

Kvalitetsbrister på den svenska postmarknaden

– en studie



Kvalitetsbrister på den svenska postmarknaden
– en studie

Rapportnummer
PTS-ER-2016:22

Diarienummer
16-7669

ISSN
1650-9862

Författare
Campete AB och PTS

Post- och telestyrelsen
Box 5398
102 49 Stockholm

08-678 55 00
pts@pts.se
www.pts.se

Innehåll

1 Om studien och dess resultat i korthet	5
1.1 En postmarknad i förändring	5
1.2 Summering av i studien gjorda iakttagelser och analyser	6
1.2.1 <i>PostNord</i>	6
1.2.2 <i>Bring Citymail</i>	7
1.3 Vad gör PTS nu?	8
Bilaga 1 Kvalitetsutredning av postdistribution – PostNord	10
Bilaga 2 Kvalitetsutredning av postdistribution – Bring Citymail	22

1 Om studien och dess resultat i korthet

I drygt ett år har kvaliteten i svensk brevbefordran varit märkbart sämre än tidigare. Detta framgår av postoperatörernas egen klagomålshantering och kvalitetsuppföljning, PTS tillsynsverksamhet samt, inte minst, genom uppgifter i media. Bara under de första tre månaderna 2016 mottog PTS hälften så många klagomål som myndigheten fick in under hela 2015. Den överlägset vanligaste orsaken till att allmänheten vänder sig till PTS är för att klaga på brister i utdelningen. Det är då fråga om försändelser som av något skäl inte kommit fram alls eller att de delats ut för sent. Att man av misstag fått grannens brev är en annan vanlig orsak till missnöje. Majoriteten av de klagomål som inkommer till PTS avser PostNord (som delar ut över 80 procent av alla brev), men även klagomålen gällande PostNords främste konkurrent Bring Citymail har ökat väsentligt under den aktuella perioden.

PTS har följt denna utveckling ingående genom tillsynsbesök, månadsrapportering från postoperatörerna avseende registrerade brister i utdelningen, återkommande dialog med berörda postoperatörer, med mera. För att få en oberoende och mera heltäckande bild av orsakerna till de aktuella kvalitetsbristerna, samt hur operatörerna arbetar för att komma tillrätta med dessa, uppdrog PTS på senhösten 2016 åt konsultfirman CamPete AB att göra föreliggande studie.

1.1 En postmarknad i förändring

Bakgrunden till den uppkomna situationen står att finna i det starka förändringstryck som den svenska postmarknaden, i vid bemärkelse, befinner sig under. De tydligaste trenderna är de sjunkande brevvolymer på grund av ökad användning av elektroniska alternativ, den starkt ökande e-handeln samt det minskande antalet morgontidningsprenumeranter.

För att möta denna utveckling har postoperatörerna vidtagit diverse olika åtgärder för att ytterligare effektivisera distributionen av brev, paket och tidningar. Det rör sig bland annat om ökad automatisering av brevsorteringen men också med ett markant inslag av samdistribution. För PostNords del är det främst fråga om att, så långt det är möjligt, samordna sina brev- respektive paketflöden medan Bring Citymail har satsat på att i allt större omfattning samdistribuera brev med tidningar tidigt på morgonen. Alla dessa åtgärder medför var för sig betydande utmaningar när det gäller att kunna genomföra

dem med bibehållen kvalitet. Som studien visar tilltar svårigheterna när förändringarna ska genomföras samtidigt och under en kort tidsperiod.

Det övergripande uppdrag som PTS har på postområdet är att verka för att det så långt in i framtiden som möjligt, trots vikande brevvolymer, ska finnas en självfinansierad postservice till alla i hela landet med en servicenivå som är anpassad till användarnas reella behov. För att behålla respekten för brevet som kommunikationsform är det nödvändigt att säkerställa att den tillhandahållna posttjänsten varaktigt är av mycket god kvalitet. Bland annat därför ser PTS särskilt allvarligt på de brister som den aktuella studien påvisar samt anser att det är nödvändigt att ta ett helhetsgrepp på kvalitetsproblematiken för att, tillsammans med postoperatörerna, begränsa risken för att liknande problem uppstår i framtiden. Det är också i ljuset av detta som PTS avsikt med denna studie ska ses.

1.2 Summering av i studien gjorda iakttagelser och analyser

Vad som framkommit vid studien liksom analysen av dessa uppgifter summeras i det följande för respektive operatör, PostNord och Bring Citymail, var för sig.

1.2.1 PostNord

PostNord har under 2015 haft omfattande problem med kvaliteten i brevdistributionen. Problemen har fortsatt under början av 2016, men kvalitetsmätningarna från de senaste månaderna visar att man har börjat få ordning på distributionen igen och man börjar på månadsbasis närma sig de tal som är målsättningen. Processleden inhämtning och utlämning är de som fortfarande har störst avvikelser.

Problemen emanerar från en rad olika omständigheter, men den viktigaste faktorn är en rad stora förändringar som i många fall genomförts för fort och med för lite extra resurser för att hantera transformeringen. Dessutom har flera av dessa saker genomförts samtidigt

- uppstart av nya sorteringsterminaler
- lokala sammanslagningar av utlämningsenheter för brev respektive paket (Integrerad Produktionsmodell, IPM)
- implementering av Koncept Utdelning som medför ökad förädlingsgrad, minskat inarbete och längre turer med fler buntar att hålla reda på.

Förändringarna har inte bara inneburit förändrade arbetsrutiner för den personal som utför distributionsarbetet utan också stora förändringar i arbetet för cheferna ute i organisationen. Två olika företagskulturer har blandats. Dels ett nytt mera centraliserat sätt att styra organisationen som varit främmande framförallt för de som arbetat inom brev tidigare eftersom styrmodellen till stora delar kom från logistiksidan, och dels ett större antal kvalitetsmål att arbeta med och prioritera mellan (både brev och paket).

För många produktionschefer har det varit en svår omställning, samtidigt som de uppfattat att kvalitetsmålen för paketdistributionen skulle prioriteras framför brevkvaliteten om prioriteringar krävdes. På detta område återstår det fortfarande arbete att göra även om många insatser har gjorts för att hantera situationen. Det är också tydligt att PostNord under förändringsprocessen inte i tillräckligt hög grad har lärt sig av de erfarenheter och misstag som gjorts, utan istället påskyndat genomförandet av t ex Koncept Utdelning.

