

NSB. Hst. Økonomiavdelingen:

Retningslinjer for økonomi. drift og
rasjonalisering ved Norges statsbaner.



RETNINGSLINJER FOR ØKONOMI, DRIFT OG RASJONALISERING VED
NORGES STATSBANER

Jernbanens transportytelser viser i siste driftsår 1954-55, noen stigning i sammenligning med foregående år, både målt i antall personkm. og antall tonnkm.

656.2 (481)

65.011:385(481)

Persontrafikken var i siste driftsår i alt ca. 1570 mill. personkm., mens det tilsvarende tall for 1938-39 bare var 736 mill., altså betydelig under halvparten.

Godstransportene var i siste driftsår, når vi ser bort fra malmtransportene på Ofotbanen, i alt 1125 mill. tonnkm., mens det tilsvarende tall for 1938-39 var 463 mill. tonnkm.

Både for persontrafikken og godstrafikken finner vi altså betydelig mer enn en fordobling av transportytelsene sammenliknet med de siste førkrigsårene, og trafikkutviklingene i den siste tiden gir grunn til en viss optimisme for kommende driftsår.

Dette høres jo meget bra ut, og er det forsåvidt også. Men, går vi et skritt videre, og ser på jernbanens økonomiske stilling, er forholdene slett ikke så oppmuntrende.

De samlede driftsinntekter var for terminen 1954-55 394.8 mill. og de løpende driftsutgifter, dvs. alle utgifter til administrasjon, drift og vedlikehold, var 419.0 mill.

Forskjellen mellom løpende utgifter og løpende inntekter, det vi vanligvis kaller bruttoresultatet, ble altså et underskudd på 24.2 mill. Når vi til dette løpende driftsunderskuddet legger våre fornyelsesavsetninger som var på ca. 42.1 mill. kroner, pensjonskassenes underskudd og noen gjenoppbyggingsutgifter, får vi et totalt regnskapsmessig underskudd på 71,2 mill. kroner.

Generaldirektøren nevnte i et foredrag i Polyteknisk forening 28.9.54 at det er to hovedårsaker til at vår jernbanedrift i dag ikke kan sies å være økonomisk:

1.
Takstpolitikken som ikke tillater jernbanen i tilstrekkelig grad å ta bedriftsøkonomiske hensyn.

2.
Jernbanens driftskostnader er for høye fordi de tekniske hjelpemidler og driftsformer for en stor del ikke er så rasjonelle som de kunne være (jfr. fornyelsesunderskuddet) og fordi jernbanen utfører transportoppgaver som, ut fra en teknisk-økonomisk vurdering, ikke bør utføres av jernbanen, men overføres til veitransport.

Hvilke muligheter foreligger det så for å finne fram til en takstpolitikk som bedre jernbanens økonomiske stilling, og til en politikk som kan redusere jernbanens driftskostnader? Hvilke retningslinjer arbeider Hovedstyret etter?



1. Tiltak for å øke inntektene.

Disse tiltak kan i store trekk deles i to:

1.1. Endring i takstpolitikken.

1.2. Effektivisering av salgsarbeidet.

1.1. Takstpolitikken.

Ved å sammenligne utviklingen i takstene fra før krigen og til i dag med den tilsvarende utvikling i kostnadsnivået, får vi et godt bilde av takstutviklingen.

Ved Statsbanene har de gjennomsnittlige personalkostnader pr. mann steget med 158 % og kullprisen med over 400 %, fra 1939 til 1953, våre 3. klasses personetakster er derimot bare steget med 82,7 % og f.eks. frakttgodset i vogulastklasse 6 med 129 %. (Til sammenlikning kan det nevnes at godstakstene i Sverige gjennomsnittlig har steget med ca. 96 % siden 1938.) Den skjevhet i forholdet mellom takstnivået og kostnadsnivået som foreligger vil selvfølgelig få en meget stor innflytelse på Statsbanenes økonomi.

