

Post- och telestyrelsen  
Postavdelningen  
Att: Adrian Huddén  
Box 5398  
102 49 STOCKHOLM

Via e-post

**PostNord Sverige AB**  
SE-105 00 Stockholm

T +46 10 436 00 00

2020.05.29

Sida 1/7

---

## Svar på förfrågan med anledning av PostNords förberedelser och tester av en ny produktionsmodell

### Bakgrund

PostNord har för avsikt att införa en ny produktionsmodell för postutdelning och har sedan en tid tillbaka beskrivit för PTS vilka aktiviteter och förberedelser PostNord vidtar innan det fattas beslut om ett fullskaligt genomförande av den nya produktionsmodellen. En central del av dessa förberedelser är det test av den nya produktionsmodellen som PostNord avser genomföra i ett geografiskt avgränsat område under hösten 2020.

PTS anser att det är viktigt att förändringar i PostNords verksamhet förbereds väl för att undvika störningar som kan påverka PostNords förmåga att uppfylla tillförlitlighetskrav och andra krav som ställs på PostNord i egenskap av postoperatör och utsedd tillhandahållare av den samhällsomfattande posttjänsten. PTS understryker därför vikten av att PostNord planerar testerna av en ändrad produktionsmodell på ett sådant sätt att det medger en grundlig utvärdering av vilka konsekvenser en förändrad utdelningsfrekvens får för berörda avsändare och mottagare samt för PostNord.

PTS har tidigare konstaterat att de kvalitetsproblem PostNord ådrog sig som en följd av ändringar i produktionsmodellen runt 2015 berodde på att man genomförde större förändringar i verksamheten utan tillräcklig omställningstid, med för lite extra resurser för att hantera omställningen och utan att i tillräcklig utsträckning ha testat och utvärderat testerna. Mot bakgrund av denna lärdom anser PTS att det är viktigt att PostNord inte begår samma misstag igen, särskilt vad gäller att medge tillräckligt med tid för en utvärderingsfas.

Vidare anser PTS att PostNords förberedelser inför och genomförande av testerna av den nya produktionsmodellen kan påverka PostNords förmåga att bedriva en tillförlitlig postverksamhet i enlighet med kraven i postlagen och gällande tillståndsvillkor (befordringstider, riskanalyser m.m.).

Mot denna bakgrund begär nu PTS att PostNord inkommer med en redovisning som beskriver:

Ert datum  
20200508

Vår beteckning  
PN2020:3526

Er beteckning  
Dnr 20-5322

Informationsklass  
Öppet

Styrelsens säte  
Solna

Org nr  
556711-5695

postnord.se

- 1. En redovisning av de riskanalyser som PostNord har utfört i arbetet med att förbereda testerna av den nya produktionsmodellen samt vilka riskanalyser som kvarstår att utföra. Redovisningen ska ge en beskrivning av hur PostNord använder sig av riskanalyserna i syfte att identifiera risker och bedöma konsekvenser som kan påverka tillförlitligheten i postverksamheten under de kommande testerna av den nya produktionsmodellen. Ett riktmärke för vad redovisningen ska omfatta framgår av tillståndsvillkoren, villkoret 2.1 punkterna 1 – 4.**

Den beslutade process för riskhantering som PostNord arbetar efter gäller både för ordinarie förändringar i linjeverksamheten och för förändringar som tar sin utgångspunkt i projektform. Generellt är att riskhanteringen syftar till att identifiera risker, klassificera dem utifrån sannolikhet och effekt och därefter besluta om handlingsplaner och aktiviteter för de risker som sammantaget bedöms vara på en oacceptabel nivå. Handlingsplaner som fastställs syftar till att förflytta risken till acceptabel nivå och utvärderingen av genomförda aktiviteter ligger som grund för bedömningen.