Det finns andra faktorer som påverkar förmågan att upprätthålla en hög kvalitet i brevdistributionen, bland annat:

- PostNords fortsatta planer på och behov av omstrukturering och rationalisering
- volymutvecklingen som försvårar bemanning och planering
- rekryteringssituationen och personalomsättning
- urholkning av adresskvaliteten

Sammantaget kan man dra slutsatsen att det, trots ledningens medvetenhet om de misstag som begåtts, finns risker för nya större kvalitetsstörningar, framförallt lokalt, men också generellt, till exempel som en följd av urholkningen av adresskvaliteten i samhället.

1.2.2 Bring Citymail

Bring Citymail har under en period haft betydande problem och kraftiga kvalitetsstörningar när man under kort tid har

- infört maskinell sortering i gångordning
- centraliserat såväl maskinell som manuell sortering till ett antal utdelningskontor
- omorganiserat distributionen till långa rundor vid de kontor som har centraliserad sortering
- infört A-brev och engagerat tidningsdistributörer för utdelning av dessa nattetid
- vidgat sitt område för B-brev med hjälp av dessa tidningsdistributörer.

Redan tidigt uppstod problem med terminalprocesserna, och när dessa accelererade och kundreaktioner kom beslöt ledningen att bromsa förändringarna. Ett åtgärdsprogram sattes in för att kortsiktigt stabilisera verksamheten, medan man analyserade problemen och sökte ”best practice” för fortsättningen.

Idag är verksamheten relativt stabil och kvalitetsresultaten närmar sig dem som rådde före förändringsprocessen. Dock kvarstår riskerna när man fortsätter införa de nya, mer störningskänsliga processerna med mera centraliserad sortering och expansion genom att anlita underleverantörer och erbjuda nya produkter.

1.3 Vad gör PTS nu?

En av slutsatserna som kan dras av studien är att operatörerna är på rätt väg när det gäller att komma tillrätta med kvalitetsproblemen som man har haft, och till en del fortfarande har. Det finns ändå anledning att noga begrunda de bakomliggande orsakerna till de uppkomna kvalitetsbristerna som studien tydliggör samt dra lärdom av det inträffade och handla därefter. För PTS del gäller det i första hand att ställa krav på att postoperatörerna på samtliga nivåer i organisationen vidtar tillräckliga åtgärder för att undvika att en liknande situation uppstår igen. PTS arbete i denna del kommer främst att ske inom ramen för myndighetens ordinarie tillsynsverksamhet, men också genom särskilda uppföljningsinsatser med inriktning på det som framkommit i denna studie. Det kan härvid, bland annat, bli aktuellt att skärpa kraven på operatörerna när det gäller detaljeringsgraden i den information som lämnas inför mera betydande förändringar i deras verksamhet.

En särskild fråga som har uppmärksammats i studien rör behovet av att komma tillrätta med den allmänt försämrade adresserings- och adresskvaliteten. Det är mer än 25 år sedan denna fråga utreddes senast och mycket har hänt som påverkar förutsättningarna för en säker adressering. Postmarknaden ser nu helt annorlunda ut jämfört med då, med ett stort antal nya aktörer, inte bara postoperatörer utan även andra intressenter i sammanhanget. Till detta kommer, bland mycket annat, inrättandet av ett lägenhetsregister, ökad automatisering av brevsorteringen, samt nya rutiner för folkbokföringen. Allt pekar på att detta är en fråga som kommer att ha en avgörande betydelse för möjligheterna att vidmakthålla en postservice av god kvalitet i hela landet varför PTS kommer att ägna den särskild uppmärksamhet den närmaste tiden.

Bilaga 1: Kvalitetsutredning av postdistribution – PostNord

Finns i separat dokument

Kvalitetsutredning av postdistribution – PostNord

1. Sammanfattning

PostNord har under 2015 haft omfattande problem med kvaliteten i brevdistributionen. Enligt uppgift från PostNord visade resultatet för 2015 att 89,75 procent (med en statistisk felmarginal på 0,16 procent) av 1:a klassbrev kunde delas ut första vardagen efter inlämning (93,26 procent år 2014). Det är en väsentlig kvalitetsförsämring mot PostNords normala resultat och målsättning, vilket sannolikt är det sämsta helårsutfallet på flera årtionden. Förutom förseningar förekommer det också brister i kvalitet när det gäller att försändelser delas ut till fel mottagare, felaktig hantering av eftersändning etc. Försämringarna har lett till att klagomålen från allmänheten har ökat avsevärt.

Problemen emanerar från en rad olika omständigheter, men en stor del kan härledas till de omfattande förändringar som PostNord genomfört av organisationen och produktionsverksamheten under 2015 och början av 2016. Resultaten för de senaste månaderna visar att utvecklingen är på rätt väg och att man kommit tillrätta med de grundläggande problemen som funnits med stora kvarliggande volymer på terminal. Kvarliggande volym i utlämningen har också minskats en hel del och rikstransporterna ligger i närheten av sina målsättningar.

Situationen innebär dock inte att kvaliteten i PostNords distribution är tryggad framåt. Det är fortfarande en bit kvar tills man når hela vägen upp till kvalitetsmålen i processtegens inhämtning och utlämning. Det återstår arbete med att sammansmälta de olika företagskulturerna som funnits i brevdistributionen och logistikverksamheten. Man måste också fortsätta att stärka processerna inom processtegen inhämtning och utlämning. Ett säkerställande av tillräcklig kompetens är också en viktig förutsättning för att bibehålla en tillfredställande kvalitet.

Kvalitetsarbetet kräver också fokus på att förbättra vissa sidoordnade processer som t ex eftersändning. En del av de potentiella lösningarna på dessa problem kan kräva medverkan från andra postoperatörer och möjligen också PTS.

Det finns påtagliga riskfaktorer som innebär att situationer med allvarliga kvalitetsbrister kan återkomma. Exempelvis är projektet Integrerad Produktionsmodell (IPM) och Koncept Utdelning inte genomfört överallt i Sverige ännu. Andra exempel på riskfaktorer är volymutvecklingen och personaltillgång.