De takstsystemer som jernbanen bygger på i dag er i hovedtrekkene de samme som den gang jernbanene hadde monopol i landtransporten. I korte trekk er grunnprinsippene følgende:

Enhetstakster for alle jernbanelinjer uansett stor eller liten trafikk og høye eller lave driftskostnader. Dessuten enhets-takster hele året rundt, uansett etterspørsel samt takster etter varens verdi. Når det gjelder verditakstsystemet kan det kanskje sies at dette delvis er forlatt allerede, i og med at man i de siste årene har gjort betydelige anstrengelser for å få hevet takstene for de laveste tarifferte varegrupper sterkere enn for de høyest tarifferte. På denne måte har man i en viss grad søkt å tilstrebe en utjamning mellom takstklassene.

Vi forsøker altså å komme bort fra de gamle retningslinjer i takstpolitikken og i stedet finne fram til takstsystemer som er mer smidige og som ligger nærmere opp til en takstfastsettelse som brukes for andre samferdselsmidler. Dette vil si at takstene i langt større grad emtidligere bør bygge på de virkelige kostnader ved transportene og at en må ta hensyn til de eksisterende konkurranseforhold. På den måten vil vi ha en mulighet for å arbeide ut fra prinsippet om at inntektene skal dekke kostnadene. Dersom Staten da vil subsidiere enkelte transportar eller enkelte transportlinjer må dette gjøres ved et tilskudd til vedkommende transportar eller til vedkommende linjer og ikke indirekte ved dekning av Statsbanenes underskudd. Slik som det nå gjøres får man ikke oversikt over hvilke transportar det er som støttes, vi mister oversikten over jernbanens økonomi og vanskeliggjør dermed en økonomisk jernbane-drift.

1.2. S a l g s a r b e i d

Den mangel på materiell som var så karakteristisk i årene like etter krigen er nå etter hvert blitt noe bedret, men det er først de siste årene at man kan si at det for alvor har vært aktuelt å drive direkte salgsarbeid for jernbanetransportene og da særlig for godstransporter. Hittil har NSB fraktavtaler med i alt ca. 1200 større trafikanter. Det er utvilsomt at det i framtiden vil bli aktuelt å intensivere salgsarbeidet vesentlig. I dette arbeid er det naturlig at jernbanen benytter det omfattende nett av jernbanestasjoner som er spredt rundt om i landet. Målet må være å gjøre hver stasjon til et effektivt salgssapparat for jernbanetransporter, med grunnlag i en takstpolitikk etter bedriftsøkonomiske retningslinjer. Den overgang fra selgers marked til kjøpers marked som er skjedd, må vi ha klart for oss og vi må ta konsekvensen av den ved å aktivisere alle jernbanens folk, vi må bli både mer service- minded og salgs-minded.

2. T i l t a k f o r å s e n k e k o s t n a d e n e

Det er gjentatt inntil kjedsommelighet at bortimot 2/3 av jernbanens driftskostnader er personalkostnader. Det sier seg da også selv at det er på personalsiden de største muligheter for kostnadssenkning foreligger, uansett om ytelsen pr. mann er steget vesentlig - både i antall personkm. og i antall tonnkm. siden før krigen. Statistikken viser at bruker vi 1938-39 som basisår, må ytes det ved Statsbanene ca 34 % flere tonnkm. pr. mann og ca. 38 % flere personkm. pr. mann enn før krigen.

Hovedlinjen i den driftstekniske rasjonalisering som vi nå søker gjennomført innenfor jernbanen må derfor være at vi ved mer rasjonelle hjelpemidler og bedre arbeidsmetoder søker å minske behovet for arbeidskraft, slik at transportavviklingen kan skje med et mindre personall og dermed til lavere kostnader. I denne driftstekniske rasjonalisering kan vi skille mellom 2 hovedområder.

- 2.1. For det første, å modernisere den egentlige jernbane-driften,
- 2.2. For det andre å skape en effektiv arbeidsdeling og effektive samarbeidsformer mellom jernbanedrift og de andre samferdselsformer, spesielt bildrift.

Jeg vil gå relativt lett over de enkelte moderniserings-tiltak fordi en opprøpsing ikke i den grad er av interesse som det å vise hovedlinjen i de rasjonaliserings-tiltak vi mener bør gjennomføres ved våre driftsbaner. Det er da naturlig at jeg konsentrerer meg om de tiltak som er av størst interesse, dvs. de som har størst betydning økonomisk.

