

NILS HÖRJEL SOM POSTCHEF

av Egon Jonsson

Nils Hörjel tillträdde befattningen som generaldirektör och chef för Postverket den 1 januari 1965 och han lämnade Posten — för att bli landshövding i sitt hemlän, Malmöhus län — den 30 november 1973. Hans chefstid i Postverket kom därför att omfatta i det närmaste 9 år.

Åtminstone mätt med 1900-talets mått är 9 år en förhållandevis kort period som postchef. Av Hörjels tre närmaste föregångare stod Julius Juhlin i spetsen för Postverket i 18 år, Anders Örne i 21 och Erik Swartling i 18 år.

Men allt är ju relativt, inte minst tiden. Den kan mätas inte bara med klocka och kalender. Man kan också se till vad som hänt och uträttats under en viss tidsrymd. I det perspektivet framstår Nils Hörjels 9 år i Postverket som ett klart markerat, händelserikt och betydelsefullt skede — som en tid av stark utveckling och stora omdaningar.

Härtill har i hög grad bidragit att Nils Hörjel är en dynamisk person. Men även de yttre betingelserna — främst den expansiva samhällsutvecklingen — har gjort Hörjel-åren till en särskilt intensiv period i Postens historia.

Ny chef — ny organisation

Det hör vidare till bilden att den nye generaldirektören kunde starta med full aktivitet, eftersom han var väl insatt i Postverkets problematik redan innan han trädde till som verkschef. Som statssekreterare i Kommunikationsdepartementet i 7 år dessförinnan hade han följt Postens utveckling och satt sig in i postfrågor som krävde Kungl Maj:ts och riksdagens avgörande eller togs upp i riksdagen i motioner, interpellationer och frågor. Hörjel hade bl a ägnat åtskillig tid och kraft åt den omorganisation av i huvudsak Postverkets centrala förvaltning som genomfördes den 1 januari 1965 efter beslut av 1964 års riksdag. Sedan den 1956 tillsatta parlamentariska postutredningen lagt fram sitt betänkande 1962 och utredningsförslagen remissbehandlats vidtog en slutlig överarbetning under Nils Hörjels ledning.

Den nye verkschefen hade därför en tidsenlig och bl a när det gäller de ekonomiska funktionerna avsevärt förstärkt administration till sitt förfogande.

I den nye verkschefens utrustning ingick vidare den allmänna erfarenhet han redan då förvärvat av offentlig och privat företagsamhet — bl a på trafikflygets område. Denna erfarenhet kom utmärkt väl till pass i fullföljandet av den sedan decennier pågående successiva omdaning av



Nils Hörjel. Porträtt av Reinhold Ljunggren.

Postverket från ett förvaltningsorgan till ett med de privata och statliga bolagen alltmera närbesläktat affärsföretag — visserligen med åtskilliga sociala förpliktelser.

Samlat grepp om rationaliseringen

Redan på hösten under sitt första verksamhetsår kunde Nils Hörjel presentera ett omfattande aktionsprogram — det s k åttapunksprogrammet — för mekanisering och automatisering av arbetsprocesserna i Postverket. En del av de projekt som ingick i programmet var förberedda sedan rätt lång tid tillbaka medan andra projekt var helt nya, bl a införandet av ett postnummersystem och försöksverksamhet med brevsorteringsmaskiner.

Generaldirektör Hörjel tog därmed ett fast och effektivt grepp om hela rationaliseringsverksamheten. Åttapunksprogrammet tilldrog sig också uppmärksamhet i postförvaltningarna världen över just därför att det fångade in hela rationaliseringsproblematiken i ett nytt och samlat grepp.

Det betonades kraftigt av Nils Hörjel — och det bör understrykas även här — att en fortlöpande förenkling av arbetsrutinerna och annan vardagsrationalisering bedrivits i Postverket med stor energi under föregående verksamchefer. Denna strävan efter effektivitet har bl a tagit sig uttryck i att det svenska postverket tidigt tagit maskiner i sin tjänst. Frimärksautomater och brevstämplingsmaskiner är exempelvis svenska uppfinningar. Ett annat exempel är att den första riktigt stora hålkortsanläggningen i Norden på sin tid var Postsparbankens. Motoriseringen hade också drivits mycket långt.

Det allra bästa exemplet på Postverkets rationella drift fann den nye verksamchefen vara den synnerligen följsamma anpassningen av personalstyrkan till det starkt växlande och noga kartlagda behovet av arbetskraft under olika tider på dygnet, i veckan osv.

