DET KONGELIGE
SAMFERDSELSDEPARTEMENT

Meld. St. 31

(2015–2016)

Melding til Stortinget

Postsektoren i endring

Innhold

1 **Sammendrag** 5

2 **Bakgrunn** 7

3 **Utviklingstrekk i postmarkedet** 8

4 **Servicenivå for leveringspliktige posttjenester** 10
4.1 Fremsendingstid 10
4.1.1 Dagens krav til fremsendingstid 10
4.1.2 Etterspørselen i markedet etter kort fremsendingstid 10
4.1.3 Forslag om én brevstrøm 11
4.1.4 Kostnadene ved å opprettholde to poststrømmer 11
4.1.5 Samferdselsdepartementets vurdering 11
4.2 Endringer i landposttjenesten 12
4.2.1 Dagens landposttjeneste 12
4.2.2 Endringer i hvem som mottar landposttjeneste – servicenivå og utbredelse 13
4.2.3 Banktjenester i landpostnettet – utviklingstrekk 13
4.2.4 Orientering om nytt tilbud for utkjøring av registrerte pakker og brev 14
4.2.5 Samferdselsdepartementets vurdering 15
4.3 Servicenivået for leveringsplikten 15

5 **Statens eierskap i Posten** 18

6 **Markedsutfordringer** 19

7 **Virksomheten i Posten 2012–2015** 20
7.1 Økonomisk utvikling 20
7.1.1 Resultat- og balanseutvikling 20
7.1.2 Avkastning og utbytte 22
7.2 Oppfølging av hovedstrategier 23
7.2.1 Synergier i virksomhetsporteføljen 23
7.2.2 Omstillingen av ekspedisjonsnettet 23
7.3 Postens arbeid med samfunnsansvar 24
7.4 Departementets vurderinger 25
7.4.1 Forretningsmessig utvikling 25
7.4.2 Strategisk utvikling 26
7.4.3 Samfunnsansvar 26

8 **Omstilling og videre utvikling** 27
8.1 Økonomiske og strategiske planer 27
8.2 Rammer for statens eierskapsutøvelse 27
8.3 Videreutvikling av ekspedisjonsnettet 27
8.4 Andre forhold 28

Vedlegg
1 Postens § 10-plan 29

DET KONGELIGE
SAMFERDSELSDEPARTEMENT

Meld. St. 31

(2015–2016)

Melding til Stortinget

Postsektoren i endring

Tilråding fra Samferdselsdepartementet 11. mai 2016, godkjent i statsråd samme dag.
(Regjeringen Solberg)

1 Sammendrag

Overgangen til elektronisk kommunikasjon har endret måten folk kommuniserer med hverandre på. Det er en ønsket og fremtidsrettet utvikling, men fører samtidig til behov for omstilling. Postmarkedet har gjennomgått store endringer de siste årene. Fra årtusenskiftet til i dag er brevmengden halvert, postkontor er de fleste steder erstattet av Post i Butikk (PiB) og etterspørselen etter banktjenester i ekspedisjonsnettet er sterkt redusert.

Digitaliseringen er i brevmarkedet postaktørenes tøffeste konkurrent, men fremveksten av internetthandel har samtidig ført til vekst i pakkemarkedet og økt konkurranse på utlevering av pakker til privatkunder. Hoveddelen av omsetningen til Posten Norge AS (Posten) kommer i dag fra logistikkvirksomheten, hvor markedene er preget av økt konsolidering, internasjonalisering og klima/miljøfokus. Logistikkvirksomheten påvirkes også i stor grad av konjunkturutviklingen.

Fra å være i en situasjon på begynnelsen av 2000-tallet der enerettsoverskuddet fullt ut finansierte påleggene om leveringspliktige posttjenester, er man nå i en situasjon der nærmere en halv milliard kroner bevilges til kjøp av ulønnsomme posttjenester hvert år. Servicenivået for de leveringspliktige tjenestene må tilpasses til behovet i befolkningen.

I denne meldingen beskrives de endringer og tilpasninger Samferdselsdepartementet vil gjøre i tilbudet av leveringspliktige posttjenester for å tilpasse det pålagte tilbudet til etterspørselen etter posttjenester. Den viktigste endringen er å slå sammen A- og B-poststrømmene til én felles strøm med krav til to dagers fremsendingstid for minst 85 prosent av sendingene. Det foreslås videre tilpasninger i tilbudet av landposttjeneste og at det åpnes for visse unntak fra kravene til omdelingshyppighet når brevmengden faller ytterligere.

I meldingen beskrives også utviklingen i Postens hovedvirksomhet i perioden fra forrige eiermelding ble lagt fram for Stortinget og til i dag (2012–2015), herunder omtales konsernets økonomiske utvikling, oppfølging av hovedstrategier og arbeid med samfunnsansvar. Posten har over flere år gjennomført omfattende effektiviseringstiltak innenfor både post- og logistikksegmentet og har gjennomført omleggingen av ekspedisjonsnettet i tråd med eiers forutsetnin-

ger. Posten jobber langsiktig og systematisk med sitt samfunnsansvar. På HMS-området har Posten oppnådd en markant reduksjon i sykefraværet og på miljø/klimaområdet er det realisert en betydelige reduksjon av CO_2-utslipp over tid.

Når Posten i dag driver sin virksomhet i et fullt konkurranseutsatt marked, innebærer dette at staten bør avstå fra å legge særskilte sektorpolitiske føringer på virksomheten gjennom eierskapet. Samferdselsdepartementet legger opp til å avvikle dagens eierkrav til minste antall ekspedisjonssteder, som angitt i forrige eiermelding om Postens virksomhet. Innenfor postlovens krav om områdedekning bør Posten selv, på kommersielt grunnlag, få mulighet til å bestemme antall ekspedisjonssteder. Med utgangspunkt i dagens markedssituasjon, hvor Posten og PostNord AS (PostNord) har tilnærmet samme antall utleveringssteder, forventes det ikke store endringer i samlet antall ekspedisjonssteder. Departementet legger også opp til å avvikle Postens særskilte foreleggelsesplikt for eier (jf. §10 i selskapets vedtekter), utover den kontakt med selskapet som følger av statens prinsipper for god eierstyring. Praksisen med å forelegge eiermeldinger om Postens virksomhet for Stortinget vil følgelig heller ikke bli videreført. Departementet legger også opp til å avvikle vedtektsbestemmelsen om målbruk.

2 Bakgrunn

Ny postlov ble lagt frem for Stortinget våren 2015, jf. Prop. 109 L (2014–2015) Lov om posttjenester (postloven). Loven trådte i kraft fra 1. januar 2016, med unntak av noen få bestemmelser.

Den nye loven innebærer en endring av postreguleringen i Norge ved at man går fra en ordning med enerett til å befordre post under 50 gram for statens postselskap, til fri konkurranse i markedet. Staten har tidligere sikret at alle i hele landet får tilbud om grunnleggende posttjenester gjennom bestemmelser i Postens konsesjon. Med den nye loven skal de leveringspliktige tjenestene sikres gjennom avtaler med posttilbyderne. I forbindelse med at avtaler om leveringspliktige tjenester inngås, vil det gjøres en gjennomgang av kundenes behov og hvilke krav som stilles til de leveringspliktige tjenestene.

I løpet av 2016 skal Samferdselsdepartementet inngå en avtale med Posten om å levere grunnleggende posttjenester i hele landet. Avtalen vil også omfatte statens kjøp av ulønnsomme posttjenester, såkalt statlig kjøp, som er en kompensasjon for Postens merkostnader ved å tilby leveringspliktige posttjenester.

Samferdselsdepartementet skal i løpet av 2016 inngå avtale om distribusjon av aviser i abonnement på lørdager. Denne avtalen er gjenstand for en åpen konkurranse.

3 Utviklingstrekk i postmarkedet

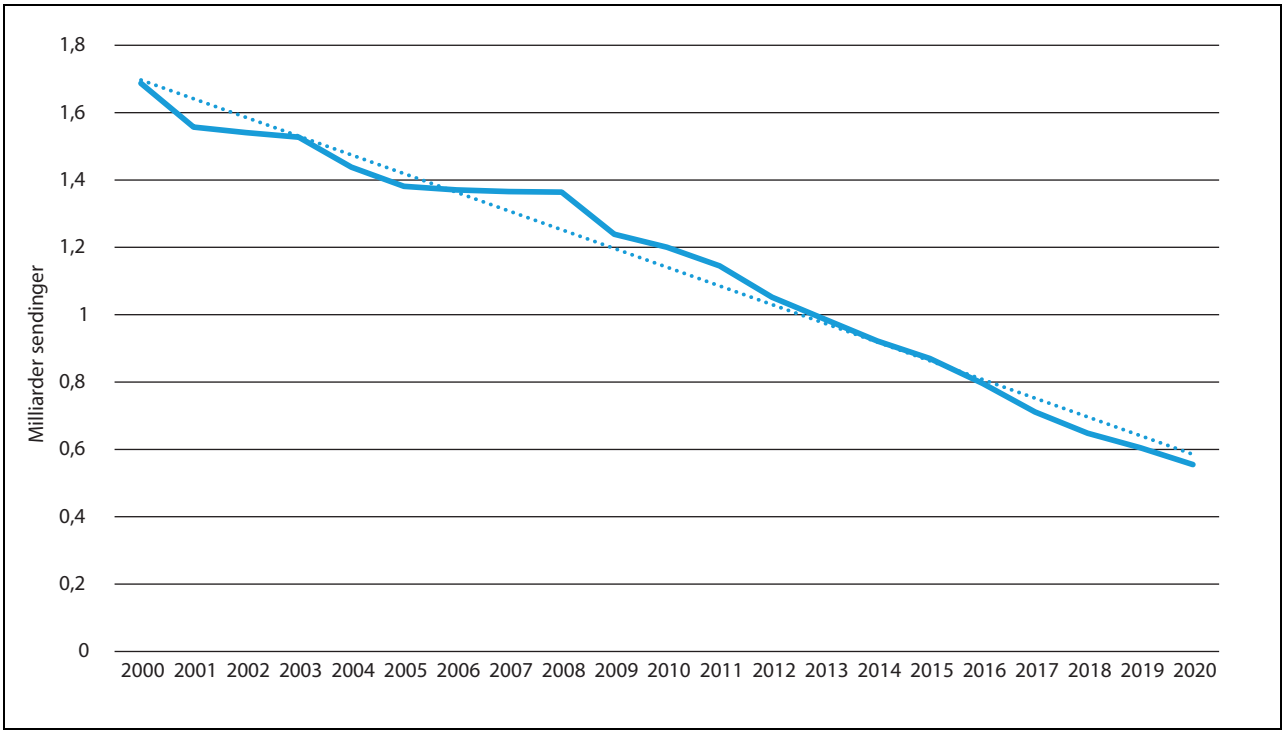
Det har de siste årene skjedd store endringer i postmarkedet på grunn av endringer i bruksmønsteret og overgang fra fysisk post til elektronisk kommunikasjon. Fra årtusenskiftet til i dag er brevmengden halvert, egendrevne postkontorer er i stor grad erstattet av PiB og etterspørselen etter banktjenester i Postens ekspedisjonsnett er redusert.

Fallet i brevmengden er dramatisk, med en halvering fra år 2000 og til i dag. Fallet har ligget på seks til åtte prosent i året, men i årene fremover er det ventet at nedgangen vil øke, blant annet som følge av at offentlig sektor går over til sikre digitale postløsninger. Postens foreløpige tall for de to første månedene i 2016 viser at fallet i brevmengden har økt til 12 prosent siste 12 måneder. Dersom dette fortsetter, vil utviklingen bli enda mer alvorlig enn figur 3.1 viser.

Volumfallet vil resultere i et fall i inntektene, uten et tilsvarende fall i kostnadene. Kostnadene oppstår i stor grad knyttet til nettverket som er laget for å distribuere postsendinger til og fra alle kanter av landet. Disse kostnadene vil for en stor del være faste kostnader som ikke reduseres ved et lavere volum. Dette kan medføre at tilbydernes merkostnader ved å tilby leveringspliktige posttjenester øker. Som en følge av dette vil behovet for statlig kjøp av ulønnsomme tjenester kunne øke i årene fremover.

Posten er pålagt å tilby grunnleggende banktjenester i sitt landpostnett gjennom lov 21.06.2002 nr. 44 om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom Posten Norge AS' ekspedisjonsnett. Etterspørselen etter banktjenester i landpostnettet er imidlertid fallende. Transaksjonsvolumet (omfatter alle giro inn- og utbetalinger, innskudd og uttak) er sterkt fallende og har falt med 35 prosent fra 2013 til 2015.

Den delen av postmarkedet som opplever vekst, er pakkemarkedet. Her bidrar økt netthandel til at volumene stiger, selv om den svake kronekursen har gjort at veksten har avtatt noe. De siste



Figur 3.1 Fallet i brevmengden 2000 til 2020

Kilde: Posten Norge AS

årene har både Posten og PostNord opplevd stor vekst i pakkemarkedet. Markedet preges av sterk konkurranse om ulike fraktalternativer, noe som har gitt seg utslag i at de to store distributørene av B2C-pakker (pakker til forbrukermarkedet) begge har over 1400 utleveringssteder for pakker[1]. Videre utvikling i dette markedet vil imidlertid avhenge av endringer i kronekursen og fremtidsutsiktene for norsk økonomi.

Økningen i netthandelspakker, særlig fra Kina, Singapore og enkelte andre land, kan imidlertid innebære en økonomisk utfordring for tilbyder med plikt til å utveksle postsendinger over landegrensene etter reglene i Verdenspostkonvensjonen. Gjennom Verdenspostforeningens (UPUs) system for prising av mottak av rekommanderte sendinger, er blant annet Kina gitt en gunstig pris for formidling av sendinger til Norge og andre tradisjonelle i-land. Denne prisen dekker ikke kostnadene Posten har ved å formidle sendingene frem til mottakerne. Den økte netthandelen av lavprisvarer som forbruksteknologi og kosmetikk, sammen med de lave UPU-prisene for oppgjør mellom posttilbyderne, har medført en stor økning i antall rekommanderte sendinger. Posten får som en følge av dette store kostnader for manuelle rutiner knyttet til håndtering av rekommanderte sendinger i Norge.

Dette er en problemstilling som trenger en løsning på internasjonalt plan, og Norge har over lengre tid jobbet for å gjøre det internasjonale regelverket mer kostnadsorientert. På kort sikt innebærer imidlertid denne utviklingen en økonomisk utfordring for Posten.

[1] Kilder: Posten Norge AS og PostNord AS.

4 Servicenivå for leveringspliktige posttjenester

Den nye postloven legger rammene for hvilke krav til tjenestekvalitet som skal stilles til de leveringspliktige posttjenestene. Det er imidlertid et visst handlingsrom innenfor lovens rammer, og de krav som stilles fra EU og Verdenspostforeningen, til å tilpasse servicenivået til behovet og etterspørselen i befolkningen.

I en situasjon med fallende etterspørsel etter brevprodukter og større ulønnsomhet knyttet til leveringsplikten, er det nødvendig å vurdere endringer i tjenestekvaliteten for samtidig å kunne opprettholde et tjenestetilbud tilpasset folks behov uten store økninger i statlig kjøp av ulønnsomme posttjenester i fremtiden.

Samferdselsdepartementet skal i løpet av 2016 inngå avtaler med tilbydere i postmarkedet om oppfyllelse av leveringsplikten. Det arbeides med to avtaler:

- Avtale om distribusjon av aviser i abonnement på lørdager i områder uten eget avisbudnett. Det er utlyst en konkurranse om dette oppdraget, og det vil bli inngått en avtale med varighet på to år.
- Avtale om levering av øvrige leveringspliktige posttjenester med Posten Norge AS. Avtalen skal dekke leveringspliktige tjenester i henhold til postloven § 7.

Disse avtalene vil erstatte Postens konsesjon, og er det virkemidlet postmyndigheten har å styre servicenivået for leveringsplikten med. Avtalene vil regulere rettighet og plikter for leveringspliktig tilbyder, inkludert godtgjørelsen for å utføre ulønnsomme oppgaver. Avtalene vil inneholde krav til servicenivå på et mer detaljert nivå enn det som følger direkte av lov og forskrift. Departementet vil ved inngåelse av disse avtalene vurdere hvilke krav som skal stilles til leveringspliktig tilbyder, og da særlig med tanke på fremsendingstid og utformingen av landposttjenesten.

4.1 Fremsendingstid

4.1.1 Dagens krav til fremsendingstid

Posten er i dag gjennom sin midlertidige konsesjon forpliktet til å tilby både prioriterte og uprioriterte poststrømmer, kalt A- og B-post.

Den nye postloven og postforskriften oppstiller ingen krav om at leveringsplikten skal omfatte to poststrømmer. Hvilke krav som i fremtiden stilles til fremsendingstid for leveringspliktige tjenester, vil derfor bli fastsatt i avtale om leveringsplikt mellom Staten ved Samferdselsdepartementet og Posten.

4.1.2 Etterspørselen i markedet etter kort fremsendingstid

Undersøkelser fra både Posten og Nasjonal kommunikasjonsmyndighet viser at behovet for og etterspørselen etter et brevprodukt med fremsending over natt (dagens A-post) er fallende. Overgangen til sikre elektroniske løsninger for brevsendinger som skal raskt frem til mottaker, bidrar til dette fallet. Markedet etterspør i stedet produkter med leveringspresisjon, for eksempel utlevering på avtalt dag eller innenfor et gitt tidsrom.

Samferdselsdepartementet ser også at det er enkelte områder der det er et større behov for

Tabell 4.1 Krav til fremsendingstider i dagens konsesjon

Innenlandsk prioritert brevpost	85 % fremme dagen etter innlevering (D+1)	97 % fremme tre dager etter innlevering
Prioritert brevpost til og fra EØS-land	85 % fremme tre dager etter innlevering (D+3)	97 % fremme fem dager etter innlevering (D+5)
Innenlandsk uprioritert brevpost og innenlandsk lettgods	85 % fremme fire dager etter innlevering (D+4)	97 % fremme seks dager etter innlevering (D+6)

kort fremsendingstid enn ellers. Distribusjon av dagsaktuelle aviser er et eksempel på dette. Et annet eksempel er biologiske preparater, der ordinær A-post har vært raskt nok til å unngå redusert kvalitet på innholdet. Disse sendingene nyter i dag godt av en prioritert brevstrøm, og kundene vil måtte endre sin bruk av Postens tjenester når endringen gjennomføres. Eksempelvis vil abonnementsaviser som sendes med Posten, måtte innleveres lokalt eller regionalt for å være fremme samme dag. Kunder som sender biologisk materiale eller medisiner, benytter allerede i dag andre distribusjonsalternativer som transporttjenester fra laboratoriene og ekspress-/budtjenester for sendinger som er tidskritiske eller hvor temperaturregulert fremsending er påkrevd. Slike alternativer vil måtte benyttes i større grad enn før med bare én poststrøm.

Endringene i behovet for rask fremsendingstid er årsaken til at departementet vurderer å endre kravene til fremsendingstid når det skal inngås avtale om leveringsplikt.

4.1.3 Forslag om én brevstrøm

Posten har overfor Samferdselsdepartementet foreslått at man går over fra to til én brevstrøm for å tilpasse tilbudet til kundenes behov. En ny felles brevstrøm vil ha krav til normal fremsendingstid på to dager (D+2) for minimum 85 prosent av sendingene i stedet for at brevposten er fremme dagen etter innlevering (D+1) for 85 prosent av sendingene, slik som i dag. Krav om to dagers normal fremsendingstid er et strengere krav enn det som stilles til dagens B-post. Et to-dagers krav vil være tilstrekkelig raskt til at de fleste brevsendinger kommer frem i tide for mottaker og avsender. For sendinger med en større grad av hast, vil det fortsatt kunne benyttes bud- eller ekspresstjenester.

Overgang til én brevstrøm vil føre til kostnadsbesparelser fordi Posten ikke lenger vil ha behov for et eget flyfraktnett, men i stedet kunne la størsteparten av transporten være landbasert. Større deler av postsorteringen ville også kunne foregå på dagtid. Staten kompenserer i dag Posten for ulønnsomheten gjennom den statlige kjøpsordningen for leveringspliktige tjenester på postområdet. Spørsmålet er om samfunnet i dagens situasjon der brevmarkedet går raskt nedover, og det finnes alternative kommunikasjonsformer for brevpost som må raskt frem, fremdeles kan ta seg råd til å opprettholde to poststrømmer.

4.1.4 Kostnadene ved å opprettholde to poststrømmer

Posten anslår at når omleggingen er fullt gjennomført, vil en omlegging fra to til én brevstrøm gi en årlig lønnsomhetsforbedring på ca. 210 mill. kroner. Etter at regulatoriske rammebetingelser som åpner for endringen er avklart, vil Posten trenge tid til omstilling og implementering av løsningen. I omstillingsåret vil effekten være lavere på grunn av at strukturelle og driftsmessige omlegginger vil måtte gjennomføres trinnvis. Anslagsvis vil omleggingen gi en lønnsomhetsforbedring på 160 mill. kroner dersom omleggingen skjer midt i året. En sammenslåing av A- og B-post vil samtidig redusere kompleksiteten i verdikjeden og legge til rette for et lavere kostnadsnivå. Selv om også samlede inntekter vil reduseres med sammenslåing av to brevstrømmer, vil tiltaket bedre lønnsomheten.

Overgang til én poststrøm vil gi et betydelig lavere kostnadsnivå, i hovedsak på grunn av:

- Vesentlig lavere kostnader knyttet til bruk av flyfrakt. Ved innføring av én poststrøm vil man kunne redusere bruken av fly fra sju rundturer fra Gardermoen hver kveld/natt til bare to (for de lengste transportavstandene mellom nord og sør).
- Lavere kostnader knyttet til endringer i terminalstruktur, både husleiekostnader og personalkostnader.
- Økte tidsvinduer vil gjøre det mulig å flytte flere sorteringsreoler fra distribusjonshus til brevterminaler som igjen vil redusere husleiekostnader, redusere nattarbeid og i tillegg gi skalafordeler.

Kostnadene vil øke i andre deler av verdikjeden, blant annet vil det bli økte transportkostnader på bakken. Endringen medfører også inntektsreduksjoner på grunn av rebalansering av priser og volumeffekter. Inntektseffekter er inkludert i anslått lønnsomhetsforbedring.

4.1.5 Samferdselsdepartementets vurdering

Samferdselsdepartementet ser at det er en sterkt fallende etterspørsel etter et brevprodukt med kort fremsendingstid. Løsninger med sikker elektronisk post har i dag tatt over for mye av formidlingen av A-post, blant annet formidling av sendinger fra det offentlige. Departementet finner ut fra dette at det ikke lenger er behov for at en egen, prioritert brevstrøm er en del av leveringsplikten.

Samtidig er det en del områder der det fortsatt er behov for rask fremsending av postsendinger, blant annet når det gjelder medisiner og biologiske preparater eller når forhåndsstemmer ved kommune-, fylkes og stortingsvalg skal sendes til rett stemmestyre. Dette er samfunnskritiske funksjoner som det er viktig å ivareta ved en omlegging fra to til én poststrøm.

Selv om det i Prop. 73 L (2015–2016) om Endringer i valgloven er lagt opp til en utvidet frist for godkjenning av forhåndsstemmer, vil overgangen til én poststrøm gjøre det vanskeligere å få frem til valgstyrene forhåndsstemmer avgitt siste forhåndsstemmedag, innen de frister valgloven setter. Endringene i postsektoren vil derfor kunne medføre endringer i valgordningen. Kommunal- og moderniseringsdepartementet er også gitt myndighet etter postloven § 12 til å kunne sikre forsvarlig fremsending av forhåndsstemmer, enten gjennom pålegg eller avtale med leveringspliktig tilbyder.

Når det gjelder biologiske preparater, tilbyr mange av de medisinske laboratoriene hentetjenester for biologiske preparater i sine nærområder. Laboratoriefirmaet Fürst tilbyr for eksempel en hentetjeneste på Østlandet der de også tar med prøver til andre laboratorier, både på Øst- og Vestlandet og i Midt-Norge. Tilsvarende ser man at det som en respons på bortfallet av lørdagsdistribusjon er etablert budbilruter for innsamling av prøver til analyse i deler av landet der dette ikke har vært tilbudt tidligere. Helseforetakenes innkjøpsservice er også i gang med å forberede en nasjonal anskaffelse av slike budtjenester, i tillegg til at det allerede eksisterer ordninger som åpner for å sende prøvemateriell med pasienttransporter.

Dette illustrerer at det som i dag sendes med A-post, også kan sendes ved hjelp av egne bud eller ekspresstjenester. Kostnadene for helsevesenet ved slik formidling blir høyere enn ved bruk av dagens A-post, men man har bedre kontroll med tidsbruken og at sendingene oppbevares i rett temperatur. Prøver som ikke forutsetter særlig kort fremsendingstid eller oppbevaring innenfor gitte temperaturer, vil fortsatt kunne sendes med ordinær postgang.

For aviser vil en overgang til én brevstrøm føre til at det blir vanskelig å få frem riksinnleverte aviser til andre deler av landet mens de er dagsaktuelle. Over 90 prosent av avisene som innleveres i Postens nett blir imidlertid innlevert lokalt eller regionalt og vil fortsatt kunne utleveres til abonnentene mens de er aktuelle. Regional innlevering er et minstekrav i utlysningen av konkurransen om distribusjon av aviser i abonnement på lørdager til mottakere som ikke har et eget avisbudnett.

Posten tilbyr i dag et eget produkt for biologiske preparater som sendes i A-poststrømmen. For 2016 er det antatt at dette produktet vil ha et volum på 541 000 sendinger. Overgang til egne budordninger eller bruk av alternativ frakt av biologiske preparater på torsdager og fredager vil øke helsevesenets kostnader, anslagsvis med opp mot 25 millioner kroner. Kostnadene som helseforetakene får som følge av omleggingen vil ikke overstige kostnaden ved å ha en egen flyflåte og ved utstrakt bruk av nattarbeid for å sortere stadig mindre mengder A-post. Departementet mener derfor at det ikke er forholdsmessig å opprettholde to poststrømmer kun for å ivareta hensynet til rask fremsending av biologiske preparater.

Kostnadene som kan spares ved å gå over til bare én poststrøm er betydelige. Det første året beregnes nettobesparelsen til å være 160 mill. kroner. De påfølgende årene vil besparelsen være 210 mill. kroner. I en tid da etterspørselen etter brev er kraftig synkende, fremstår ikke ekstrakostnaden for å opprettholde to brevstrømmer som forholdsmessig.

I avtalen med Posten om leveringspliktige tjenester vil Samferdselsdepartementet ikke stille krav om to poststrømmer. Departementet legger opp til at omleggingen til én poststrøm skal gjennomføres så raskt som mulig etter avtaleinngåelsen.

4.2 Endringer i landposttjenesten

4.2.1 Dagens landposttjeneste

Landpostnettet består av postbud som, i tillegg til vanlig postomdeling, tilbyr leveringspliktige posttjenester og grunnleggende banktjenester innenfor sitt dekningsområde. Posten har nærmere 1500 postruter med landposttjeneste i hele eller deler av ruten.