2. Arbetsmetod

I syfte att utröna var kvalitetsstörningarna uppstår och i vilka processdelar de eventuellt kvarstår samt vilka åtgärder som är vidtagna och med vilken effekt har strukturerade intervjuer genomförts med beslutsfattare på olika nivåer. Följande personer inom Postnord har intervjuats:

Fredrik Hammarqvist, Kvalitetsansvarig i kontakter med PTS

Per Lindeborg, chef Hållbarhet

Erika Ahlqvist, chef Distribution

Mats Johannesson, chef Terminal

Mikael Eriksson, chef Process

Åsa Sigurdh, chef Infrastruktur

Fredrik Nilsson, Regionchef Öst

Joakim Hansson, Terminalchef Rosersberg

Peter Ferninger, Produktionschef Bromma

Erik Fogelström, Postområdeschef Huddinge

Ghita Bärlund, Produktionschef, Tullinge

Anita Nilsson, Regionchef Syd

Susanne Crona, Postområdeschef Jönköping

Mats Ståhlgren, Regionchef Väst

Kjell Björklund, Postområdeschef Uppsala

Intervjuerna har tagit cirka 1,5 timmar vardera, och summan av dessa redovisas nedan i processteg.

3. Processiakttagelser

Organisation och produktionsstruktur

PostNord har under de senaste åren genomfört stora organisatoriska och produktionsmässiga förändringar. Dessa har enligt respondenterna påverkat

effektiviteten och kvaliteten i brevdistributionen negativt på kort sikt. Tidigare låg brevverksamheten och logistikdelen i två olika bolag, vilka nu är sammanslagna till ett PostNord Sverige. De båda bolagen hade olika företagskulturer och sätt att styra verksamheten. PostNord har numera också en matrisorganisation som innebär att PostNord Sverige är mera av en "utförandeorganisation", medan mycket av utvecklingsfrågor ligger i andra delar av matrisorganisationen. Förändringen har medfört en stor omställning för framförallt chefer och medarbetare inom brevverksamheten. Många upplever att deras frihetsgrader har minskats vilket påverkat motivationen och deras möjlighet att agera vid olika typer av händelser. Arbetsuppgifterna blir mera väldefinierade, men samtidigt riskerar man sämre kommunikation och samarbete mellan olika delar av produktionsprocessen, så kallat "stuprörstänkande".

Det kontinuerliga behovet av rationaliseringsvinster ligger bakom produktionsförändringar som Koncept Utdelning och IPM. Implementeringen av dessa förändringar har enligt respondenterna genomförts för fort och med för lite stödresurser under själva genomförandefasen. Man har önskat få ut de ekonomiska effekterna för fort och underskattat den tid det tar och den mängd stöd som behövs för att genomföra förändringar som innebär en stor omställning av framförallt brevbärarnas dagliga arbete. Det har dessutom funnits brister när det gäller att dra slutsatser från de ställen där problem uppstått varför misstagen har kunnat återupprepas. En återkommande kommentar är att det verkar som att det numera finns en medvetenhet om problematiken som varit och att man önskar att man kan genomföra de fortsatta förändringarna med väsentligt mindre kvalitetsstörningar.

När det gäller Koncept Utdelning, som innebär att man ska färdigsortera en betydligt större andel av postflödet än tidigare, och att dessa buntar ska tas med direkt ut på utdelningsrundan, visade pilottesterna att det fanns problem med att ha fyra olika utdelningsbuntar i flerfamiljshus utan fastighetsbox. Trots detta valde flera regioner att införa modellen fullt ut på samtliga hushåll. Det visade sig inte fungera och på flera håll har man nu återgått till tidigare modell i områden med höga flerfamiljshus (över 30 hushåll per port). Man analyserar också om man behöver ändra tillbaka i områden med mellan 10 och 30 hushåll per port.

Styrning & Kommunikation

Styrningen av chefer har förändrats mycket i den nya organisationen. Eftersom produktionen för brev och paket slagits samman har varje chef för ett betydligt större antal kvalitetsmål förhålla sig till. Det har medfört en stor skillnad mot

tidigare då chefen för ett brevbärarkontor helt och hållet kunde fokusera på brevkvaliteten.

Efter att den nya organisationen genomförts upplevde många chefer att det blev ett starkt fokus på kvalitetsmålen för paket. Det gällde att få cheferna som kom från brevsidan att förstå att kundernas krav på leveranssäkerhet för paket är väldigt starka med tanke på att det ofta är något som mottagaren har beställt och det finns spårbarhet som gör att avsändare och mottagare kan följa paketets väg. Skälet som angavs var att det starka konkurrenstrycket på paketmarknaden kräver det. PostNord skulle bli ett logistikföretag som också distribuerade brev.

Samtidigt kommunicerade ledningen för PostNord Sverige att det lagstadgade kravet på brevkvaliteten endast är 85 procent. Det ställdes inte upp som ett mål, men konsekvensen av dessa saker sammantaget har blivit att många produktionschefer har prioriterat kvaliteten på paketsdistributionen i situationer där prioriteringar krävs. Kvalitetsmålen för brev framställs snarare som något som behövs för att man ska undvika klagomål än som ett konkurrensmedel.

I takt med de problem som uppstått har fokus på kvalitetsfrågorna ökat väsentligt. Utfallet på kvalitetsmålen för kvalitet går igenom varje vecka på alla nivåer i företaget. Många vittnar om att det nu är ett väldigt stort fokus på kvalitetsfrågorna, vilket är bra. Avvikelse ska åtföljas av en analys, en slutsats och ett förslag på aktivitet på att åtgärda problemet. Utmaningen ligger i att omvandla detta fokus till åtgärder som leder till den önskade nivån på brevkvaliteten.

Utöver veckomötena tas dagliga problem upp på s.k. tavelmöten ute på arbetsplatserna. Kvarligg följs upp på daglig basis, men det kan också vara inrapporterade klagomål från mottagare eller avsändande kunder. Där tavelmöten fungerar bra åtgärdas ofta brister snabbt. Alla chefer har dock inte fått upp rutinen med att arbeta med tavelmöten.

På månatlig basis görs en skriftlig sammanställning över kvalitetsutfallet.

Ledarskap

Ledningens reaktioner på de problem som uppstod i samband med organisations- och produktionsförändringarna kom för sent. Det blev kraft bakom kraven på kvalitetsförbättringar först när media började uppmärksamma bristerna. När det gäller brevdistribution kommer klagomål från kunder och mottagare ofta med en viss fördröjning i förhållande till när det inträffar. Människor reagerar ofta inte över en enstaka gång, men när det upprepas kan reaktionen bli desto kraftfullare.

Enligt flera respondenter kan det ha varit så att chefer utan tidigare erfarenhet av detta tolkade den initiala låga nivån på klagomål som lugnande och att detta bidrog till att man fortsatte med förändringsarbetet och väntade med åtgärder.