2.1. M o d e r n i s e r i n g a v j e r n b a n e - d r i f t e n.

2.1.1. "V e k k m e d d a m p e n".

I den plan som Generaldirektøren har trukket opp for modernisering av Statsbanene har "vekk med dampen-programmet"

ved hjelp av elektrifisering og dieselisering fått absolutt høyeste prioritet. At man har konsentrert seg om dette er ganske naturlig når man vet at damplokomotivene i dag representerer over 50 % av de samlede lokomotivkm. Og da damplokomotivene koster ca. kr. 6,90 pr. lokkm., mot elektriske lokomotiver ca. kr. 3,- pr. lokkm., er det klart at det er store muligheter for kostnadssenkning innen denne sektor. Forskjellen i kostnad blir altså kr. 3,83 pr. km. Multipliserer vi denne forskjellen med damplokomotivomløpet som er vel 18,3 mill. km., får vi et beløp på kr. 70 mill. Hele dette beløp ville vi ikke kunne eliminere om vi ble kvitt dampen, men vi kan regne med en besparelse på ca. kr. 50 mill. pr. år. Dvs. at bare 5 års utsettelse av trekk-kraftens modernisering vil koste landet anslagsvis kr. 250 - 300 millioner. Målet vårt er derfor å bli kvitt dampdriften så snart som mulig. Da elektrifiseringen vil kreve lang tid, går vår plan ut på å innføre dieseldrift som en overgangsordning for de dampdrevne baner, dette gjelder såvel i skiftetjenesten som i tog-tjenesten.

2.1.2. S i k r i n g s a n l e g g

Som nr. 2 i prioritetsrekken kommer innføring av moderne sikringsanlegg i det tempo som er teknisk mulig, både for å kunne øke sikkerheten og toghastigheten og for å kunne redusere personalbehovet. I årene 1952-53-54 er det da også gjennomsnittlig tatt i bruk 12 komplette sikringsanlegg pr. år.

2.1.3. L i n j e n

Forbedring av linjens standard ved masseutskifting og utskifting av grusballast med pukkbballast står som nr. 3 på prioritetsrekken. På denne måten oppnår vi å føre fram tyngre tog, hurtigere tog og å minske kostnadene til det løpende vedlikeholdsarbeidet. Det er her verdt å merke seg at man for å effektivisere arbeidet ved linjen har nedsatt et utvalg som bl.a. skal legge fram forslag til anskaffelse av moderne tekniske hjelpemidler til bruk ved linjearbeidet i forbindelse med en mest mulig rasjonell anvendelse av linjens faste arbeidsstokk, eventuelt ved bruk av sesongarbeidere ved spesielle arbeidsoppgaver. Utvalget skal også undersøke behovet for arbeidskraft ved linjen under de nåværende forhold.

2.1.4. T i l t a k f o r å e f f e k t i v i s e r e s t a s j o n s t j e n e s t e n

Stasjonstjenesten koster oss i dag vel 100 mill. kroner pr. år eller ca. 26 % av de løpende driftsutgifter. En bedring av effektiviteten innen stasjonstjenesten vil derfor få stor betydning.

Først og fremst er det godstransportene som skaffer Statsbanene de største inntekter. I 1954-55 innbrakte godstrafikken ca. 52 % eller 204 mill. kroner av de samlede inntekter som beløp seg til 395 mill. kroner. Hovedlinjen i administrasjonens bestrebelser har derfor i de senere år

vært å effektivisere ekspedisjonsarbeidet, spesielt ved de større godshus, og å skape muligheter for "dør-til-dør"-transport. Ved løsningen må vi da ha klart for oss at trafikantene alltid vil vurdere en transport i sin helhet, dvs. fra dør-til-dør, uansett hvor lange og hvilke transportmidler som skal brukes før transporten er avsluttet. Dette synspunktet er grunnleggende hvis man skal søke å nå fram til en rasjonell transport-avvikling. Svært mange av de transporter som jernbanen besørger er bare deltransporter, dvs. at resten av transporten besørges av andre transportmidler, særlig bil eller båt. Ved slike transporter er det avgjørende at omlastingen kan foregå hurtig og rasjonelt. Dessuten legger man an på å mekanisere opp- og avlessingen av tømmer og trelast.