Projektet gällande varannandagsutdelning, inklusive tester och pilot, påverkar och förändrar väldigt många delar i PostNords produktionsprocesser. Därtill kommer förändringar i en del av tjänsteerbjudandet och därmed påverkan på både avsändande och mottagande kunder. Projektets omfattning påverkar många olika delar i både målbild och uppdrag, vilket gör att riskhanteringen blir en viktig del i arbetet.

Nedan följer en beskrivning av hur arbetet med riskhantering bedrivs.

Projektet formerades i början av 2019, och den första ansatsen med riskinventering gjordes i det centrala projektteamet i mitten av våren 2019. En lista på drygt 20 övergripande risker identifierades och ett första förslag på aktiviteter för hantering av riskerna togs fram. Projektet var vid denna tidpunkt fortfarande i en förstudiefas vilket innebar att det då inte gick att göra några mer detaljerade riskanalyser.

I juni 2019, efter att förstudien var genomförd och presenterad, togs beslut att gå vidare med planering och arbete inför ett eventuellt genomförande. Som en konsekvens av beslutet formaliserades ett genomförandeprojekt för driva det fortsatta arbetet med varannandagsutdelning vidare. Det innebar också att ett projektuppdrag formades och tydliggjordes gällande projektorganisation, målbild, tidplan, resurser och andra viktiga delar som ska beskrivas i den projektmetodik som PostNord arbetar efter. En av de delar som ingår handlar om på vilket sätt och efter vilka principer arbetet med riskhantering ska genomföras.

I början av hösten 2019 intensifierades och detaljerades arbetet med riksinventering. En första bruttolista med risker skapades på olika workshops med respektive delprojektledare och i kommande steg fortsatte arbetet med riskinventering inom respektive delprojekt. Alla risker bedömdes utifrån sannolikhet och påverkan, och aktiviteter för riskeliminering togs fram. Alla risker sammanställdes i de riskmallar som finns och det är den sammanställningen som fungerar som beslutsunderlag för godkännande av riskhanteringen.

Under senare delen av hösten 2019 fortsatte riskarbetet i projektet och beslut togs att genomföra ett antal djupdykningar inom följande specifika riskområden:

- Marknadserbjudande brevtjänster
- Marknadserbjudande logistik tjänster
- Arbetsmiljö
- Kvalitet
- Business Case
- Utrullningsplan

Nyckelpersoner i projektet har även varit på ett studiebesök i Danmark för att lära sig av deras erfarenheter då det sedan tidigare gjorts en liknande förändring i den danska verksamheten.

Den centrala listan över risker uppdaterades och arbetet resulterade även i att vissa delar i tjänsteerbjudandet förändrades samtidigt som det gjordes justeringar i utrullningsplanen. Det beslutades också att upphandla extra kvalitetsmätningar för den geografi som omfattas av piloten. Det beslutades även om tillkommande korta möten, där hinder/risker och behov av stöd och hjälp för framdrift diskuteras och följs upp.

---

2020.05.29  
Sida 3/7

I januari 2020 sammanträdde PostNords styrelse, och den centrala risklistan arbetades återigen igenom i samband med att de viktigaste riskerna skulle presenteras för styrelsen som del i en statusrapportering.

Som en konsekvens av Covid-19 gjordes i slutet av mars en djupdykning i syfte att identifiera tillkommande risker och möjliga åtgärder för att hantera konsekvenserna av pandemin. Resultatet presenterades för styrgruppen som beslutade att projektet tillsvidare fortsätter enligt plan.

Under våren 2020 har det stora fokuset legat på förberedelsearbete, planering av tester och genomförande av pilot.

På PostNords styrelsemöte i april togs formellt beslut om godkännande av projektet, inklusive genomförande av en pilot i Lund under hösten 2020. Det beslutades även att en utvärdering av piloten ska genomföras innan slutligt beslut om genomförande i hela landet tas.