Posten er i sin konsesjon pålagt at alle faste ekspedisjonssteder og landpostnettet skal tilby leveringspliktige posttjenester. Plikten til å tilby grunnleggende banktjenester er begrenset til landpostnettet. Ved utgangen av 2015 er det nesten 3000 servicesteder i Postens landsdekkende ekspedisjonsnett (omfatter både faste ekspedisjonssteder og landpostruter).

De store endringene i postmarkedet gjør det også nødvendig å videreutvikle landpostnettet ved å tilpasse servicenivå og geografisk dekning til kundenes behov.

4.2.2 Endringer i hvem som mottar landposttjeneste – servicenivå og utbredelse

I Prop. 100 L (2011–2012) om endring i lov om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom Posten Norge AS' ekspedisjonsnett legges det til grunn at husstander som bor mer enn 4 km unna nærmeste faste ekspedisjonssted betjenes med landpostbud, hvilket da var anslått til å gjelde mer enn 500 000 husstander.

Nyere tall for hvor mange som faktisk mottar landposttjeneste viser at det i dag dreier seg om i underkant av 538 000 husstander. Mange av disse har landposttjeneste selv om de bor nærmere enn 4 km fra nærmeste faste ekspedisjonssted. Det har således i liten grad vært gjort endringer i dekningsområdet for landposttjenesten til tross for at befolkningsmønster og kundebehov har endret seg over tid og at folk flest selv henter pakker og andre registrerte sendinger ved de faste ekspedisjonsstedene.

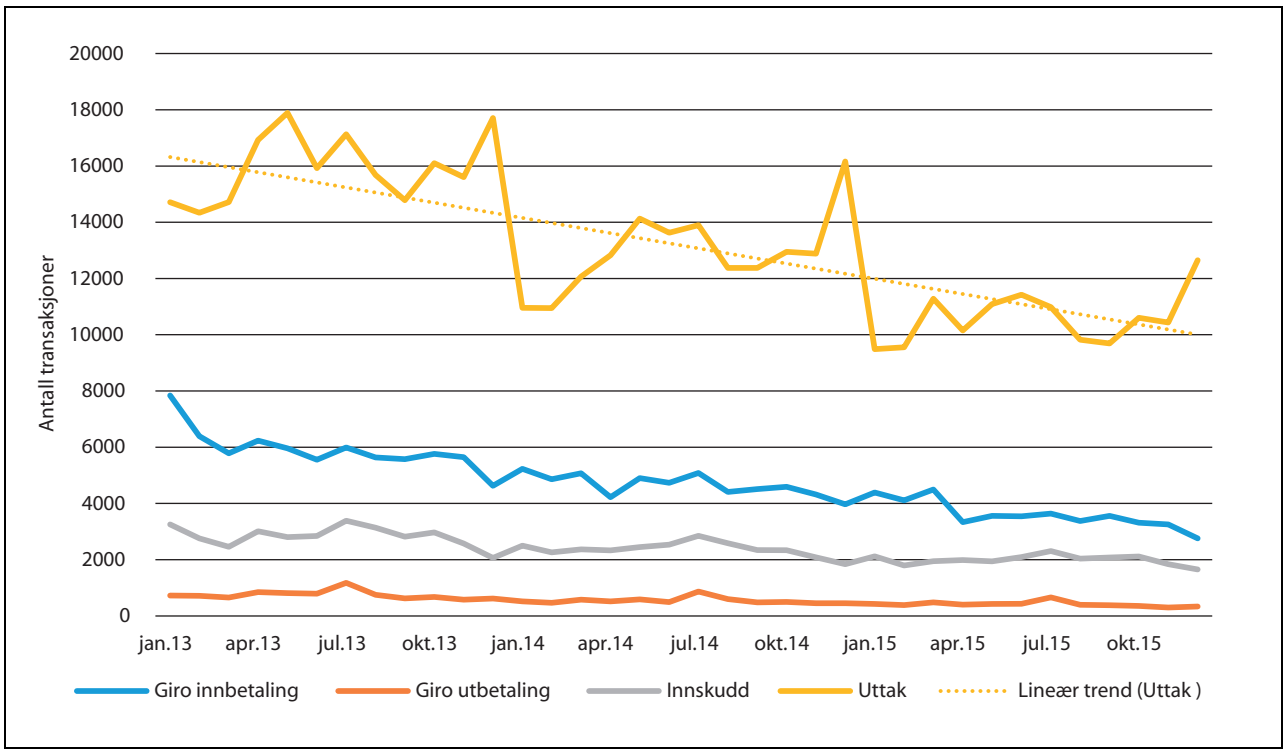
Posten har foreslått overfor Samferdselsdepartementet at bare postmottakere med leveringsadresse (bolig/virksomhet) mer enn 4 km fra fast ekspedisjonssted skal få tilbud om landposttjeneste. Dekningsområdet for landposttjenesten vil da omfatte anslagsvis 320 000 husstander. Ifølge Posten er en geografisk minimumsgrense basert på 4 km fra nærmeste ekspedisjonssted hensiktsmessig fordi det gir en forutsigbarhet med hensyn til hvem som er dekket av tilbudet. Videre er tilnærmingen i tråd med intensjonen om å ha et utvidet tilbud til den delen av befolkningen som har lang avstand til nærmeste faste ekspedisjonssted.

Posten anslår at praksisendringen vil redusere Postens kostnader med 5 til 7 mill. kroner årlig. Innsparingen vil reflekteres i statlig kjøp i den grad den påvirker kostnadene ved banktjenester i landpost eller kostnadene ved å distribuere postsendinger til de 5 prosent av husstandene som omfattes av statlig kjøp for daglig postomdeling.

Landpostnettet er mobile ekspedisjonssteder som er tenkt som et tilbud til de som befinner seg langt unna nærmeste faste ekspedisjonssted. I den grad brukerne har under 4 km til nærmeste ekspedisjonssted, anses dette å være kort nok til at man kan ta seg dit på egen hånd. Departementet kan derfor ikke se at en praktisering av den avstandsgrensen som tidligere har vært lagt frem for Stortinget er problematisk, og vil derfor åpne for at en slik endring kan gjennomføres så snart som mulig.

4.2.3 Banktjenester i landpostnettet – utviklingstrekk

Posten er pålagt å tilby grunnleggende banktjenester i landpostnettet i lov 21.06.2002 nr. 44 om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom



Figur 4.1 Antall banktransaksjoner i landpostnettet 2013 til 2015

Kilde: Posten Norge AS

Posten Norge AS' ekspedisjonsnett. Posten oppfyller plikten gjennom en avtale med DNB om å tilby deres banktjenester i sitt landpostnett. Banktjenester i landpostnettet gir kunder som bor langt unna ordinære tilbud av manuelle banktjenester (vanlige bankfilialer, bankbutikk eller PiB) tilgang til denne typen tjenester der de bor gjennom en tilkallingsordning.

Etterspørselen etter manuelle banktjenester er imidlertid sterkt fallende. Tall for perioden 2013–2015 viser et årlig fall i antall banktransaksjoner i landpostnettet på 17,5 prosent. Figur 4.1 viser at den mest benyttede banktjenesten i landpostnettet er kontantuttak, mens giro inn- og utbetalinger og innskudd har et betydelig lavere volum.

Bruken av manuelle banktjenester er sterkt fallende og tallene viser at nedgangen i antall transaksjoner for de pålagte banktjenestene i landpostnettet fra 2013 til 2015 er på hele 35 prosent. Kontantuttak har klare sesongvariasjoner med et størst antall uttak i desember. Hvis man ser på antall transaksjoner på årsbasis, viser imidlertid også kontantuttak en fallende trend med et fall på 34 prosent fra 2013 til 2015.

Ut fra transaksjonsvolumet, og en antakelse om at de fleste som benytter banktjenestene i landpostnettet er jevnlige brukere, kan antall aktive brukere i landpostnettet anslås til færre enn 20 000. Tilbudet koster staten 32 mill. kroner gjennom ordningen med statlig kjøp i 2016.

4.2.4 Orientering om nytt tilbud for utkjøring av registrerte pakker og brev

Et av tilbudene i landpostnettet er hjemkjøring av registrerte sendinger på dagtid. Slik denne tjenesten har fungert frem til nå, har landpostbudet tatt med sendingen på budruten og forsøkt levering. Ettersom majoriteten av postmottakere ikke er hjemme på dagtid, kjører landpostbudene mange bomturer med registrerte sendinger. Dersom sendingene ikke blir utlevert, plasseres de på nærmeste faste ekspedisjonssted og mottaker må hente dem selv. Resultatet av denne praksisen er at det kjøres mange unødvendige kilometer i landpostnettet fordi mottaker ikke er til stede for å motta eller kvittere for registrerte sendinger.

På bakgrunn av dette gjennomførte Posten høsten 2014 et forsøksprosjekt der kundene i 36 landpostruter kunne velge mellom å bestille hjemkjøring av pakker via landpostbudet på ønsket dag, eller selv å hente pakken på nærmeste faste ekspedisjonssted. Hele 99,5 prosent av sendingene i forsøket ble hentet av mottaker selv. Mottaker opplever større innflytelse over når sendingene skal leveres eller hentes og ordningen innebærer betydelige besparelser for Posten. Se boks 4.1 som oppsummerer erfaringene fra forsøksprosjektet.

På bakgrunn av de gode erfaringene fra forsøksprosjektet, har Posten fra 1. mars 2016 tilpasset servicenivået i landpostnettet til kundenes

Boks 4.1 Erfaringer fra forsøksprosjekt med bestilling av pakkeutlevering

Forsøket ble gjennomført i perioden 15. september til 31. oktober 2014 ved tre utvalgte distribusjonsenheter (36 landpostruter og om lag 20 000 postmottakere i Namsos, Gjøvik og Elverum).

- I forsøksperioden ble alle registrerte pakker levert til nærmeste faste ekspedisjonssted for utlevering. Mottakerne måtte aktivt bestille utlevering via landpostnettet.
- Om lag 8 000 pakker ble mottatt for utlevering i områdene som var omfattet av forsøket. Posten mottok kun 40 bestillinger av hjemlevering/utkjøring (0,5 prosent av totalvolumet).
- Antall bestillinger ble betydelig lavere enn forventet.
- Andel pakker som ikke ble hentet og sendt i retur, viste ingen økning i forsøksperioden.
- Det var få klager fra postmottakere i forsøksprosjektet.
- Det forekom tidvis ventetid på telefon til kundeservice. I en varig løsning er det viktig med en enkel og robust bestillingsløsning.
- Berørte distribusjonsenheter var meget godt fornøyd med gjennomføring og resultat i forsøket.
- Erfaringer fra forsøket med bestillingsløsning høsten 2014 viser at kundene foretrekker utlevering av pakker via postkontor eller PiB.

Kilde: Posten Norge AS

behov på dette punktet. Det er utviklet og implementert en bestillingsløsning for utkjøring av registrerte postsendinger til mottakere i landpostnettet. Mottakeren varsles (ved SMS, e-post eller hentemelding på papir) om at ankommet sending er klar for henting ved nærmeste faste ekspedisjonssted. Mottakeren velger selv om han eller hun vil bestille utkjøring av sending med landpostbud på avtalt dato innenfor sendingens liggefrist. Denne bestillingsløsningen er tilgjengelig både via web (mobil og PC) og telefon (Posten og Bring Kundeservice).

Posten håper gjennom dette å oppnå økt kundetilfredshet ved at utkjøring blir vellykket allerede på første forsøk. Et redusert antall bomturer sparer tid, miljø og kostnader for Posten.

4.2.5 Samferdselsdepartementets vurdering

Landposttjenesten er viktig for mange som bor og arbeider i distriktene og bør derfor videreføres. Dette betyr imidlertid ikke at landposttjenesten ikke skal tilpasses de store omveltningene som skjer i postsektoren. Det er et behov for å tilpasse tjenesten til etterspørselen, og for å sørge for at det er postmottakere som har et reelt behov for tjenesten som mottar den.

Det har lenge vært lagt til grunn at det bare er postmottakere som bor mer enn 4 km fra nærmeste faste ekspedisjonssted som skal få tilbud om landposttjeneste. En harmonisering av praksis over hele landet, slik at postmottakere som bor nærmere enn 4 km fra nærmeste faste ekspedisjonssted ikke vil motta landposttjeneste, synes derfor å være i tråd med det tilbudet landposttjenesten opprinnelig er ment å dekke. En slik innskjerpet praktisering av det geografiske dekningsområdet for landposttjenesten reiser imidlertid, en del problemstillinger, slik som:

- Hva skjer når de faste ekspedisjonsstedene flyttes?
- Hvilke problemer oppstår når faste brukere av banktjenester i landpostnettet mister denne tjenesten?
- Hvordan skal man håndtere tilfeller der grensen på 4 km går rett gjennom en husklynge eller et grendelag og gjør at nære naboer får et ulikt tjenestetilbud?

Når det gjelder praktiseringen av hvem som får tilbud om landposttjeneste, mener departementet det er viktig at Postens praktisering av avstandskravet ikke blir urimelig. Dersom ytterste husstand i en rekkehuskjede eller et tun faller utenfor dekningsområdet mens øvrige naboer får tilbud om landposttjeneste, kan en absolutt praktisering av avstandskravet virke urimelig. Dette innebærer at man skal forsøke å finne hensiktsmessige løsninger og gode steder å sette grenser for hvem som skal ha landposttjeneste.

I den grad det er snakk om flytting av ekspedisjonssteder ved konkurranseutsetting av kontrakter for PiB, kan man ikke gardere seg mot at det blir endringer i tilbudet på denne måten. Det er imidlertid viktig at endringene varsles i god tid og at berørte parter får tilstrekkelig tid til å innrette seg etter endringen i tilbudet.

Når det gjelder tilbud om banktjenester i landpostnettet, vil Posten fortsette å tilby banktjenester innenfor dekningsområdet for landposttjenesten. Fallet i antall transaksjoner og størrelsen på det statlige kjøpet av banktjenester i landpostnettet gjør at departementet følger utviklingen tett. Det er åpenbart at det på samme måte som for brevsendinger, foregår et skifte fra skranketjenester til elektroniske banktjenester. Samtidig er dette tjenester som har stor betydning for enkeltbrukere som bor langt fra nærmeste faste ekspedisjonssted. Dersom det blir aktuelt å endre Postens plikt til å tilby banktjenester i landpostnettet slik den følger av lov om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom Posten Norge AS' ekspedisjonsnett, vil Samferdselsdepartementet fremme en lovproposisjon om dette til Stortinget.

Samferdselsdepartementet ønsker gjennom dette å informere Stortinget om Postens nye tilbud for pakkeutlevering i landpostnettet. Endringen anses å ligge innenfor det Posten har handlefrihet til å gjøre etter de fullmakter selskapet allerede har til å ivareta effektiv drift.

4.3 Servicenivået for leveringsplikten

Postens siste tall for utviklingen i brevmengden viser at det i januar 2016 har skjedd et ytterligere skift nedover i brevmengden. Allerede i Oslo Economics' rapport fra 2010 om leveringsplikt på postområdet ble det beskrevet en utvikling der statlig kjøp av ulønnsomme bank- og posttjenester ville vokse betydelig dersom man ikke gjorde noe med servicenivået. Etter dette har man gjennom innføringen av en ny postlov fjernet alminnelig postombæring på lørdager. Fallet i brevmengden er imidlertid såpass dramatisk at stadig større deler av de leveringspliktige posttjenestene blir ulønnsomme.

På samme måte som fallet i brevmengden setter servicenivået under press i Norge, ser vi at stadig flere europeiske land må tilpasse service-

nivået til etterspørselen. Særlig gjelder dette antall utleveringsdager for post.

- Italia ønsker fleksibilitet til å redusere utleveringshyppigheten til annen hver dag for postmottakere som bor i områder med færre enn 200 innbyggere per kvadratkilometer. Italienske myndigheter har uttalt at unntaket maksimalt skal omfatte 25 prosent av befolkningen. Saken er fortsatt til vurdering hos EU-kommisjonen.
- I Danmark mottar man normalt sett bare post annen hver dag. Dette kommer av at majoriteten av postmengden er B-brev med krav om 2 til 4 dagers fremsendingstid. Rutene legges opp slik at B-brev utleveres til halve ruten den ene dagen og til den andre halvdelen den andre dagen. A-brev leveres ut hver dag i hele ruten, men disse brevene utgjør en meget liten andel av postmengden, blant annet fordi portoen er satt opp til 19 danske kroner for A-brev i letteste kategori.
- Island har hatt en ny lov på høring og er ventet å legge et lovforslag frem for Alltinget våren 2016. Fra 1. januar 2016 vil 3000 husstander i grisgrendte strøk motta post bare annen hver dag. Ettersom mesteparten av posten er B-post (skal normalt utleveres innen tre dager etter innlevering), praktiseres utlevering av B-post bare annen hver dag også i sentrale strøk.

Alle disse tre eksemplene viser at det er et behov for å tilpasse leveringsplikten til etterspørselen etter posttjenester, og at det er viktig med tilstrekkelig fleksibilitet i det regulatoriske rammeverket til å kunne tilpasse servicenivå og organisering av tjenesten til utviklingen i postsektoren. Tilpasningene i Italia og Island har redusert utleveringshyppigheten i noen områder, mens man i Danmark har flyttet de største postvolumene til en uprioritert poststrøm som ikke krever daglig postombæring. Den danske løsningen vil ikke være gjennomførbar i Norge innenfor rammene av landbasert transport så lenge 85 prosent av sendingene skal være levert innen to dager.

Postloven setter rammene for eventuelle unntak fra utlevering av postsendinger fem dager i uken ved at postmyndigheten kan gi forskrift om unntak fra plikten til å distribuere post fem dager i uken til alle postmottakere. Et slikt unntak kan blant annet gis gjennom en forskriftsbestemmelse der det settes et tak for antall husstander og foretak som kan ha redusert utleveringsfrekvens. Dagens krav fra postmyndighetene er at inntil 1 250 postmottakere kan ha omdeling færre enn seks dager per uke (kravet ble satt mens det fortsatt var generell postdistribusjon på lørdager).

Postens konsesjonsrapport for 2015 viser at det var 318 postmottakere som fikk utlevert post færre enn fem dager per uke i 2015. Beregningene for statlig kjøp av ulønnsomme bank- og posttjenester viser derimot at det er ulønnsomt å utlevere post til fem prosent av husstandene mer enn to dager per uke. Dette utgjør i underkant av 120 000 husstander.

Etter hvert som postvolumene faller, vil daglig postomdeling bli ulønnsomt for stadig flere og til slutt for alle. I en slik situasjon vil statlig kjøp øke drastisk, dersom man ikke reduserer servicenivået.

Departementet mener at et statlig kjøp av posttjenester må stå i forhold til nytteeffekten for samfunnet. Et så sterkt fall i brevmengden som vi nå ser, henger åpenbart sammen med at behovet folk og virksomheter har for å motta post fem dager i uken, er synkende. Nivået på de leveringspliktige tjenestene bør derfor tilpasses etterspørselen innenfor de rammene som postloven gir og vurderes opp mot kostnadene. Postloven har et krav om at det normalt skal være omdeling av post fem dager i uken, men at det kan gjøres unntak fra femdagers omdeling. Eventuelle unntak kan imidlertid ikke ha et omfang som gjør at normalen ikke oppfylles.

Det er vanskelig å sette et eksakt mål for hvor store unntak som skal til før det normalt ikke er omdeling fem dager i uken. Departementet legger imidlertid til grunn at redusert utleveringshyppighet for 25 prosent av befolkningen, slik som det kan bli åpnet for i Italia, vil kreve lovendring om det skal gjennomføres i Norge. Derimot bør det være anledning til å unnta opp mot 10 prosent av befolkningen fra hovedregelen om fem dagers omdeling om fallet i brevmengden fortsetter i samme takt som nå, eller til og med forsterkes. Det understrekes at det ikke vil være aktuelt å gjennomføre slike tiltak allerede nå, men at dette kan gjennomføres når fallet i brevmengden tilsier at dette er nødvendig. Dersom det oppstår problemer knyttet til avisomdeling, vil dette måtte vurderes særskilt. Når det blir behov for å redusere utleveringshyppigheten ytterligere for større deler av befolkningen, for eksempel ved å åpne for generell postdistribusjon annen hver dag, vil departementet komme tilbake til Stortinget med forslag om lovendring.

I avtalen med Posten om leveringsplikt, vil det også være andre forhold enn poststrømmer, landposttjenesten og rommet for unntak fra fem dagers utlevering som vil definere nivået på leve-

ringsplikten. Blant annet vil det være viktig å sikre tilstrekkelig tilgjengelighet til faste ekspedisjonssteder i hele landet. Det fremstår ikke som hensiktsmessig å sette et fast minstekrav slik som i Meld. St. 18 (2011–2012) Virksomheten til Posten Norge AS jf. omtale i kapittel 8 nedenfor, men det vil kunne være aktuelt å sette krav om at en gitt andel av befolkningen skal ha et fast ekspedisjonssted innen en gitt avstand fra sitt bosted. De mest grisgrendte strøkene vil uansett fortsatt måtte dekkes ved hjelp av landpostnettet.

Det vil også være aktuelt å avtalefeste hvilket tjenestetilbud som skal tilbys i det faste ekspedisjonsnettet, blant annet ved å tilpasse tjenestetilbudet til kundebehovet. Det er for eksempel slik at de fleste får dekket det vesentligste av sitt behov for posttjenester gjennom et relativt begrenset sett av leveringspliktige tjenester. Noen tjenester er det neppe behov for at tilbys ved alle faste ekspedisjonssteder, jf. at det allerede i Meld. St. 18 (2011–2012) Virksomheten til Posten Norge AS ble vurdert hensiktsmessig å etablere såkalte PiB-enkel, ekspedisjonssteder med et forenklet tjenestetilbud. Markedsutviklingen har vist at det i større grad kan være aktuelt å gjøre lokale tilpasninger i hvilke tjenester som tilbys, blant annet for å få tilstrekkelig konkurranse om å få drive et ekspedisjonssted.

5 Statens eierskap i Posten

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 etablert praksis i eierskapsutøvelsen av Posten har Stortinget blitt orientert om selskapets utvikling og planer gjennom egne stortingsmeldinger om selskapets virksomhet (eiermeldinger). Formålet med eiermeldingene har vært å gi Stortinget en orientering om og vurdering av selskapets hovedvirksomhet, strategi og økonomiske planer for de kommende årene samt utviklingen i forrige planperiode. Eiermeldingene bygger på Postens §10-plan for selskapets virksomhet, som følger av den aktuelle vedtektsbestemmelsen. Eiermeldingen, og Stortingets behandling av denne, har ligget til grunn for Samferdselsdepartementets eieroppfølging av Posten[2].

I forrige eiermelding om Postens virksomhet, jf. Meld. St. 18 (2011–2012)/Innst. 362 S (2011–2012), ble det blant annet orientert om den planlagte videreutviklingen av ekspedisjonsnettet og de forutsetninger av sektorpolitisk og samfunnsmessig karakter som departementet la til grunn for gjennomføringen. Omleggingen fra postkontorer til PiB følger utviklingen fra starten av 2000-tallet og er drevet fram av endringer i kundebehov, økt konkurranse i pakkemarkedet og bortfallet av Postens bankplikt på faste ekspedisjonssteder. Omleggingen har resultert i at Postens faste ekspedisjonsnett i dag hovedsakelig er basert på tredjepartsdrift gjennom avtaler med dagligvarebutikker.

I redegjørelsen for Postens forretningsmessige strategi ble det videre lagt vekt på at selskapet vil fortsette å vokse i konkurranseutsatte markeder i og utenfor Norge. Vekst anses nødvendig for å utvikle konkurransedyktige og lønnsomme markedsposisjoner og realiseres både gjennom egen ekspansjon og oppkjøp av virksomheter. Postens forretningsstrategi bygger på gjensidige synergieffekter gjennom meraktivitet fra et bredt kundetilbud og operativ samordning innen konsernet. Departementet har forutsatt at Posten stiller strenge krav til det enkelte selskap i konsernet om oppnåelse av selvstendig lønnsomhet og/eller bidrag til konsernsynergier over tid, herunder bidrag til økt aktivitet inn i den norske postvirksomheten. Mer generelt ble det fra eiers side kommunisert tydelige resultatforventninger til avkastning og utbytte fra konsernet.

Når postmarkedet nå er fullt konkurranseutsatt har dette konsekvenser for hvilke føringer av sektorpolitisk eller samfunnsmessig karakter som bør legges på selskapet gjennom eierskapsutøvelsen. Posten drives på forretningsmessig grunnlag og departementet legger til grunn at det ikke lenger er behov for særskilt oppfølging gjennom eierskapet for å realisere eventuelle spesifikt definerte mål. Ivaretakelsen av sektorpolitiske mål vil dermed realiseres gjennom andre virkemidler enn eierutøvelsen, herunder gjennom avtaleinngåelser og sektorspesifikk regulering. I del 8 omtales behovet for å avvikle særskilte rammer for eierskapsforvaltningen av Posten og de sektorpolitiske føringer som i dag ligger på virksomheten gjennom eierskapet.

Postens §10-plan for perioden 2016–2018 følger som vedlegg til denne meldingen.

[2] Mer generelt utøver Samferdselsdepartementet sitt eierskap innenfor rammene av norsk selskapslovgivning og annet lovverk samt regjeringens eierskapspolitikk, jf. Meld. St. 27 (2013–2014) Et mangfoldig og verdiskapende eierskap.

6 Markedsutfordringer

Utviklingstrekkene i postmarkedet er beskrevet i del 3 ovenfor. Når det gjelder logistikkvirksomheten er de markeder som Posten opererer i preget av økt konsolidering, internasjonalisering og klima/miljøfokus. Logistikkvirksomheten påvirkes også i stor grad av konjunkturutviklingen.

- Markedskonsolidering og internasjonalisering: Kjøpere av logistikktjenester ønsker i sterkere grad samordning og forenkling i form av færre leverandører for et bredt spekter av logistikktjenester. Sør-Sverige utpeker seg som tyngdepunktet i det nordiske markedet, og det er derfor viktig å sikre en tilstedeværelse som binder sammen markedsaktørenes logistikkvirksomhet og sikrer inngående trafikkvolumer i Norden. En utvidelse av logistikktilbudet hos markedsaktørene har også ført til økt konsolidering og et begrenset antall store aktører som til sammen betjener rundt en tredjedel av det nordiske logistikkmarkedet. I tillegg har enkelte mindre aktører spesialisert seg innenfor ulike nisjer. I sum leder dette til at logistikkmarkedene er preget av sterk konkurranse med påfølgende pris- og marginpress.
- Konjunkturutvikling: Logistikkvirksomheten påvirkes i stor grad av konjunkturutviklingen i Norge, Norden og internasjonalt. Dette har tidligere vært illustrert under finanskrisen, hvor den sterke nedgangskonjunkturen førte til betydelig volumnedgang i logistikkvirksomheten. I dag preges utviklingen i det norske logistikkmarkedet av et lavere aktivitetsnivå i norsk økonomi og redusert aktivitet i oljeindustrien. Samtidig er det noe bedre vekstutsikter for Sverige og Danmark.
- Klima/miljøfokus: Endringer i det internasjonale klimaregimet vil ha stor betydning for logistikkbransjen og det er forventet strengere krav til reduserte utslipp og miljøeffektive løsninger. Markedsaktørene bør derfor ha en bevisst holdning til gevinster ved tidlig klimatilpasning og de forretningsmulighetene dette gir i form av kunder og strategiske partnere som stiller økte krav til miljødokumentasjon.

