning på investert kapital og for selskapets utbytteevne.

2.5 Om Riksrevisjonens kontroll og departementets oppfølging

Med utgangspunkt i forrige stortingsmelding om Postens virksomhet gjennomførte Riksrevisjonen i 2009 en utvidet kontroll med Postens ekspansjon og økonomiske utvikling, jf. Dokument 3:2 (2009-2010). Ved Stortingets behandling av saken uttalte kontroll- og konstitusjonskomiteen at de delte Riksrevisjonens kritikk mot Posten, som i perioden 2004-2008 ikke oppnådde forventet lønnsomhet på de nye tjenestene, jf. Innst. 132 S (2009-2010).

Samferdselsdepartementet har senere redegjort overfor Riksrevisjonen for hvilke tiltak som er iverksatt for å følge opp kontrollens funn og komiteens merknader. Som et utgangspunkt legger departementet til grunn at de virkemidler som benyttes i oppfølgingen og styringen av selskapets økonomiske resultater og utfordringer må ligge innenfor de rammer som følger av selskapslovgivningen. Av dette følger det at oppfølgingen av Postens økonomiske resultater og finansielle situasjon hovedsakelig skjer i forbindelse med kvartalsmøtene mellom Postens ledelse og administrasjonen i departementet. Som et mer generelt tiltak har departementet også iverksatt kompetansehevende tiltak knyttet til bruken av avkastningskravet som styringsverktøy overfor selskaper med sektorpolitiske oppgaver. Departementet vil vurdere ytterligere tiltak for å styrke sitt arbeid ved utøvelse av eierrollen. Departementet legger videre vekt på at styret i Posten samlet sett skal ha en god forretningsmessig og økonomisk/finansiell kompetanse, noe som følges opp gjennom den årlige evalueringen av Postens styresammensetning. I denne sammenheng er det departementets vurdering at det nåværende styret og styrets revisjonsutvalg spesielt har bidratt til å styrke selskapets arbeid med risikostyring og internkontroll.

I vurderingen av Postens økonomiske utvikling fant departementet grunn til å påpeke at det på grunn av nedgangskonjunkturen knyttet til finanskrisen, som ble dypere i Sverige enn i Norge, er nødvendig å vurdere oppkjøpte virksomheter i et lengre perspektiv. Dette gjelder både i forhold til virksomhetenes resultatutvikling og hvorvidt de aktuelle virksomhetene bidrar til meraktivitet inn i den norske postvirksomheten. Når det gjelder de mer konkrete tiltak som Posten har iverksatt, og som departementet har vurdert er i samsvar med de eierpolitiske rammene for selskapets virksomhet, gis det en nærmere omtale av disse i kapittel 5.

3 Rammebetingelser

3.1 Markedsutvikling og konkurransesituasjon

Postens markeder har gjennom flere år vært under kraftig press og utvikling. Enkelte av de forhold som påvirker det markedsmessige grunnlaget for Postens virksomhet ble også beskrevet i forrige eiermelding, herunder om digitalisering og endrede kundebehov, konsolidering av markedene og liberaliseringen av postmarkedet. I tillegg har selskapet i de senere år stått overfor nye utfordringer, slik som skjerpet konkurranse innenfor logistikkvirksomheten, lavkonjunktur og økte krav til miljøvennlige løsninger. I det følgende redegjøres det for hvordan disse forholdene påvirker Postens virksomhet.

3.1.1 Digitalisering og endrede kundebehov

Digitaliseringen av samfunnet har en sterk påvirkning på kommunikasjonsmetoder, handelsformer og arbeidsmønstre. For Postens virksomhet innebærer dette at kundeatferden har gjennomgått en markant endring ved at privatpersoner, bedrifter og det offentlige i stadig større grad tar i bruk elektroniske kommunikasjonsformer som et alternativ til tradisjonell brevpost og manuelle banktjenester. Regjeringen legger opp til en overgang til økt bruk av digital kommunikasjon fra det offentlige til innbyggerne. Dette digitale førstevalget vil forårsake en ytterligere nedgang i de fysiske postvolumene.

For post- og banktjenestene utført gjennom Postens ekspedisjonsnett kommer dette til uttrykk ved at det har vært en samlet reduksjon i brevvolumet på ca. 30 prosent i perioden 2002-2010 og et fall i antall banktransaksjoner på ca. 90 prosent siden 1990. De siste tallene fra Posten viser at brevmengden i perioden 2000 til 2011 sank med 37 prosent. Brevvolumene faller nå imidlertid kraftigere enn det som ble lagt til grunn i § 10-planen, og Posten antar at brevmengden vil falle med om lag 70 prosent fra 2000 til 2020, se Figur 3.1. Fallende volumer innenfor tradisjonell brevpost og banktjenester har ført til at det markedsmessige grunnlaget for de konsesjonspålagte tjenestene og dagens ekspedisjonsnett er svekket. Etter flere år med effektiviseringstiltak innenfor

Figur 3.1 Utvikling i brevmengden 2000-2011, prognose 2012-2020.

postsegmentet blir det også stadig mer krevende å ta ut ytterligere kostnadsgevinster uten at det pålagte servicenivået blir endret.

Digitaliseringen gir samtidig nye muligheter for Postens virksomhet ved at internetthandelen vokser og grenseoverskridende transaksjoner blir viktigere. Som en konsekvens av at flere aktører satser på netthandel som et supplement til fysiske utsalgssteder øker samtidig etterspørselen etter pålitelige og effektive logistikk- og IT-løsninger som forbedrer samhandlingen med kundene. Spesielt viser Posten til at markedet for små og mellomstore bedrifter (SMB) kan betjenes med mer effektive salgs- og leveransekanaler tilpasset deres behov.

3.1.2 Markedskonsolidering og økt konkurranse

Store kunder etterspør løsninger som dekker hele Norden og ønsker å forholde seg til én eller et fåtall leverandører for et bredt spekter av kommunikasjons- og logistikktjenester. Som en konsekvens skjer det en konsolidering blant leverandørene i den hensikt å samordne løsninger og bygge leveransenettverk på tvers av landegrensene. Spesielt er den nordiske konkurransesituasjonen skjerpet gjennom fusjonen mellom de nasjonale postselskapene i Sverige og Danmark (PostNord). I Norge er konkurransen særskilt sterk innenfor pakkemarkedet hvor Postens posisjon er utfordret gjennom konkurranse fra PostNord som samarbeider med norske dagligvarekjeder om utlevering av pakke-/varesendinger til privatkunder. Konkurransesituasjonen har ført til et betydelig pris- og marginpress i bransjen. For Posten innebærer denne utviklingen samlet sett at internasjonale allianser og en nordisk tilstedeværelse fremstår som stadig viktigere for å få hånd om innvolumer for videre distribusjon i Norge. Regjeringen ser positivt på markedsinnovasjon og konkurranse som bidrar til produktutvikling og bedre utnyttelse av ressursene, men mener det er grunn til å følge utviklingen nøye. Det er viktig at konkurransen ikke bidrar til sosial dumping eller at arbeidsvilkår for de ansatte i postsektoren svekkes. Det er ikke ønskelig at reduserte kostnader for sluttbruker fremkommer som følge av at arbeidstakere med moderate lønns- og arbeidsvilkår svekker sin posisjon. Departementet legger for øvrig vekt på at Posten setter krav til og legger vekt på etiske standarder, herunder bl.a. arbeidstakerrettigheter, i egne datterselskaper og hos underleverandører.

3.1.3 EUs tredje postdirektiv

Gjennom det tredje postdirektivet (2008/06/EF) har EU vedtatt å avskaffe resterende monopoler i europeiske postmarkeder fra 1. januar 2011. Elleve EU-land har fått inntil to års utsettelse av liberaliseringen. Norge har signalisert overfor EU at vi vil bruke reservasjonsretten i EØS-avtalen og ikke ta dette direktivet inn i EØS-avtalen. Regjeringens holdning i denne saken bygger på en helhetsvurdering: Direktivet innebærer en avvikling av alle særretter og eneretter for postforsendelser og at markedet åpnes for nye aktører. Det vil ventelig bare bli konkurranse i de lønnsomme delene av markedet, det vil si i de største byområdene. Posten vil få et inntektsbortfall og reduserte muligheter for selv å finansiere ulønnsomme posttjenester i distriktene. En gjennomføring av direktivet ville derfor ha medført et press for å redusere tjenestekvaliteten og ytterligere behov for bevilgninger over statsbudsjettet til kjøp av ulønnsomme posttjenester. Priskonkurranse som en følge av direktivet vil også utfordre systemet med enhetsporto gjennom at konkurrenter kan drive fløteskumming i lønnsomme deler av markedet. Det er stor usikkerhet knyttet til om enhetsporto i dagens form ville kunne ha blitt opprettholdt i en slik situasjon.

3.1.4 Lavkonjunktur

I tillegg til at overgangen til elektroniske tjenester har bidratt til redusert etterspørsel innenfor postmarkedet, har finanskrisen forsterket utviklingen med fallende volumer. Lavkonjunkturen har også ført til lavere etterspørsel innenfor vekstområder som logistikk og IT med det resultat at det har oppstått overkapasitet og marginpress. Mens det fra og med andre halvår 2010 har vært en positiv volumutvikling i logistikkmarkedet, har imidlertid den økte konkurransen medført at prispresset opprettholdes.

3.1.5 Miljøkrav

Som en konsekvens av økt oppmerksomhet og bevissthet om miljøvennlige løsninger stiller kunder, leverandører og samarbeidspartnere stadig strengere miljøkrav til hverandre. Uavhengig av dette har Posten selv satt ambisiøse miljømål som kommer til uttrykk ved at en økende andel av kjøretøyparken erstattes med mer miljøvennlige alternativer, som bruk av tog samt biodrevne og elektrisk drevne biler.

Av regjeringens eierskapsmelding, Meld. St. 13 (2010-2011), fremgår det også at statlig eide selskaper skal være i fremste rekke når det gjelder miljøtiltak og utvikling av klimareduserende teknologi innenfor sin bransje. Mer konkret forventes det at selskapene identifiserer og rapporterer på vesentlige målindikatorer knyttet til sin miljø- og klimapåvirkning, og at dette gjøres i dialog med viktige interessenter.

3.2 Konsesjonsforpliktelser

Som en følge av at det markedsmessige grunnlaget for Postens virksomhet er kraftig svekket, mener Posten at det er grunnlag for å foreta særskilte endringer i konsesjonskravene. Postens forslag til endringer omtales i kapitlene 3.2.1 og 3.2.2 nedenfor.

3.2.1 Omdelingskravet

Med utgangspunkt i stadig fallende brevvolumer vil brevproduktene i årene fremover ha stadig mindre evne til å bære kostnadene ved dagens samfunnspålagte servicenivå. Spesielt viser Posten til at dagens krav om omdeling av all A-post (aviser og brev) på lørdager fremstår som overdimensjonert i forhold til kundenes behov. Mer konkret viser Postens data at lørdagsvolumene er betydelig redusert, hvorav postvolumene lørdag utgjør 24 prosent av totalt gjennomsnittsvolum og 44 prosent av gjennomsnittsvolumet for adressert brevpost (inklusive aviser), når begge gjennomsnittsvolum er beregnet over ukedagene tirsdag-fredag. Videre er de fleste bedriftskunder og offentlige virksomheter stengt på lørdager.

På bakgrunn av dette er det Postens vurdering at kravet om seks dagers omdeling medfører betydelige ekstra kostnader for Posten. Ut fra gjeldende og forventet volumutvikling og det at store avsendere uttrykker lite behov for lørdagsomdeling, anser selskapet lørdagsomdelingen i sin helhet som ulønnsom. Posten mener derfor at en fortsatt opprettholdelse av omdelingsplikten på lørdager bør finansieres gjennom statlig kjøp. Som en ytterligere illustrasjon på utviklingen ble distribusjonen av uadressert reklame på lørdager (ikke leveringspliktig tjeneste) vurdert som ulønnsom av Posten og derfor avviklet i 2009.

For å frigjøre ressurser foreslår Posten å fjerne plikten til lørdagsomdeling. Samtidig har Posten skissert en løsning som kan imøtekomme avisenes behov for lørdagsdistribusjon av aviser. Videre har selskapet pekt på at andre tidskritiske sendinger med behov for utlevering på lørdag som visse biologiske preparater og medisinforsendelser fra apotek til brukere i landdistrikter, kan ivaretas uavhengig av konsesjonskrav til Posten. Dersom det generelle omdelingskravet på lørdag oppheves, slik Posten anbefaler ut fra forretningsmessige vurderinger, og erstattes av en særskilt plikt til på lørdager å omdele aviser og eventuelt tidskritiske sendinger som biologiske preparater og medisiner, forutsetter Posten at selskapet blir kompensert for eventuelle udekkede merkostnader gjennom statlig kjøp.

Når det gjelder avisdistribusjonen, dekker mediebedriftene selv om lag 80 prosent av omdelingen gjennom egne distribusjonsnettverk, mens de resterende 20 prosent omdeles av Posten. Posten legger videre til grunn at ca. 10 prosent av det avisvolumet som i dag distribueres med Posten finner sted i områder der mediebedriftene allerede har egendistribusjon, og vil således kunne omdeles i avisenes egne nettverk.

Blant de avisene som i dag distribueres med Posten blir i overkant av 60 prosent av volumet levert inn lokalt til Postens omdelingsenheter. I tillegg er andelen lokalinnleverte aviser økende. Posten går i sitt forslag til ny løsning for avisdistribusjon på lørdager inn for at all innlevering av aviser skal skje lokalt. For aviser som i dag innleveres sentralt (rikssprednin utgjør 9 prosent av volumet) eller regionalt (31 prosent av volumet), innebærer dette at avisene selv må organisere transport frem til omdelingsenhetene. Posten vurderer en slik løsning som tilfredsstillende, fordi det allerede eksisterer parallelle transportruter tilpasset lokalinnlevering av aviser fra Postens terminalområder til omdelingsenhetene. Det er videre mulighet for at de samme ruteflyene som mange aviser i dag benytter for transport mellom landsdeler kan benyttes av de avisene som i dag benytter Postens riksinnlevering.

I tillegg til avisdistribusjon peker Posten på at det kan være et behov for å utdele visse biologiske preparater (blodprøver m.v. fra leger til laboratorier/sykehus) på lørdager, samt at Postens omdelingsnett i dag også benyttes til pakker med medisiner fra apotek til kunder i distriktene. For biologiske preparater mener Posten det er mulig å bruke dagens løsninger for ekspresspakker til laboratorier og sykehus. For tilsending av medisiner fra apotek til pasienter mener Posten at det bør være mulig å finne kostnadseffektive løsninger lokalt i samarbeid mellom kommune, pasient, lege og apotek. Posten åpner for å bidra til en slik løsning der det er behov for dette. I begge tilfeller vil kostnadene per sending bli høyere enn ved

dagens løsning, men totalt sett vil kostnadene ved slike løsninger bli lavere enn ved å opprettholde dagens infrastruktur.

Med avvikling av lørdagsomdeling i sin helhet kan Posten redusere kostnadene med rundt 400 mill. kroner per år. Til sammenligning vil en begrenset plikt til lørdagsomdeling av aviser redusere kostnadene med mellom 300 og 350 mill. kroner årlig, avhengig av om plikten dekker hele landet eller bare de deler som ikke er dekket av alternativ lørdagsdistribusjon. Bemanningsmessig vil en redusert plikt til lørdagsomdeling medføre en reduksjon på i underkant av 700 årsverk som i hovedsak vil kunne tas ut gjennom reduksjon i deltidsstillinger og overtidsbruk. Posten viser også til at en avvikling av lørdagsomdelingen vil ha positive miljømessige konsekvenser, ved at Postens CO_2-utslipp vil kunne reduseres med anslagsvis 10 prosent av utslippet fra morselskapets virksomhet.

3.2.2 Ekspedisjonsnettet

For å være i stand til å møte utviklingen med fallende etterspørsel i brevmarkedet og økt konkurranse i markedet for utlevering av pakker og varesendinger, mener Posten det er behov for en videreutvikling av ekspedisjonsnettet. Etter Postens vurdering bør en slik videreutvikling innebære at ekspedisjonsnettet i hovedsak baseres på tredjepartsdrift (PiB-løsninger) og at det åpnes for supplerende ekspedisjonspunkter (PiB Enkel) som ikke omfattes av konsesjonens krav til tjenestetilbud, i hovedsak i byer og bynære strøk.

Konsesjonen er nøytral mht. egendrift eller tredjepartsdrift av ekspedisjonssteder. For å åpne for utvikling av et supplerende konsept utenfor konsesjonens krav til tjenestetilbud, vil det måtte gjøres endringer i Postens konsesjon. En nærmere omtale av Postens forslag til ny nettstruktur gis i kapittel 6.

3.3 Postens bankplikt

Posten er pålagt ved lov å tilby grunnleggende banktjenester gjennom hele sitt ekspedisjonsnett.[2] Tilbudet av banktjenester oppfylles gjennom en agentavtale med DnB ASA.

Som beskrevet i kapittel 3.1.1 har det vært et kraftig fall i antall banktransaksjoner i løpet av de siste 20 årene, hvor antall transaksjoner har falt med ca. 90 prosent siden 1990. Ut fra en forretningsmessig vurdering mener Posten at det ikke er grunnlag for å videreføre Postens landsomfattende plikt til å tilby grunnleggende banktjenester. I denne sammenheng viser Posten til at behovet for statlig kjøp av banktjenester/pålagt postkontornett for 2013 er estimert til 244 mill. kroner.

Postens styre har foreslått en full avvikling av bankplikten, samtidig med at ekspedisjonsnettet omlegges til i hovedsak å baseres på tredjepartsdrift. Antall egendrevne postkontor reduseres i forslaget til 30 gjennom konvertering til PiB-løsninger.

3.4 Statlig kjøp

Posten er pålagt å utføre leveringspliktige post- og banktjenester, som delvis kan være bedriftsøkonomisk ulønnsomme. Det har tidligere vært lagt til grunn at ulønnsomheten skulle finansieres ved enerettsoverskudd og eventuelt statlig kjøp. Mens det i perioden 2006-2008 ikke ble foretatt statlig kjøp, la Stortinget ved behandlingen av eiermeldingen i 2008 opp til en gjeninnføring av den tidligere ordningen med statlig kjøp, forutsatt at en etterregningsordning ble etablert, jf. St.meld. nr. 12 og Innst.S. nr. 210 (2007–2008).

Behovet for statlig kjøp av post- og banktjenester bygger på beregninger fra Posten og er basert på gjeldende prinsipper for slik beregning. Posten får gjennom ordningen med statlig kjøp kompensert eventuelle merkostnader som kravene i konsesjonen medfører sammenliknet med en ren bedriftsøkonomisk lønnsom tilpasning. Et eventuelt enerettsoverskudd skal gå til fradrag i kjøpet. Tabell 3.1 viser hvilke poster som inngår i statlig kjøp.

Beregningen av merkostnadene for omdeling tok tidligere utgangspunkt i at Postens forretningsmessige tilpasning ville være omdeling seks dager i uken til 80 prosent av husstandene, fem dager i uken til 15 prosent av husstandene og to dager i uken til de mest kostnadskrevende av husstandene (fem prosent). På grunnlag av de strategiske valg forankret i Postens § 10-plan, er Postens forretningsmessige tilpasning (basisnivå) nå begrenset til 95 prosent av husstandene fem dager i uken og to dager i uken til de mest kostnadskrevende husstandene (de siste fem prosentene). Dette basisnivået er lagt til grunn for beregningene fra og med statsbudsjettet for 2012.

Av hensyn til Postens totale økonomiske situasjon vurderte regjeringen det som nødvendig å bevilge midler til statlig kjøp fra og med 2009. For

[2] Lov av 21. juni 2002 nr. 44 om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom Posten Norge AS' ekspedisjonsnett.

Tabell 3.1 Beregning av statlig kjøp av post- og banktjenester

Oversikt over ulønnsomme tjenester som inngår i bevilgningen
Lørdagsomdeling for alle husstander
Tre ekstra omdelingsdager for fem prosent av husstandene
Beholde dagens ekspedisjonsnett i landposttjenesten
Posttjenester på Svalbard til samme pris som på fastlandet
Gratis fremsending av blindeskriftsendinger
Sum merkostnader ulønnsomme posttjenester
Merkostnader postkontornett/grunnleggende banktjenester
= Sum merkostnader ulønnsomme tjenester
- Enerettsoverskudd
= Statlig kjøp

budsjettåret 2009 ble det bevilget 518 mill. kroner, jf. St.prp. nr. 67/Innst.S. nr. 355 (2008–2009). Som følge av omfattende effektiviseringstiltak ga imidlertid etterberegningsordningen grunnlag for at Posten i 2011 kunne tilbakebetale 307 mill. kroner, slik at statlig kjøp for 2009 utgjorde 211 mill. kroner. For budsjettårene 2010 og 2011 ble det bevilget henholdsvis 497 og 345 mill. kroner til Posten, jf. Prop. 1 S/Innst. 13 S (2009-2010) og Prop. 1 S/Innst. 13 S (2010-2011). For 2010 viste etterberegningsordningen at behovet for statlig kjøp på grunn av effektivisering kunne reduseres med 381 mill. kroner. Det ble tilbakebetalt 397,6 mill. kroner (inkl. renter), jf. Prop. 32 S/Innst. 87 S (2011-2012).

I Samferdselsdepartementets budsjettproposisjon for 2012 er det omtalt at departementet tar sikte på å legge frem forslag om endringer i Postens plikt til å tilby grunnleggende banktjenester i postnettet. Det er videre lagt til grunn at dette vil føre til en betydelig reduksjon i behovet for statlig kjøp av banktjenester for 2012 sammenliknet med tidligere. På denne bakgrunn la departementet i statsbudsjettet for 2012 til grunn en forventning om at merkostnader forbundet med postkontornett/grunnleggende banktjenester ville begrenses til 56 mill. kroner for 2012. Dette beløpet forutsatte imidlertid at Posten allerede i 2012 kunne ta ut omfattende kostnadsbesparelser gjennom konverteringer av egendrevne postkontor til Post i Butikk.

3.5 Departementets vurderinger

Som eier er Samferdselsdepartementet opptatt av å føre en tydelig og forutsigbar eierpolitikk overfor Posten. Dette stiller høye krav til utøvelse av eierrollen i perioder med vesentlige endringer og usikkerhet i selskapets omgivelser. Med utgangspunkt i de styringsvirkemidler som departementet selv har til rådighet, legges det imidlertid vekt på at Posten skal sikres mest mulig klare rammer for sin virksomhet under de til enhver tid rådende markedsbetingelser og regulatoriske forhold innenfor postsektoren.

I departementets vurderinger av Postens rammevilkår, og behovet for tilpasninger til de utviklingstrekk som er beskrevet ovenfor, legger departementet til grunn at eierskapspolitikken må vurderes med utgangspunkt i hvorvidt den samfunnsmessige nytten som er knyttet til fortsatt opprettholdelse av samfunnspålagte krav anses å stå i rimelig forhold til de kostnader som er forbundet med disse kravene. En slik avveining følger direkte av statens mål med eierskapet i Posten og innebærer at selskapets samfunnsoppdrag må vurderes opp mot kravet til forretningsmessig drift og frigjøring av statlige midler til andre viktige samfunnsformål.

3.5.1 Markedsmessige utfordringer

I vurderingen av hvordan de markedsmessige utfordringene har påvirket Postens evne til å realisere statens mål med eierskapet, tar departemen-

tet utgangspunkt i at Posten i løpet av de siste årene har utviklet seg til et nordisk post- og logistikkonsern. Selskapet har vært gjennom en sterk vekstfase med betydelige oppkjøp. Mens denne utviklingen har gjort Posten mindre sårbar for endringene i markedet, har lønnsomheten samtidig vært under kraftig press på grunn av etterspørselssvikt, konjunkturomslag og fallende volumer. For å motvirke fallende volumer, har imidlertid Posten lykkes med å ta ut store kostnadsgevinster, uten at dette har påvirket selskapets overholdelse av de samfunnspålagte kravene til ekspedisjonsnettet og de leveringspliktige tjenestene, jf. kapittel 5 for nærmere omtale.

Når det gjelder Postens virksomhet, legger departementet til grunn at både logistikkvirksomheten generelt og pakkevirksomheten spesielt skal ha en positiv lønnsomhetsutvikling. Departementet legger vekt på at konsernet følger opp de svake marginene i 2010 og 2011, og at segmentet gjennom forbedringsprogrammet og de investeringer som er foretatt frem til nå, bedrer lønnsomheten i 2012 og videre fremover. Samtidig mener departementet at skjerpede konkurransevilkår sammen med økt tilgjengelighet og potensialet for synergigevinster gjennom økt pakkevolum i Postens nett, gir grunnlag for at Posten skal kunne gis mulighet til å foreta tilpasninger i strukturen på ekspedisjonsnettet, jf. omtalen av Postens ekspedisjonsnett i kapittel 6.

3.5.2 EUs tredje postdirektiv

EU har i det tredje postdirektivet (2008/06/EF) vedtatt å avskaffe resterende monopoler i europeiske postmarkeder fra 1. januar 2011, med mulighet for inntil to års utsettelse for 11 navngitte land.

Samferdselsdepartementet har utredet konsekvenser av direktivet i fem rapporter:

- Bred utredning av konsekvensene (v/Samfunns- og næringslivsforskning)
- Oppfølgingsrapport vedrørende utredning av konsekvensene (v/Samfunns- og næringslivsforskning)
- Konsekvenser for statlig kjøp av ulønnsomme posttjenester (v/Oslo Economics)
- Konsekvenser av å benytte reservasjonsretten (v/Kluge Advokatfirma)
- Effekter på lønns- og arbeidsvilkår i land som har liberalisert postmarkedet (v/Copenhagen Economics).

Som et utgangspunkt for en vurdering av direktivet har regjeringen lagt til grunn at gode posttjenester er viktige for å opprettholde bosetting og næringsvirksomhet i hele landet. Spesielt har regjeringen lagt vekt på å kunne opprettholde postombæring seks dager i uken og samme porto i hele landet (enhetsporto). I Norge benyttes enerettsoverskuddet til å (del)finansiere de pålagte landsdekkende posttjenestene. Dersom man tar ut tallene for ErgoGroup, kom 15,3 prosent av Postens inntekter fra enerettsområdet i 2009 og 14,7 prosent i 2010. For 2011 er enerettsområdets andel av omsetningen estimert til å ligge på 14,5 prosent. Selv om andelen er lav, er disse inntektene en viktig forutsetning for å kunne opprettholde et høyt servicenivå for posttjenester i hele landet.

Regjeringen har på dette grunnlaget besluttet å reservere Norge mot å ta inn EUs tredje postdirektiv i EØS-avtalen. EFTA-landene og EU ble informert om den norske holdningen til direktivet i mai 2011.

Regjeringen vil holde Stortingets organer løpende informert om utviklingen i saken. Som en følge av regjeringens vedtak, vil Samferdselsdepartementet ikke legge frem forslag til ny postlov før utfallet av reservasjonsprosessen er avklart.

3.5.3 Krav til lørdagsomdeling

Som et innspill til departementets arbeid med ny konsesjon til Posten, ble det på oppdrag fra Post- og teletilsynet gjennomført en uavhengig utredning for å vurdere hvorvidt dagens leveringsplikt for Posten er i tråd med befolkningens og næringslivets behov. ECON Pöyry viste gjennom sin rapport[3] til at mer enn 70 prosent av befolkningen er fornøyde med dagens omdeling av post. Ifølge rapporten mener rundt 80 prosent av husholdningene at fremsending over natt er viktig, mens rundt 50 prosent ønsker seks dagers omdeling av post. Blant små og mellomstore virksomheter oppgir 70 prosent at de ikke er opptatt av seks dagers omdeling. Rapporten viste videre til at en avvikling av lørdagsomdelingen primært vil ramme distribusjonen av aviser og dermed være til ulempe for deler av befolkningen. En fersk undersøkelse fra Sentio stadfester at befolkningen fortsatt er delt i synet på lørdagsomdeling, men viser også at lørdagsposten er viktigere for kundene jo eldre de er og jo mer usentralt de bor.

Som beskrevet i kapittel 3.2.1 ovenfor viser Postens eget tallgrunnlag at postmengden utdelt på lørdager er betydelig lavere enn andre dager.

[3] Respondentene ble stilt overfor ulike valg, men det var ikke kostnader knyttet til alternativene.

Posten ser det derfor som ønskelig å avvikle det generelle kravet om lørdagsdistribusjon av post. Postens konklusjon er at man ved å skreddersy distribusjonen på lørdager til avisomdeling, kan realisere en kostnadsgevinst på mellom 300 og 350 mill. kroner per år, noe som utgjør mellom 75 og 85 prosent av innsparingen ved en full avvikling av lørdagsdistribusjonen. Departementet viser til at dette beløpet tilsvarer om lag det samme som de totale bevilgningene til statlig kjøp for 2011.

Posten legger i sin vurdering til grunn at den markedsmessige utviklingen gjør det stadig mer påkrevet med politiske avklaringer rundt Postens krav til omdeling av lørdagspost.

Av regjeringens vedtak om å reservere Norge mot å ta inn EUs tredje postdirektiv i EØS-avtalen følger det imidlertid at regjeringen legger betydelig vekt på å kunne opprettholde postombæring seks dager i uken. Reservasjonsvedtaket legger dermed til grunn at konsesjonsvilkåret knyttet til Postens krav til seks dagers omdeling anses å være av spesielt stor samfunnsmessig nytte.

3.5.4 Delvis avvikling av Postens bankplikt

Posten er i dag pålagt å tilby banktjenester i hele ekspedisjonsnettet. Bankplikten krever at grunnleggende banktjenester, herunder innskudd, uttak, innbetalinger, utbetalinger og åpning av bankkonto, tilbys ved alle postkontorer eller PiB og landpostruter. Det har i de siste årene vært et betydelig fall i etterspørselen etter banktjenester over skranke, og det har derfor oppstått et behov for å vurdere om det er behov for å videreføre Postens plikt til å tilby banktjenester i sin nåværende form.

På oppdrag fra Samferdselsdepartementet har Copenhagen Economics utredet behovet for banktjenester i Postens ekspedisjonsnett. Konklusjonen er at bankplikten helt eller delvis kan avvikles. Analysen av behovet for bankplikten avdekket at omtrent 15 300 husholdninger (eller maksimalt 28 500 personer) har et potensielt behov for en videreføring av bankplikten ut fra at de har lang avstand til nærmeste sted hvor det ytes banktjenester. Mange av disse benytter likevel alternative banktjenester som telefon- eller nettbank.

I Prop. 100 L (2011-2012) legger Samferdselsdepartementet frem utkast til endringer i lov om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom Posten Norge AS' ekspedisjonsnett. I lovutkastet blir bankplikten begrenset til kun å gjelde i landpostnettet ut fra at det er disse kundene som får lengst avstand til alternative servicepunkter for banktjenester dersom Postens bankplikt faller bort i sin helhet.

3.5.5 Statlig kjøp

Departementet legger til grunn at ordningen med statlig kjøp er forutsigbar og fullt ut kompenserer Posten for merkostnadene ved å levere ulønnsomme post- og banktjenester. Departementet finner det videre verdt å påpeke at tilbakebetalinger fra Posten i tråd med etterberegningsordningen ikke må vurderes til ulempe for Posten i form av at selskapet «straffes» ved bortfall av hele eller deler av ordningen med statlig kjøp, med mindre det skjer en tilsvarende endring i Postens myndighetsbestemte rammevilkår. I denne sammenhengen viser departementet særskilt til at Postens tilbakebetaling knyttet til bevilget beløp for 2009 var et resultat av at selskapet har evnet å møte utfordringene knyttet til fallende volumer gjennom omfattende kostnadsreduserende tiltak innenfor postsegmentet.

Videre legger departementet til grunn at en avklaring rundt Postens bankplikt og den politisk bestemte strukturen på ekspedisjonsnettet, som beskrevet i henholdsvis kapitlene 3.3/3.5.4. og 6.2.1/6.4.1, både vil bidra til økt forutsigbarhet i beregningsgrunnlaget for statlig kjøp og til kostnadsbesparelser for staten over statsbudsjettet.

4 Postens organisasjon

4.1 Organisasjonsstruktur og virksomhetsområder

Posten har de siste årene utviklet seg til et konsern som opererer innenfor virksomhetsområdene post og logistikk med Norden som hjemmemarked. Markedene er preget av sterk konkurranse og kraftige teknologiske og strukturelle endringer. Endringene stiller Posten overfor betydelige utfordringer både når det gjelder økonomien i de konsesjonspålagte tjenestene, konkurranseevne, tilpasning til nye kundebehov og markedsposisjon.

Konsernet Posten omfatter morselskapet Posten Norge AS og en rekke hel- og deleide datterselskaper. Posten leverer tjenester under merkevarene Posten (til privatkunder) og Bring (til bedriftskunder). Konsernorganisasjonen har tre divisjoner, Post, Logistikk og Logistikkløsninger. Divisjon Post tilbyr post- og banktjenester gjennom postkontornettet og har ansvaret for drift av brevterminaler og den daglige postdistribusjonen i hele landet. Divisjon Logistikk har ansvar for produksjon og transport av pakker og gods i Norge. Divisjon Logistikkløsninger har ansvar for støttende og komplettterende logistikktjenester som lagertjenester, matvarelogistikk, ekspresstjenester og outsourcing av kundenes logistikkfunksjoner (supply chain management). I tillegg koordinerer divisjonen logistikkvirksomheten i Danmark for et nordisk tilbud.

I juni 2010 ble det inngått en avtale om at Postens heleide datterselskap ErgoGroup AS skulle fusjonere med EDB Business Partner ASA for å danne et ledende nordisk IT-selskap (EVRY fra 17. mars 2012). Fusjonen ble godkjent av konkurransemyndighetene høsten 2010. Gjennom fusjonsavtalen ble Posten største aksjonær i selskapet og har nå en eierandel på 40 prosent. Som følge av fusjonen inngår ikke lenger IT-området som et eget segment i konsernet.

Postens datterselskaper er med enkelte unntak opprinnelig kjøpt opp og videreutviklet gjennom organisk vekst, sammenslåing med nye oppkjøp og/eller ved markedsdrevne omstruktureringer innen konsernets selskapsportefølje. Det finnes imidlertid også eksempler på virksomhet som er utviklet på grunnlag av organisk vekst, blant annet Postens eiendomsselskaper og Bring Parcels AB (tidligere Pan Nordic Logistics).

En samlet oversikt over Postens datterselskaper er gitt i vedlegg 4.

4.2 Bemanning og arbeidsmiljø

Posten har fra midten av 1990-tallet gjennomført store omstillinger og bemanningstilpasninger. Det har vært store omlegginger i terminalstrukturen og ekspedisjonsnettet, ErgoGroup er skilt ut og det har vært gjennomført store effektiviseringsprogrammer. Posten-konsernet har fortsatt mange årsverk, men tallet er vesentlig redusert sammenliknet med tidligere. Endringene etter 2008 og frem til 2011 er vist i Figur 4.1.

Når det gjelder endringen i årsverk på grunn av selskaper som er tatt inn eller skilt ut av konsernet, står utskillelsen av ErgoGroup for mesteparten av dette med 3 642 årsverk. Avviklingen av Bring Citymail Denmark utgjør 497 årsverk. Inkludert i nettotallet er også oppkjøp av noen mindre virksomheter. Av netto reduksjon i årsverk for videreført virksomhet er mesteparten av dette årsverk innen morselskapet. Årsverkene er redusert med 748 i ekspedisjonsnettet, 615 i postdistribusjonen og 451 i postproduksjonen.

Posten har gjennomført et kostnadseffektiviseringsprogram, Spinnaker, fra 2008. Dette programmet har per fjerde kvartal 2011 gitt en akkumulert effekt (kostnader og inntekter) på omtrent 2,4 mrd. kr. Store deler av gevinsten er engangseffekter på kostnadssiden, slik som for eksempel endringer i terminalstrukturen, strukturendringer i postkontornettet, bedre innkjøpsprosesser og sammenslåing av divisjoner.

Omstillingene har blitt gjennomført basert på et aktivt og godt samarbeid med de ansattes organisasjoner. Partene har hver på sin kant og i felleskap utviklet et rammeverk av avtaler og prosedyrer for håndtering av omstillinger og nedbemanninger. Herunder er det gjort nødvendige rolleavklaringer og gjennomført opplæring av arbeidsgiver- og

Figur 4.1 Bemanning i Posten-konsernet 2008 til 2011 (2008 inkl. ErgoGroup)

Kilde: Posten Norge AS

arbeidstakerpartene basert på samhandlingsreglene i Hovedavtalen.

Etter hvert som de interne omplasseringsmulighetene har blitt stadig mindre, har det etablerte samspillet og tilliten mellom de tillitsvalgte og selskapsledelsen vært svært viktig for at omstillingene i postkontornettet og endringene i terminalstrukturen de seneste årene har blitt gjennomført effektivt og med stor vekt på å finne best mulig løsninger for berørte arbeidstakere.

Samarbeid basert på det etablerte rammeverket kombinert med Postens langsiktighet i omstillingsarbeidet og fagforeningenes konstruktive holdning og forståelse for at omstillinger er nødvendige for selskapet og for bevaring av attraktive arbeidsplasser, skaper til sammen forutsigbarhet for arbeidstakere og tillitsvalgte og stor omstillingsevne i selskapet. Tillitsvalgte har deltatt i styringsgruppen for Spinnakerprogrammet og ivaretar således en viktig rolle i planlegging og gjennomføring av tiltakene i programmet.

Posten driver et systematisk arbeid for å få ned sykefraværet. Posten har satt HMS først på agendaen på alle leder- og personalmøter i konsernet. Konsernet kan vise til god utvikling på viktige parametere innen arbeidsmiljø, med lavere syke-

Figur 4.2 Kvartalsvisutvikling i sykefraværet i og utenfor Posten konsernet (2006-2011)

Kilde: Posten Norge AS

fravær, lavere uføregrad og lavere H-verdi (skader per 1 million arbeidstimer). Andelen medarbeidere som går over i uførepensjon ligger nå lavere enn gjennomsnittet i samfunnet for øvrig.

Figur 4.2 viser at sykefraværet i konsernet har gått vesentlig ned de siste årene og nå nærmer seg det norske gjennomsnittet. Tatt i betraktning av at jobbene i Posten ofte består av tungt fysisk arbeid og at konsernet har vært gjennom omfattende omstilling og nedbemanning i perioden, er dette et godt resultat. Konsernet har satset på tidlig kontakt med sykemeldte og bruk av individuell tilrettelegging for å få ansatte så raskt som mulig tilbake i arbeid.

