

postnord

En viktig samhällsbärare

Års- och hållbarhetsredovisning 2020





Om års- och hållbarhetsredovisningen

Styrelsen och vd för PostNord AB (publ), organisationsnummer 556771-2640, avger härmed års- och hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2020. Års- och hållbarhetsredovisningen omfattar hela PostNord-koncernen om inte annat anges.

Förvaltningsberättelsen, som har granskats enligt vad som anges i revisionsberättelsen på sidorna 79–82, omfattar sidorna 6–37.

Den lagstadgade hållbarhetsrapporten omfattar beskrivningar av PostNords omvärld, affärsmodell, strategi och medarbetare på

sidorna 6–17, riskhantering på sidorna 26–27 och fördjupad hållbarhetsinformation på sidorna 86–97. PostNords hållbarhetsredovisning har upprättats enligt GRI Standards, nivå Core. Hållbarhetsupplýsingarna lämnas främst på sidorna 6–17, 26–27 och 86–97. Fullständig information om hållbarhetsredovisningens omfattning finns i GRI-indexet på sidorna 96–97. Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten finns på sidan 98.

Denna års- och hållbarhetsredovisning utgör även PostNords Communication on Progress till FN:s Global Compact.

Innehåll

Företagspresentation

PostNord i korthet	2
Året i korthet	3
VD-kommentar	4
Omvärld och marknad	6
Strategi	12
Affärsmodeller	16
Koncernen	18
PostNord Sverige	20
PostNord Danmark	21
PostNord Norge	22
PostNord Finland	23
PostNord Strålfors	24
Övrig affärsverksamhet	25
Risk och riskhantering	26
Bolagsstyrningsrapport	28
– Styrelse	34
– Group Leadership Team	36

Finansiella rapporter

Koncernens finansiella rapporter	38
Koncernens noter	45
Moderbolagets finansiella rapporter	71
Moderbolagets noter	73
Styrelsens och VDs underskrifter	78
Revisionsberättelse	79

Hållbarhetsinformation

Strategiska hållbarhetsmål	86
Väsentliga hållbarhetsfrågor	88
Intressenter och dialog	88
Styrning och organisation för hållbarhet	89
Tillförlitliga leveranser	89
Hållbara partnerskap	90
Engagerade medarbetare	91
Resultat	92
GRI-index	96
Bestyrkanderapport	98

Flerårsöversikt	99
------------------------	-----------

PostNord i korthet

PostNord kopplar ihop företag, myndigheter och privatpersoner. Vi möjliggör affärer, handel och kommunikation i Norden, både i städer och i glesbefolkade områden. Under 2020 levererade PostNord nära 200 miljoner paket samt 2,6 miljarder brev och andra försändelser till Nordens 28 miljoner invånare och 2 miljoner företag.

38,7
Omsättning, MDR SEK

2 421
Rörelseresultat,
EBIT, MSEK

4 151
Kassaflöde från den löpande
verksamheten, MSEK

-40%
Koldioxidutsläpp sedan 2009

>8 000
Utlämningsställen/ombud och
Collect-in-store i Norden

95%
Sammanvägd leverans-
kvalitet paket

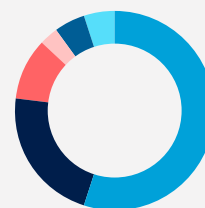
28 000
Medarbetare, FTE

198
Paket, miljoner

2,6
Brev och andra
försändelser, miljarder

PostNord bildades genom samgåendet mellan Post Danmark A/S och Posten AB 2009 och ägs till 40 procent av danska staten och till 60 procent av svenska staten. Rösterna är fördelade 50/50. Moderbolaget är ett svenskt publikt bolag med koncernhuvudkontor i Solna.

Nettoomsättning per segment 2020, procent



● Sverige, 55% ● Finland, 3%
● Danmark, 22% ● Strålfors, 5%
● Norge, 10% ● Övrig affärsverksamhet, 5%

Koncernen

	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK	38 729	38 278
Rörelseresultat, MSEK	2 421	184
Justerat rörelseresultat, MSEK	2 071	541
Periodens resultat, MSEK	1 711	-239
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	4 151	2 132
Avkastning på operativt kapital, %	18,6	1,6
Nettoskuld (inkl. pensioner och leasing), MSEK	8 064	9 454
Nettoskulsättningsgrad (inkl. pensioner och leasing), %	164	259
Nettoskuld (inkl. pensioner och exkl. leasing), MSEK	2 001	3 776
Nettoskulsättningsgrad (inkl. pensioner och exkl. leasing), %	38	102
Finansiell beredskap, MSEK	8 229	5 398
Medarbetare (FTE)	28 006	28 627



Året i korthet

God framdrift i förbättringsprogrammen, stark efterfrågan inom paketaffären och hög produktivitet gav ett väsentligt förbättrat resultat och kassaflöde.



Coronapandemin kom att prägla stora delar av 2020. PostNord upplevde bland annat mycket stor efterfrågan på hemleveranser och kontaktfria leveranser av paket.

Under årets Black Week hanterade PostNord 9,1 miljoner paket i Norden, en ökning med 31 procent jämfört med motsvarande period 2019. I samarbete med Stockholmsmässan i Älvsjö och Svenska Mässan Gothia Towers i Göteborg skapades världens största paketombud. Ett digitalt kösystem och Drive Thru-koncept bidrog till att begränsa trängsel och smittorisk under julhandeln i december.

PostNord nådde målet att minska klimatavtrycket med 40 procent jämfört med 2009 års nivå innan 2020 års slut. En ny ambition om att uppnå fossilfrihet till 2030 antogs under året.

I december förlängdes avtalet med danska staten om kompensation för merkostnader för den samhälls omfattande posttjänsten.



Under året stärktes det strategiska partnerskapet med DPDgroup, Europas största internationella nätverk för paketleveranser.

PostNord investerar i infrastruktur för att ha den terminal- och leveranskapacitet som krävs för att kostnads-effektivt växa med marknaden då e-handeln ökar. Under året togs nya och utbyggda terminaler i flera länder i bruk.

I oktober lanserades en ny varumärkesstrategi. Den syftar till att stärka varumärkesuppfattningen och spegla den utveckling som skett av service- och tjänsteerbjudandet för att bli favoritleverantören i Norden. Som ett led i detta utvecklades även PostNords visuella identitet.



Bästa resultatet någonsin

Ett mycket annorlunda år har lagts till handlingarna, som till stora delar präglats av coronavirusets utbrott och den påföljande pandemin. Samtidigt har vi som företag lyckats hantera den tuffa situationen väl. Vi har visat vår förmåga att hantera stora volym-skiften med god leverans kvalitet, samtidigt som vi har drivit våra förbättringsprogram i oförändrat högt tempo. Sammantaget ledde det till ett kraftigt förbättrat resultat.

År 2020 kom till stor del att präglas av coronapandemin som drabbade världen och som i skrivande stund fortsätter att påverka människors liv. Ingenting har varit sig riktigt likt. I likhet med många andra branscher och företag har pandemin påverkat PostNord. Trots de kraftigt förändrade förutsättningarna har vi fortsatt att sköta vårt uppdrag framgångsrikt och upprätthållit tempot i vårt omställningsprogram. Vi har levererat ett mycket starkt finansiellt resultat, uppnått vårt ambitiösa mål med en 40-procentig minskning av koldioxidutsläpp jämfört med basåret 2009 och förbättrat både varumärkesimage och kundnöjdhet.

I en tid av osäkerhet och oro har PostNords verksamhet spelat en samhällsviktig roll samtidigt som vår affär står ännu mer redo att möta framtiden.

Ett mycket starkt resultat

Totalt sett steg årets omsättning med 4 procent jämfört med föregående år och uppgick till 38 729 miljoner kronor. Fördelningen mellan våra olika affärer förändrades samtidigt kraftigt. Paketvolymerna ökade med 14 procent, medan brevvolymerna sjönk med 13 procent. Rörelseresultatet förbättrades påtagligt till följd av flera samverkande faktorer. Vårt omställningsprogram förlöpte framgångsrikt och vi visade en god förmåga att hantera en kraftigt ökad paketvolym. Vi genomförde prishöjningar och vi kompenseras av den danska staten för våra merkostnader för den samhällsomfattande posttjänsten i Danmark. Totalt uppgick rörelseresultatet till 2 421 miljoner kronor. Även avkastningen på operativt kapital förbättrades kraftigt och uppgick till 18,6 procent, väl över målnivån.

Vår strategi ligger fast. Coronapandemin har om något understrukt betydelsen av vår satsning på paketverksamheten, den fortsatta anpassningen av brevverksamheten och behovet av fortsatta investeringar i såväl tjänster som kapacitet och IT-stöd.

En hållbar affär

Under hösten nådde vi vårt mål om att minska klimatavtrycket med 40 procent i jämförelse med 2009 års nivå innan 2020 års slut. Målet, som var absolut, var ambitiöst när det sattes 2010. Att minska klimatavtrycket samtidigt som paketvolymerna har ökat med fler transportkrävande paket har varit en utmaning. Målet har nåtts genom både generella effektiviseringar och riktade insatser som exempelvis övergång till grön el, effektivt utnyttjande av tågtransporter, investering i fordon drivna av alternativa drivmedel och successiv övergång till biodrivmedel för vägtransporter. En bidragande orsak är även förändrad postreglering som minskat behovet av flygtransporter.

Nu har vi en ny och mycket ambitiös ambition om fossilfrihet till år 2030. Vi har inte en färdig plan för hur vi ska nå dit, varför det kommer att krävas både systematiskt arbete, nytänkande och samarbete med leverantörer, kunder och konsumenter.

Kraftigt ökad e-handel

E-handeln har redovisat en stark tillväxt under flera år. Coronapandemin medförde en ännu högre tillväxttakt eftersom konsumenternas beteenden förändrades till följd av restriktioner som begränsat möjligheterna att lämna hemmen. Efterfrågan på hemleveranser och andra former av paketleveranser utan mänsklig kontakt mångdubblades, samtidigt som efterfrågan i de fysiska butikerna påverkades negativt.

Storleken på vår paketaffär befinner sig nu på en nivå vi hade räknat med först om ett par år. Denna kraftiga marknadsförändring har stundtals varit mycket utmanande för oss. Leverans kvaliteten sjönk till 95 procent för 2020, jämfört med 96 procent 2019. Resultatet är förvisso under vår ambitionsnivå, men jag är nöjd med att minskningen blev förhållandevis liten mot bakgrund av de exceptionella förutsättningarna. Jag är stolt över hur snabbt våra medarbetare anpassade vårt företag till förändrade förutsättningar med smittfria hemleveranser.



”I en tid av ovisshet och oro har PostNords verksamhet spelat en samhällsviktig roll samtidigt som vår affär står ännu mer redo att möta framtiden.”

God utveckling för våra övriga verksamheter

Digitaliseringen påverkar även marknaden för tryckt material, vilket är en strukturell utmaning för PostNord Strålfors. Initiativen med att effektivisera den fysiska distributionen, säkerställa löpande låga administrationskostnader, och öka andelen digitala tjänster är därför avgörande. Arbetet har under året varit framgångsrikt och verksamheten levererade fortsatt gott resultat.

Direct Link, vårt helägda bolag för internationell distribution av brev och lätta paket, genomförde en lyckad omställning och resultatet förbättrades avsevärt.

Vi levererar på samhällsuppdragen

Många medborgare och företag i Norden är beroende av våra leveranser och att vi lever upp till det svenska och danska samhällsuppdraget. Det blev extra tydligt under 2020. Jag är mycket stolt över vad vår verksamhet åstadkommit och den goda kvalitet vi lyckats upprätthålla trots utmanande omständigheter. Jag vill rikta ett stort tack till alla våra fantastiska medarbetare som står stadigt fast vid att leverera på vårt kundlöfte och gör vardagen enklare för Nordens invånare.

Annemarie Gardshol
VD och koncernchef

Viktigt med en brevaaffär som är långsiktig ekonomiskt hållbar

Det skickas allt färre brev i samhället. Anledningen är den i samhället pågående digitaliseringen och det är rimligt att anta att nedgången fortsätter även under kommande år.

Leveranskvaliteten var överlag mycket god och långt över lagkraven i Sverige och Danmark. Vi är stolta över det samhällsuppdrag vi har för de landsomfattande brevtjänsterna i Sverige och Danmark. Samtidigt innebär de snabbt sjunkande volymerna en utmaning eftersom verksamheten karakteriseras av höga fasta kostnader. För att hantera detta har vi bland annat förändrat våra arbets sätt, reducerat personalstyrkan, höjt portot och genomfört tester av varannandagsutdelning. Utöver det vi kan göra själva, är regulatoriska förändringar nödvändiga för att långsiktigt säkra en finansiellt hållbar brevaaffär.

Det är därför mycket glädjande att viktiga framsteg gjorts under året. I Danmark erhöll vi 314 miljoner kronor som kompensation för de merkostnader vi hade 2020 för postbefordran. I Sverige tillsatte regeringen under året en utredning som bland annat ska se över vilka tjänster som bör ingå i en samhällsomfattande posttjänst och hur dessa ska finansieras.

Omvärld och marknad

Samtidigt som en starkt växande paketmarknad drivet av e-handel har vuxit fram har digitaliseringen utmanat PostNords affärsmodell inom brev. Under 2020 har tre faktorer haft särskilt stor påverkan på vår externa miljö: coronapandemin, digitalisering och hållbarhet.

Coronapandemin stärker befintliga trender

Coronapandemin stärkte befintliga trender; ökande e-handel samt konsumentkrav rörande bekvämlighet och enkelhet. Inom paketaffären ledde konsumenternas ökade e-handlande till en kraftigt växande marknad. Marknaden har haft en stark tillväxt under flera år, men tillväxten 2020 var utan motstycke. Som ett led i att minska smittspridningen har konsumenter i stor utsträckning undvikit traditionell handel. Detta ledde till att behovet av gods- och paketleveranser till fysiska butiker minskade betydligt. De förändrade preferenserna

I nästan 400 hundra år har vi levererat meddelanden och varor från och till företag, institutioner och människor. Vi gör vardagen enklare genom att tillhandahålla paket- och logistiktjänster, samt distribuera postförsändelser som del av samhällsuppdraget i Sverige och Danmark.

märktes också i konsumenternas val av leveranspunkter – hemleveranser utan fysisk kontakt blev ny standard. Många last mile-operatörer, inklusive PostNord, implementerade snabbt infektionssäkra sätt att leverera paket på. Redan tidigt under pandemin minskade många företag sina marknadsföringsbudgetar som del av kostnadsbesparingar för att hantera en förväntad ekonomisk lågkonjunktur. Vårt reklamerbjudande påverkades negativt som en konsekvens av att företagets kundkommunikation minskade.

Digitalisering

Digitaliseringen innebär att vi har två direkt motsatta marknadstrender att förhålla oss till: samtidigt som paketvolymerna ökar skickas allt färre fysiska brev. Mellan 2010 och 2020 minskade brevvolumerna i Sverige med 49 procent och i Danmark med hela

Coronapandemins påverkan

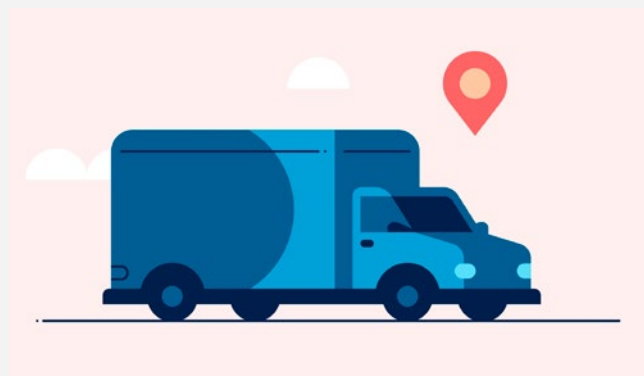
Coronapandemins mycket snabba utbredning förändrade tillvaron från mitten av mars och kom att till stora delar prägla resten av verksamhetsåret 2020. Precis som våra kunder och resten av branschen utmanades vi av stängda gränser, brist i transportkapacitet, tidvis förhöjd sjukfrånvaro och kraftigt förändrat kundbeteende.

Varken kundförluster eller osäkra fordringar förändrades nämnvärt sedan pandemins utbrott i mars, men vi bedömer fortfarande att detta kan vara en risk då de statliga stödåtgärderna trappas av. Vidare prövades PostNords egen leveransförmåga då rådande osäkerhet gjorde det mycket svårt att prognostisera och kapacitetsplanera. Dessutom ökade efterfrågan på paketleveranser till konsumenter mycket kraftigt. Det var därför av särskilt stor vikt att:

- **Ta ansvar.** Samhällsuppdraget värnades. Många är beroende av att vi levererar våra tjänster och i en extraordinär situation som denna blir beroendet särskilt stort. Det var därför viktigt att upprätthålla god leveransförmåga och -kvalitet, även under förändrade förutsättningar. Vi ansträngde oss hårt för att säkerställa trygga leveranser för kunder och mottagare, alltid med omtanke om våra medarbetare.
- **Säkerställa finansiell beredskap.** Vi såg över kostnader, investeringsplaner och finansieringsmöjligheter för att möta den ökade osäkerheten som pandemin förde med sig.
- **Se bortom pandemin.** Det krävs kloka avväganden för att stå väl rustad efter pandemin. Kundbeteenden som förändrats under pandemin kommer inte med nödvändighet återgå till hur de såg ut innan utbrottet.

I mars ökade sjukfrånvaron inom samtliga delar av verksamheten till följd av pandemin och uppgick till 8,7 (5,8) procent. Sjukfrånvaron återgick successivt till mer normala nivåer under sommaren och hösten. PostNord erhöll 142 miljoner kronor i statliga ersättningar, varav 127 miljoner kronor i Sverige, 12,5 miljoner kronor i Danmark och 2,5 miljoner kronor i Finland. Ersättningarna avsåg framförallt förhöjd sjukfrånvaro, direkt relaterade till coronapandemin.

En översyn av kommande investeringsbehov genomfördes och flera investeringar sköts på framtiden. Den 1 juni utökades koncernens bekräftade kreditfaciliteter (revolving credit facilities) från 2 000 till 3 000 miljoner kronor för att stärka den finansiella beredskapen. Till följd av koncernens starka kassaflöde under sommaren och hösten beslutades under november att faciliteterna skulle reduceras till de ursprungliga 2 000 miljoner kronorna. De bekräftade faciliteterna var vid årets slut outnyttjade. En klar majoritet av vår administrativa personal har arbetat hemifrån och fysiska möten har ersatts med digitala.



78 procent. Under samma period har paketvolymerna nära nog fördubblats i Norden. Eftersom de olika typerna av försändelser kräver delvis olika sorterings teknologier och hantering måste vår produktion ställas om för att PostNord ska kunna växa med marknaden. Mot bakgrund av denna utveckling omstrukturerar och optimerar vi verksamheten. Syftet är att få ut mer av existerande terminaler och nätverk. Samtidigt investerar vi i ny infrastruktur.

Hållbarhet

PostNord har höga ambitioner inom hållbarhet. Med ökat tryck från lagstiftning och omvärldsförväntningar krävs fortsatt tydlig inriktning mot hållbarhet. För vår del märks förändringarna främst inom klimatområdet, genom efterfrågan från både konsumenter och företagskunder, vilka i allt högre grad efterfrågar ökad klimatprestanda och fossilfria eller utsläppsfria leveranser. Klimatanpassning står också högt på PostNords och de statliga ägarnas agenda, inte minst till följd av omfattningen av vår verksamhet (PostNords egna och upphandlade transporttjänster släpper ut cirka 300 000 ton koldioxid årligen). Läs mer på sidan 92. Mot slutet av 2020 nådde vi det uppsatta målet att minska koldioxidutsläppen med 40 procent i absoluta tal jämfört med basåret 2009. Med målet uppfyllt har vi antagit en ny ambition: att leda branschens omställning mot en koldioxidsnål ekonomi, med sikte på att göra verksamheten fossilfri fram till år 2030.