7 Virksomheten i Posten 2012–2015

Konsernet Posten omfatter morselskapet Posten Norge AS og en rekke hel- og deleide datterselskaper. Posten driver i dag virksomhet innenfor de to segmentene post og logistikk, hvorav logistikksegmentet er det største målt i andel av konsernets omsetning (62 prosent ved utgangen av 2015). De to segmentene består av en rekke forretningsområder som har sin virksomhet både i Norge og Norden. Postsegmentet består av adressert og uadressert post, digital post, banktjenester og dialogtjenester. Logistikksegmentet består av pakker, stykk- og partigods, termotransport, ekspress og lagerservice. Posten leverer tjenester under merkevarene Posten (til privatkunder) og Bring (til bedriftskunder).

Posten solgte i 2015 sin eierandel på 40 prosent i EVRY ASA, som etter hvert utviklet seg til et rent finansielt eierskap. Posten besitter i dag kun industrielt/strategisk eierskap.

Bemanningen i morselskapet er kraftig redusert over de siste 15 årene. Fra 2000 til 2015 er mer enn 11 000 årsverk falt bort som følge av strukturelle omlegginger og rasjonalisering innen postvirksomheten. Ved utgangen av 2015 hadde konsernet en bemanning på rundt 20 000 ansatte/18 000 årsverk, hvorav rundt 80 prosent er ansatt i Norge.

7.1 Økonomisk utvikling

Den økonomiske utviklingen i konsernet (nøkkeltall) i perioden fra forrige eiermelding ble lagt fram for Stortinget og til i dag (2012–2015) fremgår av tabell 7.1 nedenfor.

7.1.1 Resultat- og balanseutvikling

Som vist i tabell 7.1 har konsernets omsetning økt årlig i perioden 2012–2015. Omsetningsveksten har vært størst utenfor Norge og driftsinntektene fra utenlandske selskaper utgjorde 35,3 prosent av konsernets omsetning i 2015 mot 28,1 prosent i 2012. Den gjennomsnittlige inntektsutviklingen i postsegmentet har vært negativ i perioden 2012–2015, mens det har vært en årlig omsetningsvekst i logistikksegmentet, jf. tabell 7.2. Fra 2014 til 2015 falt inntektene i postsegmentet med 0,7 prosent (10 069 mill. kroner i 2015 mot 10 144 mill. kroner i 2014), mens logistikksegmentet økte med 5,2 prosent (16 777 mill. kroner i 2015 mot 15 941 mill. kroner i 2014). Omsetningen i postsegmentet har falt som følge av lavere brevvolumer, fall i uadressert postreklame og fortsatt nedgang i banktransaksjoner i ekspedisjonsnettet. Omsetningsøkningen i logistikksegmentet tilskrives både organisk vekst og oppkjøp, hvor særlig økningen i netthandel har skapt volumvekst. Logistikk er i dag konsernets største segment med 62 prosent av omsetningen i 2015, mens postsegmentet står for 38 prosent av omsetningen.

Konsernet har realisert betydelige kostnadseffekter fra effektiviseringsprogrammer innen både post- og logistikksegmentet. Til tross for omfattende restruktureringer har det likevel ikke vært mulig å kompensere fullt ut for fallende brevvolumer og lønnsomhetsutfordringer for flere av forretningsområdene innen logistikkvirksomheten. Som en konsekvens har resultatene fra den underliggende driften (EBIT før engangseffekter og nedskrivninger/EBITE) blitt svekket over de siste årene. Mens EBITE lå på tilnærmet samme nivå i 2012 og 2013, falt resultatet med 17,1 prosent (192 mill. kroner) i 2014 og med 26,5 prosent (247 mill. kroner) i 2015. I postsegmentet falt resultatene fra 2014, men har likevel holdt seg på et relativt høyt nivå med EBITE på 816 mill. kroner i 2015 mot 847 mill. kroner i 2014. I logistikksegmentet har resultatene svingt over perioden og er påvirket av omsetningsutvikling, effektene av effektiviseringstiltak og krevende markedsforhold med pris- og marginpress. I 2015 falt EBITE med 336 mill. kroner fra året før (71 mill. kroner i 2015 mot 407 mill. kroner i 2014), sterkt preget av den reduserte aktiviteten i oljesektoren med direkte og indirekte konsekvenser for både innenlandsk og utenlandsk virksomhet i konsernet.

Konsernets driftsresultatet (EBIT) styrket seg i perioden 2012–2014, men ble betydelig svekket fra 2014 til 2015 med en resultatnedgang på 605 mill. kroner (239 mill. kroner i 2015 mot 844 mill. kroner i 2014). Svekkelsen skyldes i tillegg til nedgangen i

Tabell 7.1 Resultat- og balanseutvikling 2012–2015. Nøkkeltall konsern.

Resultat		2012	2013	2014	2015
Driftsinntekter	mill. kr	22 925	23 557	24 404	25 074
Årlig vekst i driftsinntekter	%	-0,2	2,8	3,6	2,7
Driftsresultat (EBIT)	mill. kr	634	641	844	239
Ordinært resultat før skattekostnad	mill. kr	547	619	720	151
Lønnsomhet og rentabilitet					
Beregnede nøkkeltall inkl. engangseffekter og nedskrivninger:					
EBIT margin[1]	%	2,8	2,7	3,5	1,0
Resultatmargin[2]	%	2,4	2,6	3,0	0,6
Rentabilitet på egenkapital[3]	%	7,1	8,7	7,3	-1,0
Beregnede nøkkeltall ekskl. engangs-effekter og nedskrivninger:					
Driftsresultat (EBIT) før engangseffekter og nedskrivninger[4]	mill. kr	1 116	1 125	933	686
EBIT margin	%	4,9	4,8	3,8	2,7
Rentabilitet på investert kapital[5]	%	18,3	17,5	13,9	9,9
Kapital og likviditet					
Kontantstrøm fra driften	mill. kr	906	1 324	1 175	1213
Netto kontantstrøm fra investeringer	mill. kr	-644	-1 387	-897	485
Investeringer i driften	mill. kr	593	1 092	1 081	1 159
Totalkapital	mill. kr	15 227	15 674	16 377	16 097
Egenkapital	mill. kr	5 703	6 108	6 205	5 926
Egenkapitalandel[6]	%	37,5	39,0	37,9	36,8
Gjeldsgrad[7]		0,2	0,2	0,2	0,04
Resultat etter skatt	mill. kr	398	512	449	-61
Utbytte utbetalt året etter	mill. kr	254	256	300	
Utbytteandel	%	64	50	67	

Definisjoner:

1 EBIT margin: EBIT/driftsinntekter

2 Resultatmargin: Ordinært resultat før skatt/driftsinntekter

3 Rentabilitet på egenkapital: Årsresultat etter skatt/gjennomsnittlig egenkapital

4 EBIT før engangseffekter og nedskrivninger: Driftsresultat eksklusiv gevinst/tap ved salg av anleggsmidler mv, omstillingskostnader, kostnad ved overgang til ny pensjonsordning

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

6 Egenkapitalandel: Egenkapital/totalkapital

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

Kilde: Posten Norge AS.

Tabell 7.2 Resultatutvikling 2012–2015. Nøkkeltall segmenter. Tall i millioner kroner.

Resultat postsegmentet	2012	2013	2014	2015
Driftsinntekter	10 409	10 485	10 144	10 069
EBITE	1 065	1 142	847	816
Resultat logistikksegment				
Driftsinntekter	14 317	14 941	15 941	16 777
EBITE	435	236	407	71

[1] EBITE: Driftsresultat før engangseffekter og nedskrivninger.
Kilde: Posten Norge AS.

EBITE at resultatet er belastet med vesentlige engangsposter. Driftsresultatet er også i tidligere år belastet med engangsposter, som hovedsakelig tilskrives omstillingskostnader innen postsegmentet samt nedskrivning av goodwill og tapsavsetninger innenfor logistikksegmentet.

Resultatandelen fra tilknyttede selskap inkluderer EVRY ASA, Danske Fragtmænd A/S (fra 2013) og Bring Citymail Stockholm (fra 2015). Inntektene fra disse investeringene økte fra 126 mill. kroner i 2014 til 245 mill. kroner 2015. I 2015 er salgsgevinsten fra EVRY ASA inntektsført med 219 mill. kroner.

Ordinært resultat før skatt utviklet seg positivt i perioden 2012–2014. I 2015 ble resultatet før skatt 151 mill. kroner mot 720 mill. kroner i 2014. I 2015 fikk konsernet et negativt resultat etter skatt på 61 mill. kroner mot positivt 449 mill. kroner i 2014.

Posten har god finansiell soliditet og løfteevne. Ved utgangen av 2015 har konsernet en egenkapitalandel på 36,8 prosent og netto rentebærende gjeld på 231 mill. kroner (mot henholdsvis 37,9 prosent og 1 458 mill. kroner i 2014). Samlede investeringer ekskl. oppkjøp har i perioden 2012–2015 beløpt seg til 3 925 mill. kroner, og er de siste årene hovedsakelig relatert til bygging av fellesterminaler for pakker og gods samt IT-investeringer. I samme periode har konsernet investert 661 mill. kroner i oppkjøp av selskaper.

Kontantstrøm fra driften var 1 213 mill. kroner i 2015 mot 1 175 mill. kroner i 2014. Konsernets langsiktige likviditetsreserve var 6 394 mill. kroner ved utgangen av 2015 mot 3 540 mill. kroner året før. Økningen tilskrives restrukturering av gjeld og salget av EVRY ASA, som medførte en innbetaling på 1 711 mill. kroner.

7.1.2 Avkastning og utbytte

Ved behandling av Meld. St. 18 (2011–2012)/Innst. 362 S (2011–2012) ble det fastsatt et avkastningsmål for selskapets egenkapital på 9 prosent. Avkastningsmålet ble vurdert som realistisk ut fra virksomhetens karakter, planlagte effektiviserings- og omstillingstiltak og utfordringer knyttet til markedsutviklingen.

Til tross for at kostnadsreduserende tiltak har gitt gode effekter, har resultatene fra den underliggende driften blitt svekket over de siste tre årene. Avkastningen på investert kapital er redusert med 8,4 prosentpoeng fra 2012 til 2015 (9,9 prosent i 2015 mot 18,3 prosent i 2012).

Når det gjelder avkastningen på egenkapitalen etter skatt har denne vært svakere enn kravet fra eier i alle årene mellom 2012 og 2015. Dette skyldes primært avsetninger og nedskrivninger som har belastet resultatet. Avsetningene gjelder hovedsakelig omstillingskostnader knyttet til omleggingen av ekspedisjonsnettet, mens nedskrivningene gjelder immaterielle eiendeler innen logistikkvirksomheten. For 2015 er egenkapitalavkastningen også betydelig påvirket av den svake resultatutviklingen i logistikksegmentet som følge av blant annet nedgangen i oljesektoren.

Det er for Posten vedtatt en utbyttepolitikk som legger til grunn et forventet utbytte på 50 prosent av konsernoverskuddet etter skatt, jf. Prop. 1 S (2009–2010) og Meld. St. 18 (2011–2012)/Innst. 362 S (2011–2012). For et heleid selskap som Posten bestemmer staten utbyttet gjennom vedtak på generalforsamlingen og legger vekt på at selskapet har en forsvarlig egenkapital og likviditet. Utbetalt utbytte og utbytteandel for årene 2012–2015 fremgår av tabell 7.1.

7.2 Oppfølging av hovedstrategier

Postens konsernstrategi ble sist endret i 2013 og har i all hovedsak ligget fast etter den tid. I henhold til konsernstrategien skal Posten videreutvikle posisjonen som markedsleder i Norge gjennom industrialisering og organisk vekst. Posten skal også utvikle lønnsomme posisjoner i Norden innen utvalgte tjenesteområder. I tråd med markedsutfordringene og eiers forventninger til bidrag fra ny virksomhet, bygger Postens forretningsstrategi på gjensidige synergieffekter mellom de ulike virksomhetsområdene. Videre tar forretningsstrategien som utgangspunkt at postvirksomheten må omstilles og videreutvikles på måter som både ivaretar de ansatte og legger grunnlaget for fremtidig konkurransedyktighet.

7.2.1 Synergier i virksomhetsporteføljen

I forrige eiermelding ble det lagt vekt på at Postens virksomhet har potensial til å skape synergieffekter og bidra til økt aktivitet inn i den norske postvirksomheten. På overordnet nivå finnes det både kostnads- og salgssynergier av betydelig omfang innen Postens virksomhetsportefølje. På kundesiden skapes synergier gjennom at tilbud av en eller flere tjenester skaper økt salg eller er en forutsetning for at store kunder velger Posten som leverandør av logistikktjenester. På kostnadssiden skapes synergier gjennom en bredere base for kostnadsdeling, kompetanseoverføring og bedre kapasitetsutnyttelse.

Flere av de tiltak Posten har iverksatt har potensial for synergieffekter både på kostnads- og kundesiden. Kostnadssynergiene er størst mellom brev-, pakke- og godsvirksomheten, men finnes også i øvrig logistikkvirksomhet. Mens volumene innen den tradisjonelle postvirksomheten går ned, vokser volumene innen pakke- og godsområdet. For å legge til rette for større synergier på transportsiden har Posten startet arbeidet med etablering av en ny felles terminalstruktur. Fram mot 2018 skal det i Norge etableres totalt 18 terminaler med samlokalisering av post, pakker og gods. Tilsvarende nettverksprosjekt er under oppstart i Sverige. Samlokaliseringen vil gi fordeler for kundene i form av økt punktlighet og tilgjengelighet og har også positive miljøeffekter i form av redusert CO_2-utslipp gjennom færre biler på veien.

Med den hensikt å styrke samordningen av kundetilbudet og ytterligere standardisere driften etablerte konsernet prosjektet «Nye Posten og Bring» i 2014. Nye Posten og Bring bygger på en felles IT-plattform som skal gi grunnlag for betydelige kostnadsbesparelser samtidig som det tilrettelegger for felles IT-løsninger som gir bedre koordinerte verdikjeder ut mot kundene.

Markedsutviklingen bekrefter at det er viktig med nordisk tilstedeværelse for å sikre volumer til/fra Norge og dermed også tilføre det nasjonale ekspedisjonsnettet mer trafikk. Posten har siden 2012 gjennomført enkelte strategiske oppkjøp for å styrke sin tilstedeværelse og konkurransekraft i Norden. I 2013 kjøpte Posten 34 prosent av aksjene i Danske Fragtmænd A/S, som er Danmarks ledende logistikkselskap innen stykkgods, og overtok i 2015 alle aksjene i selskapet. I januar 2014 kjøpte Posten det svenske logistikkselskapet West Cargo Vårgårda AB, som med sitt innenlandske godsnettverk i Sverige styrker konsernets nordiske nettverk.

For å kompensere for nedgangen i den fysiske postmengden og utnytte synergier på kundesiden har Posten lansert det digitale postsystemet Digipost. I 2014 ble Digipost valgt som leverandør til å sende offentlig digital post, som dermed substituerer post som tidligere ble distribuert fysisk. Ved utgangen av 2015 har om lag 590 000 personer registrert seg som brukere av Digipost og ca. 2500 bedrifter har inngått avtale om å sende post i løsningen, og kundetilgangen er stadig økende.

7.2.2 Omstillingen av ekspedisjonsnettet

Etter at Posten for over 15 år siden startet omleggingen fra postkontor til PiB, har kundene fått anledning til å utføre alle grunnleggende posttjenester på tredjepartssteder (primært dagligvarebutikker). I behandlingen av forrige eiermelding ga Stortinget sin tilslutning til at Posten kunne fortsette omleggingen av et nærmere angitt antall postkontorer til PiB. Dette arbeidet er nå i all hovedsak sluttført. Postens ekspedisjonsnett består ved utgangen av 2015 av 38 postkontorer, 1362 PiB og om lag 1500 landpostruter.

Departementet la i forrige eiermelding til grunn at det som tidligere vil opprettholdes minst ett fast ekspedisjonssted i hver kommune som tilbyr alle leveringspliktige tjenester og at tjenestetilbudet i landpostrutene ikke berøres. Når det gjelder konverteringsomfang, konverteringstempo og virkemidler, produkttilbud, tilgjengelighet og service i ny struktur la departementet følgende premisser til grunn:

– Posten gis mulighet til å konvertere inntil 149 postkontorer til PiB, slik at antall gjenværende postkontorer blir 30.

Tabell 7.3 Antall faste enheter i Postens ekspedisjonsnett.

Type enhet	Antall ved årets utgang						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Postkontor	208	179	179	178	100	41	38
Post i Butikk	1235	1255	1234	1229	1312	1379	1362
Sum	1443	1434	1413	1407	1412	1420	1400

Kilde: Posten Norge AS.

- Samlet antall ekspedisjonssteder som tilbyr alle leveringspliktige tjenester skal minst utgjøre 1420 enheter. I tillegg åpnes det for at Posten, på kommersielt grunnlag, kan etablere nye enheter med et begrenset tjenestetilbud.
- Det skal sikre god tilgjengelighet til og god kvalitet i alle deler av ekspedisjonsnettet.
- Postens samlede tjenestetilbud til næringslivet skal ikke svekkes.
- Posten skal involvere berørte kommuner ved endring av lokaliseringssted for postkontor eller PiB og det skal tilstrebes sentral lokalisering og universell utforming.

Som i tidligere omstillingsprosesser forutsatte departementet at omleggingen skulle skje i samarbeid med og med stor grad av åpenhet og involvering av de ansatte og deres organisasjoner. Ledelsen i Posten og de ansattes organisasjoner har blitt enige om omstillingstiltak og tidsløpet for gjennomføring av omstillingsprosessen. Posten har tatt i bruk et bredt omfang av virkemidler i den interne omstillingsprosessen og har funnet varige løsninger for nær sagt alle de overtallige.

Posten har informert, og ved behov hatt særskilt dialog med, fylkeskommuner og berørte kommuner om omstillingen i postkontornettet. Erfaringene viser at det enkelte steder er krevende å finne drivere til fullskala ekspedisjonssteder, men samlet sett har omstillingen vært i rute med Postens planer. Posten har også søkt å styrke tjenestetilbudet gjennom egne pakkeutleveringsenheter. Omleggingene har ført til bedre tilgjengelighet for kundene i form av en betraktelig utvidelse av åpningstidene. Ved utgangen av 2015 har 93 prosent av ekspedisjonsstedene åpent lenger enn åtte timer mandag–fredag. Til sammenligning hadde kun 20 prosent av postkontorene åpent mer enn åtte timer i 2001. Posten har i tillegg 23 bedriftssentre med ekstra tilbud til bedriftsmarkedet.

7.3 Postens arbeid med samfunnsansvar

Eiers krav og forventninger til Postens arbeid med samfunnsansvar er hjemlet i selskapets vedtekter og følger av statens prinsipper for god eierstyring, jf. Meld. St. 27 (2013–2014) Et mangfoldig og verdiskapende eierskap. Konsernet retter særlig innsats mot tre hovedområder: HMS, miljø/klima og mangfold/integrering. Nedenfor oppsummeres sentrale tiltak og resultater innenfor de tre satsningsområdene.

- HMS: Posten satser betydelig på systematisk oppfølging av sykefravær og helsefremmende arbeid. Sykefraværet er redusert fra 9,3 prosent i 2006 til 6 prosent i 2015 og konsernet ligger i dag under gjennomsnittet i det norske arbeidsmarkedet. Konsernet har dermed oppnådd 35 prosent nedgang i sykefraværet siden 2006, noe som innebærer at 550 flere er på jobb hver dag. For Posten gir dette årlige besparelser på rundt 200 mill. kroner, mens samfunnet årlig sparer 315 mill. kroner. Posten har også en lavere uførefrekvens enn øvrig norsk arbeidsliv, og har gått ned fra et nivå på 2 prosent nye uføre i 2006 til 1,1 prosent i 2015. Antall fraværsskader viser en positiv nedgang og H-verdien er betydelig redusert[3]. Undersøkelser viser at medarbeidertilfredsheten er jevn og økende over de siste 15 årene. Posten ble i 2014 tildelt Arbeidsmiljøprisen for godt HMS-arbeid.
- Miljø og klima: Konsernet har fastsatt et mål om 40 prosent mindre CO_2-utslipp innen 2020 sammenlignet med 2008. I 2015 ble CO_2-utslippene redusert med 28 658 tonn, noe som gir en nedgang på seks prosent fra året før. Konsernet har i dag Norges største elektriske kjøretøypark og totalt mer enn 1100 lavutslipps-

[3] H-verdi refererer til antall skader med fravær per million arbeidede timer.

kjøretøy. Blant andre miljøtiltak har Posten innført CO_2-fri postdistribusjon flere steder i Norge og etablert et miljøfond for alle ansatte. Posten gjennomfører også kursing i miljøeffektiv kjøring og miljøsertifiserer alle egendrevne enheter. Posten og Bring ble i 2014 tildelt NHO Logistikk og Transports miljøpris for godt miljø- og klimaarbeid, blant annet for satsningen på alternative kjøretøy.

– Mangfold og integrering: Konsernet sysselsetter over 70 nasjonaliteter og har vært «rasismefri sone» siden 2001. Som en del av satsningen tilbyr Posten et internt utviklingsprogram til medarbeidere med innvandrerbakgrunn og et mentorprogram for arbeidsledige innvandrerkvinner. Posten har også arbeidet aktivt for å sikre økt kvinneandel i ledende stillinger og konsernledelsen består i dag av 50 prosent kvinner. 38 prosent av medarbeiderne i den norske delen av konsernet er kvinner og andelen kvinnelige ledere utgjør 31 prosent.

Posten rapporterer på samfunnsansvar i henhold til Global Reporting Initiative (GRI) og legger International Labour Organizations (ILO) åtte kjernekonvensjoner til grunn for sin virksomhet. Posten har utviklet en felles integritetsstandard som gjelder hele konsernet, med særlig fokus på korrupsjon, konkurranseforhold, sosial dumping og informasjonshåndtering. For å sikre etterlevelse av integritetsstandarden er det utviklet ulike tiltak. For eksempel følges alle betydelige leverandører systematisk opp gjennom Postens egenutviklede system for leverandørstyring, hvor de må besvare en nettbasert egenrapportering i henhold til konsernets standarder innen etikk, helse, miljø og sikkerhet. Leverandører med særlig risiko følges opp med revisjon og forbedringsplan, alternativt avvikles kontrakten.

7.4 Departementets vurderinger

7.4.1 Forretningsmessig utvikling

For å kompensere for inntektsbortfallet i postsegmentet og utnytte synergier har Posten styrket sin innsats på e-handelsområdet. Som et ledd i satsningen har Posten utvidet tjenestetilbudet for nettbutikker og e-handlere og etablert flere utleveringsalternativer i form av blant annet pakkeautomater. I tråd med omtalen i forrige eiermelding har Posten også lansert det digitale postsystemet Digipost. Når det gjelder logistikkvirksomheten kunne konsernet i 2014 for første gang etter finanskrisen vise til organisk topplinjevekst innenfor logistikksegmentet. Omsetningsveksten er størst utenfor Norge. Samlet sett anser departementet at Posten har hatt en god omsetningsutvikling, gitt de markedsutfordringer konsernet står overfor.

Posten har over flere år gjennomført omfattende effektiviseringstiltak innenfor både post- og logistikksegmentet. Omstillingen av ekspedisjonsnettet og andre effektiviseringstiltak har lenge bidratt til å kompensere for volumnedgangen innen postsegmentet, men potensialet for ytterligere gevinster av betydelig omfang er nå i ferd med å bli uttømt. Posten har videre realisert vesentlige kostnadsreduksjoner innen logistikksegmentet, men markedssituasjonen har samtidig gjort det krevende å oppnå lønnsom vekst. Til tross for en betydelig effektivisering av konsernets drift, har avkastningen på egenkapitalen etter skatt har vært svakere enn kravet fra eier i perioden 2012–2015. Departementet viser til at resultatene har vært belastet med engangsposter som har svekket egenkapitalavkastningen. Enkelte engangseffekter gjelder tiltak som forutsettes å styrke konsernets konkurransedyktighet, herunder avsetninger knyttet til omstillingen av ekspedisjonsnettet. Andre engangseffekter gjelder markedstilpasninger og nedskrivning av goodwill knyttet til oppkjøpt virksomhet. Departementet tar til etterretning at deler av logistikkvirksomheten har særlige utfordringer og at Posten kontinuerlig søker tiltak for å bedre inntjeningsevnen og/eller redusere kostnadene.

Konsernet har i flere år fokusert på kapitaldisiplin og effektivisering og har i dag god soliditet og løfteevne. Samferdselsdepartementet vurderer det slik at kapitalstrukturen til Posten er hensiktsmessig og forsvarlig sett i forhold til selskapets formål og risiko. Spesielt legger departementet vekt på at Postens kapitalstruktur er tilpasset behovet for å gjennomføre planlagte investeringer som har til hensikt å styrke konsernets langsiktige konkurransekraft, herunder investeringer i felles terminaler.

Departementet gjennomfører normalt verdivurderinger av konsernet i forbindelse med utarbeidelsen av eiermeldinger. Verdivurderingen gjennomføres av en ekstern konsulent. Siste verdivurdering av Posten ble gjennomført høsten 2011. Departementet legger til grunn at det vil være hensiktsmessig å foreta en ny verdivurdering av Posten når selskapets rammevilkår og konkurranseposisjon er nærmere avklart og det er inngått avtale om leveringspliktige tjenester. I denne prosessen legger departementet også til grunn at det foretas en ny vurdering av statens langsiktige forventninger til avkastning og utbytte.

7.4.2 Strategisk utvikling

Postens strategi bygger på avklaringer gjennom tidligere eiermeldinger hvor det er lagt vekt på forventningene om langsiktig lønnsomhet og virksomhetens potensial til å skape synergieffekter. Med utgangspunkt i de markedsutfordringer Posten står overfor, med økte krav til samhandling og synergiuttak på kunde- og kostnadssiden, er det departementets vurdering at Posten har tatt viktige koordinerende grep for å videreutvikle konsernet. Departementet vil spesielt fremheve byggingen av felles terminaler, som legger til rette for bedre leveringskvalitet til kundene, økte kostnadssynergier på transportsiden og positive miljøsynergier.

Når det gjelder forventningene om lønnsom utvikling i enkeltselskaper er Posten i en svært krevende markedsposisjon ved at konsernet både driver virksomhet i et fallende postmarked og i sterkt konkurransepregede og konjunkturavhengige logistikkmarkeder med pris- og marginpress. I vurderingen av lønnsomheten i oppkjøpt virksomhet vil flere faktorer spille inn, blant annet potensialet for synergiuttak, forbedringer som følge av lokale omstillingsprosjekter og vekstutsikter i markedet. Med utgangspunkt i Postens strategiske retning har departementet vurdert potensialet for og de reelle effektene av konsernsynergier som særlig viktig.

Gitt behovet for videre strategisk utvikling av Postens faste ekspedisjonsnett, ble det i forrige eiermelding lagt enkelte premisser til grunn for omleggingen. Departementet har hatt jevnlig dialog med selskapet om gjennomføringen av omleggingsprosessen i henhold til forutsetningene. Tilsvarende som hva styret i Posten gir uttrykk for, er det departementets vurdering at omstillingen har vært vellykket. Posten har funnet varige løsninger for de overtallige, styrket tilbudet til privat- og bedriftskunder gjennom bedre tilgjengelighet og økt tilstedeværelse samt redusert kostnadene ved driften av ekspedisjonsnettet.