Generelt kan man si at oppgavene innen godshusene må falle i to hoveddeler. Den ene del går ut på å organisere arbeidet med det utstyr og faste arrangementer av forskjellig art som allerede finnes. Den annen del av oppgaven omfatter forslag til nyanskaffelser av utstyr og endringer av stasjonsarrangementer.

For om mulig å finne fram til en så gunstig løsning som mulig har Hovedstyret og distriktene tatt i bruk arbeidsstudier som en hjelp. Vi har sett det slik at skal vi organisere arbeidet på en så hensiktsmessig måte som mulig, så er det også nødvendig å benytte alle metoder som utviklingen etter hvert har fremmet med dette formål.

Resultatene av effektiviseringsarbeidet innen denne sektor begynner vi nå å se i form av flere hjelpemidler, som gaffeltrucker, gaffeljekktraller, lastpaller, innføring av beholdere osv., bedre organisering av arbeidsmetodene ved transport av gods osv. Med hensyn til mekaniseringen av opp- og avlessingen av skogsvirke, er også dette kommet i god gjenge, vi har her et intimt samarbeide med Skogbrukets institusjoner og etter en rekke prøver er vi kommet fram til kraner og en plasing av disse kraner som skulle være meget hensiktsmessige. Vi har sett det slik at vi ikke i prinsippet kan holde fast ved at opplasting og avlasting av vognlast er trafikantenes egen sak. For oss er det absolutt av større betydning nå at vi samarbeider med trafikantene om anskaffelsen og eventuelt belaster trafikantene med en liten avgift for bruken av kranene.

Andre områder innen stasjonstjenesten hvor vi har tatt i bruk arbeidsstudier er i driftsbanegårdene. Undersøkelsene har hittil konsentrert seg om driftsbanegården i Trondheim og det innvendige vognrenhold der. Tilsvarende undersøkelser er senere påbegynt ved Oslo V., hvor det også omfatter det utvendige vognrenhold samt kontorrenholdet.

Det kan dessuten opplyses at det benyttes arbeidsstudier i lokomotivstallien i Hamar distrikt for å finne fram til arbeidsforenklinger, arbeidsforbedringer og mekanisering av pusserarbeidet bl.a.

2.1.5. Tiltak for å effektivisere kontor- og regnskaps tjenesten

Jeg har hittil med hensikt ikke berørt den effektivisering som foregår innen kontorsektoren. Det er imidlertid klart at behovet for forbedringer på dette område er like så stort som innen denne driftstekniske sektor og at vi har de samme problemer med gammeldagse arbeidsmetoder og hjelpemidler, dårlig opplæring av personale osv.

Ved hjelp av bl.a. arbeidsstudier har vi derfor i de siste årene tatt sikte på systematiske forbedringer av arbeidsmetoder og organisasjonsformer. Disse arbeidsoppdrag innebærer også prøvinger og anskaffelse av kontormaskiner og andre kontortekniske hjelpemidler.

2.2. Bil - bane.

Den annen hovedoppgave for den driftstekniske rasjonalisering er å skape en rasjonell arbeidsdeling og samordning i forholdet bildrift - jernbanedrift. Jeg vet at det smelter enhver jernbanemann å høre at en transport kan utføres billigere med bil enn med jernbanen.

Vi må imidlertid ha klart for oss at det har skjedd en voldsom utvikling på biltransportens områder og at det også er av betydning at Statsbanene benytter biler i de tilfelle det er økonomisk forsvarlig, f.eks. som supplement til eller erstatning for jernbanetransporter av passasjerer og gods over kortere avstander. For stykkgodstransportene vil vi da forsøke å følge de retningslinjer at stykkgodstogene bare stopper ved bestemte godsstasjonssentre, og den videre lokale transport til og fra trafikantene besørges ved bil, enten av jernbanens egne biler, eller av private lastebil-eiere i samarbeid med jernbanen.