4.3 Pensjonsordning og AFP-forpliktelse

I forrige eiermelding om Postens virksomhet ble det opplyst at Posten hadde sagt opp pensjonsordningen i Statens pensjonskasse (SPK) fra 1. januar 2006 og inngått ny avtale med Vital forsikring. Bakgrunnen for utmeldingen av SPK var at Posten ønsket et mer forutsigbart kostnads- og premienivå. Flyttingen av pensjonsordningen ble foretatt etter samråd med og tilslutning fra de ansattes organisasjoner. I 2009 konkurranseutsatte Posten pensjonsavtalen for en ny periode (3 + 1 år) med virkning fra 1. januar 2010 og kontrakten ble tildelt Vital (nå DNB).

Ved overgang til ny AFP-ordning ble Postens tidligere avsetninger til AFP inntektsført med utgangspunkt i gjeldende regelverk (IFRS). Som en konsekvens av dette fikk Posten en positiv resultateffekt for konsernet i 2010. Effekten er imidlertid en regnskapsteknisk størrelse uten kontantmessig effekt og innebærer at konsernet har den samme forpliktelsen som tidligere til å innfri pensjonsløftene om førtidspensjon til egne ansatte. Regnskapsreglene medfører at den positive effekten i 2010 sannsynligvis vil oppveies av økte fremtidige pensjonskostnader.

5 Virksomheten i Posten 2006–2011

5.1 Gjennomføring av strategiske planer

5.1.1 Omlegging fra postkontor til PiB

Etter at Posten for 10 år siden startet omleggingen fra postkontor til PiB, har kundene fått anledning til å utføre alle grunnleggende post- og banktjenester på tredjepartsteder som dagligvarebutikker, kiosker og bensinstasjoner. I behandlingen av forrige eiermelding ga Stortinget sin tilslutning til at Posten kunne legge om ytterligere 124 postkontor til PiB innen utgangen av 2010, jf. St.meld. nr. 12/Innst.S. nr. 210 (2007–2008). Dette arbeidet er nå sluttført og innebærer at Postens ekspedisjonsnett ved utgangen av 2011 består av 179 postkontor, rundt 1235 PiB og 1700 landpostruter.

I 2009 startet Posten dessuten et treårig program for å effektivisere driften av postkontornettet, dvs. de gjenværende 179 egendrevne postkontorene samt 24 bedriftssentre. Årsaken til omleggingen er at postkontornettet over flere år har hatt stor nedgang både i kundebesøk og etterspurt volum. Dette har gitt en betydelig overkapasitet når det gjelder arealbruk, noe som har gjort det nødvendig å komprimere leiearealet eller ta i bruk nye og mindre postkontorlokaler. Ved å legge til rette for mer rasjonell drift vil Posten samlet sett kunne redusere leid areal med 35 000 kvm. Posten opplyser at ved utgangen av 2011 var 121 postkontor modernisert med nytt interiør i eksisterende lokaler eller nye lokaler og 29 postkontor modernisert med forenklet konsept, dvs. med delvis nytt interiør. De resterende 29 postkontorene vil bli tilpasset nytt konsept i første (23) og annet (6) halvår 2012.

Kundenes tilfredshet med PiB har vært stigende siden konseptet ble etablert for ti år siden, se Tabell 5.1, som viser resultater av kundetilfredshetsmålinger i perioden 2003-2009. Målemetoden ble endret i 2010 og resultatene er ikke direkte sammenliknbare med tidligere målinger, men viser fortsatt høy tilfredshet med både PiB og egendrevne postkontor. Målingene i 2011 viser samme kundetilfredshet for PiB og egendrevne postkontor; 70 på en skala fra 0-100, noe som anses å være et godt nivå. En annen undersøkelse viser at kunder tilknyttet PiB har et bedre inntrykk av Posten enn kunder tilknyttet egendrevne postkontor.

Etter konkurranseutsetting tildelte Posten høsten 2010 nye avtaler om PiB til rundt 1200 butikker. Som et resultat av anbudskonkurransen ble i underkant av 10 prosent av PiB (120 enheter) flyttet til nye butikker i løpet av første halvår 2011. Avtalene gjelder i tre år med virkning fra 1. juli 2011, og med ytterligere opsjon på inntil to år. Som tidligere blir posttilbudet å finne i alle de store dagligvarekjedene, samt hos noen frittstående butikker. NorgesGruppen og Coop har flest PiB.

5.1.2 Ny terminalstruktur

I 2010 overtok Østlandsterminalen på Robsrud i Lørenskog brevproduksjonen fra Brevsenteret i Oslo, og i 2011 ble brevproduksjonen i Drammen og Hamar overført til Østlandsterminalen. Med disse overflyttingene ble terminalomleggingen som ble påbegynt i 2004 fullført, og antall brevterminaler i Norge redusert fra 32 til ni terminaler. Den nye terminalstrukturen representerer et viktig effektiviseringstiltak, med en beregnet årlig

Tabell 5.1 Kundetilfredshet for Post i Butikk og Postkontor (2003-2009)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Postkontor	75	80	83	85	84	87	88
Post i Butikk	70	76	77	78	79	81	85

Over 70 er meget godt, over 80 er særdeles godt.
Kilde: Posten Norge AS

kostnadseffekt på nærmere en halv milliard kroner.

Isolert sett for flyttingen fra Brevsenteret i Oslo sentrum til ny Østlandsterminal er det effektivisert 147 årsverk knyttet til produksjonen (brevsortering m.v.). Den nye Østlandsterminalen inngår i en større omlegging av postproduksjonen gjennom endret transport- og terminalstruktur, bedre tilrettelegging av sendingene m.v. som totalt har gitt en reduksjon på nærmere 600 årsverk.

5.1.3 Effektivisering og realisering av synergier

For å tilpasse kostnadene til et lavere aktivitetsnivå, iverksatte Posten i 2008 et konsernomfattende lønnsomhetsforbedringsprogram under navnet Spinnaker. Programmet omfatter en rekke tiltak innenfor samtlige virksomhetsområder, herunder ny Østlandsterminal og andre endringer i terminalstrukturen, konsept- og strukturendringer i postkontornettet, stabs- og støtterasjonalisering, bedre innkjøpsprosesser og sammenslåing av divisjoner.

Som et utgangspunkt for de tiltakene som er gjennomført for å styrke samordningen mellom datterselskapene innen konsernet har Posten ønsket å realisere operative synergier og tilby kundene bedre løsninger i forhold til deres samlede post- og logistikkbehov. Posten peker på at oppkjøpte virksomheter har bidratt til å styrke brev- og pakkevirksomheten i morselskapet gjennom realisering av ulike typer av synergieffekter:

- Synergier innen pakkeproduksjonen: Posten kjøpte Nor-Cargo AS i 2004 og pakkevirksomheten ble gradvis overført til morselskapets nett. Nor-Cargo er nå en del av Bring Logistics. Kapasitetsutnyttelsen i distribusjonsnettet ble på denne måten styrket og driftskostnadene i morselskapets produksjon og distribusjonsnett økte derfor kun marginalt. Overføringen var svært lønnsom for konsernet samlet sett, og bidro til en forbedring i driftsresultatet på 38 mill. kroner.
- Synergier på transportsiden: Samhandlingstiltak innen logistikkdivisjonen har gitt en effekt på om lag 60 mill. kroner ved utgangen av 2011, hvorav mesteparten er realisert i morselskapet. Grunnen til dette er at morselskapet får utnyttet sin transportkapasitet bedre samtidig som kundene/datterselskapene betaler markedsverdi.
- Operative synergier og styrket kundetilbud innen grenseoverskridende post: Til tross for et negativt resultat i Bring Parcels AB isolert, bidrar det grenseoverskridende pakkevolumet som denne virksomheten genererer, til et betydelig positivt resultatbidrag i Norge. Ut fra forventet vekst i grenseoverskridende volumer vil bidraget øke og således bidra betydelig til dekning av faste strukturkostnader i Norge. Posten vurderer det slik at om ikke selskapet var etablert med Bring Parcels AB i Sverige ville hovedparten av volumene vært distribuert av Postens konkurrenter i Norge. Som et resultat ville Posten hatt høyere enhetskostnader og lavere marginer. Pakkevolumene distribueres gjennom postkontor-/PiB-nettet og bidrar dermed til det økonomiske grunnlaget for Postens ekspedisjonsnett.

Posten vurderer det slik at nye, oppkjøpte virksomheter har bidratt til konsernets lønnsomhet og verdiøkning samt styrket markedsposisjonen og evnen til å betjene stadig mer krevende kunder. For mange store kunder er det å kunne tilby et bredt spekter av logistikktjenester (og være totalleverandør) en forutsetning for leverandørvalg. Uten tilstrekkelig bredde og geografisk dekning i tjenestetilbudet vil Posten stille svakt i konkurransen om store kunder og dermed stå i fare for å gå glipp av betydelige volumer for distribusjon i Norge. Samtidig som det er synergier på kundesiden (meraktivitet) ved å være totalleverandør, er det også betydelige, direkte og indirekte operative og kostnadsrelaterte synergier mellom Postens logistikktjenester (bedriftspakker B2B/B2C, ekspress, gods, termo, lagertjenester) og postvirksomheten (brev og privatpakker (C2C)). Postens satsning på et bredere tjenestetilbud bidrar således til å bære strukturkostnader for de leveringspliktige tjenestene gjennom økt volum i det norske distribusjonsnettet og dermed til lavere enhetskostnader og rimeligere priser for disse tjenestene. Anslag fra Posten viser at dersom konsernets virksomhet hadde vært begrenset til leveringspliktige tjenester, ville konsernet således ha gått med et betydelig og voksende underskudd. Til sammenlikning viste konsernet et positivt driftsresultat på i størrelsesorden 1 mrd. kroner i 2011.

Selv om flere av dagens posisjoner er sårbare, mener Posten likevel at konsernet er mindre sårbart i dag enn for få år siden. Med dette som utgangspunkt legger Posten til grunn at selskapet fortsatt vil gjennomføre endringsprosesser i tråd med utviklingen i markedet og realisere synergier innen konsernets virksomhet både på operativt plan og i tilbudet til kundene.

5.1.4 Endringer i virksomhetsporteføljen

I forrige eiermelding gir både Posten og departementet uttrykk for at datterselskapet ErgoGroup AS må bidra til å sikre en konkurransedyktig verdiutvikling av konsernets øvrige virksomhet. I § 10-planen for 2010-2012 understreket Posten også at ErgoGroup som en stor IT-bedrift, må utvikles på IT-markedets premisser. I tråd med disse målene ble det i 2010 gjennomført en fusjon mellom ErgoGroup AS og EDB Business Partner ASA. En fusjon med en industriell aktør ble vurdert å gi det beste grunnlaget for langsiktig verdiskaping i Postens eierskap i ErgoGroup. Gjennom fusjonsavtalen ble Posten største aksjonær i selskapet, og har nå 40 prosent av aksjene i selskapet som nå heter EVRY ASA. Som følge av fusjonen inngår ikke lenger IT-området som et eget segment i konsernet, jf. omtale i kapittel 4.1.

Det har vært utfordringer knyttet til Postens virksomhet innenfor industriell post i Sverige og Danmark. På grunn av sviktende lønnsomhet og konkurransehindre besluttet derfor Posten å avvikle Bring Citymails brevdistribusjon i Danmark høsten 2009. Som følge av utviklingen i Citymailselskapene, er det igangsatt omfattende effektiviseringstiltak for å bidra til en akseptabel utvikling. Posten stiller i denne sammenheng krav til fremtidig lønnsomhet og legger til grunn at satsingen i Norden støtter opp under selskapets samfunnspålagte oppgaver.

Posten har ikke foretatt nye oppkjøp innenfor segmentene Post og Logistikk i 2009 og 2010. Som et resultat av organisk vekst etablerte imidlertid Posten og Bring datterselskapet Bring Linehaul høsten 2009, som innebar opprettelse av en egen togrute mellom Oslo og Rotterdam for miljøvennlig frakt av ferske matvarer til og fra kontinentet. Denne ruten er fra desember 2011 avløst av en satsning på å øke servicen på tog til Ruhrområdet i Tyskland, jf. omtalen i kapittel 5.6.2. I 2011 har Posten foretatt enkelte mindre oppkjøp i Sverige og Norge for å styrke posisjonen innen logistikksegmentet.

5.2 Etterlevelse av konsesjonskrav

Posten skal ivareta visse samfunnsoppgaver, slik disse er nedfelt i konsesjonen til selskapet. Den konsesjonsregulerte delen av Postens virksomhet er å levere posttjenester til rimelig pris og med høy kvalitet i hele landet – seks dager i uken for A-postsendinger. Posten er i samsvar med konsesjonen pliktig til årlig å utarbeide en rapport om selskapets etterlevelse av kravene til servicenivå og hvert kvartal rapportere til Post- og teletilsynet om resultatene fra de kvartalsvise målingene av fremsendingskvalitet, jf. punkt 3.8.4 og 7.2 i konsesjonen. Samferdselsdepartementet mottar kopi av disse rapportene.

I kvartalsmøtene med departementet rapporterer Posten jevnlig om fremsendingskvaliteten. Kravet i konsesjonen er at minst 85 prosent av prioritert brevpost (A-post) innenlands skal være fremme dagen etter innlevering, mens 97 prosent skal være fremme etter tre dager.

Posten rapporterer jevnlig om fremsendingskvaliteten i kvartalsmøtene med departementet. Kravet i konsesjonen er at minst 85 prosent av prioritert brevpost (A-post) innenlands skal være fremme dagen etter innlevering, mens 97 prosent skal være fremme etter tre dager. Tabell 5.2 gir en oversikt over leveringskvaliteten på A-post over natt i perioden 2006-2011.

Fremsendingstiden har variert i løpet av perioden og dette skyldes i stor grad dårlig vær og manglende regularitet i flytrafikken. I 2010 lå leveringskvaliteten samlet sett på 83,5 prosent, det vil si under konsesjonskravet på 85 prosent. Dette skyldes blant annet problemer med stans i flytrafikken på grunn av askeskyen, en værhard vinter, nattestengte flyplasser og flytting av Postens brevsenter til ny Østlandsterminal. Øvrige fremsendingskrav ble oppfylt med god margin for 2010. Posten har til tross for utfordringer knyttet til regulariteten i flytrafikken i 2011, klart å oppfylle kravet til fremsendingstider for året sett under ett.

Siden tredje kvartal 2007 har det også blitt offentliggjort regionale tall for fremsendingskvali-

Tabell 5.2 Oversikt over leveringskvalitet for A-post i perioden 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Andel A-post fremme over natten (D+1)	82,4%	85,1%	87,1%	88,3%	83,5%	85,3%
Andel A-post fremme innen tre dager (D+3)	99,0%	99,2%	99,5%	99,4%	99,0%	99,3%

Kilde: Postens konsesjonsrapporter (2006 til 2011).

tet. I perioden viser de regionsvise tallene at fremsendingstiden for levering av A-post varierer noe mellom regionene, der region Nord kommer svakest ut. Posten bruker ordinære rutefly til regional fremsending i stort omfang i Nord-Norge. Samferdselsdepartementet ser at ved kjøp av flyruter i kortbanenettet vil det ofte være motstridende interesser mellom rutetider som best ivaretar Postens behov for flyfrakt og behovet for et godt passasjertilbud. For eksempel vil fylkene ofte ønske morgenfly fra distriktene og inn til de store byene, mens Posten har behov for å få postsendinger fra sine sentrale terminaler og ut i distriktene på morgenen. En reduksjon av forskjellene i fremsendingstid mellom Nord-Norge og landet for øvrig, forutsetter at det offentlige rutetilbudet i landsdelen i større grad blir tilpasset Postens transportbehov.

5.3 Økonomisk utvikling

5.3.1 Verdivurderinger

Som et ledd i eieroppfølgingen av Posten blir det jevnlig gjennomført verdivurderinger av selskapet. Handelsbanken Capital Markets gjennomførte i mai 2010 en vurdering av Posten. Denne vurderingen ble oppdatert høsten 2011, slik at det nå foreligger tall per 31. oktober 2011 til bruk i denne meldingen. Det ble også gjennomført verdivurderinger av Posten i 2000, 2002, 2003 og 2006. Posten har på sin side også fått foretatt tilsvarende verdivurderinger i 2004, 2005 og 2007. Vurderingene er utført av ulike selskaper og metoder og resultatene er derfor ikke direkte sammenliknbare, men gir en pekepinn om verdiutviklingen over tid. Verdiutviklingen for Posten er vist i Figur 5.1 nedenfor.

Verdivurderingen for 2011 baserer seg på metodikk som inkluderer kontantstrømsanalyse av Postens to segmenter, Post og Logistikk, og børskurs pr. 31. oktober 2011 for Postens eierandel i EDB ErgoGroup ASA (nå EVRY ASA). En viktig forutsetning for analysen er at ordningen med statlig kjøp videreføres. Verdivurderingen gir en egenkapitalverdi for Postenkonsernet på 10,1 mrd. kroner ved utgangen av oktober 2011.

Postens egenkapitalverdi ble i henhold til ovennevnte vurdering redusert med 11 prosent siden mai 2010. Mye av dette skyldes at børsverdien av aksjene i EDB ErgoGroup i oktober 2011 er verdsatt lavere enn verdien av ErgoGroup i mai 2010. Verdien av segmentene Post og Logistikk hadde en svak økning i perioden. Verdien av Postens engasjement i EVRY ASA avhenger av den videre markedsutvikling og om selskapet klarer å realisere synergieffektene av fusjonen. Selskapet har realisert synergigevinster i henhold til plan i 2011. I perioden fra tidspunktet for verdivurderingen til 13. mars 2012 har børskursen steget med 24 prosent, som tilsvarer en verdiøkning på Postens eierandel på 0,3 mrd. kroner. Det er relativt liten omsetning av aksjen i EVRY ASA og børskursen tar heller ikke hensyn til den strategiske merverdien for Posten relatert til en eierandel på 40 prosent. Postens vurdering er derfor at børskursen ikke reflekterer den reelle verdien av eierandelen i EVRY ASA.

Figur 5.1 Utvikling i Postens egenkapitalverdi

5.3.2 Resultat- og balanseutvikling

Konsernets resultat etter skatt i 2009 ble 118 mill. kroner sammenliknet med -28 mill. kroner i 2008. Inntektsutviklingen i 2009 var påvirket av volumfall som følge av elektronisk substitusjon og konjunkturnedgang, slik at driftsinntektene falt fra 23,9 mrd. kroner i 2008 til 22,6 mrd. kroner i 2009. Samtidig ble driftskostnadene redusert fra 24,0 mrd. kroner i 2008 til 22,4 mrd. kroner i 2009. Segment IT er her trukket ut fra tallene, etter fusjonen mellom ErgoGroup AS og EDB Business partner ASA, for å være sammenliknbare med tallene for 2010.

Tabell 5.3 Resultat- og balanseutvikling 2006-2011. Konsern. Nøkkeltall.

	2006[7]	2007[7]	2008	2009	2010	2011
Resultat						
Driftsinntekter (MNOK)	23273	26810	23940	22613	22451	22981
Driftskostnader (MNOK)	21960	25730	23954	22365	20821	22025
Driftsresultat (EBIT) (MNOK)	1313	1080	- 14	248	1630	956
Ordinært resultat før skattekostnad (MNOK)	1200	955	- 139	22	1491	800
Lønnsomhet og rentabilitet						
inkl. engangseffekter[1]						
EBIT-margin[2]	5,6 %	4,0 %	- 0,1 %	1,1 %	7,3 %	4,2 %
Resultatmargin[3]	5,2 %	3,6 %	- 0,6 %	0,1 %	6,6 %	3,5 %
Rentabilitet på investert kapital	21,9%	12,9%	- 0,2 %	4,0 %	27,3 %	16,6 %
Egenkapitalrentabilitet etter skatt[4]	16,7%	14,0%	-3,8 %	0,3 %	18,0 %	6,8 %
Ekskl. engangseffekter[1]						
EBIT-margin[2]	5,4 %	3,0 %	1,1 %	3,4 %	4,2 %	4,6 %
Resultatmargin[3]	5,0 %	2,6 %	0,6 %	2,5 %	3,5 %	4,3 %
Rentabilitet på investert kapital	21,4%	9,8 %	4,8 %	12,4 %	15,8 %	18,3 %
Kapital og likviditet						
Kontantstrøm fra driften (MNOK)	2065	1714	1342	1988	1123	1418
Investeringer inkl. oppkjøp (MNOK)	2932	3074	2155	1405	830	611
Totalkapital (MNOK)	15818	17415	19516	18441	15767	15370
Egenkapital (MNOK)	5566	5786	5160	5214	5501	5517
Egenkapitalandel[5]	35,2%	33,2 %	26,4 %	28,3 %	34,9 %	35,9 %
Netto gjeldsgrad[6]	0,1	0,3	0,8	0,6	0,3	0,2
Utbytte						
Utbytte utbetalt året etter (MNOK)	488	597	0	0	138	

1 Beregnet tall med engangseffekter tar hensyn til salg av eiendom og virksomhet, avsetninger for restrukturering og andre engangsavsetninger som for overgang til ny AFP pensjonsordning i 2010.
2 Driftsresultat/Driftsinntekter.
3 Ordinære resultat før skattekostnad/driftsinntekter.
4 Årsresultat /gjennomsnittlig egenkapital.
5 Egenkapital/Totalkapital.
6 (Rentebærende gjeld – likvide midler) /Egenkapital.
7 Tallene for 2006 og 2007 er inkludert ErgoGroup og dermed ikke sammenlignbare med tallene for 2008 – 2011.

Tabell 5.4 Avkastningskrav og oppnådd avkastning (i mill. kroner) i Posten-konsernet i perioden 2006 – 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Resultatkrav (prosent)	10,8	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Egenkapitalavkastning etter skatt for videreført virksomhet (prosent)	.	.	- 3,8	- 0,3	18,0	6,8
Egenkapitalavkastning etter skatt (prosent)	16,7	14,0	- 0,5	2,3	5,2	6,8

* Ekskl. ErgoGroup AS.

For 2010 ble konsernets resultat etter skatt på 276 mill. kroner. Driftsinntektene var på 22,5 mrd. kroner, mens driftsutgiftene var på 20,8 mrd. kroner. I 2011 ble konsernets resultat etter skatt 373 mill. kroner. Driftsinntektene var på 23,0 mrd. kroner, mens driftsutgiftene var på 22,0 mrd. kroner.

5.3.3 Avkastning og utbytte

Ved behandling av St.meld. nr. 11/Innst.S. nr. 124 (2003-2004), ble det fastsatt et avkastningskrav for Posten på 10,8 prosent av selskapets egenkapital. Avkastningskravet er fastsatt med utgangspunkt i de samme prinsipper som blir benyttet av private investorer.

Ved Stortingets behandling av forrige eiermelding ble det lagt til grunn at avkastningskravet må vurderes opp mot Postens samfunnsoppdrag som formidler av landsdekkende posttjenester, og ikke skal prioriteres til ulempe for kvaliteten på de samfunnspålagte tjenestene. Departementets vurdering ble sett i sammenheng med at det i perioden 2006-2008 ikke ble foretatt statlig kjøp av leveringspliktige, ulønnsomme post- og banktjenester. I tråd med denne vurderingen ble det fastsatt et avkastningskrav til konsernet på 10 prosent for perioden. Samferdselsdepartementet mener det er grunnlag for å endre kravet i den kommende perioden. Kravet til avkastning på selskapets egenkapital settes til 9 prosent. Dette er innenfor rekkevidden for konsernet om de driver effektivt og gjennomfører de nødvendige tiltak og omstillinger som markedssituasjonen krever. Samferdselsdepartementet anser det nye avkastningskravet å være mer i tråd med de krav som settes til andre statlig eide selskaper i regulerte sektorer, samtidig som det er realistisk ut fra virksomhetens karakter og de utfordringer man ser knyttet til markedsutviklingen.

Postens resultat for 2010 ga en avkastning på egenkapitalen på 18 prosent for konsernet, mot -0,3 prosent i 2009 og -3,8 prosent i 2008. Denne avkastningen er basert på videreført virksomhet. Avkastningen på egenkapitalen inkludert ikke videreført virksomhet var 5,2 prosent i 2010, mot 2,3 prosent i 2009 og – 3,8 prosent i 2008. For 2011 var avkastningen på egenkapitalen på 6,8 prosent, noe som ligger under avkastningskravet. Egenkapitalavkastningen de siste årene må imidlertid sees i sammenheng med betydelige avsetninger og andre engangskostnader som har belastet årsresultatene. Rentabiliteten på investert kapital før engangseffekter viser en positiv utvikling fra 4,8 prosent i 2008 til 18,3 prosent i 2011, jf. tabell 5.3 foran, som normalt vil være tilstrekkelig til å oppfylle eiers langsiktige avkastningskrav. Egenkapitalavkastningen det enkelte år vil imidlertid være påvirket av engangseffekter og skattekostnad. Egenkapitalavkastningen i 2011 er særlig påvirket av en høyere skattekostnad enn normalt (53 prosent av resultat før skatt).

Tabell 5.5 Oversikt over utbyttemodell og faktisk utbytte i perioden 2006 – 2010

	Regnskapsår 2006	Regnskapsår 2007	Regnskapsår 2008	Regnskapsår 2009	Regnskapsår 2010	Regnskapsår 2011[1]
Utbyttemodell	Andel av egenkapital	Andel av egenkapital	Andel av egenkapital	Andel av overskudd	Andel av overskudd	Andel av overskudd
Faktisk utbytte	488	597	0	0	138	156

[1] Statsbudsjettet 2012. Styret i Posten Norge AS har etter godkjenning av endelig regnskap for 2011 i mars 2012 foreslått et utbytte på 186 mill. kr.

I St.meld. nr. 11 (2003-2004) ble det fastsatt at utbyttet fra og med regnskapsåret 2006 skulle regnes som statens innlånsrente multiplisert med Postens egenkapital (vurdert til markedsverdi), avgrenset oppover til 75 prosent av overskuddet etter skatt. Denne utbyttemodellen ble videre omtalt og lagt til grunn i forrige stortingsmelding om Postens virksomhet. I Prop. 1 S (2009-2010) ble det vedtatt at utbyttepolitikken for Posten skulle endres fra og med regnskapsåret 2009. Regjeringen legger nå til grunn et forventet utbytte på 50 prosent av konsernoverskuddet etter skatt dersom selskapet har tilstrekkelig fri egenkapital. Før det årlige utbyttet fastsettes, skal det gjøres en selvstendig vurdering av den økonomiske situasjonen i konsernet og fremtidsutsiktene.

5.4 Samfunnsansvar

Postens arbeid med samfunnsansvar handler om å ta ansvar for hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. I denne sammenheng vises det til at Postens samfunnsansvar skiller seg fra selskapets samfunnsoppdrag, hvorav samfunnsoppdraget til Posten innebærer at selskapet arbeider for å innfri de kravene til formidling av posttjenester som stilles gjennom postlov og konsesjonsvilkår. Til forskjell innebærer det å utvise samfunnsansvar at selskapet gjennomfører frivillige tiltak utover det grunnleggende samfunnsoppdraget – tiltak som ikke nødvendigvis fremmer kortsiktig lønnsomhet eller er lov-/konsesjonspålagt.

Postens innsats på samfunnsansvarsområdet har i perioden 2006-2010 vært særlig rettet mot følgende aktiviteter:

- *Miljø:* Posten har gjennomført tiltak som har bidratt til reduksjon i CO_2- og NOx-utslippene fra selskapets virksomhet. En del av planen er å erstatte dieselbiler med alternative fremkomstmidler på mer enn 1300 ruter innen 2015. Dette arbeidet hadde god progresjon i 2011, med innføring av 130 nye el-mopeder, 30 el-jeeper og 20 el-biler. Totalt har konsernet nå 372 el-kjøretøy (sum av el-traller, biler, mopeder og jeeper). Etter åpningen av den nye Østlandsterminalen i 2010 bidrar avansert varmepumpeteknologi til å redusere energiforbruket fra andre kilder med 60 prosent og CO_2-utslippene med 97 prosent sammenlignet med tradisjonell oppvarming.
- *Helse, miljø og sikkerhet (HMS):* Et forsterket fokus på systematisk HMS-arbeid har bidratt til at sykefraværet i Posten har gått ned de siste årene. Andelen nye uføre i Posten har også sunket. Gjennom jobbsikkerhetskampanjer har antall ulykker med personskader hatt en positiv utvikling.
- *Mangfold og integrering:* Posten er IA-bedrift og Rasismefri sone. Tydelige retningslinjer sikrer rekruttering uavhengig av alder, kjønn, seksuell legning eller religiøs, etnisk og kulturell bakgrunn. Arbeidsstokken omfatter rundt 70 nasjonaliteter. En betydelig andel av medarbeiderne har minoritetsbakgrunn.

Konsernet har på HMS-området alltid rapportert i samsvar med myndighetskrav. Etter en gradvis utvikling med stadig sterkere fokus på kvalitet i intern statistikk, måling og oppfølging, ble det fra 2006 lagt opp til en praksis med å sette HMS øverst på agendaen i alle møter og i all virksomhet i konsernet. Rapporteringsomfanget har økt suksessivt og konsernet rapporterer og følger nå opp bredt innenfor en rekke strategiske indikatorer som sykefravær, uføre og medarbeidertilfredshet. Systemene og rutinene for rapportering er godt etablert i organisasjonen og gjenspeiler at et godt arbeidsmiljø er og alltid har vært høyt prioritert i konsernet.

I forbindelse med utviklingen av Postens miljøstrategi ble det i 2008 lagt opp til en omfattende oppgradering av rapporteringsomfang, datakvalitet og systematikk. Hele konsernet er nå inkludert i rapporteringen (også innleid transport) og konsernet rapporterer bærekraft i samsvar med retningslinjer fastlagt av Global Compact (FNs initiativ for samarbeid med næringslivet om en bærekraftig utvikling) og klimaregnskap oppbygd på GHG (Greenhouse Gas) protokollen.

I tråd med regjeringens eierskapspolitikk som beskrevet i St.meld. nr. 13 (2006-2007), har Posten også arbeidet aktivt med samfunnsansvar innenfor følgende områder:

- *Omstillinger:* Omstillinger har vært gjennomført i aktivt samspill med arbeidstakernes organisasjoner. Evalueringer og måleparametre viser at omstillingstiltakene i det vesentlige har vært konfliktfrie og at det er funnet akseptable løsninger for medarbeiderne.
- *Forskning, utvikling og kompetanseoppbygging:* Postens ledere er ansvarlige for å oppfordre til og tilrettelegge for at medarbeiderne gis mulighet for faglig og personlig utvikling i tråd med konsernets forretningsmessige behov. Medarbeideres utvikling skal tilpasses den enkeltes kompetanse, evner, mulighet, jobbsituasjon og ønsker.

- *Etikk:* Posten praktiserer et verdibasert lederskap. Etiske retningslinjer og et varslingsinstitutt ble etablert i 2008. Posten har som ambisjon å balansere hensynet til økonomisk effektivitet og et etisk, verdibasert og involverende lederskap som sørger for langsiktige arbeidsplasser og en attraktiv arbeidsplass.
- *Arbeid mot korrupsjon:* Posten startet i 2010 et systematisk arbeid med å etablere et antikorrupsjonsprogram for konsernet. Antikorrupsjon er nå en del av Integritetsprogrammet som ble lansert og implementert i hele konsernet i 2011.
- *Likestilling:* Det skal være likestilling mellom kvinner og menn med hensyn til å få utfordrende oppgaver, karrieremuligheter og betingelser.
- *Samfunnssikkerhet:* Posten har gode sikkerhetssystemer og -rutiner og ligger langt fremme når det gjelder å ta i bruk moderne sikkerhetsutstyr. Sikkerhetssystemene vedlikeholdes og styrkes jevnlig i takt med utviklingstrender og trusselbilde.

5.5 Andre forhold

Når det gjelder andre forhold knyttet til departementets eiermessige oppfølging av Posten, har departementet her valgt å legge vekt på oppfølgingen knyttet til retningslinjene for lederlønn (jf. «Retningslinjer for statlig eierskap: Holdning til lederlønn» av 2006) og vedtektenes bestemmelse om målbruk (§ 11).

I henhold til statens retningslinjer for lederlønn var det for evalueringsperioden 2006-2010 forventet at samlet kompensasjon til daglig leder skulle være konkurransedyktig, men ikke lønnsledende. Videre ble det stilt krav til rammer for bruk av incentivordninger samt pensjonsvilkår og sluttvederlag. I Figur 5.2 er lederlønnsutviklingen i Posten Norge AS vist. Kostnadene omfatter fast avlønning, bonus og eventuell resultatavhengig lønn, kostnader til pensjonsordning og eventuelle naturalytelser. Samferdselsdepartementet anser lederavlønningen i Posten Norge for å være innenfor de rammer som er lagt i statens retningslinjer.

Når det gjelder målbruk legger vedtektenes § 11 opp til at Posten skal følge prinsippene i målbrukslova ved kunderettet informasjon om de leveringspliktige tjenestene. For øvrig skal prinsippene i målbrukslova følges så langt råd er, men likevel slik at det ikke utgjør noen ulempe av betydning i forhold til konkurrenter. Posten har i denne sammenheng redegjort overfor departementet for hvordan selskapet håndterer denne bestemmelsen. Posten har lagt til grunn at en oppfølging av dette kravet er relevant for følgende tjenester/forhold:

- Skriftlig informasjonsmateriell

  Generelle informasjonsbrosjyrer om Postens leveringspliktige tilbud finnes på begge målformene, og er tilgjengelig i flertallsmålformen for kommunen. Det samme gjelder lokal

Figur 5.2 Lederavlønning i Posten Norge AS (2006* til 2011)

* Avlønningen for 2006 inkluderer også bonus til tidligere konsernsjef.
Tall for 2011 er et anslag der pensjonskostnadene er basert på tall fra 2010.
Kilde: Posten Norge AS

kommunikasjon til kunder der Posten står som avsender.

- Nettbasert informasjon

  Informasjon ment for konsumentmarkedet skal ha en rimelig kvantitativ fordeling mellom målformene. Posten jobber med å øke nynorskandelen. Departementet vil følge utviklingen.
- Frimerker

  Frimerker trykkes med en god kvantitativ fordeling mellom målformene. I 2011 utga Posten 29 nye frimerker, 23 med målformen Norge og 6 med målformen Noreg.
- Frankeringsklisjeer

  Klisjeer for frankpåtrykk og svarsendinger er tilgjengelig i den målformen kunden ønsker. Når det gjelder frankeringsmaskiner har Posten i 2011 tilrettelagt for en ordning som gir brukerne valgmuligheter mht å angi landsnavnet i frankeringsavtrykket; kun Norge, kun Noreg, eller både Norge og Noreg.
- Svar på brev til kunder

  Svar gis i den målformen kunden har brukt.

5.6 Departementets vurderinger

5.6.1 Samfunnsoppdraget

I de årlige rapportene fra Post- og teletilsynet om utviklingen i de samfunnspålagte tjenestene blir det stort sett konkludert med at utviklingen i servicenivået i perioden 2006-2010 er positiv, og at Posten generelt tilbyr de leveringspliktige tjenestene som virksomheten skal i henhold til konsesjonen. De viktigste kommentarene fra Post- og teletilsynets rapporter i perioden 2006-2010 er følgende:

- Konsesjonens krav om fremsendingstider over natt for prioritert brevpost ble ikke overholdt i 2006. Delvis skyldtes dette problemer med avvikling av flytrafikken, men også andre ulike årsaker. Tilsynet hadde en tett oppfølging av Posten og de kvalitetsforbedrende tiltak som konsernet satte i verk i 2006 og 2007.
- I 2007-2009 overholdt Posten kravet om fremsendingstid. I 2010 derimot var det i deler av året ikke oppfylt, i det vesentlige på grunn av forhold Posten ikke selv rår over. Dette gjaldt særlig nattestengte flyplasser på grunn av vedlikeholdsarbeider, og askeskyen som følge av vulkanutbrudd på Island.
- Tidvis har det vært en viss økning i antall klager og reklamasjoner fra kundene, mens det i andre perioder har blitt færre slike klager.
- Antallet husstander som ikke har postomdeling seks dager i uken ble redusert med 131 husstander fra 2007 til 2008. Dette skyldes endringer i bosettingsmønster og bedrede kommunikasjonsmuligheter. De siste årene har antallet gått ytterligere ned, jf. Tabell 5.6 nedenfor.
- Enkelte ganger i perioden har det vært litt svikt i informasjon om endring i leveringsvilkår. Tilsynet har fulgt opp disse tilfellene, og bedt Posten om å sikre tilstrekkelig informasjon.
- I 2010 har tilsynet påpekt forhold knyttet til Postens ønsker om at postmottakere skal registrere seg i Postens postmottakerregister. Det er ikke hjemmel i regelverket for at Posten kan kreve registrering av adresse. Tilsynet har hatt en dialog med Posten for å avklare hvilke kriterier som kan legges til grunn for sikker levering til riktig adresse.

Posten har en dispensasjon fra konsesjonens bestemmelser om utlevering av post seks dager i uken knyttet til forhold som gjør det umulig eller urimelig kostnadskrevende med postomdeling alle hverdager. Tabell 5.6 viser utviklingen i antall husstander og foretak som har hatt slik redusert omdeling i perioden 2006-2011. Det var likevel slik at hele 99,98 prosent av norske husstander som fikk levert post seks dager i uken i 2011.

Departementet er stort sett fornøyd med Postens oppfylling av kravene i konsesjonen. Likevel har Posten hatt visse utfordringer i enkelte år. Blant annet var 2010 et krevende år for Posten når det gjelder postfremføringen. Dette skyldes dels forhold som Posten ikke har hatt mulighet til å kunne påvirke, slik som askekrisen og en værhard vinter. Dessuten ble den nye Østlandsterminalen, som håndterer nærmere 70 prosent av all post som sendes i Norge, satt i drift dette året. For året 2011 viser resultatene at Posten med knapp

Tabell 5.6 Antall husstander og virksomheter som ikke får omdelt post seks dager i uken (2006-2011)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Husstander	792	826	695	565	593	508
Virksomheter	22	26	30	24	28	37

margin overholder konsesjonskravene for året som helhet, men har hatt utfordringer med blant annet værforhold og nattestengte flyplasser på grunn av vedlikehold. Til tross for resultatene i 2006 og 2010, er departementet godt fornøyd med leveringskvaliteten de siste årene. Departementet legger til grunn at Posten fortsetter med å finne gode og robuste løsninger som bidrar til å sikre en stabil og høy fremsendingskvalitet, minst på nivå med minimumskravene i konsesjonen.