7.4.3 Samfunnsansvar

Posten innfrir samtlige av statens forventninger når det gjelder anvendelse av internasjonalt anerkjente retningslinjer og rapporteringsstandarder på samfunnsansvarsområdet. Posten arbeider etter vesentlighetsprinsippet for å identifisere og prioritere de meste relevante områdene for konsernets virksomhet. Vesentlighetsanalysen er i dag koblet tett opp mot Postens strategi, noe som innebærer at innsatsområdene skal støtte opp under konsernets langsiktige levedyktighet og evne til verdiskaping.

Det er departementets vurdering at Posten jobber langsiktig og systematisk med sitt samfunnsansvar. Departementet vil spesielt fremheve at Posten har oppnådd en markant reduksjon i sykefraværet i en periode med kontinuerlige omstillinger av driften. Reduksjonen i sykefraværet har gitt betydelige besparelser både for Posten og samfunnet og bekrefter at Posten har rettet innsatsen mot et samfunnsansvarsområde som konsernet har spesielt gode forutsetninger for å jobbe med. Nedgangen i sykefraværet reflekterer også at Posten har opptrådt ansvarlig i de omstillingsprosessene konsernet har vært gjennom.

Departementet vil videre fremheve at konsernet har et bredt og offensivt engasjement på miljø/klimaområdet, et arbeid som har gitt betydelige resultater i reduksjon av CO_2-utslipp over tid. Med utgangspunkt i at logistikkbransjen har økt oppmerksomhet mot miljøeffektive transportløsninger bidrar også konsernets arbeid til å støtte opp under den forretningsmessige utviklingen i selskapet.

8 Omstilling og videre utvikling

8.1 Økonomiske og strategiske planer

Posten opererer i krevende markeder. Utviklingen i postmarkedet følger en langsiktig nedadgående trend, mens utviklingen i logistikkmarkedene er konjunkturavhengig og preget av sterk internasjonal konkurranse med pris- og marginpress. Fortsatt omstilling og effektivisering av driften er derfor nødvendig, men samtidig er det krevende for Posten å kompensere for nedgangen i brevvolumene uten endringer og økt fleksibilitet i regulatoriske rammevilkår, jf. de forslag som er omtalt i del 4 ovenfor.

Utover de effektiviseringsmuligheter innen postområdet som følger av meldingens forslag om tilpasninger av tjenestetilbudet, fortsetter Posten arbeidet med lønnsomhetsforbedrende tiltak. Hovedtiltaket for konsernet som helhet er moderniseringsprogrammet Nye Posten og Bring og for logistikkvirksomheten isolert sett samlokalisering av terminaler. Innenfor rammene av dagens konsernstrategi er det i tillegg lagt opp til strategiske revisjoner og lønnsomhetsforbedrende tiltak innenfor enkelte forretningsområder. På konsernnivå pågår det et prosjekt for reduksjon av stab- og støttekostnader.

8.2 Rammer for statens eierskapsutøvelse

Eierskapet til Posten har tradisjonelt vært ansett som et viktig virkemiddel for staten for å oppnå sektorpolitiske mål. Postens sektorpolitiske rolle gjenspeiles i vedtektene hvor det fremgår at selskapets samfunnsoppdrag er å sikre et landsdekkende formidlingstilbud av postsendinger til rimelig pris og med god kvalitet. Ivaretakelsen av disse sektorpolitiske målene har primært blitt styrt gjennom sektorspesifikk regulering og statlig kjøp av leveringspliktige tjenester som er bedriftsøkonomisk ulønnsomme. Samtidig har eierskapet også vært et virkemiddel for å ivareta samfunnsoppdraget, primært gjennom å legge føringer på Postens faste ekspedisjonsnett.

Når Posten i dag driver sin virksomhet i et fullt konkurranseutsatt marked innebærer dette at staten bør avstå fra å legge føringer på virksomheten gjennom eierskapet som potensielt er konkurransemessig vridende. Posten drives på forretningsmessig grunnlag og den sektorpolitiske styringen bør derfor ivaretas gjennom andre virkemidler enn eierutøvelsen. Som en følge av ny postlovgivning vil ivaretakelsen av sektorpolitiske mål skje gjennom avtaleinngåelser og sektorspesifikk regulering.

Som aktør i et konkurranseutsatt marked bør selskapet ikke lenger ha noen særskilt foreleggelsesplikt for eier, utover de ordinære rammene for eierdialogen som følger av statens prinsipper for god eierstyring. Samferdselsdepartementet legger derfor opp til å avvikle selskapets vedtektsbestemte foreleggelsesplikt for eier når det gjelder saker som antas å være av vesentlig samfunnsmessig eller prinsipiell betydning samt selskapets plikt til regelmessig å legge fram for eier en plan for selskapets virksomhet. Praksisen med å forelegge for Stortinget eiermeldinger om Postens virksomhet vil følgelig heller ikke bli videreført.

Med utgangspunkt i at staten i sin eierskapsutøvelse skal begrense seg til overordnet styring, er det styrets ansvar å utarbeide klare mål og strategier for selskapet innenfor rammen av vedtektene. I eierdialogen vil departementet likevel kunne ta opp forhold som selskapet bør vurdere i tilknytning til sin virksomhet og utvikling. I henhold til statens prinsipper for god eierstyring er de synspunkter staten gir uttrykk for i slike møter å betrakte som innspill til selskapets administrasjon og styre. Som eier vil departementet også kommunisere tydelige resultatforventninger til selskapet, herunder til avkastning og utbytte. Saker som krever tilslutning fra eier skal tas opp på generalforsamling.

8.3 Videreutvikling av ekspedisjonsnettet

Det ble i forrige eiermelding lagt opp til at fremtidige endringer i organiseringen av ekspedisjons-

nettet bare trenger behandles av departementet. Samtidig ble det slått fast at det ikke kan gjøres endringer i minste samlet antall ekspedisjonssteder uten at dette forelegges Stortinget. Minste antall ekspedisjonssteder er i eiermeldingen oppgitt til 1420.

Når postmarkedet nå er åpnet for full konkurranse har dette imidlertid som konsekvens at Posten bør gis mulighet til å operere på samme markedsvilkår som sine konkurrenter. Fra et eierperspektiv innebærer det at selskapet selv, på kommersielt grunnlag, bør få mulighet til å bestemme antall ekspedisjonssteder innenfor postlovens krav om områdedekning. Dagens minstekrav har vært vanskelig å praktisere ved for eksempel konkurs hos kontraktsparter eller oppsigelser av driftsavtaler om lokalisering av PiB. Minstekravet til antall ekspedisjonssteder ligger likevel tett opp mot det som trolig kan anses som kommersielt lønnsomt. Dette illustreres ved at PostNord har et tilsvarende antall steder for pakkeutlevering i Norge. Det ventes derfor ikke store endringer i samlet antall ekspedisjonssteder, selv om Posten får kommersiell frihet til selv å fastsette antallet. Postlovens krav om områdedekning vil uansett sikre en minste standard for antall ekspedisjonssteder.

8.4 Andre forhold

I selskapets vedtekter er det lagt til grunn 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 ikke slik at det utgjør noen ulempe av betydning i forhold til konkurrenter. Som følge av at Samferdselsdepartementet nå legger opp til at føringer av sektorpolitisk eller samfunnsmessig karakter ikke lenger ivaretas gjennom eierskapsutøvelsen, legger departementet opp til å avvikle vedtektsbestemmelsen om målbruk.

Samferdselsdepartementet

t i l r å r :

Tilråding fra Samferdselsdepartementet 11. mai 2016 om Postsektoren i endring blir sendt Stortinget.

Vedlegg 1

Postens § 10-plan

1 Innledning og sammendrag

Styret i Posten Norge AS (Posten) legger med dette frem en orientering til samferdselsministeren om de overordnede planer for konsernets virksomhet i perioden 2016–2018, i henhold til § 10 i selskapets vedtekter.

Posten gjennomførte i 2013 en omfattende strategiprosess. Prosessen ledet frem til konsernstrategien for perioden 2013–2016, og denne lå til grunn for §10-planen som ble oversendt samferdselsministeren i november 2013. Ambisjonene i strategien reflekterer Postens visjon om å være «Verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkkonsern». Posten skal blant annet ligge i forkant med tilpasning av virksomheten til stadige endringer i de aktuelle markedene. Konsernstrategien fra 2013 ligger i all hovedsak fast. Det er styrets vurdering at denne fortsatt er riktig for en fremtidsrettet utvikling av konsernet.

Markedene Posten opererer i er i kraftig utvikling, drevet av globalisering og teknologiske endringer som skaper endret kundeatferd og økende konkurranse. Digitalisering og e-handel, markedskonsolidering og globalisering/regionalisering, liberalisering og økt miljøfokus påvirker markedsutviklingen og konsernets strategiske muligheter. Logistikkvirksomheten påvirkes i tillegg i stor grad av konjunkturutviklingen i Norden og internasjonalt.

Hovedutfordringen i postsegmentet er å omstille virksomheten i takt med volumnedgangen. Ett av Postens strategiske svar på utviklingen innen brevvirksomheten er å utvikle logistikk som et lønnsomt vekstområde for konsernet. Det jobbes systematisk med å realisere synergier mellom de opprinnelige post- og pakkevirksomhetene og ervervede virksomheter innenfor transport- og logistikktjenester for derved å redusere enhetskostnadene og således også bidra til en god utførelse av samfunnsoppdraget. Samtidig er Digipost godt posisjonert til å ha en sentral rolle i befolkningens og offentlig sektors overgang til digitale postløsninger.

Posten skal være en fremtidsrettet bedrift med attraktive arbeidsplasser. Den årlige medarbeiderundersøkelsen viser høy medarbeidertilfredshet og endte for 2015 på et rekordhøyt nivå. Posten har videre en ambisjon om å skape og opprettholde et helsefremmende arbeidsmiljø der ingen blir skadet eller syke som følge av arbeidet. Konsernets satsing på systematisk HMS-arbeid fortsetter å gi gode resultater i form av lavere sykefravær, lavere uføregrad og en vesentlig reduksjon av skader og ulykker.

Posten tar et særlig samfunnsansvar innen miljø og mangfold/integrering. Konsernet bidrar til utvikling og bruk av grønne transportløsninger, og har som mål å redusere egne CO_2-utslipp med 40 prosent innen 2020, med utgangspunkt i 2008-nivåene. Posten er videre opptatt av å tiltrekke seg og beholde gode medarbeidere, og har derfor en målsetting om å ha en arbeidsstyrke som gjenspeiler mangfoldet i befolkningen. Arbeidsstokken omfatter over 70 nasjonaliteter. En betydelig andel av medarbeiderne har minoritetsbakgrunn.

De siste årene har Posten gjennomført en rekke strukturelle endringer og tiltak som har bidratt til å opprettholde inntjeningen i postvirksomheten til tross for et betydelig fall i brevvolumet. Politisk aksept og endringer i regulatoriske krav har i stor grad vært nødvendige forutsetninger for omstillingene. Dersom regulatoriske krav ikke åpner for den omstilling Posten mener er nødvendig for å sikre en tilfredsstillende lønnsomhetsutvikling, må merkostnadene finansieres gjennom statlig kjøp av bedriftsøkonomisk ulønnsomme tjenester. I en slik situasjon vil statlig kjøp kunne øke kraftig fremover.

Omlegging fra egendrevne postkontor til Post i Butikk (PiB), ny Østlandsterminal og øvrige endringer i terminalstrukturen, økt automatisering i produksjonen, nye driftsavtaler for PiB, ny distribusjonsstruktur og reduksjon i andre driftskostnader har gitt vesentlige effekter. Avvikling av brevdistribusjon på lørdager vil gi positiv resultateffekt fra og med 2016. Tiltakene har vært nødvendige, men er ikke på langt nær tilstrekkelig til

å kompensere for digital substitusjon og økt konkurranse.

Den fallende etterspørselen etter brevtjenestene og endringene i kundebehovene viser at det allerede på kort sikt bør legges om fra nåværende to til én adressert brevstrøm med 2-dagers fremsendingstid (D+2). En slik omlegging vil innebære en krevende omstilling med store personalmessige konsekvenser, herunder en betydelig reduksjon i antall årsverk. Driftsomleggingene vil skje i nært samarbeid med de ansattes organisasjoner og følge de omstillingsavtaler som er inngått mellom partene. Det vil være nødvendig med minimum 12 måneder fra en avklaring foreligger fra departementet til løsningen kan være operativ. Forutsatt en positiv avklaring fra departementet i tide, vil Posten legge opp til at én adressert strøm settes i verk i 2017.

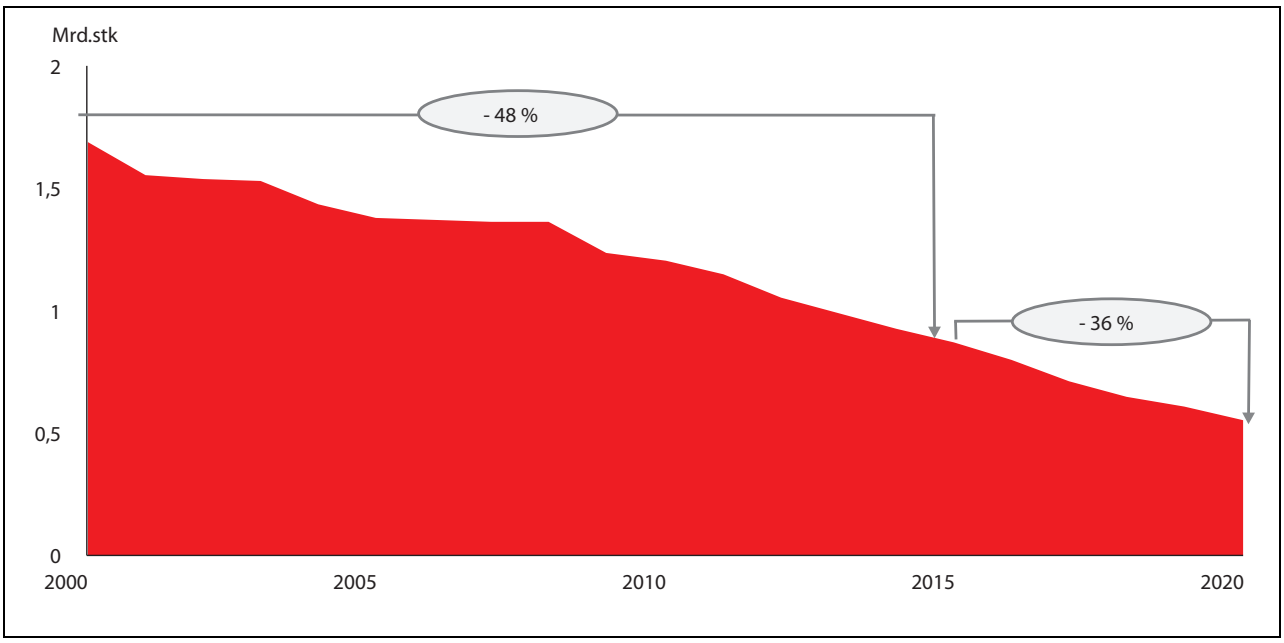
Driften av Postens faste ekspedisjonsnett er i dag hovedsakelig basert på avtaler med dagligvarebutikker. Omleggingen fra egendrevne postkontor til tredjepartsdrevet PiB har resultert i betydelig lenger åpningstider, bedre tilgjengelighet til Postens tjenester og høy kundetilfredshet. Styrets vurdering er at omstillingen har vært vellykket. Også fremover vil Posten ha behov for å kunne videreutvikle ekspedisjonsnettet i lys av nye brukerbehov, endret kundeatferd og lokale forhold. Dersom politisk fastsatte krav eller føringer skulle hindre Posten i en forretningsmessig utvikling av ekspedisjonsnettet, må ulønnsomheten kompenseres gjennom statlig kjøp. Med bakgrunn i det sterkt fallende transaksjonsvolumet for grunnleggende banktjenester i landpostnettet bør det for øvrig gjøres en oppdatert vurdering av om nytten av den lovpålagte plikten forsvarer kostnaden for samfunnet eller om plikten helt eller delvis etter hvert bør avvikles.

Posten er som leveringspliktige tilbyder i Norge forpliktet av det internasjonale postregelverket fastsatt av Verdenspostforeningen (UPU). Regelverkets betalingsrater for brevsendinger, inklusive rent kommersielle e-handelsvarer i brev, er ikke kostnadsdekkende for Posten. Postens forpliktelser etter regelverket er myndighetsbestemt, og så lenge de påfører Posten en økonomisk byrde, vil det derfor være i samsvar med prinsippene for ordningen med statlig kjøp at merkostnadene dekkes over statsbudsjettet.

2 Sentrale utfordringer og strategisk retning

2.1 Markeder i endring

Markedene Posten opererer i er i kraftig utvikling, drevet av globalisering og teknologiske endringer som skaper endret kundeatferd og økende konkurranse. Digitalisering og e-handel, markedskonsolidering og globalisering/regionalisering, liberalisering og økt miljøfokus påvirker markedsutviklingen og konsernets strategiske muligheter. Logistikkvirksomheten påvirkes i tillegg i stor grad av konjunkturutviklingen i Norden og internasjonalt.



Figur 1.1 Utvikling i adressert brevpost i perioden 2000–2020

Digitalisering og e-handel

Hovedutfordringen for postvirksomheten er den reduserte etterspørselen etter tradisjonelle posttjenester som følge av digitaliseringen i samfunnet. I perioden 2012–2015 var det årlige volumfallet til Posten på mellom 6,4 % og 8,2 %. Nedgangstakten er forventet å øke noe i årene fremover blant annet som følge av digitalisering av offentlig sektor.

Varer i brev forventes å vise volumvekst også i årene fremover basert på økte e-handelsvolumer, særlig fra utlandet. Disse volumene utgjør imidlertid bare en liten del av totalt adressert volum, og vil derfor i liten grad motvirke den generelle volumnedgangen. Alt i alt forventes det at Postens adresserte brevvolumer frem mot 2020 vil bli redusert med om lag 36 % sammenlignet med nivået i 2015 og utgjøre om lag en tredjedel av volumet ved årtusenskiftet jf. figur 1.1.[4] Også det uadresserte reklamevolumet er fallende som følge av overgang til digitale kanaler.

Mens Postens handlingsrom er begrenset av de politisk bestemte kravene til leveringspliktige tjenester, kan andre tilbydere konkurrere på pris med et mer markedstilpasset tilbud. Avviklingen av eneretten kan dermed, gjennom lavere priser, i noen grad bremse farten i volumnedgangen i markedet, mens Posten får et økende gap mellom kostnadene ved leveringspliktene og markedets betalingsvilje.

Endringene i kundenes behov for fysisk adressert brevformidling viser seg i at etterspørselen etter over-natt-levering (prioritert, A-post) har falt kraftig de seneste årene. Videre er kundebehovet for brevpost preget av:

- Høy kvalitet og presisjon i utlevering/distribusjon på avtalt dag, spesielt for blad- og reklamesegmentet.
- Rimelig, rask og effektiv distribusjon av brevsendinger med varer, med høy presisjon og løsninger for mottakerstyrt utlevering.
- Fallende volumer i avisdistribusjon, men fortsatt vil morgendistribusjon og kort ledetid (over natt) være viktig for avisutgivere.

De største forretningsmulighetene som åpner seg i kjølvannet av digitaliseringen er knyttet til e-handel. Nettbutikkenes omsetningsvekst har de siste årene ligget mellom 13 % og 20 % i både Norge og Sverige. Dette driver etterspørselen etter pålitelige og forutsigbare logistikkløsninger og tilgrensende områder i verdikjeden for e-handel. I Norge har veksten i e-handel avtatt noe i 2015, antagelig som følge av svekket krone og svakere utvikling i norsk økonomi, noe som kan tyde på at veksten i e-handelsvolumer flater noe ut de nærmeste årene.

Markedskonsolidering og globalisering/ regionalisering

For logistikksegmentet er det økende etterspørsel fra kunder som ønsker samordning og forenkling av sitt totale logistikkbehov gjennom færre leverandører og sentraliserte lagre, særlig i Sør-Sverige, som betjener hele Norden. Trafikkstrømmene går derfor i økende grad ut fra Sør-Sverige, og i noe mindre grad fra det sentrale Østlandet. I tillegg fører den pågående globaliseringen til stadig større internasjonale varestrømmer som gir sterkere konkurranse fra utenlandske lavprisaktører. Det blir derfor stadig viktigere å sikre volumer til Norden som oppstår utenfor regionen. Dette gjelder spesielt innen pakke- og godssegmentet.

Konkurransesituasjonen i det nordiske markedet preges også av en fortløpende konsolidering hvor tre internasjonale aktører nå er markedsledere med til sammen i underkant av 30 % av markedet, mens de ti største aktørene står for rundt halvparten av markedsomsetningen.

Konjunkturutvikling

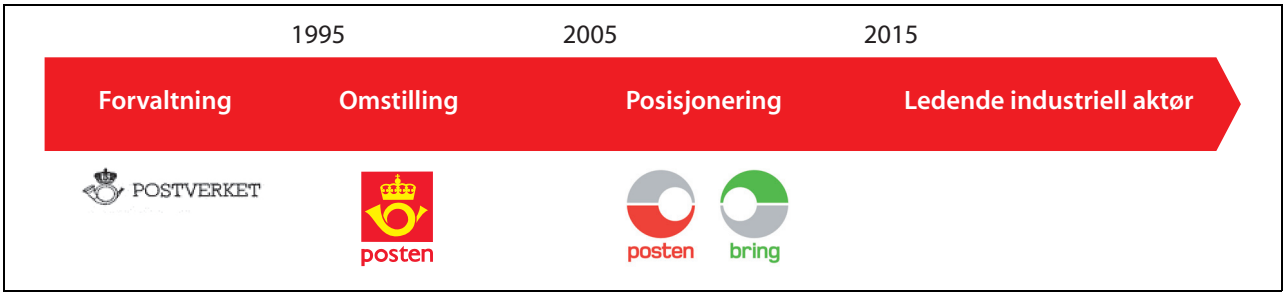
Logistikkmarkedene er sensitive for konjunkturutviklingen. Konjunkturutsiktene er svake for Norge på kort sikt, mens det for Sverige og Danmark er tegn til økt veksttakt. Logistikkaktører som er tyngre vektet mot Sverige og Danmark har derfor bedre forutsetninger for vekst de nærmeste årene, men sterk konkurranse begrenser likevel potensialet for økt lønnsomhet.

Miljøfokus og grønne løsninger

Det er ventet at kravene til reduserte utslipp og miljøeffektive løsninger vil styrkes i takt med den grønne omstillingen av norsk økonomi. Forventningen til et seriøst miljøarbeid er økende hos logistikkundene. Dette gir seg utslag i at dokumenterte tiltak og miljøeffektive løsninger er en forutsetning for å delta i konkurransen om store anbud og rammeavtaler.

Miljø er ett av de områdene hvor Posten tar et særlig samfunnsansvar og har høye ambisjoner. Dette er nærmere omtalt i kapittel 3.4.2.

[4] Den prosentvise reduksjonen som er tegnet inn i figuren, gjelder frem til 2015 og deretter frem til 2020 (prognose).



Figur 1.2 Endringer i Posten

Økt innovasjonstakt

Markedsendringene skaper behov for nytenkning og innovasjon. Enten det dreier seg om nedgang i brevvolumer, vekst i pakkemarkedet, høye miljøambisjoner eller nye forretningsmuligheter, krever det stor grad av nytenkning for å kunne sikre suksess i fremtiden. Posten arbeider offensivt for å redefinere og sikre posisjoner innen de markedene vi opererer i for å møte våre kunders behov på best mulig måte. Dette innebærer at vi kontinuerlig utfordrer oss selv med ambisjonen om å kunne levere enda bedre tjenester til våre kunder. Endringsprosessene er krevende, men nødvendige.

2.2 Liberalisering av postmarkedet

Stortinget vedtok 15. juni 2015 ny lov om posttjenester (postloven). Loven trådte i kraft 1. januar 2016 sammen med den tilhørende forskriften. Postloven innebærer blant annet at kravet til utleveringsfrekvens reduseres fra seks til fem dager i uken. Deler av Postens konsesjon er videreført inntil videre, jf. vedtak fattet av departementet 23. desember 2015, men vil etter planen erstattes av en avtale om leveringspliktige posttjenester som skal inngås i løpet av 2016, alternativt ved utpeking gjennom enkeltvedtak.

Den nye loven implementerer EUs tredje postdirektiv og innebærer full liberalisering av det norske postmarkedet. I praksis har hele brevmarkedet i lang tid vært eksponert for en stadig sterkere indirekte konkurranse fra ulike digitale tjenester. Eneretten til formidling av adressert brevpost under 50 gram som oppheves med den nye loven, har de siste årene utgjort om lag 14 % av Postens samlede omsetning.

Erfaringene fra andre europeiske land er at konkurrentene primært etablerer seg i de mest lønnsomme segmentene og i geografiske områder med høy befolkningstetthet, samt at det noen steder vokser frem aktører som betjener mer lokale behov. Posten er forberedt på økt konkurranse og forventer at allerede etablerte aktører vil kjempe om markedsandeler og bidra til å presse ned prisene i markedet. For Posten som også fremover skal ivareta samfunnsoppdraget gjennom et landsdekkende tilbud av leveringspliktige tjenester, er det avgjørende å kunne konkurrere effektivt, drive mest mulig forretningsmessig og kunne gjennomføre videre omstilling av postvirksomheten, jf. omtale i kapittel 5.

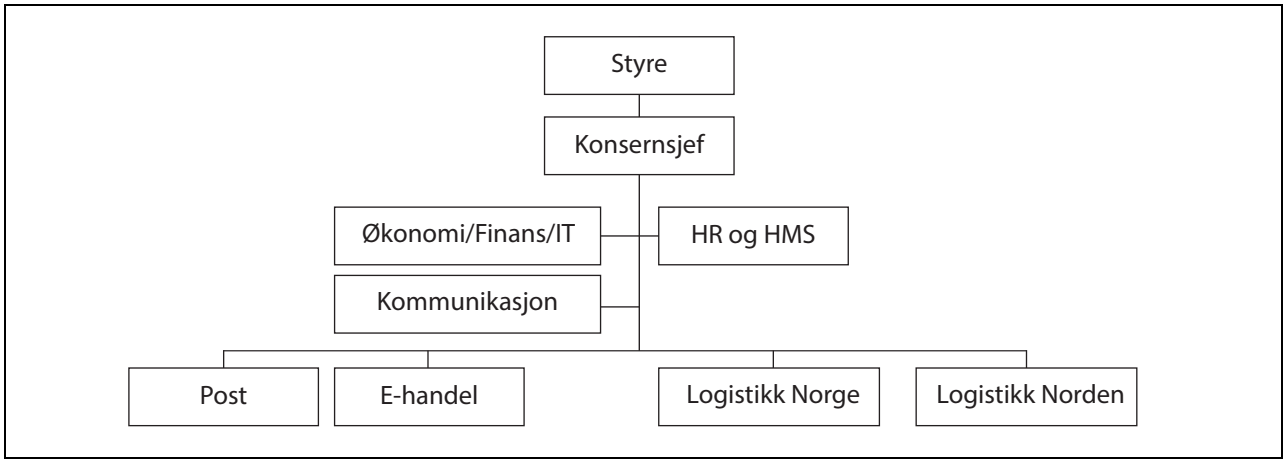
2.3 Postens virksomhet

Postverket ble opprettet i 1647, og Posten er dermed en av Norges eldste bedrifter. Siden midten av 1990-tallet har konsernet gått gjennom en betydelig endringsreise som kan illustreres ved figur 1.2.