Omorganisationen har medfört en förändrad typ av styrning. Många chefer som arbetat inom brevverksamheten upplever att deras handlingsfrihet minskats och att detaljstyrningen ökat. Kravprofilen för chefer förskjuts mot de som är detaljorienterade. De som tolkar detta som positivt talar om en ökande grad av ordning och reda, medan andra beskriver det som att cheferna inte vågar agera längre. Man vågar inte ifrågasätta när planeringen sätts med för små marginaler vilket får till följd att det brister om förutsättningarna för planeringen sedan avviker för mycket.

Ett ämne som återkommer är om det finns tillräckligt med kompetent ledarskap för att klara av det kommande förändringsarbetet. För att dessa processer ska kunna genomföras på ett bra sätt är de lokala chefernas förmåga och agerande avgörande. Man bör också förstärka supporten till dessa kontor temporärt under förändringsarbetets genomförande, men man är tveksam till om de ekonomiska ramarna för detta kommer att finnas.

Enligt ledningen pågår det ett arbete med att utvärdera det som skett i syfte att dokumentera och kommunicera vad som behöver justeras framdeles.

Det finns fortfarande arbete kvar när det gäller att sammansmälta kulturerna i de båda tidigare bolagen som nu är ett.

Bemanning

Ledningen för Distribution har gjort en genomlysning av bemanningsplanerna i hela organisationen. Det är en detaljerad plan där man fastställt hur många årsarbetskrafter varje utdelningskontor får ha till sitt förfogande och också hur denna bemanning ska vara fördelad på heltidsanställda, deltidsanställda och extraanställda. Efter att detta fastslagits krävs det dispens från den centrala HR-enheten för att få göra avsteg från eller ändringar av bemanningsplanen.

Den generella synpunkten som ges är att bemanningen är tillräcklig under förutsättning att prognoserna för volym, sjukfrånvaro och personalomsättning inte avviker alltför mycket.

Synpunkterna på dispenssystemet är mycket blandade. Alltifrån att det fungerar som en nödvändig och nyttig kontrollfunktion för att bringa ordning i de lokala

chefernas resurshantering till att det är ett system som bakbinder chefernas handlingsutrymme vid plötsliga störningar och därmed bidrar till ökade kvalitetsbrister. Många lokala chefer har haft svårt att vänja sig vid det nya sättet att arbeta och menar att det medfört en tröghet i beslutsfattandet. Samtidigt menar andra att dispens-förfarandet har öppnat ögonen för vissa produktionschefer och fått dem att förstå situationen. I flera av fallen har man bytt bemanningsföretag mot egen personal och sparat pengar.

Det finns en facklig överenskommelse om användningen av anställningsformen extraanställd och annan tillfällig personal. Extraanställda är personer som är anställda under viss tid, men som inte har några garanterade timmar att arbeta. Personerna rings in vid tillfälliga behov och överenskommelsen reglerar hur stor andel av den totala resursen som får vara extra anställda och annan tillfällig personal.

Det finns ett antal andra utmaningar när det gäller bemanningen och sättet att arbeta, flera av dem ökande i omfattning. Effekten av dessa utmaningar kan också påverka kvaliteten negativt. Nedan beskrivs några av dessa utmaningar.

Volymprognoserna har blivit bättre, men de är fortfarande inte tillräckligt bra enligt flera respondenter. Inför våren 2015 gjordes prognoser på en större volymnedgång i vissa berörda områden som en följd av utfallet i den statliga upphandlingen av brevdistribution. Denna prognos föll inte alls in varför bemanningen i dessa områden inte räckte till. Under senvåren 2016 har flera områden tvärtom haft stora volymnedgångar som inte varit prognosticerade. Om den situationen består kan bemanningen till och med komma att visa sig vara för hög i dessa områden.

Förutom att volymnedgången inom adresserad post skapar press på rationaliseringar innebär det också en ökad komplexitet i bemanningsplaneringen. Orsaken är att skillnaden i volym mellan högvolymdagar (med oadresserad direktreklam (ODR)) och lågvolymdagar blir allt större. Det skapar en svårlost ekvation mellan att ha tillräckligt med heltidsanställda "kvalitetsbärare" och att ha tillräckligt mycket extra personal för att kunna jämna ut bemanningen mellan de olika volymnivåerna. Flexibiliteten som krävs för att bibehålla lönsamheten hamnar i konflikt med behovet av tillräckligt mycket kunnig personal för att upprätthålla kvaliteten.

Det har blivit allt svårare att rekrytera till brevbäraryrket, både till fasta tjänster och till extraarbete. Genom att jobbet har blivit tyngre har attraktiviteten minskat och personalomsättningen ökar. Tyngden i jobbet gör också att sjukfrånvaron och antalet rehabfall ökar vilket ställer till bemanningsproblem på vissa ställen.

Rekryteringsutmaningen och personalomsättningen ställer ökade krav på arbetet med introduktion av nya medarbetare. Det är en utmaning att hinna med att göra detta och det brister i introduktion av ny och inhyrd personal. Det är ett område som generellt kan bli bättre menar flera respondenter. Bristen sitter i genomförandet, inte i instruktionerna.

Kompetens

Generellt finns det en utmaning när det gäller kompetensen i organisationen. Trenden med att ha fler deltidsarbetande i förhållande till heltidsarbetande minskar "genomsnittskompetensen". Det ekonomiska läget gör också att utbildningar är satta på undantag. Det pågår en processrevision när det gäller kompetensutveckling.

Ett område som speciellt måste nämnas i kvalitetsmanhang är ISU-kompetens.¹ Genom de neddragningar som gjorts har antalet ISU-specialister minskat och det finns alltså färre personer med denna kompetens på olika nivåer i organisationen. Det kan ha stor inverkan på framförallt andra typer av kvalitetsbrister än förseningar (felutdelade, felaktig obeställbarhet, eftersändningar etc).

Kvalitetsbrister i processen

Generellt har kvarliggen ökat i processledet utlämning, även om de minskat sedan den värsta tiden våren 2015 då terminalernas problem vältrades över på distributionskontoren. De främsta orsakerna idag är plötsligt hög sjukfrånvaro som brevbärarkontoret inte klarar av att hantera inom ramen för den fastlagda bemanningen, portar som man inte kommer in i, samt ovan personal som inte hinner med sitt arbete.

De ändrade rutinerna i Koncept Utdelning har inneburit ökade risker för kvalitetsbrister genom att:

- brevbärare går inte samma tur och lär sig därmed inte var folk bor,
- det gemensamma förarbetet, där man kunde fråga kollegorna, finns inte i samma utsträckning,
- det finns inga hjälpmedel, typ hitta.se, för brevbärarna (åtminstone inte i tillräcklig utsträckning),

¹ ISU är PostNord Sveriges register över alla mottagare, utdelningsadresser, adressändringar m.m.