Transport- och logistikbranschen är hårt konkurrensutsatt med en stark prispress från både kunder och konsumenter. Samtidigt gör växande e-handel att mängden transporterat gods och paket stadigast ökar. Detta riskerar att påverka arbetsvillkoren negativt. För oss är goda arbetsvillkor en självklarhet. Storleken innebär en viss påverkansmöjlighet på resten av värdekedjan. För att klara utmaningarna som vi står inför, stärka vårt bolag och bidra till en valfungerande logistikmarknad är det av yttersta vikt att människorna i PostNord och vår värdekedja är trygga och säkra på jobbet. Här ingår att samarbeta med leverantörer och andra partners samt att vara en inkluderande arbetsgivare som välkomnar varje person som vill bidra till PostNords omställning. Läs mer på sidorna 86–95.

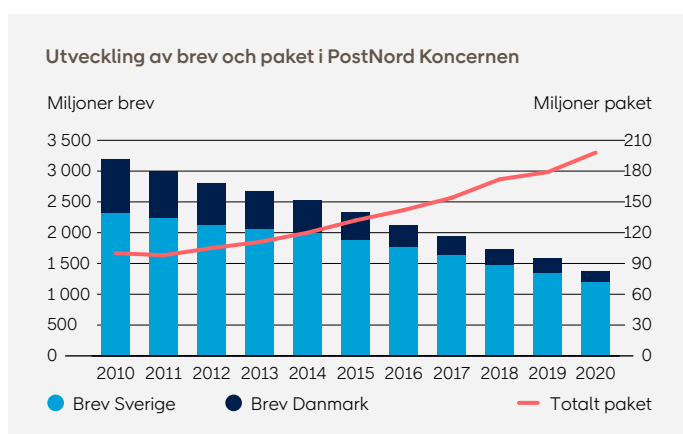


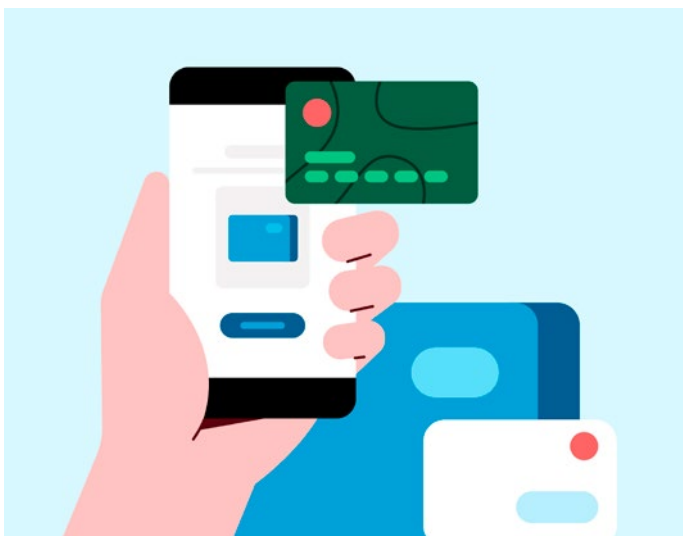
Logistikmarknader

Vår kärnmarknad inom logistik är e-handlade paket och leveranser mellan företag. Utöver det erbjuder vi transporter av skrymmande eller ömtåligt gods samt transport på pall till mottagande företag och privatpersoner. Under året stärkte PostNord det strategiska partnerskapet med DPDgroup, Europas största internationella nätverk för paketleveranser. PostNord är marknadsledare i Norden inom tredjepartslogistik, där vi erbjuder företag att utlokalisera lager och tillhörande tjänster för att optimera sitt lager och sin leveranskedja.

Marknadsutveckling

Global tillväxt och växande internationell handel ökar behovet av logistiktjänster. Europa är Nordens viktigaste handelspartner samtidigt som handeln mellan de nordiska länderna står för en betydande del av all handel i Norden. Det gör att efterfrågan på kompletta och gränsöverskridande lösningar för Norden växer. E-handeln fortsätter att öka eftersom konsumenterna i allt större utsträckning handlar varor online istället för i fysiska butiker. Coronapandemin gjorde att antalet e-handelskonsumenter ökade på alla nordiska marknader, inklusive äldre personer som inte e-handlat tidigare. Antalet varukategorier som köps online ökade också. En del av de transporter som tidigare gick till fysiska butiker går nu direkt till upphämtningsställen eller människors hem. De e-handelsdrivna marknaderna förväntas fortsätta växa på bekostnad av den fysiska butikshandeln. Övriga affärssegment förväntas växa blygsammare än e-handeln. Efterfrågan på logistiktjänster från tredje part väntas också öka i takt med att e-handeln fortsätter att växa.





Konkurrenssituation

Logistikmarknaden kännetecknas av hård konkurrens och prispress. Tidigare var konkurrensen på den nordiska marknaden i stort sett begränsad till traditionella globala och nationella logistikaktörer som DHL, DB Schenker, Bring, GLS och Posti samt mindre lokala aktörer inom olika logistiksegment. Nu växer ett konkurrenslandskap fram med nya allianser och partnerskap. Nya aktörer etablerar sig och expanderar inom konsumentrelaterade områden som exempelvis marknadsplatser, betalningslösningar och nischade logistik- och budtjänster. De nya aktörernas affärsmodeller bygger på erbjudanden för delar av eller hela leveranskedjan samt på att sälja och använda information som delas mellan avsändare, distributör och mottagare.

Numera kan konsumenterna själva välja mellan flera leveransalternativ och distributörer när de e-handlar. Att konsumenten, och inte som tidigare e-handelsbolaget, gör valet har skapat konkurrens inom ett nytt område. Alternativet som presenteras bestäms av algoritmer baserat på geografi och de priser som olika operatörer har erbjudit e-handelsföretaget. Transportföretaget med den bästa konsumentupplevelsen, högsta bekvämlighetsnivån och starkaste varumärkespositionen gynnas och vinner i förlängningen marknadsandelar.

Kunder och konsumenter

PostNord är marknadsledare och erbjuder ett brett utbud av tjänster. Erfarenheten säger oss att större kunder värdesätter ett brett tjänsteutbud både inom business-to-business och business-to-consumer. E-handelsföretagen söker partners för att hantera sina lager- och leveranskedjor och komma närmare konsumenterna. Klimateffektiva lösningar efterfrågas i allt större utsträckning. Många e-handlare har ännu inte tagit till sig att en del konsumenter är villiga att betala mer för klimatsmarta leveranser. Betalningsviljan varierar dock; i Sverige och Finland är konsumenterna mer benägna att betala för klimatsmarta leveranser än i Danmark och Norge.

För konsumenterna blir bekvämlighet allt viktigare och för vissa är det till och med viktigare än pris. Samtidigt förväntar sig många gratis leveranser och returer. Efterfrågan på hemleveranser har ökat dramatiskt eftersom många vill undvika offentliga miljöer under coronapandemin. Dessutom vill många konsumenter att leveransen sker utan fysisk kontakt med den som distribuerar. Leverans på dagtid har också blivit vanligare då många är hemma mer än före coronautbrottet. En generell trend är att konsumenterna i allt högre utsträckning vill få information om exakt när deras leverans kommer att ske.

”Efterfrågan på hemleveranser har ökat dramatiskt eftersom många vill undvika offentliga miljöer under coronapandemin.”

Position

Tack vare ett heltäckande distributionsnät, egna och partners fordonsparker i Norden samt internationella samarbeten har PostNord en ledande position på den nordiska logistikmarknaden. Vi drar nytta av skalfördelar, då olika typer av försändelser kan hanteras tillsammans. PostNords position stärks ytterligare genom investeringar – vi satsar på att utveckla konsumenterbjudandet, på kärnätverket och på våra digitala tillgångar.

Totalt har PostNord över 8 000 utlämningsställen i Norden. Antalet paketboxar lokaliserade nära människors hem i Norden växer kraftigt. Denna utbredda närvaro, tillsammans med ett gediget kunnande, gör att många ledande e-handlare i Norden väljer PostNord som partner. Det borgar för goda möjligheter till framtida tillväxt.

Digital- och fysisk kommunikationsmarknad

Som utsedd operatör för det postala samhällsuppdraget i Danmark och Sverige erbjuder vi kommunikationstjänster till konsumenter samt företag. Kommunikationstjänsterna är främst administrativ kommunikation som fakturor, tidnings- och tidskriftsdistribution samt marknadsföringsmaterial såsom broschyrer och kampanj-erbjudanden. PostNord Strålfors verkar på marknaden för digital kommunikation och gör det möjligt för företag att automatisera hanteringen av information och kommunikation via digitala plattformar. I tillägg erbjuder Strålfors print- och kuverteringslösningar för fysisk kommunikation.

Marknadsutveckling

Kommunikationsmönstren fortsätter att förändras – digitaliseringen tilltar och det skickas allt färre fysiska brev. Coronapandemin har till viss del stärkt den trenden. I Sverige är kommunikationen i hög utsträckning digitaliserad. I Danmark är utvecklingen ännu starkare,



huvudsakligen till följd av lagkrav om digital kommunikation till och från den offentliga sektorn. Överlag har reklam inte digitaliserats på samma sätt som administrativ kommunikation. Många studier visar att fysiskt reklammaterial står sig väl i konkurrensen från den digitala kommunikation som ständigt pockar på konsumenternas uppmärksamhet. Detta förväntas dock förändras i takt med att digitaliseringen slår igenom på fler områden.

Postreglering

Vi sätter en ära i att utföra det viktiga uppdraget att leverera en samhällsomfattande posttjänst till alla privatpersoner och företag i Sverige och Danmark. Postmarknaderna i Sverige och Danmark regleras i hög grad av lagar och andra regler för att säkerställa kommunikationstjänster på en viss nivå till allmänheten. Den servicenivå som regleringen kräver ligger till grund för hur en fast infrastruktur av medarbetare, fordon och transportnät dimensioneras, oavsett hur många försändelser som ska distribueras. Färre försändelser i en fast infrastruktur leder till högre kostnader per försändelse. Den stora nedgången i antalet brev sedan millennieskiftet sätter därmed stark press på den ekonomiska bärkraften i samhällsuppdraget. För att affären ska vara finansiellt hållbar krävs att förutsättningarna anpassas i takt med att brevvolymer går ner. Nuvarande lagar och förordningar har sitt ursprung i det första EU-direktivet från 1997, det vill säga innan digitaliseringens genomslag.

Regleringen på postmarknaderna har förändrats de senaste åren, men inte i den utsträckning som krävs för att uppnå ekonomisk hållbarhet. Därför har PostNord under de senaste åren omstrukturerat och effektiviserat verksamheten för att reducera kostnaderna i takt med att intäkterna sjunkit. Vi har betonat allvaret i situationen i våra löpande dialoger med folkvalda, ägare, tillsynsmyndigheter och samhället i stort. Detta har resulterat i flera regulatoriska förändringar. I Danmark har PostNord erhållit ekonomisk ersättning för de merkostnader som samhällsuppdraget innebär och politiska förhandlingar pågår för att avgöra hur det framtida samhällsuppdraget ska se ut och finansieras. I väntan på detta förlängdes det nuvarande tillfälliga avtalet med den danska staten om ekonomisk kompensation fram till september 2021.

I Sverige avser PostNord att införa utdelning av post varannan dag i syfte att minska kostnaderna och sträva mot en finansiellt hållbar brevaaffär. Det krävs emellertid förändringar av postregleringen i Sverige i närtid för att begränsa risken för förluster inom postverksamheten. En önskvärd förändring är lättnader i servicekravet i postförordningen. Hösten 2020 tillsatte regeringen en utredning för att bland annat bedöma omfattningen av framtidens samhällsuppdrag samt behovet av och mekanismen för finansiering. Vi ser fram emot att ta del av utredningen som ska vara klar senast i början av 2023. Flera frågor är viktiga vid en översyn av systemet, framförallt hur ofta brev ska delas ut, hur lång tid det får ta för ett brev att komma fram, hur mycket porto ska kosta och hur samhällsomfattande posttjänster ska finansieras.

Förändring brevvolymer Sverige

Alla brev år 2020, sedan år 2019	-12%
Alla brev sedan år 2010	-49%

Danmark

Alla brev år 2020, sedan år 2019	-19%
Alla brev sedan år 2010	-78%

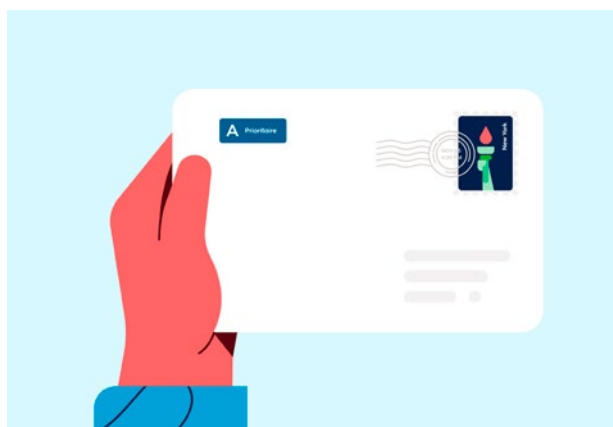
Förändring paketvolymer Koncernen

Paket år 2020, sedan år 2019	14%
Paket sedan år 2010	98%

E-handeln i coronapandemin* Andel som uppger att de e-handlar oftare till följd av coronapandemin

Sverige	26%
Danmark	19%
Norge	22%
Finland	25%

*Källa: E-handel i Europa 2020.



Leveransfrekvens: Sverige är det enda landet i Norden där post delas ut till varje postlåda varje vardag. Justering av leveransfrekvensen skulle i allmänhet inte påverka företag och privatpersoner väsentligt. Däremot skulle lägre utdelningsfrekvens kraftigt minska risken för en finansiellt ohållbar posttjänst på kort sikt. Post- och telestyrelsen (PTS) i Sverige, liksom våra egna undersökningar, visar konsekvent att behovet att skicka och ta emot fysiska brev varje dag är relativt litet bland privatpersoner. Mycket frekventa brevleveranser är därmed inte prioriterat av avsändare och mottagare.

Givet Sveriges mål att vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter samt människors ökade användning av e-post och säkra digitala brevlådor, minskar de fysiska breven ständigt i betydelse. Förutsägbarhet är viktigare än att brev levereras varje vardag.

Hösten 2020 genomförde vi test att dela ut post varannan dag i Kävlings och delar av Lund. Samtidigt genomförde vi en undersökning för att se hur förändringen togs emot. Drygt 90 procent av respondenterna var medvetna om förändringen, nästan 90 procent förstod varför den gjordes och 70 procent tyckte att varannandagsutdelning var okej. PostNord kommer successivt att införa varannandagsutdelning av post i Sverige, med start i början av 2021.

Leveranstid och kvalitetskrav: I takt med fortsatt fallande brevvolymer och portointäkter är det viktigt att den postala regleringen kontinuerligt anpassas efter samhällets behov. Enligt den svenska postförordningen ska 95 procent av inrikes skickad post nå mottagaren inom två dagar. Ett kvalitetskrav om att 85 procent av posten ska levereras inom två dagar skulle minska såväl kostnader som koldioxidutsläpp och fortfarande vara i linje med samhällets förväntningar i stort. Samtidigt skulle en sådan förändring vara viktig för möjligheterna att tillhandahålla samhällsuppdraget på kort sikt. I Danmark är kravet att 93 procent av inrikes skickad post ska nå mottagaren inom fem vardagar. Det är ett rimligt kvalitetskrav mot

bakgrund av distributionsmodellen med postutdelning en gång i veckan till det enskilda hushållet

Prissättning: När brevvolymer minskar ökar kostnaden per hantelat brev. Under 2019 ändrade svenska regeringen formeln för beräkning av pristaket, vilket gjorde att priset kunde justeras i takt med minskade volymer. Detta var en rimlig förändring, eftersom portokostnaden för de flesta hushåll är försumbar. Uppemot tre fjärdedelar av befolkningen spenderar mindre än 200 kronor per person och år på porto. Den 1 januari 2021 höjdes portot på enstaka brev från 11 till 12 kronor i Sverige. Portot i Danmark höjdes till 11 danska kronor från den 1 januari 2021, att jämföra med 10 danska kronor under 2020. Höjningarna är avvägda för att möta de sjunkande intäkterna som den minskande brevvolymer för med sig utan att ytterligare accelerera volymnedgången.

Finansiering av samhällsomfattande posttjänster: Stadigt vikande brevvolymer sänker intäkterna och pressar lönsamheten. Detta medför svåra men oundvikliga avvägningar mellan servicenivå, kostnad för användare och statens kostnad. Utvecklingen går fort och finansiellt stöd kommer att bli nödvändigt för att säkra den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige. Ytterligare regulatoriska lättnader kommer att bli viktiga för att begränsa behovet av kommande finansiellt stöd. I Danmark har PostNord blivit kompenserat av staten och vi kommer behöva stödet även framöver. Bedömningen kvarstår dock att ersättningen under 2020 inte uppvägde de kostnader vi hade i Danmark för posttjänsten.

Konkurrenssituation

PostNord står som enda aktör för den samhällsomfattande posttjänsten i Danmark och Sverige. Samtidigt råder hård konkurrens på delar av marknaden, framförallt i tätbefolkade områden. Huvudsakliga konkurrenter är Citymail och Svensk Direktreklam i Sverige och Bladekompaniet i Danmark. Några konkurrenter har minskat sina utdelningsområden och sänkt servicenivåerna på grund av svårigheterna att generera vinst under rådande marknadsförhållanden. I många glesbygdsområden är PostNord den enda postoperatören som finns att tillgå – ett tydligt tecken på hur svårt det är att nå lönsamhet utanför tätorterna.

Kunder och konsumenter

De viktigaste kunderna är fortfarande stora offentliga institutioner, energiföretag och finansinstitut. Privata konsumenter som skickar brev, julkort och vykort utgör en mindre del av volymerna. Den snabba digitaliseringen gör att brevvolymer från stora kunder fortsätter att minska.

Position

PostNord är huvudleverantör av fysiska kommunikationstjänster i Sverige och Danmark. Verksamheten fortsätter att anpassas efter de fallande brevvolymer. Parallellt med detta utvecklas nya tjänster, både kombinationer av fysisk och digital kommunikation samt helt digitala tjänster.





Strategi för att vara bäst på paket och säkerställa en hållbar brevaffär

Marknaderna för e-handel, paket och kommunikation förändras drastiskt. Det innebär både möjligheter och utmaningar. Under året fortsatte implementeringen av den mer fokuserade strategiska inriktningen. Arbetet inom omställningsprogrammet var framgångsrikt.

Vår strategiska inriktning innebär tydligt fokus på kärnaffären; paket och brev. I takt med att kundernas behov förändras och konkurrensen ökar krävs högre produktivitet, bättre kostnadseffektivitet och ett starkare varumärke för att säkra framgång.

Inom PostNord pågår sedan flera år en förändringsresa för att anpassa företaget till minskande brevvolymer och förändrade kundbehov inom e-handel och paketsdistribution. Hela bolaget påverkas; infrastruktur, kapacitet, kunderbjudande samt medarbetare.

Samtidigt som vi kontinuerligt förbättrar erbjudandet inom e-handel och logistik genom digitala initiativ, justeras brevvärksamheten utifrån behovet av posttjänster och den servicenivå som är rimlig givet kostnaderna.

PostNords vision, syfte och strategiska mål är vägledande i vad vi gör och hur vi gör det.

Vår vision

PostNord ska vara favoritleverantören i Norden. Vi ska vara omtyckta som bolag och vi vill att konsumenter och kunder ska välja PostNord för att vi erbjuder den bästa lösningen för dem.

Vårt syfte

PostNords syfte är att göra vardagen enklare – för konsumenter, kunder och kollegor. Detta innebär till exempel att göra det möjligt för privatpersoner att få hem e-handlade varor snabbt och smidigt, att hålla koll på leveranser via PostNords app eller att snabbt och smidigt skicka hälsningar med appen Riktiga Vykort. Enkelhet är ledordet när vi utvecklar nya gränssnitt mot kunder och konsumenter. Genom eBarometern och andra publikationer bistår PostNord också med insikter och fakta om e-handel.

Att förenkla i vardagen innebär även att effektivisera interna processer och därigenom sänka kostnader.

Vår strategi

Strategin omfattar två strategiska prioriteringar och sex framgångsfaktorer som utgör grunden i arbetet inom transformationsprogrammen. Målen inom respektive del styr bolaget.