Posten er i dag et nordisk konsern som utvikler og leverer helhetlige løsninger innen post, kommunikasjon og logistikk. 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 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.[5]

Postens omstilling fra en tradisjonell postvirksomhet til et moderne post- og logistikkonsern er en naturlig videreutvikling av Postens kjernevirksomhet ved at den støtter opp om samfunnsoppdraget og bygger på Postens historiske rolle og kompetanse som tiltrodd tredjepart i formidling av brev og pakker. Omstillingene har medført at bemanningen i morselskapet Posten Norge AS er

[5] Postens samfunnsoppdrag er å sikre et landsdekkende formidlingstilbud av postsendinger til rimelig pris og til god kvalitet, jf. § 3 i selskapets vedtekter. Leveringspliktige tjenester er nærmere definert i den nye postloven § 7 og omfatter bl.a. formidling av adressert brevpost inntil 2 kg, aviser og blad i abonnement inntil 2 kg og lettgods inntil 20 kg.



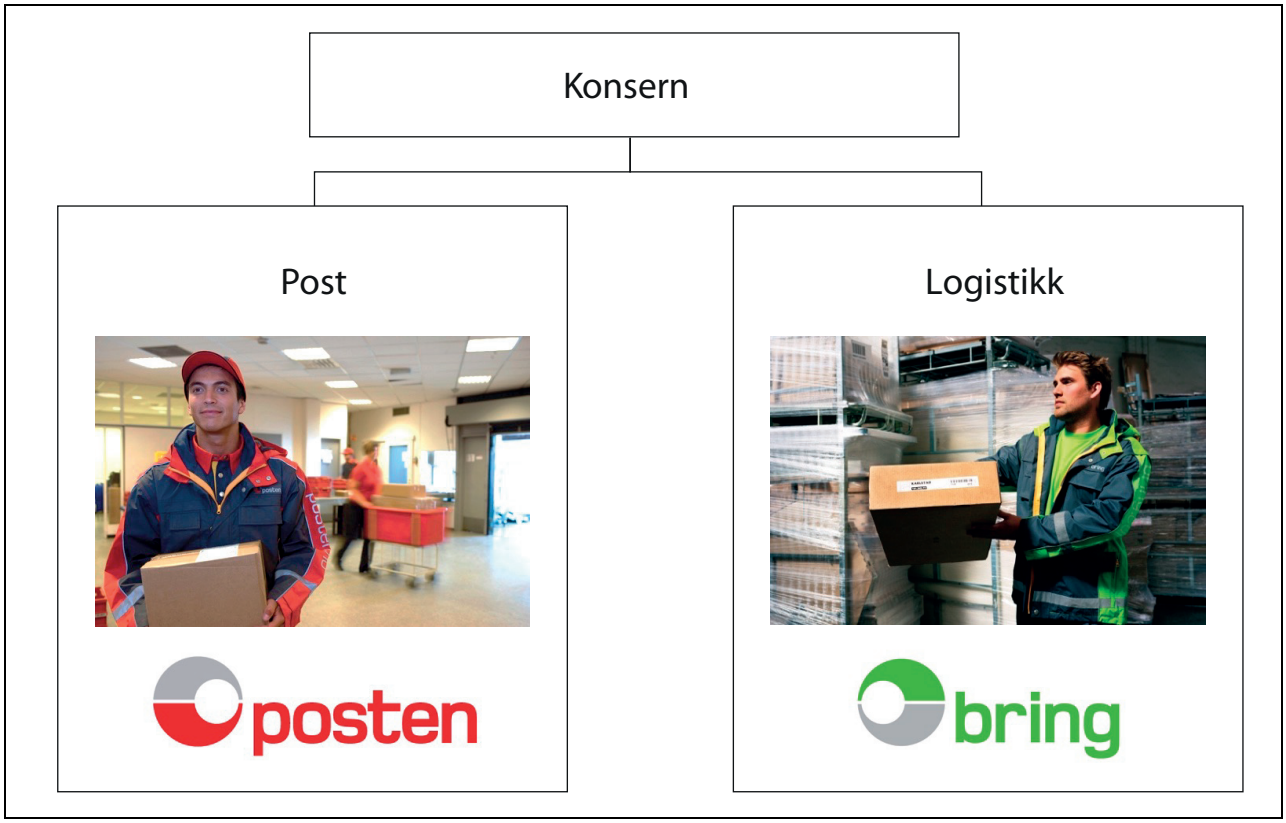
Figur 1.3 Postens konsernstruktur

redusert med mer enn 11.000 årsverk fra 2000 til 2015. Dette hadde ikke vært mulig uten et godt og tillitsfullt samarbeid mellom ledelsen og de ansattes organisasjoner.

Postens konsernoverbygning består av fire divisjoner og tre konsernstaber. Konsernstrukturen er illustrert i figur 1.3.

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 sine virksomhetsområder som understøtter konsernstrategien. Gjeldende divisjonsstruktur, som ble etablert oktober 2012, har bidratt til å øke synergiuttaket mellom ulike forretningsområder, til et sterkt kundefokus samt til at Posten har befestet sin posisjon i det voksende og attraktive e-handelsmarkedet i Norden.

Posten Norge møter markedet med to merkevarer: Posten for privatmarkedet i Norge og Bring for bedriftsmarkedet i Norge og Norden. Regn-



Figur 1.4 Konsernets segmentstruktur

skapsmessig rapporterer Posten-konsernet på to segmenter: Post og Logistikk, jf. figur 1.4.

Postsegmentet består av adressert og uadressert post, digital post, banktjenester gjennom en agentavtale med DNB og dialogtjenester. I segmentet inngår divisjon Post. Den norske postvirksomheten er den klart største innen dette segmentet og utfører effektiv distribusjon av brev, blad/tidsskrift, reklame, aviser og småvarer i postkassen samt av sikker digital post gjennom Digipost. Segmentet omfatter også salg og service gjennom det landsomfattende ekspedisjonsnettet.

Logistikksegmentet består av pakker, stykk- og partigods, termotransport, ekspress og lagerservice. I segmentet inngår divisjonene Logistikk Norge, Logistikk Norden og E-handel.

Gjennom tidligere oppkjøp og organisk vekst har logistikksegmentet utviklet seg til å stå for 63 % av konsernets omsetning, mens postsegmentets andel har sunket til 37 % (3. kvartal 2015). De to segmentene er nærmere beskrevet i kapittel 2.3 i §10-planen fra 2013.

Konsernet solgte 17. mars 2015 sin eierandel (40 %) i EVRY ASA. Salgsvederlaget utgjorde 1,7 mrd. kroner og ga en gevinst på MNOK 219. EVRY ble etablert i 2010 gjennom en fusjon mellom EDB og Postens tidligere heleide IT-selskap ErgoGroup. Eierposten har regnskapsmessig vært behandlet som et tilknyttet selskap (omsetningen har ikke vært konsolidert inn i konsernregnskapet).

2.4 Strategisk retning

Posten gjennomførte i 2013 en omfattende strategiprosess. Prosessen ledet frem til den vedtatte konsernstrategien for perioden 2013–2016 som lå til grunn for §10-planen 2013. Ambisjonene i strategien reflekterer Postens visjon om å være «Verdens mest fremtidsrettede post- og logistikk-konsern». Posten skal blant annet ligge i forkant med tilpasning av virksomheten til stadige endringer i markedene konsernet opererer i.

Konsernstrategien fra 2013 ligger i all hovedsak fast. Posten skal videreutvikle posisjonen som markedsleder i Norge gjennom industrialisering og organisk vekst, samt utvikle lønnsomme posisjoner i de nordiske land for øvrig innen utvalgte tjenesteområder.

Nedenfor oppsummeres sentrale elementer i konsernets strategi og viktige utviklingstrekk som har funnet sted de siste årene. For øvrig vises det til nærmere omtale i §10-planen 2013.

2.4.1 Hovedstrategier og strategiene for de to segmentene

Fire hovedmål skal være styrende for konsernets forretningsområder:
- Fornøyde kunder
- Ledende markedsposisjoner
- Lønnsom vekst og konkurransedyktig verdiutvikling
- Attraktive arbeidsplasser og godt arbeidsmiljø

En grunnforutsetning for Postens virksomhet er til enhver tid å oppfylle samfunnsoppdraget for de leveringspliktige tjenestene i Norge. Med fallende brevvolumer er gode tjenester i det nasjonale hjemmemarkedet ikke lenger tilstrekkelig for å opprettholde et effektivt post- og pakkenettverk i Norge. Import av pakker og gods til Norge er i sterk vekst, og Posten må derfor også ha et konkurransedyktig tilbud for internasjonale kunder for å sikre tilstrekkelig volumer inn i det innenlandske nettet. Noen internasjonale kunder ser på Norden som ett marked og forventer et samlet distribusjonstilbud for de nordiske landene. Posten møter denne utfordringen ved å utvikle posisjoner i Norden, enten i egen regi eller gjennom samarbeid og allianser. På denne måten vil Posten ivareta de samfunnspålagte tjenestene og samtidig være en troverdig partner for et stadig mer internasjonalt næringsliv.

Den gjensidige avhengigheten og mulighetene for synergiuttak mellom post- og logistikksegmentet har økt de senere år, og bredden i tjenesteporteføljen gir konkurransefortrinn for konsernet. Dette er tydelig innen forretningsområder som for eksempel e-handel hvor konsernet distribuerer småpakker i brevstrømmen samt pakker og hjemleveringstjenester innen logistikkvirksomheten. Vesentlige deler av hjemleveringstjenestene dreier seg om tyngre godsleveranser, og har vesentlige synergier med den øvrige godsvirksomheten i Norge.

Postens strategiske retning kan oppsummeres i følgende hovedstrategier:

Omstilling og effektivisering av postvirksomheten i takt med fallende brevvolumer

- Omstilling av den tradisjonelle postvirksomheten
- Utvikle markedet og lønnsomme posisjoner innen sikker digital post

Vekst og effektivisering av logistikkvirksomheten i et voksende e-handelsmarked

- Videreutvikle posisjonen som markedsleder i Norge gjennom industrialisering og organisk vekst
- Utvikle lønnsomme posisjoner i Norden innen utvalgte tjenesteområder
- Utvikle lønnsomme logistikkløsninger mot e-handel

En hovedutfordring for Posten er at brevvolumene faller gjennom overgang til digital kommunikasjon. Et sentralt eksempel på Postens omstilling i takt med endringer i teknologi og brukerbehov er Digipost, Postens digitale postkasse. I Digipost kan kundene motta og samle post og viktige dokumenter trygt og lett tilgjengelig på ett sted. Digipost ble lansert i 2011, og Posten utvikler kontinuerlig ny funksjonalitet for å øke tjenestens nytteverdi og gjøre den enkel å bruke. I mars 2014 ble Digipost etter en offentlig anbudskonkurranse valgt som leverandør av digital post fra statlige virksomheter. Dermed er Posten også en viktig partner i digitaliseringen av offentlig sektor, som en naturlig videreføring av Postens historiske rolle som postformidler i Norge. Nesten 600.000 personer har registrert seg som brukere av Digipost ved inngangen til 2016. Om lag 2500 bedrifter, bl.a. banker, forsikringsselskap og helseforetak, har inngått avtale om å sende post i løsningen. Blant sentrale statlige brukere er så langt NAV, Husbanken, Politiet, Statens innkrevingssentral og Kreftregisteret. I tillegg har en rekke kommuner også startet å sende post til innbyggernes digitale postkasse.

Veksten innen e-handel fører til økte pakkevolumer som bidrar til å dekke faste kostnader og videreutvikle Postens brev-, pakke- og godsnettverk. Utviklingen gjør at Posten kan drive mer kostnadseffektivt med stordriftsfordeler innen blant annet transport og sortering. Kunder som kjøper B2B-pakker, kjøper normalt også andre logistikktjenester av samme leverandør. Derfor er det hensiktsmessig for Posten å ha et bredt tilbud som omfatter andre logistikktjenester. Videre er marginene bedre for operatører med egne kunderelasjoner og som ikke ender opp som underleverandør for andre selskap. Posten må derfor utvikle seg videre som en ledende leverandør i logistikkmarkedet. For logistikkvirksomheten utenfor Norge er hovedfokus å skape tilfredsstillende lønnsomhet fremfor vekst.

Andre ledende postselskap i Europa har også møtt utfordringene knyttet til fallende brevvolumer med en strategi som innebærer satsing innen logistikkområdet. Deutsche Posts satsing gjennom DHL er den mest omfattende og mest kjente. Samtlige nordiske postselskap har betydelige satsinger innen logistikk. Blant andre har PostNord (fusjonerte Posten Sverige og Post Danmark) fulgt en ekspansiv posisjonerings- og vekststrategi i Norden.

De gjeldende strategiene for henholdsvis post- og logistikksegmentet er nærmere utdypet i kapittel 3.2 i §10-planen 2013.

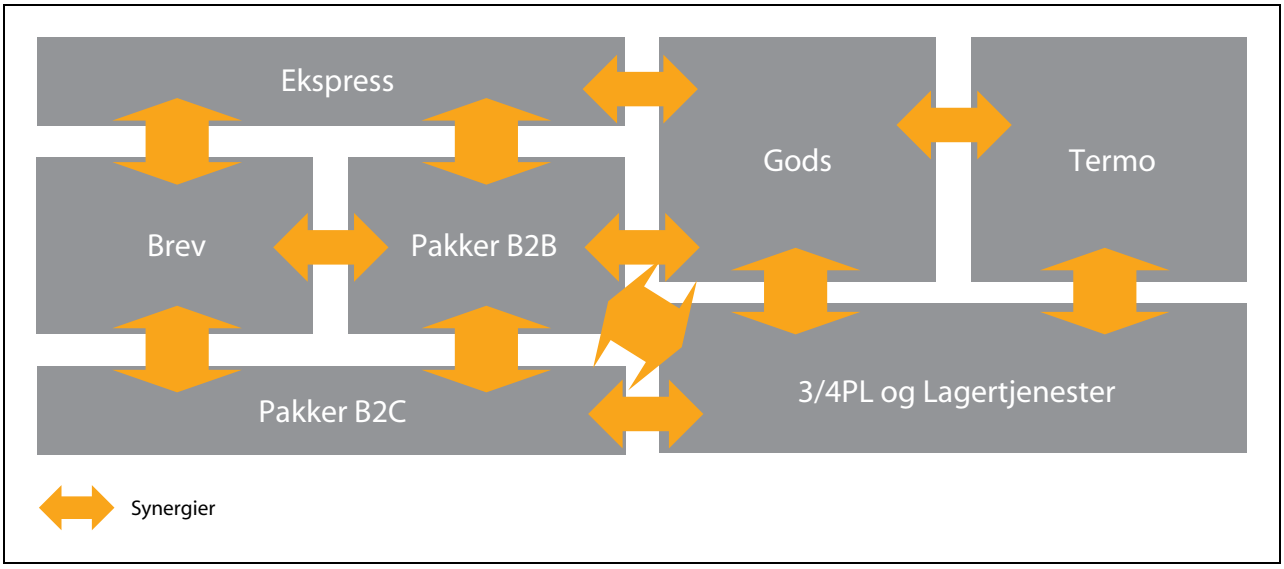
2.4.2 Synergier i konsernets virksomhet

Posten omstiller virksomheten i takt med volumnedgangen for brev til et pakke- og godsmarked i vekst. I denne utviklingen realiseres både direkte kostnadssynergier og indirekte salgssynergier. Det arbeides målrettet med å realisere direkte kostnadssynergier mellom gods-, pakke- og postvirksomheten i Norge og således bidra til en effektiv utførelse av samfunnsoppdraget. Videre arbeides det med å ta posisjoner utenfor Norge som skal sikre tilstrekkelige volumer inn til Postens nett i Norge. For å gi nordiske/internasjonale kunder et konkurransedyktig tilbud for distribusjon i de nordiske land, etablerer Posten egne forretningsområder og distribusjonsnettverk også utenfor Norge.

I Postens §10-plan for 2013 ble det gitt en utdypende beskrivelse av synergier mellom ulike deler av konsernets virksomhetsområder. Synergiene er dels på kundesiden gjennom at tilbud av én eller flere typer tjenester genererer salg eller er en forutsetning for at store kunder også kjøper andre tjenester innenfor virksomheten, og dels operasjonelt gjennom kostnadsdeling, kompetanseoverføring og utnyttelse av ledig kapasitet.

De direkte og indirekte sammenhengene og synergiene i Postens virksomhetsportefølje illustreres i figur 1.5.

De operasjonelle synergiene er størst mellom brev-, pakke- og godsvirksomheten, men gjør seg også gjeldende i den øvrige logistikkvirksomheten. I postomdelingen leveres pakker til private og bedrifter i tillegg til adresserte og uadresserte brevsendinger. Pakkevolumer generert gjennom logistikkvirksomheten bidrar således til å dekke faste strukturkostnader knyttet til daglig postomdeling. Dessuten leveres det ut betydelige mengder pakker gjennom Post i Butikk (PiB) og postkontor. Kundene kan også levere inn pakker på PiB, postkontor og til landpostbud, noe som gir god tilgjengelighet til tjenestene, særlig for mindre bedrifter og privatkunder. I ekspedisjons-



Figur 1.5 Synergiene i Postens virksomhet

nettet bidrar veksten i e-handelsvolumene til at det er attraktivt å drive PiB for butikkene, samt til økende kostnadsdeling med øvrige brevsendinger. I tillegg kombineres utkjøring av gods- og bedriftspakker med transport av pakker og brev til PiB'er og omdelingsenheter, slik at Posten oppnår kostnadsdeling også i denne delen av verdikjeden. Disse samproduksjonsgevinstene er størst i de områdene der sisteledds-distribusjonen er dyrest, og der det er færre alternative tilbydere. Synergiene mellom brevpost og pakker er således større i distriktene enn sentralt i byene.

Bedriftsmarkedet skiller ikke klart mellom ulike varedistribusjonsbehov. Et flertall av kundene innen post og pakker ønsker én leverandør som også håndterer øvrig gods. Det betyr at Posten er avhengig av å kunne tilby godstjenester for å opprettholde en markedsledende posisjon innen transporttjenester. Både anbudsforespørsler og fordelingen av tjenestekjøp i vår eksisterende kundeportefølje bekrefter betydelige synergier på kundesiden. For en del store kunder ser vi at det er en fordel å kunne tilby et bredere sett av logistikktjenester for de nordiske landene.

Posten investerer for tiden i felles pakke- og godsterminaler for å ta ut kostnadssynergier i produksjonen. Logistikksenter Oslo på Alnabru er det desidert største enkeltprosjektet og blir et nytt nav i den norske virksomheten. Så langt er det etablert ni kombinerte terminaler, med Drammen som den nyeste.[6] I Trondheim vil ny felles terminal bygges i 2016. Det er utbyggingsprosjekter under detaljplanlegging åtte andre steder, jf. figur 1.6.[7] I et langstrakt land som Norge, med spredt bosettingsstruktur, er det også betydelige synergieffekter i samdistribusjon av ulikt gods mellom terminaler, PiB'er og distribusjonsenheter. De kombinerte terminalene legger således til rette for større synergier på transportsiden mellom gods og de tradisjonelle pakke- og brevtjenestene.

Videre er Posten i gang med å gjennomføre transformasjonsprogrammet «Nye Posten og Bring» hvor standardiserte IT-systemer skal bidra til å industrialisere konsernets drift, interne prosesser og kundefront.

Synergiene i konsernets virksomhet er nærmere utdypet i kapittel 3.3 i forrige plan. Blant annet ble det der vist til beregninger av verdien av samproduksjon mellom leveringspliktige tjenester og øvrige tjenester i morselskapet, inklusiv distribusjon av pakkevolumer i Norge tilført fra den nordiske pakkevirksomheten.

---

6 Felles terminaler er etablert i Kristiansand, Bodø/Fauske, Hamar, Ålesund, Fredrikstad, Alta, Molde, Haugesund og Drammen.

7 Det pågår arbeid med sikte på nye terminaler i Trondheim, Helgeland, Stavanger, Narvik/Harstad, Tromsø, Vestfold (Stokke), Oslo, Bergen samt Sogn og Fjordane.

Figur 1.6 Fremtidig terminalstruktur for pakker og gods

3 Selskapsledelse og samfunnsansvar

3.1 Eierstyring og selskapsledelse

Det er en klar sammenheng mellom god eierstyring og selskapsledelse og det å skape verdier for selskapet.

Som statlig heleid aksjeselskap baseres konsernets eierstyring og selskapsledelse på norsk lov og regjeringens til enhver tid gjeldende eierpolitikk.

Posten følger Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES-anbefalingen) så langt denne passer selskapets organisasjon og eierform, og redegjør i Postens årsberetning for hvordan punktene i NUES-anbefalingen er fulgt opp. Det redegjøres for hvordan prinsippene er oppfylt, og det gis en beskrivelse av hvordan Posten har innrettet seg der det er avvik fra anbefalingen. Siden staten er eneeier av selskapet, avviker Posten fra NUES-anbefalingens punkter om likebehandling av aksjeeiere, aksjenes frie omsettelighet, generalforsamling, valgkomité og selskapsovertakelse. Selskapet og de ansatte har for øvrig avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling.

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 strategi-, kontroll- 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 og selskapets vedtekter. Styreinstruksen fastsetter også rammene for konsernsjefens fullmakter.

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. Styrende dokumentasjon uttrykker konsernfelles krav til adferd innenfor viktige aktivitetsområder og setter krav til styringsprosesser for konsernets operative virksomhet, intern kontroll og risikostyring, samt til virksomhetsstyringen av datterselskapene i konsernet.

Det gjennomføres to ganger i året en samlet og omfattende vurdering av konsernets risiko, som fremlegges for konsernstyret. Risikoanalysen kartlegger konsernets risiko 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.

Styrets revisjonsutvalg bidrar til grundig behandling av saker som gjelder finansiell rapportering, risikostyring, intern kontroll og ekstern revisjon. Styrets kompensasjonsutvalg forbereder og anbefaler forslag til styret knyttet til kompensasjon til konsernsjef samt fungerer som konsultativt organ for kompensasjonen til øvrige ledende ansatte og selskapets kompensasjonspolicy.

Styret foretar årlig en evaluering av sitt eget arbeid, kompetanse og arbeidsform. Årlig vurderes også innholdet i styreinstruksen og selskapets prinsipper for eierstyring og selskapsledelse.

Det redegjøres for temaet eierstyring og selskapsledelse på Postens nettsider: www.postennorge.no.

3.2 Postens samfunnsoppdrag

Samfunnsoppdraget til Posten er å sikre et landsdekkende formidlingstilbud av postsendinger til rimelig pris og til god kvalitet.

De fleste regulatoriske krav som Posten er pålagt har frem til utgangen av 2015 vært nedfelt i konsesjon fastsatt av Samferdselsdepartementet 18. desember 2012. Konsesjonen har stilt krav til produkttilbud, tilgjengelighet, fremsendingstid, priser og vilkår med mer. Posten har oppfylt konsesjonskravene og dokumentert etterlevelsen gjennom årlige konsesjonsrapporter og produktregnskap til Nasjonal kommunikasjonsmyndighet (Nkom) samt rapportering av fremsendingstider per kvartal (innenlands) og per halvår (til/fra EØS-land).[8]

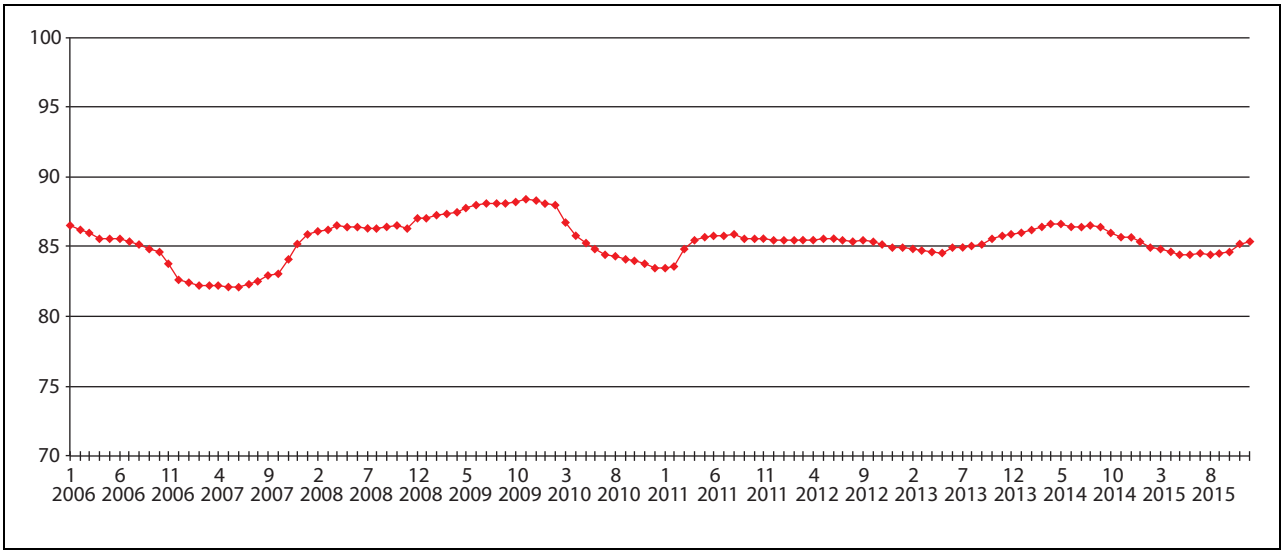
Utviklingen i fremsendingstid for A-post for perioden 2006–2015 fremgår av figur 1.7. Fra 2011 har Posten ligget stabilt like over konsesjonskravet om at minst 85 % av A-posten skal være fremme over natt. Resultatene gjennom 2015 lå i begynnelsen av året litt under 85 %, men for året under ett er kravet oppfylt. Andre konsesjonskrav knyttet til kvalitetsmål for prioriterte brev, uprioriterte brev og pakker har vært oppfylt med god margin.

Daglig postomdeling[9] utføres til mer enn 2,3 millioner utleveringspostkasser. Kun 931 husstander (hvorav 461 i Longyearbyen) var i 2014 uten daglig postomdeling. Posten har et landsomfattende ekspedisjonsnett og mer enn 1500 landpostruter.

Et finmasket salgs- og servicenett sikrer brukere over hele landet god tilgjengelighet til Postens tjenester. Omleggingen fra egendrevne post-

[8] Postens konsesjonsrapporter og produktregnskap ligger tilgjengelig på Nkoms nettsider, se link: http://www.nkom.no/marked/posttjenester/postens-konsesjon/konsesjonsrapport

[9] Seks dager i uken inntil avvikling av lørdagsomdeling 5. mars 2016, og deretter fem dager i uken.