5.6.2 Forretningsmessig drift

Etter departementets vurdering har Posten gjennomført flere tiltak som er i tråd med de eierpolitiske rammene for selskapets virksomhet. De viktigste blant disse tiltakene omhandler Postens satsning på lønnsomhetsforbedrende aktiviteter, en avvikling av ikke lønnsom virksomhet og ny eierstruktur for datterselskapet ErgoGroup AS:

- For å møte markedsmessige utfordringer og fallende volumer har Posten iverksatt omfattende kostnadsreduserende tiltak for å bedre lønnsomheten innenfor de ulike segmentene. Innenfor rammen av selskapets Spinnakerprogram har Posten ved utgangen av 2011 realisert en akkumulert positiv lønnsomhetseffekt på om lag 2,4 mrd. kroner siden oppstarten i 2008. Som en følge av Spinnaker, viste behovet for statlig kjøp for 2009 og 2010 seg å bli mindre enn opprinnelig beregnet, ved at Posten klarte å redusere sine kostnader mer enn forutsatt i forhåndsberegningene.
- Som et ledd i Postens tilpasning til et lavere aktivitetsnivå og strukturelle endringer avviklet Posten i januar 2010 Bring Citymails brevvirksomhet i Danmark. Virksomheten ble avviklet som følge av høye etableringsbarrierer og -kostnader, hvorav finanskrisen og Postens momsulempe på 25 prosent i forhold til Post Danmarks momsfritak ble ansett som vesentlige negative faktorer.

I juni 2010 ble det inngått avtale om å fusjonere Postens heleide datterselskap ErgoGroup AS med EDB Business Partner ASA for å danne et ledende nordisk IT-selskap. Fusjonen ble gjennomført i oktober 2010, med regnskapsmessig virkning fra 30. september 2010. Samferdselsdepartementet behandlet rammene for fusjonsforhandlingene og aksjonæravtalen på ekstraordinære generalforsamlinger 4. juni og 29. oktober 2010. I tråd med aksjonæravtalen eier Posten i dag 40 prosent av det nye selskapet, EVRY ASA. Postens eierskap i ErgoGroup AS og deleierskap i EVRY ASA er i tråd med Samferdselsdepartementets vurderinger i forrige eiermelding, hvor det ble forutsatt at Posten gjør de nødvendige tiltak for å sikre en god verdiutvikling i datterselskapet.

I november 2011 besluttet Bring sammen med togleverandøren TX å legge ned direktetoget mellom Oslo og Rotterdam. Bring satser samtidig på å øke servicen på tog til Tyskland gjennom større kapasitet volumer på eksisterende togkapasitet mellom Oslo og Herne, som ligger i det industritette Ruhr-området. Beslutningen ble tatt ut fra markeds- og konkurransemessige vurderinger. Forbindelsen til Tyskland vil ikke baseres på egne tog, men på kjøp av togkapasitet i markedet.

Når det gjelder omleggingen fra postkontorer til PiB og moderniseringen av postkontornettet, har Posten foretatt tilpasninger for å bidra til lønnsom drift i en periode hvor både kundebesøk og etterspurt volum er sterkt fallende. Departementet legger også til grunn at Posten har forsøkt å imøtekomme befolkningens og næringslivets behov ved å finne fleksible løsninger på steder hvor dette er mulig.

Posten har ikke klart å oppnå avkastningskravene de siste årene. Årsakene er knyttet til svak konjunkturutvikling i Norden etter finanskrisen i 2008, marginpress i logistikkmarkedet og fallende brevvolumer, samt at betydelige avsetninger og andre engangskostnader har belastet resultatene. Posten har likevel gjennom sitt Spinnakerprosjekt gjennomført betydelige kostnadsreduksjoner som sammen med igangsatte og nye tiltak for synergirealisering, kostnadsrasjonalisering og tjenesteutvikling, vil være viktige for framtidig lønnsomhet. Departementet forutsetter dessuten at Postens satsning på virksomhet utenfor landets grenser over tid skal være lønnsom, og bidra til at selskapet kan oppfylle sitt samfunnsoppdrag.

5.6.3 Postens samfunnsansvar

Med utgangspunkt i de tiltak som Posten har gjennomført i perioden 2006-2010 er det departementets vurdering at selskapet har utført et omfattende og grundig arbeid på samfunnsansvarsområdet. Spesielt legger departementet vekt på at selskapet har lagt ned betydelige ressurser i å utvikle tiltak som er av særskilt relevans for Postens virksomhet som en av landets mest betydelige transportaktører og arbeidsgivere. Departementet mener det videre er en viktig forutsetning for Postens arbeid med samfunnsansvar at selskapet har en klar oppfatning av hvordan samfunnsansvaret omfatter forhold som går utover det samfunnsoppdraget Posten er pålagt å utføre.

5.6.4 Øvrige eierforhold

Når det gjelder selskapets oppfølging av statens retningslinjer for lederlønn, er det departementets vurdering at konsernsjefens kompensasjonsbetingelser i perioden 2006-2010 har vært i samsvar med de statlige forventningene på området.

I tilknytning til vedtektenes målbruksbestemmelse legger departementet til grunn at Posten følger prinsippene i målbrukslova, og er i denne sammenheng i regelmessig dialog med selskapet om oppfølging av vedtektenes § 11, som lyder:

> «Prinsippene i lov om målbruk i offentleg teneste (målbrukslova) skal følges ved kunderettet informasjon om de leveringspliktige tjenestene. For øvrig skal prinsippene i målbrukslova følges så langt råd er, men likevel slik at det ikke utgjør noen ulempe av betydning i forhold til konkurrenter.»

Departementet fastholder at Posten skal følge mållova i kunderettet informasjon om leveringspliktige tjenester, og at det skal utgjøre en konkurransemessig ulempe for Posten dersom prinsippene i målbrukslova skal fravikes i andre sammenhenger. Det er viktig at selskapet legger til rette for en fleksibel språkpraksis som gjør at kundene i ulike deler av landet blir tatt hensyn til når det gjelder språkbruk i informasjon og korrespondanse.

6 Postens planer videre fremover

6.1 Hovedmål

Innenfor rammen av statens mål med eierskapet legger Posten til grunn at selskapets primære oppgave er å oppfylle samfunnsoppdraget i henhold til gjeldende konsesjonskrav. Samtidig innebærer eiers krav til forretningsmessig drift at lønnsomhet og avkastning vil være et godt uttrykk for hvor godt virksomheten drives. Posten vurderer det slik at det ikke er noen motsetning mellom å oppfylle de samfunnspålagte kravene til posttjenester på den ene siden og ekspansjon i konkurranseutsatte markeder i og utenfor Norge på den andre. Ved å utvikle Posten til et lønnsomt og offensivt kommunikasjons- og logistikkselskap i Norden, blir konsernet etter Postens vurdering bedre i stand til både å kunne ivareta de samfunnspålagte tjenestene og samtidig være en pålitelig logistikk- og kommunikasjonspartner for næringslivet. Det ville ikke være en bærekraftig strategi å begrense virksomheten til de tradisjonelle posttjenestene i Norge. Snarere mener Posten at selskapet vil være bedre i stand til å ivareta de samfunnspålagte tjenestene ved samtidig å utvikle lønnsomme og bærekraftige posisjoner også innenfor tjenesteområder som ikke er leveringspliktige. På denne bakgrunn vil selskapet fortsatt utvikle virksomheten med Norden som hjemmemarked, i tråd med utviklingen i markedet og realisere synergier gjennom meraktivitet fra et bredt tjenestetilbud og operativ samordning innen konsernet.

Som en svært transporttung og arbeidsintensiv virksomhet legger også Posten selvstendig vekt på sitt samfunnsansvar, gjennom målsettingene om å bidra til miljøeffektiv drift samt utvikle et godt arbeidsmiljø og attraktive arbeidsplasser.

6.2 Strategiske planer

6.2.1 Økt fleksibilitet i ekspedisjonsnettet

Postens ekspedisjonsnett har vært et sentralt tema i de foregående eiermeldingene, jf. St.meld. nr. 11 (2003-2004), St.meld. nr. 12 (2007-2008). Over perioden 2000-2010 har Posten erstattet 696 Postkontor med 889 PiB – en ordning som har blitt godt mottatt av kundene. Både Postkontor og PiB tilbyr i dag alle leveringspliktige tjenester. Ekspedisjonsnettet består ved utgangen av 2011 av rundt 1235 PiB og 179 egendrevne postkontor. I tillegg kommer om lag 1700 landpostruter.

For å være i stand til å møte kundenes endrede preferanser og markeds- og konkurransemessige utfordringer og samtidig levere tjenestene mest mulig kostnadseffektivt, mener Posten det er behov for en ytterligere videreutvikling av ekspedisjonsnettet. Behovet for videre omleggingen skyldes hovedsakelig tre forhold. For det første fortsetter utviklingen med fall i antall kundebesøk og redusert etterspørsel etter mange av de tjenestene som tilbys. For det andre er det økende etterspørsel og konkurranse i markedet for utlevering av pakker og varesendinger til privatkunder og små- og mellomstore bedrifter (SMB), noe som stiller økte krav til attraktive og konkurransedyktige produkter og betjeningsløsninger, samt til en kostnadseffektiv og fleksibel nettstruktur med lett tilgjengelighet for kundene. Den tredje faktoren som påvirker behovet for omleggingen er bortfallet av plikten til å tilby banktjenester på de faste ekspedisjonsstedene, jf. Prop. 100 L (2011-2012), noe som reduserer behovet for egendrevne postkontor. På bakgrunn av dette foreslår Posten å endre ekspedisjonsnettet slik at tjenestetilbudet og betjeningsløsningene i større grad kan tilpasses endringer i kundebehov og konkurransesituasjonen.

Samtidig som konkurranseforholdene har blitt og vil bli langt mer krevende, fremstår erfaringene med tredjepartsdrift som gode og veldokumenterte, både ut fra kundehensyn, hensyn til oppfyllelse av konsesjonskrav og til lokal infrastruktur, Postens økonomi og statlig kjøp. På denne bakgrunn vurderer Posten det slik at en forretningsmessig optimal ekspedisjonsnettstruktur på sikt i all hovedsak baseres på tredjepartsdrift.

På kort sikt og med avvikling av banktjenester i nettet, er det Postens vurdering at antallet egendrevne postkontor bør reduseres til maksimalt 30 (tilsvarer antallet som, eksklusive bank, håndterer

større transaksjonsvolumer enn de største PiBene i dag), ut fra en vurdering av lønnsomhet knyttet til reduksjonen i transaksjonsvolumet. Dette kan skje gjennom konvertering til én eller flere PiB for hvert postkontor som avvikles, eventuelt supplert med punkter basert på et enklere konsept for tredjepartsdrift (PiB Enkel) som ikke tilbyr de mest kostnadskrevende leveringspliktige tjenestene. Dimensjoneringen og strukturen i nettet bør etter Postens vurdering for øvrig baseres på følgende hensyn:

- Dekning og antall enheter i nettet vil samlet sett over tid forbli minst på samme nivå som i dag.
- Konsesjonens krav til tilgjengelighet til leveringspliktige tjenester oppfylles gjennom egendrevne postkontor og PiB. Posten vil basere antall og lokalisering av egendrevne postkontor og PiB til sammen på markedsmessig grunnlag, samt på at det som hovedregel skal være minst ett egendrevet postkontor eller en PiB i tettsteder med 1000 innbyggere eller mer. Med tettstedskriteriet alene dekkes ca. 72 prosent av befolkningen. I tillegg vil det for å oppfylle konsesjonskravet, opprettholdes minst en PiB eller ett egendrevet postkontor i kommuner som ikke har tettsteder med flere enn 1000 innbyggere.
- Nytt tredjepartskonsept, PiB Enkel, vil i all hovedsak tilby pakkeutlevering i konsumentmarkedet (B2C) og først og fremst som et supplerende avlastnings-/forsterkningspunkt i ekspedisjonsnettet for å styrke Postens konkurranseposisjon i dette markedet. PiB Enkel vil således primært være aktuelt i byer og bynære strøk der konsesjonens krav likevel oppfylles gjennom tettheten av postkontor/PiB.
- Endelig antall egendrevne postkontor på lengre sikt, vil måtte fastsettes ut fra tilgjengelighet og egnede alternativer.

Etter ytterligere vurderinger av omfang og nærmere kriterier for etablering, vil PiB Enkel-punkter opprettes som et supplerende forsterknings-/avlastningspunkt i Postens nett i tettbygde strøk, slik at:

- Enhetene drives av og integreres fysisk i tredjepartsteder med lange åpningstider, for eksempel butikker, kiosker og bensinstasjoner.
- Alle nye enheter tilordnes et geografisk dedikert henteområde.
- Enhetene tilbyr de mest etterspurte tjenestene, med hovedvekt på utlevering av pakker og større brevsendinger.
- Mer kostnadskrevende tjenester, herunder rekommandert post, verdipost, massepost og utleie av postbokser, tilbys ikke.

Ovennevnte endringer i nettstrukturen innebærer ikke endringer i posttjenestetilbud og kundedekning i egendrevne postkontor og Post i Butikk, men derimot at Posten i tillegg utvikler et konsept mer målrettet mot å styrke Postens posisjon i det voksende netthandelsmarkedet. De tre konseptenes tjeneste- og kundedekning er i hovedtrekk skissert i Tabell 6.1.

Posten har fra juni til oktober 2011 testet ut konseptet PiB Enkel («Posten Pakkeutlevering») i fire dagligvarebutikker, med pakkevolum tilsvarende en mellomstor PiB. Tilbakemeldinger fra kundene var gode og kundene oppfattet PiB Enkel som en forbedring på grunn av bedre åpningstider enn postkontor. Færre privatkunder enn ventet fant det utfordrende med deling av tjenestetilbudet (pakker ett sted, postboks og andre posttje-

Tabell 6.1 Kunde- og tjenestedekning i en tredelt ekspedisjonsnettstruktur

Konsept	Kunde- og tjenestedekning
Postkontor	– For privat- og bedriftsmarkedet – Alle leveringspliktige tjenester – Utvidet tjenestetilbud for bedrift ved utvalgte enheter – Lokalisert sentralt i større byer
PiB	– For privat- og bedriftsmarkedet – Alle leveringspliktige tjenester – Automater og selvbetjeningsløsninger – Et utvalg av tilleggstjenester for bedrifter
PiB Enkel	– Primært for privat- og SMB-markedet – Utlevering av brev og pakker som ikke ønskes/kan leveres i postkasse

Tabell 6.2 Strukturendringer og økonomiske effekter (Postens forslag)

Type konsept	Antall enheter i 2011	30 egendrevne postkontor
Postkontor	179	30
Totalt antall enheter i nettet	1415	Minimum 1415, inkl. PiB Enkel
Landpostruter	Ca. 1700	Ca. 1700
Estimert behov for statlig kjøp (mill. kr.) i 2013 (gitt hhv. struktur som i 2011 og full realisering av omdanningen)	244	0
Tillegg statlig kjøp (mill. kr.) for grunnleggende banktjenester i landposttjenesten	*	35-55
Anslått endring antall årsverk i Posten		-750

* Merkostnadene inngår i 244 mill. kroner i statlig kjøp ved struktur og bankplikt som i 2011.

nester et annet sted). Bedriftskundene var imidlertid mindre positive enn privatkundene til et delt tjenestetilbud.

Postens forslag til endringer i ekspedisjonsnettet vurderes i kapittel 6.4.1 med henblikk på flere faktorer, herunder selskapets økonomi, bemanning, tilgjengelighet og servicenivå, samt Postens konsesjon.

6.2.1.1 Økonomiske og bemanningsmessige konsekvenser

Omdanningen av egendrevne postkontorer til PiB vil føre til en dreining i sysselsettingen fra Postens egne postkontor til de deler av servicenæringen som tar på seg å drifte PiBer, først og fremst i dagligvarebransjen. Ved å gå ned til 30 egendrevne postkontorer som Posten anbefaler på kort sikt vil antall årsverk i Posten anslagsvis reduseres med 750. Samtidig vil omdanning fra egendrevne postkontor til PiB og eventuelt supplert med PiB Enkel, styrke Postens samlede konkurranseevne gjennom bedre tilgjengelighet og lavere kostnader til ekspedisjonsnettet. Omdanningen vil dermed også skape bedre grunnlag for trygge arbeidsplasser i produksjon og distribusjon.

Innføringen av PiB Enkel vil ikke ha noen direkte bemanningsmessige konsekvenser for Posten, da PiB Enkel vil være et supplerende avlastnings-/forsterkningspunkt til PiB eller egendrevet postkontor. Opprettelsen av slike ekspedisjonssteder er tenkt å skje på kommersielt grunnlag. Innføringen av PiB Enkel-konseptet vil derfor ikke ha innvirkning på statlig kjøp så lenge det ikke legges begrensninger på Postens forretningsmessig realisering av konseptet i eiermelding eller konsesjon.

Sammenlignet med nåværende ekspedisjonsnettstruktur forventer Posten at å gå ned til 30 egendrevne postkontor gjennom omdanning til PiBer, vil gi en betydelig reduksjon i behovet for statlig kjøp av ulønnsomme post- og banktjenester over statsbudsjettet når omleggingen er gjennomført og innsparingen kan realiseres fullt ut.

Et høyere antall egendrevne postkontor enn Posten anbefaler vil medføre at Posten i mindre grad får realisert de kunde- og kostnadsmessige fordelene ved tredjepartsdrift. En begrenset bankplikt i landposttjenesten er beregnet å medføre statlig kjøp på i størrelsesorden 35-55 mill. kroner uavhengig av reduksjonen i antall egendrevne postkontor. Tabell 6.2 gir en oversikt over økonomiske effekter sammenliknet med dagens situasjon ved Postens anbefalte omlegging til 30 egendrevne postkontor.

6.2.1.2 Konsekvenser for tilgjengelighet og servicenivå

Når det gjelder servicenivået, viser undersøkelser at PiB har blitt svært godt mottatt av kundene. Spesielt har lange åpningstider og lett atkomst gitt økt tilgjengelighet til Postens produkt- og tjenestetilbud. Samtidig er konseptet vesentlig mindre kostnadskrevende å drifte enn egendrevne postkontor og gir Posten større driftsmessig og kostnadsmessig fleksibilitet. PiB Enkel vil være en enklere variant av PiB innrettet mot å styrke kundeservicen innen de mest etterspurte tjenestene.

Posten mener på denne bakgrunn at både kundehensyn og Postens økonomi og konkurranse-

posisjon vil være tjent med overgang til maksimalt 30 egendrevne postkontor på kort sikt og på lengre sikt til en nettstruktur i all hovedsak basert på tredjepartsdrift. Konvertering fra egendrift til PiB er videre en forutsetning for å realisere kostnadsgevinstene ved en avvikling av bankplikten.

Videre viser erfaringene at lett tilgjengelighet og lengre åpningstid gjør PiB bedre egnet enn egendrevne postkontor til å møte økende konkurranse og etterspørsel i netthandelsmarkedet, samt at konseptet er en god løsning også for håndtering av store transaksjonsvolumer. Samtidig innebærer PiB-konseptet at Posten har stor strukturell fleksibilitet til å etablere flere PiB'er (eller PiB Enkel). Dette innebærer bedre forutsetninger enn egendrevne postkontor til å tilpasse lokalisering og kapasitet til lokale forhold.

Når det gjelder omfanget av ekspedisjonsnettet, legger Posten til grunn at det totalt skal være minimum samme antall ekspedisjonsenheter som i dag. Dette vil gi en poststedstetthet i Norge på 2,83 enheter per 10 000 innbyggere, noe som er godt over gjennomsnittet for andre nordiske land (1,25 i Danmark og 1,39 i Sverige). Til sammenligning ville en tilpasning av antall ekspedisjonssteder til volumfallet i transaksjoner tilsi i underkant av 1000 ekspedisjonssteder per 2010.

Tilgjengelighet til leveringspliktige tjenester i hele landet i samsvar med konsesjonens krav, vil fortsatt sikres gjennom egendrevne postkontor og PiB, samt gjennom landposttjenestens om lag 1700 ruter. Videre vil det nye konseptet PiB Enkel som supplerende forsterknings-/avlastningspunkt bidra til bedre tilgjengelighet og service for de mest etterspurte tjenestene. PiB Enkel vil hovedsakelig lokaliseres i tettbygde strøk der Posten allerede vil være til stede med ett eller flere egendrevne postkontor og/eller PiB. En videreutvikling av ekspedisjonsnettet til å omfatte PiB Enkel vil således primært berøre byer og bynære områder.

Med dette som utgangspunkt vurderer Posten det slik at en optimal postkontorstruktur på kort sikt vil ha følgende antallsvise fordeling av konsepter: 30 postkontor og inntil 1385 PiB, samt etablering av PiB Enkel på kommersielt grunnlag, slik at totalt antall over tid blir minst på 2011-nivå (om lag 1415 enheter). På lengre sikt bør strukturen ut fra Postens forretningsmessige vurdering i all hovedsak baseres på tredjepartsdrift.

Innenfor de ovennevnte rammene og kriteriene for omfang og struktur, ønsker Posten fleksibilitet til å utvikle nettet ut fra lokale/regionale forhold, markedssituasjon og tilgjengelige alternativer. I denne sammenheng ber Posten om at det vurderes om praksisen med stortingsbehandling av endringer i strukturen før de kan gjennomføres, bør erstattes av en praksis hvor dette behandles politisk av Samferdselsdepartementet.

6.2.1.3 Forholdet til Postens konsesjon

Det nye konseptet PiB Enkel er ikke i tråd med dagens konsesjon, hvor det stilles krav om at alle leveringspliktige tjenester skal tilbys ved alle ekspedisjonssteder og i landpostnettet. Mens Posten fortsatt vil opprettholde minst ett ekspedisjonssted med alle leveringspliktige tjenester i hver kommune og som hovedregel i tettsteder med mer enn 1000 innbyggere, ønsker selskapet i tillegg, hovedsakelig i tettbygde strøk der Posten likevel vil være til stede med ett eller flere endrevne postkontor eller PiB, å etablere enheter som ikke tilbyr alle leveringspliktige tjenester. For å skape klarere rammer mener Posten det vil være hensiktsmessig med en klargjøring av konsesjonens omtale av kravene til faste ekspedisjonssteder. Mer konkret viser Posten til at det i konsesjonen kan klargjøres at mens alle leveringspliktige tjenester fortsatt skal tilbys ved minst ett ekspedisjonssted i hver kommune, skal det også gis rom for at enkelte leveringspliktige tjenester ikke vil tilbys ved alle ekspedisjonssteder.

6.2.2 Formidling av kulturbilletter gjennom Postens ekspedisjonsnett

I forrige eiermelding om Postens virksomhet ble det forutsatt at det ved konverteringen av 124 Postkontorer til PiB skulle tilbys formidling av kulturbilletter gjennom Postens ekspedisjonsnett. På tilsvarende vis som for brevvolumene har imidlertid Posten også for dette tjenestetilbudet opplevd en betydelig volumnedgang, først og fremst fordi billetter i stadig økende grad distribueres over nett.

Billettsalget gjennom Postens ekspedisjonsnett ligger an til å gå ned med mer enn 35 prosent fra 2010 til 2011. Antall formidlede billetter har på det meste vært oppe i 1,5 millioner billetter per år, men er for 2011 nede i 360 000 billetter. Som en følge av at det markedsmessige grunnlaget for formidling av kulturbilletter er sterkt svekket, har verken dagens leverandør, Billettservice, eller andre aktører meldt sin interesse for å inngå ny avtale med Posten ved utløpet av avtaleperioden. Posten har forlenget avtalen med eksisterende leverandør på midlertidig basis inntil endelig avklaring foreligger.

6.2.3 Nytt digitalt postsystem

Som en respons på den økende digitaliseringen av samfunnet, med tilhørende endringer i kundenes atferd, lanserte Posten våren 2011 et nytt digitalt postsystem. Det digitale postsystemet er et alternativ til den tradisjonelle, fysiske postkassen, og innebærer at brukerne kan sende og motta digital post ved bruk av gateadresser. Digipost kan således benyttes til å sende digitale meldinger til erstatning for brev, e-post eller meldingsbokser i nettbanker eller liknende. I dag er løsningen særlig tilrettelagt for at større private og offentlige virksomheter kan sende meldinger med en garantert levering til privatpersoner.

Digipost er ikke en leveringspliktig tjeneste, men en kommersiell tjeneste som Posten har utviklet og tilbyr på forretningsmessig grunnlag i konkurranse med andre lignende løsninger i det norske markedet. Posten vurderer det imidlertid slik at Digipost utgjør et viktig bidrag til regjeringens satsing på IKT og strategi for «digitalt førstevalg» Prop. 1 S (2011–2012). I henhold til det digitale førstevalg er det regjeringens ambisjon at innbyggerne vil foretrekke å kommunisere digitalt med forvaltningen, noe som innebærer at forvaltningen vil bli mer tilgjengelig og at flere prosesser vil bli automatisert. Bruk av kommersielle tjenester for digitale meldinger fra det offentlige, er i en rapport fra DiFi vurdert til å være det beste alternativet ut i fra et brukerperspektiv og har størst gevinstpotensial. Alternativet understøtter samtidig at brukerne kan motta all viktig post, både fra private og offentlige virksomheter, i samme digitale postkasse.

For Posten fremstår sikkerhetsaspektet som det bærende elementet i utviklingen av Digipost. For dette formålet benytter Posten anerkjente standarder og sikkerhetsmekanismer gjennom hele løsningen, herunder:

- Sikker autentisering av brukere ved registrering og for alle brev med sensitiv informasjon
- Kryptering av all trafikk
- Alle dokumenter lagres kryptert med unike krypteringsnøkler per bruker
- Mulighet for ende-til-ende meldingskryptering
- Mulighet for signering av meldinger
- Hendelsesregistrering til signerte logger.

Posten prioriterer informasjonssikkerhet i Digipost høyt. Selskapet har hatt nær dialog med Datatilsynet i utviklingen av tjenesten og benytter anerkjente eksterne sikkerhetsselskaper til sikkerhetstesting. Ambisjonen er å kunne støtte digital distribusjon av alle typer meldinger.

6.2.4 Samfunnsansvar

Samfunnsansvar innebærer for Posten at de gjennomfører frivillige tiltak ut over sitt grunnleggende samfunnsoppdrag. Innenfor begrepet hører tiltak som ikke nødvendigvis fremmer kortsiktig lønnsomhet og som heller ikke følger av lover og regler. Posten har valgt å prioritere to hovedsatsinger, miljø og mangfold/integrering. Bakgrunnen for valget er at på disse to områdene står samfunnet overfor krevende utfordringer og Posten har gode forutsetninger for å kunne gjøre en innsats til fellesskapets beste. Som en del av sitt arbeid med samfunnsansvar har Posten blitt tatt opp i FNs initiativ for samarbeid med næringslivet om en bærekraftig utvikling (UN Global Compact). Gjennom tilslutningen til dette FN-initiativet har Posten forpliktet seg til å integrere grunnleggende prinsipper for bærekraftig utvikling i sitt arbeid med samfunnsansvar.

Posten ønsker å bli en miljøleder innen post- og logistikkbransjen, og har lansert en konkret miljøplan som skal redusere Postens CO_2-utslipp med 30 prosent innen utgangen av 2015.

For å oppnå denne miljøforbedringen skal Posten blant annet skifte ut 1355 biler med alternative kjøretøy. I tillegg har Posten lansert en rekke transportøkonomiske tiltak, herunder:

- Flytting av transport fra fly til bakke og fra vei til bane
- Bruk av alternative drivstoff og kjøretøy, bl.a. elbiler, -traller og -sykler
- Beregning av optimale kjøreruter som skal øke fyllingsgrad på bilene og redusere kjørelengden
- Opplæring i økokjøring og engasjement av ansatte gjennom Postens miljøbevis
- Hastighetsbegrensning for Postens røde lastebiler
- Alternativ oppvarming, strømsparing og andre ENØK-tiltak
- Redusert reisevirksomhet
- Posten og Bring vil stille tilsvarende strenge miljøkrav til underleverandører.

I tråd med målsettingen om 30 prosent reduksjon av CO_2-utslippene var det ved utgangen av 2010 oppnådd en reduksjon på 6 prosent. Posten oppnådde da å bli fjerde beste postselskap på miljøsiden i en rangering som den internasjonale postoperatørorganisasjonen (International Post Corporation) gjennomførte for 2010.

Når det gjelder satsingen på mangfold og integrering, så er området valgt ut fra at Posten har ansatte fra mer enn 70 nasjonaliteter og er en virk-

somhet med stort etnisk mangfold. Posten ser på arbeidssøkende innvandrere som en viktig gruppe å rekruttere fra og er allerede i dag en betydelig aktør hva gjelder sysselsetting av innvandrere. Postens mål for integreringsarbeidet er å speile samfunnet og øke mangfoldsandelen i stab og ledelse.

For å oppnå integreringsmålet har Posten iverksatt en rekke tiltak:

- Konsernet har igangsatt holdningskampanjer for å forankre at i Posten har alle like muligheter, rettigheter og retningslinjer.
- Norsk er valgt som felles arbeidsspråk.
- Det er utgitt en postnorsk ordbok og det gjennomføres norskopplæring med støtte fra Nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk (VOX).
- Posten er rasismefri sone og har nulltoleranse for diskriminering.
- Det er opprettet et hospiteringsprogram for ansatte som har ubenyttet kompetanse i sin nåværende jobb.
- Det er opprettet et mentorprogram for arbeidssøkende innvandrerkvinner og praksisplasser for arbeidsledige innvandrerkvinner.

Posten rapporterer om gode erfaringer med de tiltakene som er satt i verk. Blant annet hadde mer enn 50 prosent av medarbeiderne som deltok på kompetansehevende tiltak i 2011, annet morsmål enn norsk. Det har vært stor søkning til hospiteringsprogrammer og praksisplasser.

6.3 Økonomi

6.3.1 Resultat- og balanseutvikling

I årene fremover står Posten overfor følgende økonomiske hovedutfordringer:

- Tilpasning av kostnadene til fallende volumer innenfor postsegmentet
- Styrking av markedsposisjonen og lønnsomheten i logistikksegmentet
- Sikring av lønnsomhet i alle forretningsområder.

Volumutviklingen innenfor postsegmentet viser en fortsatt kraftig nedgang. Nedgangen i brevvolumene er størst for bransjer som bank/finans, tele og forsikring. Samtidig utgjør postreklame (adressert og uadressert reklame) en stadig mer betydelig andel av det totale brevvolumet i Posten. Som en illustrasjon på denne utviklingen utgjorde uadressert postreklame 53 prosent av totalt brevvolum i 2011, mot 52 prosent i 2010.

I tråd med den volumnedgangen innenfor postsegmentet forventes det redusert lønnsomhet for brevvirksomheten i Norge. Videre forventes det at porteføljen med nye kostnadsreduserende tiltak vil være begrenset innenfor postsegmentet. Lønnsomheten i Bring CityMail i Sverige må forbedres gjennom mer effektiv drift og volumoppgang fra økte markedsandeler.

Innenfor logistikksegmentet forventes det vekst og bedret lønnsomhet. Sterk konkurranse og marginpress forutsetter imidlertid ytterligere synergirealisering, kostnadseffektivisering og videre utvikling av det nordiske produkttilbudet.

Posten vil fortsatt prioritere lønnsomhetsforbedring og gjennomføring av effektiviseringsprogrammet Spinnaker. Særlig viktig er gjennomføringen av et eget forbedringsprogram for økt synergiuttak mellom produksjon av pakker og gods som er igangsatt.

I tråd med at Posten vil videreføre sin vekststrategi og styrke markedsposisjonene innenfor post- og logistikkvirksomheten, krever dette at selskapet har beredskap til å kunne foreta investeringer. Selv om attraktive oppkjøpsmuligheter foreligger, vil imidlertid Posten ta hensyn til at konjunkturutviklingen og de økonomiske resultatene legger føringer for investeringsnivået. Samtidig har Posten ved utgangen av 2011 en solid finansiell stilling, med en redusert gjeldsgrad og økt egenkapitalandel sammenlignet med tidligere år.

6.3.2 Krav til avkastning og utbyttepolitikk

I St.meld. nr. 12 (2007-2008) er avkastningskravet til Posten Norge satt til 10 prosent. I verdivurderingen av Posten lagt frem våren 2010, og i oppdateringen høsten 2011, har Handelsbanken Capital Markets beregnet avkastningskrav for egenkapitalen i Posten basert på kapitalverdimodellen. Vurderingen er gjort under forutsetning av at ordningen med statlig kjøp av ulønnsomme, leveringspliktige tjenester opprettholdes. Kalkylen er basert på tre ulike avkastningskrav for segmentene post, logistikk og IT, som deretter er vektet med relativ selskapsverdi. Basert på disse forutsetningene gir dette et egenkapitalavkastningskrav for Posten på 10,2 prosent. Handelsbanken konkluderer ut fra dette at eiers fastsatte avkastningskrav på 10 prosent fortsatt virker rimelig og foreslår ingen endringer i dette.

Utbyttepolitikken for Posten ble sist endret i Prop. 1 S (2009-2010) med virkning fra og med regnskapsåret 2009. Det legges nå til grunn et forventet utbytte på 50 prosent av konsernoverskuddet etter skatt, dersom selskapet har fri egenkapi-

tal. Normalt vil utbyttepolitikken ligge fast for en periode på tre til fem år. Departementet vil i gjennomgangen av utbyttepolitikken legge vekt på at denne skal fastsettes på bakgrunn av en avveining av flere kriterier, herunder utbyttets kontroll- og incentivfunksjon, selskapets strategi og investeringsmuligheter, livssyklus, kapitalstruktur, samt markedssituasjonen for øvrig.

6.4 Departementets vurderinger

6.4.1 Videreutvikling av ekspedisjonsnettet

For å møte utfordringene knyttet til endrede kundebehov og en sterkere konkurranse i det norske markedet for utlevering av pakker og varesendinger til privatkunder ønsker Posten en videreutvikling av ekspedisjonsnettet, jf. kapittel 6.2.1. Den foreslåtte videreutviklingen har primært til hensikt å oppnå en mer brukertilpasset og konkurransedyktig nettstruktur. Omleggingen innebærer at Postens nett av faste ekspedisjonssteder i hovedsak vil baseres på tredjepartsdrift i form av PiB-løsninger, samt at det åpnes for etablering av et nytt supplerende tredjepartskonsept med enklere tjenestetilbud (PiB Enkel) som forstrekning- eller avlastningspunkt primært i byer og bynære strøk for å styrke Postens posisjon innen netthandel og pakkedistribusjon fra næringslivet til private.

Departementet tar i sin vurdering utgangspunkt i at det totale antallet ekspedisjonssteder er holdt relativt stabilt siden 2002. I samme periode har Posten hatt en sterk nedgang i antall kundebesøk, med et årlig fall i transaksjonsvolumet på 4-5 prosent og en samlet volumreduksjon på ca. 35 prosent.[4] Utviklingen er illustrert i Figur 6.1.

Departementet ser at utviklingen med fallende etterspørsel etter tradisjonelle posttjenester legger press på Postens økonomi og vil bidra til at kjøpe av ulønnsomme post- og banktjenester over statsbudsjettet øker over tid dersom ikke andre tiltak iverksettes. En stor del av effektiviseringspotensialet innenfor postsegmentet med gjeldende rammevilkår er allerede realisert og ytterligere rasjonaliseringsgevinster innen dette området må forventes å bli mindre. Med reduksjon i bankplikten og frihet til å konvertere inntil 149 postkontor til PiB, gis Posten nå mulighet til å realisere et betydelig innsparingspotensial og styrke konkurranseevnen innen det voksende netthandelsmarkedet.

Departementet deler Postens vurdering av at selskapets konkurranseevne innenfor pakke-/varesendingsvirksomheten avhenger av tilgjengelighet og pris. I en periode hvor konkurrentene

[4] Transaksjonsvolumet inkluderer totalt antall banktransaksjoner, inn- og utleverte pakker samt registrerte brevprodukter (rekommanderte sendinger, verdisendinger og personlig utlevering med mottakingsbevis (PUM)).

Figur 6.1 Antall ekspedisjonssteder sett i forhold til volumet av transaksjoner i ekspedisjonsnettet

Kilde: Posten Norge AS

posisjonerer seg i Norge gjennom et økende antall utleveringssteder med et begrenset tjenestetilbud og enkle betjeningsløsninger, vil Posten både ha en kostnadsmessig og fysisk ulempe gjennom kravet om å yte et tilbud av alle leveringspliktige tjenester innenfor et gitt antall hentepunkter og med et urasjonelt stort innslag av egendrevne postkontor. Departementet vil derfor gi Posten full frihet til å etablere det antall steder for utlevering av pakker selskapet finner forretningsmessig lønnsomt uten at det stilles krav om samtidig å tilby leveringspliktige tjenester. Det er en forutsetning at etablering av slike PiB Enkelsteder kommer i tillegg til og ikke til erstatning for eksisterende postkontor og fullverdige PiB. Det samlede antall PiB og postkontor skal videreføres på 2011-nivå og minst utgjøre 1420 enheter til sammen.

Posttjenester er viktige for å opprettholde bosetting og næringsliv i hele landet. Regjeringen vil sikre at servicenivået opprettholdes minst på dagens nivå. Samferdselsdepartementet vil derfor ikke godta en svekkelse av dagens servicenivå gjennom at Posten fritt skal kunne redusere tilbudet i dagens PiBer til bare å omfatte pakkeutlevering. Det er derfor en forutsetning for omstillingen at servicenivået opprettholdes gjennom at antall postkontor og PiB skal være på samme nivå som i 2011.

For å møte de utfordringer Posten står overfor, mener departementet at forslaget om å utvikle et nytt tredelt ekspedisjonskonsept er en nødvendig endring. Posten gis i denne sammenheng frihet til selv, på kommersielt grunnlag, å avgjøre hvor mange PiB Enkel som opprettes og lokaliseringen av disse. Ved flytting av postkontor og PiB, forventer departement at berørte kommuner involveres tidlig i prosessen, gjennom informasjon og mulighet til å gi synspunkter. Departementet legger i denne sammenheng vekt på at det som tidligere vil videreføres krav om minst ett fast ekspedisjonssted som tilbyr alle leveringspliktige tjenester i hver kommune og at tjenestetilbudet i landpostrutene ikke berøres. Det skal for øvrig foreligge svært tungtveiende grunner om øvrige tettsted med 1000 innbyggere eller mer ikke skal beholde en fullverdig PiB, og en særlig involvering av berørte kommuner forutsettes. Samferdselsdepartementet legger til grunn at ekspedisjonsstedene skal ha en sentral lokalisering, god tilgjengelighet og en universell utforming i samsvar med kravene i tilgjengelighets- og diskrimineringsloven. Det er også et mål at ekspedisjonsstedene skal ha god tilgjengelighet fra eksisterende kollektivtilbud.