Den förnyelse av rationaliseringsarbetet som Nils Hörjel genomförde byggde framför allt på att ta tillvara nya landvinningar på teknikens område, att studera forskning och experiment i andra länder med avancerad teknik och att på bredare bas än ditills bedriva försöksverksamhet i egen regi på områden där det svenska postverket hade möjlighet att vara nyskapande.

Det var ju också först mot mitten av 1960-talet som portarna öppnades för en speciellt för postarbetet anpassad mekanisering och automatisering.

Även om ny teknik började utvecklas på postområdet var det ett arbete på lång sikt att mera genomgripande rationalisera de postala arbetsprocesserna. Utrymmet för mekanisering och automatisering är relativt begränsat under överskådlig tid. Det beror främst på postarbetets starkt

manuella karaktär och vidare på verksamhetens stora geografiska spridning och fördelning på en mängd enheter av sinsemellan synnerligen skiftande storlek. Så mycket mera angeläget var det emellertid att ta vara på de möjligheter till mekanisering, motorisering och automatisering som stod till buds.

Postnummer viktig reform

Den för framtiden kanske viktigaste och för verkets kunder mest märkbara reformen var införandet av postnummer. Introduktionen skedde på våren 1968 efter ett omsorgsfullt förarbete. Valet stod mellan ett enklare 4-siffrigt system i stil med det i postvärlden först införda, nämligen det västtyska, som bara kan användas för sortering av försändelser i avgående riktning, eller ett mer differentierat 5-siffrigt system, som ger informationer också för uppdelning av posten blockvis på de större ankomstorterna. Meningarna gick isär men verkschefen drev linjen att satsa på det visserligen oprövade men mest framsynta differentierade systemet. Andra postverk har sedan gått samma väg.

För att postnummersystemet skulle slå igenom snabbt bestämde sig Postverket för att i möjligaste mån avlasta kunderna det stora arbetet med att komplettera de många befintliga adressregistren — hos företag, myndigheter, föreningar osv — med postnummer. För företag med datalagrade adresser tog Postverket fram ett dataprogram som fick utnyttjas kostnadsfritt. I samarbete med Arbetsmarknadsverket satte Postverket vidare in personal, mest friställd äldre arbetskraft, som försåg övriga register med postnummer. Inalles har registerkompletteringen omfattat 135 miljoner adresser.

Så stora insatser har veterligt inte något annat postverk i »postnummerländerna» gjort för att avlasta postkunderna arbete och kostnader.

Till stor del tack vare dessa av verkschefen initierade åtgärder kunde den stora postnummerreformen — med en beräknad och med all säkerhet överträffad rationaliseringsvinst på 35 miljoner kr under 10 år — mätt i 1968 års prisnivå — genomföras unikt snabbt. Redan ett år efter införandet var drygt 75 procent av posten försedd med postnummer. Vid utgången av 1973 var genomslaget så gott som fullständigt. Det låg då på ca 97 procent.

Helt ny transportorganisation

Postnummerreformen samordnades med en fullständig omläggning av hela sorterings- och transportsystemet — en revolutionerande och komplicerad omdaning i sig. Omläggningen försvårades och komplicerades ytterligare genom att den måste genomföras med en gång samtidigt som SJ

med stora återverkningar för Postverket lade om sin tågföring den 12 maj 1968. Detta innebar för Postverkets del att en stark forcering blev nödvändig. En del av omställningsproblemen vid omläggningen hade säkerligen kunnat lösas smidigare om inte förberedelsetiden varit så knapp.

Landet fick nu sin indelning i 40-talet postområden, inom vilka spridning och uppsamling av postförsändelserna sker från och till vissa centralorter. Transporterna inom områdena har i regel organiserats i form av biltransporter, medan transporterna mellan områdena sker med järnväg, flyg och lastbil.

Tidigare befordrades försändelserna från avsändnings- till ankomst- orterna till ojämförligt största delen per järnväg och i ett flertal lägenheter per dygn, ofta i små kvantiteter. Det nya systemet innebär att all brådskande post — brev, ilpaket, nyhetstidningar, betalningshandlingar osv — transporteras i en enda snabb förbindelse. Härmed ökade andelen övernattbefordrade försändelser från ca 85 till närmare 95 procent. Värdet av denna uppsnabbning i postbefordringen måste tillmätas stor vikt för samhälls- och näringslivet i hela landet och betyder mycket för att motverka de nackdelar i kommunikationshänseende som följer av att vårt land är så pass långsträckt.