- kontrollen av adresser etc görs ute på turen, inte inne före turen.

Vissa terminaler får väldigt lite synpunkter på kvaliteten på materialet som skickas ut till distributionskontoren, medan det på andra håll i landet framförs att sorteringsledet fortfarande skapar problem för utlämningsledet alltför många dagar per månad (10-12 ggr per månad). Två saker som däremot nämns generellt är hanteringen av ODR-buntar och varuförsändelser från Kina (från Arlandaterminalen). Vad gäller ODR-buntarna så kommer ODR-materialet i fler editioner (kunderna önskar anpassa budskapen efter områdenas karaktär) än tidigare ut till distributionskontoren och det tar betydligt längre tid att preparera före turen. Försändelserna från Kina ska egentligen videokodas (d v s prepareras för att kunna maskinsorteras) på Arlandaterminalen, men genom att flödet har vuxit kraftigt och dessutom kommer ojämnt, har personalen på Arlanda svårt att hinna med och då måste de ibland släppa iväg materialet okodat till spridningsterminal eller distributionskontor. I de fall arbetet hamnar på distributionskontoret medför det ett stort oplanerat extraarbete.

Vad gäller kvalitetsbristerna för eftersänd post kan tre saker nämnas. För det första har det funnits ett problem med programvara som drabbat de försändelser som eftersänds maskinellt. Programmen har helt enkelt inte klarat av att fullt ut hantera problematiken då endast enstaka personer i ett helt hushåll har begärt eftersändning. Detta problem ska nu vara löst, åtminstone till allra största delen. Det andra är att manuell eftersändning är ett arbetsmoment som lätt prioriteras ner när tidsbrist uppstår. Bidragande till detta problem är också att alltför många distributionskontor inte gör eftersändningarna före turen utan efter. Det tredje är att antalet personer och hushåll som ändrar sin adress genom Skatteverket ökar. Postmottagarna uppfattar då inte att eftersändning inte ingår i detta och problem uppstår då försändelser skickas tillbaka till avsändaren.

Övrigt

Orsakerna till den ökade mängden obeställbara försändelser² har varit svår att få någon konkret uppfattning om. En teori som framförs är att mängden brev utan avsändare ökar. Det kan naturligtvis påverka, men mera troligt är nog att de faktorer som nämnts i denna rapport, t ex den ökande mängden extra anställda, personalomsättning etc också bidrar till ökad obeställbarhet.

² D v s brev som av olika orsaker inte kan delas ut till adressaten och som saknar avsändare.

PostNord har fattat beslut om att minska antalet SWEX-brev³ från 130 000 till 100 000. Det påverkar inte resultaten på totalen, men det saknas mottagare av testbrev i många områden så talen blir lokalt inte statistiskt säkerställda. Det gör att för att följa kvaliteten på ett enskilt distributionskontor är mängden kvarligg och antalet kundklagomål (och deras karaktär) mer relevant. En viktig faktor för framdriften av kvalitetsarbetet är att personalen i de olika produktionsleden använder inrapporteringsystemet KIP för att inrapportera avvikelser och orsakerna bakom.

Det pågår en översyn av hur man ska behandla synpunkter som inkommer till kundtjänst.

Rikstransporterna har ett kvalitetsutfall som är väldigt nära målsättningen. Reservkapaciteten på flygtransporterna har visserligen minskats, men SWEX-mätningarna ligger ändå på en stabil nivå. Det har inte uppvisats några siffror till stöd för att tågstörningarna blivit fler över tid, men ansvariga för området upplever att så är fallet. Problemet ligger oftast inte hos tågoperatören utan i infrastrukturen, d v s saker som PostNord inte rår över. Totalt sett ligger som sagt ändå rikstransporterna på en nivå nära målsättningen.

PostNord menar att mängden klagomål på att brev sitter uppsatta i trappuppgång, och även andra typer av kundklagomål, har ökat kraftigt sedan tidningsbärföretagen börjat distribuera adresserad post på olika håll i landet, bland annat genom att Bring använder dem som underentreprenör. Flera respondenter menar att eftersom mottagarna av post inte alltid är medvetna om att det finns flera postoperatörer i deras område får PostNord därför en del klagomål som borde gått till andra operatörer. Det är numera en förhållandevis liten andel av Sveriges postnummer som PostNord är ensam utdelare i. I vissa områden kan det också vara fler än två operatörer.

³ Testbrev som mäter kvaliteten för övernattbefordrade enstaka brev.

4. Summering

PostNord har under 2015 haft omfattande problem med kvaliteten i brevdistributionen. Problemen har fortsatt under början av 2016, men kvalitetsmätningarna från de senaste månaderna visar att man har börjat få ordning på distributionen igen och man börjar på månadsbasis närma sig de tal som är målsättningen. Processleden inhämtning och utlämning är de som fortfarande har störst avvikelser.

Problemen emanerar från en rad olika omständigheter, men den största faktorn är en rad stora förändringar som i många fall genomförts för fort och med för lite extra resurser för att hantera transformeringen. Dessutom har flera av dessa saker genomförts samtidigt.

- uppstart av nya sorteringsterminaler
- lokala sammanslagningar av utlämningsenheter för brev respektive paket (Integrerad Produktionsmodell, IPM)
- implementering av Koncept Utdelning som medför ökad förädlingsgrad, minskat innearbete och längre turer med fler buntar att hålla reda på.

Förändringarna har inte bara inneburit förändrade arbetsrutiner för den personal som utför distributionsarbetet utan också stora förändringar i arbetet för cheferna ute i organisationen. Två olika företagskulturer har blandats - dels ett nytt mera centraliserat sätt att styra organisationen som varit främmande framförallt för de som arbetat inom brev tidigare eftersom styrmodellen till stora delar kom från logistiksidan och dels ett större antal kvalitetsmål att arbeta med och prioritera mellan (både brev och paket).

För många produktionschefer har det varit en svår omställning samtidigt som de uppfattat att kvalitetsmålen för paketsdistributionen skulle prioriteras framför brevkvaliteten om prioriteringar krävdes. På detta område återstår det fortfarande arbete att göra även om många insatser har satts in för att hantera situationen. Det är också tydligt att PostNord under förändringsprocessen inte i tillräckligt hög grad har lärt sig av de erfarenheter och misstag som gjorts, utan istället påskyndat genomförandet av t ex Koncept Utdelning och IPM.