Bäst på paket

Kunder och konsumenter ställer allt högre krav på flexibilitet, hållbarhet, valfrihet och pris. De vill förenkla sin tillvaro, exempelvis genom att handla när och var de vill, från ett stort utbud och till bra priser.

Vår strategi



De vill också välja vart och hur snabbt varorna ska levereras, utan att sådant som leveranstider stör deras dag.

PostNord är ledande inom e-handel och paket. Målet är att fortsatt vara den marknadsledande aktören och att ta en kostnadsledande position inom paketedistribution. Det ska vi uppnå genom att vara på företagets unika nordiska nätverk, vidareutveckla erbjudandet och stärka relationen till konsumenterna.

Vi ska växa lönsamt och skapa värde för både kunder och konsumenter. Genom att fortsätta utveckla produktion, erbjudande och kund- och konsumentgränssnitt samt använda innovation och teknologi strävar vi efter att göra vardagen enklare.

För att förbli konkurrenskraftiga krävs även att vår verksamhet är kostnadsledande. Vi har definierat ett antal områden för att behålla vår marknadsledande position:

- Ökad harmonisering av processer mellan de nordiska länderna.
- Ökad optimering av såväl vår egen som våra partners kapacitet avseende "sista milen" i leveranskedjan.
- Förbättrad bekvämlighet och enkelhet i leveranserna genom att öka andelen leveranser till hemmet och närliggande paketboxar så att mottagarna inte behöver anpassa sig till en specifik leveranstid.
- Ökad optimering av terminalernas hanteringskapacitet och investeringar i nya anläggningar för att möta växande efterfrågan.
- Stärkta nyckelkompetenser i bolaget för att öka PostNords konkurrenskraft.

En hållbar och efterfrågestyrd brevväffär

PostNord optimerar och anpassar ständigt den fysiska brevväffären. Kombinerat med detta erbjuder vi även vissa digitala tjänster eller tjänster som kombinerar fysisk och digital kommunikation.

De fysiska posttjänsterna utmanas av sjunkande brevvolymer till följd av digitaliseringen. Trots det utgör den en effektiv och uppskattad distributionskanal för administrativ kommunikation och reklam. Att upprätthålla de nationella nätverken för brevdistribution är förenat med återinvesteringar. I takt med sjunkande brevvolymer och därmed fallande intäkter krävs på sikt prishöjningar, förändrad servicegrad och/eller nationellt stöd. Danska staten har kompenserat PostNord för de merkostnader som uppstått i den samhällsomfattande posttjänsten till följd av digitaliseringen. Bedömningen kvarstår dock att ersättningen under 2020 inte uppvägs de kostnader vi hade i Danmark för posttjänsten.

Det strategiska målet för brevverksamheten är att bedriva en finansiellt hållbar affär som anpassas efter kundernas behov, oavsett om utdelningsfrekvensen är varje dag eller en gång i veckan. Vi utför stolt vårt uppdrag för att skapa värde för kunder och mottagare av brev.



Framgångsfaktorer för vår strategi

Vi har definierat sex faktorer som kritiska för ett framgångsrikt genomförande av vår strategi:

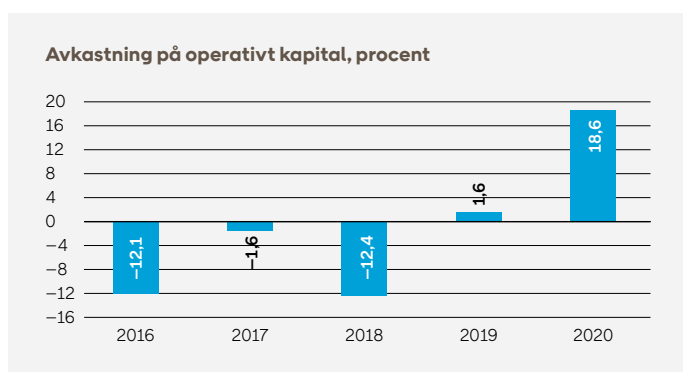
1. Varumärket PostNord. Hårt arbete pågår för att förbättra upplevelsen och bilden av PostNord. Kärnan i arbetet ligger i att förmå konsumenter och kunder att uppleva en bekvämlighet och enkelhet i att använda PostNord på egna villkor, att känna att PostNord bryr sig om kunder och konsumenter, och att man kan lita på PostNord oavsett om det gäller att breven kommer fram eller att paketen kommer i tid och till rätt plats. Om leveransen av någon anledning inte utförs som det är överenskommet, ska vi göra vårt bästa för att lösa den situation som uppstått.
2. Högt förändringstempo kräver kompetens inom förändringsledning och en kultur som stödjer ett effektivt genomförande av strategin. Därför kommer vi att fortsätta att investera i ledarskap på alla nivåer i organisationen.
3. Att ställa om verksamheten i tydligt hållbar riktning är en förutsättning för att stärka vår position på marknaden. Ambitionen är att senast 2030 utföra all verksamhet fossilfritt och med trygg och säker arbetsmiljö i hela värdekedjan.
4. Digitalisering av brevväffären, ökad konkurrens och förändrade kundbehov inom e-handel och paketedistribution ställer krav på ökad produktivitet och stort fokus på kostnadseffektivitet. Kostnadseffektiv administration och effektiva IT-lösningar ska bidra till ytterligare konkurrenskraft.
5. Tydligare fokus på kassaflöde samt uthållighet att investera i tillväxtverksamheter.
6. En strukturerad process och organisation för framdrift, rapportering och uppföljning av transformationsprogrammet.

Finansiella mål

Genom att nå de strategiska målen stärker vi PostNords finansiella ställning och resultat. Målen är långsiktiga och ska utvärderas över en period på 3–5 år. De finansiella målen fastställdes av PostNords ägare 2014.

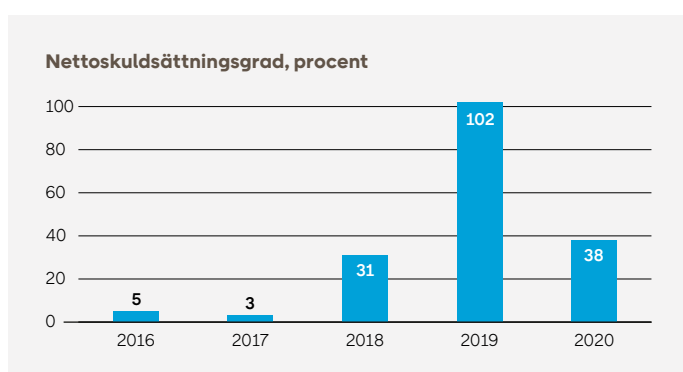
Lönsamhet

Mål: Avkastning på operativt kapital ska uppgå till 10,5 procent.
Utfall: 18,6 (1,6) procent (inklusive jämförelsestörande poster).



Kapitalstruktur

Mål: Nettoskuldsättningsgrad (inklusive pensioner och exklusive leasingskulder) ska uppgå till 10–50 procent.
Utfall: 38 (102) procent.



Utdelningspolicy

Mål: Utdelningen ska uppgå till 40–60 procent av årets resultat.
Utfall: Ingen utdelning (förslag).

Hållbarhetsmål

En tydlig hållbarhetsagenda som integrerad del av koncernstrategin är en förutsättning för att bli bäst inom e-handel och paketdistribution samt för att bedriva en hållbar och efterfrågestyrd brevväffär. De redovisade koncernmålen gällde fram till och med 2020.

Klimat

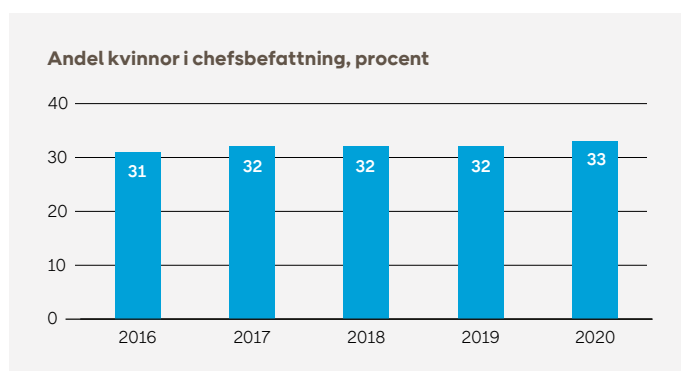
PostNords huvudsakliga miljöbelastning är påverkan på klimatet. Vi ska ställa om verksamheten för att bibehålla vår konkurrenskraft i en koldioxidsnål ekonomi. Klimatmålet, som är absolut, är godkänt av initiativet Science Based Targets. Godkännandet visar att målet är i linje med det som krävs för FN:s mål att jordens uppvärmning ska hålla sig väl under två grader.

Mål: Fram till 2020 var målet att minska utsläppen med 40 procent i absoluta termer jämfört med 2009.
Utfall: 40 (36) procent.

Jämställdhet

PostNord ska ta tillvara hela potentialen på arbetsmarknaden. PostNord och den bransch vi verkar i, har traditionellt sysselsatt betydligt fler män än kvinnor. Vår medarbetarkår består idag av cirka två tredjedelar män och ambitionen är att jämna ut könsfördelningen.

Mål: Minst 40 procent av PostNords chefer och ledare ska vara av det underrepresenterade könet.
Utfall: 33 (32) procent.



Leverantörer

Vi köper varor och tjänster framförallt inom kategorierna transporter, drivmedel, bemanning och IT. Vår framgång bygger på långsiktig och hållbart samarbete med våra leverantörer, att vi erbjuder rätt förutsättningar för att följa våra krav samt att vi följer upp att kraven efterlevs. Uppföljningen görs med självutvärderingar och platsrevisioner hos valda leverantörer.

Mål: 80 procent av signifikanta leverantörer accepterar och efterlever PostNords uppförandekod för leverantörer (leverantörskoden).

Utfall: 80 (74) procent.

Läs om våra insatser på sidorna 86 och 87 med resultat avseende klimat, jämställdhet samt leverantörer på sidorna 92 och 93.

Hållbarhetsagenda från 2021

Eftersom PostNord är ett bolag med statligt ägande och med samhällsviktigt uppdrag har vi särskilt ansvar att bidra till en hållbar utveckling. Från och med 2021 kommer vi att ytterligare öka takten i vårt arbete, bland annat genom att tydligare adressera PostNords ansvar för att främja trygga och säkra arbetsvillkor i hela värdekedjan. Vår ambition om fossilfrihet till 2030 omfattar inte bara PostNords egna fordon utan även alla transporter som utförs av underleverantörer för vår räkning. Genom att sätta en tydlig ambition att vara fossilfria tar vi fortsatt ansvar för de nationella och globala klimatmålen. Vi vet att det kommer att krävas både systematiskt arbete, nytänkande och innovation för att nå hela vägen. För att lyckas behöver vi även öka samarbetet med leverantörer, kunder och konsumenterna.



Affärsmodeller

PostNords erbjudande och affär bygger på ett unikt distributionsnät, solid erfarenhet samt expertis inom kommunikation, e-handel och logistik. Med höga ambitioner inom klimatområdet bidrar vi till att ställa om vår bransch mot fossilfrihet.

Värde för samhället

PostNord kopplar ihop företag, myndigheter och privatpersoner. Vi möjliggör affärer, handel och kommunikation i Norden, både i städer och i mer glesbefolkade områden. Under 2020 levererade vi nära 200 miljoner paket och nästan 1,5 miljarder brev och andra försändelser till Nordens 28 miljoner invånare och 2 miljoner företag. De resultat och värden som PostNord skapar gynnar långt fler än ägare, kunder och mottagare. Vi bidrar till flera av FN:s globala mål för hållbar utveckling, i synnerhet målen för hållbara städer och samhällen; hållbar industri, innovationer och infrastruktur samt anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt.

PostNords stegvisa övergång till fossilfria transporter har också stor betydelse. Under 2020 nådde vi målet om 40 procent lägre utsläpp än 2009, och till 2030 är ambitionen att bli helt fossilfri.

Affärsmodell och verksamheter

PostNord har många verksamheter med olika erbjudanden till, från och inom Norden. Här ingår bland annat:

- logistikverksamheten som omfattar distribution av paket, pall och styckegods samt tyngre gods
- säkerställa den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark
- tredjepartslogistik, TPL, för att optimera lager och logistikkedjan åt tredje part
- omni-kanallösningar för fysisk och digital kommunikation åt företag, genom PostNord Strålfors.



Kunderna utgörs av konsumenter, företag och myndigheter i primärt Norden. PostNord är marknadsledande inom kärnområdena paket och brev. Vår storskaliga verksamhet med ett väl utbyggt distributionsnät möjliggör en affärsmodell som tar tillvara på skalfördelar och synergier. Våra mångåriga internationella relationer möjliggör effektiv distribution till och från Norden.

Organisationen är uppdelad i segmenten Sverige, Danmark, Norge, Finland och Strålfors, där respektive segment har två huvudsakliga affärsområden: Communication Services och eCommerce & Logistics. Tredjepartslogistiken sorterar styrningsmässigt under eCommerce & Logistics.

Målet är att fortsätta vara marknadsledande inom paket, med lösningar som är hållbara och kostnadseffektiva, samt adresserar kundens och konsumentens krav på bekvämlighet. Inom brevverksamheten eftersträvar vi en hållbar, efterfrågestyrd brevaffär som skapar värde för medborgare, företag och offentlig verksamhet.

Logistikverksamheten

Kärnan i PostNords logistikverksamhet utgörs av paket som går att sortera maskinellt på våra terminaler. Denna verksamhet stöds av andra logistik tjänster som efterfrågas av kunderna och som är ekonomiskt lönsamma. De primära kunderna utgörs av e-handlare som önskar transportera varor, direkt eller via återförsäljare, till konsumenter.

Genom vårt erbjudande eftersträvar vi att göra livet enklare för kunder och konsumenter. Konsumentens bekvämlighet är centralt. Vi har ett unikt distributionsnätverk i Norden, både i stad och glesbygd. Nätverket inkluderar terminaler, fordon, partners med transportkapacitet, samt fler än 8 000 utlämningsställen/ombud.

Den operativa modellen utgörs av en kombination av egna och upphandlade förare och fordon samt sortering av paket i egna terminaler. Vi ökar flexibiliteten och nyttjandegraden genom optimerad användning av egna, partners och underleverantörers medarbetare och fordon.

Tyngre gods transporteras vanligen direkt från en upphämtningsplats till en avlämningsplats, det vill säga utan att passera en terminal. Den operativa modellen bygger i högre grad på upphandlad transportkapacitet, till skillnad mot våra övriga verksamheter.

IT-system och andra stödsystem som är strategiskt eller konkurrensmässigt viktiga att ha full kontroll över är särskilt utformade för PostNord. Verksamhetsstöd och teknologi som inte bedöms ge konkurrensfördelar upphandlas däremot i möjligaste mån externt.

Paketverksamheten koordineras och styrs till viss del på nordisk nivå, om än med vissa anpassningar för specifika behov på respektive geografisk marknad. Detta bidrar till intern kostnadseffektivitet samt förenklar för kunder med verksamhet i flera nordiska länder.

Brevverksamheten

Kärnan i PostNords brevverksamhet utgörs av de samhällsuppdrag (Universal Service Obligation, USO) som vi tilldelats i Sverige och Danmark. PostNords erbjudande och agerande på postmarknaderna i Sverige och Danmark styrs i hög grad av lagstiftning och annan reglering.



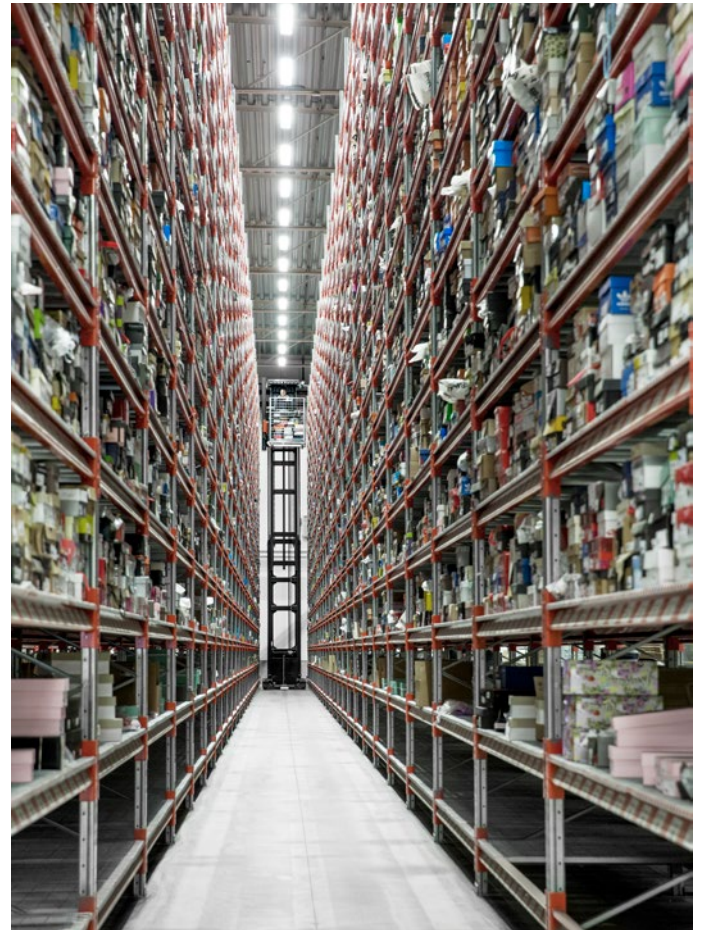
Kunderna utgörs av privatpersoner, företag och myndigheter. Erbjudandet består dels av administrativ kommunikation som fakturor, avtal och läkarkallelser, och dels av marknadskommunikation som reklamblad (oadresserad reklam), gratistidningar och riktad reklam (adresserad reklam). Vi delar även ut dagstidningar. Delar av erbjudandet är reglerat i postförordningen, exempelvis hur lång tid det får ta för ett brev att nå mottagaren. Vi erbjuder även tjänster med snabbare leverans än de krav som vi är bundna av som tillhandahållare av samhällsuppdraget.

Den operativa modellen bygger på ett omfattande finmaskigt nätverk i Sverige och Danmark. Det ger god tillgång till posttjänsterna och gör det möjligt att nå varje medborgare och organisation. Fordon, förare, sorteringsterminaler och knutpunkter för uppsamling och distribution är till största delen våra egna. Eftersom marknaderna och lagstiftningen för verksamheterna skiljer sig väsentligt mellan Danmark och Sverige styrs brevverksamheterna lokalt i respektive land.

Tredjepartslogistiken

Tredjepartslogistikens verksamhet består huvudsakligen av lagring, transporter till och från lagret, tullhantering, plockning av ordrar och distribution. Kunderna utgörs av nordiska företag med lager- och transportbehov. Erbjudandet innefattar optimering av kundens transport- och logistikkostnader samt tillhandahållande av andra mervärdetjänster.

Den operativa modellen bygger på egna och hyrda lagerfastigheter. Transporter upphandlas utifrån kundens specifika behov. Både vår egen logistikverksamhet och externa transportörer beaktas i dessa upphandlingar.



PostNord Strålfors

Inom PostNord Strålfors bygger vi verksamheten runt printning och kuvertering av fysiska försändelser som exempelvis fakturor. Därutöver har vi en digital infrastruktur för scanning, hantering och distribution av digitala försändelser i olika kanaler, det vill säga input och output management i omni-kanal, omfattande exempelvis bankfaktura, mail och digitala brevlådor. Kunderna utgörs av nordiska företag.

Den operativa modellen består av egna maskiner för print och kuvertering samt en egenutvecklad IT-infrastruktur för input och output management.

PostNord Strålfors är ett eget segment i PostNords operativa styrning, och har till stor del egen administration.

Koncernen

Resultatet förbättrades trots kraftigt förändrade förutsättningar till följd av coronapandemin. Omställningsprogrammet levererade väl och prishöjningar genomfördes. Pandemin medförde påtagligt ökad e-handel vilket i sin tur resulterade i rekordhöga paketvolymerna, medan brevvolymerna fortsatte att sjunka till följd av digitaliseringen.