Sett videre på det, vil det igjen bety at det kan være ulønnsomt med enkelte sidelinjer, såkalte trafikksvake sidelinjer, hvor trafikken like godt eller bedre og langt mer økonomisk kan avvikles ved hjelp av biltransport. Slike linjer har en flere av ved Statsbanene. Utgiftene til disse linjer, drift, vedlikehold og fornyelser vil hver i stor utstrekning være faste sett i relasjon til trafikkvolumet. Flere sidelinjer med meget lav trafikk vil derfor bety en merkbar belastning på driftsbudsjettet. På internasjonal basis har det vært foretatt undersøkelser av hvilke erfaringer de forskjellige jernbaneforvaltninger har gjort på dette område. En har kommet fram til den konklusjon at når trafikkvolumet er mindre enn 250 000 trafikkenheter pr. km. driftslengde og år, vil det som regel være mer økonomisk å avvikle trafikken på veg enn på jernbanen. Problemet med de trafikksvake sidelinjene kan for øvrig ikke bare løses ut fra et snevert driftsøkonomisk synspunkt, en må bl.a. ta hensyn til hvilke andre muligheter som foreligger for å dekke trafikkbehovet. Det kan derfor bli spørsmål om enten å nedlegge persontrafikken og eventuelt godstrafikken, men opprettholde vognlasttrafikken, eller å nedlegge sidelinjene helt. Beregninger har vist, at det bare for ca. 10 % av Statsbanenes samlede jernbanenett kan bli aktuelt med en slik

nedlegging. For å nevne et eksempel på hvilke muligheter det foreligger for kostnadssenkning ved å overføre trafikken til vei, skal jeg nevne at Hovedstyret har foreslått hel nedlegging av sidelinjen Hen-Sperillen og hel nedlegging av persontrafikken og stykkgodstrafikken på Ålgårdbanen. Etter de beregninger som er foretatt, kan Statsbanene spare vel ca. 160 000 kroner pr. år ved å nedlegge Sperillbanen, mens man ved Ålgårdbanen vil tjene netto ca. 425 tusen kroner ved nedleggingen.

3. Tiltak for å styrke organisasjonsformen

Statsbanenes stilling i dag kan ikke vurderes bare ut fra de kostnads- og inntektsmessige forhold, men også ut fra etatens organisasjonsform.

Vi vet alle at det foreligger visse svakheter. Dels skyldes de vårt forhold til statsmyndighetene og dels den organisasjonsmessige oppbygging innenfor etaten.

Spørsmålet om å gi Statsbanene en friere organisatorisk stilling ut fra bedriftsøkonomiske og forretningsmessige hensyn, har gjentagne ganger vært reist av Hovedstyret. De fleste av de sakene som nå forelegges departementet til godkjenning, gjelder budsjett- eller finansieringssaker fordi Statsbanenes budsjetter inngår i statsbudsjettet, lønns- og personalsaker fordi Statsbanenes lønnsregulativ inngår i statens lønnsregulativ og fordi personalsaker av prinsipiell art osv. skal forelegges statens Personaldirektoratet som sorterer under Finansdepartementet. Normering av stillinger høyere enn lønnsklasse 12 skal forelegges Stortinget.

I praksis betyr denne ordning at enhver sak som oppstår i et av distriktene, f.eks. og som krever høyere avgjørelse må passere en rekke ledd før den når toppen, og de samme ledd nedover før den kommer tilbake til utgangspunktet.

Det kan derfor være vanskelig å hevde at Statsbanene med denne organisasjonsoppbygging arbeider ut fra den gyldne organisatoriske regel som sier at administrative avgjørelser bør treffes så langt nede i organisasjonen som det er for- svarlig, ut fra hensynet til en effektiv bedriftsledelse.

Innenfor Statsbanenes egen organisasjon undersøker Hovedstyret for tiden mulighetene for en sterkere desentralisering med hensyn til avgjørelsesmyndighet og ansvar.

En innstilling fra utvalget som har stått for dette arbeidet foreligger og en del av de foreslåtte tiltak er for tiden under gjennomføring.

Utvalgets mandat er for øvrig senere utvidet til å omfatte administrasjonenes effektivitet. Dessuten pågår det et arbeid for å få belyst spørsmålet om en friere stilling for NSB i forhold til statsmyndighetene og spørsmålet om Statsbanenes egen interne organisasjonsoppbygging.