Når det gjelder konverteringsomfang, konverteringstempo og virkemidler, produkttilbud, tilgjengelighet og service i ny struktur, legger departementet følgende premisser til grunn:

- Posten gis mulighet til å konvertere inntil 149 Postkontor til PiB slik at antall gjenværende postkontorer blir 30.
- Servicenivået skal opprettholdes gjennom at det samlede tallet på ekspedisjonssteder som tilbyr alle leveringspliktige tjenester videreføres på samme nivå som i 2011 (1420 ekspedisjonssteder).
- Postens samlede tjenestetilbud til næringslivet skal ikke svekkes sammenliknet med dagens nivå.
- I tillegg til ovennevnte omfang av egendrevne postkontor og PiB, vil Posten fritt kunne etablere nye enheter under PiB Enkel-konseptet på kommersielt grunnlag. Posten vil kunne tilby et begrenset tjenestetilbud gjennom PiB Enkel.
- Det skal sikres god tilgjengelighet til alle ekspedisjonssteder gjennom lange åpningstider tilpasset lokale forhold og lett atkomst.
- Posten skal sikre god kvalitet i alle deler av ekspedisjonsnettet gjennom opplæring av ansatte, konkurransedyktige produkter og attraktive betjeningsløsninger.
- Posten skal involvere berørte kommuner ved endring av lokaliseringssted for PiB eller postkontor.
- Ved endret lokalisering av ekspedisjonssteder, skal det tilstrebes en sentral lokalisering, god tilgjengelighet og en universell utforming i samsvar med kravene i tilgjengelighets- og diskrimineringsloven.

Som ved forrige omstillingsprosess forutsetter departementet at endringene i nettstrukturen skjer i samarbeid med og med stor grad av åpenhet og involvering av de ansatte og deres organisasjoner. I denne sammenheng legger departementet særskilt vekt på at det skal være en trygg og forutsigbar endringsprosess hvor målet er å få de overtallige over i nytt arbeid, enten internt i Posten eller i annen virksomhet. Prosessen skal gjennomføres på en slik måte at risikoen for at de overtallige ender opp arbeidsløse eller på andre trygdeordninger, skal være så liten som mulig. Departementet forutsetter at det i forbindelse med avvikling av postkontorene blir lagt vekt på å finne løsninger for de overtalliges omstillingsbehov. Under disse forutsetningene er det nødvendig å sette av god nok tid til endringen, samtidig som de økonomiske og markedsmessige ram-

mene tilsier at man må komme i gang raskt. Det forutsettes videre at virkemidlene omfatter omskoleringstiltak og aktiv involvering av NAV for å hindre frafall fra arbeidslivet. Det er viktig at Postens personalpolitikk i omleggingsfasen fra postkontor til Post i Butikk inneholder tiltak som minsker risikoen for at at de som mister jobben blir støtt ut av arbeidslivet.

For at Posten kan gjennomføre en videreutvikling av ekspedisjonsnettet i samsvar med ovennevnte omtale og føringer, legger departementet til grunn at Postens konsesjon må endres i sin kravspesifikasjon til faste ekspedisjonssteder, jf. konsesjonens punkt 3.1. I denne sammenheng vises det til konsesjonens punkt 9.2, hvor det åpnes for at konsesjonsvilkårene kan endres innenfor konsesjonsperioden, dersom viktige samfunnshensyn tilsier det. I samsvar med gjeldende praksis for endring av konsesjonsvilkår vil departementet foreta en regulatorisk behandling av dette spørsmålet etter at Stortinget har behandlet eiermeldingen.

Posten har bedt Samferdselsdepartementet vurdere om praksisen med stortingsbehandling av endringer i strukturen, bør erstattes av en praksis hvor dette behandles politisk av departementet. Samferdselsdepartementet ser at det er fordeler knyttet til en slik løsning når Posten står overfor store utfordringer knyttet til fall i brevmengden. Når det gjelder organiseringen av ekspedisjonsnettet, ønsker departementet en ordning der dette i fremtiden vil kunne avgjøres på departementsnivå. Når det gjelder andre viktige sektorpolitiske virkemidler som enerett, enhetsporto, omdeling seks dager i uken og antall fullverdige ekspedisjonssteder, skal dette fortsatt behandles av Stortinget.

6.4.2 Avvikling av tilbudet om formidling av kulturbilletter

Samferdselsdepartementet ser at Posten har forsøkt å mobilisere alternative samarbeidspartnere for formidling av kulturbilletter, blant annet er det foretatt en frivillig offentlig kunngjøring av avtalen. Det er få eller ingen konkurrenter til dagens billettformidler og disse er digitalt basert. Slik det ser ut, mener Samferdselsdepartementet det ikke er potensial for vekst i billettsalget gjennom Postens ekspedisjonsnett.

Postens avtale med Billettservice utløper 1. april 2012, men er midlertidig forlenget til 1. oktober 2013 med anledning for begge parter til å si opp avtalen dersom salget faller under en kritisk masse i tre måneder. Dersom utviklingen fortsetter på samme måte videre fremover, vil dette kunne skje i overgangen 2012/2013.

Departementet kan ikke se at det er hensiktsmessig å videreføre dagens plikt til formidling av billetter ut fra det sterke fallet i etterspørselen og den manglende interessen for å inngå distribusjonsavtale med Posten. Det ble i 2011 formidlet under 400 000 kulturbilletter gjennom Postens ekspedisjonsnett, noe som utgjør bare en fjerdedel av antallet i toppåret 2002. Det konkluderes på denne bakgrunn med at formidlingsplikten for kulturbilletter ikke videreføres.

6.4.3 Digital postkasse

Digipost er en kommersiell tjeneste som Posten har utviklet og tilbyr på forretningsmessig grunnlag. Tjenesten konkurrerer med andre lignende løsninger i det norske markedet og bygger opp under regjeringens politikk for effektivisering og nyskaping ved hjelp av digitale kommunikasjonsløsninger i samfunnet. Bruk av Digipost muliggjør også at offentlige virksomheter nå kan realisere digital distribusjon av meldinger til innbyggerne på en sikker måte. Som eier anser departementet det som viktig at selskapets ledelse og styre har den nødvendige handlefrihet til å utvikle tjenester som bidrar til å sikre lønnsom drift og en god tjenestemessig kvalitet. Det er også styret som har ansvaret for selskapets forretningsmessige disposisjoner.

6.4.4 Miljø/klima og sosiale forhold

Det er departementets vurdering at Posten jobber langsiktig og systematisk med sitt samfunnsansvar generelt og tiltak innenfor områdene miljø og integrering spesielt. Områdene fremstår som særskilt viktige for Posten, i kraft av at selskapet driver en svært transporttung og arbeidsintensiv virksomhet. Departementet legger i denne sammenheng vekt på at både selskapets administrative ledelse og styre vurderes å ha den nødvendige kompetanse og interesse for Postens arbeid innenfor disse områdene. I tråd med regjeringens eierskapspolitikk vil departementet fortsette å følge opp Postens arbeid med samfunnsansvar gjennom kvartalsmøtene og et årlig møte mellom departementet og selskapet.

6.4.5 Strategiske utfordringer og økonomisk utvikling

Posten ønsker å videreføre sin nordiske vekststrategi og styrke markedsposisjonene innenfor post- og logistikksegmentene. Departementet forutsetter at Posten som en del av sin hovedstrategi stiller strenge krav til det enkelte selskap i konsernet om oppnåelse av selvstendig lønnsomhet og/eller bidrag til konsernsynergier over tid.

Det er viktig at Posten vurderer hvorvidt ny og eksisterende virksomhet har tilstrekkelig potensial til å skape synergieffekter og bidra til økt aktivitet inn i den norske postvirksomheten.

Som eksempler på mer konkrete vurderinger kan nevnes at Bring Citymail Sverige opplevde noe volumvekst fra 2010 til 2011 som følge av nye kundekontrakter. Selskapet har gjennomført omfattende tiltak for å bedre lønnsomheten, men foreløpig ikke nådd målsatt lønnsomhetsforbedring.

På den annen side har Posten avviklet Bring Citymails brevdistribusjon i Danmark høsten 2009, på grunn av sviktende lønnsomhet og vanskelige konkurranseforhold.

Samlede driftsinntekter fra utenlandske selskaper utgjør en stadig større andel av Postens av konsernets omsetning (i 2011 utgjorde driftsinntekter fra utenlandske selskaper ca. 28 prosent, mot 26,5 prosent året før). For eksempel har Posten i 2011 foretatt nye investeringer i Sverige ved at Bring Frigo overtok Coldspeds fryselagervirksomhet fra 1. april 2011. Oppkjøpet skal styrke Brings posisjon som en komplett logistikkaktør innenfor næringsmiddelindustrien og øke den geografiske tilstedeværelsen. Oppkjøpet vil også gi tilgang til store kunder som Posten ikke tidligere har hatt.

Samferdselsdepartementet

t i l r å r :

Tilråding fra Samferdselsdepartementet 27. april 2012 om virksomheten til Posten Norge AS blir sendt Stortinget.

Vedlegg 1

Vedtekter for Posten Norge AS

Fastsatt: 01.07.2002
Sist endret: 13.12. 2011

§ 1

Selskapets navn er Posten Norge AS.

§ 2

Selskapets forretningskontor er i Oslo.

§ 3

Posten Norge AS er et heleid statlig aksjeselskap som skal bidra til oppfyllelsen av formålet i postloven.

Selskapets samfunnsoppdrag er å sikre et landsdekkende formidlingstilbud av postsendinger til rimelig pris og til god kvalitet. Samfunnsoppdraget er beskrevet i Postens konsesjon.

Selskapet skal på forretningsmessig grunnlag drive post- og logistikkvirksomhet, samt annen virksomhet som står i direkte sammenheng med dette. Virksomheten kan drives av selskapet selv, av heleide datterselskaper, eller gjennom andre selskaper det har eierandeler i eller samarbeider med.

Selskapet skal utføre oppgaver som pålegges selskapet gjennom lovgivning og konsesjon eller gjennom generalforsamlingsvedtak.

§ 4

Selskapets aksjekapital er NOK 3 120 000 000 fordelt på 3 120 000 aksjer som hver er pålydende NOK 1 000.

§ 5

Styret skal bestå av fra syv til ti medlemmer.

Fem eller seks styremedlemmer, herunder styrets leder og nestleder velges av generalforsamlingen. Styremedlemmenes tjenestetid er to år.

§ 6

To eller tre styremedlemmer med varamedlemmer velges ved direkte valg av og blant de ansatte etter reglene i aksjeloven om de ansattes representasjon i selskapets styre med tilhørende forskrift. Dersom det er inngått avtale om ikke å ha bedriftsforsamling, slik aksjeloven § 6-35 annet ledd gir anledning til, skal de ansatte i henhold til aksjeloven § 6-4 tredje ledd velge ett styremedlem med varamedlem eller to observatører med varamedlemmer i tillegg til den representasjon som følger av forrige punktum.

§ 7

Selskapets firma tegnes i fellesskap av styreleder og et styremedlem.

§ 8

Styret tilsetter selskapets daglige leder og fastsetter tilsettingsvilkårene for denne.

Styret skal fastsette instruks for selskapets daglige leder.

Styret skal legge en plan for sitt eget arbeid og arbeide for å utvikle sin egen kompetanse.

Styret skal hvert år evaluere sitt arbeid og sin kompetanse.

Styret skal påse at det foreligger tilfredsstillende systemer for intern kontroll av selskapets virksomhet, og at det regelmessig gjennomføres risikoanalyser med oppfølgende forebyggende tiltak og beredskapstiltak.

Styret skal sørge for at selskapet tar samfunnsansvar.

Styret skal utarbeide en erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte. Denne tas inn som en note i årsregnskapet. Erklæringen skal ha det innhold som er angitt i allmennaksjelovens § 6-16a, og skal behandles på tilsvarende vis på selskapets ordinære generalforsamling. Det vises til allmennaksjelovens § 5-6 tredje ledd.

§ 9

Ordinær generalforsamling holdes hvert år innen utgangen av juni måned. På den ordinære generalforsamling skal følgende spørsmål behandles og avgjøres:

1. Godkjennelse av årsregnskapet og årsberetningen, herunder utdeling av utbytte.
2. Andre saker som etter lov eller vedtekter hører under generalforsamlingen.

§ 10

Styret skal forelegge for samferdselsministeren alle saker som antas å være av vesentlig samfunnsmessig eller prinsipiell betydning.

Styret skal skriftlig orientere om tiltak og resultater vedrørende selskapets samfunnsoppdrag og samfunnsansvar.

Styret skal annet hvert år legge frem for samferdselsministeren en skriftlig orientering om de overordnede planer for konsernets virksomhet, herunder om den økonomiske utviklingen de siste år og vurderinger av den økonomiske utviklingen i planperioden.

Styret skal forelegge for samferdselsministeren vesentlige endringer i slike planer som tidligere er lagt frem.

§ 11

Prinsippene i lov om målbruk i offentleg teneste (målbrukslova) skal følges ved kunderettet informasjon om de leveringspliktige tjenestene. For øvrig skal prinsippene i målbrukslova følges så langt råd er, men likevel slik at det ikke utgjør noen ulempe av betydning i forhold til konkurrenter.

Vedlegg 2

Plan for Postens virksomhet 2010–2012

§ 10-planen 2010

1 Innledning og sammendrag

Styret i Posten Norge AS legger med dette frem en orientering til samferdselsministeren om de overordnede planer for konsernets virksomhet i perioden 2010-2012, i henhold til § 10 i selskapets vedtekter.

Postens samfunnsoppdrag er å oppfylle konsesjonspålagte krav til gode og rimelige posttjenester i hele landet, samt å tilby grunnleggende banktjenester i hele ekspedisjonsnettet. I en tid med store endringer i markedet og omstillinger i virksomheten ivaretar Posten samfunnsoppdraget med høy kvalitet i hele landet. Postomdeling utføres 6 dager i uken til over 2,3 millioner utleveringspostkasser. Fremsendingskvaliteten viste et rekordhøyt nivå i 2009, og er godt over konsesjonskravene. Færre enn 1000 husstander var i 2008 uten postomdeling alle hverdager. Posten har et landsomfattende postkontornett og over 1700 landpostruter som betjener mer enn 500 000 husstander. Til sammen sikrer disse kanalene kundene tilgjengelighet til Postens tjenester og produkter, samt til banktjenester. Kundetilfredsheten i ekspedisjonsnettet er på et jevnt og høyt nivå i alle kanaler.

En sentral premiss for Postens strategier og virksomhet er at Posten skal være en landsdekkende tjenesteleverandør med fokus på konkurransedyktig pris, høy kvalitet og god tilgjengelighet. Det er også en drivkraft for motiverte medarbeidere og ledelse i det daglige, og det er grunnleggende for å ivareta omdømmet Posten har som tiltrodd tredjepart.

Samtidig som de samfunnspålagte tjenestekravene skal oppfylles, skal konsernet drives lønnsomt på forretningsmessige vilkår, oppfylle eiers avkastningskrav og tilpasse virksomheten til strukturendringene som skjer i markedet.

Innenfor disse rammene har Posten de siste ti årene utviklet seg til et industrikonsern som opererer innenfor virksomhetsområdene post, logistikk og IT med Norden som hjemmemarked. Markedene konsernet opererer i er preget av sterk konkurranse og kraftige teknologiske og strukturelle endringer. Endringene stiller Posten overfor betydelige utfordringer både når det gjelder økonomien i de konsesjonspålagte tjenestene, konkurranseevne, tilpasning til nye kundebehov og markedsposisjon.

Endringsdriverne i markedet kan oppsummeres i følgende punkter:

- Digitalisering og mer tilgjengelige elektroniske kommunikasjonsløsninger og tjenester gir kundene flere alternativer og endrer kundeadferden. Dette fører til reduserte volumer innen tradisjonell brevpost og banktjenester, og til at det markedsmessige grunnlaget for de konsesjonspålagte tjenestene og ekspedisjonsnettet i dagens form blir svekket. Etter mange år med strukturelle omlegginger og rasjonalisering, er det også stadig mer krevende å ta ut kostnadsgevinster uten at det pålagte servicenivået blir endret. Den økonomiske lavkonjunkturen påvirker Postens markeder direkte både på kort og lang sikt. På kort sikt må kapasitet og kostnader tilpasses lavere etterspørsel samtidig som de langsiktige driverne av endring forsterkes, særlig innen postsegmentet.
- Kundene ønsker individuelle løsninger og færre leverandører til et bredt spekter av tjenester. De store kundene blir også større, og i økende grad nordiske og internasjonale, og etterspør kommunikasjons- og logistikkløsninger som dekker hele Norden. Dette driver frem en konsolidering blant leverandørene som samordner løsninger og bygger leveransenettverk på tvers av landegrensene. I Norden er konkurranseforholdene skjerpet gjennom fusjonen mellom de nasjonale postselskapene i Sverige og Danmark. For å få hånd om innvolumer for videre distribusjon i Norge, blir det stadig viktigere med nordisk tilstedeværelse og internasjonale allianser.
- Flere postselskap i Europa har svart på markedsutviklingen og endringene i kundebehov ved å gå inn i nye forretnings- og markedsområder. Den forestående liberaliseringen av

postmarkedet i EU og økt privatisering vil skjerpe konkurransen og kunne føre til sterkere konsolidering over landegrensene.
- Sterkere miljøbevissthet øker etterspørselen etter miljøvennlige produkter og tjenester, samtidig som myndighetene forventes å stille strengere miljøkrav kombinert med avgiftsincentiver og tilrettelegging for mer miljøvennlig transport.

Nye, oppkjøpte virksomheter har bidratt til konsernets lønnsomhet og verdiøkning, styrket markedsposisjonen og evnen til å betjene stadig mer krevende kunder. Flere av dagens posisjoner er likevel sårbare, men konsernet er mindre sårbart i dag enn for noen få år siden. Posten vil derfor fortsatt delta aktivt i endringene som pågår i markedet og realisere synergier innen konsernets virksomhet både i tilbudet til kundene og operativt.

Følgende hovedstrategier legges til grunn for utviklingen av konsernet:
- Posten skal utføre vårt samfunnsoppdrag i henhold til vedtatte krav.
- Posten skal betjene kundenes behov og være tilgjengelig der hvor kunden er.
- Posten skal utvikle selvstendig konkurransedyktighet innen våre satsinger i Norden
- Posten skal øke avkastningen fra de investeringer som er gjort innen vår tradisjonelle kjernevirksomhet, samtidig som vi fortsetter å investere i nordiske vekstområder for fremtidig styrke og lønnsomhet.
- Posten skal utvikle sterke, lønnsomme og bærekraftige posisjoner innen de områder hvor vi er engasjert.
- Posten skal arbeide for å hente ut kostnadsfordeler gjennom effektivisering, samordning av verdikjeden og implementering av konsernfelles produktivitetssystem.
- Posten skal ha en godt balansert virksomhetsportefølje som styrker evnen til å betjene kundenes behov. Porteføljen skal ha klare og tydelige fellestrekk ved rollen som tiltrodd tredjepart, måten vi fremtrer overfor kunder, våre driftsprinsipper, samt felles kultur og verdier.
- Posten skal bidra til konkurransedyktig avkastning for vår eier ved lønnsomhet og en verdiutvikling på nivå med de beste i bransjen.
- Posten skal utvikle gode og attraktive arbeidsplasser.

Kontinuerlig forbedring er en viktig fellesnevner for utviklingen av konsernet. Forbedringer i prosesser, produkter og tjenester for å øke kundeverdien og redusere unødig ressursbruk skal gjennomføres i hele konsernet. Videre legger Posten vekt på å ta samfunnsvar for hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn ved å fokusere på å redusere virksomhetens påvirkning av ytre miljø og utvikle konsernet som en attraktiv arbeidsplass med et mangfoldig og inkluderende arbeidsmiljø.

Konsernets økonomiske resultater i perioden fra 2006 til 2009 har vært preget av vekstfasen konsernet har vært gjennom med betydelige oppkjøp, investeringer i ny Østlandsterminal og ny teknologi og omstilling. Samtidig har sterk underliggende kostnadsvekst og vesentlig volumnedgang for brevproduktene, svekket resultatene fra den tradisjonelle postvirksomheten.

Oppkjøpte selskaper innen logistikk- og IT-virksomhetene har gitt betydelige positive bidrag til konsernets lønnsomhet. Konjunkturomslaget virket imidlertid negativt på alle konsernets virksomhetsområder i 2008 og 2009.

I postsegmentet har Bring Citymail bidratt til å utfylle Postens konkurranseposisjon i Norden. Lønnsomheten i segmentet har imidlertid falt betydelig på grunn av volumfall og ekspansjonskostnader i Citymail, og det har vært nødvendig å avvikle postdistribusjonen i Danmark. Fallende brevvolumer, underliggende kostnadsvekst og sterkere konkurranse betyr at marginene fortsatt vil være under press.

Gjennom målrettet innsats har Posten oppnådd redusert sykefravær og uførhet i løpet av de siste årene. HMS er et prioritert arbeidsområde i konsernet og innsatsen vil videreføres i årene fremover.

Posten har det siste året styrket sitt omdømme. Ny merkevare for konsernet og ytterligere omlegging til Post i Butikk har blitt positivt mottatt og vært med på å styrke Postens posisjon i befolkning og bedriftsmarkedet.

Sentrale elementer i Postens planer de nærmeste årene vil være å:
- Sikre fortsatt gode landsdekkende posttjenester ved videreutvikling av tjenestene i tråd med kundenes behov og effektivisering.
- Videreføre en lønnsom vekststrategi i Norden for å styrke markedsposisjonene, bl.a. gjennom ytterligere oppkjøp for å videreutvikle konsernets virksomhet innen it- og logistikksegmentene. Posten vil være opptatt av å kunne utnytte attraktive muligheter når de foreligger. Det stilles samtidig strenge krav til det enkelte selskap i konsernet om oppnåelse av selvstendig lønnsomhet og/eller bidrag til konsernsynergier.
- Gjennomføre vedtatte omstillinger innen postkontorstruktur og terminalstruktur som planlagt, herunder driftssetting av den nye Østlandsterminalen på Robsrud.

- Vurdere utvikling og realisering av nye, lønnsomme forretningsmuligheter innenfor elektronisk kommunikasjon basert på Postens tillit som tiltrodd tredjepart.
- Fortsette arbeidet med å utvikle en kultur i hele konsernet for kontinuerlig forbedring gjennom løpende rasjonalisering og økt kundeverdi.
- Fortsette arbeidet med samordning og realisering av synergigevinster innen logistikkvirksomheten og mellom post- og logistikkvirksomheten.
- Løpende vurdere muligheter for internasjonale alliansepartnere.
- Fortsette arbeidet for målrettet forebygging av sykefravær, uførhet og arbeidsskader.
- Forsette arbeidet med miljøtiltak med målsetning om å redusere konsernets CO_2-utslipp med 30% innen 2015.

Konjunkturoppgang vil virke positivt på resultatene, men resultatforbedring i forhold til 2009 kan ikke forventes før i 2011-2012. Konsernets finansielle evne til å løfte nye investeringer er således svært sensitiv for konjunkturutviklingen. Videre er en forutsigbar statlig kjøp-ordning som forutsatt i konsesjonen, vesentlig for økonomien til Posten. Manglende statlig kjøp fritar ikke Posten for leveringspliktene, og slår således negativt ut på investerings-, omstillings- og konkurranseevnen.

Fallende brevvolumer og et svekket markedsmessig grunnlag for de konsesjonspålagte tjenestene og ekspedisjonsnettet, vil innebære tiltakende lønnsomhetsutfordringer for Posten i årene fremover, og behovet for statlig kjøp vil øke. Det bør derfor gjøres en politisk vurdering av om konsesjonskravene til Postens service er på linje med de faktiske behovene i samfunnet, og om den samfunnsmessige nytten står i rimelig forhold til kostnadene. I forbindelse med ny konsesjon til Posten bør samfunnspålagte servicekrav vurderes opp mot behovet for statlig kjøp.

Følgende konsesjonspålagte tjenester blir nærmere belyst senere i dokumentet:
- 6 dagers postomdeling i uken
- Postens bankplikt
- Tjenestetilbud og struktur i ekspedisjonsnettet

2 Sentrale utfordringer

Posten Norge er et industrikonsern som opererer innenfor virksomhetsområdene post, logistikk og IT. Markedene for konsernets tjenester er i stor grad internasjonale og preget av sterk konkurranse og kraftige strukturelle og teknologiske endringer. Posten må delta aktivt i endringene som foregår i markedene for å bevare og styrke konkurransekraften. Dermed legges grunnlaget for å sikre fremtidig lønnsomhet og verdiutvikling, og således også for å kunne ivareta samfunnsoppdraget om gode leveringspliktige posttjenester i hele landet.

2.1 Markeder i endring

Postens markeder er i kraftig utvikling, drevet av endringer i kundenes etterspørsel og økt konkurranse. Digitalisering, lavkonjunktur, markedskonsolidering, liberalisering og økt miljøfokus skaper nye kundebehov og strukturelle endringer både på kunde- og leverandørsiden.

Digitalisering

Digitaliseringen i samfunnet påvirker handelsvaner, kommunikasjonsmetoder og arbeidsmønstre. Internettkanalen er nå en av de viktigste kommunikasjonsarenaene og skaper nye former for interaksjon og samhandling. Utviklingen har endret kundeadferden og skapt nye kundebehov som gir sterk nedgang i brevvolumene til Posten. Dette innebærer betydelige utfordringer for Postens tradisjonelle postvirksomhet.

Digitaliseringen gir samtidig nye muligheter for Postens virksomheter. Internetthandelen vokser og flere tradisjonelle detaljister satser nå i stor grad på netthandel som supplement til fysiske utsalgssteder. Denne utviklingen driver etterspørselen etter pålitelige og forutsigbare logistikkløsninger. Det er også behov for IT-løsninger som øker effektiviteten i bedriftenes forretningsprosesser og forbedrer samhandlingen med kundene. Digitale leveransekanaler og selvbetjeningsløsninger gjør tjenester tilgjengelig for større deler av markedet. Spesielt SMB-markedet kan betjenes med mer effektive salgs- og leveransekanaler tilpasset deres behov.

Lavkonjunktur

Lavkonjunkturen har ført til redusert etterspørsel og fallende volumer innen post- og logistikkmarkedene. Også for IT-markedene nedjusteres markedsestimatene og det forventes lav vekst i Norden i 2010. Utviklingen innebærer økt konkurranse og prispress, og at kapasitet og kostnader på kort sikt må tilpasses lavere etterspørsel.

Samtidig vil lavkonjunkturen og følgene av den kunne bidra til forsterket etterspørsel etter mer effektive driftsløsninger i mange bransjer. Dette vil kunne virke positivt for tilbydere av tred-

jepartsløsninger innen logistikk og IT. Utviklingen vil også drive frem konsolideringsmuligheter og strukturelle endringer på leverandørsiden. For kapitalsterke aktører kan lavkonjunkturen gi muligheter til å posisjonere seg i det nordiske markedet. Et eksempel på dette er det globale selskapet Kuehne + Nagel som kjøpte det norske logistikkselskapet Martens i 2009.

Når lavkonjunkturen etter hvert vendes til konjunkturoppgang, vil det gi økt etterspørsel i logistikk- og IT-segmentene. Den underliggende nedadgående trenden for brevvolumene gjennom substitusjon til elektroniske alternativer, har blitt forsterket i lavkonjunkturen, og forventes ikke å snu i en konjunkturoppgang.

Markedskonsolidering

Det er økende etterspørsel fra kunder som ønsker nordisk samordning av deres virksomheter og innkjøp. Det forventes at leverandørene kan betjene kundene der de er, at leverandørene kan og forstår de spesielle nordiske forutsetningene, at løsningene fungerer i hele Norden og at de har evne til å hente ut skalagevinster ved å konsolidere løsninger og volumer.

For å møte nye kundebehov er det blant postselskapene i Nord-Europa og andre industrialiserte land en utbredt strategi å utvide logistikktilbudet fra pakker til øvrige logistikktjenester. Nordiske eksempler på dette er det finske postselskapet Itellas kjøp av en rekke logistikkselskaper i Danmark, Sverige og Norge, samt Posten Sveriges kjøp av det norske logistikkselskapet Tollpost. De (del)privatiserte, globale aktørene Deutsche Post og TNT ekspanderer kraftig og leverer et bredt spekter av integrerte tjenester.

Den største endringen i Norden kom imidlertid i april 2008 da de nasjonale postselskapene Post Danmark og Posten Sverige, valgte å slå seg sammen til Posten Norden. Sammenslåingen endrer den nordiske konkurransearenaen i både post- og logistikkmarkedet.

Privat eierskap er innført for flere av de nasjonale postaktørene i Europa som i Tyskland, Østerrike, Nederland og Belgia. I flere andre land vurderes delprivatisering som for eksempel i Sverige og Danmark (Posten Norden) og i Storbritannia. Dette vil kunne gi økende konsolidering over landegrensene og tilspissing av konkurransen i flere regioner.

Selv om konsolideringstempoet har avtatt noe i lavkonjunkturen, vil utviklingen fremover fortsatt preges av oppkjøp og konsolideringer.

Ytterligere liberalisering av postmarkedet

1. januar 2011 er fastsatt som frist for liberalisering av postmarkedet i de fleste EU-land.

Erfaringene fra liberaliserte postmarkeder er at konkurrenter etablerer seg i de mest lønnsomme segmentene og i geografiske områder med høy befolkningstetthet. I Sverige, som liberaliserte midt på 90-tallet, har også kvaliteten på de leveringspliktige posttjenestene blitt forbedret samtidig med at konkurransen har økt. Liberalisering kan også stimulere konsolidering av postselskap over landegrensene, slik Posten Norden er et eksempel på.

For myndighetene innebærer liberalisering at det må legges til rette for konkurranse gjennom enklest mulig regulering og samtidig sikre at de forretningsmessige forutsetningene for aktøren som ivaretar samfunnsoppdraget, blir konkurransedyktige.

Miljøfokus og grønne løsninger

Bevisstheten om og etterspørselen etter mer miljøvennlige produkter og tjenester er forsterket de siste årene. Denne trenden forventes å fortsette. I post- og logistikkindustrien erstattes stadig mer av kjøretøyparkene med mer miljøvennlige alternativer drevet av biodrivstoff og strøm. Videre er det en økt satsing på bruk av tog for fremføring av gods. I IT-bransjen halveres energiforbruket ved å konsolidere og virtualisere serverparker.

Lavkonjunkturen, med tilhørende kostnadsbevissthet, går ikke på bekostning av fokuset på å redusere miljøbelastningene. Samtidig fremstår overgang til mer miljøvennlige løsninger også som mer lønnsomt på lengre sikt.

Mens kunder, leverandører og samarbeidspartnere stiller strengere miljøkrav til hverandre og utvikler mer miljøvennlige løsninger sammen, forventes det også at myndighetene legger til rette rammebetingelsene for en bærekraftig utvikling i næringslivet.

2.2 Konsekvenser for Postens segmenter

Markedsendringene har store konsekvenser for Postens virksomhet. Segmentstrukturen til Posten og konsekvensene er nærmere beskrevet nedenfor.

2.2.1 Post

Segment Post består av brevprodukter, pakkeprodukter for privatmarkedet og SMB, banktjenester

Figur 2.1 Konsernets segmentstruktur

og varesalg gjennom salgs- og servicenettet. Segmentet omfatter divisjon Post, inklusive dattersel-skapene Bring Citymail Sweden[1], Bring Dialog Norway og Bring Dialog Sweden. Produksjons- og distribusjonsapparatet for postvirksomheten i Norge ivaretas av divisjon Distribusjonsnett.

Forretningsområder:

- Posten Privat tilbyr brev-, pakke-, og banktjenester for privat- og SMB-markedet i Norge.
- Bring mail tilbyr distribusjon av brev, reklame, varer, aviser og blader til postkassen med tilhørende støttetjenester for bedriftsmarkedet.
- Bring Dialog tilbyr tjenester for kunderekruttering og kundeoppfølging/dialog.
- Bring Citymail Sweden tilbyr distribusjon av industriell post i Sverige.

Kommunikasjonsmarkedet er totalt sett i vekst, men den teknologiske utviklingen gjør at veksten kommer i digitale kanaler og kommunikasjonsformer hvor Posten ikke er posisjonert.

Overgangen til elektroniske kommunikasjonsformer har ført til en betydelig nedgang i antallet adresserte brev siden årtusenskiftet. I flere år har Postens satsning på distribusjon av reklame dempet nedgangen i de samlede brevvolumene. Også reklamemarkedet vokser i digitale kanaler, og internett som reklamekanal tar markedsandeler fra de øvrige kanalene. Sammen med lavkonjunkturen i økonomien og stigende reservasjonsgrad blant mottagerne, har dette gjort at også volumet for uadressert postreklame har falt etter 2006.

Markedsføringslovens forskjellsbehandling ved at mottagerne har rett til å reservere seg mot uadressert postreklame, men ikke mot tilsvarende innstikk i avisene, favoriserer avisene blant annonsørene, og medvirker også til nedgangen. Dette er alvorlig for Posten fordi uadressert reklame er med på å bære strukturkostnader som er nødvendige for de leveringspliktige tjenestene.

En fremtidig konjunkturoppgang kan isolert sett virke positivt for brevvolumene, men den underliggende overgangen til elektroniske alternativer har blitt forsterket med lavkonjunkturen. Det betyr at fallet i fysisk post vil fortsette. Denne utviklingen er en stor utfordring for postvirksomheten som følge av at kostnadene for distribusjonsnettverket ikke fullt ut kan reduseres i takt med volumfallet.

Når stadig større andel av kommunikasjonen går gjennom elektroniske kanaler og leder til fallende brevvolumer, forvitrer postselskapenes økonomiske evne til å bære samfunnspålagte posttjenester. For å bevare posisjonen som tiltrodd og konkurransedyktig tredjepart for private og bedrifter i hele landet, betyr dette at Posten må drive enda mer effektivt og forandre produkttilbud og tilstedeværelse. Det betyr også at statlig kjøp for å ivareta de samfunnspålagte tjenestene vil øke, med mindre kravene tilpasses endringene i kundeatferd.

I det digitale kommunikasjonssamfunnet kan det åpne seg muligheter for Posten til å ta en tiltrodd tredjepartsrolle tilsvarende den Posten har

[1] Postdistribusjonen i Bring Citymail Denmark er besluttet avviklet fra januar 2010.

hatt innen fysisk kommunikasjon i mer enn 360 år, men i en moderne form. Posten vurderer fremtidige forretningsmuligheter innenfor digital kommunikasjon.

Overgangen til nettbank, minibank og kontantuttak i butikkene, fører til at kundene i stadig mindre grad bruker grunnleggende banktjenester på postkontorene/Post i Butikk og i landpostrutene. Samtidig utvikler bankene mer kostnadseffektive løsninger for manuelle grunnleggende banktjenester ved å flytte slike tjenester og kontanthåndtering til 3. partskonsepter gjennom omfattende utrulling av Bank i Butikk. Disse endringene fører til at det økonomiske grunnlaget for å opprettholde Postens ekspedisjonsnett i dagens form blir stadig mindre.

Med liberaliseringen av brevmarkedet iht. EUs postdirektiv, vil det bli økt konkurranse om attraktive brevvolumer, særlig i de mest befolkningstette områdene.

I Norden har konsolideringen i postindustrien startet gjennom Posten Norden-fusjonen, og selskapet utgjør en sterk konkurrent i hele det nordiske markedet. Selskapet tilbyr distribusjon i hele Sverige og Danmark og har uttrykt ambisjoner om å etablere brevdistribusjon i Finland og Norge. Dette vil gi Posten Norden høyest husstandsdekning i Norden. Gjennom Strålfors har Posten Norden tatt en ledende posisjon innen informasjonslogistikk/print i Norden og har etablert flere tjenester innen digital meldingsformidling.

2.2.2 Logistikk

Segment Logistikk består av pakker til bedriftsmarkedet (B2B, B2C), parti-/stykkgods, temperaturregulert logistikk (termo), ekspress og lagerservice. Segmentet tilsvarer divisjon Logistikk og omfatter morselskapets logistikkvirksomhet (pakkeprodukter for bedriftsmarkedet – B2C, B2B), samt virksomheten i Postens datterselskaper i Bring Logistics, Bring Frigoscandia, Bring Express og Bring Parcels[2]. Pakkedistribusjon i Norge utføres av divisjon Distribusjonsnett.

Forretningsområder:

- Bring Logistics består av følgende forretningsområder:
  - *Gods* leverer logistikktjenester innen stykk- og partigods, Air&Sea og Offshore og Energy Logistics.
  - *Pakker* tilbyr sammen med Bring Parcels distribusjon av gods under 35 kg i Norge og Norden, og har sterk dekning i verden for øvrig. Tilbyr tilleggstjenester som fortolling, rådgivning og netthandel.
  - *Lagerservice* leverer tjenester innen lagerhold/varehotell, container- og trailertrekking, samt havnetjenester.
- Bring Express er spesialist på ekspresslogistikk og budtjenester i Norden.
- Bring Frigoscandia er spesialist på frakt av varer med krav til temperatur (termo) i hele Norden.

Logistikkmarkedet drives av økende varehandel, flytting av produksjon til lavkostområder og en sterk konsolidering på kunde- og leverandørsiden. Den økonomiske lavkonjunkturen har på kort sikt medført en reduksjon i varestrømmene. Leverandørene må tilpasse kapasitet og kostnader til lavere etterspørsel samtidig som de langsiktige endringsdriverne i markedet blir forsterket. Kundene ønsker færre leverandører og helhetsløsninger som dekker deres behov, og stadig flere og sterke kunder legger ut styringen av hele sin logistikk til tredjepart (outsourcing). Kundene stiller også sterkere miljøkrav til leverandørene.

I Norden har Øresundsbroen medført endring av logistikkstrukturene og etablering av et logistikktyngdepunkt i Syd-Sverige. Sentrallagre for Norden legges til denne regionen, og logistikkbeslutninger fattes i økende grad samlet for hele Norden.

Varer fra Østen til Norden skipes i hovedsak til de store havnene i Nederland og Tyskland for videre distribusjon. Samtidig som det er sterk konkurranse fra de store globale aktørene om innvolumene også til Norden, er det økende etterspørsel etter mer direkte distribusjon fra de store havnene og ut til mindre, lokale lagre for detaljistleddet. Selv om Sverige fortsatt vil være et nøkkelland for distribusjon i Norden, vil de regionale nordiske aktørene få ytterligere behov for tilstedeværelse med serviceorganisasjoner der volumene tas inn i Europa.

De store internasjonale logistikkaktørene styrker sine posisjoner i alle land i Norden. Fokus er på integrasjon, optimalisering og styrking av eksisterende nettverk. De investerer tungt i kapasitetsøkning og forbedring av infrastruktur, bl.a. i større, mer effektive og miljøvennlige terminaler.