Det finns andra faktorer som har påverkan på förmågan att upprätthålla en hög kvalitet i brevdistributionen, bland annat:

- PostNords fortsatta planer på och behov av omstrukturering och rationalisering
- volymutvecklingen som försvårar bemanning och planering

- rekryteringssituationen och personalomsättning
- urholkning av adresskvaliteten

Sammantaget kan man dra slutsatsen att det, trots ledningens medvetenhet om de misstag som begåtts, finns risker för nya större kvalitetsstörningar, framförallt lokalt men också generellt t ex som en följd av urholkningen av adresskvaliteten i samhället.

5. Förslag till PTS fortsatta tillsyn

För att få kontroll på den fortsatta utvecklingen och skaffa beredskap inför eventuellt nya kvalitetsstörningar bör Post- och Telestyrelsen:

1. **Begära en utvecklad och fördjupad rapportering av PostNord i samband med större organisations- eller produktionsförändringar.** Det kan till exempel gälla förändringar i samband med fortsatt implementering av IPM som flytt av brevbärarkonor, införandet av s k hubbar och depåer samt förändringar i Koncept Utdelning.
2. **Fortsätta följa kvarliggande volymer när det finns behov av det.** Det kan vara vid långvariga produktionsstörningar och återkommande klagomål om bristande utdelningskvalitet samt i samband med större organisations- eller produktionsförändringar. Uppföljningen av kvarligg kan avse enskilda utlämningskontor, men också vara vid enskild terminal.
3. Därtill bör **riskan för ökande problemen med adressering och adresskvalitet uppmärksammas.** Allt fler anmäler enbart flyttning till Skatteverket. Det gör att den postala kvaliteten på adresserna försämras samtidigt som många postmottagare inte uppmärksammar att de inte begärt eftersändning. Samtidigt gör volymutvecklingen att postoperatörerna måste fortsätta att öka graden av automatisering av distributionsarbetet, vilket ökar antalet brev som inte kan läsas maskinellt. En ytterligare fråga som har diskuterats länge är att lägenhetsnummer bör införas som standard i adressen för flerfamiljshus. Om förutsättningarna för att försändelserna ska nå rätt mottagare på rätt adress i rätt tid ska bestå måste adresskvaliteten upprätthållas och helst förbättras. Det kräver sannolikt ett utökat samarbete i någon form mellan postoperatörer och berörda myndigheter som Skatteverket, Lantmäteriet och PTS.

Bilaga 2: Kvalitetsutredning av postdistribution – Bring Citymail

Finns i separat dokument

Kvalitetsutredning av postdistribution – Bring Citymail

1. Sammanfattning

Bring Citymail har under en period haft betydande svårigheter att leverera enligt de kvalitetsnormer som man själv har satt upp. Detta har sammanfallit med att man fått volymökningar genom nya kundgrupper från den offentliga sektorn, som ofta har mer tidskritiska försändelser än snittkunden tidigare har haft. Volymökningarna torde också lokalt ha påverkat möjligheten till kvalitetshöjande åtgärder på kort sikt.

Bring Citymail har sedan tidigare en väl etablerad affärsmodell som har syftat till att leverera brev med 1-3 dagars befordran i en cyklisk produktionsmodell, där varje hushåll blir besökt var tredje dag. Denna modell var grundligt inarbetad och bygger på att kunderna levererar posten i sorteringsordning, där behovet av manuell sortering minimeras och huvudsakligen förläggs till lokala utdelningskontor, där allt förberedelsearbete utförs.

Modellen har nu kraftigt förändrats och organisationen har prövats hårt under det senaste året, vilket också har påverkat kvaliteten. Förändringen har inneburit

- maskinell sortering i gångordning
- centralisering av manuell sortering för ett antal utdelningskontor
- fullständigt fokus på utdelning vid lokala enheter som har fått sorteringen utflyttad
- införande av A-post
- införande av spårbara brev
- etablering av nattutdelning med tidningsutdelare i egen regi eller via partners
- successiv utökning av eget spridningsområde genom partners

Förändringarna har drivits på av ökade krav på lönsamhet, men också influerats av ägaren i Posten Norge, inte minst vad gäller maskinell sortering. Därmed har organisationen påverkats på olika sätt beroende på hur långt man har kommit.

Den snabba förändringstakten har medfört att kvalitetsstörningar har blivit vanliga alltsedan starten på försommaren 2015. Under hösten drabbades man av stora kvarliggande sändningar vid terminalen i Eriksberg när den nya processen uppvisade stora kapacitetsbegränsningar. Antalet klagomål till Kundtjänst mer än fördubblades jämfört med motsvarande period föregående år.

Därtill påbörjades under hösten ett partnersamarbete med NTM Distribution i Norrköping, Uppsala, Norrbotten och på Gotland samt med Tidningsbärarna i Malmö-Helsingborg, dels för att bredda sitt utdelningsområde där man inte är etablerad tidigare, dels för att finna synergier i utdelningen så som man testat i den egna organisationen Premo i Stockholm. Därtill skapar man sig möjlighet att vidga sin normala tredagarstjänst och erbjuda A-post i större områden.

Allt detta sammantaget spädde på de tidigare problemen och kundklagomålen. Redan tidigt hade man försökt åtgärda de löpande problem som uppstått i processförändringarna, men i och med att problemen accelererade beslöt ledningen att bromsa förändringstakten, åtgärda problemen och söka "best practice" innan man gick vidare. En period av stabilisering inleddes som man idag har kunnat skörda frukterna av.

Risker kvarstår dock i form av de nya, mer störningskänsliga processerna och ambitionen att återuppta såväl utökad centralisering av sorteringen som expansion genom partner och nya produkter.

2. Arbetsmetod

Genom att följa processen i olika nivåer har jag försökt påvisa kvalitetsbrister, åtgärder och risker samt vilka delar som bör studeras framöver för att trygga kvaliteten. Arbetet har skett genom strukturerade intervjuer med följande personer inom Bring Citymail:

Patrik Östberg, VD
Fabian Norrby, Kvalitets- och processansvarig
Fredrik Bladh, Logistikchef
Håkan Malmros, projektledare (konsult)
Camilla Arvidsson, Utdelningschef Stockholm
Martin Hansson Halmi, Regionchef Utdelning
Peter Savander, enhetschef utdelningskontor
Johan Söderberg, enhetschef CityMail Center

Därtill har VD för NTM Distribution, Jan Persson, intervjuats som underleverantör till Bring.