K o n k l u s j o n

De retningslinjer jeg her har skissert for drift, økonomi og rasjonalisering, er i store trekk de linjer Hovedstyret følger i effektiviseringsbestrebelsene. Målet vårt har vi klart for oss: Vi må øke inntektene og om mulig redusere utgiftene. Mulighetene for å nå målet har vi ved følgende tiltak:

1. Overgang til en mer smidig takstordning.
2. Intensivering av salgsarbeidet.
3. Modernisering av jernbanedriften.
4. Effektivisering av organisasjonsformer samt arbeidsdelingen og samarbeidsformene mellom jernbanedrift og bil-drift.

Administrasjonsapparatet som står til disposisjon for å tilrettelegge arbeidet synes også å være godt utbygget og bør kunne føre til den beregnede effektivisering av etaten. Etter krigen er det nettopp med effektiviseringsformål for øyet - i tillegg til de gjennom lang tid benyttede komiteer og utvalg med sakkyndige medlemmer - organisert en rekke nye permanente organer som skal bistå administrasjonen i det daglige utviklingsarbeide. Det gjelder organer som:

1. Driftsutvalgene.
2. Standardiseringskontoret ved Hovedstyrets Maskinavdeling.
3. Arbeidsstudiekontoret ved Hovedstyrets Maskinavdeling.
4. Organisasjonskontoret ved Hovedstyrets Økonomiavdeling.

Dessuten har vi fått

5. Rasjonaliseringsrådet

som er Generaldirektørens rådgiver og som sammen med ham drøfter de store retningslinjer for etatens rasjonalisering samt gjennomføringen av de enkelte rasjonaliseringstiltak. Det sier seg selv at målet for dette organet og tiltakene som drøftes, også tar sikte på å øke trafikken og dermed inntektene, og å arbeide for å oppnå en mer økonomisk administrasjon og drift.

Et av de første vedtak Generaldirektøren gjorde på Rasjonaliseringsrådets anbefaling var å oppnevne et utvalg til å behandle spørsmål i forbindelse med opplæring av arbeidsledere. Dette tiltak er overensstemmende med de synspunkter som gjør seg gjeldende i bedriftslivet i dag om arbeidsledernes avgjørende innflytelse på produksjonen og på effektiviteten. Utvalgets mandat forutsetter å dekke

- a. Opplæring av arbeidsledere.
- b. Vurdering av nye opplæringsmetoder generelt.

Et annet tiltak er de utvalg som er oppnevnt for å gjennomgå personbehovet i de forskjellige tjenestegrener. Jeg nevnte innledningsvis at ca. 2/3 av jernbanens driftskostnader er personalkostnader. Ved de nevnte omlegginger av driften, ved en eventuell overgang til elektrisk drift og diesel-drift og ved en mekanisering av arbeidet, vil man selvfølgelig spare store beløp i personalkostnader. Dette er imidlertid tiltak som vil kreve år. Allerede på kort sikt er det nødvendig å fremme tiltak som kan regulere personalantallet og personalbehovet. Dette er bakgrunnen for Rasjonaliseringsrådets vedtak. Resultatet av utvalgenes arbeid foreligger i en rekke innstillinger, men noen samlet oversikt har vi ennå ikke. Det er vel nødvendig å si at vi har store forhåpninger til arbeidet.