Markedets størrelse og karakteristika tilsier at det over tid vil bli 4-5 ledende aktører i Norden, deriblant de tre største internasjonale aktørene. I tillegg vil det være et stort antall små selskaper med nisjeposisjoner (lokal distribusjon, bransjespesialitet eller internasjonale linjer).

[2] Bring Parcels er tidligere PNL.

Samtidig som aktørene selv legger mer vekt på miljøhensyn, forventes det også at myndighetene vil legge til rette for mer miljøvennlige transportløsninger, bl.a. gjennom kapasitetsøkning for transport på jernbane i tunge transportkorridorer i Norden og på kontinentet.

Tradisjonelle detaljister satser i sterkere grad på netthandel i tillegg til butikksalg. De har dermed behov for både B2B- og B2C-logistikk. Veksten i netthandelen gir økt konkurranse om distribusjon av pakker til privatmarkedet. I alle land i Norden er det bygget opp alternative utleveringsnettverk til de nasjonale postselskapene. I Norge har for eksempel Schenker og Posten Norden (gjennom datterselskapet Tollpost) etablert konkurrerende nettverk.

Posten Norden har etablert seg med pakkedistribusjon til forbruker i alle de nordiske landene. Posten Norges logistikkvirksomhet er likevel totalt sett større enn Posten Nordens tilsvarende virksomhet.

2.2.3 IT

Segment IT består av IT-drift, infrastruktur, løsninger og konsulenttjenester. I IT-segmentet inngår ErgoGroup AS med datterselskapene Systeam AB og Bekk Consulting AS.

Forretningsområder:

- IT-Drift omfatter serverdrift, outsourcing, regional it-service, samt tele- og datakommunikasjonstjenester.
- Løsninger leverer helhetlige konsepter, it-tjenester, bransjeløsninger og ferdige programvareløsninger til offentlig sektor og private kunder.
- Regionale tjenester leverer IT-systemer, konsulenttjenester og driftsløsninger til små og mellomstore virksomheter innen privat og offentlig sektor, samt leveranser til større lokale hjørnesteinsbedrifter.
- Norden tilbyr komplette løsninger til kunder utenfor Norge med over 40 kontorer i Sverige og Finland.
- Bekk Consulting as er et norsk konsulentselskap som bistår med prosess- og organisasjonsutvikling, modernisering av fagsystemer, portal- og selvbetjeningsløsninger og skreddersydde forretningsapplikasjoner.

Etter en langvarig høykonjunktur, har lavkonjunkturen fått negativ effekt på etterspørselen i IT-markedet. Nedgangen kom imidlertid noe senere enn i andre bransjer. Spesielt hardt rammet er markedet i Sverige. De underliggende trendene i markedet vil imidlertid lede til ny vekst over tid.

Lavkonjunktur kan medføre at flere bedrifter velger å selge ut (outsource) sin interne driftsvirksomhet. Lavkonjunkturen kan også gi strukturelle endringer i bransjen, ved at oppkjøpskandidater kan komme for salg til en lavere pris enn tidligere.

Nye former for leveranse av IT-løsninger utvikler seg raskt, for eksempel ved at programvare leveres som en tjeneste over nettet. Denne formen for leveranser åpner for at tjenesteleverandører kan oppnå global tilbudsdekning. Kunder med internasjonal forretning foretrekker oftere IT-leverandører med tilsvarende geografisk tjenestedekning. Globaliseringen er således en viktig markedsdriver i IT-markedet, og har også gjort det enklere for IT-konsulentselskap og IT-tjenesteleverandører å etablere seg med leveransekapasitet fra lavkostland (offshoring og nearshoring).

Fusjoner på kundesiden gjør at kundene i de fleste bransjer etterspør færre, men større og mer komplekse totalløsninger som legger til rette for effektivisering av hele verdikjeden. De store IT-selskapene har svart med å vokse gjennom oppkjøp og fusjoner for å oppnå både større produktbredde og geografisk dekning. Krav til behovsdekning fra kundene produktmessig og geografisk, og sterkere regionale og internasjonale konkurrenter, stiller krav til større enheter for å sikre nødvendig konkurransestyrke og lønnsomhet. Helhetlige tjenesteleveranser krever investering i kompetanse og tilpassede bransjeløsninger som får styrket lønnsomhet gjennom tilgang til et større marked. Det nordiske markedet er relativt homogent og muliggjør skalafordeler ved leveranser på tvers av landene. I de siste årene har det derfor vært en rekke oppkjøp over landegrensene i Norden, og denne konsolideringstrenden forventes å fortsette.

SMB-segmentet (oppdragsgivere med mellom 100-500 brukere) er det raskest voksende IT-markedssegmentet og preges av forsterket konkurranse fra nasjonale og regionale (nordiske) aktører. Samtidig viser større internasjonale aktører også økende interesse for SMB-markedet i Norden.

Økende miljøoppmerksomhet fra kundene og høye energikostnader gjør at IT-leverandører søker å redusere IT-brukens påvirkning på miljøet ved å konsolidere og virtualisere serverparker. Mer miljøvennlig IT handler også om å benytte IT for å redusere virksomheters øvrige miljøpåvirkning gjennom effektivisering og gode støtteverktøy.

2.3 Postens posisjon

De siste årene har Posten tatt flere viktige skritt for å styrke konkurranseevnen gjennom å forsvare og utvikle sine markedsposisjoner. Flere av dagens posisjoner er sårbare, men konsernet er mindre sårbart for markedsendringene i dag enn for noen få år siden.

Oppkjøpte selskaper innen logistikk og IT har styrket kjernevirksomheten ved betydelige bidrag til konsernets økonomiske resultater, tjenestetilbud og markedsposisjon. Investeringen i ny merkevare har også bidratt til å styrke konsernets markedsposisjon i bedriftsmarkedet ved at post- og logistikktilbudet er samlet under en felles merkevare.

I postsegmentet har lønnsomheten blitt redusert de siste årene hovedsakelig som følge av volumfall og omstillingsbehov. Fallende brevvolumer, fortsatt reduksjon i antall banktransaksjoner, underliggende kostnadsvekst og sterkere konkurranse betyr at marginene fortsatt vil være under press.

I postsegmentet bidrar Bring Citymail til å utfylle Postens konkurranseposisjon i Norden. Nyetableringen i Danmark ble imidlertid tyngre enn forutsatt, bl.a. grunnet lavkonjunkturen og svak regulatorisk tilrettelegging for konkurranse. Postdistribusjonen i Danmark er derfor besluttet avviklet med virkning fra januar 2010, mens det vil bygges videre på den posisjonen Bring Citymail har oppnådd i Sverige.

I Postens salgs- og servicenett er det fallende volum innen brev- og banktransaksjoner, mens pakkevolumet har hatt en svak vekst siden 2006. Postens nett har høy kundetilfredshet, men det merkes økende konkurranse fra enklere og mer kostnadseffektive konsepter, spesielt for inn- og utlevering av pakker, bl.a. gjennom Posten Norden/Tollpost Globes distribusjonsavtale med ICA. En utfordring fremover er å utvikle en enklere, mer kostnadseffektiv struktur og driftsform for salgs- og servicenettet som er konkurransedyktig og tilfredsstiller nye kundebehov, jf. kap. 6.4.3.

Målt i omsetning er Posten nå nr. 4 i det nordiske logistikkmarkedet etter Schenker, DHL og DSV. Tilstedeværelse og posisjon i Norden er styrket gjennom oppkjøp og egenetablering, og gjennom synergigevinster som utvidelsen av virksomheten har lagt til rette for. Det er imidlertid fortsatt nødvendig å forsterke produkt-/virksomhetsporteføljen for å kunne levere konkurransedyktige tjenester i tråd med etterspørselen til viktige kunder. Plattformen i Sverige er under oppbygging og er nøkkelen til en robust nordisk posisjon.

Etableringen av Posten Norden betyr sterkere konkurranse i det nordiske logistikkmarkedet, inkludert i Norge. Posten må møte utfordringen ved å fortsette vekststrategien for å unngå å bli en «inneklemt» og ulønnsom nisjeaktør i det nordiske markedet.

Av de 10 største IT-selskapene i Norden er det bare tre aktører som ikke har nordisk dekning. ErgoGroup innehar en nr. 4-posisjon i IT-markedet i Norge og Sverige sett under ett, mens EDB Business Partner er den største aktøren. ErgoGroup har vokst sterkt organisk (raskere enn markedsveksten) og gjennom oppkjøp i løpet av 2006-2007. ErgoGroup må fortsatt delta aktivt i konsolideringen og utviklingen av IT-markedet i Norden for å sikre etablerte markedsposisjoner og skalafordeler. ErgoGroup og Bekk rangeres høyt som attraktive arbeidsplasser blant studenter ved norske universitet og høyskoler. Selskapene bidrar til å utvikle kunnskapsmiljøet i Norge.

3 Strategisk retning

En grunnforutsetning for Postens virksomhet er til enhver tid å oppfylle samfunnsoppdraget i gjeldende konsesjon. Samtidig må Posten utvikle kjernevirksomheten i takt med endrede kundebehov, teknologisk utvikling og konsolideringen som skjer innenfor de markedsområder konsernet opererer i.

Gode tjenester i det nasjonale hjemmemarkedet er ikke alene tilstrekkelig for å forsvare posisjonene i Norge. Posten må også ha en konkurransedyktig posisjon på nordisk nivå og ha effektive egne leveringsløsninger i alle de nordiske landene. Postens ambisjon er derfor å være et ledende industrikonsern innen post, logistikk og IT i Norden.

Det er ingen motsetning mellom å oppfylle de samfunnspålagte kravene til posttjenester på den ene siden og ekspansjon i konkurranseutsatte markeder i og utenfor Norge på den andre. Ved å utvikle Posten til et lønnsomt og offensivt kommunikasjons- og logistikkselskap i Norden, blir konsernet bedre i stand til både å kunne ivareta de samfunnspålagte tjenestene og samtidig være en pålitelig logistikk- og kommunikasjonspartner for næringslivet som styrker bedriftenes konkurranseevne. Det ville ikke vært en bærekraftig strategi å begrense virksomheten til de tradisjonelle posttjenestene i Norge.

Endrede kundebehov og teknologisk utvikling skaper imidlertid i seg selv behov for omstilling innen den tradisjonelle virksomheten, og for en løpende politisk vurdering av de samfunnspålagte servicekravene.

3.1 Hovedstrategier

Det er definert fire hovedmål som er styrende for konsernets forretningsområder:
- Fornøyde kunder
- Ledende markedsposisjoner
- Lønnsom vekst og konkurransedyktig verdiutvikling
- Attraktive arbeidsplasser og godt arbeidsmiljø

Hovedmålene er styrende for hele konsernets virksomhet og strategier på alle nivåer. De er ikke innbyrdes rangert, men samvirkende og gjensidig styrkende. Lønnsomhet og avkastning er imidlertid det naturlige sluttbeviset på hvor godt virksomheten drives.

Med bakgrunn i markedsutviklingen og Postens nåværende posisjon som beskrevet i kap. 2.3, og ambisjonene til konsernet, må Posten fortsatt vokse i Norden for å dekke kundenes behov.

Lønnsomhet er viktigere i Postens konsernstrategi enn vekst, men vekst er nødvendig for å oppnå konkurransedyktig fremtidig styrke og tilfredsstillende lønnsomhet over tid. Samtidig som konsernets virksomheter må konsolideres og utvikles, vil konsernet fortsatt vokse gjennom oppkjøp.

For flere av tjenesteområdene vil det være nødvendig med tilstedeværelse også i land utenfor Norden, blant annet for å sikre innvolumer og gi nødvendig konkurransekraft.

Konsernets tre hovedforretningsområder har sterke fellesnevnerne gjennom rollen som tiltrodd tredjepart og rollen som multispesialist. Det er i ulike kombinasjoner synergier mellom forretningsområdene i kundedimensjonen og i den operative driften. I tillegg er det indirekte synergier ved fellestrekk i forretningsmodeller og organisasjonskompetanse.

Multispesialistrollen består i at Posten leverer kundetilpassede helhetsløsninger innen logistikk, kommunikasjon og informasjonshåndtering. Dette skjer både ved at det enkelte forretningsområde leverer en spesialistløsning som dekker kundens behov, og som multispesialist der konsernet leverer sammensatte løsninger fra flere forretningsområder tilpasset kundens behov (industriell skreddersøm).

Følgende hovedstrategier gjelder for utviklingen av konsernet:
- Posten skal utføre vårt samfunnsoppdrag i henhold til vedtatte krav.
- Posten skal betjene kundenes behov og være tilgjengelig der hvor kunden er.
- Posten skal utvikle selvstendig konkurransedyktighet innen våre satsinger i Norden
- Posten skal øke avkastningen fra de investeringer som er gjort innen vår tradisjonelle kjernevirksomhet, samtidig som vi fortsetter å investere i nordiske vekstområder for fremtidig styrke og lønnsomhet.
- Posten skal utvikle sterke, lønnsomme og bærekraftige posisjoner innen de områder hvor vi er engasjert.
- Posten skal arbeide for å hente ut kostnadsfordeler gjennom effektivisering, samordning av verdikjeden og implementering av konsernfelles produktivitetssystem.
- Posten skal ha en godt balansert virksomhetsportefølje som styrker evnen til å betjene kundenes behov. Porteføljen skal ha klare og tydelige fellestrekk ved rollen som tiltrodd tredjepart, måten vi fremtrer overfor kunder, våre driftsprinsipper, samt felles kultur og verdier.
- Posten skal bidra til konkurransedyktig avkastning for vår eier ved lønnsomhet og en verdiutvikling på nivå med de beste i bransjen.
- Posten skal utvikle gode og attraktive arbeidsplasser.

Kontinuerlig forbedring i prosesser, produkter og tjenester for å øke kundeverdien og redusere unødig ressursbruk, skal gjennomføres i hele konsernet.

3.2 Synergier i konsernets virksomhet

Det er betydelige synergier innen konsernets virksomhetsportefølje, både i kundedimensjonen og i operativ drift.

I kundedimensjonen er det synergier i en bred virksomhetsportefølje ved at kundene etterspør helhetlige kommunikasjons- og logistikkløsninger. I 2008 kjøpte eksempelvis 78 % av de 50 største kundene i Logistikkdivisjonen tjenester fra minimum to av divisjonens forretningsområder, mens 42 % kjøpte tjenester fra minst tre forretningsområder. Det er også en klart økende trend mot mer kjøp av tjenester på tvers av konsernets virksomhetssegmenter. En medvirkende årsak er konsernets nye merkevarestruktur som har økt kundenes oppmerksomhet om bredden i det totale tjenestetilbudet.

Det er også en geografisk dimensjon i kundenes etterspørsel ved at de ønsker logistikkløsninger som dekker mer enn ett nordisk land. Verdien

av nordiske anbud der pakker også inngår, utgjorde i 2008 59 % av den totale verdien på store anbud i logistikkmarkedet. I 2009 ligger tilsvarende andel på 75 %. Gjennom videreutvikling av logistikkområdet vil Posten oppnå et bredere tilbud og dermed større konkurransekraft.

Det er betydelige operative synergier mellom post- og logistikkvirksomhetene, blant annet gjennom felles planleggings- og styringssystemer, samlokalisering av terminaler og optimalisering av transport. Posten har besluttet at fremtidige endringer i terminalstrukturen skal muliggjøre samlokalisering mellom flere av virksomhetsområdene og optimalisering av transportløsningene. For eksempel bygges det nå felles terminal for gods- og pakkehåndtering i Kristiansand.

Konsolidering av volumer og utvikling av intermodale transportløsninger skaper også økt kraft for Posten som konsern til å kombinere jernbane- og veitransport. Videre forutsetter økt kompleksitet i produkt- og tjenestetilbudet som kundene etterspør, investeringer i teknologisk utvikling. Fordeling på større volumer gir lavere enhetskostnader for slike investeringer.

Den nye Østlandsterminalen på Robsrud i Lørenskog som ble åpnet i januar 2010, er et nøkkelprosjekt for å fortsette effektiviseringen og moderniseringen av Posten. Terminalen er blant verdens mest avanserte brevterminaler. Med ny teknologi og høyere grad av automatisert produksjon vil Østlandsterminalen sammen med økt maskinell sorteringskapasitet i andre terminaler, gi forbedringer både i fremsendingskvaliteten og lavere kostnader.

Det vil arbeides videre med ytterligere synergirealisering ved samordning og integrasjon innen og mellom konsernets virksomhetsområder, særlig på transportsiden. Felles ruter med brev, pakker og gods og økt fyllingsgrad på biler i distriktene vil gi reduserte enhetskostnader og miljøgevinster. Tilsvarende synergier vil hentes ut mellom produksjon, lager og transport for gods (tørrlast) og termovirksomheten (temperaturregulert gods). Grenseoverskridende transporter er svært viktig både for å sikre tilstrekkelige volumer i innenlandsk distribusjon og ved at eksportvolumer krever tilsvarende innhenting av gods i det innenlandske nettet.

Effektive og fleksible IT-systemerer er et sentralt element i konsernets strategier. Systemene må tilfredsstille konsernets behov for effektiv intern styring på tvers av selskapsstrukturene for derved å sikre optimal arbeidsdeling og en enhetlig opptreden overfor kundene. Samtidig skal de legge til rette for integrasjon av Postens verdikjeder mot kundene.

ErgoGroup har en tilsvarende rolle som tiltrodd tredjepart og utviklingspartner innen IT-sektoren som de to andre divisjonene har innen post- og logistikksegmentene. ErgoGroup skal bidra til å gi Posten en positiv verdiutvikling, samt en balansert konsernportefølje og økt stabilitet. Videre gir ErgoGroup konsernet bredere kunderelasjoner med store kunder innen bransjer som helse, bank og forsikring og detaljhandel, men også innen SMB. Innen enkelte B2C-sektorer med stort innslag av netthandel, bidrar ErgoGroup til mer helhetlige løsninger bl.a. basert på portalteknologi-kompetanse og kunnskap om digitale forretningsmodeller. Generelt bidrar ErgoGroup med økt IT-kompetanse til linjeledelsen i de to andre divisjonene hvor IT-teknologi er en stadig mer sentral komponent i forretningsmodeller og kundebetjening. I tillegg er ErgoGroup leverandør av IT-tjenester av høy kvalitet til konsernet. ErgoGroup understøtter således Postens post- og logistikkvirksomhet på flere ulike måter.

3.3 Nærmere om strategiene for de enkelte segmentene

For de enkelte segmentene kan hovedstrategiene oppsummeres som følger:

Post	– Utføre Postens samfunnsoppdrag, dvs. levere tjenester i samsvar med de krav som er definert i konsesjon og lov. – Bevare og utvikle rollen i kommunikasjonsmarkedet gjennom å tilby enkle, effektive og presise kommunikasjonsløsninger gjennom fysiske og digitale kanaler. – For den norske brevvirksomheten må tjenestetilbudet, for å sikre tilfredsstillende lønnsomhet, tilpasses både utviklingen i kundebehov og fallende markedsvolumer. – Styrke salgskraften og utvikle kostnadseffektiv drift av et multikanal salgs- og servicenett for privat- og SMB-markedet i Norge – Utvikle selvstendige utfordrerposisjoner gjennom Bring Citymail innen industriell post. – Videreutvikle Bring Dialog som løsningsleverandør innen presisjonsmarkedsføring i Norden. – Utforske nye attraktive digitale forretningsmuligheter.

Logistikk	– Utvikle rollen som multispesialist og tiltrodd tredjepart som betjener nordiske kunder med kundetilpassede helhetsløsninger for Norden, og derigjennom ta posisjonen som «Verdens beste i Norden». – Utvikle konsernet til å bli en av de 4 ledende logistikkaktørene i Norden, der posisjonene til spesialistene Bring Logistics, Bring Express og Bring Frigoscandia befestes og videreutvikles. – Tilby kundene tjenester på tvers av forretningsområdene og hente ut interne synergier som bidrar positivt til lønnsomhetsutviklingen.
IT	– Videreutvikle og styrke posisjonen som det nest største IT-selskapet i Norge, gjennom å opparbeide en bred forretning og bygge volum for økte skalafordeler. – Videreføre SMB-satsingen i Norden og utvide lokal tilstedeværelse gjennom gradvis geografisk ekspansjon. – Styrke konkurranseevnen gjennom økt fokus på bransjesatsninger og videreutvikling av leveransemodeller. – ErgoGroup skal bidra til å gi Posten en positiv verdiutvikling, samt støtte post- og logistikkvirksomhetene med konkurransedyktige elektroniske løsninger. Samtidig må ErgoGroup som en stor IT-bedrift, bli utviklet på IT-markedets premisser.

3.4 Postens samfunnsoppdrag

Samfunnsoppdraget til Posten er å sikre husstander og næringsdrivende i alle deler av landet et godt og likeverdig posttilbud som definert i Postens konsesjon, samt tilby grunnleggende banktjenester som pålagt i egen lov.

Konsesjonen stiller krav til:

1. Produkttilbud (posttjenester og grunnleggende banktjenester).
2. Tilgjengelighet til de leveringspliktige tjenestene (faste poststeder, inn- og utleveringspunkter, utleveringshyppighet for prioritert brevpost og hentemeldinger).
3. Fremsendingstid (leveringspålitelighet).
4. Priser (kostnadsbaserte priser og maksimalprisregulering, samt geografisk enhetsporto innenfor eneretten).

Gjeldende konsesjon, som trådte i kraft 1.1.2007 og gjelder t.o.m. 31.12.2010, innførte nye krav om universell utforming av leveringspliktige posttjenester, maksimalprisordning for leveringspliktige tjenester utenfor enerettsområdet, og krav til målbruk.

Plikten til å tilby grunnleggende banktjenester i hele ekspedisjonsnettet (faste ekspedisjonssteder og landposttjenesten), ivaretas gjennom en agentavtale med DnB NOR.

Postloven gir Posten enerett til å formidle lukket og adressert brevpost med vekt inntil 50 gram og med pris inntil to og en halv ganger grunntaksten for et innenriks prioritert brev. Eneretten omfatter ikke sendinger til utlandet.

Posten dokumenterer etterlevelsen av konsesjonskravene gjennom årlige og kvartalsvise rapporter, samt årlige produktregnskap, til Post- og teletilsynet.

I deler av 2006 og 2007 ble ikke konsesjonens krav til fremsendingstid for prioritert brevpost innenlands oppfylt. Årsakene var særlig oppstartsproblemer med ny flyfraktløsning, bemanningsproblemer i et svært stramt arbeidsmarked og tekniske problemer med sorteringsmaskinene. Det ble gjennomført en rekke tiltak innen sortering, transport og distribusjon/omdeling som førte til at fremsendingskvaliteten de to siste årene igjen har utviklet seg positivt og stabilisert seg godt over konsesjonskravet, jf. Figur 2.2. I 2009 var fremsendingskvaliteten for A-post på et rekordhøyt nivå med en andel på 88,3% fremme over natt. Også andre konsesjonskrav knyttet til kvalitetsmål på prioriterte brev, uprioriterte brev og pakker ble oppfylt med god margin.

Postomdeling utføres 6 dager i uken til over 2,3 millioner utleveringspostkasser. Færre enn 1000 husstander var i 2008 uten postomdeling alle hverdager. Posten har et landsomfattende postkontornett og over 1700 landpostruter som betjener mer enn 500 000 husstander. Til sammen sikrer disse kanalene kundene tilgjengelighet til Postens tjenester og produkter, samt til banktjenester.

Postens fysiske salgs- og servicenett består av 1 464 postkontor (per 31.12.2009), jf. Tabell 2.1, fordelt på tre ulike typer tilpasset forskjellige kundegrupper:

- Bedriftssenter: Posttjenester og rådgivning til bedriftsmarkedet
- Egendrevne postkontor: Salg, rådgiving og service både til privat- og bedriftsmarkedet, innen posttjenester, finansielle tjenester (DnB NOR) og detaljhandel.

Figur 2.2 Fremsendingskvalitet

– Post i Butikk: Postkontor drevet av 3. part med tilbud om posttjenester og grunnleggende banktjenester primært til privatmarkedet.

Markedstilpasset tilgjengelighet og konkurransedyktig service er sentralt i Postens strategi. Omstillingen til Post i Butikk og utvidet åpningstid i de egendrevne postkontorene, samt mer fokusert innsats for bedre service og kompetanseheving, har bidratt til en jevn forbedring i kundetilfredsheten de siste årene. Forbedringen vises bl.a. i eksternt utførte målinger, jf. Figur 2.3 som viser utviklingen siden 2002. Fremgangen er oppnådd samtidig som det har blitt gjennomført betydelige rasjonaliseringer i driften. Post i Butikk har i perioden hatt den sterkeste fremgangen, og viser nå en kundetilfredshet på linje med Postens egendrevne postkontor. Disse erfaringene bekrefter at Post i Butikk er godt tilpasset kundenes behov for tilgjengelighet og service, samtidig som Postens kostnader er betydelig redusert.

Konverteringen av 124 egendrevne postkontor til Post i Butikk i perioden 2008-2010 gjennomføres som planlagt, jf. St.meld. nr. 12 (2007-2008).

Posten skal konkurranseutsette og fremforhandle nye driftsavtaler for Post i Butikk i løpet av våren 2010.

Kundenes etterspørsel retter seg i stadig mindre grad inn mot de konsesjonspålagte tjenestene. Dette pga. elektroniske alternativer til post- og banktjenester over skranke. Samtidig tilbyr konkurrenter inn- og utlevering av pakker til privatmarkedet på mer tilgjengelige og billigere måter enn gjennom Postens ekspedisjonsnett. Dette betyr at det markedsmessige grunnlaget for å oppfylle konsesjonsforpliktelsene i dagens form, er svekket. For å legge til rette for at Posten kan bli mer tilpas-

Tabell 2.1 Postens fysiske salgs- og servicenett

Postkontor	Antall 31.12.00	Antall 31.12.05	Antall 31.12.2008	Antall 31.12.2009
Egendrevne postkontor	887	303	268	208
Post i Butikk	0	1196	1187	1232
Postfilial/kontraktspostkontor	374	-	-	-
Bedriftssenter	1	24	24	24
Totalt	1262	1524	1479	1464

Figur 2.3 Kundetilfredshet i salgs- og servicekanalene

ningsdyktig, bør det vurderes å gjøre konsesjonsforpliktelsene mer fleksible, jf. kapittel 6.4.3.

3.5 Attraktive arbeidsplasser

Posten skal være en fremtidsrettet bedrift med attraktive arbeidsplasser. Kulturen skal preges av endringsdyktighet, samt grunnverdiene i konsernet:

- Redelighet
- Respekt
- Samhandling
- Åpenhet
- Mot

Et etisk, verdibasert og involverende lederskap skal bidra til å skape attraktive arbeidsplasser samtidig som det bygger opp under konsernets mål om en konkurransedyktig verdiutvikling. Aktiviteter for å styrke medarbeider- og lederkompetansen, samt å stimulere til innsats og holdninger i samsvar med grunnverdiene, er høyt prioritert. Strukturerte introduksjons-, opplærings- og talentutviklingsprogrammer gjennomføres på alle nivåer i organisasjonen.

Den teknologiske utviklingen, volumfall og nødvendig effektivisering, skaper et press på tradisjonelle heltidsarbeidsplasser i retning av økt andel deltidsstillinger. Denne utviklingen ser vi i andre europeiske land. I samarbeid med de ansattes organisasjoner har Posten Norge utviklet nye driftsformer og løsninger basert på at ansatte arbeider på tvers av de tradisjonelle arbeidsområdene for å opprettholde en høy andel heltidsarbeidsplasser. Slike integrerte løsninger iverksettes ved den nye Østlandsterminalen. Driftskonseptet vil også kunne benyttes andre steder i landet for å kombinere kostnadseffektiv produksjon og distribusjon med varierte arbeidsoppgaver.

3.5.1 Forretningsnær HR

Postens HR-strategi er at Posten skal være en høyt presterende organisasjon i Norden gjennom medarbeidere som skaper verdi på alle nivåer i organisasjonen. HR-funksjonen skal være forretningsorientert og fokusert på kultur og arbeidsmiljø, bemanning og kompetanse, belønning, omdømme og å gi nødvendig administrativ støtte.

Systematiske medarbeidersamtaler mellom leder og medarbeider gjennomføres minst en gang i året. Årlige medarbeiderundersøkelser viser høy medarbeidertilfredshet, at de ansatte er opptatt av å tilfredsstille kundens krav og forventninger og at de vet hvilke mål og resultater Posten jobber for å oppnå. Totalindeksen i undersøkelsen har steget betydelig fra 61 da den startet i 2001 til 75 i 2008 og 76 i 2009.

3.5.2 Gode omstillingsprosesser

Posten har opparbeidet betydelig erfaring i å ivareta de ansatte under omstilling gjennom omfattende omstillingsprosesser det siste tiåret. Omstillingene gjennomføres i nært samarbeid med de ansattes organisasjoner både i forberedelses- og implementeringsfasen, basert på gjeldende omstillings-/virkemiddelavtale.

Det legges stor vekt på oppfølging av de ansatte som berøres. For å lette omstillingen for den enkelte benyttes bl.a. virkemidler som tilbud om annet arbeid internt, AFP/gavepensjon, sluttvederlag, mobilitetsstøtte og omstillingsbistand.

3.5.3 Pensjons- og personalforsikringsordninger

Posten har siden 01.01.2006 hatt innskuddspensjon og uførepensjon i privat forsikringsselskap. Pensjonsordningen ble flyttet fra Statens Pensjonskasse etter samråd med og tilslutning fra de ansattes organisasjoner.

Posten konkurranseutsatte pensjons- og personalforsikringsavtalene i 2009 for perioden fra 01.01.2010 (3+1 år), med det samme omfang som avtalt i tariffavtalene. De nye avtalene gir selskapene i konsernet en årlig kostnadsbesparelse på til sammen anslagsvis 100 MNOK. Kostnadsreduksjonen skyldes hovedsakelig de positive effektene på sykefravær og uføretrygding som følge av Postens systematiske arbeid med HMS.

Alle Postens datterselskaper i Norge har innskuddsordning for sine ansatte, men med noe ulikt omfang og nivå på både innskudds- og uførepensjonen.

3.5.4 Godt arbeidsmiljø

Det er Postens ambisjon å skape et helsefremmende arbeidsmiljø der ingen blir skadet eller syke som følge av arbeidet. Som IA-bedrift (Inkluderende Arbeidsliv) har Posten forpliktet seg til å arbeide systematisk for et bedre arbeidsmiljø ved å forebygge sykefravær og øke oppmerksomheten på jobbnærvær, samt å hindre utstøting fra arbeidslivet.

Konsernets satsing på HMS gir stadig bedre resultater. Konsernet er inne i en god utvikling på viktige parametere innen arbeidsmiljø med lavere sykefravær, lavere uføregrad og registrering av H-verdi (antall skader pr 1 millioner arbeidede timer). De gode resultatene er oppnådd blant annet gjennom et godt trepartssamarbeid mellom ledelsen, tillitsvalgte og vernetjenesten. Satsingen innen HMS skal videreføres.

Lavere sykefravær

Etter en svak økning i sykefraværet gjennom 2005, er sykefraværet i konsernet siden 1. kvartal 2006 redusert med 1,5 prosentpoeng til 7,3 % i 4. kvartal 2009, jf. Figur 2.4 nedenfor. Samtidig viser den nasjonale sykefraværsstatistikken at fraværet i arbeidslivet samlet steg med 0,6 prosentpoeng. Fra å ligge på et vesentlig høyere sykefraværsnivå enn arbeidslivet for øvrig, tangerer Postens sykefravær nå det nasjonale nivået i Norge.

Figur 2.4 Sykefravær i konsernet og i arbeidslivet generelt

Figur 2.5 Nye uføre i morselskapet (årsverksandel)

Postens konserntall for sykefravær inneholder også sykefravær i selskapene i Sverige og Danmark. Utviklingen for konsernet sammenlignet med sykefraværsutviklingen i Norge generelt, viser at Postens arbeid med HMS har positiv effekt på sykefraværet. Utviklingen i sykefraværet i morselskapet viser tilsvarende trend som i konsernet som helhet, med en reduksjon på 1,6 prosentpoeng fra 10,9 % i 1. kvartal 2006 til 9,3 % i 2009 (glidende gjennomsnitt siste 12 mnd).

Sykefraværet skal reduseres ytterligere gjennom fortsatt systematisk forebygging av sykefravær og god oppfølging av sykemeldte. Konsernets målsetting er et sykefravær for konsernet totalt på maksimalt 6,6 % i 2012.

Færre uføre

Uførefrekvensen i morselskapet har gått ned fra et nivå på om lag 2,6 % nye uføre (målt i antall årsverk i forhold til totalt antall årsverk) 1. kvartal 2003 til 1,1 % i 4. kvartal 2009 (glidende gjennomsnitt siste 12 mnd), jf. Figur 2.5 nedenfor. Resultatene i 2009 viser en fortsatt nedadgående trend, og uførefrekvensen i Posten er betydelig lavere enn for arbeidslivet for øvrig (ca. 1,5 %).

Det sterke fokuset Posten har på å følge opp sykmeldte har bidratt til forbedringen. Hovedmålet med oppfølgingen er å få langtidssyke tilbake i arbeid, om nødvendig med tilrettelegging av arbeidet.

Skader og ulykker

Posten registrer og måler utviklingen i skader og ulykker. Målingene brukes for å iverksette tiltak for å redusere antall fraværsulykker.

Antall registrerte fraværsskader steg fra 417 i 2007 da registreringen startet til 463 i 2008, men har vist en klar nedgang i 2009. Lansering av holdningskampanjen «Vær sikker» i 2007 har gitt økt fokus på registrering og oppfølging av ulykker. Erfaring fra andre bedrifter viser at slikt fokus fører til at en større andel av ulykkene blir registrert. Det vil derfor ta noe tid før den registrerte utviklingen faktisk uttrykker det underliggende omfanget av arbeidsulykker. Arbeidet med å registrere og forebygge arbeidsulykker og fravær pga. skader i jobbsituasjonen vil også fremover ha høy prioritet i konsernet.

3.6 Postens samfunnsansvar

Posten tar også samfunnsansvar ved å gjennomføre frivillige tiltak som ikke nødvendigvis fremmer kortsiktig lønnsomhet og som heller ikke er lov- eller konsesjonspålagt. Konsernets arbeid med samfunnsansvar handler om å ta ansvar for hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Konsernet retter særlig sin innsats mot to hovedområder:

- Miljø
- Mangfold og integrering

3.6.1 Miljø

Posten-konsernet er blant Nordens største transport- og logistikkvirksomheter, og vil ta samfunnsansvar i miljøarbeidet. I tråd med dette er Postens miljøvisjon å

> «jobbe målrettet for miljøeffektiv drift og en bærekraftig utvikling – som bidrar til at vi er verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern».

Konsernets miljøpolicy innebærer et systematisk, forebyggende og dokumentert miljøarbeid, og skal bidra til en kontinuerlig forbedring av miljøprestasjonene i hele konsernet. Nært samarbeid med krevende kunder bidrar også til gode og effektive miljøløsninger.

Posten er samarbeidspartner i Miljøverndepartementets «Klimaløftet». Konsernet deltar også i næringslivets Klimapanel og i europeiske bransjeinitiativ for å begrense klimagassutslippene.

Konsernets miljøpolicy er formulert i fire punkter:

- Å være i åpen dialog med samfunnet rundt oss, slik at vi kan bli bedre på ytre miljø og synliggjøre resultater. Dette skal vi gjøre gjennom redelighet og respekt og ved å vise vårt samfunnsansvar.
- Å ta i bruk ny teknologi og kontinuerlig se etter forbedringer og løsninger for å bruke fornybare energikilder både til oppvarming og til ressurseffektive logistikkløsninger. Her vil vi se på løsninger i samhandling med kunder, teknologivirksomheter og forskningsmiljøer.
- Å skape bevissthet og synliggjøre behovet for en god ytre miljøpolicy for alle ansatte i konsernet. Vise mot og åpenhet i egen virksomhet for nye løsninger, samt at alle involveres for bedre miljøløsninger.
- Å integrere miljøaspektene i ledelsesbeslutninger, innkjøp og forretning.

Miljøarbeidet målrettes mot de deler av virksomheten som har størst påvirkning på miljøet, dvs. mot å redusere utslipp fra transport og energibruk i bygg, samt øke andelen avfall som kildesorteres. Som det fremgår av Figur 2.6 nedenfor, utgjør vei- og lufttransport til sammen 91 % av morselskapets CO_2-utslipp og energibruk i bygg 2 %. Konsernets CO_2-utslipp utgjorde 376 580 tonn i 2008, hvorav 84 849 tonn fra morselskapet.[3]

Figur 2.6 CO_2-utslipp per kilde i Posten Norge AS (morselskapet) 2008

Policyen implementeres gjennom en rekke konkrete aktiviteter, bl.a.:

- Opplæring av sjåfører i miljøeffektiv kjøring, samt strenge miljøkrav ved fornyelse av bilparken, innføring av hybridløsninger og elektriske mopeder, bidrar til å redusere utslipp per kjørte kilometer.
- Innføring av ruteoptimeringsverktøyet GeoRoute bidrar til at antall kjørte kilometer reduseres.
- Togtransport står i 2009 for 83 % av konsernets godsfrakt til områder med jernbane i Norge. Dette er høyere enn konsernets minstemål som er 80 %.
- Bring Logistics og Bring Frigoscandia har de siste årene overført betydelige volumer til jernbane også til destinasjoner utenfor Norge. Noen eksempler er Älmhult-Oslo, Oslo-Taulov, Taulov-Verona og Oslo-Rotterdam. De nye løsningene gir vesentlig lavere CO_2-utslipp.
- Ved den nye Østlandsterminalen som åpner i 2010, vil bruken av et geo-energianlegg gi betydelig reduksjon i miljøutslipp og energiforbruk. Det er første gang denne type teknologi brukes i et industriprosjekt av denne størrelsesorden.
- Posten mottok miljøprisen Glassbjørnen både i 2006 og 2007. Postens ENØK- program ved 21 terminaler, som reduserte energiforbruket med 26 % eller om lag 20 Gwh i perioden 2002 til 2006, var grunnlaget for pristildelingen første gang. I 2007 vant Posten prisen for et nytt system for lastbærere som gir mer effektiv

[3] Omfatter utslipp fra biler, fyringsolje, fjernvarme, fly, tog, skip og tjenestereiser.

transport av brev og pakker, og som også har positive helsemessige effekter.
- Satsningen på Grønn IT i ErgoGroup bidrar til å redusere strømforbruket og tilby kundene IT-tjenester som reduserer den negative miljøpåvikningen av deres virksomhet.

Miljøtiltakene har bl.a. bidratt til at CO_2 og NO_x-utslippene fra morselskapets virksomhet gikk ned med hhv. 2,5 % og 16 % fra 2007 til 2008. Gjennom fortsatt arbeid med miljøtiltak har Posten målsetning om å redusere konsernets CO_2-utslipp med 30 % innen 2015.