Figur 1.7 Fremsendingskvalitet – A-prioritet fremme over natt – rullerende 12 måneder

Tabell 1.1 Antall faste enheter i Postens ekspedisjonsnett

Type enhet	Antall ved årets utgang						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Postkontor	208	179	179	178	100	41	38
Post i Butikk	1235	1255	1234	1229	1312	1379	1362
Sum	1443	1434	1413	1407	1412	1420	1400

kontor til Post i Butikk (PiB) har blitt godt mottatt av kundene, særlig på grunn av betydelig forbedret tilgjengelighet og lange åpningstider.[10] Omleggingen har skjedd i samarbeid med de ansatte og deres organisasjoner, og har resultert i betydelige kostnadsreduksjoner for Posten.

Tabell 1.1 viser utviklingen i antall enheter i det faste ekspedisjonsnettet i perioden 2008–2015. Nettet bestod ved utgangen av 2015 av 1400 enheter (1362 PiB'er og 38 egendrevne postkontor). Det mobile ekspedisjonsnettet bestod av mer enn 1500 omdelingsruter med landposttjeneste i hele eller deler av ruten.

Posten utvikler stadig nye og innovative tjenester. Blant annet er servicetilbudet til kunder og postmottakere utvidet med en ny Posten-App som er en videreutvikling av Sporingstjenesten på mobil. Her får kundene tilgang til flere tjenester og kan f.eks. foreta adresseendring eller omadressere ferieposten. I tillegg får man informasjon om eget kundeforhold, adresseopplysninger og hentested.

Posten Norge har et godt omdømme. En omdømmemåling fra Ipsos i 2015 viste en tilbakegang fra 11. plass året før til 22. plass på rangeringen blant de 116 største virksomhetene i Norge. Sterkest står Posten i de yngste aldersgruppene og blant befolkningen i Oslo. Konsernet beholder en sterk 5. plass på miljø. Utviklingen det siste året har sammenheng med endringer i posttilbudet, ny postlov og planer om avvikling av lørdagspost. Erfaringene tilsier at innbyggerne er skeptiske når det skjer endringer, men at tilvenning og bruk øker tilfredsheten over tid.

[10] Ved utgangen av 2001 hadde Posten 431 postkontor. Kun 86 (20 %) av disse hadde åpent mer enn 8 timer på hverdager, og ingen hadde åpent mer enn 6 timer på lørdager. Ved utgangen av 2015 hadde 93 % av ekspedisjonsstedene åpent lenger enn 8 timer mandag-fredag. 75 % av PiB'ene hadde åpent mer enn 10 timer på lørdager. Gjennomsnittlige åpningstid i PiB var 12,84 timer per dag. Kilde: Postens konsesjonsrapporter for 2001 og beregninger for 2015.

3.3 Attraktive arbeidsplasser

Posten skal være en fremtidsrettet bedrift med attraktive arbeidsplasser. Kulturen skal preges av engasjement, endringsdyktighet og kundeorientering, samt grunnverdiene til konsernet:

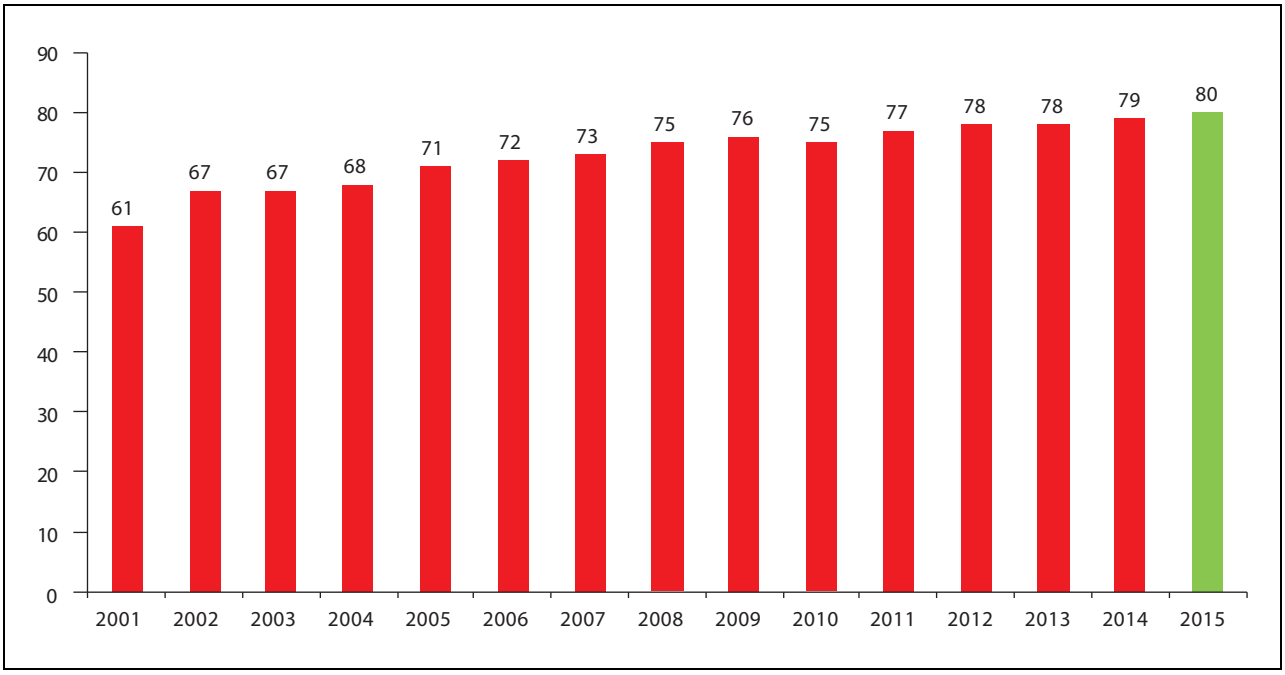
- Redelighet
- Respekt
- Samhandling
- Åpenhet
- Mot

Et verdibasert og involverende lederskap skal bidra til å skape attraktive arbeidsplasser samtidig som det bygger opp under konsernets mål om en konkurransedyktig verdiutvikling. Medarbeiderne skal være stolte av arbeidsplassen sin og det som konsernet står for. De skal oppleve at Posten ivaretar medarbeiderne i et trygt og sikkert arbeidsmiljø. Medarbeiderne skal også få mulighet til personlig og faglig utvikling i jobben.

Aktiviteter for å styrke medarbeider- og lederkompetansen samt å stimulere til innsats og holdninger i samsvar med grunnverdiene, er høyt prioritert. Posten skal ha et positivt omdømme som gjør konsernet til det foretrukne valget for kompetente jobbsøkere i vår bransje. Strukturerte introduksjons-, opplærings- og talentutviklingsprogrammer gjennomføres på alle nivåer i organisasjonen.

3.3.1 Fornøyde medarbeidere

Systematiske medarbeidersamtaler mellom leder og medarbeider gjennomføres minst én gang i året. Den årlige medarbeiderundersøkelsen viser høy medarbeidertilfredshet. Totalindeksen i undersøkelsen har steget gradvis og hatt en betydelig økning fra 61 da den startet i 2001, til rekordhøye 80 i 2015. Dette er tidenes beste resultat for konsernet og et tall få andre store sammenlignbare virksomheter kan måle seg med.



Figur 1.8 Utvikling i medarbeidertilfredshet

3.3.2 *Gode omstillingsprosesser*

Morselskapet i Posten-konsernet har opparbeidet betydelig erfaring i å ivareta de ansatte under omstilling gjennom omfattende omstillingsprosesser siden slutten av 1990-årene. Omstillingene gjennomføres i nært samarbeid med de ansattes organisasjoner og vernetjenesten både i forberedelses- og implementeringsfasen, basert på gjeldende lov- og avtaleverk, herunder en egen omstillings-/virkemiddelavtale i morselskapet.

Konsernet legger stor vekt på oppfølging av de ansatte som berøres. For å lette omstillingen for den enkelte benyttes blant annet individuell omstillingsbistand samt virkemidler som tilbud om annet arbeid internt eller eksternt, mobilitetsstøtte, gavepensjon og sluttvederlag.

3.3.3 *Godt arbeidsmiljø*

Posten har en ambisjon om å skape og opprettholde 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. Posten ble tildelt Arbeidsmiljøprisen i 2014 for konsernets langsiktige og systematiske arbeid med HMS over tid.

Konsernets satsing på systematisk HMS-arbeid har gitt gode resultater i form av lavere sykefravær, lavere uføregrad og en vesentlig reduksjon av skader og ulykker målt i H-verdi (antall skader pr million arbeidede timer). Dette har samlet bidratt til at 500 flere medarbeidere er på jobb i dag, sammenlignet med inngangen til 2006. De gode resultatene er oppnådd blant annet gjennom et godt trepartssamarbeid mellom ledelsen, tillitsvalgte og vernetjenesten.

Tidenes laveste sykefravær

Postens konserntall for sykefravær inneholder også sykefravær i selskapene i Sverige og Danmark. Utviklingen viser at konsernets langsiktige arbeid med HMS har svært positiv effekt på sykefraværet. Sykefraværet i 2015 endte på 6,0 %, som er 0,3 prosentpoeng lavere enn året før. Konsernet ligger dermed under gjennomsnittet i arbeidslivet for øvrig.

Sykefraværsanalyser viser en klar sammenheng mellom gjennomføring av forbedringstiltak og fraværsutvikling. De viktigste tiltakene i Posten er systematisk oppfølging av langtidssykemeldte, aktiv bruk av bedriftshelsetjenesten, graderte sykemeldinger, forebyggende arbeid samt bruk av støttesystemer i oppfølgingen.

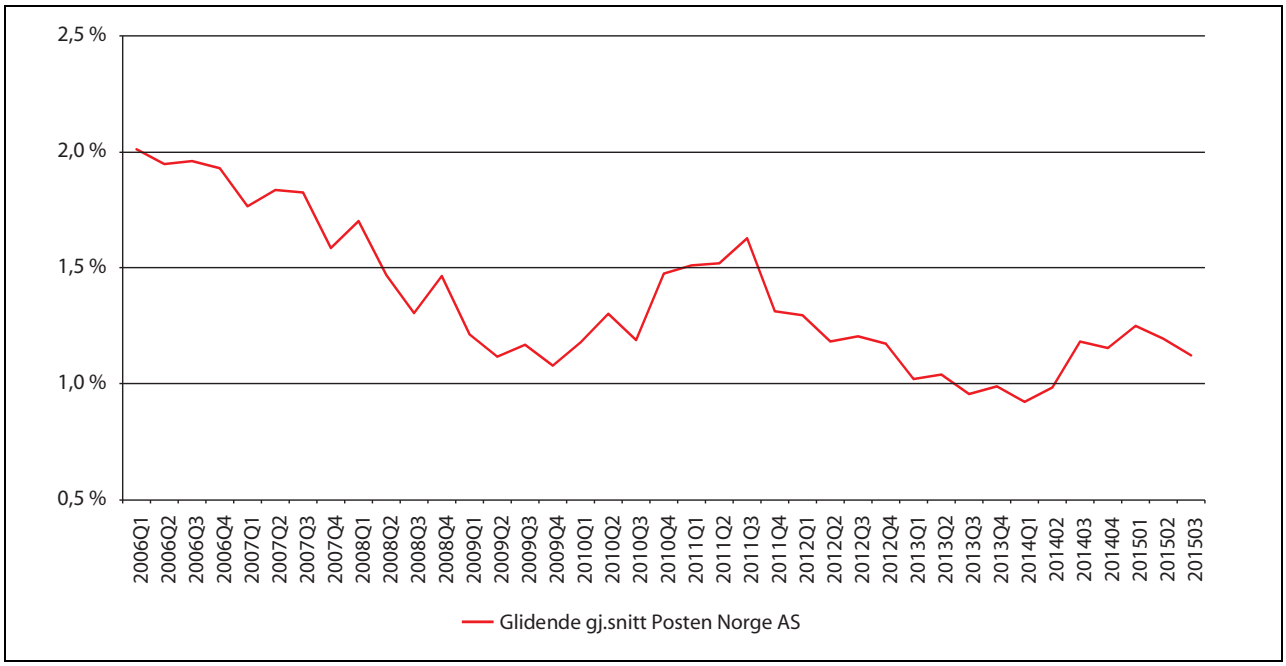
Et supplement til arbeidet med oppfølging og forebygging av sykefravær er konsernets helsefremmende program. Målet er å bidra til redusert sykefravær og økt yteevne, både med et individu-

Figur 1.9 Sykefravær i hele Posten-konsernet og i arbeidslivet generelt i Norge (målt som rullerende 12 måneder)

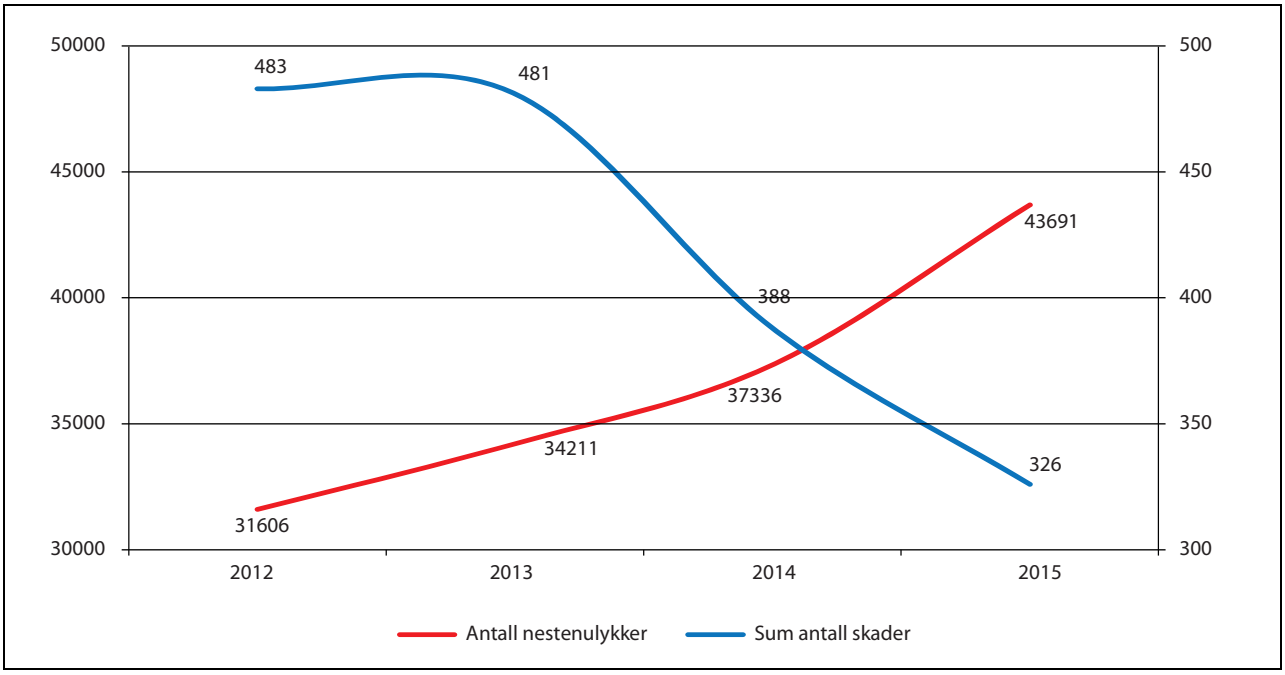
elt perspektiv og for den enkelte arbeidsgruppe. De enhetene som gjennomførte helsescreening i 2013 hadde frem til desember 2014 en nedgang i sykefraværet på 22 %.

Færre uføre

Uførefrekvensen i morselskapet har gått ned fra et nivå på om lag 2 % nye uføre i første kvartal 2006 (målt i antall årsverk i forhold til totalt antall årsverk) til et glidende gjennomsnitt siste 12 måneder (september 2015) på 1,1 % jf. figur 1.10. Uførefrekvensen i Posten er lavere enn for arbeidslivet for øvrig (ca. 1,5 %). Langsiktig og systematisk arbeid med å følge opp sykmeldte har bidratt til forbedringen. Hovedmålet med oppfølgingen er å få langtidssyke tilbake i arbeid, om nødvendig med tilrettelegging av arbeidet.



Figur 1.10 Nye uføre i morselskapet (årsverksandel)

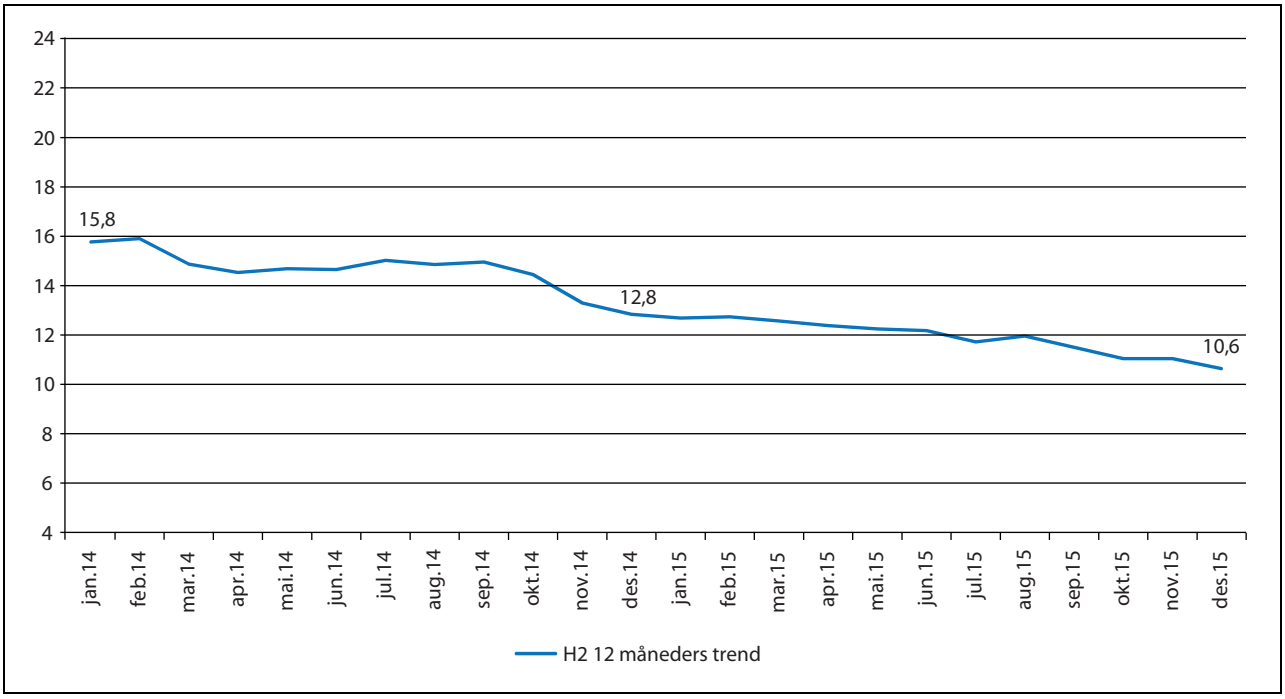


Figur 1.11 Antall fraværsskader og antall rapporterte nestenulykker/uønskede hendelser pr år 2012–2015

Skader og ulykker

Posten registrerer og måler utviklingen i skader og ulykker. Målingene brukes til å iverksette tiltak for å redusere antall ulykker som fører til fravær. Antall registrerte fraværsskader har vist en klar og positiv nedgang siden oppstart av målingene i 2006. I 2015 ble det registrert til sammen 326 personskader i konsernet mot 388 året før. Arbeidet med å registrere og forebygge arbeidsulykker og fravær pga. skader i jobbsituasjonen vil også fremover ha høy prioritet i konsernet.

I 2015 ble det rapportert 43.691 nestenulykker/uønskede hendelser.[11] Rapportene gir viktig



Figur 1.12 Utvikling i H2-verdi (antall skader pr million arbeidede timer) i konsernet i perioden januar 2014 – desember 2015.

kunnskap som grunnlag for å hindre at nye og mer alvorlige ulykker oppstår og er et godt utgangspunkt for lokale tiltak.

For å nå målet om ytterligere reduksjon i H-verdien er følgende områder prioritert i konsernets HMS-planer:

- Øke antall revisjoner av konsernfelles sikkerhetsstandard for HMS.
- Gjennomføre målrettede tiltak mot de hyppigste skadekategoriene.
- Sikre læring (endring i handling) i etterkant av nestenulykker/uønskede hendelser.
- Jobbsikkerhet som sentralt tema i den årlige obligatoriske HMS-opplæringen for ledere.

Det er også gjort et omfattende arbeid med å tilrettelegge for informasjon og kunnskap om behandling av farlig gods. Sjåfører som frakter farlig gods har fått kurs og har avlagt offentlige prøver hos Statens Vegvesen.

3.4 Postens samfunnsansvar

For Posten Norge handler samfunnsansvar om hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Posten tar samfunnsansvar ved å gjennomføre frivillige tiltak som ikke nødvendigvis fremmer kortsiktig lønnsomhet og som heller ikke er pålagt gjennom regelverket.

Postens bærekraftpyramide er modellen vi jobber etter i konsernets arbeid med samfunnsansvar. Konsernet retter særlig sin innsats mot tre hovedområder:

- HMS (jf. kapittel 3.3)
- Miljø
- Mangfold og integrering

I tillegg til innsatsen innen disse tre hovedområdene arbeider Posten systematisk for å sikre en høy etisk standard i alle konsernets virksomheter, herunder overfor leverandører. Dette er nærmere omtalt i kapittel 3.4.5.

3.4.1 Rapportering av bærekraft

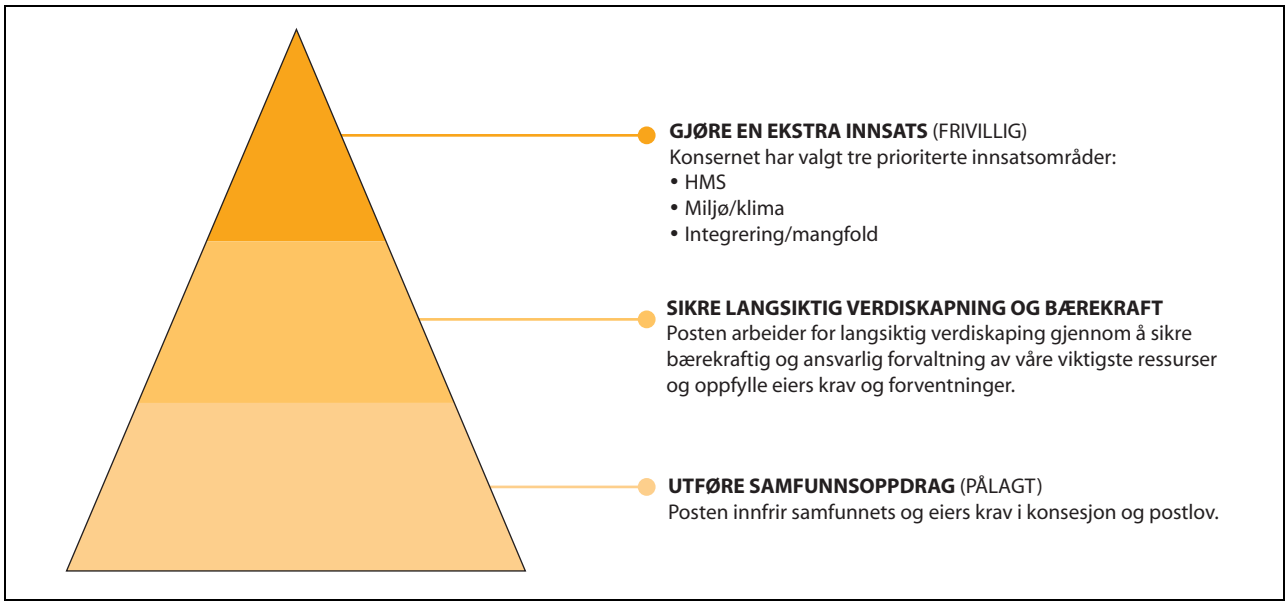
Posten Norge bruker det globalt anerkjente rapporteringsrammeverket fra The Global Reporting Initiative (GRI), som består av indikatorer. En Vesentlighetsanalyse som identifiserer og prioriterer de bærekraftutfordringene som har størst betydning for konsernet, ligger til grunn for hvilke GRI-indikatorer vi rapporterer på.

Konsernet jobber kontinuerlig med tiltak for å forbedre måling og rapportering av bærekraftarbeidet. I 2015 ble Vesentlighetsanalysen oppdatert og koblet enda tettere til strategien. Fra å omhandle miljø- og samfunnsmessige hensyn tar den nye analysen for seg Postens langsiktige levedyktighet og evne til verdiskaping. Denne vil ligge til grunn for 2015-rapporteringen.

3.4.2 Miljø

Konsernet tar et særlig ansvar for å redusere virksomhetens påvirkning på det ytre miljø. Som en av

[11] Posten ønsker færrest mulig ulykker/skader, men flest mulig rapporter på nestenulykker/uønskede hendelser for å kunne iverksette målrettede tiltak.



Figur 1.13 Postens bærekraftpyramide

Nordens største transportvirksomheter tar Posten ansvar for å redusere sine klimagassutslipp. Vi er en del av problemet, men også en del av løsningen. Postens miljøvisjon er «å jobbe målrettet for miljøeffektiv drift og en bærekraftig utvikling – som bidrar til at vi er verdens mest fremtidsrettede post- og logistikk-konsern». Konsernets miljøpolicy innebærer et systematisk, forebyggende og dokumentert miljøarbeid og skal bidra til en kontinuerlig forbedring av miljøprestasjonene i hele konsernet.

Konsernet har satt ambisiøse miljømål

Konsernet ønsker å bidra til utvikling og bruk av grønne transportløsninger. Posten har mål om å redusere CO_2-utslippene med 40 % innen 2020, med utgangspunkt i 2008-nivåene. Tiltakene og resultatene blir lagt merke til. Konsernet vant blant annet NHO Logistikk og Transports miljøpris i 2014 – en anerkjent bransjepris som skal styrke miljøbevisstheten i næringen.

Moderne kjøretøypark

Konsernet har Norges største kjøretøypark som går på alternativt drivstoff. Totalt har Posten mer enn 1100 elektriske kjøretøy og 450 kjøretøy som benytter biogass og biodiesel. I 2015 besluttet konsernet å gjøre et av verdens største enkeltkjøp av el-biler, i alt 241 biler. I løpet av 2015/2016 tas de nye el-bilene i bruk i postdistribusjon over hele landet. Konsernet har en hyppig utskiftingstakt på sine biler, noe som også bidrar til reduserte lokale utslipp.

Går over til fornybar diesel

Konsernets langsiktige mål er å utføre all transportvirksomhet klimanøytralt. I 2015 besluttet konsernet å bytte ut fossilt drivstoff med fornybar diesel for all tungtransport. Forutsatt tilgang på tilstrekkelige volumer, vil ca. 1000 lastebiler på norske og svenske veier benytte fornybar diesel i løpet av 2016.

CO_2-fri postdistribusjon

Posten har innført CO_2-fri levering i Trondheim, Bergen og Ålesund sentrum ved å effektivisere leveringsruter og ved bruk av elektriske kjøretøy. Satsingen på nullutslippsløsninger og alternative kjøretøy innebærer at til sammen 21 sentrumsområder i byer/tettsteder over hele Norge fikk CO_2-fri postdistribusjon i løpet av 2015, og like mange CO_2 frie byer planlegges for 2016.