Resultat, MSEK ¹⁾	2020	2019
Nettoomsättning	38 729	38 278
varav <i>Communication Services</i>	14 673	15 680
varav <i>eCommerce & Logistics</i>	24 073	22 597
Rörelseresultat (EBIT)	2 421	184
Rörelsemarginal, %	6,3	0,5
Jämförelsestörande poster, netto	351	-357
Justerat rörelseresultat (justerad EBIT)	2 071	541
Justerad rörelsemarginal, %	5,3	1,4
Resultat före skatt	2 153	-111
Årets resultat	1 711	-239
Resultat per aktie, SEK	0,85	-0,12
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 151	2 132

¹⁾ För definitioner se Not 32 sid 64.

Nettoskuld, MSEK	31 dec	
	2020	2019
Räntebärande skulder	10 267	9 550
Pensioner och sjukpensionsplaner	4 318	3 500
Lång- och kortfristiga placeringar	-292	-198
Likvida medel	-6 229	-3 398
Nettoskuld inkl. pensioner och leasingskuld	8 064	9 454
Nettoskuldsättningsgrad inkl. pensioner och leasingskuld	164%	259%
Nettoskuld inkl. pensioner och exkl. leasingskuld	2 001	3 776
Nettoskuldsättningsgrad inkl. pensioner och exkl. leasingskuld	38%	102%

Nettoomsättning och resultat

Nettoomsättningen ökade med 3,7 procent, exklusive förvärv, avyttringar och valutakurseffekter. På grund av digitalisering av meddelandeflöden minskade brevvolymerna med total 13 procent, varav 19 procent i Danmark och 12 procent i Sverige. Koncernens paketvolymerna ökade med 14 procent. Tillväxten inom e-handeln fortsätter och de e-handelsrelaterade business-to-consumer-volymerna ökade med 23 procent. Omsättningen för koncernens övriga logistiktjänster (tredjepartslogistik, styckegods och pall) ökade med sex procent.

Koncernens rörelseresultat uppgick till 2 421 (184) miljoner kronor. Förbättringen förklaras av förbättrad intern effektivitet, prishöjningar och kraftig tillväxt inom paketaffären. Resultatet innehåller jämförelsestörande poster om 351 (-357) miljoner kronor och består främst av realisationsvinster vid försäljning av fastigheter. Föregående år bestod jämförelsestörande poster främst av nedskrivningar av immateriella tillgångar och avsättningar för avveckling av personal. Koncernens justerade rörelseresultat uppgick till 2 071 (541) miljoner kronor. Övriga rörelseintäkter uppgick till 1 427 (351) miljoner kronor främst till följd av fastighetsförsäljningar och kompensation med 314 (-) miljoner kronor för den samhällsomsfattande posttjänsten i Danmark. Den statliga ersättningen till följd av coronapandemin uppgick till 142 (-) miljoner kronor.

Finansnettot uppgick till -268 (-295) miljoner kronor. Finansnettot består av finansiella intäkter om 48 (23) miljoner kronor, räntekostnader från leasingavtal med 128 (123) miljoner kronor, räntekostnad för pensioner 53 (52) miljoner kronor och övriga finansiella kostnader för lån och valutakursförändringar 136 (142) miljoner kronor. Periodens skatt uppgick till -442 (-128) miljoner kronor. Årets resultat uppgick till 1 711 (-239) miljoner kronor.

Finansiell ställning och resultat

Eget kapital uppgick till 4 906 miljoner kronor jämfört med 3 654 miljoner kronor per 31 december 2019. Förändringen beror främst på årets resultat och en negativ omräkningsdifferens till följd av att svenska kronan förstärktes mot andra valutor. Koncernens nettoskuld uppgick till 8 064 (9 454) miljoner kronor inklusive koncernens pensionsskuld och leasingskulder enligt IFRS 16. De räntebärande skulderna består av långfristiga skulder om 8 092 (8 348) miljoner kronor och kortfristiga skulder om 2 175 (1 202) miljoner kronor. Nettoskuldsättningsgraden inklusive pensioner och leasingskuld (nettoskuld/eget kapital) uppgick till 164 (259) procent. På balansdagen uppgick koncernens finansiella beredskap till totalt 8 229 (5 398) miljoner kronor varav likvida medel var 6 229 (3 398) miljoner kronor och outnyttjade bekräftade krediter om 2 000 (2 000) miljoner kronor.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 4 151 (2 132) miljoner kronor. Kassaflödet stärktes främst av det kraftigt förbättrade resultatet, men även av fastighetsförsäljningar. Detta motverkades delvis av reglering av koncernens avsättning för omstrukturering i Danmark. Rörelsekapitalet förändrades med

1 457 (473) miljoner kronor. Förbättringen mot föregående år berodde främst på delreglering från PostNord Försäkringsförening med 400 (–) miljoner kronor och ökade interimsskulder. Försäljning av dotterbolag, främst fastighetsbolag bidrog med 1 148 (–) miljoner kronor. Årets investeringar uppgick till 1 074 (1 356) miljoner kronor och avsåg främst fordon, sorteringsmaskiner, uppbyggnad av distributionsanläggningar samt IT-utveckling. De finansiella investeringarna uppgick till 10 (24) miljoner kronor. Förändringar avseende förvärv av finansiella tillgångar var främst hänförliga till andelar i intressebolag.

Moderbolaget

Moderbolaget har bedrivit en mycket begränsad verksamhet i form av koncernintern service och hade en anställd per den 31 december 2020. Övriga rörelseintäkter uppgick till 16 (27) miljoner kronor. Rörelsekostnaderna uppgick till 35 (119) miljoner kronor. Finansiella poster uppgick till –50 (–39) miljoner kronor. Årets resultat uppgick till 62 (77) miljoner kronor.

Förslag till disposition av företagets vinst

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel om 3 611 747 656 kronor disponeras enligt följande:

Balanseras i ny räkning	SEK 3 611 747 656
Summa	SEK 3 611 747 656

Viktiga händelser

- Coronaviruset utvecklades till en global pandemi som påverkade våra marknader från mars månad och under resten av året. Verksamheten påverkades kraftigt till följd av förändrat kundbeteende och förhöjd korttidsfrånvaro.
- Under andra kvartalet avyttrades PostNord Termo AB. Bolaget är verksamt inom dagligvarulogistik i norra Sverige. Beslutet om avyttring är i linje med vår strategiska inriktning med ökat fokus på kärnverksamheten, det vill säga brev och paket samt närliggande logistik tjänster. PostNord Termo AB med säte i Umeå, omsatte 656 miljoner kronor 2019 och hade 163 medarbetare som hantlade och transporterade varor inom, till och från norra Sverige.
- Under tredje kvartalet avyttrades fastigheter som nyttjats för verksamhet inom tredjepartslogistik i Norrköping. Avtalet innebar en sale and leaseback-affär och gav ett positivt redovisat resultat, i enlighet med IFRS 16 för sale and leaseback, om 202 miljoner kronor och ett kassatillskott på 922 miljoner kronor.
- PostNords Försäkringsförening (PFF) genomförde beståndsöverlåtelse av sitt försäkringsbestånd till SPP den 30 april. I och med transaktionen trädde PFF i likvidation. Under 2020 har 400 miljoner kronor av överskottet om drygt 600 miljoner kronor delreglerats till PostNord.

- I slutet av juni förlängdes avtalet om den samhällsomfattande posttjänsten mellan Post Danmark A/S och danska staten. Avtalet är avhängigt godkännande från Europeiska kommissionen och kompensationen för andra halvåret 2020 hade vid årets utgång inte erhållits. Bedömningen kvarstår dock att ersättningen inte uppväger de kostnader vi har i Danmark för posttjänsten.
- I december förlängdes avtalet mellan Post Danmark A/S och danska staten för den samhällsomfattande posttjänsten ytterligare en gång. Dialogen med danska staten om en långsiktig finansiellt hållbar brevverksamhet i Danmark fortsätter och behovet att få ett långsiktigt avtal på plats är fortsatt stort då nuvarande avtal mellan Post Danmark A/S och danska staten löper till utgången av augusti 2021.

Väsentliga händelser efter balansdagen

Den 1 februari 2021 infördes varannandagsutdelning av brev, tidningar och reklam för region Syd i Sverige. Införandet av varannandagsutdelning planeras för region Väst och Stockholmsregionerna under 2021 och för övriga landet under 2022.

Tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet

PostNord bedriver tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet enligt nationell lagstiftning i Sverige respektive Danmark. Strålfors anläggningar för grafisk produktion är tillståndspliktiga, PostNord TPL har tillstånds- eller anmälningspliktiga logistikanläggningar och PostNord Sverige har ett antal anmälningspliktiga spohallar.

Lagstadgad hållbarhetsrapport

PostNord har upprättat en lagstadgad hållbarhetsrapport som är separat från förvaltningsberättelsen. På omslagets insida framgår hållbarhetsrapportens omfattning.

Rörelsesegment

Koncernens indelning i segment utgår i huvudsak från bolagens geografiska hemvist förutom segment PostNord Strålfors och Övrig affärsverksamhet som är samordnat utifrån verksamhetens karaktär. Rörelsesegmenten speglar den operativa strukturen.

Rörelseresultat (MSEK) och rörelsemarginal (%) per segment	2020		2019	
	MSEK	%	MSEK	%
PostNord Sverige	2 240	9,5	1 092	4,7
PostNord Danmark	120	1,3	–154	–1,8
PostNord Norge	127	2,8	62	1,4
PostNord Finland	10	0,7	2	0,2
PostNord Strålfors	141	7,2	137	6,9
Övrig affärsverksamhet	110	5,3	–18	–1,0
Övrigt och elimineringsar	–326	–	–937	–
Koncernen	2 421	6,3	184	0,5

PostNord Sverige

PostNord Sverige erbjuder ett komplett utbud av distributionslösningar inom kommunikation, e-handel och logistik. PostNord Sverige ansvarar också för den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och har ett rikstäckande nätverk av utlämningsställen med hög tillgänglighet och generösa öppettider.

Marknad

Den pågående pandemin medförde kraftig tillväxt av e-handeln och PostNord hanterade som marknadsledande på den svenska paketmarknaden en kraftig tillväxt av paketyvolymerna.

Till följd av digitaliseringen fortsätter brevvolumerna att minska och för att möta denna trend avser PostNord Sverige att gå över till varannandagsutdelning.

Verksamheten under året

Under året fortsatte omställningsarbetet i PostNord Sverige för att anpassa verksamheten till den växande paketmarknaden samt de sjunkande brevvolumerna och samtidigt säkerställa hög kvalitet och servicegrad.

När coronapandemin slog till ökade e-handeln mer eller mindre över en natt. Paketyvolymerna nådde en nivå som vi hade räknat med först om ett par år. Till följd av pandemin ökade också efterfrågan på hemleveranser på dagtid vilket krävde omedelbara omställningar av paketverksamheten. Den kraftigt ökade mängden paket innebar utmaningar men genom att arbeta tillsammans med kunderna lyckades vi upprätthålla vårt viktiga uppdrag (Universal Service Obligation, USO); att leverera paket och brev i hela landet.

I takt med att brevvolumerna faller ökar behovet av omställning av brevaflöden. I slutet av september inledde PostNord Sverige ett pilottest av varannandagsutdelning av post. Piloten föll väl ut: vi säkrade god tjänstekvalitet samtidigt som vi värnade medarbetarnas arbetsmiljö. Mot denna bakgrund tog vi beslut om att införa varannandagsutdelning i hela landet under de kommande åren.

Den svenska regeringen fattade beslut om ett utredningsdirektiv för hur den samhällsomfattande posttjänsten ska finansieras. Vi välkomnar utredningen då vi gärna ser tydligare politisk inriktning om vad den samhällsomfattande posttjänsten ska omfatta, både vad gäller vilka tjänster som ska ingå och hur de ska finansieras.

Ekonomi

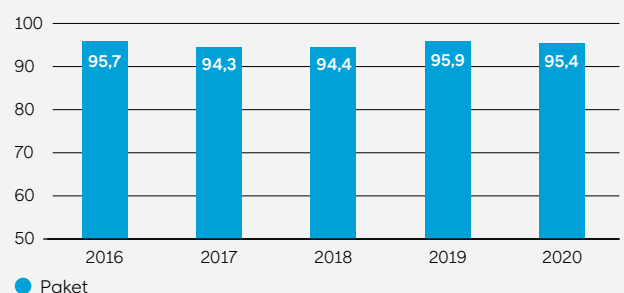
Nettoomsättningen uppgick till 23 694 (23 253) miljoner kronor. Inom eCommerce & Logistics ökade den jämförbara omsättningen med 6 procent, främst till följd av den stora tillväxt inom e-handeln som vi upplevde under året. Inom Communication Services minskade omsättningen med 4 procent till följd av minskade brevvolymer där nedgången för oadresserad reklam var särskilt påtaglig. Rörelseresultatet uppgick till 2 240 (1 092) miljoner kronor. Den kraftiga resultatförbättringen förklaras av ökad efterfrågan på paketleveranser och god framdrift inom förbättringsprogrammet.

Utblick

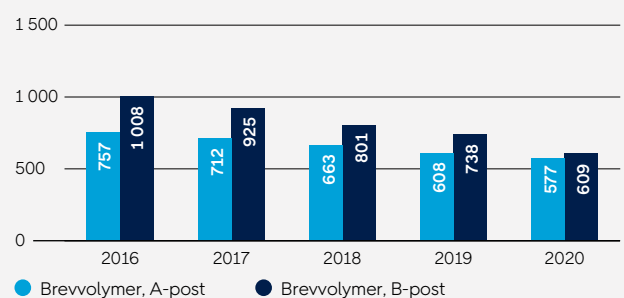
PostNord Sverige fortsätter förändringsresan mot att erbjuda e-handelstjänster som ger mottagarna och kunderna smidiga leveransupplevelser. Samtidigt ställer vi om brevvirksamheten för att på ett bättre sätt möta den minskande efterfrågan.

MSEK om inget annat anges	2020	2019
Nettoomsättning	23 694	23 253
varav Communication Services (externt)	9 734	10 116
varav eCommunication & Logistics (externt)	11 968	11 723
varav internt	1 992	1 414
Rörelseresultat, (EBIT)	2 240	1 092
Rörelsemarginal, %	9,5	4,7
Jämförelsestörande poster, netto	202	-20
Justerat rörelseresultat (justerat EBIT)	2 038	1 112
Justerad rörelsemarginal, %	8,6	4,8
A-post, miljoner st	577	608
B-post, miljoner st	609	738

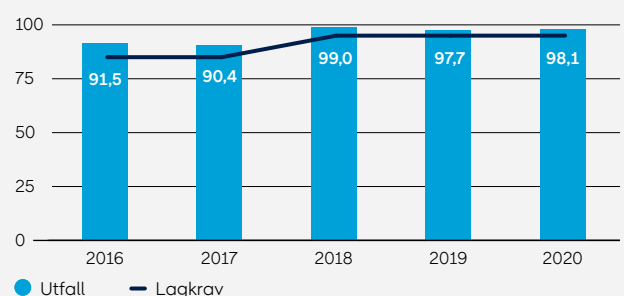
Leveranskvalitet paket, procent



Brevvolymer, miljoner brev



Leveranskvalitet brev, procent



PostNord Danmark

PostNord Danmark erbjuder ett komplett utbud av distributionslösningar inom kommunikation, e-handel och logistik. PostNord Danmark ansvarar också för den samhällsomfattande posttjänsten i Danmark och har ett rikstäckande nätverk av utlämningsställen med hög tillgänglighet och generösa öppettider.

Marknad

Trenden med minskande brevvolymer accelererade i Danmark under året till följd av digitaliseringen. Vi noterade en hög tillväxt inom e-handeln där efterfrågan på hemleveranser och leveranser utan fysisk kontakt ökade mycket kraftigt som en konsekvens av coronapandemin.

Verksamheten under året

Brevverksamhetens andel av försäljningen fortsatte sjunka och utgjorde en tredjedel av PostNord Danmarks totala försäljning.

Vi fortsatte dialogen med danska staten angående den samhällsomfattande posttjänsten (Universal Service Obligation, USO) för PostNord Danmark. Ersättningen som danska staten godkände för att kompensera våra extra kostnader för samhällsupdraget under 2021 är avhängigt godkännande från Europeiska kommissionen. I december förlängdes det tillfälliga avtalet med danska staten och det löper nu fram till september 2021. Behov av ett långsiktigt avtal är stort för att vi ska kunna fatta rätt långsiktiga beslut.

Som en konsekvens av den strategiska inriktningen att fokusera på kärnverksamheten, genomfördes försäljningar av ett antal fastigheter under året.

Under hösten började vi testa fossilfri biodiesel, HVO100, i två tredjedelar av lastbilsflottan. Att använda detta bränsle istället för fossila alternativ kan sänka PostNord Danmarks koldioxidutsläpp med upp till 90 procent. Mellan 2009 och 2020 minskade PostNord Danmarks koldioxidutsläpp med två tredjedelar.

PostNords verksamhet i Tyskland som hanterar import- och exportflöden via Europa till Norden upplevde minskad efterfrågan från detaljhandeln till följd av coronapandemin.

Leverans kvaliteten för paket sjönk till följd av de utmaningar som pandemin medförde, men uppgick trots det till 94,7 (96,6) procent för helåret. Leverans kvaliteten för "Brevet" översteg lagkravet på 93 procent även under 2020 och uppgick till 95,4 (95,4) procent.

Ekonomi

Nettoomsättningen uppgick till 9 305 (8 839) miljoner kronor, +6 procent i fast valuta för jämförbara enheter. Inom Communication Services minskade nettoomsättningen med 16 (8) procent. Inom eCommerce & Logistics ökade nettoomsättningen med 21 (5) procent.

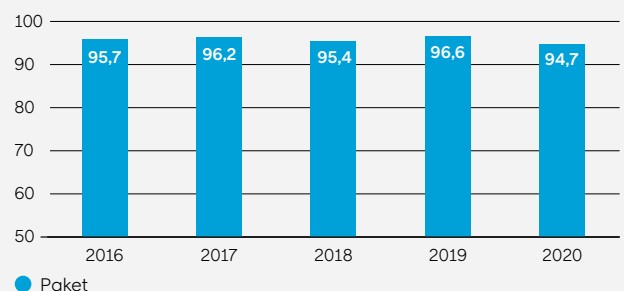
Rörelseresultatet uppgick till 120 (-155) miljoner kronor. Resultatet påverkades positivt av kompensation för postbefordran från den danska staten med 314 miljoner kronor. Trots detta bedömer vi att ersättningen inte uppvägs av PostNord Danmarks kostnader för postbefordran under året. I resultatet ingår jämförelsestörande poster om 149 (-64) miljoner kronor hänförliga till realisationsvinster från fastighetsförsäljningar. Det justerade rörelseresultatet uppgick till -29 (-91) miljoner kronor.

Utblick

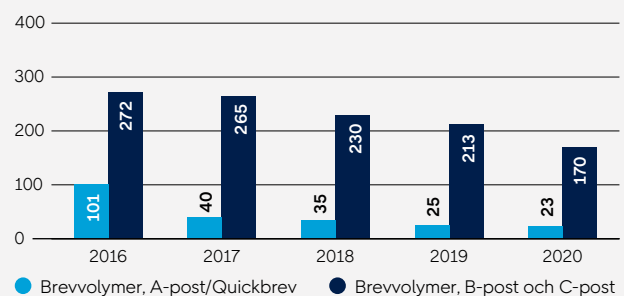
Konsumtionsmönstren förändrades till följd av coronapandemin där en betydande del av försäljningen flyttade från fysiska butiker till e-handeln. Även leveranssätten påverkades med betydligt högre andel hemleveranser. Dessa förändringar förväntas bli varaktiga.