Förberedelsearbete för pilotområdet och de regionala organisationerna startades upp efter årsskiftet och har pågått under hela våren utifrån när respektive geografiska förändras. I samband med detta har lokala projektledare utsetts, liksom regionalt och lokalt ansvariga för arbetet med riskhantering. Vikten av ett helhetsperspektiv på projektets riskhantering såväl centralt som regionalt och lokalt är viktigt och därför förbereddes en process för riskgranskning, dels inför piloten och dels av de olika regionernas arbete. Processen är just nu på remiss och väntas godkännas i styrgruppen innan sommaren.

I bilagan "Riskmetodik i projekt Solo" finns ett mer detaljerat underlag och exempel på mallar som används i riskarbetet.

**2. En redovisning av de tester och utvärderingar av de steg i produktionsprocessen som redan har utförts, vilka problem som har uppmärksammats och hur PostNord avser lösa dessa problem för att säkerställa att postverksamheten kan utföras tillförlitligt under testperioden.**

Sedan starten av arbetet med varannandagsutdelning har olika analyser gjorts för att komma fram till den modell som skapar bäst förutsättningar och balans mellan kundbehov, konkurrenskraft, kostnadseffektivitet och samhällsuppdrag.

Arbetet med att skapa förutsättningar för projektet att genomföra tester och pilot inklusive utvärdering och justeringar har pågått sedan början av 2019. En första del i arbetet handlade om att göra olika simuleringar för att få en bild av hur planerade förändringar påverkar produktionsprocessen. Arbetet fokuserade i huvudsak på simuleringar gällande:

- volymprognoser utifrån justeringar i tjänsteerbjudandet
- transportkapacitet (tåg, flyg, lastbil samt övriga distributionsfordon)
- maskinparkens kapacitet (uppsamling och spridning)
- lastbärrflöden (kapacitet och tomgodshantering)
- produktivitet i distribution (tunna slingan och tjocka slingan)
- transportupplägg (riks och regionalt)
- stopptider (tillgängliga tidsfönster per process, tyngdpunkt på terminal)

---

2020.05.29  
Sida 4/7

Tidigt fokuserade vi framförallt på simuleringar av de flöden som rör behovet av tåg- och flygtransport, då dessa har lång ledtid för förändringar. Detta gäller förvisso även eventuella behov av kapacitetsökning i terminalnätet men detta behov kan även till viss del lösas genom att skapa ett större tidsfönster.

Syftet med simuleringarna är att få en bild kring hur tänkta förändringar i verksamheten påverkar olika delar i produktionsprocessen, så att rätt åtgärder, i rätt tid, kan sättas in för att skapa en stabil produktionsverksamhet. Därmed skapas även bra förutsättningar att genomföra tester och pilot med kvalitet. Simuleringarna är också viktiga kopplat till de ekonomiska kalkylerna beroende på vilka åtgärder som krävs. Simuleringsarbetet har genomförts i olika omgångar allt eftersom lösningen av den nya produktionsmodellen växt fram.

Resultatet av simuleringarna och andra aktiviteter/antaganden, inklusive åtgärder/förändringar, ligger som grund för de tester som gjorts och kvarstår att göra. Arbetet med tester har bedrivits under en längre tid och syftet med dessa är främst att separat testa olika delar i produktionsprocessen. Testerna sker i så skarpt läge som det går, men det finns en begränsning eftersom testerna inte får påverka dagens tjänster eller leveranstider, varken för avsändande eller mottagande kunder. Det är först under piloten i höst som vi kommer att kunna testa hur alla delarna fungerar tillsammans, inklusive de delar som påverkar avsändande och mottagande kunder.

Testarbetet följer en övergripande plan och följs upp och utvärderas veckovis med centralt testansvarig, produktionschef och testledare i piloten samt nyckelpersoner från process och koncept i projektet. Under pilotperioden kommer dessutom daglig uppföljning och utvärdering att ske med relevanta intressenter för att effektivt kunna identifiera problem och förbättringsområden på daglig basis.