3.6.2 Mangfold og integrering

Konsernets verdigrunnlag uttrykker et syn på medarbeiderne der mangfold og integrering er viktig: «Konsernet skal være en attraktiv arbeidsplass med et mangfoldig og inkluderende miljø preget av redelighet, respekt, samhandling, åpenhet og mot.»

Posten er opptatt av å tiltrekke og beholde gode medarbeidere, og har derfor en målsetting om å ha en arbeidsstyrke som gjenspeiler mangfoldet i befolkningen. I dag omfatter arbeidsstokken om lag 70 nasjonaliteter, og det er en betydelig andel av medarbeiderne som har minoritetsbakgrunn. Tydelige retningslinjer sikrer rekruttering uavhengig av alder, kjønn, seksuell legning eller religiøs, etnisk og kulturell bakgrunn.

I 2000 undertegnet Posten, Norsk Post- og Kommunikasjonsforbund og Norsk Folkehjelp avtalen om Posten som Rasismefri Sone. Gjennom avtalen forplikter Posten seg til å arbeide for likeverd og sikre mangfoldet blant de ansatte. Posten mottok i 2005 Mangfoldsprisen. Prisen er et samarbeid mellom Arbeids- og inkluderingsdepartementet og arbeidslivets parter.

Posten-konsernet ble i 2009 valgt som fyrtårnbedrift av Samarbeidsprosjektet «Mangfold på ordentlig» mellom Likestillings- og diskrimineringsombudet og innovasjonsbedriften Splint.

3.6.3 Likestilling

Posten er opptatt av likestilling på alle nivåer. Postens rekrutteringsarbeid er forankret i konsernets verdigrunnlag og alle søkere har like muligheter for ansettelse i selskapet uavhengig av alder, kjønn, seksuell legning eller religiøs-, etnisk- og kulturell bakgrunn. Tariffavtalen inneholder krav om moderat kjønnskvotering for å øke antall kvinnelige ledere og medarbeidere i mannsdominerte stillingskategorier. I Postens styre er det 50:50 fordeling mellom menn og kvinner og konsernledelsen består av 37,5 % kvinner.

4 Økonomi

Konsernets vekst de siste årene har medført at konsernet er sterkere og mindre sårbart for endringene i markedet i dag enn for få år siden. Nye, oppkjøpte virksomheter har bidratt positivt til konsernets lønnsomhet og verdiutvikling. Det er imidlertid krevende å sikre tilfredsstillende lønnsomhet og verdiutvikling fremover, og det er derfor satt i gang lønnsomhetsforbedrende programmer innen den eksisterende virksomheten.

Særlig vil lønnsomheten i postsegmentet være under sterkt press pga. substitusjon til elektroniske alternativer til brev og grunnleggende banktjenester. Etter mange år med kostnadseffektivisering og strukturelle omlegginger for å tilpasse virksomheten til denne utviklingen, er det stadig mer krevende å ta ut kostnadsgevinster uten endringer i gjeldende samfunnspålagte krav til ekspedisjonsnettet og leveringspliktige tjenester.

4.1 Verdivurdering av Posten

Posten og Samferdselsdepartementet har siden 2000 fått gjennomført 7 verdivurderinger av konsernet. Handelsbanken Capital Markets («Handelsbanken») foretok på vegne av Posten en verdivurdering av konsernet i juni 2007. Handelsbanken konkluderte med at egenkapitalverdien til konsernet økte fra MNOK 12,5 i 2006 til MNOK 14,4 i 2007. Dette tilsvarer en samlet verdiøkning på nær 15 % i løpet av ett år.

Sammenlignet med verdivurderingen utarbeidet av DnBNOR Markets i 2002, innebærer Handelsbankens vurdering at verdien av egenkapitalen i Posten har vokst med nær 130 % på fem år, jf. Figur 2.7. Dette tilsvarer en gjennomsnittlig årlig verdistigning på 26 %. Verdiutviklingen var særlig relatert til segmentene logistikk og IT.

Verdivurderingene ble foretatt av DnBNOR Markets i 2000, 2002 og 2003, Enskilda Securities i 2005 og 2006, Danske Markets i 2006 og Handelsbanken Markets i 2007.

Årsakene til den positive verdiutviklingen fra 2002 til 2007 er i hovedsak:
- Sterk resultat- og marginforbedring i morselskapet (brev og pakker) som følge av kostnadseffektivisering.
- Oppkjøp av ny virksomhet har sørget for betydelig omsetnings- og resultatvekst innenfor logistikk- og IT-segmentene.

Figur 2.7 Postens verdiutvikling 2000-2007. Egenkapitalverdi konsern (MNOK).

Handelsbanken påpeker i sin vurdering at verdien av Posten er meget sensitiv overfor endringer av rammebetingelsene i postsegmentet. Utbetaling av statlig kjøp og eventuelle endringer i rammebetingelsene med færre omdelingsdager og 2 dagers fremsending, vil påvirke marginene og verdien i positiv retning. Verdivurderingen i 2007 forutsatte at planlagt konvertering fra egendrevne postkontor til Post i Butikk ble gjennomført.

Etter 2007 har finanskrise og lavkonjunktur gitt svakere omsetningsutvikling og resultater. Dette vil påvirke verdivurderingen av konsernet negativt.

Samferdselsdepartementet vil gjennomføre en ny verdivurdering av Posten i 2010.

4.2 Resultat- og balanseutvikling 2006-2009

Konsernets økonomiske nøkkeltall de siste årene fremgår av Tabell 2.2. Utviklingen etter 2006 er preget av den sterke vekstfasen konsernet har vært gjennom de siste årene med betydelige oppkjøp. Samtidig har sterk underliggende kostnadsvekst drevet av høykonjunktur de første årene og volumnedgang for de mest lønnsomme brevproduktene, svekket resultatene. Omslaget til lavkonjunktur har virket negativt på konsernets resultater i 2008 og 2009.

Resultatene i 2006 var særdeles gode etter betydelige gevinster fra omfattende kostnadseffektiviseringer i morselskapet, lønnsomhetsbidrag fra tidligere gjennomførte oppkjøp og høykonjunktur. Resultatet i 2007 inneholder gevinst på salg av Postens Brevsenter i Oslo på 626 MNOK.

4.2.1 Omsetningsutvikling

Den historiske utviklingen i konsernets omsetning er vist i Figur 2.8 nedenfor. Posten har i løpet av de siste årene blitt et nordisk konsern innen post, logistikk og IT. Mens omsetningen fra postsegmentet sto for 75 % av inntektene i 2000, er denne andelen redusert til 37 % i 2009. Reduksjonen reflekterer Postens omstilling fra en tradisjonell postbedrift til et moderne logistikk- og kommunikasjonskonsern. Den samlede omsetningsøkningen på ca. 100 % fra 2000 til 2009 har skjedd innen logistikk- og IT-segmentene. Omsetningen innenfor logistikksegmentet er mer enn firedoblet i denne perioden, og dette er nå konsernets største segment med 46 % av omsetningen i 2009. IT-segmentet har hatt en tilsvarende vekst og står for 17 % av den totale omsetningen i 2009.

Konsernets omsetning økte med 5 390 MNOK fra 2006 til 2008, tilsvarende 23 %. Veksten skyldes først og fremst oppkjøp innen logistikk- og IT-segmentene, i tillegg til organisk vekst som har blitt forsterket av høykonjunkturen frem til konjunkturomslaget i 2008. Bring Citymail har også bidratt til inntekstvekst og stod i 2008 for 12 % av konsernets samlede brevvolum.

Tabell 2.2 Resultat- og balanseutvikling 2006-2009 (foreløpige tall for 2009). Konsern. Nøkkeltall.

		2006	2007	2008	2009	
Resultat						
Driftsinntekter	mill. kr	23 273	26 810	28 663	27 114	
Årlig vekst i driftsinntekter	%	16,4 %	15,2 %	6,9 %	-5,4%	-
Driftsresultat (EBIT)	mill. kr	1 313	1 080	361	482	
Ordinært resultat før skattekostnad	mill. kr	1 200	955	108	193	
Lønnsomhet og rentabilitet						
Beregnede nøkkeltall inkl. engangseffekter og nedskrivninger:						
EBIT margin[1]	%	5,6	4,0	1,3	1,8	
Resultatmargin[2]	%	5,2	3,6	0,4	0,7	
Rentabilitet på investert kapital[3]	%	21,9	12,9	3,9	5,0	
Egenkapitalrentabilitet etter skatt[4]	%	16,7	14,0	-0,5	0,7	-
Beregnede nøkkeltall ekskl. engangseffekter og nedskrivninger:						
Driftsresultat (EBIT) før engangseffekter og nedskrivninger[5]	mill. kr	1 283	815	683	1 021	
EBIT margin	%	5,4	3,0	1,9	3,8	
Rentabilitet på investert kapital	%	21,4	9,8	7,4	10,6	
Kapital og likviditet						
Kontantstrøm fra driften	mill. kr	2 065	1 714	1 342	1 821	
Investeringer inklusive oppkjøp	mill. kr	2 947	3 076	2 227	1 406	
Investeringer eksklusiv oppkjøp	mill. kr	1 262	1 523	2 051	1 382	
Totalkapital	mill. kr	15 818	17 415	19 516	18 367	
Egenkapital	mill. kr	5 566	5 786	5 160	5 218	
Egenkapitalandel[6]	%	35,2	33,2	26,4	28,4	
Gjeldsgrad[7]		0,1	0,3	0,6	0,4	

1 EBIT margin: EBIT/driftsinntekter
2 Resultatmargin: Ordinært resultat før skatt/driftsinntekter
3 Rentabilitet på investert kapital: EBIT/gjennomsnittlig investert kapital. Investert kapital: Immaterielle eiendeler+varige driftsmidler+netto arbeidskapital
4 Egenkapitalrentabilitet etter skatt: Årsresultat/gjennomsnittlig egenkapital
5 EBIT før engangseffekter og nedskrivninger: Driftsresultat eksklusiv gevinst/tap ved salg av anleggsmidler mv, omstillingskostnader, kostnad ved overgang til ny pensjonsordning, nedskrivninger og inntektsføring negativ goodwill
6 Egenkapitalandel: Egenkapital/totalkapital
7 Gjeldsgrad: (Rentebærende gjeld-likvide midler)/sum egenkapital

Figur 2.8 Utvikling i segmentenes andel av konsernets omsetning

I 2009 har konsernets omsetning blitt redusert med 5,4 % i forhold til 2008 som følge av lavkonjunktur og volumfall.

I 2009 genererte virksomheten utenfor Norge 27 % av konsernets omsetning, jfr. Figur 2.9. Denne andelen er økt fra 18 % i 2006. Utenlandsandelen er høyest innen logistikksegmentet og utgjorde i 2009 38 % av segmentets omsetning.

Omsetningen i morselskapet økte med 107 MNOK, dvs. 1 %, fra 2006 til 2009. Lavkonjunktur og volumfall reduserte omsetningen til morselskapet med 540 MNOK, tilsvarende -4 %, fra 2008 til 2009.

Omsetningsutviklingen i morselskapet har vært preget av fallende A- og B-brevpostvolumer, fall i postreklame og fortsatt nedgang i banktransaksjoner i ekspedisjonsnettet. Vekst i pakkevolumet og prisøkninger bidro likevel til en svak inntektsvekst fra 2006 til 2008, mens utviklingen i 2009 har vært negativ. Posten fikk ikke statlig kjøp til kompensasjon for merkostnader knyttet til ulønnsomme samfunnspålagte oppgaver i årene 2006 –

Figur 2.9 Driftsinntekter fra utenlandske selskaper 2001-2009 (MNOK)

Figur 2.10 Segmentenes driftsresultat etter engangseffekter 2006-2009 (EBIT) (MNOK)

2008. For 2009 er det bevilget statlig kjøp, og dette har bidratt til å begrense inntektsnedgangen.

A- og B-brevpostvolumene var i 2008 14 % lavere enn i 2000. Medregnet C-post, som ble faset ut i 2002, var nedgangen på 24 %. Den negative trenden eskalerte betydelig i 2009 da volumet falt med 10,1 %.

Frem til og med 2006 dempet vekst i postreklame nedgangen i det samlede brevvolumet. Fall også for disse produktene siden 2006 innebærer at det totale brevvolumet i 2008 var tilbake på linje med nivået i 2002. Ytterligere fall i 2009 bragte totalt brevvolum ned mot samme nivå som midt på nittitallet.

For grunnleggende banktjenester har volumet falt kontinuerlig og er i dag nede på nær 10 % av volumet i 1994.

Etter en nedgangsperiode på slutten av nittitallet hadde pakkevirksomheten en vedvarende positiv volumutvikling frem til toppen i 2005. Morselskapets virksomhet ble også positivt påvirket av overføring av pakkeproduksjonen fra Nor Cargo (som ble kjøpt opp av konsernet i 2004). Etter et fall fra 2005 til 2007, utviklet pakkevolumet seg igjen positivt i 2008, men Posten har tapt markedsandeler pga. økende konkurranse særlig innen B2C- og B2B-markedet. I 2009 har utviklingen blitt rammet negativt av lavkonjunkturen.

Volumutviklingen illustrerer hvordan nye kundebehov og stadig mer tilgjengelige alternativer reduserer det markedsmessige grunnlaget for den tradisjonelle brevvirksomheten og grunnleggende banktjenester i ekspedisjonsnettet. Posten må derfor utvikle nye produkter og fortsette veksten innen andre virksomhetsområder for å tilpasse konsernet til endrede kundebehov. Å lykkes med en slik strategi er en forutsetning for å kunne opprettholde det distribusjonsnettet som kreves for de landsomfattende leveringspliktige posttjenestene.

4.2.2 Resultatutvikling

Konsernets driftsresultat og egenkapitalavkastning har vist en svak utvikling fra 2006 til 2009, jf. Tabell 2.2 foran. Dette skyldes særlig:

- Negativ volumutvikling både for A- og B-post, postreklame og banktransaksjoner i postkontornettet. Brevvolumet falt med 2,4 % i 2007, 3,3 % i 2008 og med ytterligere 12 % i 2009.
- Sterk underliggende lønns- og prisvekst.
- Ekspansjonskostnader i Bring Citymail knyttet til både etablering i Danmark og utvidelse av dekningsområdet i Sverige. Postdistribusjonen i Danmark ble i begynnelsen av november 2009 besluttet avviklet med virkning fra januar 2010.
- Økte avskrivinger som følge av høy investeringsaktivitet for å legge grunnlaget for fremtidig vekst og lønnsomhet.
- Investering i ny merkevare som belastet resultatet i 2008[4]
- Kostnader til restrukturering og nedskrivning relatert til omstilling av postvirksomheten i Norge.[5]

---

4 Belastet resultatet med MNOK 221 i 2008

5 Omstillingskostnader utgjorde 13 MNOK i 2006, 268 MNOK i 2007, 203 MNOK i 2008 og 211 MNOK i 2009. Omstillinger har også medført behov for nedskrivninger knyttet til anleggsmidler, fordelt med hhv 59 MNOK i 2006, 130 MNOK i 2007, 169 MNOK i 2008 og 372 MNOK i 2009.

Samtidig har konsernets resultater de siste årene blitt påvirket positivt av resultat- og marginforbedring innenfor logistikk- og IT-segmentet.

Postens oppkjøpte selskaper har de siste årene tilført konsernet betydelig verdi og bidrag til lønnsomheten. Lavkonjunkturen har imidlertid rammet omsetnings- og resultatutviklingen i samtlige segmenter i 2009. Til tross for reduksjon i omsetningen fra 2008 viser konsernets totale resultater i 2009 likevel en positiv utvikling, særlig p.g.a. realisering av betydelige effekter fra iverksatte tiltak innen lønnsomhetsprogrammet Spinnaker og bevilgning av statlig kjøp for 2009.

4.2.3 Kostnadseffektivisering og tilpasning til nye kundebehov

Posten har gjennomført en rekke omfattende restruktureringer over de siste årene for å oppnå en mer kostnadseffektiv verdikjede og tilpasse virksomheten til endringene i kundenes etterspørsel. Det er gjort betydelige grep innenfor terminalproduksjon, transport, distribusjon og salgs- og servicenettet. Det arbeides løpende med samordning av konsernets virksomheter for å ta ut synergigevinster. Pakkevirksomheten er overført fra Bring Logistics AS (tidligere Nor-Cargo) til morselskapet. Det har blitt investert i ny teknologi og økt automatisering. Til tross for dette innebærer volumfallet, kombinert med løpende lønns- og prisvekst, at lønnsomheten i postsegmentet er under press. Etter mange år med strukturelle omlegginger og rasjonalisering, er det stadig mer krevende å ta ut effektiviseringsgevinster uten at det får konsekvenser for servicenivået.

Posten satte i 2008 i verk et nytt lønnsomhetsforbedringsprogram – Spinnaker – for å møte disse utfordringene. Spinnaker-programmet omfatter en rekke tiltak. Ytterligere 124 postkontorer omlegges til Post i Butikk fra 2008 – 2010. Innføring av konsernfelles produktivitetssystem basert på lean-filosofi har startet og vil tas i bruk i alle deler av konsernet. Det er gjennomført nedbemanning og kostnadsreduksjoner i stabs- og støttefunksjoner. Investeringer i ny IT-infrastruktur og mer effektive IT–løsninger gir reduserte IT-kostnader. Innkjøpsfunksjonen styrkes for å oppnå innkjøpsbesparelser.

Akkumulert effekt av Spinnaker-programmet siden oppstarten i 2008 var omkring 1 250 MNOK ved utløpet av 2009. Totalt er det planlagt at disse og øvrige tiltak i Spinnaker-programmet skal øke inntektene og redusere kostnadene med 2,3 mrd kroner innen 2012 for å kompensere forventet volumfall.

Lavkonjunkturen påvirket alle konsernets virksomhetsområder i 2009. Ytterligere nye tiltak gjennomføres for å tilpasse kostnader til et fallende aktivitetsnivå i markedet i samtlige segmenter.

Figur 2.11 Bemanningsutvikling (årsverk) 2006 – 2009

Figur 2.12 Omsetning per årsverk 2006 – 2009 (1000 NOK)

Fra 2006 til 2008 vokste bemanningen i konsernet med nær 3600 årsverk, jf. Figur 2.11, som følge av organisk vekst og oppkjøp. Kostnadseffektivisering og tilpasning til et lavere aktivitetsnivå i markedene, har imidlertid ført til en redusert bemanning i konsernet fra 2008 til 2009 på 1689 årsverk. Samlet sett har veksten i konsernets virksomhet og kostnadsrasjonaliseringene bidratt til sterk vekst i omsetning per årsverk siden 2006, jf. Figur 2.12.

4.2.4 Investeringer og finansiering

I perioden 2006 – 2009 er det utbetalt MNOK 1 085 i utbytte til Staten. Kontantstrømmen fra driften er redusert som følge av resultatutviklingen. Betydelige investeringer i Østlandsterminalen, ny teknologi og oppkjøp har medført økning i fremmedkapitalfinansieringen. Det har også vært solgt eiendom og andre anleggsmidler som ikke anses å være en del av konsernets kjernevirksomhet.

Den finansielle situasjonen er noe svekket som følge av resultatutviklingen og behovet for investeringer. Egenkapitalandelen var på 28,4 % per 31.12. 2009.

4.3 Resultat- og balanseutvikling 2010-2012

Markedsutviklingen og nye kundebehov stiller Posten overfor store utfordringer, jf. kap. 2.

For å kunne sikre Posten en konkurransedyktig posisjon og tilfredsstillende avkastning til eier over tid, legger Posten derfor til grunn videreføring av en offensiv vekststrategi de nærmeste årene, jf. kap. 3, kombinert med kostnadsrasjonalisering og tjenesteutvikling for økt kundeverdi. Fortsatt rasjonell kapitalstyring er viktig for å bidra til tilfredsstillende avkastning.

Dette betyr at sentrale elementer i Postens planer for de nærmeste årene vil være:

- Sikre fortsatt gode landsdekkende posttjenester ved videreutvikling av tjenestene i tråd med kundenes behov og effektivisering.
- Videreføre en lønnsom vekststrategi i Norden for å styrke markedsposisjonene, bl.a. gjennom ytterligere oppkjøp for å videreutvikle konsernets virksomhet innen it- og logistikksegmentene. Posten vil være opptatt av å kunne utnytte attraktive muligheter når de foreligger. Det stilles samtidig strenge krav til det enkelte selskap i konsernet om oppnåelse av selvstendig lønnsomhet og/eller bidrag til konsernsynergier.
- Gjennomføre vedtatte omstillinger innen postkontorstruktur og terminalstruktur som planlagt, herunder driftssetting av den nye Østlandsterminalen på Robsrud.
- Vurdere utvikling og realisering av nye, lønnsomme forretningsmuligheter innenfor elektronisk kommunikasjon basert på Postens tillit som tiltrodd tredjepart.

- Fortsette arbeidet med å utvikle en kultur i hele konsernet for kontinuerlig forbedring gjennom løpende rasjonalisering og økt kundeverdi.
- Fortsette arbeidet med samordning og realisering av synergigevinster innen logistikkvirksomheten og mellom post- og logistikkvirksomheten.
- Løpende vurdere muligheter for internasjonale alliansepartnere.
- Fortsatt arbeide målrettet for forebygging av sykefravær, uførhet og arbeidsskader
- Forsette arbeidet med miljøtiltak med målsetning om å redusere konsernets CO_2-utslipp med 30 % innen 2015.

Prognosen i Vedlegg 1 tar utgangspunkt i forventninger til den økonomiske utviklingen i konsernets eksisterende virksomhet.

Kostnadseffektivisering og tilpasning til endrede kundebehov er en nødvendig, høyt prioritert og kontinuerlig prosess i hele konsernet. Lønnsomhetsprogrammet Spinnaker er en viktig del av dette arbeidet.

Sentralt i Spinnaker står omleggingen til ny terminalstruktur. Færre enheter og ny teknologi skal sikre lavere kostnader i sortering og distribusjon, en vesentlig høyere maskinsorteringsgrad og bedre fremsendingskvalitet. Ut over de endringene som er besluttet gjennomført, vil ytterligere strukturendringer avklares og implementeres etter igangsettingen av ny Østlandsterminal på Robsrud. Omleggingen av terminalstrukturen vil også innebære større grad av samlokalisering av konsernets pakke- og godsterminaler, og vil således bidra til synergigevinster både ved deling av terminalkostnader og bedre utnyttelse av den samlede transportkapasiteten.

Konverteringen av 124 egendrevne postkontor til Post i Butikk som ble påbegynt i 2008, vil gjennomføreres innen utløpet av 2010 (jf. St.meld. nr. 12 (2007-2008)). Samtidig vil de gjenstående 179 egendrevne postkontorene også bli lagt om til et mer kostnadseffektivt konsept som både vil være mer kundevennlig og mer effektivt i drift. Posten har likevel behov for ytterligere modernisering av driftsform, tjenestetilbud og struktur for hele Postens salgs- og servicenett, bedre tilpasset utviklingen i kundebehov og konkurransesituasjon, jf. kap. 6.4.3.

Nye samarbeidsavtaler for drift av Post i Butikk vil bli lagt ut til anbudskonkurranse og forhandling i løpet av våren 2010. Betingelsene Posten oppnår gjennom denne prosessen vil bli viktig for lønnsomhetsutviklingen i salgs- og servicenettet.

Ved siden av store prosjekter som innfasingen av ny terminalstruktur, stab- og støtterasjonalisering, mer kostnadseffektivt postkontorkonsept og konvertering av egendrevne postkontor til Post i Butikk, foregår det et systematisk og kontinuerlig arbeid for å identifisere og gjennomføre tiltak for å effektivisere driften og øke kundeverdien.

Kostnadseffektivisering og realisering av operative synergier vil ytterligere reduksjon i bemanning.

4.3.1 Resultatutvikling

Konsernets resultater har blitt forbedret gjennom 2009 som følge av lønnsomhetsforbedrende tiltak. Selv om ytterligere rasjonaliseringseffekter vil bli tatt ut i 2010, vil underliggende kostnadsvekst og fortsatt fall i brevvolumene, samt engangs- og økte avskrivningskostnader knyttet til driftssetting av den nye Østlandsterminalen, påvirke resultatet negativt i 2010.

Det forventes moderat konjunkturoppgang frem mot 2013. Konjunkturforløpet forventes imidlertid å være ulikt innen Norden, der oppgangen i Sverige vil komme senere enn i Norge. For postsegmentet forventes fortsatt fall i brev- og banktransaksjonsvolumene som vil virke negativt på resultatene og kreve fortsatt kostnadseffektivisering så langt det er mulig innenfor gitte samfunnspålagte krav. Samtidig legger konkurranse press på marginene innen hele konsernets virksomhet. For konsernet samlet sett forventes det gradvis bedring av resultatene frem mot 2012. Det forutsettes da at statlig kjøp bevilges som forutsatt i gjeldende konsesjon.

For å kunne dempe volum- og inntektsnedgangen i postsegmentet, vurderes lansering av nye brevprodukter med egenskaper mer målrettet mot storkunders behov. Bring Citymail Sweden vil forbedre lønnsomheten gjennom mer effektiv drift og volumoppgang.

Statlig kjøp for merkostnadene ved bedriftsøkonomisk ulønnsomme posttjenester er vesentlig for resultatutviklingen og for Postens evne til å videreutvikle sine forretningsområder. Eventuelt manglende statlig kjøp fritar ikke Posten for leveringspliktene, og slår således direkte negativt ut på resultatene og dermed også på konsernets investerings-, omstillings- og konkurranseevne.

Omstillinger vil på kort sikt belaste resultatet i form av omstillingskostnader, men over tid styrke konsernets lønnsomhet. Tilsvarende vil investeringer belaste resultatet på kort sikt gjennom høye avskrivninger og finanskostnader, men over tid forbedre Postens markedsposisjon, lønnsom-

het og verdiutvikling. Det vil stilles strenge avkastningskrav til nye strategiske oppkjøp ved at de ved selvstendig lønnsomhet og bidrag til synergigevinster skal sikre en konkurransedyktig verdiutvikling for konsernet minst på linje med eiers avkastningskrav.

4.3.2 Balanse- og investeringsutvikling

Både rasjonaliseringene i driften og forretningsutvikling innen eksisterende virksomhet krever investeringer og omstillingskostnader. Videreføring av vekststrategien i Norden for å styrke markedsposisjonene, bl.a. gjennom nye oppkjøp, vil kreve ytterligere investeringer.

Konsernets finansielle posisjon og handlefrihet fremover vil imidlertid være svært sensitiv for konjunkturutviklingen og utbetaling av statlig kjøp. Samtidig som usikre markedsforhold således tilsier forsiktighet i gjennomføringen av vekststrategien, må Posten ha beredskap til å kunne foreta oppkjøp når attraktive muligheter foreligger.

5 Konsernstruktur og selskapsledelse

5.1 Konsernstruktur

Postens konsernoverbygning består av fire divisjoner og tre konsernstaber. Divisjonene Post, Logistikk og ErgoGroup har kunde- og markedsansvar innen sine segmenter, mens Distribusjonsnett drifter Postens distribusjonsapparat i Norge. Konsernstrukturen er illustrert i Figur 2.13 nedenfor.

Konsernledelsen i Posten består av konsernsjefen og konserndirektørene som leder de fire divisjonene og de tre konsernstabene. Divisjonene er sentrale enheter i styringen av konsernet og utarbeider forretningsstrategier innenfor sitt virksomhetsområde som understøtter konsernstrategien. Divisjonene er ansvarlig for å utvikle og levere produkter og tjenester med tilhørende service og kvalitet innenfor sin virksomhet. Segmentstrukturen og forretningsområdene innenfor det enkelte segment fremgår av kap. 2.2.

5.2 Eierstyring og selskapsledelse

Som statlig heleid aksjeselskap følger Posten de krav og forventinger til eierstyring og selskapsledelse som kommer til uttrykk i Regjeringens eierskapspolitikk og fra Samferdselsdepartementet som forvalter av statens eierskap til Posten.

Posten følger dessuten Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse så langt denne passer konsernets organisasjon og eierform. Siden staten ved Samferdselsdepartementet er eneeier av selskapet, avviker Postens selskapsledelse fra anbefalingens punkter om likebehandling av aksjeeiere, aksjenes frie omsettelighet, generalforsamling og valgkomité. Selskapet og de ansatte har avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling.

Posten har etablert konsernfelles grunnverdier og ledelsesprinsipper, samt etiske retningslinjer. Varslingsinstitutt ble etablert i 2008.

Temaet eierstyring og selskapsledelse behandles årlig i konsernstyret og i konsernledelsen. Arbeidet er oppsummert i styrets erklæring om eierstyring og selskapsledelse. Erklæringen

Figur 2.13 Postens konsernstruktur

og annen informasjon om Postens selskapsstyring publiseres på Postens nettsider; www.posten.no.

5.2.1 Selskapsledelse

Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet og fører tilsyn med den daglige ledelsen og konsernets virksomhet for øvrig. Hovedoppgavene til styret inkluderer strategioppgaver, kontrolloppgaver og organisasjonsoppgaver. Styrets ansvar og oppgaver er nedfelt i en utfyllende styreinstruks som legger føringer for styrets arbeid og saksbehandling innenfor rammene av gjeldende lovgivning, selskapets vedtekter og generalforsamlingens beslutninger. Styreinstruksen fastsetter også rammene for konsernsjefens fullmakter. Styret evaluerer årlig sitt arbeid, sin kompetanse og sin arbeidsform, inkl. innholdet i styreinstruksen.

Som del av styrets ansvar for og kontroll av konsernet, har styret vedtatt et sett med styrende dokumenter, herunder en prosess for hvordan disse skal implementeres og etterleves. Dokumentene er retningsgivende for ledelse og styring i konsernet, og skal bidra til forbedret verdiskapning og økt konkurransekraft. De uttrykker konsernfelles krav til adferd innenfor viktige aktivitetsområder. Blant annet setter de krav til styringsprosesser for konsernets operative virksomhet, intern kontroll og risikostyring, samt til virksomhetsstyringen av datterselskapene i konsernet.

Når det gjelder risikostyring, gjennomføres det årlig en samlet og omfattende vurdering av konsernets risiko. Risikoanalysen kartlegger konsernets risikoer av strategisk, finansiell, operasjonell og omdømmemessig karakter, og følges opp med tiltak for å styre og kontrollere de enkelte risikofaktorer og unngå hendelser som kan være negative for konsernets drift og omdømme i markedet. Risikovurderingen behandles av konsernstyret to ganger pr år.

Styret har etablert et revisjonsutvalg for å bidra til grundig behandling av saker som gjelder finansiell rapportering, herunder intern kontroll og overvåkning. Utvalget består av to styremedlemmer som er uavhengig av den daglige ledelsen.

Konsernet arbeider aktivt med å implementere etiske retningslinjer i hele konsernet. Tilsvarende er konsernets ledelsesprinsipper og grunnverdier tydeliggjort.

2.5.2.2 Informasjon og kommunikasjon

Posten følger en åpen og offensiv kommunikasjonsstrategi for å bygge tillit til konsernet og styrke virksomhetens mål og strategier. Det er etablert retningslinjer som skal sikre at Posten opptrer profesjonelt og enhetlig overfor media.

Selskapet etterlever de regler, krav og standarder for god informasjon som gjelder for børsnoterte selskaper i Norge, herunder bruk av regnskapsstandarder og god regnskapsskikk. Finansiell informasjon rapporteres kvartalsvis til nærmere fastsatte tidspunkter i henhold til Børsens informasjonskrav. Informasjonen gjøres tilgjengelig via Postens internettsider på norsk og engelsk.

6 Konkurransedyktige rammebetingelser

Posten driver virksomhet i sterkt konkurranseutsatte markeder og må ha rammebetingelser som tillater selskapet å møte de store endringene i kundebehovene og konkurrere effektivt. I 2008 kom 12 % av konsernets omsetning fra produkter innenfor den begrensede eneretten til brevformidling. Også enerettstjenestene er sterkt konkurranseutsatt fra elektroniske alternativer.

6.1 Innledning

Ny og mer tilgjengelig teknologi gir kundene stadig flere alternativer og endrer kundeadferden. Det sterkeste konkurransepresset mot Posten innen brevformidling kommer således fra elektroniske alternativer som fører til fall i brevvolumene. Dette er en alvorlig utfordring for både Posten som selskap og for staten som eier og regulatør. Det bør derfor gjøres en politisk vurdering av om konsesjonskravene til Postens service er på linje med de faktiske behovene i samfunnet, og om den samfunnsmessige nytten står i rimelig forhold til kostnadene.

I Norden konkurrerer Posten med Posten Norden og andre aktører innenfor både brevformidling og i logistikkmarkedet. Posten Norden antas også å være en aktuell konkurrent til Posten i Norge innen brevformidling dersom eneretten avvikles. Dette betyr at det er vesentlig for Posten å ha forutsigbare rammevilkår på linje med andre aktører og at ulønnsomme leveringsplikter blir kompensert med en statlig kjøp-ordning.

Et Posten som er konkurransedyktig og som utvikles til et slagkraftig, lønnsomt og offensivt kommunikasjons- og logistikkselskap i Norden, er den beste garanti for fortsatt høy kvalitet på landsdekkende posttjenester. Ved ytterligere samordning og utnyttelse av synergimuligheter mellom post- og logistikksegmentene i konsernet og der-

med bedre kapasitetsutnyttelse, vil deler av strukturkostnadene som er nødvendig for de leveringspliktige tjenestene, kunne fordeles på flere produkter og større volumer. Videre vil overskudd fra øvrige deler av konsernet kunne anvendes til lønnsomme investeringer også innenfor postsegmentet. Dette betyr imidlertid ikke at det kan legges til grunn at overskudd innenfor konsernets øvrige virksomhet skal bidra til å dekke underskudd for leveringspliktige tjenester det er liten betalingsvilje for i markedet. Både logistikk- og IT-markedene er sterkt konkurranseutsatt og gir ikke potensial for ekstraordinære overskudd som kan brukes til slik finansiering. Finansiering av ulønnsomhet ved leveringspliktige tjenester må derfor primært være en oppgave for staten gjennom en forutsigbar statlig kjøp-ordning.

6.2 Nye kundebehov og fallende brevvolumer

Posten skal levere tjenester som tilfredsstiller kundenes behov til konkurransedyktig pris og være til stede i hele landet med posttjenester med høy kvalitet og god tilgjengelighet. Dette er sentrale premisser for Postens strategier og virksomhet, og de er grunnleggende for å forsvare omdømmet Posten har som tiltrodd tredjepart.

Når kundebehovene og –atferden endrer seg, må Posten forandre produkttilbud og tilstedeværelse for å kunne bevare posisjonen som tiltrodd og konkurransedyktig tredjepart for private og bedrifter i hele landet.

I det moderne kommunikasjonssamfunnet svekkes postkassens relative posisjon som kommunikasjonskanal. Selv om kommunikasjonen totalt sett i samfunnet vokser, sendes det stadig færre brev. Antall besøk på postkontorene og antall banktransaksjoner i postkontornettet synker, og tjenestene verdibrev og rekommandert er lite brukt.

Postens adresserte brevvolum har siden 2000 blitt redusert med ca. 29 %, jf. Figur 2.14 nedenfor. Særlig sterk har reduksjonen vært for adressert postreklame (- 39 %), mens aviser og blad samlet sett har gått ned med 13 % (hhv. nedgang 39 % for aviser og 14 % vekst for blad). Nedgangen i A- og B-post har størst betydning for totalvolumet med et samlet volumfall på 32 %. Dette skyldes mindre bruk av brev til administrative meldinger.

Nye løsninger, basert på ny og lettere tilgjengelig kommunikasjonsteknologi, står bak denne utviklingen. Bredbåndstilknytningen blant husholdningene i Norge har fra 2002 til 2009 øket fra 9 % av husholdningene til nær 70 %[6]. I samme periode har antall nettbankavtaler øket fra 1,3 til 4,8 millioner[7], mens antall personkundeavtaler om mottak av efaktura har blitt fordoblet fra 2,1 millioner til 4,1 millioner fra 2006 til 2008. Likevel for-

6 Post og teletilsynet. «Det norske markedet for elektroniske kommunikasjonstjenester første halvår 2009».

7 Norges Banks årsrapport om betalingssystem 2008.

Figur 2.14 Utvikling i adressert brevpost (1000 stk.)

midles fortsatt hoveddelen av fakturaer gjennom Posten og disse utgjør en stor andel av den adresserte posten. Dette betyr at potensialet for overgang til elektroniske fakturaløsninger langt fra er tatt ut, og at Posten er svært sårbar for en utvikling hvor store postkunder i større grad får med seg sine kunder over til elektroniske fakturaer. Det er klare tegn på at en slik utvikling nå akselerer bl.a. ved ekstra gebyrer på fakturaer som sendes i posten.

Administrative meldinger gjennom posten har allerede de siste årene vist en kraftig nedgang. Utvikling av stadig bedre og flere web-baserte løsninger for kundekommunikasjonen både i privat næringsliv og det offentlige, innebærer at denne utviklingen vil fortsette.

Fram til 2006 skapte kraftig vekst i uadressert reklame en økning i de totale brevvolumene, og postreklame (adressert og uadressert) står i dag for om lag halvparten av Postens brevvolumer. Reklamemarkedet er svært sensitivt for økonomiske konjunkturendringer, men den langsiktige trenden vil være fortsatt vekst i markedet totalt sett. Veksten i reklamemarkedet representerer et verdipotensial for Posten ved å forsvare postkassen som en attraktiv reklamekanal, men avhengigheten av reklamevolumene innebærer også en stor risiko.

Samlet sett trekker de underliggende drivkreftene i det moderne kommunikasjonssamfunnet i retning av lavere brevvolumer i årene fremover. Det er derfor viktig for Posten å tilpasse kapasiteten og tjenestetilbudet til lavere volumer. Samtidig er det viktig å utvikle de produktegenskaper som gjør postkassekanalen attraktiv for kundene. Rasjonaliseringen i terminalstrukturen og mer automatisert sortering, samt ytterligere omlegging til mer effektive og lett tilgjengelige ekspedisjonssteder, er sentralt for å kunne holde konkurransedyktige priser og gi privat- og SMB-kundene lett tilgjengelighet til de ekspedisjonstjenestene de har mest bruk for.

Flere kunder legger i dag mindre vekt på fremføring over natt og omdeling på lørdag, og mer vekt på pris, presisjon og miljø. For Posten vil det være viktig å kunne respondere på disse kundebehovene og tilby brevprodukter med høy grad av presisjon i fremføringen til en konkurransedyktig pris, og med mindre vekt på hurtig fremføring. En slik dreining vil også kunne legge til rette for mindre flytransport, større volumer over på jernbane og dermed mer miljøvennlig postfremføring.