MSEK om inget annat anges	2020	2019
Nettoomsättning	9 305	8 839
varav Communication Services (externt)	2 841	3 439
varav eCommerce & Logistics (externt)	5 757	4 823
varav internt	707	577
Rörelseresultat, (EBIT)	120	-155
Rörelsemarginal, %	1,3	-1,8
Jämförelsestörande poster, netto	149	-64
Justerat rörelseresultat (justerat EBIT)	-29	-91
Justerad rörelsemarginal, %	-0,3	-1,0
A-post, miljoner st	23	25
B-post, miljoner st	170	213

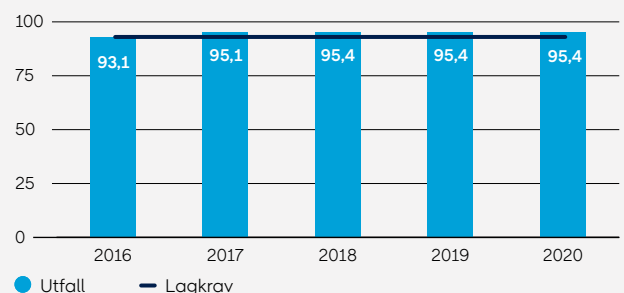
Leverans kvaliteten paket, procent



Brevvolymer, miljoner brev



Leverans kvaliteten brev, "Brevet", procent



PostNord Norge

PostNord Norge är verksamt inom logistikverksamhet och e-handel på den norska marknaden.

Marknad

Norges ekonomi drabbades hårt till följd av coronapandemin och de restriktioner som det medförde. När restriktionerna i samhället begränsade fysiska kontakter sjönk efterfrågan från detaljhandeln och övriga företagskunder påtagligt. Nedgången motverkades till viss del av den kraftigt ökade e-handeln. En naturlig följd blev att kunderna i allt större utsträckning efterfrågade leverantörer med förmåga att leverera till både business-to-business-kunder och till business-to-consumer-kunder. PostNord Norge drog fördel av detta och kundbasen expanderades.

Verksamheten under året

Under hösten togs den utbyggda godsterminalen i Langhus söder om Oslo i bruk. Med ytterligare 10 000 kvadratmeter och automatiserade sorteringsanläggningar har kapaciteten fördubblats och vi kan hantera mer än 200 000 paket om dagen.

Under året fattades även beslut om att investera i en ny godsterminal i Bergen på 5 000 kvadratmeter. Den nya terminalen kommer att ha en hanteringskapacitet på 60 000 paket om dagen, och är ett led i förberedelserna för att möta den förväntade ökningen av e-handel i västra Norge under de kommande åren.

Coronapandemin resulterade i en betydande förändring av mixen i fordonsflottan, från lastbilar till mindre fordon, eftersom vi behöver hantera färre pallar och fler paket. Trots förändringarna i pandemins spår, sjönk leverans kvaliteten för paket marginellt och uppgick till 95,3 (95,9) procent för helåret.

Ekonomi

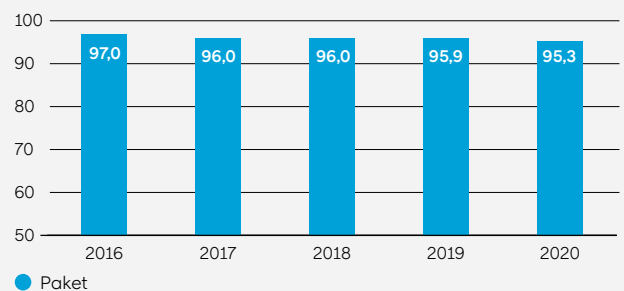
Nettoomsättningen uppgick till 4 481 (4 526) miljoner kronor, +9 procent i fast valuta för jämförbara enheter. Rörelseresultatet uppgick till 128 (62) miljoner kronor, motsvarande en rörelsemarginal på 2,8 (1,4) procent. Den snabba mixförändringen från business-to-business-kunder till business-to-consumer-kunder gav upphov till merkostnader. Dessa uppvägs av prishöjningar.

Utblick

E-handelns starka tillväxt har medfört en delvis förändrad konkurrenssituation; ett större antal små, teknikbaserade aktörer som adresserar nischsegment har tillkommit. Tillväxten inom e-handeln bedöms fortsätta växa under lång tid framöver.

MSEK om inget annat anges	2020	2019
Nettoomsättning	4 481	4 526
varav Communication Services (externt)	83	66
varav eCommunication & Logistics (externt)	3 592	3 683
varav internt	807	777
Rörelseresultat, (EBIT)	128	62
Rörelsemarginal, %	2,8	1,4
Jämförelsestörande poster, netto	–	–12
Justerat rörelseresultat (justerat EBIT)	128	74
Justerad rörelsemarginal, %	2,8	1,6

Leverans kvalitet paket, procent



PostNord Finland

PostNord Finland är verksamt inom logistikverksamhet och e-handel på den finska marknaden.

Marknad

E-handeln ökade i Finland och hemleveranser av paket visade en mycket stark tillväxt till stor del till följd av coronapandemin, medan efterfrågan från fysiska butiker minskade. Efterfrågan från hälso- och sjukvårdssektorn ökade påtagligt och utgjorde omkring en fjärdedel av nettoomsättningen, en betydande ökning jämfört med 2019.

Konkurrensen var fortsatt hård, framförallt för leveranser till detaljhandeln.

Verksamheten under året

Inom PostNord Finland har vi ambitionen att utveckla ett starkt inrikes distributionsnät och en infrastruktur som stöttar tillväxt. Ett led i detta är den nya terminalen i Åbo, som togs i bruk i början av året. Ett annat exempel är byggnationen av en terminal i Tammerforsområdet. Förutom terminalbyggnaden kommer en kontorsbyggnad och en lagerbyggnad att uppföras på en yta av 4,2 hektar. Anläggningen planeras att tas i bruk i mitten av 2021. Väl i drift kommer terminalerna i Tammerfors, Åbo och Vanda att utgöra stommen i den geografiska triangel i södra Finland inom vilken en betydande del av Finlands logistiktransporter sker.

Satsningen på hälso- och sjukvårdssektorn fortsatte att bära frukt. Ett flertal kontrakt säkrades under året och numera är vi den ledande aktören inom hälso- och sjukvårdslogistik.

Trots utmaningar till följd av coronapandemin klarade vi att upprätthålla hög leveranskvalitet för paket. För helåret uppgick leveranskvaliteten till 95,6 (95,7) procent.

Ekonomi

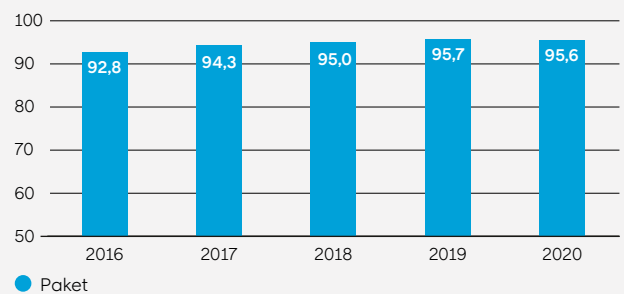
Nettoomsättningen uppgick till 1 371 (1 301) miljoner kronor, +6 procent procent i fast valuta för jämförbara enheter. Rörelseresultatet uppgick till 10 (2) miljoner kronor, motsvarande en rörelsemarginal på 0,7 (0,2) procent. Resultatförbättringen förklaras av hög effektivitet i slutet av året samt ett relativt svagt resultat föregående år.

Utblick

I Finland är PostNord fortfarande att betrakta som en utmanare på logistikmarknaden. E-handeln förväntas fortsätta växa med ett ökande behov av effektiva transport- och logistiklösningar som följd. För att möta denna utveckling och ta marknadsandelar satsar vi på att utveckla infrastrukturen.

MSEK om inget annat anges	2020	2019
Nettoomsättning	1 371	1 301
varav Communication Services (externt)	0	8
varav eCommunication & Logistics (externt)	922	808
varav internt	449	484
Rörelseresultat, (EBIT)	10	2
Rörelsemarginal, %	0,7	0,2
Jämförelsestörande poster, netto	–	–2
Justerat rörelseresultat (justerat EBIT)	10	4
Justerad rörelsemarginal, %	0,7	0,3

Leveranskvalitet paket, procent



PostNord Strålfors

PostNord Strålfors utvecklar och erbjuder kommunikationslösningar som ger företag med många kunder och leverantörer helt nya möjligheter att skapa starkare och personligare relationer. PostNord Strålfors verkar i Sverige, Danmark, Norge och Finland.

Marknad

Marknaden för tryckt material var relativt opåverkad av coronapandemin. Däremot fortlöpte den långsiktiga trenden med en strukturellt vikande marknad för tryckt material till följd av digitaliseringen. Samtidigt växer marknaden för digitala tjänster.

Likt tidigare år präglas marknaden av ökad konsolidering. Vi har en stark position inom kundkommunikation i Norden men konkurrensen är hård inom samtliga verksamhetsområden och -länder.

Verksamheten under året

Mot bakgrund av den strukturellt vikande marknaden är det pågående transformationsprogrammet avgörande för PostNord Strålfors. Initiativen för att effektivisera den fysiska distributionen, säkerställa låga löpande administrationskostnader, och öka andelen digitala tjänster levererade väl under året. Strategin är att vara kundernas digitaliseringspartner när de utvecklar sin digitala kundkommunikation.

Under året avvecklades verksamheten i Tandsbyn i Sverige. För att möjliggöra kostnadsbesparingar flyttades även scanningsverksamheten från egna lokaler i Västberga i Stockholm till PostNord Sveriges lokaler i Rosersberg.

Då coronapandemin bröt ut under våren ställde vi snabbt om delar av produktionen för 3D-printing och levererade 35 000 skyddsvisir för att hjälpa sjukvården.

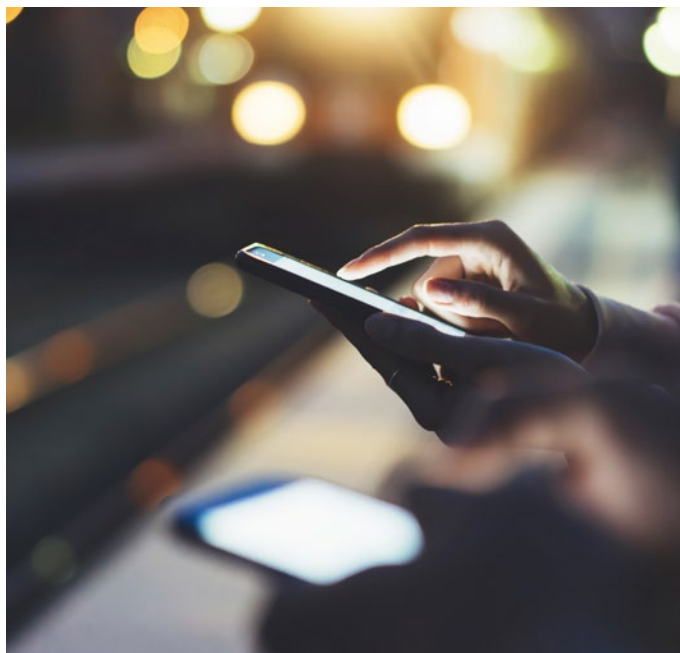
Ekonomi

Nettoomsättningen uppgick till 1 981 (1 984) miljoner kronor, +2 procent i fast valuta för jämförbara enheter. Rörelseresultatet uppgick till 142 (137) miljoner kronor, motsvarande en rörelsemarginal på 7,2 (6,9) procent. Resultatet påverkades negativt av den sjunkande efterfrågan för tryckt material. Detta uppvägdes av god produktivitet i print- och kuverteringsverksamheten, lägre administrationskostnader och en ökad efterfrågan på digitala tjänster.

Utblick

Trenden med strukturellt vikande marknad för tryckt material till följd av digitaliseringen väntas fortsätta. Omställningen för att möta digitaliseringen, minskande fysiska volymer samt nya kundbeteenden kommer därför även framöver att vara av central betydelse för PostNord Strålfors. Vi avser stärka vår position som kundernas digitaliseringspartner genom att erbjuda marknaden den ledande kanaloberoende plattformen för kundkommunikation. Konkurrensen på marknaden förväntas vara fortsatt intensiv.

MSEK om inget annat anges	2020	2019
Nettoomsättning	1 981	1 984
varav Communication Services (externt)	1 795	1 835
varav internt	186	149
Rörelseresultat, (EBIT)	142	137
Rörelsemarginal, %	7,2	6,9



Övrig affärsverksamhet

Segmentet utgörs av Direct Link, som med Norden som huvudfokus erbjuder globala distributionslösningar till hela världen, samt Svensk Adressändring och AddressPoint.

Övrig affärsverksamhet

Inom övrig affärsverksamhet finns Direct Link-bolagen, Svensk Adressändring och AddressPoint.

Direct Link

Utanför Norden finns PostNord etablerat via dotterbolagskoncernen Direct Link, vars huvudsakliga målgrupp är e-handelsföretag och marknadsplatser med behov av gränsöverskridande och global leverans av varor till konsumenter. Direct Link finns etablerat via lokala bolag i Australien, Hongkong, Kina, Singapore, Storbritannien, Tyskland, Polen och USA. Direct Link hjälper e-handelsföretag från hela världen att etablera sig på nya marknader, inte minst på den starkt växande nordiska marknaden.

Erbjudandet är framförallt globala varuleveranser främst via postlösningar och även PostNords alla tjänster inom business-to-consumer-leveranser till Norden, det vill säga paket till konsumenter (MyPack), marknadsanalys, direktmarknadsföring och returhantering. Vi erbjuder också fulfilment, logistiklösningar för lagerhållning i Polen, Hongkong och i USA.

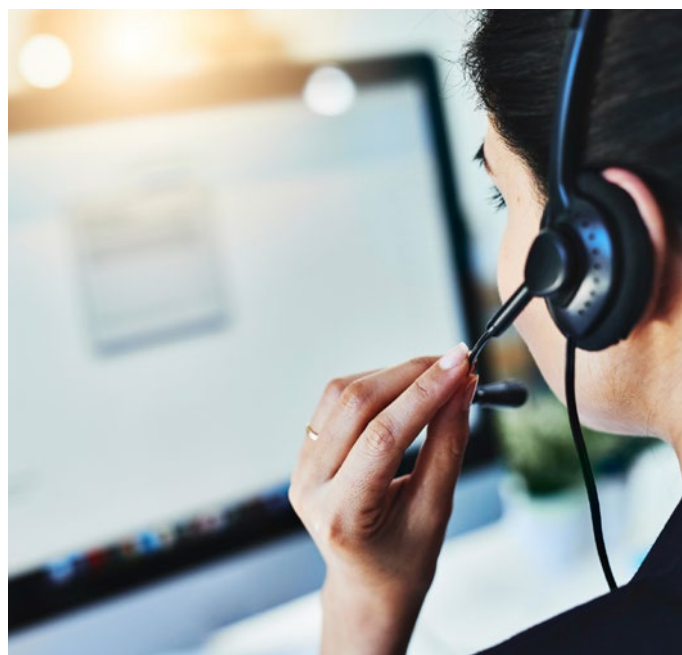
Svensk Adressändring och AddressPoint

Inom Svensk Adressändring erbjuder vi möjlighet att göra flyttanmälan, beställa adressändring, eftersändning och lagring av post. Vi samarbetar med övriga postoperatörer, Skatteverket och SCB. AddressPoint säljer adresstjänster och är ett systerföretag till Svensk Adressändring som samägs av PostNord och CityMail. Adresskällan är alltid Svensk Adressändring.

Ekonomi

Nettoomsättningen uppgick till 2 057 (1 781) miljoner kronor. Rörelseresultatet uppgick till 110 (-18) miljoner kronor. Resultatförbättringen tillskrivs Direct Link som genomfört ett lyckosamt omställningsarbete.

MSEK om inget annat anges	2020	2019
Nettoomsättning	2 057	1 781
varav Communication Services (externt)	219	216
varav eCommunication & Logistics (externt)	1 836	1 560
varav internt	2	5
Rörelseresultat, (EBIT)	110	-18
Rörelsemarginal, %	5,3	-1,0



Risk och riskhantering

En proaktiv och strukturerad riskhantering ger förutsättningar för att PostNord ska kunna uppfylla sina mål. Det övergripande syftet med riskhanteringen är att säkerställa att de risker som påverkar koncernens strategi och mål identifieras och hanteras på ett effektivt, systematiskt och värdeskapande sätt.

PostNords riskhantering utgår från koncernens Enterprise Risk Management Policy som har fastställts av bolagets styrelse. Koncernen arbetar kontinuerligt med att identifiera, utvärdera, hantera och följa upp risker i omvärlden och inom verksamheten. Riskhantering är en integrerad del i strategiarbetet och affärsplaneringen. Operationella risker och tillhörande riskkontroller följs upp löpande och avrapporteras till koncernledning och styrelse. PostNords styrelse och koncernledning har det övergripande ansvaret för att koncernens risker hanteras på rätt sätt och pekar ut funktioner med ansvar för koncernövergripande riskkontroller.

I landsorganisationer, koncernfunktioner och dotterbolag ligger ansvaret hos respektive chef. Koncernens riskhanteringsfunktion ansvarar för att utveckla och etablera koncerngemensamma arbetssätt och metoder för effektiv riskhantering, och ger stöd till verksamheten.

Förändrade marknadsförutsättningar

PostNord påverkas av förändrade kundbeteenden, förändringar i marknadens efterfrågan, konkurrenter, och den tilltagande digitaliseringen som leder till ökad e-handel och lägre brevvolymer. Samordnade samhällsinitiativ för ökad digitalisering av försändelser har fått stort genomslag i den danska verksamheten och en liknande utveckling ses även på den svenska marknaden. E-handeln leder till stora möjligheter, men också risker relaterade till kapacitetsbegränsningar och förändringar i konkurrenters erbjudanden och positionering. PostNord hanterar konsekvenser av de förändrade

marknadsförutsättningarna genom innovativ affärsutveckling, harmonisering och utveckling av nya tjänster och lösningar, en omställning och integration av produktionen, säkerställande av nödvändig kapacitet, och nödvändiga rationaliseringar och effektivisering av verksamheten.

Regulatoriska risker

PostNord har i uppdrag att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark. De regulatoriska villkoren påverkar koncernens konkurrenssituation samt möjligheten att utföra samhällsuppdraget under rimliga ekonomiska villkor. Digitalisering och nedgång i brevvärdet leder till ökad risk givet en alltför långsam anpassning av postlagstiftning och begränsade möjligheter till en flexibel anpassning av service och prissättning. PostNord hanterar regulatoriska risker genom noggrann omvärldsbevakning och analys samt dialog med relevanta myndigheter. Nedgången kräver en kontinuerlig anpassning av verksamheten och i förlängningen en förändrad affärsmodell. PostNord anpassas löpande till utvecklingen i regelverk avseende informations säkerhet och data-lagring. Läs vidare under Omvärld och marknad på sidorna 6–11.

Brott och stöld

I takt med den ökade e-handeln och att alltmer stöldbegärligt gods skickas i paketflödet ökar också risken för stöld och bedrägerier. Som en konsekvens tilldrar sig PostNords verksamhet intresse från organiserad brottslighet vilket i sin tur förstärker behovet av ständig



utveckling och anpassning av säkerhetsskyddet och utredningsmetoderna. Säkerhetsskyddet utformas i enlighet med PostNord Minimum Security Requirement (MSR) vilken inkluderar bland annat globala säkerhetsstandarderna TAPA FSR respektive TSR.

Kontinuitetsplanering

För att kunna samla in, transportera och distribuera gods, brev och paket krävs en fungerande infrastruktur med terminaler, sorteringsmaskiner, fordon, IT-system och inte minst ett stort antal medarbetare. Om någon av de kritiska komponenterna i denna process är otillgänglig eller obrukbar kan det leda till avbrott i leveransen med förseningar och försämrad kvalitet som konsekvens. PostNord har ett koncernövergripande kontinuitetsprogram för att säkerställa förståelse och beredskap för att kunna hantera eventuella händelser som orsakar avbrott i kritiska leveranser. Alla kritiska leveranser analyseras årligen och planer för återställning och upprätthållande av resurser och leverans etableras och testas.

Informationssäkerhet

PostNord har ett stort ansvar för att garantera informationssäkerhet för personuppgifter och för att möta hot och operativa risker kopplade till behandling av personuppgifter inom ramen för de tjänster som levereras av koncernen. Informationssäkerhetsarbetet har fokuserat på att höja och säkerställa kunskap hos de anställda samt att införa automatiserade säkerhetskontroller i tjänster och system.

Krishantering

Kris kan orsakas av en mängd olika oönskade händelser, kända som okända. För att kunna hantera sådana händelser på ett effektivt sätt har PostNord en krisledningsorganisation, bestående av ett antal kriskommittéer, som spänner över hela koncernens verksamhet och som övas regelmässigt.