För att säkra en tillförlitlig produktionsprocess har utvecklingen av produktionskonceptet delats upp i olika faser. Detta för att noggrant kunna testa och utvärdera alla delar av konceptet inför en första utrullning av produktionskoncept 1.0 planerad till februari 2021 i Malmö terminalområde.

Piloten på hubb Nöbbelövsvägen i Lund är utvald till att testa och utveckla produktionskonceptet tillsammans med det centrala projektet. Arbetet tillsammans med pilotområdet inleddes i början av 2020 med produktionskoncept 0.7. Alla tester dokumenteras, utvärderas och vid behov görs justeringar av konceptet. Varje testfas av produktionskonceptet sammanfattas i en slutrapport där utfall och eventuella justeringar dokumenteras. Då produktionskonceptet utvecklas i faser görs justeringar av konceptet i samband med varje ny fas. Detta möjliggör ett kontinuerligt lärande, tid för justeringar och ett genomarbetat och testat produktionskoncept inför starten av ett fullskaligt genomförande. Nuvarande testperiod pågår till och med augusti och avslutas i samband med point of no return-beslut för start av pilot.

En del åtgärder har redan vidtagits som en konsekvens av de tester som är gjorda. Några av dessa har att göra med piloten i Lund och andra är kopplade till ett fullskaligt genomförande. Exempel på åtgärder som vidtagits är:

- vissa justeringar i planerade ankomsttider i riksnätet
- vissa justeringar i regionalt transportupplägg
- justering av planerade stopptider på vissa terminaler
- vissa ändringar av sorteringsprogram på Malmöterminalen
- inköp av fler lastbärare för varubrev och klump
- vissa justeringar i planerat tjänsteerbjudande
- beräkningar och förutsättningar för tunna slingan
- förändringar i innearbete/förarbete av tunna slingan

För många testområden sker tester vid flera olika tillfällen, ofta beroende på att vissa justeringar behövs efter föregående test. Under perioden maj till augusti finns avslutande tester planerade inom följande testområden:

- tjock slinga
- tunn slinga
- arbetsprocessdokumentation för nya arbetsrutiner
- utbildningskoncept
- sorterings- och utdelningsstöd digitalt för tunn slinga
- arbetsergonomi på nya arbetsmetoder inom Distribution
- arbetsrotation mellan tunna och tjocka slingan
- skyltning och märkning Distribution
- skyltning och märkning Terminal
- X/Y uppdelning i terminals maskiner
- X/Y uppdelad post från Terminal till Distribution

Samtliga testresultat, utvärderingar och föreslagna justeringar sammanfattas i en slutrapport vilket utgör underlag för produktionskoncept 0.9, som är det koncept

som kommer testas i piloten. Detta produktionskoncept testas i full skala under hela pilotperioden och kommer löpande att utvärderas. Samtliga observationer och åtgärder dokumenteras för att utgöra underlag för produktionskoncept 1.0. Det finns i huvudsak två områden som inte kan testas under piloten; det går inte att testa fullständiga sorteringsupplägg på terminal och det går inte att testa planerat upplägg för riksnätet. Orsaken till detta är att piloten endast omfattar ett mindre geografiskt område.

Utöver produktionskonceptet testas och utvärderas även implementeringsprocess, plan för förberedelsearbete och tillhörande material. I nuläget planeras cirka 12 månaders förberedelsestid inför varje start i ett terminalområde. I processen ingår till exempel checklistor, processbeskrivningar, utbildningsmaterial, mallar för statusrapportering och riskhantering samt kommunikationsaktiviteter. Även detta utvärderas löpande i piloten för att säkra lärande, möjliggöra justeringar och förbättringar i process och material till nästkommande terminalområde.

