

led skal være afsluttet inden faste tidspunkter, eller inden produktionen i næste led kan påbegyndes.

107. Den korte produktionstid og den stærkt integrerede produktionsproces gør det vanskeligt at sikre en optimal tilpasning af anvendelsen af produktionsressourcerne til svingningerne i efterspørgslen og gør produktionen sårbar for forstyrrelser og forsinkelser.

108. Produktionsprocessernes forløb og en del svingninger i efterspørgslen og dermed i produktionen kan til dels forudses, og der kan tages hensyn hertil ved bemandingsplanlægning, aftaler om arbejdstider m. m., selv om hensyn til personale og overenskomster sætter grænser herfor.

Nødvendigheden af en forudgående planlægning af anvendelsen af personaleressourcerne medfører samtidig en vis stivhed med hensyn til tilpasningen til uforudsete ændringer i efterspørgslen, driftsforstyrrelser o. lign.

Af hensyn til den løbende opretholdelse af serviceniveauet kan det derfor være nødvendigt at operere med en vis overkapacitet til imødegåelse af sådanne uforudsete forstyrrelser eller udsving, der erfaringsmæssigt ikke kan opfanges ved overarbejde eller tilkaldelse af ekstra mandskab.

Hertil kommer, at personaleudgifterne, der som nævnt udgør ca. 80 pct. af postdivisionens samlede udgifter, i vid udstrækning er kendetegnet ved aftale- og overenskomstmæssige bindinger. Dette gør det særlig vanskeligt med kort varsel at påvirke omkostningsforløbet ved ændringer i efterspørgsel eller produktion.

### *C. Styringsystemet inden for P&T i 1980.*

109. Som det gælder de fleste andre statsvirksomheder, er det opgaven for den overordnede styring i P&T at sørge for, at nogle forud angivne mål bliver nået inden for de økonomiske rammer, der er fastsat i bevillingslovene.

110. Ifølge anmærkninger til finanslovforslaget for 1980 er det et overordnet mål for P&T at opnå »en dækning af samfundets behov for hurtig og sikker publikumsbetjening inden for de traditionelle tjenestegrene«. Som generel målsætning tilstræbes det endvidere, »at indtægterne kan dække de med driften forbundne omkostninger og skabe grundlag for bedst mulig selvfinansieringsgrad«.

111. Om grundlaget for udgiftsstyringen har P&T nærmere oplyst, at man gennem en strategisk og økonomisk planlægning tilstræber at skabe rammer for virksomheden på længere sigt. I den forbindelse fastlægges en række overordnede mål og en politik, som udgør grundlaget for en målstyring.

Med udgangspunkt i de overordnede mål vedrørende afsætning, økonomi, drift og personaleforhold fastlægges afledte konkrete mål og en politik som tilsammen udgør en struktur, der stort set svarer til den hierarkiske opbygning af P&T's organisation.

Ifølge P&T udøves styringen på kort sigt navnlig i de årlige ajourføringer af generaldirektoratets 5-årsplaner og 5-årsbudgetter. Disse ajourføringer, der foretages gennem et sammenhængende procesforløb i hele organisationen, omfatter en forudsætningsfase og en beslutningsfase.

I forudsætningsfasen undersøges virkningen på det totale aktivitetsniveau af alternative sæt af forudsætninger. I beslutningsfasen koordineres og prioriteres de alternative 5-årsplaner og -budgetter, som er opbygget ved en sammenlægning af planer og budgetter i de enkelte underafsnit af organisationen.

Når valget mellem de foreliggende alternativer er foretaget, dvs. når en 5-årsplan og et 5-årsbudget er vedtaget, er aktiviteten og budgettet (bevillingen) for det første år i planperioden endelig fastlagt.

112. Ved gennemførelsen af den økonomiske styring i praksis gør P&T naturligvis brug af en række forskellige informations- og styringsystemer.