Coronapandemin

Kriskommittéerna har under året varit aktiva i hanteringen av coronapandemin och de följd effekter som pandemin har orsakat. Läs vidare under Omvärld och marknad, sidan 6.

Hållbarhetsrisker

En otillräcklig omställningstakt inom hållbarhetsområdet kan leda till att PostNord får svårigheter att attrahera kunder, medarbetare och leverantörer, att bolaget bryter mot aktuell lagstiftning och att fortsatt finansiering av verksamheten försvåras. Hållbarhetsriskerna inbegriper bland annat risker inom klimatområdet, risker i leverantörskedjan, sociala förhållanden inklusive arbetsgivaransvar samt mänskliga rättigheter, affärsetik och antikorrupcion.

Tre riskområden bedöms vara relevanta att adressera med koncerngemensamma, strategiska hållbarhetsmål med tillhörande aktiviteter, måttal och uppföljning:

En otillräcklig anpassningsförmåga och omställningstakt inom klimatområdet kan leda till att PostNord drabbas av såväl direkta



som indirekta effekter av klimatförändringarna. Ökad förekomst av extremväder ökar risken för störningar till följd av förstörd infrastruktur och bristande tillgång till el eller bränsle. Försäkrings- och kapitalmarknaden kan snabbt ändra förutsättningar för försäkringspremier eller finansiering till branscher och bolag med högre riskprofil. Snabbt skiftande regulatoriska förutsättningar och marknadsförutsättningar inom klimatområdet ställer krav på snabb omställning för att minimera risken att förlora affärer.

En bristfällig uppföljning av hållbarhetsfrågor i leverantörsledet ökar risken för brott mot angivna kontraktvillkor avseende överenskomna principer för en hållbar utveckling, vilket i sin tur ökar risken för bristande kvalitet eller avbrott i produktionen och därmed utgör såväl en affärsrisk som en varumärkesrisk.

Ett bristande mångfaldsperspektiv inom organisationen ökar risken att bryta mot gällande diskrimineringslagstiftning, samt att rekryteringsbasen blir för snäv vilket i sin tur kan leda till svårigheter att hitta den kompetens som behövs för att öka affärsmöjligheter, driva på omställning, innovation och utveckling.

Läs om PostNords styrning och uppföljning av risker inom hållbarhetsområdet på sidorna 86–91.

Finansiella risker

PostNord behöver ett stabilt kassaflöde och tillgång till extern finansiering att finansiera löpande investeringar och för refinansiering av lån. Prioriterade aktiviteter omfattar affärsplanering, uppföljning av den löpande verksamhetens kassaflöde och prioritering av investeringar som stärker kassaflöde. Koncernens finansiella risker hanteras med finansiella instrument i enlighet med koncernens finanspolicy. Läs vidare i noterna 22, 25, 27 och 28.

Bolagsstyrningsrapport

En väl fungerande bolagsstyrning är en av förutsättningarna för att skapa långsiktigt värde för ägare och övriga intressenter. Bolagsstyrningsrapporten har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning i tillämpliga delar. Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets externa revisor.

1. Ägarstruktur

PostNord AB (publ), organisationsnummer 556771–2640 ("PostNord"), är ett svenskt publikt aktiebolag som ägs till 40 procent av danska staten och till 60 procent av svenska staten. Rösterna fördelas 50/50 mellan staterna. Bolaget är moderbolag i koncernen PostNord.

2. Styrnings- och organisationsstruktur

De huvudsakliga beslutsorganen i PostNord är årsstämman, styrelsen samt VD, tillika koncernchef, biträdd av Group Leadership Team. Styrelsen har även utsett en vice VD med ett särskilt ansvar för frågor rörande Nordic Strategy & Solutions samt IT. Ägarna nominerar styrelseordförande, vice ordföranden och övriga styrelseledamöter, föreslår styrelsearvodet samt nominerar stämmans ordförande och extern revisor. Årsstämman är bolagets högsta beslutande organ. Styrelsen har det övergripande ansvaret för organisation och förvaltning av bolaget, vilket sker genom löpande uppföljning och kontroll av verksamheten. Styrelsens ordförande leder styrelsens arbete. Revisionskommittén och ersättningskommittén biträder styrelsen i dess arbete. PostNords VD/koncernchef ansvarar för och leder den löpande förvaltningen av koncernen efter styrelsens riktlinjer och anvisningar. VD/koncernchef utser koncernledningen – Group Leadership Team, som förutom VD/Koncernchef består av vice VD, Chef Group Finance/CFO, Chef Legal and Staff Functions, Chef IT/CIO, Chef Nordic Strategy & Solutions, Chef PostNord Sverige (inkl. PostNord Finland), Chef PostNord Danmark (inkl. PostNord Tyskland och Direct Link), Chef PostNord Norge samt Chef PostNord

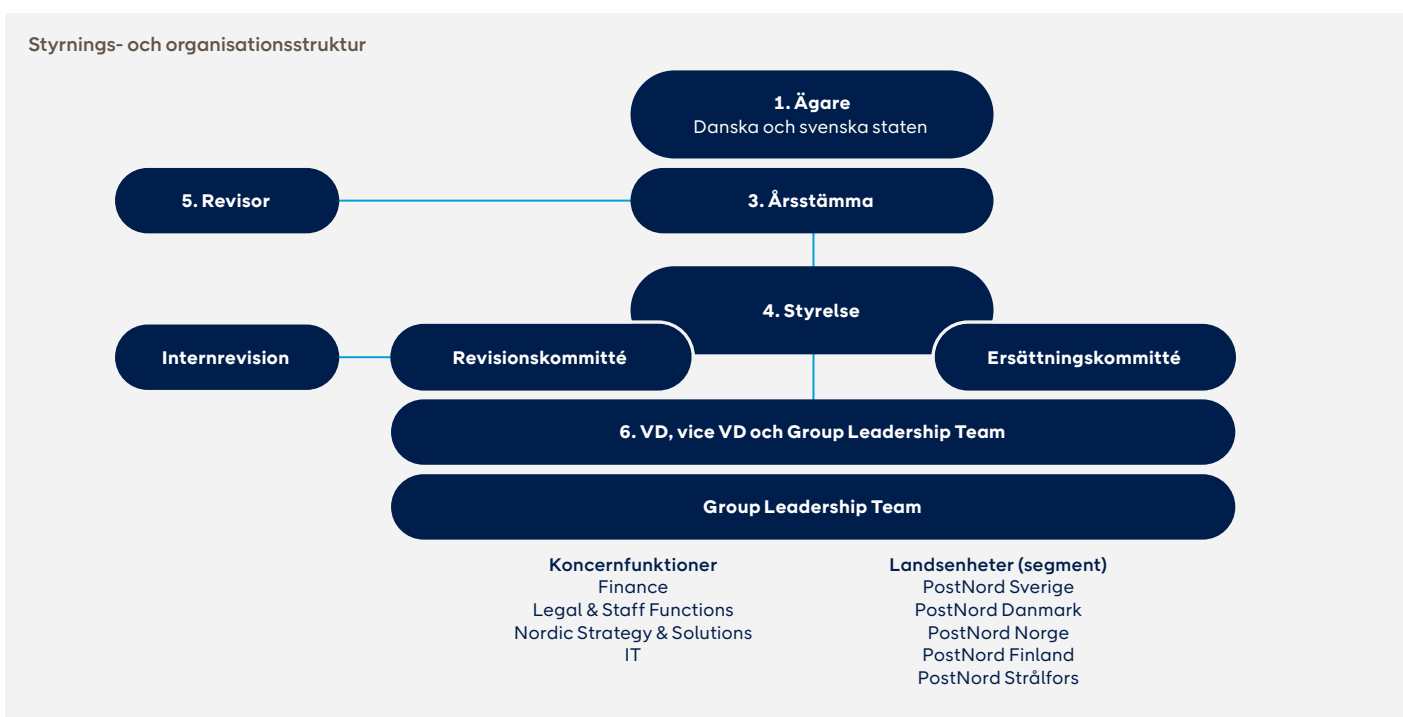
Strålfors. Bolagets externa revisor väljs av årsstämman och granskar årsredovisningen och koncernredovisningen, styrelsens och VD:s förvaltning samt avger revisionsberättelse. Bolagets externa revisor granskar hållbarhetsredovisningen, yttrar sig om den lagstadgade hållbarhetsrapporten samt avger revisors rapport.

PostNords funktion för interrevision utvärderar den interna styrningen och kontrollen i bolaget. Den operativa strukturen i koncernen följer den legala strukturen. Organisation och styrning utgår som huvudprincip från den operativa strukturen.

De postala tillstånden är knutna landsvis till de juridiska personerna i Danmark och Sverige (PostNord Danmark A/S, PostNord Group AB), vilket medför att det formella ansvaret för de postala tillstånden följer den legala strukturen. Ansvariga chefer inom land och koncernfunktioner ska säkerställa att koncernen i alla avseenden lever upp till de lagstiftningsmässiga och regulatoriska krav som finns på verksamheten.

3. Årsstämma

Stämman är enligt aktiebolagslagen bolagets högsta beslutande organ. Det svenska Näringsdepartementet företräder svenska statens aktier och det danska Transportministeriet företräder danska statens aktier på PostNords årsstämma. Respektive stat nominerar vardera fyra styrelseledamöter i bolaget. Årsstämman utser styrelse och revisor, beslutar om disposition av bolagets resultat och ansvarsfrihet för styrelse och VD samt beslutar i andra ärenden enligt lag eller bolagsordning. Årsstämma ska hållas senast den 30 april enligt svenska statens ägarpolicy. Kallelse till årsstämma



sker genom brev till aktieägarna, annonsering i dagspress, information i Års- och Hållbarhetsredovisningen samt publicering på koncernens hemsida. Riksdagsledamöter, folketingsledamöter och allmänhet bjuds in till att närvara och ställa frågor på årsstämman.

Årsstämma 2020

Årsstämman 2020 hölls den 22 april 2020. Ägarna, svenska staten och danska staten, deltog genom sina ägarrepresentanter. På grund av det då rådande läget avseende coronapandemin, beslutades att stämman inte skulle vara öppen för allmänheten samt att VD inte skulle hålla något anförande utan att ett förinspelat anförande istället skulle publiceras på bolagets hemsida i samband med stämman. Stämman fastställde koncernens och moderbolagets resultat- och balansräkning, samt beslutade om ansvarsfrihet för styrelsen och VD för verksamhetsåret 2019. Stämman beslutade även om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt ersättningar till styrelseledamöter och revisor. Stämman omvalde ledamöterna Sonat Burman Olsson, Måns Carlson, Christian Frigast, Christian Jansson, Peder Lundquist, Ulrica Messing och Charlotte Strand. Med anledning av att Christian Ellegaard avböjt omval valdes som ny ledamot Susanne Hundsbæk-Pedersen. Som styrelsens ordförande omvaldes Christian Jansson och till styrelsens vice ordförande omvaldes Christian Frigast.

Till revisor för tiden intill utgången av nästa årsstämma omvaldes revisionsbolaget KPMG AB med auktoriserade revisorn Tomas Gerhardsson som huvudansvarig revisor. Fullständigt protokoll från stämman finns tillgängligt på www.postnord.com.

Årsstämma 2021

PostNords årsstämma 2021 kommer att äga rum den 27 april 2021. Den pågående coronapandemin medför utmaningar att genomföra årsstämman fysiskt på ett säkert sätt ur smittspridningssynpunkt. Den planeras därför att genomföras elektroniskt.

Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Inför årsstämman 2021 föreslås inga förändringar i principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen, så förslaget är oförändrat i det avseendet jämfört med de riktlinjer som stämman beslutade om 2020 och återges i sammandrag i not 5.

4. Styrelsen

Styrelsen har det övergripande ansvaret för bolagets organisation och förvaltning genom löpande uppföljning av verksamheten, säkerställande av en ändamålsenlig organisation, ledning, riktlinjer och internkontroll. Styrelsen fastställer strategier och mål samt tar beslut vid större investeringar, förvärv och avyttringar av verksamheter.

Styrelsens sammansättning

Enligt PostNords bolagsordning ska styrelsen bestå av åtta ledamöter utan suppleanter. Styrelsen utses av årsstämman och ska enligt årsstämmans beslut bestå av åtta stämموvalda ledamöter utan suppleanter. Därutöver ingår i styrelsen tre ledamöter med

tre suppleanter som är utsedda av de anställdas organisationer. I svenska statens ägarpolicy anges att det ska finnas minst tre personer av vardera kön i styrelsen om styrelsen består av sex till åtta stämموvalda ledamöter. I PostNords styrelse var fördelningen kvinnor/män 4/8 under 2020 (stämموvalda ledamöter).

Styrelsens arbete

Arbetsformer

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning. Arbetsordningen reglerar bland annat ordförandens uppgifter, information till styrelsen och ansvarsfördelning mellan VD och styrelse. Ingen uppdelning av styrelsearbetet finns mellan styrelseledamöterna utöver revisionskommittén och ersättningskommittén, vilka båda utses av styrelsen i enlighet med aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning.

Ordföranden väljs av årsstämman och leder styrelsens arbete samt ansvarar för att detta är väl organiserat och bedrivs effektivt. Det innebär bland annat att löpande följa bolagets verksamhet i dialog med VD och tillse att övriga styrelseledamöter får information och underlag som säkerställer hög kvalitet i diskussion och beslut i styrelsen. Ordföranden leder utvärderingen av styrelsens och VD:s arbete. Ordföranden företräder också bolaget i ägarfrågor. Ordföranden ska utföra sina arbetsuppgifter i samarbete med vice ordföranden, som också väljs av årsstämman, och till exempel föra en dialog med vice ordföranden kring frågor från ledning och dagordning inför styrelsemöten. Ordföranden och vice ordföranden ska också samarbeta och agera för att åstadkomma en konstruktiv dialog med bolagets aktieägare. Vice ordföranden ska ersätta ordföranden vid dennes frånvaro.

Styrelsemöten och frågor 2020

Under 2020 har styrelsen sammanträtt 13 gånger inklusive ett konstituerande möte och tre möten per capsulam. VD har presenterat affärsläge och marknadssituation vid varje möte. CFO har presenterat det ekonomiska och finansiella läget och utveckling. Styrelsen har fastställt koncernens strategi och affärsplan och löpande behandlat rapporter från revisionskommittén, ersättningskommittén och särskilda kommittén samt rapporter avseende intern kontroll och finansverksamhet. Styrelsens arbete under året har i huvudsak varit fokuserat på strategin och transformationsprogrammen, koncernens hantering av coronapandemin, framtagande av en ny hållbarhetsagenda samt pågående frågeställningar relaterat till befordringsplikten för den svenska och den danska verksamheten. Vidare har styrelsen fokuserat på kvalitets- och imagefrågor samt PostNords varumärke. Bolagets revisor har redogjort för årets revisionsarbete och dessa frågor har diskuterats.

Styrelsekommittéer

Revisionskommittén

Revisionskommittén har i uppgift att bereda styrelsens arbete med kontroll och kvalitetssäkring av koncernens finansiella rapportering. Kommittén övervakar effektiviteten i bolagets interna styrning och kontroll samt system och processer för riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Kommitténs arbetsordning fastställs av

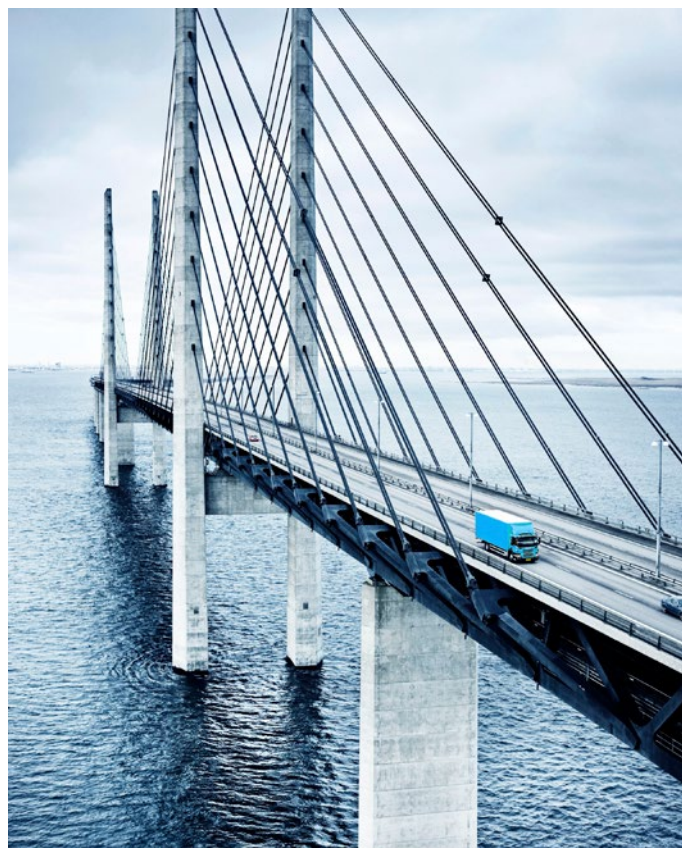
styrelsen. Revisionskommittén har ingen egen beslutanderätt med undantag för fastställande av budgeten för internrevision. Kommittén bistår även ägarna vid val av extern revisor. Kommittén ska löpande ta del av den externa revisorns rapportering och bedöma om arbetet bedrivs på ett oberoende, objektivt och kostnadseffektivt sätt. Revisionskommittén är tillsammans med koncernledningen uppdragsgivare åt internrevisionen och dess övervakning av intern styrning och kontroll och tar del av internrevisionens rapporter. Kommittén består av minst tre styrelseledamöter och sammanträder minst fyra gånger per år. Bolagets externa revisor ska närvara vid det möte där årsbokslut, årsredovisning och revisorsrapporter avhandlas samt därutöver så snart det behövs för bedömning av koncernens ekonomiska ställning. Kommitténs ordförande ansvarar för att styrelsen fortlöpande informeras om kommitténs arbete. Under 2020 har kommitténs ledamöter utgjorts av, Charlotte Strand (ordförande), Sonat Burman Olsson, Måns Carlson och Peder Lundquist. Kommittén har sammanträtt totalt sex gånger och de ämnen som avhandlats är bland annat följande:

- Externa revisorers rapportering avseende bokslutsgranskningar och intern kontroll.
- Genomgång av finansieringsförslag och finansiella simuleringar.
- Revidering av finanspolicyn.
- Övervakning av bolagets finansiella rapportering och process samt rekommendationer och förslag för säkerställandet av den finansiella rapporteringens tillförlitlighet.
- Övervakning av det finansiella kontrollsystemet avseende effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision samt riskhantering.
- Granskning och övervakning av de externa revisorernas opartiskhet och självständighet.
- Utvärdering av extern revision.
- Förslag och rekommendation till årsstämans beslut om revisorsval.

Ersättningskommittén

Ersättningskommitténs uppgift är att bereda och till styrelsen lämna förslag i frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för Group Leadership Team. Ersättningskommittén har ingen egen beslutanderätt. Ersättningskommittén ska bestå av minst tre ledamöter. Styrelsens ordförande eller styrelsens vice ordförande ska vara ordförande i kommittén. Kommittén ska sammanträda minst två gånger per år. Kommitténs ordförande ansvarar för att styrelsen fortlöpande informeras om kommitténs arbete. Under 2020 har kommitténs ledamöter utgjorts av Christian Frigast (ordförande), Christian Jansson, Ulrica Messing och Susanne Hundsbæk-Pedersen samt sammanträtt totalt två gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat följande:

- Ersättningar och villkor för ledande befattningshavare.
- Framtagande av förslag till uppdaterade Riktlinjer för Ersättningar till ledande befattningshavare.
- Pensionsvillkor för ledande befattningshavare.
- Ersättningar till ledamöter i Group Leadership Team.



- Utvärdering av måluppfyllelse och potential samt successionsplanering för högre chefer.
- Involvering i framtagande av förslag till ny CFO och CIO.

Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsen ska tillse, i enlighet med styrelsens arbetsordning, att styrelsearbetet utvärderas en gång per år genom en systematisk och strukturerad process med syfte att utveckla styrelsens och ledamöternas arbetsmetoder och effektivitet. Områden som vidare utvärderas är exempelvis om rätt frågor tas upp i styrelsen, utformningen av beslutsunderlag samt hur väl beslut och diskussioner återges i protokollen. Under 2020 har en extern konsult anlåtits i samband med styrelseutvärderingen. Utvärderingen har skett genom enkäter till styrelsen och VD. Resultatet av utvärderingen presenteras av den externa konsulten vid styrelsemötet i januari 2021 och diskuteras sedan i styrelsen. Vidare kommer styrelsens ordförande delge ägarna resultatet vid ett möte.

Styrelsens arvode

Styrelsens arvode fastställdes av årsstämman 2020. Det beslutade arvodet för tiden intill nästa årsstämma ska utgå med följande belopp: Till bolagsstämموvald ledamot 295 000 kronor, till styrelsens vice ordförande till 500 000 kronor och till styrelsens ordförande till 670 000 kronor. Arvode för arbete i revisionskommittén ska utgå med 55 000 kronor till ledamot och med 70 000 kronor till ordföranden. Arvode för arbete i ersättningskommittén ska utgå med 25 000 kronor till ledamot och med 37 500 kronor till ordföranden. Styrelse- eller kommittéarvode utgår inte till ledamot anställd i det svenska Regeringskansliet. Arvode utgår till svenska arbetstagarrepresentanter och suppleanter som deltar vid styrelsemöten med motsvarande ett svenskt prisbasbelopp (47 300 kronor).

5. Revisor

KPMG AB, med auktoriserade revisorn Tomas Gerhardsson som huvudansvarig revisor, valdes på årsstämman 2020 till PostNords revisor. Revisorn träffar styrelsen vid minst ett tillfälle per år och deltar också på samtliga möten i revisionskommittén. Under 2020 har styrelsen sammanträtt med revisorn vid ett styrelsemöte utan att

koncernledningen deltog. Styrelsens ledamöter har därvid haft möjlighet att ställa frågor till revisorn. Se vidare i not 7 om arvode och kostnadsersättning till revisorer.

6. VD, vice VD och Group Leadership Team

Styrelsen utser och entledigar VD och vice VD. VD utser och biträds av Group Leadership Team. VD ansvarar för den löpande förvaltningen av bolaget och koncernen i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar. Förhållandet mellan styrelse och VD regleras i styrelsens arbetsordning och VD-instruktionen. VD är ansvarig gentemot styrelsen för den löpande driften av verksamheten och ska verkställa den strategiska inriktning som styrelsen fastställer för verksamheten. Group Leadership Team är, förutom styrelsen, koncernens beslutsorgan och har ett gemensamt ansvar för att koncernens verksamhet utvecklas i linje med den strategiska inriktning som styrelsen fastställt. VD leder arbetet i Group Leadership Team. Styrelsen utvärderar fortlöpande VD:s arbete genom att följa upp verksamhetens utveckling mot uppsatta mål. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med VD.

Ersättningar i PostNord

Beslut om anställningsvillkor och ersättning till VD och koncernchef fattas av styrelsen. Styrelsen arbetar med ersättningsfrågor genom ersättningskommittén. Lönesättningen för anställda på PostNord ska vara marknadsmässig. För ytterligare detaljer kring ersättningar till ledande befattningshavare, se not 5 om anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar samt den Ersättningsrapport som kommer framläggas vid årsstämman 2021. Riktlinjer om ersättning till ledande befattningshavare som beslutades av årsstämman 2020 finns återgivna i sin helhet på www.postnord.com under Bolagsstyrning.

Närvaro styrelsen 2020

Styrelseledamot	Styrelsemöten	Revisionskommittén	Ersättningskommittén
Christian W Jansson	13/13		3/3
Christian Frigast	13/13		3/3
Christian Ellegaard ^{2) 4)}	6/6	2/3	
Charlotte Strand ³⁾	13/13	3/3	
Sonat Burman Olsson	13/13	6/6	
Ulrica Messing	13/13		3/3
Måns Carlsson	13/13	6/6	
Peder Lundquist	13/13	6/6	
Susanne Hundsbæk-Pedersen ^{1) 5)}	7/7		1/1
Bo Fröström (A)	12/13		
Johan Lindholm (A)	13/13		
Sandra Svensk (A)	13/13		
Per-Arne Lundberg (supp A)	12/13		
Dzevad Ramic (supp A)	12/13		
Jess Sloth Hansen (supp A)	13/13		

¹⁾ Invald vid årsstämman i april 2020

²⁾ Avgick vid årsstämman i april 2020

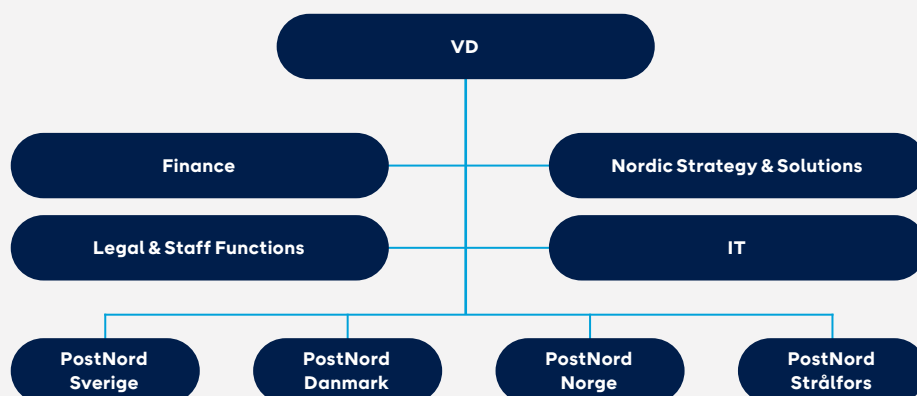
³⁾ Invald i revisionskommittén vid årsstämman i april 2020

⁴⁾ Avgick ur revisionskommittén vid årsstämman i april 2020

⁵⁾ Invald i ersättningskommittén vid årsstämman i april 2020

⁶⁾ Avgick ur ersättningskommittén vid årsstämman i april 2020

PostNords styrnings- och organisationsstruktur



Interna och externa regelverk

PostNord styrs av ett antal interna och externa regelverk, bland annat följande:

Externa regelverk

- Svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning.
- Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande samt danska statens ägarprinciper (Statens Ejerskabs-politik).
- Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter (PostNord följer de börsregler som gäller för bolag som har räntebärande instrument registrerade på Nasdaq Stockholm).
- International Financial Reporting Standards, IFRS.
- Global Reporting Initiatives (GRI) Standards och FN:s Global Compact.



Postala regelverk

UPU-konventionen, EU:s postdirektiv samt nationella lagar och förordningar i Sverige (exempelvis Postlagen och Postförordningen) samt Danmark (exempelvis Postloven, lov om Post Danmark A/S og bekendtgørelse om postbefordring og postvirksomheder).

Interna regelverk

- Bolagsordning, styrelsens arbetsordning (inklusive VD-instruktion), revisionskommitténs och ersättningskommitténs arbetsordningar.
- Dokumenthierarki för koncernens styrdokument, Code of Conduct och koncernpolicyer (se även sidorna 89 till 91)
- Beslutsordning för koncernen.
- Verksamhetsstyrning PostNord.
- Ramverk för intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen.
- Riktlinjer för bestämmande av anställningsvillkor för ledande befattningshavare.

Bolagsordningen

PostNords bolagsordning reglerar bland annat var styrelsen har sitt säte, gränserna för bolagets aktiekapital och bolagets räkenskapsår. Bolagsordningen innehåller inte några särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter eller om ändring av bolagsordningen. Bolagsordningen innehåller inte heller några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämman. Aktuell bolagsordning finns på PostNords hemsida www.postnord.com

Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning

PostNord tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag:

- Avvikelse från kapitel 2 avseende kravet på valberedning. Ingen valberedning finns då nominering och tillsättning av ledamöter sker enligt de principer som överenskommit mellan ägarna. Nominering sker i samverkan mellan ägarna. Referenserna till valberedningen i punkterna 1.2, 1.3, 4.6, 8.1 och 10.2 är därmed inte heller tillämpliga.
- Avvikelse från punkten 4.5 avseende kravet på styrelseledamots oberoende i förhållande till ägarna. Syftet med regeln är att skydda minoritetsaktieägare. Skydd för minoritetsägare är dock inte aktuellt i styrningen av PostNord. PostNord har endast två ägare och redovisning av styrelseledamöternas oberoende är därför inte relevant.

Styrelsens rapport om intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Organisation

Styrelsen är ytterst ansvarig för att bolaget har en god intern styrning och kontroll. I styrelsens arbetsordning definieras intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen som en process genom vilken styrelsen, verkställande direktören och

medarbetarna med rimlig säkerhet säkerställer att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig. Revisionskommittén har i uppgift att bereda styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Kommittén övervakar effektiviteten i bolagets interna styrning och kontroll samt system och processer för riskhantering, med avseende på den finansiella rapporteringen. Arbetet utförs bland annat genom löpande avstämningar med PostNords ledning och externa revisorer samt genom en granskning av tillämpade redovisningsprinciper och vid tillämpning av nya redovisningsstandarder eller värderingsfrågor. Den operativa strukturen i koncernen skiljer sig från den legala strukturen. Organisation och styrning utgår som huvudprincip från den operativa strukturen. PostNord-koncernens organisation består av segmenten som utgörs av landsorganisationerna samt ett antal koncernfunktioner.

Styrdokument

Verksamhetsstyrningen utgår från koncernens beslutade finansiella och icke-finansiella mål. Styrningen tillgängliggörs i ett samlat dokument – Verksamhetsstyrning för PostNord-koncernen. Där beskrivs verksamheten och reglerar bland annat intern ansvarsfördelning. De styrande principerna utgörs främst av målstyrning och decentraliserat resultatansvar. Enhetliga redovisnings- och rapportinstruktioner tillämpas av samtliga enheter i koncernen. Koncernens beslutsordning och andra styrdokument finns för att underlätta och säkerställa regelefterlevnad. Beslutsordningen är tvingande och reglerar beslutsrätten inom koncernen. Beslutsordningen utgår från den ansvarsfördelning som koncernstyrelsen fastställt i sin arbetsordning mellan styrelse och VD/koncernchef och syftar till att, genom en fördelning av ansvar, säkerställa en god intern styrning och kontroll. I koncernstyrelsens arbetsordning framgår ärenden för styrelsens beslut. Verkställande direktörens befogenheter är allt som inte styrelsen enligt lag eller arbetsordningen (eller särskilda styrelsebeslut) måste besluta om. Läs mer på sidan 24. PostNords principer för den interna styrningen och kontrollen utgår från det ramverk som tagits fram av The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Riskbedömning

Ledningen och chefer för koncernfunktioner är ansvariga för att identifiera och hantera risker inom sina respektive ansvarsområden. Detta sker inom ramen för koncernens verksamhetsövergripande riskhanteringsprocess samt genom regelbunden uppföljning av koncernens enheter. Risker avseende finansiell rapportering identifieras och utvärderas tillsammans med andra typer av risker. Risker i den finansiella rapporteringen behandlas även av revisionskommittén och styrelsen som regelbundet utvärderar och övervakar hur dessa hanteras. Se även avsnittet om Risk och riskhantering sidorna 26–27.

Kontrollaktiviteter

Styrande dokument och processer rörande redovisning och finansiell rapportering uppdateras av koncernens redovisnings- och controller-funktion vid ändringar av lagstiftning, redovisningsregler,

rapporteringskrav med mera. I boksluts- och rapporteringsprocessen finns kontroller vad gäller redovisningsprinciper, värdering och upplysningskrav. Kontrollaktiviteterna omfattar även kontroll av att besluts- och attestregler efterlevs, avstämningar, manuella och programmerade kontroller, liksom ansvars- och arbetsfördelning i processer och rutiner. Till stor del är ekonomi- och löneadministrativa tjänster outsourcade. Kvaliteten säkerställs genom uppföljning av internkontrollaktiviteter och rapportering av efterlevnad av avtalade servicenivåer och kvalitetskriterier. Koncernens redovisnings- och controller-funktion ansvarar för koncernredovisning och koncernbokslut. I ansvaret ingår analyser av de finansiella resultaten från segmenten (landsorganisationerna) och koncernfunktioner.

Information

I Svenska statens ägarpolicy anges de riktlinjer för extern rapportering som gäller för företag med statligt ägande. Då PostNord har emitterade obligationer som är noterade på Nasdaq Stockholm tillämpas de regelverk som gäller för noterade bolag. Koncernens styrande dokument för finansiell rapportering uppdateras löpande och kommuniceras bland annat via koncernens intranät. Styrelsen och revisionskommittén erhåller och granskar samtliga kvartalsrapporter och koncernens års- och hållbarhetsredovisning, innan dessa offentliggörs. Kommunikation med externa intressenter sker genom pressmeddelanden och via PostNords webbplats. Finansiell rapportering sker även direkt till den danska respektive den svenska ägaren.

Uppföljning

- PostNords verksamhet rapporteras och utvärderas månadsvis med utgångspunkt i verksamhetsmålen för de resultatansvariga enheterna. Vid varje styrelsemöte behandlas PostNords ekonomiska situation.
- Egenkontroller genomförs för att tidigt upptäcka och hantera eventuella risker och felaktigheter. Styrelsens oberoende granskings- och kontrollfunktion hanteras av koncernens Internrevision med uppgift att utvärdera PostNords processer för styrning, riskidentifiering och kontroll av risker.
- Revisionskommittén får regelbundet rapporter från koncernens externa och interna revisorer och följer upp att åtgärder vidtas med anledning av revisorernas iakttagelser och rekommendationer.
- Koncernens bolag och koncernfunktioner genomför årligen en självutvärdering av den interna styrningen och kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Resultatet sammanställs av koncernens redovisnings- och controller-funktion och avrapporteras till revisionskommittén.
- Delar av de rapporter som koncernens bolag och enheter lämnat i självutvärderingen har varit föremål för verifiering genom begränsad granskning av de externa revisorerna.

Styrelse



Christian Jansson

Styrelseordförande sedan augusti 2018.

- Medlem i ersättningskommittén sedan 2018.
- Född 1949.
- Civilekonom och Ekonomie Doktor (h.c.) vid Lunds universitet.
- Styrelseordförande i Accumbo AB, Excillum AB, Meds Apotek AB, Saga Surgical AB och 1337 Partners AB. Tidigare bland annat VD för KappAhl, Ellos och Europris. Tidigare styrelseordförande i Apoteket, Min Doktor och Svensk Handel.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Christian Frigast

Vice styrelseordförande sedan augusti 2018.

- Medlem i ersättningskommittén sedan 2018 och ordförande sedan 2020.
- Född 1951.
- Masterexamen i statsvetenskap (Cand. Polit.).
- Partner och ordförande i Axcel Management A/S. Tidigare bland annat Managing Partner på Axcel Management A/S. Bland annat styrelseordförande i Danmarks Skibskredit Holding A/S och i EKF – Danmarks Eksportkredit, DVCA (Danish Venture Capital Association) Bestyrelsesforeningen och i tankesmedjan Axcelfuture, vice styrelseordförande i Pandora A/S och Axcel Advisory Board.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Sonat Burman Olsson

Styrelseledamot sedan april 2018.

- Medlem i revisionskommittén sedan 2018.
- Född 1958.
- Civilekonom Paris och Executive MBA, Uppsala universitet. Utbildningar i Strategic Man. Oxford och Harvard.
- Styrelseledamot i NESTE Corporation, Lindab International AB och i Lantmännen. Tidigare bland annat koncernchef och VD för COOP Sverige, vice VD och CFO för ICA Gruppen samt Vice President, Global Marketing Strategies, Electrolux Group. Hon har också varit bland annat styrelseordförande i Svensk Dagligvaruhandel samt styrelseledamot i Svensk Handel, ICC Sverige, Tredje APfonden och iZettle AB.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Måns Carlsson

Styrelseledamot sedan 2017.

- Medlem i revisionskommittén sedan 2017.
- Född 1968.
- Civ. ing., KTH, MBA Insead.
- Kansliråd vid Enheten för bolag med statligt ägande, Näringsdepartementet, Sverige. Styrelseledamot i Svensk Bilprovning AB och Infranord AB. Tidigare aktieanalytiker och investment manager Brummer & Partners, konsult Bain & Company.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Susanne Hundsbaek-Pedersen

Styrelseledamot sedan 2020.

- Medlem i ersättningskommittén sedan 2020.
- Född 1967.
- Dipl.ing., Köpenhamns Tekniska Universitet, MBA IMD Business School.
- Global Head of Pharma Technical Operations (EVP), Roche AG. Tidigare olika chefspositioner inom Novo Nordisk A/S bland annat med ansvar inom Diabetes Finished Products, varuförsörjning och upphandling, finans och IT samt bland annat logistikchef, Olicom A/S och olika tekniska positioner inom United Parcel Service.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Peder Lundquist

Styrelseledamot sedan 2017.

- Medlem i revisionskommittén sedan 2017.
- Född 1970.
- MSc statsvetenskap.
- Deputy CEO, Chief Operating Officer at EKF Danmarks Eksportkredit Tidigare Avdelningschef på Finansdepartementet och Klimat- och Energidepartementet Danmark, Kontorschef Koncern- och budgetkontoret, Transportdepartementet samt arbete med ekonomiska frågor vid Danmarks EU-representation i Bryssel.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Ulrica Messing

Styrelseledamot sedan april 2018.

- Medlem i ersättningskommittén sedan 2018.
- Född 1968.
- Styrelseordförande i bland annat SOS Alarm Sverige AB, Astrid Lindgrens Värld samt Business Sweden. Styrelseledamot i bland annat Länsförsäkringar Fondförvaltning och Rikshem. Tidigare riksdagsledamot och statsråd i Näringsdepartementet (Infrastrukturminister), i Kulturdepartementet (med ansvar för integrations- och ungdomsfrågor) och i Arbetsmarknadsdepartementet (Arbetsrätts- och jämställdhetsminister).
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Charlotte Strand

Styrelseledamot sedan april 2018.

- Ordförande i revisionskommittén sedan 2020
- Född 1961.
- MSc i ekonomi från Aarhus Universitet, managementutbildningar från bland annat IMD och INSEAD.
- Styrelseordförande i Evida A/S. Styrelseledamot i Per Aarsleff A/S, Flügger A/S och Climeon AB. Tidigare, efter ett antal olika befattningar inom DONG Energy, CFO för verksamhets-områdena Oil & Gas och Wind Power på DONG Energy (nu Ørsted).
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.

Arbetsgarepresentanter



Bo Fröström

Arbetsgarerepresentant.

- Utsedd av ST.
- Styrelseledamot sedan 2017.
- Född 1960.
- Anställd i PostNord sedan 1979.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Johan Lindholm

Arbetsgarerepresentant.

- Utsedd av SEKO.
- Styrelseledamot sedan 2015.
- Suppleant 2012 – 2015.
- Född 1979.
- Anställd i PostNord sedan 1999.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Sandra Svensk

Arbetsgarerepresentant.

- Utsedd av SEKO.
- Styrelseledamot sedan 2017.
- Suppleant 2015 – 2017.
- Född 1977.
- Anställd i PostNord sedan 1995.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.

Arbetsgarepresentanter, suppleanter

Jess Sloth Hansen

Arbetsgarerepresentant.

- Utsedd av SEKO, representerar 3F Post.
- Suppleant sedan 2020.
- Född 1963.
- Anställd i PostNord sedan 1988.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.

Per-Arne Lundberg

Arbetsgarerepresentant.

- Utsedd av ST, representerar SACO.
- Suppleant sedan 2019.
- Född 1956.
- Anställd i PostNord sedan 2008.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.

Dzevad Ramic

Arbetsgarerepresentant.

- Utsedd av SEKO, representerar 3F Post.
- Suppleant sedan 2019.
- Född 1975.
- Anställd i PostNord sedan 2000.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.

Group Leadership Team



Annemarie Gardshol

Koncernchef och VD PostNord sedan 1 november 2019 och VD PostNord Sverige sedan februari 2018.