Genom satsningen på snabbare transporter — utbyggnad av nattpostflyget, insättandet av en del snabbgående posttåg, tillkomsten av nya bil- linjer osv — blev det möjligt att rationalisera också brevbäringen. På orter där det fanns flera brevbäringsturer bortföll praktiskt taget behovet av sista turen. Denna brevbäringstur kunde därför i regel dras in eller ersättas med mindre kostnadskrävande anordningar, t ex tidningsturer.

Utdelningskostnaderna för försändelser i sista brevbäringsturen hade överlag legat högt — inte sällan över dubbla brevpottot — och omstruktureringen av brevbäringen medförde avsevärda besparingar.

Brevbäringen rationaliserades även i andra avseenden, dels genom motoriseringen av brevbäringen i villaområdena, dels genom införande av prestationslön i brevbäringen. I båda fallen var det fråga om svenska pionjärinsatser.

Utvecklingsarbetet på skilda områden

På kassa- och redovisningsområdena har som försteg in i dataåldern den tidsödande granskningen och sammanställningen av kassornas dagliga redovisningar centraliserats till regionala redovisningscentraler. Vidare har ett omfattande arbete bedrivits för introduktionen av elektroniska postkassamaskiner, ett utvecklingsarbete som var rätt nära sin fullbordan när Nils Hörjel lämnade Postverket.

Även när det gäller postservicen på landsbygden hann ett omfattande

utvecklingsarbete — kombinerat med försöksverksamhet — i det närmaste avslutas under Hörjelepen. Det gäller utökningen av lantbrevbärarnas arbetsuppgifter med viss samhällsservice, t ex hembesök hos äldre, varudistribution, bibliotekstjänst, förmedling av apoteksvaror osv. I början av 1974 ställdes denna service till kommunernas förfogande över hela landet efter en överenskommelse mellan Postverket och Socialstyrelsen. I början av 1970-talet hade lantbrevbärarnas service förbättrats även i andra avseenden samtidigt som motoriseringen av linjerna fullföljts.

Inte heller på ett annat utvecklingsfält fick initiativtagaren Nils Hörjel vara med om premiären, om än det var nära. Jag syftar på den maskinella brevsorteringsanläggning på Stockholm Ban som genom en del leveransförseningar inte kunde tas i bruk i komplett skick förrän under 1974. När det gällt mekaniserad brevsortering har svenska postverket skyndat relativt långsamt. I Norden har både Danmark och Norge legat före Sverige, men föranalyserna i samverkan mellan postal och annan expertis har varit mycket noggranna för att utrustningen skulle bli direkt anpassad till de speciellt svenska behoven och det svenska postnummersystemet.

Fortsatt gott samarbete med personalen

Ett riktmärke för verksledningens handlande under Nils Hörjels chefskap har, som belysts i det tidigare, varit att Postverket — för att hålla sina ställningar i konkurrensen med andra såväl statliga som privata företag — måste dämpa kostnadsökningarna genom rationaliseringar. Men samtidigt har det gällt att öka intäkterna genom att tillhandahålla och utveckla produkter av god kvalitet och genom att marknadsföra dessa produkter med moderna metoder. Det har likaså varit en strävan hos Postverkets ledning att på olika vägar föra ut och befästa dessa grundtankar hos verkets personal.

Nils Hörjel har personligen engagerat sig hårt i Postverkets informationsverksamhet — såväl utåt som inåt. I Postverkets omvärld har respekten för Postverket utan tvivel ökat betydligt i takt med den ökade insyn man fått genom en aktiv upplysningsverksamhet och även genom att oberoende kritik tillbakavisats med skärpa — ofta av verkschefen själv. Den ökade goodwill som följt i spåren har i hög grad stärkt personalens känsla för sitt arbete och för sitt företag.

Verksledningens samarbete med personalen och personalens organisationer har varit fortsatt gott under Nils Hörjels chefstid. Utvecklingen har gått vidare på företagsdemokratins område. De framsteg som gjorts har uppnåtts utan att därmed — vilket är en allvarlig risk — samarbetsformerna förtyngts i onödan. Fördelar har uppnåtts både för företaget och för de anställda.