---

2020.05.29  
Sida 6/7

**3. En redovisning av vilka tillförlitlighetsmått och mätmetoder PostNord kommer att använda under testperioden för att följa upp att brev som befordras till och från testområdena kommer fram till adressaten inom den tid som angetts i PostNords kunderbjudande. Redovisningen bör om möjligt delas upp så att de mätningar som rör försändelser som omfattas av kravet i 6 § postförordningen redovisas separerat från övriga befordringstidsmätningar och tillförlitlighetsmått.**

I samband med att PostNord genomför piloten av varannandagsutdelning på hubb Nöbbelösvägen i Lund kommer vi att utöka våra ordinarie kvalitetsmätningar i berörd geografi. Syftet med dessa utökade mätningar är att vi snabbare ska få en bild av hur kvaliteten är och hur den utvecklas under pilotperioden. Den utökade mätningen kommer pågå under perioden 2020-09-28 – 2020-11-27 och den kommer vara ett komplement till den ordinarie SWEX-mätningen. Mätningen kommer utföras av samma externa företag som anlitas för den ordinarie mätningen.

Den geografi som omfattas av piloten och den utökade SWEX-mätningen är:  
Alla postnummer som börjar på 225, 226, 227, 244 och 246  
samt postnummer 22235, 22236, 22237, 22240, 22241 och 22242

Under perioden kommer den reguljära kvalitetsmätningen av brev (SWEX) att förstärkas så att fler panellister rekryteras i den geografi som hubb Nöbbelösvägen i Lund omfattar. Sammantaget kommer dessa nya panellister att finnas både i så kallade X-områden och Y-områden. Dessa panellister kommer totalt att skicka cirka 300 testbrev till hela landet och ta emot cirka 500 testbrev från hela landet under de nio veckor som testet pågår. Avsändande panellister kommer att vara samma panellister som för den ordinarie kvalitetsmätningen, och dessa finns redan spridda i hela landet.

Samtliga testbrev kommer att innehålla transpondrar vilket ger oss möjlighet att, om något gått fel, fastställa var någonstans i produktionsprocessen det brustit. Vid

kajen på hubb Nöbbelösvägen i Lund kommer en mättram att installeras som registrera alla testbrev som passerar.

I PostNord Sveriges uppföljnings- och rapporteringsverktyg för kvalitet (QSM) kommer all data från testbrev att kunna analyseras. Här går det även att särskilja den utökade kvalitetsmätningen av hubb Lund Nöbbelösvägen från den ordinarie kvalitetsmätningen av brev.

Från 1 januari 2018 gäller en ny postförordning som stipulerar att 95 procent av de inrikes brev som lämnats in för tvådagarsbefordran ska ha delats ut inom två arbetsdagar. Med stöd av den utökade mätningen kommer PostNord kunna följa om vi uppfyller kravet i postförordningen från och till den geografi som piloten omfattar.

När det gäller adresserade försändelser från utlandet som väger högst 2 kilo och som före angiven senaste inlämningstid har lämnats in för gränsöverskridande postbefordran inom den snabbaste normal kategorin inom Europeiska unionen, ska den samhällsomfattande posttjänsten uppfylla kravet att minst 85 procent av försändelserna ska ha delats ut inom tre påföljande arbetsdagar och minst 97 procent av försändelserna ska ha delats ut inom fem påföljande arbetsdagar. Internationell Post Corporation (IPC) som är beställare av den internationella kvalitetsmätningen UNEX kommer inte göra någon separat kvalitetsmätning för pilotområdet. Om det efter piloten tas beslut om fullskaligt genomförande så kommer vi succesivt kunna följa eventuella förändringar i kvaliteten för ankommande brev från utlandet. Det innebär att vi initialt endast kan utgå från den extra kvalitetsmätning som vi gör för inrikes brev.

När det gäller servicenivåer och målbild för kundservice kommer det inte tas fram några separata för pilotområdet än de som kundservice redan har generellt. Däremot kopplar vi alla inkommande synpunkter (klagomål, beröm och förbättringsförslag) till respektive hubb/brevbärarkontor vilket ger oss möjlighet att jämföra pilotperioden för hubb Nöbbelösvägen med motsvarande period tidigare år.

Stockholm, som ovan

Åke Holst  
PostNord Sverige AB