Postens mulighet til å tilpasse seg utviklingen i kommunikasjonssamfunnet begrenses av de politisk bestemte rammebetingelsene Posten er underlagt. I det etterfølgende blir det redegjort nærmere for behovet for endring i slike begrensninger. Endringsbehovene er basert på Postens vurderinger av de underliggende drivkreftene i kommunikasjonssamfunnet og de forretningsmessige konsekvensene for virksomheten. Utviklingen stiller Posten overfor store utfordringer og skaper behov for en bredere politisk vurdering av de samfunnsmessige konsekvensene knyttet til endringer i rammebetingelsene.

6.3 Konsesjonen til Posten

Postens rammevilkår i form av konsesjonskrav til service, produkter og priser, samt politisk bestemt struktur i postkontornettet, begrenser handlefriheten til å møte nye kundebehov og økende konkurranse. Med stadig fallende brevvolumer er det markedsmessige grunnlaget for å oppfylle disse kravene i ferd med å falle bort.

Konsesjonsforpliktelsene uttrykker Postens samfunnsoppdrag. Oppfyllingen av oppdraget er nærmere omtalt i kap. 3.4.

6.3.1 Statlig kjøp

Postens merkostnader knyttet til de samfunnspålagte oppgavene er i konsesjonen forutsatt dekket av monopoloverskudd fra enerettsområdet og statlig kjøp av spesifiserte, ulønnsomme tjeneste-/servicekrav. Omstillingene i Posten har ført til mer effektiv drift, bedre kvalitet og høyere kundetilfredshet. Underliggende kostnadsvekst og fallende brev- og banktransaksjonsvolumer har imidlertid skapt økende ulønnsomhet.

Fullføring av den planlagte konverteringen til Post i Butikk i 2010 som fastlagt i St.meld. nr. 12 (2007-2008), samt omstilling til et mer kostnadseffektivt konsept for de egendrevne postkontorene, vil redusere merkostnadene knyttet til postkontorstrukturen og bankplikt, men ikke være tilstrekkelig til å sikre lønnsomhet i nettet. Posten arbeider derfor med å utvikle mer konkurransedyktige og kundevennlige konsept- og strukturendringer i ekspedisjonsnettet. En forutsetning for endringene vil være at enkelte konsesjonskrav til tjenestetilbudet i ekspedisjonsnettet blir mer fleksible og at det er politisk aksept for strukturelle endringer, jf. kap. 6.4.3.

Posten er opptatt av at ordningen med statlig kjøp er forutsigbar fremover. I statsbudsjettet for 2009 ble det opprinnelig ikke foreslått bevilget midler til ordningen. Med henvisning til Postens totale økonomiske situasjon ble det likevel bevilget 518 MNOK for 2009 i forbindelse med revi-

dert nasjonalbudsjett og 497 MNOK i statsbudsjettet for 2010. Henvisningen til Postens totale økonomiske situasjon bryter med konsesjonens prinsipp om at statlig kjøp skal kompensere Posten for merkostnadene ved ulønnsomme leveringsplikter etter fratrekk for eventuelt enerettsoverskudd.

For Posten er det vesentlig at premissene for ordningen er forutsigbare og at staten står ved sine forpliktelser uten at dette gjøres avhengig av lønnsomheten i øvrige deler av konsernet. Dette behovet for forutsigbarhet blir stadig viktigere ettersom markedsutvikling og endrede kundebehov vil øke statlig kjøp-regningen. Videre er det viktig av hensyn til åpenhet og troverdighet til ordningen blant andre aktører i markedet, at prinsippene er avklart og tydelige. Innføringen av en etterberegningsordning fra og med bevilgningen for 2009, forutsettes å bidra til at ordningen blir forutsigbar og balansert.

6.4 Ny konsesjon til Posten

Postens gjeldende konsesjon utløper 31.12.2010. Den nye konsesjonen må legge til rette for at Posten kan tilpasse seg endringene i kundebehovene og økende konkurranse også innen leveringspliktige tjenester.

Som følge av overgang til elektroniske alternativer vil brevproduktene i årene fremover ha stadig mindre evne til å bære kostnadene ved dagens samfunnspålagte servicenivå. Dermed vil behovet for statlig kjøp øke hvis ikke servicekravene endres. Denne utviklingen forsterkes ved en eventuell liberalisering av brevmarkedet i Norge. Behovet for å tilpasse servicenivået til kundebehov og betalingsvilje er imidlertid uavhengig av om det åpnes for direkte konkurranse også om brev under 50 gram.

Posten arbeider gjennom Spinnaker-programmet med å redusere kostnader, øke inntektene og dermed forbedre resultatene i postsegmentet. Stadig lavere brev- og banktransaksjonsvolumer innebærer imidlertid at det ikke vil være tilstrekkelig potensial innenfor eksisterende rammebetingelser til å sikre lønnsomhet i postsegmentet over tid. Det bør derfor vurderes å endre konsesjonskravene for å gi Posten større frihet til å tilpasse tjenestetilbudet og kostnadene i pakt med endrede kundebehov og økende konkurranse. Det bør også vurderes om det er en riktig prioritering av samfunnets ressurser å holde tjenestenivået uendret når kundene får stadig bedre alternativer og behovet for Postens tjenester blir redusert.

Følgende konsesjonspålagte tjenester blir nærmere beskrevet nedenfor:

- 6 dagers postomdeling i uken
- Postens bankplikt
- Tjenestetilbud og struktur i ekspedisjonsnettet

Dette er nærmere beskrevet nedenfor.

6.4.1 Redusert omdelingskrav fra 6 dager i uken til 5 dager i uken

Fremveksten av elektroniske alternativer innebærer at behovet for å sende og motta sendinger med utlevering på lørdag reduseres.

Postmengdene på lørdag utgjør omtrent 50 % av volumene på øvrige ukedager. Mange postmottakere er bedriftskunder som er stengt på lørdager. Undersøkelser Posten har gjort blant store postkunder viser at avsendere ikke oppfatter lørdagsdistribusjon som viktig. Erfaringer fra andre sammenlignbare land som Sverige og Finland, der man har begrenset kravet til omdeling til 5 dager i uken, tyder på at det ikke er vesentlige udekkede behov blant privat- og bedriftskunder for utlevering på lørdag. I disse landene deles aviser ut i egne nettverk, hovedsakelig eid av avisutgiverne selv, mens i Norge deles drøyt 80% av avisene ut i egne nettverk.

Kravet til omdeling 6 dager i uken medfører betydelige ekstra kostnader for Posten. Merkostnadene ved lørdagsdistribusjon dekkes i dag delvis over statsbudsjettet ved statlig kjøp-ordningen. Med den volumutviklingen vi har sett de senere år kombinert med avsenderes vurdering av behovet for lørdagsdistribusjon, er det Postens vurdering at lørdagsomdeling i sin helhet er ulønnsom – og i så fall må finansieres gjennom statlig kjøp.

Det er en vanlig oppfatning at 6 dagers omdeling er av avgjørende betydning for avisene. Postens rolle innen avisdistribusjon er i dag i hovedsak å distribuere i særlig grisgrendte ruter. Dette utgjør imidlertid marginale volumer på lørdag. Avisvolumene står for ca. 12 % av Postens totale distribusjonsvolum på lørdager. Det at over 80 % av avisenes abonnementsvolum på lørdag distribueres gjennom avisenes egne nettverk, innebærer at Postens og avisenes nettverk dels går parallelt. Det er bare 18 lokalaviser som bruker Posten til distribusjon av mer enn halvparten av sitt lørdagsabonnementsvolum.

De personalmessige konsekvensene av avvikling av lørdagsomdeling i Posten er at bemanningen vil bli redusert med anslagsvis 700 årsverk. Dette vil i hovedsak kunne tas ut ved reduksjon i deltidsstillinger og overtidsbruk.

Avvikling av lørdagsomdeling vil redusere Postens CO_2-utslipp med anslagsvis 8375 tonn eller nær 10 % av utslippet fra morselskapets virksomhet i 2008. Effekt på Postens kostnadsnivå av å avvikle lørdagsomdeling er estimert til MNOK 300 (2012). Gitt markedsendringene bør det etter Postens syn foretas en politisk vurdering av om den samfunnsmessige nytten av lørdagsomdeling fortsatt forsvarer de betydelige ekstrakostnadene, herunder miljøbelastningene. Samtidig bør det også gjøres en utredning av alternative finansieringsformer dersom for eksempel distribusjon av aviser opprettholdes på lørdager. Posten kan se for seg å ta en rolle i dette.

6.4.2 Plikten til å tilby banktjenester

Posten er lovpålagt å tilby grunnleggende banktjenester som oppfylles gjennom en agentavtale med DnB NOR. Ut fra en forretningsmessig vurdering anser ikke Posten banktjenester som en del av kjernevirksomheten.

Gjennom de siste 10 – 15 år har det vokst frem nye og enklere løsninger for ulike banktjenester. Dermed er mønsteret i kundenes bruk av banktjenester totalt forandret. Kun to prosent av alle regninger betales over skranke, og antall banktransaksjoner i Postens ekspedisjonsnett har falt betydelig hvert år siden begynnelsen av 90-tallet og fortsetter å falle, jf. Figur 2.15 nedenfor. Samtidig er det en trend at bankene avvikler kontanthåndtering i bankkontorene og baserer seg på minibanker, butikkterminaler og Bank i Butikk i stedet. Denne utviklingen betyr at de grunnleggende banktjenestene til Posten går med store underskudd, samtidig som det etter hvert har blitt svært lite samfunnsmessig behov for å pålegge Posten bankplikten. Postens produktregnskap for 2008 viste et underskudd for de grunnleggende banktjenestene på MNOK 252.

Bankenes (hovedsaklig DnB Nor) utrulling av Bank i Butikk, har gjort grunnleggende banktjenester over skranke lettere tilgjengelig enn for bare noen få år siden. Det er i dag ca. 960 Bank i Butikk og antallet er økende. Av de 960 er ca. 330 plassert i samme butikk som Post i Butikk og det er for øvrig også stor grad av geografisk nærhet mellom Post i Butikk/postkontor og lokalisering av Bank i Butikk. Et stort antall av butikkene som har Post i Butikk, tilbyr også kontantuttak i kassepunktet. Kontantuttak er den dominerende transaksjonsformen blant banktjenestene utført i Postens nett.

Tilgjengeligheten til banktjenester har økt de siste årene både i form av flere fysiske ekspedisjonspunkter og ved lettere tilgang til elektroniske tjenester.

Ekspedisjonspunkter for bank

Aktør/punkt	Antall
Betalingsterminal	116 239
Minibank	2 192
Bankfilial	1 330
Bank i butikk	960
Post	1479
Landpostruter	1 700
Avtaler i nettbank	4 841 244

Volumutvikling giro (mill. trans.)

- 81% av den voksne befolkningen bruker nettbank.
- I 2008 økte antall nettbankavtaler for personkunder med 9%
- Kun to prosent av regningene betales over skranke

Figur 2.15 Tilgjengelighet til banktjenester

Kilde: 1) Norges Bank årsrapport 2008. 2) Sparebankforeningen, nettbankundersøkelsen februar 2009, 3) Bank i Butikk Q3 2009 iflg. NorgesGruppen m.fl.

I Sverige var Posten Sverige tidligere pålagt en tilsvarende bankplikt som Posten i Norge. Plikten er nå opphevet pga. de samme underliggende endringer i kundebehovene som i Norge, og fordi tjenesten kunne ivaretas på en mer kostnadseffektiv måte. I stedet har man innført en ordning der staten etter en anbudskonkurranse betaler ICA Bank og Kuponginløsen for å sikre tilbud av grunnleggende banktjenester til nærmere definerte geografiske områder og husstander. Posten Sverige er underleverandør til den mobile banktjenesten som inngår i løsningen, gjennom sin landposttjeneste.

I lys av utvikling og bruk av elektroniske løsninger, utrullingen av Bank i Butikk og merkostnadene for Posten, bør bankplikten etter Postens syn vurderes på nytt. Modellen man har valgt i Sverige bør inngå i denne vurderingen. Så lenge Posten er pålagt bankplikt, må merkostnadene dekkes gjennom statlig kjøp.

6.4.3 Mer fleksibel tilpassing av produkter og struktur i ekspedisjonsnettet

Posten er gjennom lov og konsesjon pålagt å tilby inn- og utlevering av brev og pakker rekommandert, verdipost, postoppkrav og grunnleggende banktjenester i hele sitt ekspedisjonsnett (Postkontorer / Post-i-butikk og landposttjenesten).

Postkontornettet var et sentralt tema i forrige eiermelding; *St.meld. nr. 12 (2007-2008) Om verksemda til Posten Norge AS,* der Stortinget bl.a. ga sin tilslutning til at Posten kunne legge om inntil 124 postkontor til Post i Butikk innen utgangen av 2010. Dette arbeidet er nå under gjennomføring.

Det er fortsatt fall i antall kundebesøk og redusert etterspørsel for mange av tjenestene som tilbys gjennom postkontornettet, og dette nettet vil også fremover måtte tilpasses og videreutvikles i lys av denne utviklingen. Konseptene i postkontornettet må fremstå som attraktive og effektive for å møte privat- og bedriftsmarkedets krav og behov:

- Nærhet til kundens bosted og/eller bedriftslokalisering
- God tilgjengelighet gjennom lange åpningstider og lett adkomst
- Kompetente og serviceinnstilte medarbeidere
- Attraktive og konkurransedyktige produkter og betjeningsløsninger

Nye konkurrerende konsepter er i ferd med å etablere en betydelig posisjon i det norske markedet for utlevering av pakker og varesendinger til privatkunder (B2C). Posten Norden (tidligere Posten AB og Post Danmark), har i samarbeid med ICA Norge AS under utrulling ca 700 utleveringssteder under merkevaren «MyPack». Videre er Schenker Norge i samarbeid med Norgesgruppen i ferd med å rulle ut ca 700 enheter under merkevaren «PrivPak». Begge konseptene kjennetegnes av et enkelt tjenestetilbud (primært utlevering av pakker), enkle utstyrsløsninger og sterk grad av integrering i butikkenes infrastruktur.

Ut fra markeds- og konkurransemessige vurderinger ser Posten behov for å ha minimum samme antall ekspedisjonsenheter i postkontornettet som i dag. Det forventes at antall ekspedisjonsenheter vil kunne økes med 100 – 200, forutsatt at det er markedsmessig grunnlag for dette. Dette vil gi en poststedstetthet i Norge på ca 2,8 – 3,2 enheter per 10 000 innbyggere, som er godt over gjennomsnittet for andre nordiske land som for eksempel Sverige og Finland. For å sikre konkurransekraft innen B2C-markedet for pakker vurderes det imidlertid som viktig å ha en dekning på dette nivået.

For Posten vil en optimal postkontorstruktur innebære avvikling av bankplikten og etablering av tre differensierte konsepter; *Postkontor, Post i Butikk* og lansering av nytt 3. partskonsept med enklere service, hvorav 530-600 enheter tilbyr alle leveringspliktige tjenester. Disse konseptene vil etableres som følger:

Postkontor

50-75 enheter for privat- og bedriftsmarkedet med tilbud om komplett produkt- og tjenestesortiment, dekker behovet for mer kompetansekrevende tjenester og rådgivning. Konseptet vil som hovedprinsipp lokaliseres sentralt i de største byene.

Post i Butikk

480-525 enheter for privat- og SMB-markedet med tilbud om alle leveringspliktige tjenester, og et utvalg tilleggstjenester for å møte SMB-markedets behov. Konseptet vil videreutvikles i forhold til dagens løsning, og vil sammen med Postkontorkonseptet sikre levering av alle leveringspliktige tjenester fra minst ett fast ekspedisjonssted per kommune.

Nytt 3. partskonsept med enklere service

850 – 1050[8] enheter primært for privat- og SMB-markedet, tjenestetilbud drevet av kundebehov med hovedvekt på utlevering av pakker og større

brevsendinger. I tillegg vil det vurderes å tilby enkle posttjenester som droppunkt for ferdigfrankerte sendinger, salg av frimerker og ferdigfrankert emballasje. Tjenestetilbudet vil ikke dekke alle leveringspliktige tjenester. Konseptet er primært innrettet for å møte endrede kundebehov og økt konkurranse fra nye B2C-konsepter i det norske markedet. Konseptet skal også bidra til en bedre samlet markedsmessig og geografisk dekning for Posten lokalt og regionalt.

Med en slik optimal struktur vil Posten lokalisere postkontor og Post i Butikk i de mest befolknings- og næringstette geografiske områder. Posten ønsker som hovedprinsipp å etablere fast ekspedisjonssted (postkontor eller Post i Butikk) i tettsteder med 1000 innbyggere eller mer. Ut fra Statistisk Sentralbyrås årlige tettstedsstatistikk, omfatter dette 364 av totalt 919 tettsteder per 1.1.2009, og dekker ca 72 % av Norges samlede befolkning. I tillegg vil det opprettholdes et fast ekspedisjonssted i kommuner som ikke har tettsteder med flere enn 1000 innbyggere, slik at det fortsatt vil være minst ett fast ekspedisjonssted i hver kommune som tilbyr alle leveringspliktige tjenester. I tillegg tilbys alle leveringspliktige tjenester i ca. 1700 landpostruter som betjener ca. 527 000 husstander.

Uten avvikling av bank- og betalingstjenester vil det være nødvendig å opprettholde et høyere antall postkontor (130-150), men antall punkter totalt og antall punkter som tilbyr alle leveringspliktige tjenester, vil være omtrent det samme.

En struktur som beskrevet vil etter Postens vurdering gi kundene ekspedisjonstjenester som er bedre tilpasset behovet enn dagens struktur, og Posten et bedre utgangspunkt for å møte konkurransen. Med mindre det vurderes at det er samfunnsmessige nytteeffekter ved dagens struktur som forsvarer at denne allikevel videreføres, anbefaler Posten at postkontornettet videreutvikles som redegjort for ovenfor.

[8] Det øvre antall enheter i det nye konseptet med enklere service, må vurderes nærmere når innhold, kostnadsnivå og den lokale konkurransesituasjon er mer avklart. Dette vil tilpasses markedsutviklingen. Navnet på konseptet vil bestemmes senere.

6.5 Harmonisering av merverdiavgiftsregler for posttjenester i EU

Det er i dag ulike regler for merverdiavgift (mva.) på posttjenester blant landene i EØS-området. Eksempelvis har Norge, Sverige og Finland mva. på alle posttjenester uansett hvem som tilbyr tjenestene, mens Danmark har unntak for leveringspliktige posttjenester tilbudt av Post Danmark. Andre tilbydere i Danmark må derimot svare mva. på konkurrerende tjenester.

EUs regelverk for mva. på posttjenester er fra 1977 (Rådets sjette direktiv) og bestemmelsene er ikke tilpasset dagens situasjon med private tilbydere og konkurranse i postmarkedet. De senere år har det derfor vært arbeidet innen EU for å modernisere regelverket. Det har imidlertid så langt ikke vært politisk enighet om nye regler, og det antas at det fortsatt vil være vanskelig å oppnå enighet blant alle medlemslandene om dette spørsmålet.

I mangel av klare regler tilpasset dagens markedssituasjon, har fokus den senere tid vært å få en entydig tolkning av hvordan de gjeldende reglene bør praktiseres. P.t. foreligger det en dom (april 2009) fra EU-domstolen i en sak mellom Storbritannia og TNT Post UK Ltd. som tyder på at leveringspliktige posttjenester (med visse unntak) tilbudt av en leverandør med leveringsplikt, skal unntas mva., mens konkurrerende operatører skal underlegges mva. fullt ut.

Hvis en slik tolkning blir stående, vil bl.a. Sverige og Finland komme under press for å tilpasse seg regelverket, dvs. å frita postselskapene med leveringsplikter for mva. på de leveringspliktige posttjenestene.

Mva-regler omfattes ikke av EØS-avtalen, og Norge vil isolert sett kunne fortsette gjeldende konkurransenøytrale praksis med mva. på alle posttjenester. I og med at de ulike postselskapene med leveringsplikter i økende grad konkurrerer i hverandres nasjonale hjemmemarkeder, bør likevel Norge følge utviklingen nøye, og vurdere å endre de norske mva-reglene dersom de øvrige nordiske landene innfører (fortsetter med i Danmarks tilfelle) unntak for pålagte leveringspliktige posttjenester.

Undervedlegg 1

Unntatt offentlighet.

Vedlegg 3

Tilleggsnotat fra styret til §10-planen 2010

25.10.2011

1 Innledning

I samsvar med vedtektenes §10 la styret i Posten Norge AS frem §10-planen 2010 for samferdselsministeren i mars 2010. I forbindelse med departementets arbeid med den nye eiermeldingen om Postens virksomhet, har departementet bedt styret om et tilleggsnotat til §10-planen med en oppdatert vurdering av hovedelementene i planen, herunder om markedsutviklingen samt selskapets strategiske retning, konsernstruktur, økonomi og rammebetingelser.

I det etterfølgende presenteres oppdaterte vurderinger av:

- Markedsutviklingen.
- Konsernets strategiske retning, herunder sentrale innsatsområder i siden §10-planen ble lagt frem i 2010 og fokusområder fremover.
- Oppnådde resultater innefor arbeidsmiljø, kvalitet og økonomi, samt forventninger til økonomisk utvikling fremover.
- Konsernstrukturen.
- Behov for endringer i rammebetingelser.

2 Markedsutvikling

I §10-planen 2010 ble utviklingen i markedene som Posten opererer i, oppsummert i følgende punkter (sitat):

- «Digitalisering og mer tilgjengelige elektroniske kommunikasjonsløsninger og tjenester gir kundene flere alternativer og endrer kundeadferden. Dette fører til reduserte volumer innen tradisjonell brevpost og banktjenester, og til at det markedsmessige grunnlaget for de konsesjonspålagte tjenestene og ekspedisjonsnettet i dagens form blir svekket. (…)
- Kundene ønsker individuelle løsninger og færre leverandører til et bredt spekter av tjenester. De store kundene blir også større, og i økende grad nordiske og internasjonale, og etterspør kommunikasjons- og logistikkløsninger som dekker hele Norden. Dette driver frem en konsolidering blant leverandørene som samordner løsninger og bygger leveransenettverk på tvers av landegrensene. I Norden er konkurranseforholdene skjerpet gjennom fusjonen mellom de nasjonale postselskapene i Sverige og Danmark. For å få hånd om innvolumer for videre distribusjon i Norge, blir det stadig viktigere med nordisk tilstedeværelse og internasjonale allianser.
- Flere postselskap i Europa har svart på markedsutviklingen og endringene i kundebehov ved å gå inn i nye forretnings- og markedsområder. Den forestående liberaliseringen av postmarkedet i EU og økt privatisering vil skjerpe konkurransen og kunne føre til sterkere konsolidering over landegrensene.
- Sterkere miljøbevissthet øker etterspørselen etter miljøvennlige produkter og tjenester, samtidig som myndighetene forventes å stille strengere miljøkrav kombinert med avgiftsincentiver og tilrettelegging for mer miljøvennlig transport.»

Disse endringsdriverne preger, og vil prege, markedsutviklingen fremover. Den siste tids utvikling i internasjonal økonomi og uro i finansmarkedene kan få konsekvenser for markedsutviklingen og ytterligere forsterke disse trendene. Utviklingen stiller Posten overfor stadig større utfordringer mht. kontinuerlig forbedring og effektivisering, nordisk dekning og internasjonal tilknytning, samt fornying og innovasjon i tjenestetilbudet. Dersom finansuroen internasjonalt skulle gå over i en ny nedgangskonjunktur, vil det svekke konsernets muligheter til å realisere vekst og tilfredsstillende lønnsomhet, og øke behovet for raskere omstillinger.

Innenfor *postsegmentet* faller de adresserte brevvolumene raskere enn tidligere forutsett, og A-brev faller raskere enn B-brev. Nye driveranalyser indikerer at de adresserte brevvolumene vil falle med omtrent 60 % fra 2008 til 2020. Allerede i 2011 vil reduksjonen fra 2008 være på omkring 20 %, dvs. en tredjedel av estimert fall frem mot

2020. Disse forventningene er på linje med forventningene til flere postselskaper i andre sammenliknbare land. Årsakene til denne utviklingen er økende substitusjonstakt til elektroniske løsninger. Digitale kommunikasjonsløsninger vurderes generelt som rimeligere, og i noen tilfeller også å gi en mer effektiv – og interaktiv – kommunikasjon. Store bedriftskunder har akselerert volumnedgangen ved en bevisst strategi for overgang til elektroniske alternativer. Overgangen vil påskyndes ytterligere ved offentlig sektors satsning på elektronisk kommunikasjon som for eksempel efaktura. Som følge av bedre tilgjengelighet til andre og enklere løsninger, fortsetter også banktransaksjonsvolumet i postkontornettet å falle.

Foreløpig tyder erfaringene fra liberaliseringen i EU-området på at store aktører ikke går sterkt inn i nye markeder. Utviklingen i elektronisk substitusjon er viktigere for konkurranseutviklingen, og fallende postvolumer har redusert attraktiviteten i å etablere konkurrerende postvirksomhet.

Innenfor *logistikksegmentet* er markedsutviklingen påvirket av flere langsiktige endringsdrivere som bidrar til markedsvekst. Eksempler på dette er flytting og sentralisering av produksjon, bedre infrastruktur, fjerning/reduksjon av grenser, økt informasjons- og teknologiinnhold i tjenestene og kundenes krav til tilgjengelighet, presisjon og kvalitet. Samtidig blir markedet påvirket av kortsiktige drivere som primært styres av konjunkturutviklingen i økonomien og påvirker etterspørsel, kapasitet, kapasitetsutnyttelse, marginer, tempo i strukturelle endringer, mv.

Lavkonjunkturen etter finanskrisen høsten 2008 slo raskt ut i lavere etterspørsel etter logistikktjenester. Samtidig har underliggende kostnader økt som følge av høyere drivstoffpriser og lønnsvekst. De kortsiktige lønnsomhetsutfordringene for logistikkaktørene har dermed vært betydelige. Fra høsten 2010 har markedet vist ny vekst som har fortsatt inn i 2011, men fremdeles på lavere volumnivå enn i 2008. Urolighetene i internasjonal økonomi skaper ny usikkerhet om markedsutviklingen og demper forventningene til vekst på kort sikt.

Konsolideringen på både kunde- og på leverandørsiden i logistikkmarkedet har fortsatt og dels blitt forsterket gjennom lavkonjunkturen. Det er et økende antall virksomheter som bygger nordiske strukturer og konsoliderer og sentraliserer sin operative virksomhet, og som i videreføringen av dette også outsourcer deler av sin logistikkjede og –organisasjon. Flere virksomheter i Norge flytter ut lager og logistikkstyring til Syd-Sverige og kjøper disse tjenestene fra eksterne leverandører. Stadig flere virksomheter etterspør én integrert og helhetlig logistikkløsning for Norden, ofte med kopling til inngående logistikk fra Syd-Europa, Øst-Europa og Asia. Særlig de større logistikkaktørene med internasjonale nettverk, tjener på denne utviklingen.

Pakkemarkedet i Norge og Norden fortsetter å vokse. Spesielt gjelder dette Business-to-Consumer (B2C)-markedet som drives av veksten i distanse- og netthandel. Pakkemarkedene har også vært rammet av lavkonjunkturen, men de pågående adferdsendringene som endrer innkjøpsvanene hos både privatpersoner og virksomheter, driver likevel frem en underliggende vekst. I 2009 vokste netthandelen i Norden med 17 %. Veksten fortsatte i 2010, og i første halvår 2011 er det registrert en vekst på nær 15 %. De fleste store aktørene i distansehandelsbransjen tilbyr sine tjenester til samtlige land i Skandinavia og til dels Norden, ofte med hovedkontor, lager og operasjonssenter i Sverige.

PostNord (fusjonerte Posten Sverige og Post Danmark) er klart ledende tilbyder av logistikktjenester til distansehandelsaktørene i Norden, med dominerende posisjoner i Sverige og Danmark og mer enn 4200 utleveringssteder i hele Norden. PostNord har styrket sin posisjon i det nordiske logistikkmarkedet ytterligere med flere oppkjøp, og er også en betydelig aktør i Norge gjennom eierskapet i Tollpost Globe.

Posten har opprettholdt sin relative markedsposisjon i det nordiske logistikkmarkedet gjennom lavkonjunkturen. Målt i omsetning er Posten nå nr. 4 i det nordiske logistikkmarkedet etter Schenker, DHL og DSV. Tilstedeværelsen og posisjonen i Norden har blitt styrket over tid gjennom oppkjøp og egenetablering. Utvidelsen av virksomheten har lagt til rette for betydelige synergigevinster. Det er imidlertid fortsatt nødvendig å forsterke produkt-/virksomhetsporteføljen for å kunne levere konkurransedyktige tjenester i tråd med etterspørselen fra viktige kunder. Plattformen i Sverige er under oppbygging og vil være sentral for å oppnå en robust nordisk posisjon.

3 Strategisk retning

Den strategiske retningen, ambisjonsnivåer og hovedstrategier for utviklingen av Posten Norge har vært fortløpende revidert og videreutviklet siden selskapsdannelsen, sist i en omfattende pro-

sess i 2009. Hovedinnholdet i de strategiske valgene er gjengitt i §10-planen 2010 der det fremgår at følgende hovedstrategier ligger til grunn for utviklingen av konsernet (sitat):

- «Posten skal utføre vårt samfunnsoppdrag i henhold til vedtatte krav.
- Posten skal betjene kundenes behov og være tilgjengelig der hvor kunden er.
- Posten skal utvikle selvstendig konkurransedyktighet innen våre satsinger i Norden
- Posten skal øke avkastningen fra de investeringer som er gjort innen vår tradisjonelle kjernevirksomhet, samtidig som vi fortsetter å investere i nordiske vekstområder for fremtidig styrke og lønnsomhet.
- Utvikle sterke, lønnsomme og bærekraftige posisjoner innen de områder hvor vi er engasjert.
- Posten skal arbeide for å hente ut kostnadsfordeler gjennom effektivisering, samordning av verdikjeden og implementering av konsernfelles produktivitetssystem.
- Posten skal ha en godt balansert virksomhetsportefølje som styrker evnen til å betjene kundenes behov. Porteføljen skal ha klare og tydelige fellestrekk ved rollen som tiltrodd tredjepart, måten vi fremtrer overfor kunder, våre driftsprinsipper, samt felles kultur og verdier.
- Posten skal bidra til konkurransedyktig avkastning for vår eier ved lønnsomhet og en verdiutvikling på nivå med de beste i bransjen.
- Posten skal utvikle gode og attraktive arbeidsplasser.»

Det er styrets vurdering at disse strategiene fortsatt er riktige for en fremtidsrettet utvikling av konsernet ut fra utviklingstrekkene i de markedene Posten opererer i. En gjennomgang i 2011 av utviklingen i de strategiske forutsetningene siden 2009, har bekreftet at de grunnleggende og langsiktige trender i markedsdrivere og konkurransesituasjon har utviklet seg som forventet. Samtidig som den underliggende markedsutviklingen tydelig viser nødvendigheten av konsistent å gjennomføre og lykkes med hovedstrategiene, har konjunkturutviklingen med finanskrise og påfølgende kraftig markedsnedgang også gjort gjennomføringen mer krevende. I likhet med alle andre aktører innen Postens virksomhetsområder har Posten måttet skjerpe innsatsen for lønnsomhetsforbedring ved å kapasitetstilpasse og omstille virksomheten.

Siden §10-planen ble lagt frem, har konsernet særlig arbeidet med følgende innsatsområder:

- *Forbedringsprogram i postsegmentet*

  Et omfattende forbedrings- og effektiviseringsprogram for den norske delen av postvirksomheten – Spinnakerprogrammet – ble i gangsatt i 2008. Pr. 1. halvår 2011 har programmet gitt en akkumulert effekt på om lag 2,2 milliarder kroner. Programmet omfatter flere ulike og kompletterende innsatsområder. Blant viktige tiltak er driftsettingen av den nye Østlandsterminalen som et nytt og effektivt nav i det nasjonale leveransesystemet for post. Gjennom økt maskinsortering og automatiseringsgrad har den nye Østlandsterminalen bidratt til mer effektiv produksjon og distribusjon i Østlandsområdet som, i kombinasjon med forbedret produksjonsstyring, har gitt en mer effektiv landslogistikk (mer effektiv hovedpostgang, færre terminaler, mindre behov for transport av post med fly). I tillegg til lavere kostnader og bedre regularitet har tiltakene også gitt positive miljøgevinster. En annen sentral del av Spinnakerprogrammet er implementering av systematisk metodikk og prosess for kontinuerlig forbedring (Konsernfelles produktivitetssystem, KFPS). KFPS involverer alle ansatte i fortløpende arbeid med å forbedre og effektivisere arbeidsprosesser og -rutiner. Gjennomføringen har gitt produktivitetsforbedringer og lagt til rette for en mer omstillingsdyktig organisasjon. Omleggingen av 124 postkontorer til Post i Butikk ble ferdigstilt i 2010. Postens ekspedisjonsnett består etter dette av omkring 1250 Post i Butikk og 179 postkontor. Spinnakerprogrammet og andre tiltak har bidratt til en betydelig resultatforbedring og tilfredsstillende marginutvikling innenfor postsegmentet siden 2008.
- *Forbedringsprogram i logistikksegmentet*

  Logistikksegmentet har ikke oppnådd målsatt marginforbedring i etterkant av finanskrisen/lavkonjunkturen. Resultatene har blitt påvirket av sterk konkurranse, økte transportkostnader og derpå følgende press på marginene samtidig med gjennomføring av krevende utviklingstiltak. I 2010 ble Spinnaker-programmet derfor utvidet til å omfatte lønnsomhetsforbedringsprosjekter i Logistikkdivisjonen. Dette omfatter blant annet et omfattende arbeid for å hente ut ytterligere synergigevinster og kostnadsfordeler gjennom samordning av verdikjedene for post, pakker og gods. Omleggingen innebærer en komplisert endringsprosess hvor en rekke ulike hensyn må håndteres og balanseres. Arbeidet pågår i henhold til plan, men det er fortsatt et stykke

igjen før de økonomiske gevinstene er fullt ut realisert. Det er anslått at denne delen av Spinnaker-programmet vil gi en kostnadsreduksjon på om lag 150 millioner kroner for logistikksegmentet. Når omleggingen er gjennomført, vil Posten få en langt mer effektiv og samordnet verdikjede for post, pakker og stykkgodsdistribusjon i Norge som i tillegg til lavere enhetskostnader, vil bidra til å opprettholde et godt og markedstilpasset servicenivå i hele landet. Det arbeides også med en rekke andre tiltak for å oppnå lønnsomhetsforbedring, herunder Konsernfelles produktivitetssystem (KFPS).

– *Satsning på lønnsom vekst i logistikksegmentet*

Konsernet har foretatt betydelige investeringer de senere årene for å legge grunnlaget for lønnsom vekst i Norden. I 2011 har Posten hatt omsetningsvekst fra bl.a. godstransport, lagervirksomhet, grenseoverskridende pakkevolumer, netthandel og hjemkjøring av varer. Etterspørselen øker etter helhetlige løsninger som kombinerer kompetanse og tjenester fra flere av Postens spesialister. Det er en rekke kunder som kjøper ulike kombinasjoner av tjenester fra Posten/Bring som lagring, godstransport, pakkedistribusjon og ekspressleveranser. 23 av konsernets 25 største kunder innen logistikksegmentet kjøpte tjenester fra tre eller flere av Postens spesialistområder i 2010. Distanse-/netthandelsbransjen er en sterkt voksende bransje som etterspør denne type helhetlige løsninger. Et viktig element i disse kundenes leverandørvalg er spisskompetanse om bransjespesifikke logistikkløsinger for å forbedre og effektivisere kundens verdikjede. Postens satsning i dette markedet styrker i sum Postens posisjoner og gir økt kapasitetsutnyttelse i Postens distribusjonsnettverk. Posten har fortsatt videreutviklingen av sine nordiske posisjoner innen logistikkområdet for å kunne følge utviklingen til kundene og betjene deres behov for nordiske distribusjonsløsninger. Postens statistikk over mottatte anbudsforespørsler innenfor logistikkområdet i 2010 viser at 60 % av forespørslene er for nordiske logistikk- og distribusjonsløsninger (Norge og ett eller flere nordiske land).

– *Fusjon mellom ErgoGroup AS og EDB Business Partner ASA*

Posten har gjennom en 15 års periode utviklet det opprinnelige Statens Datasentral til ett av de ledende IT-selskapene i Norge og Norden, samtidig som ErgoGroup har bidratt med lønnsomhet, verdiutvikling og tilførsel av viktig kompetanse til Posten. Da det åpnet seg en mulighet for å skape en ledende IT-aktør i Norden med norsk forankring gjennom en fusjon med EDB Business Partner ASA, fant styret at tiden var inne for en ny eierstruktur for ErgoGroup. Fusjonen gir grunnlag for skalafordeler og de beste forutsetningene for å hevde seg i konkurransen med internasjonale aktører i det nordiske markedet, og således et økt potensial for langsiktig verdiutvikling. Posten har en eierandel på 40 % i det fusjonerte selskapet, EDB ErgoGroup ASA, og er således selskapets største aksjonær.

– *Fortsatt HMS-satsning*

Postens mål er at ingen ansatte blir skadet eller syke som følge av arbeidet. Kontinuerlig arbeid med å redusere sykefravær, antall uføre og fraværsskader (HMS) er høyt prioritert i konsernet og har over tid gitt gode resultater. Blant annet er sykefraværet redusert fra over 9 % i 2006 til 7,4 % pr 3. kvartal 2011 (siste 12 mnd.). Det er imidlertid fortsatt potensialer for ytterligere forbedringer. I tillegg til kontinuerlig lederfokus og høyt aktivitetsnivå i det fortløpende arbeidet, arbeides det med å finne nye veier til enda bedre resultater.

– *Fortsatt satsning på samfunnsansvar*

Posten har videreført sin innsats mot to hovedområder når det gjelder samfunnsansvar; miljø og mangfold/integrering. Det er satt ambisiøse mål for miljøsatsningen; Posten skal ta et miljølederskap i sine bransjer og har etablert handlingsplaner som skal bidra til å redusere CO_2-utslippene med 30 % fra 2008 til 2015. Siden §10-planen 2010 er det lagt ned betydelig innsats i å legge til rette for realisering av disse handlingsplanene. Posten har også sluttet seg til FNs initiativ for samarbeid med næringslivet om en bærekraftig utvikling (Global Compact) og integrerer initiativets ti grunnleggende prinsipper for bærekraftig utvikling i konsernet. Dette følges opp i konsernets rapportering som fra 2010 er utvidet til å omfatte en samlet års- og bærekraftsrapport basert på rammeverket til det globale rapporteringsinitiativet Global Reporting Initiative (GRI).