De överenskommelser — de sk Vingåkers- och Trosaavtalen — som vid ingången i 1970-talet träffades om personalpolitikens framtida inriktning med Statsanställdas Förbund resp Posttjänstemännens Förening kan sägas ha utgjort inledningen till en ny era i Postverket. De samlade program för kortsiktiga och framför allt långsiktiga åtgärder, som ingick i dessa överenskommelser och bäddade för en utveckling som tillgodosåg både företagets och personalens intressen, torde ha få om ens några motsvarigheter i svenskt arbetsliv.

Ekonomi hårt pressad

När det gäller Postverkets ekonomi har påfrestningarna varit stora under den tid som Nils Hörjel var verkschef. Han tillträdde under en tid som i samhället präglades av stark högkonjunktur och av en god produktivitetsokning i industrin. Bruttonationalproduktens ökning tillät väsentliga löneförbättringar. Löneökningarna drev Postverkets kostnader i höjden — särskilt genom den löneutjämningsprofil som avtalsuppgörelserna mer och mer fick. Postverket har ju huvudparten av sin stora personal i de lägre inkomstskikten.

Åren 1966—1970 steg lönenivån i Postverket med i genomsnitt 75 miljoner kr per år. Härtill kom att verkets kostnader årligen ökar med 20 à 25 miljoner kr per år till följd av urbaniseringen. Inflyttningen till tätorterna kräver utbyggd brevbäring och nya kassafilialer i betydande omfattning.

Till de medel som sattes in för att begränsa kostnadsstegringarna hörde, som framgått av det föregående, en intensifiering av rationaliseringsverksamheten. Härigenom kunde personaltillväxten bromsas. År 1967 minskade antalet årsanställda med 2,1 procent. Även de två följande åren kunde minskningar registreras med 1,5 resp 0,9 procent. Vidare tillskapades ett budgeteringssystem för att samordna och styra användningen av verkets resurser — ett system som efterhand utvecklats till ett allt effektivare administrativt instrument. Genom dessa åtgärder kunde portohöjningarna reduceras och senareläggas men de kunde självfallet inte undvikas.

Konjunkturuppgången ersattes vid 70-talets ingång av en konjunkturavmattning. År 1971 hade landets ekonomi en svagare utveckling än något år tidigare efter andra världskriget. En viss återhämtning skedde under 1972 och 1973.

Konjunkturavmattningen dämpade efterfrågan på Postverkets tjänster. Samtidigt hade Postverket att möta verkningarna av avtalsuppgörelsen för åren 1971—1973. Tillsammans med effekten av arbetstidsförkortningen per 1.1.1972 pressades lönenivån i Posten upp med genomsnittligt

inte mindre än 160 miljoner kr per år — ungefär en fördubbling av de redan mycket kraftiga kostnadsstegringarna åren innan.

Mot denna bakgrund yrkade Postverket — samtidigt som förslag om vissa portohöjningar ingavs till regeringen — att verkets stora årliga förluster i tidningsrörelsen och diligenstrafiken, som länge utgjort en tung börda i verkets ekonomi, skulle täckas av staten. Postverkets motiv var att om ett statligt företag med eget ansvar för sin ekonomi av sociala eller andra skäl måste tillämpa taxor som inte är kostnadstäckande är det i högsta grad rimligt — och som generell princip liksom delvis i praktiken också vedertaget — att detta kompenseras genom anslag från staten.

Av statsfinansiella skäl kunde dock Postverkets yrkanden — framställda både 1971 och 1972 — inte bifallas. Portohöjningar måste därför tillgripas under 1971 och 1972 och Postverket nödgades att för budgetåret 1971/72 — för första gången på 50 år — redovisa underskott i rörelsen.

Resultatet för det följande verksamhetsåret blev emellertid så mycket bättre till följd av olika samverkande faktorer — inte minst en rad målriktade åtgärder inom alla led av verkets organisation för att öka effektiviteten och begränsa kostnadsstegringarna till de oundvikliga. Postverket kunde således för verksamhetsåret 1972/73 redovisa sitt hittills största överskott — drygt 120 miljoner kr.