Miljøfondet – Finding Green Ways

Posten har et eget miljøfond som ble lansert i 2012. Frem til 2015 har Miljøfondet behandlet over 200 søknader, og miljøtiltakene som stammer fra dette fondet har til sammen en estimert CO_2-besparelse på over 6000 tonn CO_2.

Opplæring og kompetanseheving

Konsernet legger vekt på miljøeffektiv kjøring for sjåfører og har det som en sentral del av opplæringen under etterutdanningen av yrkessjåførene. I tillegg har konsernet et egenutviklet e-læringsprogram for ansatte som skal gi inspirasjon til å ta gode miljøvalg i hverdagen.

Standardisering og sertifisering

Konsernet har sertifisert alle egendrevne postkontor. Totalt har konsernet 50 miljøfyrtårnsertifiserte enheter (inkludert hovedkontoret i Posten) og 12 enheter som er ISO 4001-sertifisert. Posten leverer klimaregnskap i henhold til Greenhouse Gas Protocol.

3.4.3 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 arbeidsmiljø preget av redelighet, respekt, samhandling, åpenhet og mot.

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

Posten er med i ulike nettverk for erfaringsutveksling om mangfold- og integreringsarbeid. Posten er «Rasismefri sone» og har nulltoleranse for diskriminering. Siden 2011 har konsernet hvert år gjennomført et internt utviklingsprogram «Du gjør forskjellen» for medarbeidere med innvandrerbakgrunn. Konsernet har i tillegg et mentorprogram hvor kvinnelige ledere i Posten er mentorer for arbeidsledige innvandrerkvinner.

3.4.4 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 eller kulturell bakgrunn. Tariffavtalen inneholder krav om moderat kjønnskvotering for å øke antall kvinnelige ledere og medarbeidere i mannsdominerte stillingskategorier. Både i Postens styre og i konsernledelsen er det 50:50 fordeling mellom menn og kvinner (2015).

3.4.5 Etikk og integritet

Posten arbeider systematisk for å sikre en høy etisk standard i alle konsernets virksomheter. Som ledd i dette arbeidet er det utarbeidet en felles integritetsstandard. Standarden baserer seg på de krav og forventninger som stilles til et norsk selskap, eiet av staten. Denne standarden gjelder uavhengig av om konsernets virksomhet utøves i Norge eller i andre land og har et særlig fokus på følgende områder:

- Å forhindre korrupsjon og andre økonomiske misligheter
- Å bidra til sunne konkurranseforhold
- Å avdekke og forhindre sosial dumping
- Å behandle informasjon på en forsvarlig måte

Posten har utviklet et integritetsprogram hvor integritetsstandarden kommer til uttrykk. Alle konsernets virksomheter er forpliktet til å implementere dette programmet for å sikre at konsernets ledere og medarbeidere ivaretar konsernets integritetsstandard.

Programmet består av en rekke verktøy som skal gi medarbeidere råd og veiledning for å kunne håndtere dilemmasituasjoner. Disse verktøyene er etiske retningslinjer, en integritetshåndbok, et e-læringsprogram om integritet samt øvrige verktøy til bruk i opplæringsøyemed. En viktig del av integritetsprogrammet er også jevnlig å gjennomføre risikoanalyser for å avdekke hvilke forretningsområder/deler av konsernet som er mest utsatt for integritetsrisiko samt å foreta kontroller og revisjoner av datterselskaper/forretningsområder for å undersøke etterlevelse av integritetsstandarden.

Videre er det utviklet ulike tiltak for å sikre at leverandører etterlever konsernets etiske standard. Denne standarden kommer til utrykk gjennom konsernets etiske standard for leverandører som leverandører til konsernet må signere og etterleve. Alle leverandører av en viss størrelse må i tillegg besvare egenrapportering knyttet til temaer innen etikk, helse, miljø og sikkerhet. Internasjonale transporter er et område hvor det er lave etableringsbarrierer, og dette er således et risikoområde. Det stoppes jevnlig biler på norske veier som ikke overholder norske regler for veitransport. Posten er opptatt av at så vel egne sjåfører som underleverandører skal overholde gjeldende regelverk. Leverandører forbundet med en særlig risiko for brudd på etisk standard blir derfor fulgt opp med revisjon og kontroll for å sikre at kravene etterleves i praksis.

4 Økonomi

Posten har gått fra å være en tradisjonell post- og pakkedistributør i Norge til å utvikle logistikk som konsernets største virksomhetsområde.

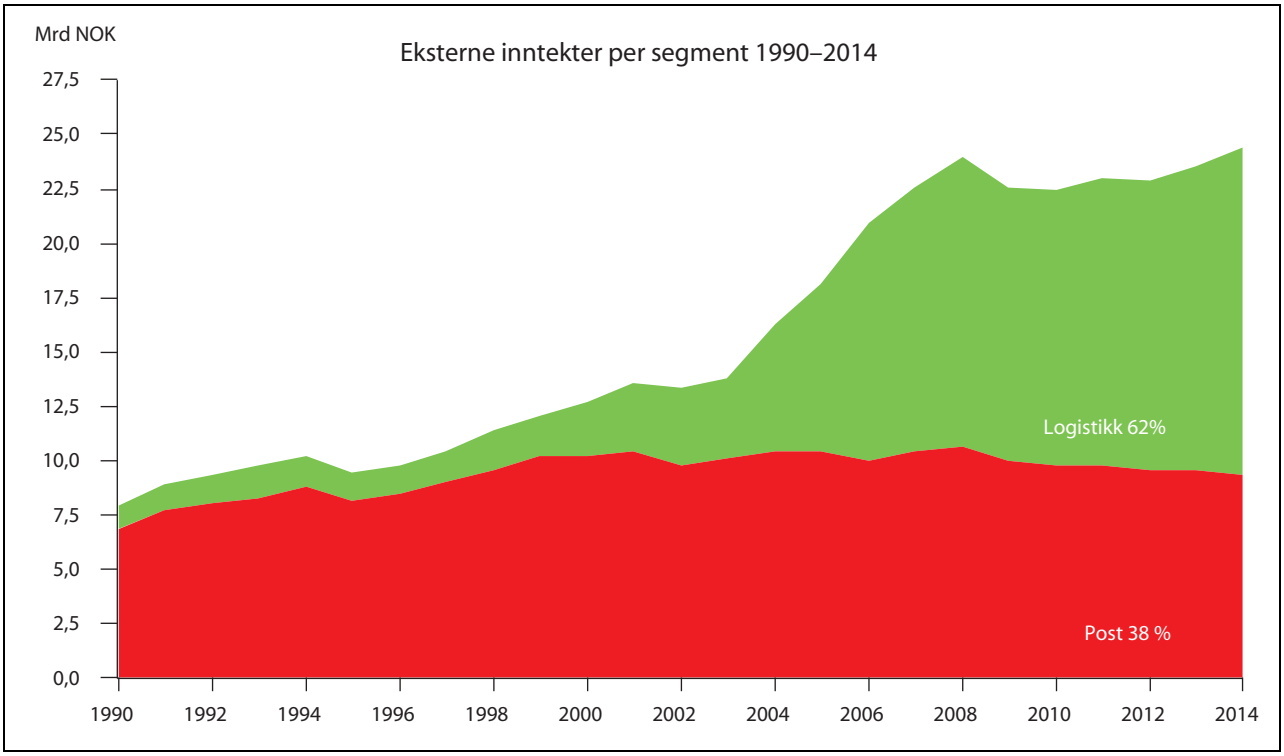
Den historiske utviklingen i konsernets omsetning fra og med 1990 er vist i figur 1.14. Posten har etter årtusenskiftet utviklet seg til et nordisk konsern innen post og logistikk. Mens postsegmentet sto for 75 % av inntektene i 2000, er denne andelen redusert til 38 % i 2014.

Omsetningen innen logistikksegmentet har økt fra MNOK 2 490 i 2000 til MNOK 15 028 i 2014 og er dermed mer enn seksdoblet siden årtusenskiftet, hovedsakelig som resultat av strategiske oppkjøp. Logistikk er konsernets største segment med 62 % av omsetningen i 2014.

Utviklingen i driftsinntekter fra utenlandske selskaper er vist i figur 1.15. Andelen av konsernets omsetning fra virksomhet utenfor Norge økte fra 9,2 % i 2005 frem til 2014 da den utgjorde 35 % av konsernets samlede omsetning. Virksomheten utenfor Norge inngår i hovedsak i logistikksegmentet. Endringene nevnt ovenfor reflekterer konsernets omstilling fra en nasjonal tilbyder av brev og pakker til et moderne nordisk konsern innen post og logistikk.

Lønnsomheten i postsegmentet er utsatt for et sterkt og økende press fra overgang til digitale alternativer. Utviklingen går raskt, og konsernet kan ikke lenger i tilstrekkelig grad kompensere for nedgangen i brevvolumet med prisøkninger og effektiviseringstiltak, uten vesentlige endringer i myndighetspålagte krav til de leveringspliktige tjenestene, jf. kapittel 5.

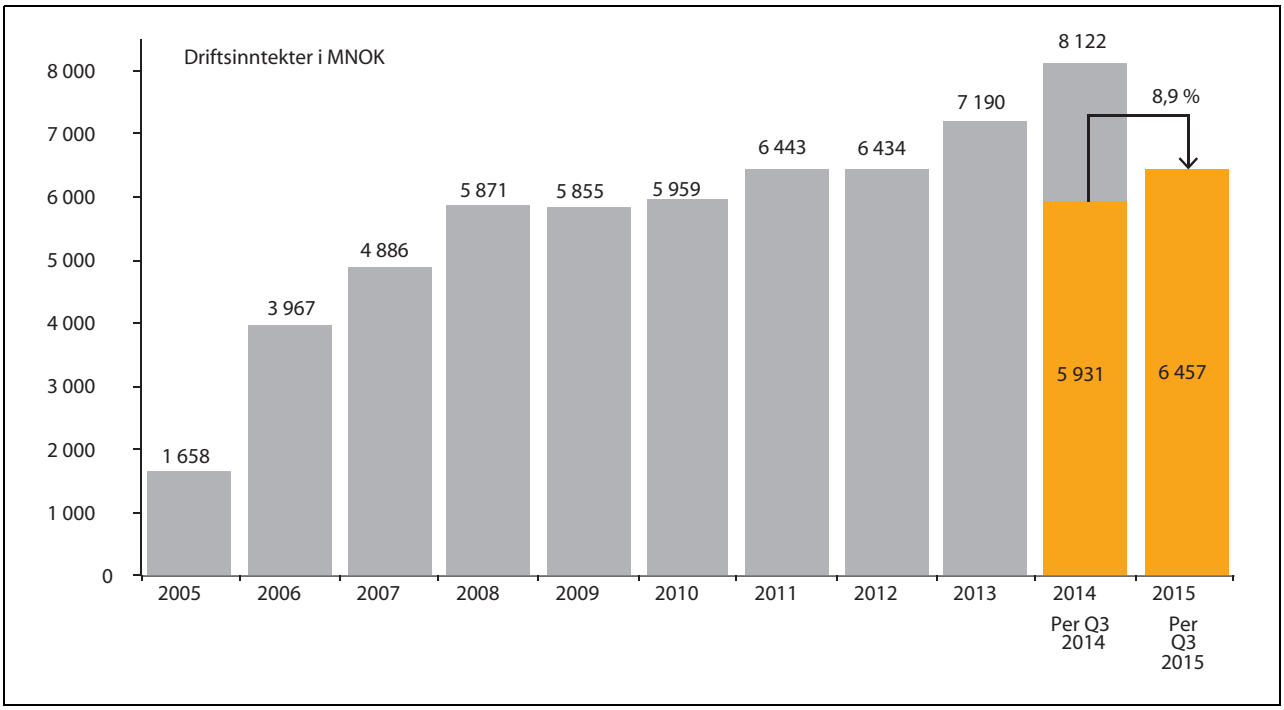
Utviklingen i logistikksegmentet svinger i stor grad med det generelle økonomiske aktivitetsnivået i samfunnet. Netthandelen er imidlertid i kraftig vekst, og stadig mer pakker og gods skal transporteres og distribueres til forbrukerne. Markedet for pakke- og godstjenester har vært



Figur 1.14 Utvikling i segmentenes andel av konsernets omsetning

krevende de siste årene, med økende konkurranse fra internasjonale transportører og fallende marginer i bransjen. Det norske logistikkmarkedet påvirkes nå også ytterligere negativt av at fallet i oljeprisene har ført til redusert investeringsnivå i oljesektoren.

God lønnsomhetsutvikling for konsernet fremover skal blant annet oppnås ved sterkere samhandling mot kundene og flere felles løsninger på tvers av segmentene når det gjelder innhenting, produksjon, transport og utlevering av brev-, pakke- og logistikkprodukter. Investering i ny ter-



Figur 1.15 Driftsinntekter fra utenlandske selskaper 2005–2014 og per 3. kvartal 2015 (MNOK)

minalstruktur for logistikkvirksomheten og effektivisering gjennom nytt produksjonskonsept er sentrale lønnsomhetsforbedrende tiltak fremover.

Nedenfor beskrives resultat- og balanseutviklingen for perioden 2013–2015 samt utsiktene for de nærmeste årene.

4.1 Resultat- og balanseutvikling 2013–2015

Konsernets økonomiske nøkkeltall de siste tre årene fremgår av tabell 1.2.[12]

4.1.1 Omsetningsutvikling

Konsernets omsetning økte med om lag MNOK 850 (3,6 %) fra 2013 til 2014. I samme periode falt omsetningen i segment Post med MNOK 250, mens segment Logistikk vokste med MNOK 1 100. Omsetningen i postsegmentet falt som følge av lavere brevvolum, fall i uadressert postreklame og fortsatt nedgang i banktransaksjoner i ekspedisjonsnettet. Økningen innen logistikksegmentet skyldtes i hovedsak organisk vekst og oppkjøp.

Driftsinntektene per 3. kvartal i 2015 var MNOK 18 451, som er MNOK 599 (3,4 %) høyere enn i samme periode i 2014. Flere forretningsområder i logistikkvirksomheten er imidlertid rammet av nedgangen i oljeindustrien, og dette påvirker lønnsomheten negativt. Det er også fortsatt krevende markedsforhold for logistikkvirksomhetene i Sverige og Danmark, hovedsakelig innenfor godsområdet. Økningen i privat netthandel fortsatte i de første tre kvartalene av 2015 og bidro til at konsernets samlede e-handelsvolum frem t.o.m. 3. kvartal 2015 hadde en vekst på 7 %, mot 9 % for samme periode i 2014.

I de første tre kvartalene av 2015 falt adressert brevvolum med 5,5 % fra samme periode året før.

4.1.2 Resultatutvikling

Resultatutviklingen i perioden 2013–2015 har, som ventet, vært preget av fallende volum og omsetning for brevtjenestene og volum- og inntektsvekst for pakker, gods og øvrige logistikktjenester. Det er i perioden gjennomført noen mindre oppkjøp for å styrke kundetilbudet innen logistikk. Logistikktjenestene har hatt god omsetningsvekst blant annet som følge av økt netthandel og organisk vekst i transportvirksomheten. Konsernets satsning i Sverige og Danmark gir økt pakkevolum inn i det norske distribusjonsnettverket. Ved utgangen av 3. kvartal 2015 utgjorde dette volumet nær 30 % av alle pakker Posten distribuerte i Norge.

Konsernet har gjennomført betydelige effektiviseringer i perioden for å kompensere for lønns- og kostnadsvekst og fallet i adressert brevvolum. Nye forbedringstiltak iverksettes for å sikre fremtidig lønnsomhet i konsernet. Resultatutviklingen fra underliggende drift (EBIT før engangseffekter) var positiv fra 2013 til 2014, med god avkastning på investert kapital.

Andre inntekter og kostnader omfatter omstillingskostnader, gevinst og tap ved salg av anleggsmidler og andre vesentlige inntekter og kostnader som ikke er gjentagende. I både 2012 og 2013 hadde konsernet betydelige nedskrivninger av immaterielle eiendeler.

Avkastningen på egenkapitalen etter skatt endte i 2013 og 2014 noe under kravet fra eier, jf. tabell 4.1. Årsakene er omstillingskostnader knyttet til de relativt store omstruktureringene i virksomheten som er gjennomført for å sikre fremtidig avkastning, kombinert med nedskrivninger av immaterielle eiendeler. Beregnet egenkapitalavkastning per tredje kvartal 2015 er positivt påvirket av salget av Postens eierandel i EVRY ASA og ligger godt over eiers krav. Den svake resultatutviklingen i logistikksegmentet som følge av blant annet nedgangen i oljesektoren i Norge tilsier imidlertid at eiers avkastningskrav ikke vil nås for helåret 2015.

Driftsresultatet (EBITE) før engangseffekter og nedskrivninger var MNOK 472 per 3. kvartal 2015, hvilket er MNOK 48 (9,2 %) lavere enn i 2014 og MNOK 128 høyere enn tilsvarende periode i 2013. Gjennomførte og pågående kostnadsreduserende tiltak gir fortsatt god effekt, men nivået vil ikke være tilstrekkelig fremover til å kompensere for den negative volumutviklingen i brevvirksomheten.

Figur 1.16 viser segmentenes driftsresultat før engangseffekter (EBITE) for perioden 2013 og frem til utgangen av 3. kvartal 2015.

Driftsresultatet i postsegmentet falt noe fra 2013 til 2014, men holdt seg likevel på et relativt høyt nivå. Det skyldes at kostnadsreduserende tiltak delvis motvirket effekten av et betydelig lavere adressert brevvolum.

I logistikksegmentet ble resultatet for 2013 negativt påvirket av marginpress og glidning til lavprisprodukter i pakke- og godsvirksomheten, samtidig som forretningsområdene termotransport og lagervirksomhet ikke leverte tilfredsstil-

[12] Merk at siste kolonne i tabellen inneholder tall per 3. kvartal 2015 da det ikke foreligger endelige regnskapstall for hele 2015 på tidspunktet for oversendelse av §10-planen.

Tabell 1.2 Resultat- og balanseutvikling 2013–2014 og per 3. kvartal 2015. Konsern. Nøkkeltall.

		2013	2014	3. K 2015
RESULTAT				
Driftsinntekter	mill. kr	23.557	24.404	18.451
Årlig vekst i driftsinntekter	%	2,8 %	3,6 %	N/A
Driftsresultat (EBIT)	mill. kr	641	844	619
Ordinært resultat før skattekostnad	mill. kr	619	720	537
LØNNSOMHET OG RENTABILITET				
Beregnede nøkkeltall inkl. engangseffekter og nedskrivninger:				
EBIT margin[1]	%	2,7 %	3,5 %	3,4 %
Resultatmargin[2]	%	2,6 %	3,0 %	2,9 %
Rentabilitet på egenkapital[3]		8,7 %	7,3 %	11,0 %
Beregnede nøkkeltall ekskl. engangseffekter og nedskrivninger:				
Driftsresultat (EBIT) før engangseffekter og nedskrivninger[4]	mill. kr	1.125	933	472
EBIT margin	%	4,8 %	3,8 %	2,6 %
Rentabilitet på investert kapital[5]	%	17,5	13,9	15,1
KAPITAL OG LIKVIDITET				
Kontantstrøm fra driften	mill. kr	1.324	1.175	627
Netto investeringer	mill. kr	1.387	897	969
Investeringer i driften	mill. kr	1.092	1.081	782
Totalkapital	mill. kr	15.674	16.377	16.656
Egenkapital	mill. kr	6.108	6.205	6.358
Egenkapitalandel[6]	%	39,0 %	37,9 %	38,2 %
Gjeldsgrad[7]		0,2	0,2	0,3

1 EBIT margin: EBIT/driftsinntekter

2 Resultatmargin: Ordinært resultat før skatt/driftsinntekter

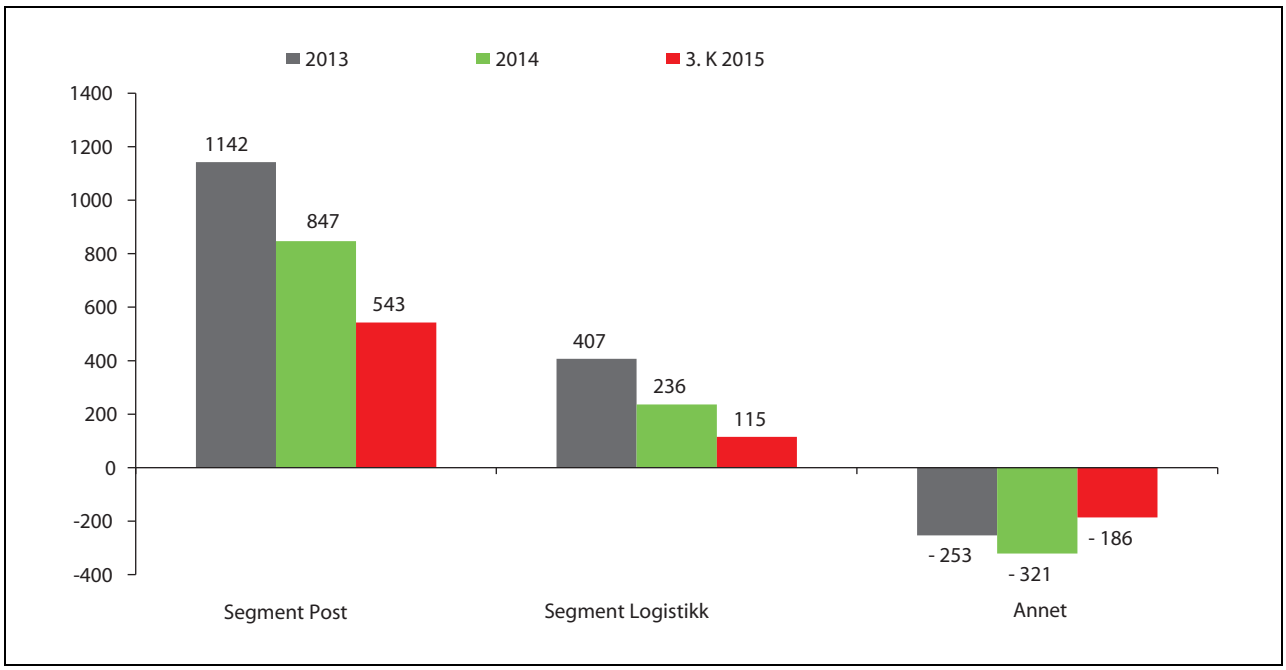
3 Rentabilitet på egenkapital: Årsresultat etter skatt/gjennomsnittlig egenkapital

4 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

5 Rentabilitet på investert kapital: EBITE/gjennomsnittlig investert kapital. Investert kapital: immaterielle eiendeler + varige driftsmidler+netto arbeidskapital

6 Egenkapitalandel: Egenkapital/totalkapital

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



Figur 1.16 Segmentenes driftsresultat før engangseffekter 2013–2015 (EBITE) (MNOK)

lende resultater. I 2. kvartal 2013 ble det foretatt en nedskriving av konserngoodwill på MNOK 110 samt en avsetning for kostnader knyttet til markedsregulering av en husleiekontrakt på MNOK 127. I 2014 ble resultatet forbedret med MNOK 336, men det var fortsatt behov for nedskrivninger av aktiva. Resultatet per 3. kvartal 2015 er sterkt preget av den reduserte aktiviteten i oljesektoren. Aktivitetsfallet har direkte og indirekte konsekvenser for både innenlandsk og utenlandsk virksomhet i konsernet.

4.1.3 *Kostnadseffektivisering og tilpasning til nye kundebehov*

Posten har gjennomført en rekke omfattende restruktureringer de siste årene for å oppnå en mer kostnadseffektiv verdikjede og tilpasse virksomheten til endringene i kundenes etterspørsel. Det er gjort betydelige grep innenfor terminalstruktur/-produksjon, transport, distribusjon og salgs- og servicenettet, og det arbeides løpende med samordning av konsernets virksomheter for å ta ut synergigevinster. Det har blitt investert i ny teknologi og økt automatisering. Etter mange år med strukturelle omleggingar og rasjonalisering innen postvirksomheten, er det stadig mer krevende å ta ut effektiviseringsgevinster uten endringer i tjenestetilbudet i takt med fallende bruk av Postens tjenester.

Konsernet har etablert et nytt omfattende moderniseringsprogram – «Nye Posten og Bring» – som skal heve effektiviteten, forsterke industrialiseringen og integrasjonen i konsernet og forbedre kundeorienteringen ytterligere.

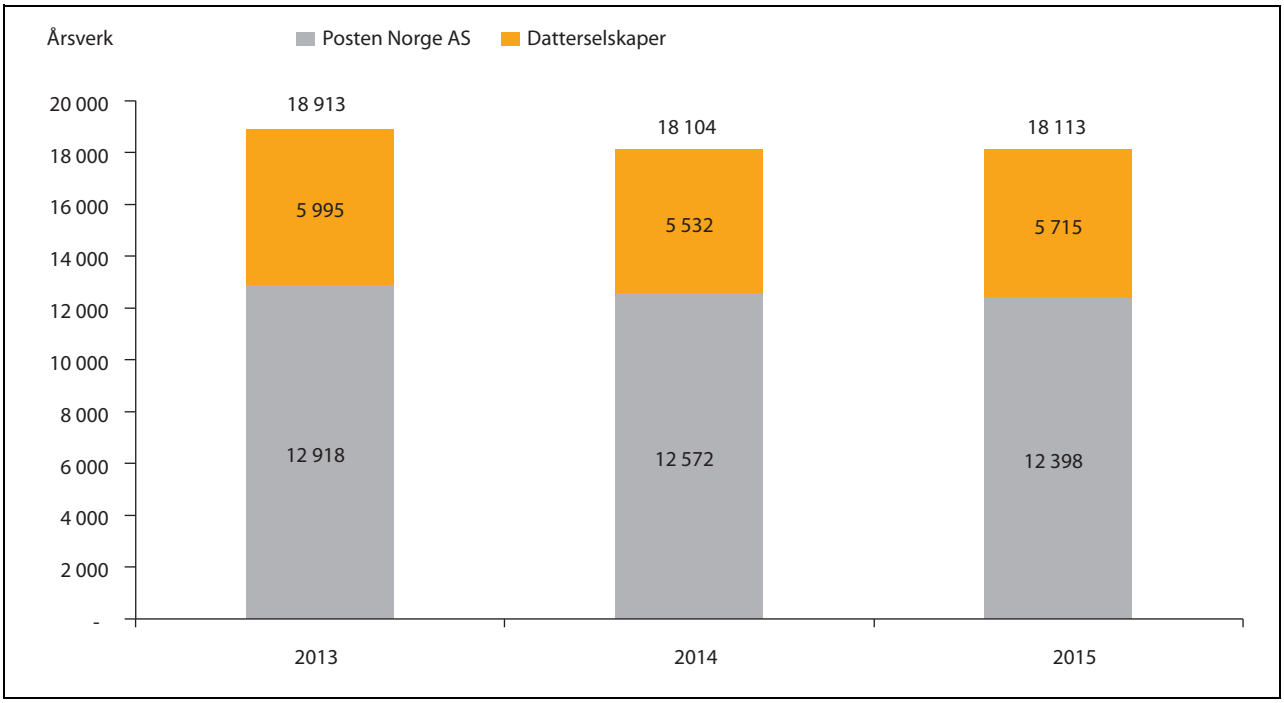
Bemanningen i morselskapet (Posten Norge AS) er redusert med mer enn 11 000 årsverk fra årtusenskiftet og frem til 2015. Ved utgangen av 2015 var bemanningen i konsernet 18 113 årsverk, jf. figur 1.17. Nedgangen fra 2013 skyldes i hovedsak bemanningstilpasninger i morselskapet knyttet til volumfallet i postsegmentet, samtidig som netto antall ansatte påvirkes positivt av virksomhetsoverdragelse av deler av logistikkvirksomheten i Bring Cargo AS til morselskapet.