– *Lansering av digital postkasse og postsystem*

Våren 2011 lanserte Posten digital postkasse i Norge – Digipost. Posten har vært og er en betrodd tredjepart for distribusjon av brev. Når kommunikasjonen i stadig større grad går digitalt, er det naturlig og nødvendig at Posten tar del i denne utviklingen. Den digitale postkassen kommer i tillegg til den tradisjonelle,

fysiske postkassen, og vil gjøre det enklere for privatpersoner og private og offentlige virksomheter å sende, motta, behandle og arkivere post i én digital postkasse. Dette er en langsiktig og viktig satsning for Posten. Posisjonen til Digipost utfordres bl.a. av den danske eBox som er 50 % eiet av svensk/danske PostNord.

Hovedfokus og innsatsområder i gjennomføringen av Postens hovedstrategier vil fremover være fokusert på følgende områder:

- Fortsette forbedringsarbeidet og tilpasning av postvirksomheten: Den negative utviklingen i brevvolumene har blitt møtt med effektivisering/kostnadsreduksjon gjennom Spinnakerprogrammet og andre tiltak. Dette arbeidet vil fortsette. Stadig lavere brevvolumer innebærer imidlertid at det ikke vil være tilstrekkelig potensial innenfor eksisterende rammebetingelser til å sikre lønnsomhet i postsegmentet over tid. I forbindelse med ny konsesjon til Posten bør samfunnspålagte servicekrav vurderes opp mot behovet for statlig kjøp.
- Videreutvikle Digipost som et tilgjengelig, sikkert og effektivt digitalt nasjonalt postsystem og samtidig å bygge en god strategisk posisjon for Posten i en digital verden.
- Videreutvikle brevets rolle og bruk i fremtidens kommunikasjon mellom mennesker og bedrifter. Dette skal skje ved å tydeliggjøre brevets effekt i en sammensetning av ulike kommunikasjonsvirkemidler og ved å utvikle produktegenskaper som forbedrer verdien.
- Etablere lønnsomhet og en bærekraftig posisjon for den svenske postvirksomheten.
- Fullføre arbeidet med en ny samordnet verdikjede i Norge for post, pakker og stykkgods, samt gjennomføre lønnsomhetsforbedringer for logistikkvirksomhetene etter mønster av Spinnakerprogrammet i postsegmentet.
- Styrke og videreutvikle Postens nordiske posisjoner innen logistikkområdet for å kunne følge utviklingen til Postens kunder og betjene deres behov for nordiske distribusjonsløsninger. Dette skal gi Posten lønnsom vekst og en konkurransedyktig avkastning for Postens eier, bedre betjening av kundenes behov, bærekraftig utvikling av Postens tilbud samt opprettholde og bedre Postens posisjoner i Norge.
- Videreføre utviklingen av Postens evne til å markedsføre og levere helhetlige, kundetilpassede og fremtidsrettede logistikkløsninger til markedet generelt og for ulike bransjebehov.
- Videreføre arbeidet med innarbeiding av Postens to merkevarer Posten og Bring. Implementere klare og tydelige fellestrekk i hele virksomheten ved rollen som tiltrodd tredjepart, måten vi fremtrer på overfor kunder, våre driftsprinsipper og felles kultur og verdier.
- Videreutvikle Postens internasjonale samarbeidsnettverk og partnerskap for å sikre inngående internasjonale post-, pakke- og godsvolumer til Postens nordiske og norske distribusjonsnettverk og samtidig tilby presis, pålitelig og effektiv internasjonal distribusjon for Postens norske og nordiske kunder.
- Videreføre arbeidet med gjennomføring av tiltak for å redusere sykefravær og arbeidsskader.
- Videreføre arbeidet med å styrke Postens samfunnsansvar særlig ved gjennomføring av Postens ambisiøse miljøstrategi og videre utvikling av konsernet som en attraktiv arbeidsplass med et mangfoldig og inkluderende arbeidsmiljø.

4 Oppnådde resultater – arbeidsmiljø, kvalitet og økonomi

4.1 Arbeidsmiljø

Posten viderefører satsningen på Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS), og det arbeides kontinuerlig og målrettet for å redusere sykefraværet, uføre og fraværsskader. Konsernets sykefravær var 7,8%[1] i 2010, en reduksjon på 0,3 %-poeng i forhold til 2009. Pr. 3. kvartal 2011 var sykefraværet ytterligere redusert til 7,4 % (siste 12 mnd).

Uføreandelen i morselskapet var 1,5% i 2010, en økning fra 1,1% fra året før. Pr. 3. kvartal 2011 var uføreandelen på 1,4%.

Posten har også videreført innsatsen for å redusere fraværsskader, og har særlig fokusert på å bygge en sikkerhetskultur. Innsatsen har påvirket H-verdien i konsernet positivt. Som følge av 72 færre skader i 2010, ble H-verdien 12,0 mot 13,7 året før. Pr. 3. kvartal 2011 var H-verdien 11,7 (siste 12 mnd.).

4.2 Kvalitet

I 2010 ble fremsendingen av A-brev påvirket av en værhard vinter, askeskyer, nattestengte flyplasser i deler av året og flytting til den nye Østlandsterminalen. Fremsendingskvaliteten for A-brev for året totalt ble 83,5%, mot konsesjonskravet på 85%.

[1] Eksklusive ErgoGroup

Figur 3.1 Utvikling i sykefravær i konsernet (eksklusive ErgoGroup) og i arbeidslivet generelt

Figur 3.2 Fremsendingskvalitet for A-post – andel fremme over natt (rullerende 12 mnd)

De øvrige fem av seks konsesjonskrav for leveringskvalitet ble innfridd med god margin.

Pr. 3. kvartal 2011 ble 86,0 % av A-posten levert over natt, og fremsendingskvaliteten var således tilbake på et tilfredsstillende nivå. Også i 2011 har kvaliteten vært påvirket av nattestengt flyplass i Tromsø.

4.3 Resultatutvikling 2008-2010

Konsernets omsetning ble redusert med 1 489 MNOK fra 2008 til 2010, tilsvarende 6,2 %, hvorav 745 MNOK (-5,8 %) i morselskapet, i hovedsak pga. fall i adresserte brevvolumer og banktransaksjoner i ekspedisjonsnettet, lavkonjunktur og lav aktivitet i logistikkmarkedet.

Til tross for betydelig volumfall innenfor postsegmentet i tillegg til løpende lønns- og kostnadsvekst, ble resultatet fra driften forbedret fra 2008 til 2010, jf. nøkkeltall i Vedlegg 1. Gevinster fra forbedringsprogrammet Spinnaker har bidratt vesentlig til forbedringen. Resultatforbedringen i 2010 var dels relatert til engangseffekter, hovedsakelig inntektsføring på 759 mill. kroner i forbindelse med

overgang til ny AFP-ordning per 1.1.2011. Resultatene er imidlertid ikke tilfredsstillende og skal forbedres ytterligere for å oppnå eiers avkastningskrav ved å gjennomføre de strategiske tiltakene som er beskrevet ovenfor i kap. 3.

Etter fusjonen mellom ErgoGroup AS og EDB Business Partner ASA i 2010, fremgår ikke IT-området som et eget segment i Postens konsernregnskap. Postens eierandel i det sammenslåtte selskapet utgjør 40%, og behandles regnskapsmessig som et tilknyttet selskap. Sammenligningstall vedrørende resultat og nøkkeltall for perioden 2008 – 2010 er omarbeidet slik at det kun viser videreført virksomhet.

I forbindelse med fusjonen ble Postens eierandel vurdert til børsverdi for aksjene mottatt som fusjonsvederlag. Dette medførte et bokføringsmessig tap for konsernet som er klassifisert som «ikke videreført virksomhet» i 2010.

Historisk utvikling i konsernets omsetning fra 1990 er vist i Figur 3.3 nedenfor. Postsegmentets andel av omsetningen er de siste ti år gått ned fra 75 % i 2000 til 43 % i 2010, mens logistikk er økt til 57 %. Logistikk stod for hele økningen på ca. 65 % fra 2000 til 2010.

Konsernets virksomhet utenfor Norge økte omsetningen med 4 % fra 2009 til 2010, jfr. Figur 3.4, og utgjorde i 2010 26,5 % av konsernets omset-

Figur 3.3 Utvikling i segmentenes andel av konsernets omsetning (eksklusive ErgoGroup)

Figur 3.4 Driftsinntekter fra utenlandske selskaper 2003-2010 (MNOK) (eksklusive ErgoGroup)

Figur 3.5 Segmentenes driftsresultat etter engangseffekter 2008-2010 (EBIT[1]) (MNOK)

[1] Resultater for 2008 er iht tidligere organisering

Figur 3.6 Konsernets bemanningsutvikling (årsverk, ekskl. ErgoGroup) 2008 – 2010

ning. Logistikk har høyest utenlandsandel med 37,5 % i 2010.

Spinnakerprogrammet har bidratt til betydelig resultatforbedring i postsegmentet, jf. Figur 3.5, og til at Posten totalt sett har kommet godt ut av lavkonjunkturen. Akkumulert effekt av programmet siden oppstarten i 2008, var omkring 2,0 mrd kroner ved utløpet av 2010. Målsetningen for Spinnaker-programmet er å oppnå en akkumulert gevinst (reduserte kostnader, økte inntekter) på 2,3 mrd kroner innen 2012. Bring Citymail i Sverige har ikke hatt tilfredsstillende resultatutvikling. Det gjennomføres omfattende tiltak for å bedre lønnsomheten. Resultatforbedringene innenfor postsegmentet har bidratt til tilbakebetaling av en betydelig andel av statlig kjøp for 2009 og 2010. Mottatt statlig kjøp for hhv. 2009 og 2010 basert på etterberegningen utgjorde hhv MNOK 211 og 116.

A- og B-brevpostvolumene falt kraftig både i 2009 og 2010 (10,1 % i 2009 og 7,2 % i 2010), og fortsetter å falle. Etter mange år med strukturelle omlegginger og rasjonalisering, vil det bli stadig mer krevende å ta ut ytterligere effektiviseringsgevinster i postsegmentet uten mer fleksible samfunnspålagte krav til leveringspliktige tjenester og nettstruktur.

Logistikksegmentet har ikke hatt en tilfredsstillende resultatutvikling og er påvirket av sterk konkurranse, økte transportkostnader og press på marginer. Resultatene er også negativt påvirket av streiken i transportbransjen, oppstartskostnader knyttet til et nytt logistikksenter på Berger, samt satsningen på nye togtransportløsninger. Som beskrevet ovenfor, er det iverksatt en rekke forbedringstiltak for å utnytte stordriftsfordeler og sikre bedre lønnsomhet fremover.

Kostnadseffektivisering og tilpasning til et lavere aktivitetsnivå i markedene har redusert bemanningen i videreført virksomhet med 2 337 årsverk fra 2008 til 2010. Til tross for at omsetningen totalt sett er noe redusert, er omsetningen per årsverk økt, jf. Figur 3.6 og Figur 3.7.

I 2010 Posten ble ilagt en bot på MEUR 12,89 (omkring MNOK 100) i forbindelse med tidligere eksklusivitetsklausuler i avtalene om Post i Butikk fra 2000 – 2006. Posten er uenig i vedtaket og har bragt saken inn for EFTA-domstolen med krav om at vedtaket kjennes ugyldig. Anklageren, det tyske logistikkselskapet Schenker, har sendt inn stevning med krav om at Posten betaler erstatning oppad begrenset til MNOK 460. Saken er stilt i bero inntil EFTA har behandlet anken fra Posten om ESA-boten. Posten fastholder at det ikke grunnlag for erstatningskravet.

Det ble ikke utbetalt utbytte for regnskapsåret 2009. I 2011 ble det utbetalt utbytte på MNOK 138 knyttet til regnskapsåret 2010.

Store investeringer i Østlandsterminalen og ny teknologi reduserte konsernets kontantstrøm. Oppgjør av lån til ErgoGroup etter fusjonen med EDB Business Partner, samt salg av eiendom, har likevel bedret konsernets likviditetssituasjon og fremmedkapitalfinansieringen er redusert. Egenkapitalandelen var 34,9 % per 31.12. 2010. Det ble ikke foretatt nye oppkjøp i 2009 og 2010.

Figur 3.7 Omsetning per årsverk 2008 – 2010, ekskl. ErgoGroup (MNOK)

4.4 Forventninger til økonomisk utvikling 2011-2013

Styrets forventninger til konsernets økonomiske utvikling er basert på en videreføring av gjeldende konsernstrategier som beskrevet i §10-planen 2010 og med de prioriteringer som fremgår av kap. 3 foran.

Postsegmentet preges av betydelig volumfall for adresserte brevprodukter. Gevinster fra Spinnaker-programmet og andre tiltak har bidratt til tilfredsstillende resultatutvikling i 2011, men det forventes at volumfallet vil føre til resultatnedgang i årene fremover. Volumfallet møtes med omstilling og kontinuerlig kostnadseffektivisering så langt det er mulig innenfor gitte samfunnspålagte krav. Etter flere år med omfattende effektivisering, er det imidlertid begrenset potensial for ytterligere kostnadsreduksjoner uten endringen i regulatoriske rammebetingelser. I forventningene til resultatene fremover er det lagt til grunn at bankplikten i sin nåværende form avvikles og at Posten kan gjennomføre fortsatt omstilling av ekspedisjonsnettet gjennom konvertering fra egendrevne postkontor til Post i Butikk (jf. kap. 6). Lønnsomhetsutviklingen er for øvrig avhengig av at staten kompenserer merkostnadene knyttet til bedriftsøkonomisk ulønnsomme samfunnspålagte oppgaver gjennom statlig kjøp-ordningen.

Posten anser at satsningen på et digitalt postsystem – Digipost – har et betydelig potensial på sikt, og staten kan bidra til realisering av dette potensialet dersom det offentlige tar i bruk Digipost som løsning. Bring Citymail Sweden vil forbedre lønnsomheten gjennom mer effektiv drift og volumoppgang gjennom økte markedsandeler.

Logistikksegmentet viser vekst i 2011, samtidig som markedet preges av hard konkurranse og prispress. Kombinert med økte transportkostnader, har dette resultert i svakere marginer. Resultatet har også blitt negativt påvirket av kostnader til nye satsninger som nytt logistikksenter på Berger, nye togløsninger og ekspansjon innenfor pakkevirksomheten. Resultatmarginen innenfor logistikksegmentet har derfor ikke utviklet seg tilfredsstillende i 2010 og 2011. Gjennomføring av forbedringsprogrammer skal bidra til at logistikksegmentet oppnår en betydelig resultatforbedring i 2012 og 2013.

Posten vil fortsette videreutviklingen av Postens nordiske posisjoner innen logistikksegmentet for å kunne følge utviklingen til Postens kunder og betjene deres behov for nordiske distribusjonsløsninger. Dette skal gi Posten lønnsom vekst og en konkurransedyktig avkastning for Postens eier, bedre betjening av kundenes behov, samt opprettholde og bedre Postens posisjoner i Norge.

Det er usikkerhet knyttet til konjunkturutviklingen fremover, og dette vil kunne påvirke resultatutviklingen. Skulle finansuroen internasjonalt gå over i en ny nedgangskonjunktur, vil det svekke konsernets muligheter til å realisere vekst og tilfredsstillende lønnsomhet.

Kostnadseffektivisering og realisering av operative synergier vil føre til ytterligere reduksjon i bemanningen i konsernets eksisterende virksomhet.

Både driftsrasjonalisering og forretningsutvikling innen eksisterende virksomhet krever investeringer og medfører omstillingskostnader.

Vekststrategien i Norden vil gjennomføres gjennom vekst i eksisterende virksomheter og oppkjøp av virksomheter som passer inn i porteføljen til konsernet. Konsernet anses med de forventninger til markedsutviklingen som legges til grunn, å ha en tilfredsstillende finansiell kapasitet til å gjennomføre planlagte investeringer i eksisterende virksomhet og nye strategiske investeringer. Den finansielle handlefriheten vil imidlertid være svært sensitiv for konjunkturutviklingen og forutsetter utbetaling av statlig kjøp i henhold til konsesjonen.

Postens resultater vil inkludere en resultatandel fra EDB ErgoGroup (tilsvarende 40% eierandel). Aksjekursen til EDB ErgoGroup vil være utsatt for svingninger. Posten forventer en langsiktig god verdiutvikling på eierandelen i EDB ErgoGroup.

Nøkkeltallene i prognosen fremgår av Vedlegg 2 (unntatt offentlighet).

5 Konsernstruktur

For å gjenspeile konsernets utvikling ble divisjonsstrukturen i Posten endret i 2010. Logistikksegmentet som nå utgjør det største virksomhetsområdet ble splittet i to divisjoner, mens postsegmentet ble samlet i én divisjon med et helhetlig ansvar for marked og drift. Etter fusjonen mellom ErgoGroup AS og EDB Business Partner ASA i 2010, er ErgoGroup er ikke lenger et eget segment og heleid datterselskap, men et tilknyttet selskap hvor Posten eier 40%. Posten påvirker utviklingen av EDB ErgoGroup ASA gjennom å være representert i selskapets styre. Etter endringene i 2010 har konsernet tre divisjoner og tre konsernstaber. Konsernledelsen består av konsernsjefen og seks konserndirektører, jf. figuren nedenfor.

Figur 3.8

Divisjon Post har ansvaret for brevprodukter og banktjenester, Postens distribusjonsapparat og kundebetjening gjennom salgs- og servicenettet, samt satsingen på et nytt digitalt postsystem (Digipost). Morselskapets postvirksomhet fremkommer under merkevarene Posten og Bring mail. I tillegg inngår selskapene Bring Citymail Sverige og Bring Dialog.

Divisjon Logistikk har kunde- og inntektsansvaret for pakker og gods (Posten, Bring Parcels og Bring Cargo) i tillegg til ansvaret for produksjonsapparatet, inklusive hovedpostgangen i Norge.

Divisjon Logistikkløsninger omfatter spesialistområdene lagertjenester (Bring Warehousing), ekspressleveranser (Bring Express), temperaturregulert logistikk (Bring Frigo) og 4PL-tjenester (fjerdepartslogistikk) (Bring Supply Services), samt Brings virksomhet i Danmark.

6 Konkurransedyktige rammebetingelser – oppdaterte vurderinger

Fallende brevvolumer og et svekket markedsmessig grunnlag for de konsesjonspålagte tjenestene og ekspedisjonsnettet, vil innebære tiltakende lønnsomhetsutfordringer for Posten i årene fremover og at behovet for statlig kjøp vil øke. I §10-planen 2010 ble det anbefalt at det gjennomføres (sitat)

> «en politisk vurdering av om konsesjonskravene til Postens service er på linje med de faktiske behovene i samfunnet, og om den samfunnsmessige nytten står i rimelig forhold til kostnadene. I forbindelse med ny konsesjon til Posten bør samfunnspålagte servicekrav vurderes opp mot behovet for statlig kjøp.»

§10-planen 2010 belyste følgende konsesjonspålagte tjenester:
- Plikten til å tilby banktjenester,
- krav til tjenester og struktur i ekspedisjonsnettet, og
- 6-dagers postomdeling i uken.

Behovene for endring har blitt ytterligere forsterket med den senere utviklingen i kundenes etterspørsel i postsegmentet og i konkurrenters posisjonering i det norske pakkemarkedet. I samme retning peker utredningen for departementet fra Oslo Economics som konkluderte med at behovet for statlig kjøp kan øke til nærmere 2,5 mrd. kroner frem mot 2020 hvis gjeldende rammebetingelser videreføres. Beregningene er avhengig av en rekke forutsetninger, herunder volumutvikling, prisutvikling, lønnsvekst mv. Etterberegnet statlig kjøp for 2009 ble lavere enn utgangspunktet for denne analysen, og det skulle isolert sett tilsi noe lavere nivå på statlig kjøp i 2020 enn analysen viser. På den annen side viser utviklingen nå et større volumfall for adresserte brev enn det som var forutsatt i analysen, hvilket kan bidra til økt behov for statlig kjøp.

Videre vises det til at departementet utreder endring av bankplikten. I denne sammenheng har Copenhagen Economics i en underlagsrapport konkludert med at plikten kan avvikles helt eller erstattes med en mer målrettet ordning sosialt og geografisk for å betjene marginale kundegrupper med særlige behov. En slik målrettet løsning må konkretiseres nærmere, og Posten vil kunne medvirke til realisering gjennom omdelingsnettet, forutsatt at staten kompenserer merkostnadene på anslagsvis 30-50 MNOK årlig. Basert på høringsutkastet til ny konsesjon fra september 2011 og forslag til statsbudsjett 2012, legger Posten til grunn at bankplikten i sin nåværende form blir avviklet. Med de utredninger som departementet har gjennomført, bør det legges til rette for en endelig politisk avklaring i forbindelse med eiermeldingen.

6.1 Struktur og tjenestetilbud i postkontornettet

I §10-planen ble det fremlagt en optimal struktur for ekspedisjonsnettet bestående av totalt minst samme antall enheter som i gjeldende nett, eventuelt ytterligere 100-200 flere enheter avhengig av lokale markedsforhold. Løsningen var basert på tre differensierte konsepter og forutsatte minst ett fast ekspedisjonssted med alle leveringspliktige tjenester i hver kommune som fastsatt i konsesjonen:
- *Postkontor*
  50-75 enheter for privat- og bedriftsmarkedet med komplett produkt- og tjenestesortiment og som hovedprinsipp lokalisert sentralt i de største byene.
- *Post i Butikk*
  480-525 enheter for privat- og SMB-markedet med tilbud om alle leveringspliktige tjenester og et utvalg tilleggstjenester for SMB-markedet (dels en videreutvikling av dagens løsning).
- *Nytt 3. partskonsept med enklere service («PiB Enkel»)*
  850 – 1050 enheter primært for privat- og SMB-markedet med tjenestetilbud drevet av

kundebehov og hovedvekt på utlevering av pakker og større brevsendinger, dvs. ikke tilbud av alle leveringspliktige tjenester.

Det ble understreket at det nye tredjepartskonseptet primært ville bli innrettet for å møte endrede kundebehov og økt konkurranse fra nye B2C-konsepter i markedet, samt for å oppnå en bedre markedsmessig og geografisk dekning for Posten lokalt og regionalt. Med fortsatt bankplikt ble det antatt at det ville være nødvendig å opprettholde om lag 130-150 egendrevne postkontor, mens antall punkter totalt og antall med alle leveringspliktige tjenester ville bli omtrent det samme som anbefalt uten bankplikt.

Posten har etter §10-planen ble lagt frem, gjennomført utprøving av PiB Enkel-konseptet i fire piloter, samt arbeidet videre med markedsmessige vurderinger, kostnadsvurderinger og konsepttilpasninger for å kunne definere prinsipper for en langsiktig, forretningsmessig bærekraftig struktur for ekspedisjonsnettet totalt sett. Dette arbeidet danner grunnlag for følgende konklusjoner og justerte anbefalinger til videre utvikling av ekspedisjonsnettet:

- Kundetilfredsheten med Post i Butikk (PiB) er høy, konseptet er vesentlig mindre kostnadskrevende å drifte enn egendrevne postkontor og gir Posten større driftsmessig og kostnadsmessig fleksibilitet. Ytterligere konvertering fra egendrift til PiB er videre en forutsetning for å realisere kostnadsgevinstene ved en avvikling av bankplikten.
- Erfaringene viser at PiB er bedre egnet enn egendrevne postkontor til å møte den økende konkurransen i pakkemarkedet, samt at de er en god løsning også for håndtering av store transaksjonsvolumer. Samtidig innebærer godtgjørelsesordningen til PiB at Posten har stor strukturell fleksibilitet ved at det i liten grad følger faste kostnader ved å etablere flere PiB'er (eller «PiB Enkel»).
- På sikt vil derfor en forretningsmessig optimal løsning innebære at Postens faste ekspedisjonsnett i all hovedsak baseres på tredjepartsdrift. På kort sikt og med avvikling av banktjenester i nettet, tilsier en oppdatert bedriftsøkonomisk vurdering at antallet egendrevne postkontor bør reduseres til maksimalt 30 (tilsvarer antallet som, eksklusive bank, håndterer større transaksjonsvolumer enn de største PiB'ene i dag). Dette kan skje gjennom konvertering til én eller flere PiB for hvert postkontor som avvikles, eventuelt supplert med «PiB Enkel». Det endelige antallet vil imidlertid måtte fastsettes ut fra tilgjengelighet og egnede alternativer. Med fortsatt bankplikt vil det være nødvendig med et noe høyere antall egendrevne postkontor i stedet for PiB for å håndtere banktransaksjoner.
- Nytt tredjepartskonsept, «PiB Enkel», vil i all hovedsak tilby pakkeutlevering i konsumentmarkedet (B2C) og først og fremst som et supplerende avlastnings-/forsterkningspunkt i ekspedisjonsnettet. Konseptet må imidlertid vurderes nærmere før omfang og kriterier for etablering fastsettes, bl.a. med grunnlag i pilotevalueringen i løpet av høsten. Vurderingene så langt tilsier at forutsatt bortfall av bankplikten, vil Posten konvertere færre Post i Butikk til «PiB Enkel» enn det som ble lagt til grunn i §10-planen, og konverteringen vil skje gradvis over tid.
- Samlet sett vil dekning og antall enheter i nettet forbli minst på samme nivå som i dag, og antall egendrevne postkontor og PiB til sammen minst like høyt som det som ble lagt til grunn i §10-planen 2010.
- Konsesjonens krav til tilgjengelighet til leveringspliktige tjenester oppfylles gjennom egendrevne postkontor og PiB. Konvertering til «PiB Enkel» vil således bare være aktuelt i tettbygde strøk der konsesjonens krav likevel oppfylles gjennom tettheten av postkontor/PiB.
- Samtidig som konkurranseforholdene har blitt og vil bli langt mer krevende, fremstår erfaringene med tredjepartsdrift etter 10 år med Post i Butikk-løsninger som gode og veldokumenterte, både ut fra kundehensyn, hensyn til oppfyllelse av konsesjonskrav og til lokal infrastruktur og Postens økonomi. Både disse erfaringene, dynamikken i markedet og Postens erfaring med å gjennomføre gode omstillingsprosesser innebærer at den videre utviklingen av ekspedisjonsnettet ikke har den samme samfunnsmessige eller prinsipielle betydning som det ble vurdert å ha da PiB-løsningen ble introdusert. Styret anbefaler derfor at det vurderes om praksisen med stortingsbehandling av endringer i strukturen før de kan gjennomføres, bør erstattes av en praksis hvor dette behandles politisk av Samferdselsdepartementet. Styret vil uansett fremlegge for samferdselsministeren alle saker som antas å være av vesentlig samfunnsmessig eller prinsippiell betydning i henhold til § 10 i selskapets vedtekter.

6.2 Omdeling 6 dager i uken

I §10-planen 2010 ble det fremholdt at lørdagsomdeling i sin helhet er ulønnsom og at dette konsesjonskravet må finansieres av statlig kjøp. Det ble videre vist til at volumet på lørdag er omtrent halvparten av volumet av adresserte brev på øvrige ukedager og at store avsenderkunder ikke oppfatter omdeling på lørdag som viktig. I tillegg gjør overgangen til elektroniske alternativer at behovet for å sende og motta post på lørdager, reduseres. Disse vurderingene gjelder fortsatt, og har blitt bekreftet av fortsatt fall i brevvolumet og oppdaterte prognoser om utviklingen fremover mot 2020. Ved full avvikling av lørdagsomdeling kan Postens kostnader reduseres med ca. 400 MNOK årlig (anslag for 2012).

Dagsaviser uttrykker imidlertid et behov for omdeling på lørdager. Avisene dekker imidlertid om lag 80 % av avisdistribusjonen selv, mens de resterende 20 %, hovedsakelig i distriktene, omdeles av Posten. Dagens generelle krav om lørdagsomdeling er således overdimensjonert og langt mer kostnadskrevende enn avisene er villige til å betale for, og merkostnadene bæres av staten gjennom statlig kjøp. På denne bakgrunn har Posten utviklet en alternativ løsning der avisenes behov kan ivaretas samtidig som 75-85 % av innsparingen ved full avvikling av lørdagsdistribusjon, realiseres.

Løsningen bygger på følgende hovedelementer:

- Alle aviser innleveres lokalt til Postens omdelingsenheter. I dag innleveres om lag halvparten av avisvolumet lokalt, hvorav en stor del trykkes andre steder i landet. Andelen lokalinndelt er økende. Det foreligger allerede transportløsninger som legger godt til rette for at også det øvrige volumet kan innleveres lokalt.
- Ved å begrense avisomdeling på lørdag gjennom Posten til de strøk av landet som ikke fullt ut dekkes av avisene selv, kan kostnaden begrenses ytterligere. Ca. 10 % av volumet som i dag distribueres med Posten, vil med denne løsningen flyttes over til avisenes egne nettverk.

Dersom en slik løsning forankres som konsesjonskrav til Posten, må Posten få kompensert eventuelle udekkede merkostnader gjennom statlig kjøp.

Behov for lørdagsdistribusjon av biologiske preparater og medisiner kan ivaretas uavhengig av konsesjonskrav til Posten ved bud/ekspresspakker og lokale løsninger som eventuelt omfatter Postens landposttjeneste.

6.3 Krav til gode omstillingsprosesser

Som beskrevet i § 10-planen 2010, har Posten opparbeidet betydelig erfaring fra omfattende omstillingsprosesser de siste årene. Omstillingene gjennomføres i nært samarbeid med de ansattes organisasjoner både i forberedelses- og implementeringsfasen, basert på gjeldende omstillings-/virkemiddelavtale. Det legges stor vekt på oppfølging av de ansatte som berøres.

I forslaget til statsbudsjett for 2012 fremgår det at Samferdselsdepartementet tar sikte på å legge fram forslag om endringer i Postens plikt til å tilby grunnleggende banktjenester i postnettet primo 2012. Det legges til grunn at dette vil føre til en betydelig reduksjon i behovet for statlig kjøp av post- og banktjenester. Posten presiserer imidlertid at økonomiske effekter av endringer i bankplikten ikke vil kunne inntreffe fra begynnelsen av året slik det er lagt til grunn i forslag til bevilgning av statlig kjøp. Ytterligere konvertering fra egendrift til PiB er en forutsetning for å realisere kostnadsgevinstene ved en avvikling av bankplikten. Disse omstillingene berører en rekke av Postens medarbeidere og må forberedes og gjennomføres på en ordentlig og forsvarlig måte.

Posten mener at kravet til gode omstillingsprosesser bør hensyntas i beregningen av statlig kjøp ved å legge til grunn at kostnadsgevinstene vil realiseres gradvis i takt med innfasingen av ny struktur.

Vedlegg 1:

Tabell 3.1 Resultat- og balanseutvikling 2008-2010* for konsernet. Nøkkeltall.

		2008	2009	2010
RESULTAT				
Driftsinntekter	mill. kr	23 940	22 613	22 451
Årlig vekst i driftsinntekter	%	5,6	-5,5	-0,7
Driftsresultat (EBIT)	mill. kr	-14	248	1 630
Resultat før skatt fra videreført virksomhet	mill. kr	-139	22	1 491
Årsresultat	mill. kr.	-28	118	276
Lønnsomhet og rentabilitet				
Beregnede nøkkeltall inkl. engangseffekter, nedskrivninger og andel resultat fra tilknyttede selskap:				
EBIT margin[1]	%	-0,1	1,1	7,3
Resultatmargin[2]	%	-0,6	0,1	6,6
Rentabilitet på investert kapital[3]	%	-0,2	4,0	27,3
Egenkapitalrentabilitet etter skatt for videreført virksomhet	%	-3,8	-0,3	18
Egenkapitalrentabilitet etter skatt[4]	%	-0,5	2,3	5,2
Beregnede nøkkeltall ekskl. engangseffekter, nedskrivninger og andel resultat fra tilknyttede selskap:				
Driftsresultat (EBIT) før engangseffekter, nedskrivninger og andel resultat fra tilknyttede selskap[5]	mill. kr	275	772	944
EBIT margin	%	1,1	3,4	4,2
Rentabilitet på investert kapital	%	4,8	12,4	15,8
Kapital og likviditet				
Kontantstrøm fra driften	mill. kr	1 342	1 988	1 123
Investeringer eksklusiv oppkjøp	mill. kr	1 966	1 385	651
Totalkapital	mill. kr	19 516	18 441	15 767
Egenkapital	mill. kr	5 160	5 214	5 501
Egenkapitalandel[6]	%	26,4	28,3	34,9
Gjeldsgrad[7]		0,8	0,6	0,3

1 EBIT margin: EBIT/driftsinntekter

2 Resultatmargin: Ordinært resultat før skatt/driftsinntekter

3 Rentabilitet på investert kapital: EBIT/gjennomsnittlig investert kapital. Investert kapital: Immaterielle eiendeler+varige driftsmidler+netto arbeidskapital

4 Egenkapitalrentabilitet etter skatt: Årsresultat/gjennomsnittlig egenkapital

5 EBIT før engangseffekter, nedskrivninger og andel resultat fra tilknyttede selskap: Driftsresultat eksklusiv gevinst/tap ved salg av anleggsmidler mv., omstillingskostnader, kostnad ved overgang til ny pensjonsordning, nedskrivninger og inntektsføring negativ goodwill

6 Egenkapitalandel: Egenkapital/totalkapital

7 Gjeldsgrad: (Rentebærende gjeld-likvide midler)/sum egenkapital

* Merknad: Som en følge av EDB ErgoGroup-fusjonen er ikke IT lenger et eget segment i Posten-konsernet. Postens eierinteresser i det sammenslåtte selskapet behandles regnskapsmessig som et tilknyttet selskap. Sammenligningstall i tabellen vedrørende resultat, nøkkeltall og kontantstrøm er omarbeidet slik at de kun viser videreført virksomhet, mens i henhold til IFRS er sammenligningstall i balansen ikke omarbeidet.

Vedlegg 2:

Unntatt offentlighet.

Vedlegg 4

Nærmere beskrivelse av Postens heleide datterselskaper

Virksomheten i konsernet er inndelt i forretningsområdene (divisjonene) Post, Logistikk og Logistikkløsninger. Innenfor disse områdene er de av Postens datterselskaper som selger sine tjenester under merkenavnet Bring igjen markedsført innen 8 spesialistområder (deskriptorer) som angir hvilket tjeneste-/produktområder de opererer i. Disse deskriptorene er også angitt i selskapets juridiske navn. Deskriptorene er Bring mail, Bring Dialog, Bring Citymail, Bring Parcels, Bring Cargo, Bring Warehouse, Bring Express, Bring Termo (Frigo) og Bring Supply Services.

Postens heleide datterselskaper er nedenfor fordelt på respektiv divisjon og spesialistområde:

1 Divisjon Post

Bring Citymail tilbyr distribusjon av brev og reklame til bedriftskunder i Sverige og distribuerer post til omtrent 2,3 millioner husstander i Sverige. Dette er adresserte sendinger fra bedrifter til andre bedrifter eller privatpersoner. Omfatter datterselskapene Bring CityMail Sweden AB og Bring CityMail AB (holdingselskap).

Bring Dialog hjelper bedrifter med å utvikle og pleie sine kunderelasjoner gjennom kundedialog. Omfatter datterselskapene Bring Dialog Norge AS og Bring Dialog Sverige AB.

Bring Mail Nordic arbeider med kunderelasjoner utenfor Norge og for å bedre tilgang av importvolumer av varer til egne distribusjonsnett. Virksomheten drives i gjennom Bring mail Nordic AB

2 Divisjon Logistikk

Bring Parcels tilbyr distribusjon av pakker i Norge og Norden, og har god dekning i verden for øvrig. Har fortollingstjenester og komplette logistikkløsninger for nettbutikker. Omfatter foruten pakketjenestene i morselskapet også virksomheten til datterselskapet Bring Parcels AB.

Bring Cargo leverer logistikktjenester innen stykk- og partigods, spesialgods, møbeltransport, fly- og sjøfrakt og offshore-logistikk. Utvikler og optimaliserer også linjetrafikk og leverer fulloadstjenester (supply chain-tjenester). Omfatter selskapene Bring Cargo AS, Bring Linehaul AS (tidligere Bring Logistics Nettlast AS), Bring Logistics Linehaul AB, Bring Cargo Halmstad AB, Bring Cargo Jønkøping AB, Bring Cargo Stockholm AB, Bring Cargo Linkøping AB, Bring Cargo Gøteborg AB OG CombiTrans AB. I tillegg kjøpte Posten i september 2011 de svenske logistikkselskapene IntertranspedIA og Ytrans som blir integrert med CombiTrans AB. Bring Linehaul AS har i mars 2010 etablert ny virksomhet i Tyskland og Sverige gjennom respektive Bring Logistics Linehaul GmbH og Bring Logistics Linehaul AB.

3 Divisjon Logistikkløsninger

Bring Frigo er størst i Norden på temperaturregulert logistikk, og tilbyr logistikk- og fryselagerløsninger innen mat og næringsmidler til hele verden. Omfatter datterselskapene Bring Frigo AS, Bring Frigoscandia AB og Bring Frigoscandia Holding AS.

Bring Express leverer alle typer ekspressløsninger hvor hurtighet og punktlighet er viktig; lokalt, nasjonalt eller nordisk. Omfatter datterselskapet Bring Express AS.

Bring Warehousing tilbyr optimale lagringsløsninger for de fleste typer produkter i hele Norden og kan håndtere alt fra enkelte paller til større volum. Omfatter datterselskapet Bring Warehousing AS (tidligere Bring Logistics Solutions AS). Bring Warehousing driver også virksomhet i Sverige gjennom Bring Warehousing AB.

Bring Supply Services utvikler og driver hele logistikkfunksjonen for sine kunder. Dette innebærer at de også tar hånd om de administrative prosessene i tillegg til å koordinere den fysiske vareflyten. Omfatter datterselskapet Bring SCM AB.

Bring i Danmark har det samlede ansvar for Brings logistikktjenester i Danmark, og er organisert i datterselskapet Bring Danmark AS.

Offentlige institusjoner kan bestille flere eksemplarer fra:
Departementenes servicesenter
Internett: www.publikasjoner.dep.no
E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no
Telefon: 22 24 20 00

Opplysninger om abonnement, løssalg og pris får man hos:
Fagbokforlaget
Postboks 6050, Postterminalen
5892 Bergen
E-post: offpub@fagbokforlaget.no
Telefon: 55 38 66 00
Faks: 55 38 66 01
www.fagbokforlaget.no/offpub

Publikasjonen er også tilgjengelig på
www.regjeringen.no

Omslagsbilde:
Posten Norge AS

Trykk: 07 Xpress 04/2012

MILJØMERKET
241 570
Trykksak