Nils Hörjel har gjort stora ansträngningar för att övertyga statsmakterna om att åtminstone en del av det stora överskottet borde återföras till Postverket som grundplåt i en portoutjämningsfond — en fond som skulle användas för resultatutjämning under kommande år, varigenom portona skulle kunna bibehållas oförändrade längre än annars. Detta ligger givetvis i postkundernas intresse men har synnerligen stor betydelse också för Postverket, eftersom täta portohöjningar visat sig ha mycket negativa verkningar på postvolymen. Blir intervallerna mellan portohöjningarna korta riskerar Postverket att hamna i en ond cirkel med krympande trafik och härav framtvingade nedskärningar i postorganisationen och i postservicen.

Det personalintensiva Postverkets största problem under 1950- och 1960-talen var svårigheten att i den överhettade arbetsmarknad som då mestadels rådde rekrytera och behålla personal. Rekryteringsproblemen var särskilt påtagliga i storstadsområdena och på industriorterna.

Nils Hörjel fick känna av även dessa bekymmer under sina första år i Postverket. När dessa upphörde genom den betydligt förändrade arbetsmarknadssituationen från 1970-talets början kom emellertid — som framgått av det föregående — andra och minst lika besvärliga problem i stället.

Postbankens ställning

Ett problemkomplex av särskilt stor svårighetsgrad har gällt Postbankens status. Under 1960-talet blev det alltmera uppenbart att de rörelse-regler och restriktioner som Kungl Maj:t föreskrivit för Postbanken utgjorde allvarliga hinder för banken i konkurrensen med andra bankinstitut. Nils Hörjel tog itu med dessa frågor och arbetade energiskt tillsammans med Postbankens experter på att förbättra konkurrensvillkoren och allmänt stärka Postbankens ställning på marknaden.

Den nya lag om Postbanken, som antogs av 1969 års riksdag och som trädde i kraft den 1 januari 1970, betydde också att Postbanken fick ökade befogenheter och en med övriga bankinstitut mer likartad ställning. Samtidigt föreskrev emellertid Riksdagen att en samverkan skulle etableras mellan Postbanken och statens affärsbank Sveriges Kreditbank. De båda bankernas ledningsfunktioner samordnades i viss utsträckning och det löpande samarbetet skulle vidareutvecklas inom en samarbetsdelegation under en ordförande utsedd av Kungl Maj:t.

Efter hand vidgades tankegångarna inom delegationen att omfatta en fusion mellan de båda bankerna. Ett fusionsförslag utarbetades också inom finansdepartementet och konkretiserades i en proposition som antogs av 1973 års höstriktdag.

Nils Hörjel hävdade att en långtgående och effektiv samverkan mellan de båda bankerna borde och kunde skapas på ett för Postverkets bankverksamhet, ekonomi, service och personal — liksom för hela totalresultatet av banksamarbetet — mindre riskfyllt sätt. Hans bedömningar rönt instämmanden från många håll både inom och utom Postverket. Men det politiska beslutet i bankfrågan kom att fattas i enlighet med finansdepartementets riktlinjer. Propositionen antogs med 156 röster mot 144.

Tillit och uppskattning

I bankfrågan liksom i andra sammanhang har Nils Hörjel agerat med Postverkets och postpersonalens bästa som rättesnöre. Han kände starkt sitt ansvar som verkschef och väjde inte när omständigheterna, inte minst de ekonomiska realiteterna, krävde krafttag.

De reformer och omdaningar som genomfördes under hans ledning — här ingalunda fullständigt redovisade — har varit genomgripande och framtidsinriktade. Även om de inte kunnat genomföras utan stora insatser av medarbetarna inom verksledningen och utan påfrestningar för de anställda ute på fältet har det stått klart att effektiviseringarna legat även i personalens intresse, eftersom de ökat Postverkets inneboende styrka.

Postverkets personal och dess fackliga organisationer har också i olika sammanhang — inte minst i avskedets stund — klart uttryckt sin stora

uppskattning av att ha haft en konstruktiv nytänkare och kraftkarl som verkschef under de svåra och kämpiga poståren 1965—1973.

Nils Hörjel kom till Postverket föregången av ryktet som »en stark man». Den goodwill och tilltro som omgav honom kom även Postverket till del. Hans renommé har ytterligare stärkts genom hans insatser som postverkschef. Även om alla beslut inte varit direkt populära har de accepterats, sedan de enligt hörjelsk modell klart och öppet motiverats och förklarats.

Lockad att än en gång byta bana och pröva sina krafter på nya fält drog Nils Hörjel söderut till landshövdingestolen i Malmö. Att Nils Hörjel är rätt man även på den posten — liksom han varit i Postverket — kommer framtiden helt visst att utvisa.