Intervjuerna har tagit cirka 1,5 timmar vardera och sammanfattas övergripande nedan.

3. Processiakttagelser

Organisation och produktionsstruktur

Terminalverksamheten har gått från enkel splitcentral till bärande länk i produktionskedjan i och med etableringen av terminalen i Eriksberg. Den har fått särskilt stor påverkan på kvaliteten eftersom inte mindre än 45 procent av Bring Citymails volymer kommer in den här vägen.

I ett första steg införskaffades två sorteringsmaskiner av märket Pitney Bowes för förädling i gångordning. Dessa har haft vissa inkörningsproblem och man arbetar fortlöpande med att minska effekten av att maskinens optiska tolkning kräver absolut korrelation till adressdatabasen. Många brev blir därför "kryssade", d v s de kan inte sorteras in i gångordning utan läggs först i en bunt för brevutdelaren att lösa.

Eftersom inte alla brev kan sorteras i de maskiner som Bring Citymail har införskaffat, t ex tjocka brev eller brev större än C5-format, måste övriga brev sorteras manuellt. Detta har man valt att flytta in till terminalen efter ett pilotförsök i Örebro. Därmed kan f n tolv lokala CityMail-enheter koncentrera sig enbart på utdelning.

Detta skapar i sig två slags problem:

För det första sjunker tempot på det manuella förarbetet, eftersom kunskapen saknas hos sorterarna på terminalen om hur sorteringen ska ske. Utplärningstiden är lång och kvaliteten når inte samma höjd som när den som ska dela ut breven ansvarar för hela kedjan. Man försöker idag lösa dessa problem genom en indexering av alla brev med datorhjälp och enkel sortering på nummer.

För det andra förändrar den centraliserade sorteringen arbetet helt vid utdelningsenheterna, där sorteringsarbetet ersätts av längre distributionsrundor, som fyller större delen av arbetsdagen. Därmed saknas möjlighet till att korrigera fel som har uppstått i sorteringen, eftersom sådana inte upptäcks förrän (i bästa fall) ute på tur.

En återkommande synpunkt är att störningarna uppstod för att flera stora förändringar genomfördes på för kort tid. Därtill anser flera att planeringen var för optimistisk och att systemet inte var testat och klart när det genomfördes.

Man konstaterar samtidigt att ledningen slog stopp när man inte kortsiktigt fick ordning på problemen och att man nu börjar testa varianter inom ramen för de förändringar som har genomförts för att finna "best practice" innan man går vidare. Därefter har man påbörjat nästa fas av centralisering, men i långsamt tempo.

Styrning och kommunikation

Bring har målsatt kvaliteten för sina tjänster till 99 procent på rätt tid och till rätt adressat. Detta mål bryts ner till lokal enhet som ett förbättringsmål relativt till tidigare resultat.

Det systematiska kvalitetsarbetet bygger på rapportering av brister i processen, allt ifrån sent ankomna transporter till felsorterat, kvarliggande i processteg, sent utdelat, kundklagomål mm. Transparens är viktig i rapporteringen för att felkällor ska hittas och åtgärdas. Årligen revideras varje enhet enligt en central modell.

Varannan vecka genomförs en oberoende mätning av brevkvaliteten med 600 B-testbrev. Nyligen sjösattes också ett motsvarande system för A-brev.

Ledarskap

Först ska konstateras att det var ett ledningsbeslut som förändrade verksamheten och skapade de kvalitetsproblem som Bring Citymail har genomlevt. Samma ledning beslöt i nästa stund att ta krafttag för att få ordning på de återkommande kvalitetsstörningarna och sätta in ett antal akutåtgärder, som

- först in, först ut; den "äldsta posten" måste delas ut först
- skapa luft i systemet för att klara variationerna
- stärkt ledarskap och tätare kommunikation
- tillfälligt stopp i förändringstakten för att dokumentera och fastställa "best practice".

Lokala chefer har noterat att man har svårare att hinna med den dagliga dialogen med brevutdelare sedan sorteringen centraliserades och rundorna blev 6-7 timmar långa.

Dock har lokala chefer haft långtgående befogenheter att lösa akuta problem, t ex genom att ta in resurser och i dialog med ovanstående chef anpassa organisationen efter förutsättningarna.

Bemanning

Citymail har inte haft någon större personalrörlighet i chefsleden, vilket tyder på gemensamma ambitioner att få ordning på problemen.

Inte heller på lokal nivå har bemanningen nämnts som något större problem med två undantag:

- Det är svårt att rekrytera till terminal och hitta manuella sorterare som stannar, trivs och gör ett bra jobb.
- Vid utdelningsenheter som omfattats av centralisering av sortering har en del medarbetare slutat därför att man inte tyckt sig känna igen sitt jobb i den nya situationen.

Generellt nämns dock att konjunkturen alltid påverkar möjligheten att rekrytera. Därför har det t ex varit svårare att rekrytera det senaste året.

Lokal chef bemannar sin egen organisation inom ramen för fastställd budget.

Sjukfrånvaro är sällan ett stort problem i Bring Citymail, men vid utdelningsenheter med centraliserad sortering uppstår sådana. Det är svårt att hitta vikarier som klarar de nya, större rundorna, och de är i allmänhet för stora för att man ska kunna få ut dem på övertid, vilket skapar en källa till kvarliggande post.

Kompetens

Lokal chef utbildar nyrekryterade medarbetare med hjälp av coacher i form av erfarna utdelare. I utdelningen läggs stort fokus på övning.

Ett nytt utbildningspaket är framtaget för tidningsutdelare som ska börja dela ut post när arbetsgivaren har ingått partnerskap med Bring Citymail. Utbildningsmodellen är centralt framtagen och genomförs med web-hjälpmedel. En del ledare i organisationen menar dock att man inte har lagt tillräcklig emphasis vid hur komplext det kan vara att dela ut post, allra helst tillsammans med tidningarna. Tidigare kunde tidningsutdelare dela ut lite post tillsammans med tidningar, nu blir det snarare tidningar tillsammans med post, något som inte framgått tydligt.

Kvalitetsbrister i processen

Kvalitetsbristerna har som påvisats flera olika dimensioner. Man skulle kunna påstå att vissa allvarliga störningar inte har fått så stor påverkan på kund, därför att mottagaren inte har noterat hur sena breven har blivit, medan andra volymer – t ex A-post – har fått stor uppmärksamhet.