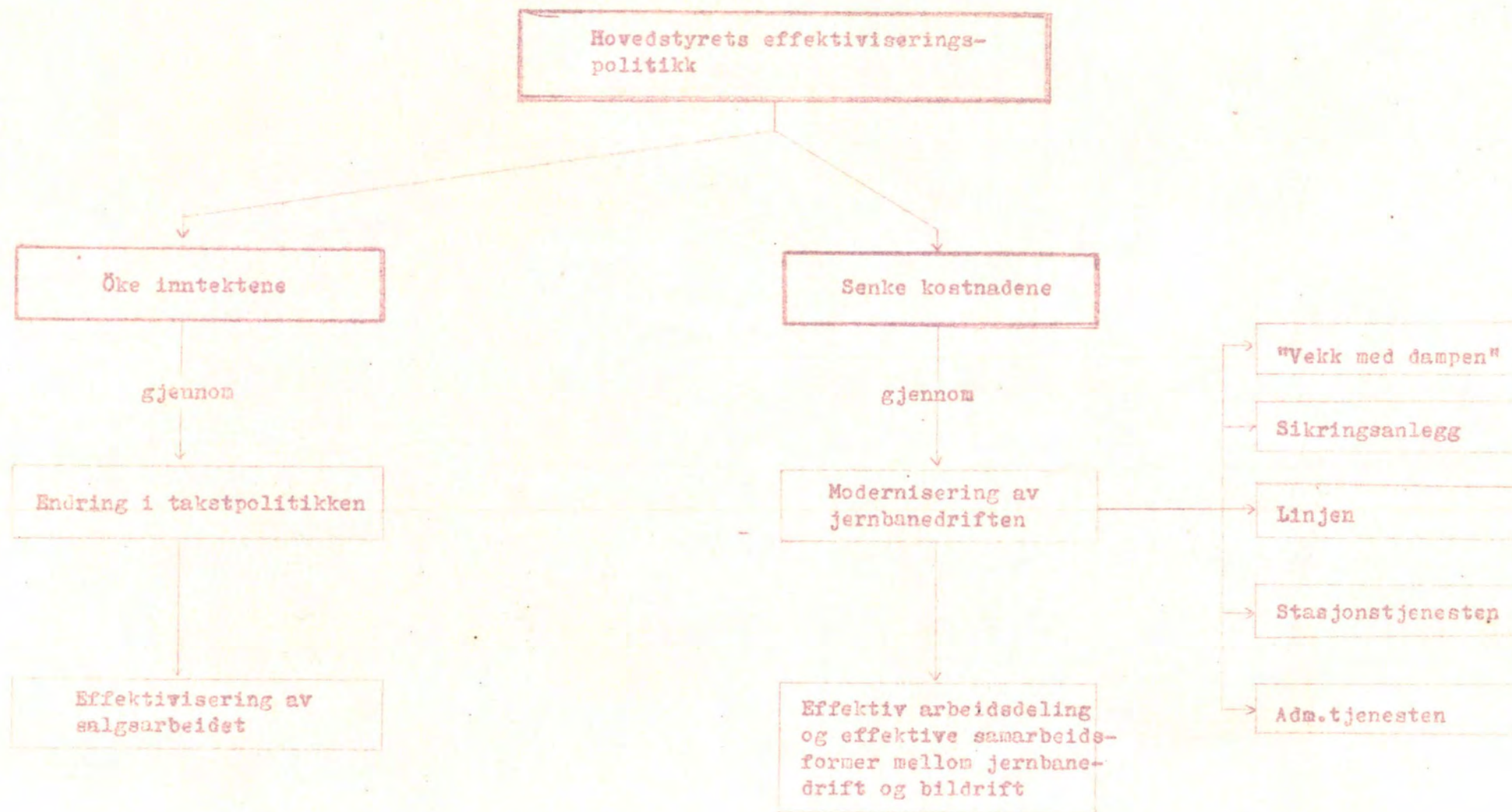
Rasjonaliseringsrådet har også anbefalt Generaldirektøren at det skal gjennomføres informasjonsmøter med personalet og da først og fremst arbeidslederne.

Når Generaldirektøren i sin tid bestemte informasjonsmøter av dette slag, er det nettopp for at arbeidslederne, og da i første rekke arbeidsledere i de høyere klasser, skal være informert om de retningslinjer Hovedstyret trekker opp, for derved lettere å kunne medvirke til en gjennomgående informasjon nedover i rekkene.

Møtene har imidlertid også et annet formål - som kanskje er vel så viktig. De skal muliggjøre en to-vegsformidling av opplysninger. Hovedstyret gir opplysninger og man mottar opplysninger. En-vegsformidling gjennom sirkulærer eller meddelelser av annet slag er ikke lenger tilstrekkelig til å oppnå det nødvendige samarbeid mellom de forskjellige grupper. Det må samtales om tingene. Vi må alle - og da først og fremst alle arbeidsledere - sette all vår kraft inn på å effektivisere oss. Vi må alle ha klart for oss at et hvert arbeide kan gjøres annerledes og på en bedre måte. Vi må vite at hver og en av oss kan bidra til at det økonomiske resultat i etaten vår kan bedres.



56/145



1.12.1955