4.1.4 *Investeringer og finansiering*

I perioden 2013–2015 er det utbetalt MNOK 810 i utbytte til staten.

Samlede investeringer (ekskl. oppkjøp) i 2014 var MNOK 1 081, som var en nedgang på MNOK 11 i forhold til 2013. Hovedtyngden av investeringene var relatert til bygging av fellesterminaler til pakker og gods og til IT og driftsutstyr. Investeringene i 2015 per 3. kvartal var MNOK 778, hovedsakelig relatert til bygging av fellesterminaler for pakker og gods samt IT. Dette betyr at samlede investeringer i perioden 2013 til og med 3. kvartal 2015 beløper seg til MNOK 2 951 eksklusive oppkjøp. Samtidig har konsernet investert MNOK 90 i oppkjøp av selskaper.

Netto rentebærende gjeld (rentebærende gjeld fratrukket likvide midler) utgjorde MNOK –



Figur 1.17 Bemanningsutvikling (årsverk) 2013–2015

169 per 31.12.2014. Ved utgangen av 3. kvartal 2015 var netto rentebærende gjeld MNOK 262.

Konsernets langsiktige likviditetsreserve per 31.12.2014 var MNOK 3 540, mot MNOK 3 851 året før. Reserven besto av plasserte midler og tilgjengelige trekkfasiliteter. Ved utgangen av 3. kvartal 2015 hadde konsernet en langsiktig likviditetsreserve på MNOK 5 849.

Kontantstrøm fra drift og investeringer for året 2014 var MNOK 350 høyere enn i 2013. Økningen skyldes i hovedsak salg av aktiva i 2014 og kjøp av aksjepost i Danske Fragtmænd i 2013.

4.2 Resultat- og balanseutvikling 2016–2018

For å kunne sikre Posten en konkurransedyktig posisjon og tilfredsstillende avkastning til eier, vil Posten fortsette arbeidet med å befeste og forsterke de nordiske posisjonene kombinert med kostnadsrasjonalisering og tjenesteutvikling for økt kundeverdi, jf. strategiomtalen i kapittel 2. Kapitaldisiplin og effektivisering er viktig for å sikre konsernets soliditet og finansielle løfteevne.

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.

4.2.1 Resultatutvikling

Fortsatt volumnedgang i postsegmentet som følge av digitalisering, vil påvirke konsernets omsetning og resultat negativt. Samtidig er markedsutsiktene innenfor logistikksegmentet usikre.

Takten i volumfallet for adresserte brev er forventet å øke noe i årene fremover, blant annet som følge av ytterligere digitalisering i offentlig sektor og forsterket konkurranse etter avvikling av eneretten 1.1.2016. For varer i brev forventes volumvekst også i årene fremover basert på økte e-handelsvolumer. Varer i brev utgjør imidlertid bare en liten del av totalt adressert volum og vil derfor i liten grad motvirke den generelle volumnedgangen. Også markedet for uadressert reklame er fallende som følge av overgang til digitale kanaler.

Norsk økonomi er inne i en oljedrevet konjunkturnedgang. Veksten i BNP for fastlands-Norge har gjennom det siste året vært avtagende. Den lave veksten i norsk økonomi forventes å vedvare også i 2016, men med et forsiktig konjunkturomslag i 2. halvår til tross for fortsatt markert fall i etterspørselen fra petroleumsnæringen.[13] Den svake veksten i Norge gir allerede negative konsekvenser for den norske gods- og pakkevirksomheten. Utsikter til sterkere vekst i Sverige og

[13] Kilde: Statistisk sentralbyrå.

Danmark[14] er positivt for konsernet, imidlertid er logistikkmarkedene preget av sterk konkurranse og prispress.

For å kompensere for fallende brevvolumer fortsetter arbeidet med å tilpasse kostnadene til et lavere nivå, inklusive avvikling av brevdistribusjon på lørdag i løpet av 2016. Videre legges det til grunn at én adressert strøm med 2-dagers fremsendingstid implementeres fra 1.7.2017, jf. nærmere omtale i kapittel 5.3. Utfordringen er at disse tiltakene ikke på langt nær er tilstrekkelig til å kompensere for volumfallet på lenger sikt. For å opprettholde et positivt resultat vil det derfor være behov for ytterligere tilpasninger av tjenestetilbudet for adressert post.

For logistikkvirksomheten kan 2016 bli et ekstra krevende omstillingsår, hvor konjunkturnedgangen vil prege markedet i Norge spesielt. Økt aktivitet i fastlandsnæringer vil bedre forholdene noe, samtidig som en ventet reduksjon i konsumveksten vil virke i motsatt retning. Den lave kronekursen bidrar til vekst i eksportmarkedet og vil føre til økt varetransport ut av landet.

4.2.2 Balanse- og investeringsutvikling

Konsernet vil fortsatt fokusere på kapitaldisiplin og effektivisering. Dette bidrar til å øke konsernets finansielle soliditet og evne til å løfte oppkjøp og investeringer.

Investeringsnivået i konsernet er økende. Hovedtyngden av investeringene gjelder nye terminaler for pakker og gods i Norge. Den største er nytt logistikksenter på Alnabru, og øvrige nye fellesterminaler for pakker og gods. Det vil også bli investert betydelig i programmet «Nye Posten og Bring». Investeringer til produksjonsutstyr og transportmidler følger av ovennevnte satsninger.

Mulige oppkjøp er ikke inkludert i langtidsprognosen (vedlegg 1).

Konsernets finansielle løfteevne er god ved inngangen til 2016. I en krevende markedssituasjon med stor usikkerhet om utviklingen vil det imidlertid være avgjørende at utbyttepolicyen er forutsigbar. Høyere utbytte enn utbyttepolicyen tilsier, vil kunne vanskeliggjøre finansieringen av nødvendige investeringer.

[14] Kilder: Konjunkturinstitutet (Sverige) og De Økonomiske Råd (Danmark).

5 Omstilling og rammebetingelser

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 Postens omdømme som tiltrodd tredjepart.

De siste årene har Posten gjennomført en rekke strukturelle endringer og tiltak som har bidratt til å opprettholde inntjeningen i postvirksomheten til tross for et betydelig fall i brevvolumet. Omlegging fra egendrevne postkontor til Post i Butikk (PiB), ny Østlandsterminal og øvrige endringer i terminalstrukturen, økt automatisering i produksjonen, nye driftsavtaler for PiB, ny distribusjonsstruktur og reduksjon i andre driftskostnader har gitt vesentlige effekter.[15] Avvikling av brevdistribusjon på lørdager vil gi positiv resultateffekt fra og med 2016. For øvrig er Digipost godt posisjonert til å ha en sentral rolle i befolkningens og offentlig sektors overgang til digitale postløsninger. Posten har også tatt opp med Samferdselsdepartementet at fremtidig finansiering og tilknytning for å sikre god forvaltning og utviklingsmuligheter for Postmuseet bør vurderes.

Ovennevnte tiltak har vært nødvendige for å opprettholde tilfredsstillende lønnsomhet, men er ikke tilstrekkelig til å kompensere for digital substitusjon og økt konkurranse. Endringstempoet går stadig raskere, blant annet ved digitaliseringen i offentlig sektor som i henhold til regjeringens planer skal ta store skritt fremover i 2016. Behovet for omstilling i den norske postvirksomheten er derfor enda sterkere enn tidligere, og gjør det helt nødvendig med endringer og fleksibilitet i regulatoriske rammebetingelser. For å opprettholde et positivt resultat vil det allerede i 2017 være behov for ytterligere tilpasninger av tjenestetilbudet for adressert post. I det følgende redegjøres det for Postens behov for videre utvikling av ekspedisjonsnettet, avviklingen av brevomdeling på lørdager fra 1. mars 2016, omlegging til én adressert brevstrøm i 2017 samt behovet for mer fleksible forpliktelser etter Verdenspostkonvensjonen. Dersom regulatoriske krav ikke åpner for den omstil-

[15] Det er også gjennomført mange andre forbedringer. Posten har eksempelvis utviklet en digital rutebok som er tilgjengelig for alle postbudene på iPhone. Løsningen som ble tatt i bruk i 2014, er i front i postbransjen, gir budene en enklere arbeidshverdag og erstatter store mengder papir. For kundene medfører den digitale ruteboken bedre postdistribusjon ved at oppdateringer skjer raskere og mer effektivt.

ling Posten mener er nødvendig, vil omfanget av statlig kjøp kunne øke kraftig fremover.

For å kunne gjennomføre omstillingene på en god måte, konkurrere effektivt i markedet og dermed kunne opprettholde lønnsomhet i postsegmentet, er det avgjørende at Posten blant annet gis størst mulig frihetsgrad i prissettingen innenfor postlovens overordnede krav om kostnadsorienterte priser for leveringspliktige tjenester.

På noe lenger sikt vil det være nødvendig å vurdere å senke kravet til distribusjonsfrekvens (færre enn 5 utleveringsdager per uke) som et neste steg i tilpasning av tjenestetilbudet til endringene i kundebehovene, etter at én adressert strøm er innført.

5.1 Videre utvikling av ekspedisjonsnettet

Posten er pålagt krav om et landsdekkende postnett og til at det i hver kommune skal være minst ett fast ekspedisjonssted. Alle faste ekspedisjonssteder og landpostnettet, som til sammen utgjør Postens ekspedisjonsnett, skal tilby leveringspliktige posttjenester. Plikten til å tilby grunnleggende banktjenester er begrenset til landpostnettet. Ved utgangen av 2015 kan kundene få utført alle vanlige post- og dagligbanktjenester på 38 postkontorer, i underkant av 1400 PiB'er og hos mer enn 1500 landpostbud. Dermed har Posten i Norge totalt nesten 3000 servicesteder i det landsdekkende ekspedisjonsnettet.

5.1.1 Det faste ekspedisjonsnettet

Driften av Postens faste ekspedisjonsnett er i dag hovedsakelig basert på avtaler med dagligvarebutikker. Omleggingen fra egendrevne postkontor til tredjepartsdrevet PiB har resultert i betydelig lengre åpningstider, bedre tilgjengelighet til Postens tjenester og høy kundetilfredshet, jf. beskrivelse i kapittel 3.2. Endringene har skjedd i nært samarbeid med de ansatte og deres organisasjoner og har gitt vesentlig lavere kostnader for Posten. Gjennom Stortingets behandling i juni 2012 av Stortingsmelding nr.18 (2011–2012) om *Virksomheten til Posten Norge AS* ble det åpnet for omlegging av ytterligere 149 postkontor til PiB, slik at antall gjenværende postkontor ble minst 30. Posten gjennomførte det meste av denne omleggingen i løpet av 2013 og 2014. Styrets vurdering er at omstillingen har vært vellykket.

Etter avviklingen av den lovpålagte plikten til å tilby banktjenester i det faste ekspedisjonsnettet, inngikk Posten i juli 2013 en ny langsiktig avtale med DNB ASA på kommersielle vilkår om tilbud av banktjenester i Postens nett. Bank- og betalingstjenestene blir tilbudt i hele ekspedisjonsnettet, selv om den lovpålagte plikten er avgrenset til landpostnettet. Tilbudet omfatter innskudd og uttak fra konti i DNB og betalingstjenester for kontohavere i alle banker.

Posten har den siste tiden gjennomført et omfattende arbeid med å inngå nye avtaler med drivere av PiB der gjeldende driftsavtaler utløper sommeren 2016. Også fremover vil Posten ha behov for å kunne videreutvikle ekspedisjonsnettet i lys av nye brukerbehov, endrede kundebehov og lokale forhold. Erfaringene hittil viser at det enkelte steder er krevende å finne drivere til fullskala ekspedisjonssteder. Blant annet av den grunn er det behov for å tilpasse tjenestetilbudet, og i noen tilfeller etablere egne pakkeutleveringsenheter, for å sikre god tilgjengelighet til utlevering og møte veksten i netthandelen. Antall ekspedisjonssteder som tilbyr alle leveringspliktige posttjenester, forventes over tid å gå noe ned fra dagens nivå på om lag 1400. Det totale antall servicepunkter kan trolig opprettholdes med lokale tilpasninger.

Innenfor rammen gitt ved kravet om minst ett fast ekspedisjonssted i hver kommune, bør Posten ha frihet til å foreta endringer i antall og tjenestetilbud uten krav om Stortingsbehandling. Dersom politisk fastsatte krav eller føringer skulle hindre Posten i en forretningsmessig utvikling av ekspedisjonsnettet, må ulønnsomheten kompenseres gjennom statlig kjøp.

5.1.2 Landposttjenesten

Posten har mer enn 1500 postomdelingsruter med landposttjeneste i hele eller deler av rute. Dette er mobile ekspedisjonsenheter som i tillegg til vanlig postomdeling også ekspederer leveringspliktige posttjenester og grunnleggende banktjenester innenfor sitt geografiske dekningsområde.

Posten er fortsatt ved lov pålagt å tilby grunnleggende banktjenester i landpostnettet.[16] Plikten oppfylles gjennom avtale med DNB ASA. Etterspørselen er imidlertid sterkt fallende. Tall for perioden 2013–2015 viser om lag 20 % årlig fall i antall transaksjoner. De fleste som benytter seg av bank i landpost, gjør dette jevnlig. Ut fra transaksjonsvolumet kan antall aktive brukere i landposttjenesten anslås til færre enn 20 000. Tilbudet kostet staten MNOK 32 gjennom ordningen med statlig kjøp i 2014. Med bakgrunn i det sterkt fallende transaksjonsvolumet bør det gjøres en vurdering

[16] Lov om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom Posten Norge AS' ekspedisjonsnett ble endret i 2012 til kun å gjelde landpostnettet.

av om nytten av dagens plikt forsvarer kostnaden for samfunnet eller om plikten helt eller delvis etter hvert bør avvikles. Så lenge plikten beholdes, må Postens merkostnader dekkes av staten som i den gjeldende statlig kjøp-ordningen.

Det er også nødvendig å videreutvikle landpostnettet ved å tilpasse servicenivå og geografisk dekning til utviklingen i kundebehov. Siden folk flest ikke er hjemme på dagtid, kjører landpostbudet mange «bomturer» med registrerte pakker og brevsendinger. Høsten 2014 gjennomførte Posten en pilot i 36 landpostruter med svært gode erfaringer. Kundene kunne velge mellom å bestille hjemkjøring av pakker via landpostbudet på ønsket dag, eller selv å hente pakken på nærmeste PiB/postkontor. 99,5 % av pakkene ble hentet av mottaker selv. En slik løsning med mottakerstyring ivaretar kundenes behov og vil innebære betydelige besparelser for Posten. Det bør også vurderes en mer konsekvent geografisk avgrensning av landpostnettet som innebærer at bare husstander og virksomheter som ligger mer enn 4 km fra nærmeste faste ekspedisjonssted (målt i veiavstand), får utført landposttjenester.

5.2 Avvikling av brevomdeling på lørdager fra 1. mars 2016

Med den nye postloven er kravet til daglig ordinær postomdeling redusert fra 6 til 5 dager i uken. Samtidig inneholder regelverket en hjemmel som sikrer utlevering av aviser til abonnenter på lørdager i områder hvor det ikke finnes alternativ avisdistribusjon. Departementet har nylig utlyst en konkurranse om lørdagsdistribusjon av aviser i slike områder. Inntil videre er Posten pålagt å sikre utlevering av lørdagsaviser som er innlevert regionalt eller lokalt, jf. midlertidig konsesjon fastsatt 23. desember 2015.

Avvikling av brevomdeling på lørdager er en omfattende omstillingsprosess som berører nær samtlige av de ansatte som arbeider innen distribusjon og produksjon i postvirksomheten, samt mange ansatte innenfor transport. Mellom 9 000 og 10 000 medarbeidere blir berørt av omstillingen i form av nye arbeidsplaner/turnuser, endring i timetall eller overtallighet. Reduksjonen i bemanning er estimert til mellom 300 og 500 årsverk, avhengig av avisløsning. I hovedsak er det ansatte som bare jobber på lørdager, totalt 1 300 personer, som blir direkte berørt i form av overtallighet.

Siden det vil ta tid før endelig avisløsning er avklart, gjennomfører Posten endringen i to faser. Først avvikles ordinær postomdeling på lørdag, mens avisdistribusjon videreføres i samsvar med krav i midlertidig konsesjon. Første lørdag uten ordinær postomdeling blir 5. mars 2016. Tidspunktet er satt ut fra behov for tilstrekkelig tid til omstilling og ivaretar en rekke ulike operasjonelle hensyn. Neste fase vil gjennomføres når utfallet av konkurransen om ny avisløsning er kjent.

Kostnadseffekten som følge av lørdagsomleggingen er beregnet til om lag MNOK 400 (helårseffekt). Graden av effektrealisering for 2016 er avhengig av når ny løsning for avisdistribusjon er avklart. Kostnaden for et eget avisnett på lørdager i områder som ikke dekkes av avisene selv, er estimert til MNOK 50–125 avhengig av geografisk dekningsområde og volum. Det er for dette estimatet lagt til grunn at avisene har ansvaret for innlevering lokalt, slik at løsningen kan gjennomføres uten kostnadskrevende drift av et regionalt transport- og sorteringsnett.

5.3 Omlegging til én adressert brevstrøm

Avvikling av postomdeling på lørdager gir resultateffekter fra 2016, men allerede fra 2017 vil det være behov for ytterligere tilpasninger av tjenestetilbudet for å kompensere for volumfallet og opprettholde et positivt økonomisk resultat i den norske postvirksomheten. Omlegging fra to til én adressert brevstrøm vil være neste steg i markedstilpasningen av tjenestetilbudet.

I samarbeid med Ipsos MMI foretok Posten i juni 2013 en kartlegging av postbehov blant bedrifter og privatpersoner.[17] Undersøkelsen, som er nærmere omtalt i forrige §10-plan, viste blant annet at interessen for «dag 2» som alternativ til «over natt-levering» er stor og større enn fem år tidligere. I 2008 mente 71 % av bedriftene at å kunne levere neste dag var meget viktig, mot 57 % i 2013. Videre mente et flertall blant både SMB (61 %) og store bedrifter (50 %) at «dag 2» levering er et alternativ i stedet for over natt. I 2008 var interessen på 41 %. Kartleggingen bekrefter dermed at kundene legger stadig mindre vekt på fremføring over natt, og mer vekt på pris, presisjon og miljø. Denne vridningen i kundebehovene viser seg også i at B-post står for en langt større andel av det adresserte brevvolumet enn for ti år siden. For Posten er det viktig å kunne respondere på disse kundebehovene og tilby brevtjenester med høy grad av presisjon på utleveringstidspunkt til en konkurransedyktig pris, og med mindre vekt på hurtig fremføring. En slik dreining vil også legge til rette for mindre flytransport, større volumer over på jernbane og dermed

[17] Respondentene var henholdsvis 1002 privatpersoner over 18 år, 200 SMB-bedrifter og 200 store bedrifter.

mer miljøvennlig postfremføring. En sammenslåing av dagens to brevstrømmer (A- og B-post) til én adressert brevstrøm med to dagers fremsending (D+2), vil på denne bakgrunn være bedre tilpasset utviklingen i kundenes behov. I §10-planen 2013 ble det således varslet at Postens styre ville (sitat) *«behandle en slik sammenslåing hvis nødvendige konsekvensvurderinger viser at en slik omlegging vil gi tilstrekkelige økonomiske effekter»*.

Verdikjeden for brevpost er i dag preget av en høy andel faste kostnader, der over natt-kravet er en dimensjonerende faktor. En sammenslåing av A- og B-post vil redusere kompleksiteten i Postens verdikjede og legge til rette for et betydelig lavere kostnadsnivå, spesielt gjennom færre sorteringsterminaler og en kraftig reduksjon i flytransport. Selv om også samlede inntekter vil reduseres med én brevstrøm, vil en slik sammenslåing forbedre lønnsomheten. På denne bakgrunn har Postens styre konkludert med at dersom dagens regulatoriske rammebetingelser hadde åpnet for det, ville Posten, basert på forretningsmessige kriterier, innført én adressert brevstrøm i 2016. De tilhørende inntekts- og kostnadseffekter ble således lagt inn i forhåndsberegningen av statlig kjøp for 2016.

En 2-dagers strøm kan først innføres som en desentral løsning (dagens terminalstruktur), og deretter fullføres i en sentralisert løsning med færre terminaler.

Den nye postloven og postforskriften som trådte i kraft 1. januar 2016, stiller ingen krav om to brevstrømmer (prioritert og uprioritert) eller fremsending over natt. Posten legger likevel til grunn at omlegging til én brevstrøm ikke kan skje uten etter en eksplisitt avklaring fra departementets side, f.eks. i avtalen om leveringspliktige posttjenester som etter planen skal inngås mellom staten og Posten.

Den fallende etterspørselen etter brevtjenestene viser at det er behov for rask gjennomføring av én adressert brevstrøm med 2-dagers fremsendingstid (D+2). Omleggingen vil innebære en krevende omstilling med store personalmessige konsekvenser, herunder en betydelig reduksjon i antall årsverk. Nedbemanningen vil i hovedsak finne sted ved terminaler som mister funksjoner knyttet til brevsortering, mens det forventes en viss oppbemanning ved andre terminaler. Driftsomleggingene vil skje i nært samarbeid med de ansattes organisasjoner og følge de omstillingsavtaler som er inngått mellom partene. Det vil være nødvendig med minimum 12 måneder fra en avklaring foreligger fra departementet til løsningen kan være operativ. Forutsatt en positiv avklaring fra departementet i tide, vil Posten legge opp til at én adressert strøm settes i verk i løpet av 2017 med desentral løsning og deretter med sentral løsning (terminalstruktur). Inntil Posten realistisk sett vil kunne ha mulighet til å få lagt om til én brevstrøm, forutsettes merkostnadene ved to brevstrømmer å bli dekket av statlig kjøp-ordningen. Det samme gjelder merkostnadene i overgangen fra desentral til sentralisert løsning, jf. at tilsvarende prinsipp ble gjort gjeldende for omstillingen i ekspedisjonsnettet og for avvikling av brevomdeling på lørdager.

På noe sikt vil det være nødvendig å vurdere redusert distribusjonsfrekvens (færre utleveringsdager) som et neste steg i tilpasning av tjenestetilbudet etter at én adressert strøm er innført.

5.4 Behov for mer fleksible forpliktelser etter Verdenspostkonvensjonen

Norge er medlem i Verdenspostforeningen (UPU, Universal Postal Union). Posten er som den leveringspliktige tilbyderen i Norge, forpliktet av det internasjonale postregelverket (Konvensjonen med tilhørende regelverk) fastsatt av UPU. Regelverket omfatter bl.a. utvekslingspriser, dvs. betalingen mottagerlandets postoperatør får fra avsenderlandet for sluttdistribusjonen til mottaker. For distribusjonen av brevsendinger, inklusive «småpakker i brev» og rekommanderte sendinger, er betalingen fastsatt av UPU ikke kostnadsdekkende for Posten. I og med at retningsbalansen mellom Norge og utlandet er svært skjev, dvs. volumene inn til Norge er vesentlig større enn ut av Norge, påføres Posten dermed betydelige underskudd i utvekslingen med utlandet. Slik sett kan UPU-regelverket også anses å bryte med prinsippet om kostnadsbaserte priser på leveringspliktige tjenester i det norske postregelverket og EUs postdirektiv. Indirekte legger prisreguleringen gjennom UPU også begrensninger på hvilke betingelser Posten kan oppnå gjennom bi-/multilaterale avtaler om grensekryssende post.

Hensikten med UPU-regelverket har historisk vært å sikre befolkning og bedrifter i medlemslandene tilgang til grunnleggende posttjenester på tvers av landegrensene, til overkommelige priser. I dag fylles imidlertid det internasjonale postnettverket i stadig større grad med rent kommersielle sendinger. Denne utviklingen viser seg i Norge ved kraftig vekst i e-handelsimporten, særlig fra Kina og andre land i Asia. E-handelen er rent kommersielt generert, men sendingene kommer inn i Postens nett til UPU-regulerte betalingsrater som ikke dekker kost-

nadene. Volumveksten fra utlandet på UPU-vilkår innebærer således en økende belastning på Postens økonomi. Særlig utfordrende er det at store mengder lavverdi e-handelssendinger sendes rekommandert med tilhørende krav til spesielt kostnadskrevende håndtering, uten at kostnadene dekkes ved betalingen fra avsenderlandet. I tillegg kommer økonomiske tap på uregistrerte sendinger fra utlandet.

Med stadig fallende innenlandske brevvolumer kan ikke inntekter fra innenlandsmarkedet kompensere for tapene på store og økende volumer fra utlandet, særlig knyttet til e-handel. Importvolumene må derfor bidra til å dekke en økende andel av de strukturelle kostnadene i Postens nett i Norge. For å kunne oppnå dette må regelverket i UPU reformeres, slik at det enkelte medlemsland, og deres respektive leveringspliktige postoperatører, får større fleksibilitet i hvilke tjenester som skal tilbys, hvordan og til hvilken pris. Det er det enkelte land som er medlem i UPU, ikke postselskapene som sådan, og vesentlige reformer i regelverket forutsetter derfor at medlemslandene, eller tilstrekkelig mange medlemsland, tar ansvar på myndighetsnivå og beslutter nødvendige endringer.

Samferdselsdepartementet har tildelt Posten forpliktelser og rettigheter etter UPU-regelverket i og med Postens rolle som leveringspliktig tilbyder i Norge. Når regelverket påfører Posten en økonomisk byrde, vil det være i samsvar med prinsippene for ordningen med statlig kjøp av ulønnsomme, samfunnspålagte posttjenester, at merkostnadene dekkes over statsbudsjettet. Posten har derfor anmodet departementet om å få dekket et forsiktig anslag på merkostnadene, avgrenset til rekommanderte sendinger fra utlandet, gjennom statlig kjøp-ordningen fra og med 2016. Uten tilstrekkelige reformer i regelverket på UPU-Kongressen i 2016, vil merkostnadene øke i årene fremover.

Undervedlegg 1

Resultat- og balanseprognose og investerings- og finansieringsplan 2016–2018. Konsern

Unntatt offentlighet.

Bestilling av publikasjoner

Offentlige institusjoner:
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
Internett: www.publikasjoner.dep.no
E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no
Telefon: 22 24 00 00

Privat sektor:
Internett: www.fagbokforlaget.no/offpub
E-post: offpub@fagbokforlaget.no
Telefon: 55 38 66 00

Publikasjonene er også tilgjengelige på
www.regjeringen.no

Omslagsbilder: © Posten Norge AS

Trykk: 07 Xpress AS – 05/2016