Under en period uppvisade Eriksbergsterminalen som nämnt stora förseningar i sin hantering, i vissa fall kunde brev med maximalt 3 dagars befordran bli liggande i upp till 9 dagar. Så vittnar man också vid terminalen om att de största felkällorna har varit

- transportstörningar i line-haul (långväga tidsbunden transport), främst från Malmö
- felsplit, d v s Terminal skickar post till fel utdelningskontor
- underkapacitet, d v s post ligger kvar vid Terminal.

Det senare är också en följd av att upplärningstiden för terminalsorterare har visat sig vara mycket längre än vad man kalkylerade vid förändringen. I februari 2016 svarade kvarliggande post på terminal för 46 procent av rapporterade fel.

Vid de lokala enheterna understryker man dock andra typer av störningar:

- Maskinerna skapar många "kryssade brev", som inte skulle ha skapats lokalt (vid ett kontor nämner man 5-15 kryssade brev per port).
- De manuella volymerna från Terminal innehåller mycket fel.
- Bristande kvaliteten i volymprognoser ger svårighet att möta verksamheten med rätt resurser.

Postutdelning i tidningsdistribution

Införandet av A-brev innebar att Bring Citymail måste sätta upp en egen utdelningsprocess varje dag eller söka partnerskap med annan distributör. När man köpte del av Premo i Stockholm hade man valt väg, och efter test av modell i egen regi har man gått vidare med att använda tidningsutdelarnas förmåga att dela ut A-brev nattetid med hjälp av Tidningsbärarna. I Malmö-Helsingborgsområdena omfattar utdelningen även B-brev.

Tidningsdistributörernas brevutdelning har ifrågasatts vad gäller kvaliteten, såväl internt som externt. Men det är en svåranalyserad felkälla. Här finns vittnesmål om brev vars adressat inte hittats av utdelaren och därför har brev lämnats i portar, och dessa sägs ha lämnats där av tidningsbudet. Men här finns också frågan om vem som är kunden till breven som delas ut. De flesta tidningsföretag har egna kunders brev med sig ut, eller brevförsändelser som man delar ut åt MTD (eller både och). Dessa ska jämkas med färdigsorterade maskinella brev i en bunt från Bring Citymail samt manuella brev från samma källa i en annan bunt. Och givetvis de egna tidningarna. För mottagaren torde det vara omöjligt att veta vem som agerar åt vem, varför klagomål till Kundtjänst givetvis kan bli felriktade.

Generellt kan sägas att Bring Citymail har en klar bild av vilka problem man har och vilka man har skapat själv, man följer kvalitetsutvecklingen systematiskt och åtgärdar löpande. Under tiden har man tagit ner förändringstakten för att hinna stabilisera verksamheten.

Den senaste kvalitetsmätningen (maj 2016) som omfattar A-brevet visar inte på den problembild som tidigare har utmålats. I Stockholm behöver man visserligen 2 dagar för att 96 procent av breven ska nå mottagaren. I Malmö når 95 procent av A-breven fram över natt.

Komplexiteten i kund- och partnerförhållande mellan Bring Citymail och tidningsutdelare är svårgenomtränglig. Bring Citymail agerar gentemot underleverantören som om det vore egen verksamhet. Uppföljningssystem och rapportering sker på samma sätt som internt, kvalitetsrevisioner genomförs enligt samma mönster och Bring Citymail tar ansvar för breven inför kund som vore det egen verksamhet. Redan idag svarar tidningsutdelarna för postutdelning till ca 170 000 hushåll i Bring Citymails regi, och antalet lär växa.

Övrigt

Bring Citymail uppvisar ganska liten andel obeställbara försändelser, totalt 0,37 procent av volymen. Dessa har ökat något i och med SKL-avtalet, eftersom det här finns avsändare som av integritetsskäl inte vill skylta med sitt namn.

4. Summering

Bring Citymail har under en period haft betydande problem och kraftiga kvalitetsstörningar när man under kort tid har

- infört maskinell sortering i gångordning
- centraliserat såväl maskinell som manuell sortering till ett antal utdelningskontor
- omorganiserat distributionen till långa rundor vid de kontor som har centraliserad sortering
- infört A-brev och engagerat tidningsdistributörer för utdelning av dessa nattetid
- vidgat sitt område för B-brev med hjälp av dessa tidningsdistributörer.

Redan tidigt uppstod problem med terminalprocesserna, och när dessa accelererade och kundreaktioner kom beslöt ledningen att bromsa förändringarna. Ett åtgärdsprogram sattes in för att kortsiktigt stabilisera verksamheten, medan man analyserade problemen och sökte "best practice" för fortsättningen.

Idag är verksamheten relativt stabil och kvalitetsresultaten närmar sig dem som rådde före förändringsprocessen. Dock kvarstår riskerna när man fortsätter införa de nya, mer störningskänsliga processerna med mera centraliserad sortering och expansion genom partner och nya produkter.

5. Förslag till PTS fortsatta tillsyn

För att få kontroll på den fortsatta utvecklingen och skaffa beredskap inför eventuellt nya kvalitetsstörningar bör Post- och Telestyrelsen

4. **Följa kvarliggande volymer vid terminal** hos Bring Citymail och deras påverkan på utdelningen, genom att dessa ingår i löpande rapportering från företaget.
5. **Begära att Bring Citymail aviserar större organisations- och produktionsförändringar**, som centralisering av sortering vid nya kontor och utvidgning av distribution med tidningsutdelare, samt de förberedelser som är gjorda för riskminimering. På så sätt kan PTS skapa beredskap för ev störningar.
6. **Inrätta en fullständig karta över postoperatörer och de relationer som successivt byggs** mellan postoperatörer och underleverantörer, likt Bring Citymail och tidningsdistributörer. Denna åtgärd ger PTS större möjlighet att få grepp om de strukturella förändringar som påverkar mottagande kunder och hur framtida tillsyn bör ske.
7. Därtill bör **de eskalerande problemen med adresseringsfrågan** lyftas fram. I takt med att allt fler inte anmäler flyttning annat än till Skatteverket försämras förmågan att per brev nå rätt mottagare på rätt adress. Den utvecklingen motverkar därtill postoperatörernas processutveckling, som fjärrar sortering från utdelning och därmed skapar fler obeställbara och/eller försenade försändelser. Av samma anledning bör lägenhetsnummer införas som standard i adressen för flerfamiljshus. Allt detta kräver sannolikt ett utökat samarbete mellan postoperatörer och berörda myndigheter.