- Medlem i Group Executive Team sedan 2012 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli 2019.
- Född 1967.
- Civilingenjör.
- Tidigare chef eCommerce & Corporate Clients inom PostNord, Chief Strategy Officer (CSO) och ledande befattningar inom Gambio och Managementkonsult vid McKinsey & Company.
- Styrelseledamot i SCA AB och Essity AB.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Peter Kjaer Jensen

Vice vd PostNord sedan 1 november 2019 och Chef PostNord Danmark sedan 2016.

- Medlem i Group Executive Team sedan 2014 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli 2019.
- Född 1969.
- MBA.
- Tidigare Chef AO eCommerce & Logistics inom PostNord. Chefsbefattningar inom Maersk Line, Maersk Logistics och inom Damco International A/S. Senast som COO/CTO för Damco International.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Viktor Davidsson

Chief Financial Officer (CFO) sedan 1 september 2020.

- Medlem i Group Leadership Team sedan 1 september 2020.
- Född 1977.
- Civilingenjör och civilekonom.
- Tidigare CFO för MediaMarkt Iberia och CFO MediaMarkt Sverige, samt ledande befattningar inom Scandinavian Airlines och managementkonsult på BearingPoint.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Ylva Ekborn

VD PostNord Strålfors Group sedan 1 februari 2018.

- Medlem i Group Executive Team sedan februari 2018 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli 2019.
- Född 1975.
- Civilekonom.
- Tidigare VD för PostNord Strålfors Sverige, ledande positioner inom Eniro och Tradera Ebay samt som managementkonsult på McKinsey & Company.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Jörgen Hellberg

Chief Information Officer (CIO) sedan 1 december 2020.

- Medlem i Group Leadership Team sedan 1 december 2020.
- Född 1969.
- Ekonomi och ledarskap.
- Tidigare CIO och PMO Director Ellos Group, Solution Area Manager IKEA, flertal ledande befattningar på Getinge, CIO NetOnNet, CIO Finnveden AB.



Kristina Lilja

*Chefsjurist sedan 2015 och
Chef Staff Functions sedan 1 juli 2019.*

- Medlem i Group Executive Team sedan 2015 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli 2019.
- Född 1967.
- Jur. kand.
- Tidigare VP och bolagsjurist på Husqvarna och bolags- eller chefsjurist på Hi3G Access (3), IFS och Cybercom.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Robin Olsen

Chef PostNord Norge sedan 2014.

- Medlem i Group Executive Team sedan 2014 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli 2019.
- Född 1970.
- Civilingenjör, Master of Management.
- Tidigare chef för PostNord Logistics i Norge, VD i Tollpost Globe AS.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Jan Starrsjö

Chef Nordic Strategy & Solutions sedan 1 juli 2019.

- Medlem av Group Executive Team sedan 2016 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli 2019.
- Född 1960.
- Civilekonom.
- Tidigare chef Strategy & Commercial Excellence, chef Försäljning PostNord Meddelande och andra ledande befattningar inom PostNord. VD för ett riskkapitalbolag och ett IT-servicebolag samt managementkonsult vid McKinsey & Co.
- Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.

Björn Ekstedt f.d. CIO och Lena Larsson tidigare t.f. CFO har lämnat PostNords koncernledning under 2020. I december annonserades Mathias Krümmel som ny VD för PostNord Sverige och medlem i Group Leadership Team från och med den 1 januari 2021.





Finansiella rapporter

Innehåll

Koncernens finansiella rapporter

Resultaträkning	41
Rapport över totalresultat	41
Rapport över finansiell ställning	42
Rapport över kassaflöde	43
Rapport över förändringar i eget kapital	44

Koncernens noter

Not 1	Redovisningsprinciper	45
Not 2	Väsentliga bedömningar och uppskattningar	50
Not 3	Intäkter	50
Not 4	Segmentsrapportering	51
Not 5	Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar	53
Not 6	Övriga kostnader	55
Not 7	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	55
Not 8	Finansnetto	55
Not 9	Skatt	55
Not 10	Immateriella anläggningstillgångar	56
Not 11	Materiella anläggningstillgångar	57
Not 12	Leasingavtal	57
Not 13	Andelar i intresseföretag	58
Not 14	Finansiella placeringar	58
Not 15	Långfristiga fordringar	58
Not 16	Uppskjuten skatt	59
Not 17	Varulager	59
Not 18	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	59
Not 19	Likvida medel	59
Not 20	Resultat per aktie	60
Not 21	Räntebärande skulder	60
Not 22	Pensioner	60
Not 23	Övriga avsättningar	63
Not 24	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	64
Not 25	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	64
Not 26	Investeringsåtaganden	64
Not 27	Finansiell riskhantering och finansiella instrument	64
Not 28	Transaktioner med närstående	68
Not 29	Tilläggsupplysningar till Rapport över kassaflöde	68
Not 30	Förvärv och avyttringar	69
Not 31	Händelser efter rapportperioden	69
Not 32	Definitioner och alternativa nyckeltal	69

Moderbolagets finansiella rapporter

Resultaträkning	71
Rapport över totalresultat	71
Balansräkning	71
Kassaflödesanalys	72
Rapport över förändringar i eget kapital	72

Moderbolagets noter

Not 1	Redovisningsprinciper	73
Not 2	Väsentliga bedömningar och uppskattningar	73
Not 3	Anställda och personalkostnader	73
Not 4	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	73
Not 5	Ränteintäkter, räntekostnader och liknande resultatposter	73
Not 6	Innehav av aktier och andelar i koncernföretag	74
Not 7	Aktiekapital och disposition av företagets vinst eller förlust	75
Not 8	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	75
Not 9	Finansiella instrument	76
Not 10	Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalys	77

Koncernen

Resultaträkning

MSEK	Not	2020	2019
Nettoomsättning	1, 2, 4	38 729	38 278
Övriga rörelseintäkter		1 427	351
Rörelsens intäkter	3	40 156	38 629
Personalkostnader	5	-15 704	-16 018
Transportkostnader		-10 410	-11 300
Övriga kostnader	6, 7	-8 985	-8 537
Avskrivningar och nedskrivningar	10, 11, 12	-2 636	-2 591
Rörelsens kostnader		-37 735	-38 446
RÖRELSERESULTAT		2 421	184
Finansiella intäkter	8	48	23
Finansiella kostnader	8	-317	-318
Finansnetto		-268	-295
Resultat före skatt		2 153	-111
Skatt	9	-442	-128
ÅRETS RESULTAT		1 711	-239
Årets resultat hänförligt till			
Moderbolagets ägare		1 709	-241
Innehav utan bestämmande inflytande		2	2
Resultat per aktie före och efter utspädning, kr	20	0,85	-0,12

Rapport över totalresultat

MSEK	2020	2019
ÅRETS RESULTAT	1 711	-239
ÖVRIGT TOTALRESULTAT		
Poster som inte kan omföras till årets resultat		
Omvärderingar av pensionsskuld	-182	-1 716
Förändring av uppskjuten skatt	37	367
Summa	-145	-1 349
Poster som har omförts eller kan omföras till årets resultat		
Kassaflödessäkring efter skatt	-1	0
Omräkningsdifferenser	-311	102
Summa	-312	102
SUMMA ÖVRIGT TOTALRESULTAT	-457	-1 247
ÅRETS TOTALRESULTAT	1 254	-1 486
Årets totalresultat hänförligt till		
Moderbolagets ägare	1 252	-1 488
Innehav utan bestämmande inflytande	2	2

Rapport över finansiell ställning

MSEK	Not	31 dec 2020	31 dec 2019
	1, 2		
TILLGÅNGAR			
Goodwill	10	2 510	2 619
Övriga immateriella anläggningstillgångar	10	439	608
Materiella anläggningstillgångar	11	6 992	8 113
Nyttjanderättstillgångar	12	5 954	5 813
Andelar i intresseföretag	13	134	111
Finansiella placeringar	14, 27	280	198
Långfristiga fordringar	15, 22	411	874
Uppskjutna skattefordringar	16	627	491
Summa anläggningstillgångar		17 350	18 826
Varulager	17	90	105
Skattefordringar		299	222
Kundfordringar	27	4 967	4 928
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	878	823
Övriga fordringar		600	464
Kortfristiga placeringar	14, 27	11	–
Likvida medel	19, 27	6 229	3 398
Tillgångar till försäljning		65	126
Summa omsättningstillgångar		13 139	10 064
SUMMA TILLGÅNGAR		30 489	28 891
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		2 000	2 000
Övrigt tillskjutet kapital		10 621	10 621
Reserver		–1 821	–1 509
Balanserat resultat		–5 896	–7 460
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		4 904	3 652
Innehav utan bestämmande inflytande		2	2
SUMMA EGET KAPITAL		4 906	3 654
SKULDER			
Långfristiga räntebärande skulder	21, 27, 29	3 243	3 872
Långfristiga leasingskulder	12	4 849	4 476
Övriga långfristiga skulder		42	180
Pensioner	22	4 395	4 211
Övriga avsättningar	23	1 685	2 548
Uppskjutna skatteskulder	16	120	142
Summa långfristiga skulder		14 334	15 428
Kortfristiga räntebärande skulder	21, 27, 29	857	–
Kortfristiga leasingskulder	12	1 318	1 202
Leverantörsskulder		2 877	2 811
Skatteskulder		313	80
Övriga kortfristiga skulder		1 503	1 099
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	3 643	3 439
Övriga avsättningar	23	737	1 083
Skulder hänförliga till tillgångar till försäljning		–	95
Summa kortfristiga skulder		11 249	9 809
SUMMA SKULDER		25 582	25 237
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		30 489	28 891

Rapport över kassaflöde

MSEK	Not	2020	2019
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat före skatt		2 153	-111
Justeringar för poster som inte påverkar kassaflödet	29	903	1 958
Betald inkomstskatt		-362	-188
Summa från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		2 694	1 659
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/minskning (+) varulager		15	-5
Ökning (-)/minskning (+) övriga rörelsefordringar		553	8
Ökning (+)/minskning (-) övriga rörelseskulder		889	470
Förändring i rörelsekapital		1 457	473
Kassaflöde från den löpande verksamheten		4 151	2 132
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-999	-1 178
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		28	55
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-75	-178
Avyttring av dotterbolag, effekt på likvida medel		1 148	-
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-10	-24
Avyttring av finansiella anläggningstillgångar		11	101
Kassaflöde från investeringsverksamheten		103	-1 224
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amorterade lån		-86	-1 615
Nyupptagna lån		-	2 095
Amorterade leasingskulder		-1 307	-1 086
Utbetald utdelning		-2	-2
Ökning (+)/minskning (-) av övriga räntebärande skulder		-2	6
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-1 397	-602
ÅRETS KASSAFLÖDE			
Likvida medel vid årets början		3 398	3 088
Omräkningsdifferens i likvida medel		-26	4
Likvida medel vid årets slut	19	6 229	3 398

Rapport över förändringar i eget kapital

2019, MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare						
	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver		Balanserat resultat	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
			Omräknings- reserv	Säkrings- reserv			
Ingående eget kapital	2 000	10 621	-1 611	0	-5 870	2	5 142
Årets totalresultat							
Årets resultat	-	-	-	-	-241	2	-239
Årets övrigt totalresultat	-	-	102	-	-1 349	-	-1 247
Summa årets totalresultat	-	-	102	-	-1 590	2	-1 486
Utdelning	-	-	-	-	-	-2	-2
Utgående eget kapital	2 000	10 621	-1 509	0	-7 460	2	3 654

2020, MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare						
	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver		Balanserat resultat	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
			Omräknings- reserv	Säkrings- reserv			
Ingående eget kapital	2 000	10 621	-1 509	0	-7 460	2	3 654
Årets totalresultat							
Årets resultat	-	-	-	-	1 709	2	1 711
Årets övrigt totalresultat	-	-	-311	-1	-145	-	-457
Summa årets totalresultat	-	-	-311	-1	1 564	2	1 254
Utdelning	-	-	-	-	-	-2	-2
Utgående eget kapital	2 000	10 621	-1 820	-1	-5 896	2	4 906

Koncernens noter

Not 1 Redovisningsprinciper

Innehållsförteckning

1. Inledning
2. Grund för årsredovisningens upprättande
3. Ändrade redovisningsprinciper
4. Klassificering
5. Rörelsesegmentrapportering
6. Konsolideringsprinciper och rörelseförvärv
7. Intresseföretag
8. Utländsk valuta
9. Intäkter
10. Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader
11. Finansiella instrument
12. Materiella anläggningstillgångar
13. Leasade tillgångar
14. Immateriella anläggningstillgångar
15. Varulager
16. Eget kapital
17. Ersättningar till anställda
18. Frimärksskuld
19. Avsättningar
20. Skatter
21. Ställda säkerheter och eventualförpliktelser
22. Transaktioner med närstående
23. Kassaflödesanalys

1. Inledning

Koncernredovisningen omfattar PostNord AB och dess dotterbolag och innehav i intresseföretag. Moderbolaget är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Solna, Sverige.

2. Grund för årsredovisningens upprättande

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB). Vidare har även RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner från Rådet för Finansiell rapportering tillämpats.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges under avsnittet Noter, moderbolaget, Not 1 Redovisningsprinciper. De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer föränsades av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av Årsredovisningslagen (ÅRL). Lagen om tryggnad av pensionsutfästelse samt i vissa fall av skatteskäl.

De redovisningsprinciper som redovisas nedan har tillämpats konsekvent för alla perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. Tillgångar och skulder är redovisade till anskaffningsvärden med undantag för derivat och vissa finansiella tillgångar som löpande värderas till verkligt värde. En förmånsbestämd pensionsskuld netto redovisas till verkligt värde på förvaltningstillgångar och nuvärdet av den förmånsbestämda skulden, justerad för tillgångsbegränsning.

Moderbolagets och koncernens rapporteringsvaluta är svenska kronor. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Samtliga belopp, om inte annat anges, är avrundade till miljoner kronor.

3. Ändrade redovisningsprinciper

3.1 Ändrade redovisningsprinciper föränsade av nya eller ändrade IFRS

Nedan beskrivs ändrade redovisningsprinciper som koncernen tillämpar från och med 1 januari 2020. Varken nedan beskrivna ändringar eller övriga ändringar av IFRS med tillämpning från 1 januari 2020 har haft någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

Ändringar i IFRS 9, IAS 39 och IFRS 7 om Finansiella instrument. Reformen innebär att vissa interbankräntor (IBOR) ersätts med i det närmaste riskfria räntor. Ändringarna innebär att företag kan fortsätta tillämpa säkringsredovisning trots den eventuella ineffektivitet som kan uppstå i säkringsredovisningen som en konsekvens av förändringen i hur Stibor och andra referensräntor bestäms. PostNord har begränsad exponering för instrument med IBOR som kommer att reformeras på sikt, se vidare avsnittet om Kassaflödesåskringar och not 27.

Ändrad IFRS 3; ändringen klargör definitionen av en rörelse för att avgöra om en transaktion ska redovisas som ett rörelseförvärv eller ett förvärv av tillgångar.

Ändrad IAS 1 och IAS 8; ändringarna tydliggör väsentlighetsbegreppet.

3.2 Frivilligt byte av redovisningsprincip

Inga frivilliga byten av koncernens redovisningsprinciper har skett.

3.3 Nya IFRS som ännu inte börjat tillämpas

Nya och ändrade IFRS med framtida tillämpning 2021 eller senare förväntas inte komma att ha någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

4. Klassificering

Anläggningstillgångar består av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen.

Långfristiga skulder består av belopp som förfaller efter mer än tolv månader räknat från balansdagen eller där bolaget har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalningen till en tidpunkt som ligger mer än tolv månader efter balansdagen. Andra tillgångar och skulder redovisas som omsättningstillgång respektive kortfristig skuld.

Tillgångar klassificeras som innehav till försäljning när deras redovisade värde kommer att återvinnas vid en försäljning snarare än genom fortsatt nyttjande. Detta villkor anses uppfyllt när företagsledningen och styrelsen har fattat beslut om avyttring, en aktiv försäljningsprocess har inletts, tillgångarna finns tillgängliga för omedelbar försäljning i sitt nuvarande skick samt att det är mycket sannolikt att försäljningen kommer att ske inom ett år. Anläggningstillgångar och tillhörande långfristiga skulder som klassificeras som innehav till försäljning överförs till omsättningstillgångar respektive kortfristiga skulder. Tillgångar som innehas för försäljning värderas till det lägre av redovisat värde och verkligt värde efter avdrag för försäljningskostnader.

5. Rörelsesegmentrapportering

Ett rörelsesegment är en del av ett företag som bedriver affärsverksamhet från vilken den kan få intäkter och ådra sig kostnader om vilket det finns fristående finansiell information om och regelbundet granskas av koncernens högsta ledning.

6. Konsolideringsprinciper och rörelseförvärv

I koncernredovisningen ingår moderbolaget och de dotterbolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt har ett bestämmande inflytande. Det bestämmande inflytandet definieras som att ha kontroll över företaget, att ha del i rörlig avkastning från företaget och att kunna använda sin kontroll till att påverka avkastningen.

Förvärv av dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att koncernen indirekt förvärvat dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. I förvärvsanalysen fastställs det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder samt eventuellt innehav utan bestämmande inflytande. Vid rörelseförvärv där överförd ersättning överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och skulder, redovisas skillnaden som goodwill. Transaktionsutgifter hänförliga till förvärv kostnadsförs.

Resultat från dotterföretag som förvärvats under året ingår i koncernens resultat från och med den dag då det kom under koncernens kontroll. Resultat från dotterföretag som avyttrats under räkenskapsåret ingår i koncernens resultat fram till koncernen inte längre har ett bestämmande inflytande i dotterföretaget.

Alla koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader elimineras vid konsolidering.

7. Intresseföretag

I koncernredovisningen redovisas innehav i intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden. Kapitalandelsmetoden innebär att det redovisade värdet på aktierna i intresseföretaget eller i joint venture motsvaras av koncernens andel i bolagets eget kapital samt goodwill och andra eventuella koncernmässiga över- och undervärden. I resultatet redovisas koncernens ägarandel av innehavets resultat efter skatt justerat för eventuella avskrivningar, nedskrivningar och upplösningar av förvärvade över- respektive undervärden.

8. Utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta i koncernens svenska bolag omräknas till SEK till den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta räknas om till SEK till den valutakurs som föreligger på balansdagen. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningarna redovisas i årets resultat. Ickemonetära tillgångar och skulder som redovisas till historiska anskaffningsvärden omräknas till valutakurs vid transaktionstillfället. Tillgångar och skulder i utlandsverksamheter, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, omräknas till svenska kronor till den valutakurs som råder på balansdagen.

Intäkter och kostnader i en utlandsverksamhet omräknas till svenska kronor till en genomsnittskurs som utgör en approximation av kurserna som gällde vid respektive transaktionstidpunkt. Omräkningsdifferenser som uppstår vid valutaomräkning av utlandsverksamheter redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i en separat komponent i omräkningsreserven i eget kapital.

9. Intäkter

Intäkter redovisas i resultaträkningen när kontroll över en vara eller tjänst överförs till kunden.

Tjänster PostNords tjänster är att ta emot/hämta, sortera och dela ut/lämna ut brev och paket som våra kunder vill sända till mottagare fysiskt, för brev även digitalt. När det gäller koncepttjänster lagerhåller, plockar, packar och delar/lämnar PostNord ut kundens produkter till de som beställt dem av kunden. För vissa tjänster förmedlar PostNord försäkring i samarbete med försäkringsbolag. Koncernens kunder omfattas även av andra länders postförvaltningar där samarbete sker enligt avtal om sortering och leverans av varandras utrikespost.

Typisk förpliktelse En stor del av PostNords avtal är fleråriga ramavtal för tjänster, dessa innebär dock ingen förpliktelse från kundens sida att utnyttja avtalet. Varje individuell order intäktsförs istället när fysisk inleverans sker. PostNord har valt att gruppera tjänsterna i olika portföljer baserat på likheter i tjänsterna och tidpunkt för intäktsredovisning. För koncepttjänster tillämpas intäktsföring när produktionsorder som initieras av kunden har slutförts. En mindre del av koncepttjänsterna fullgörs över tid. Tjänster som utförs över tid intäktsförs genom att fastställa färdigställandegraden. Detta sker huvudsakligen genom rapportering av utförd tjänst och intäktsförs i takt med utfört arbete.

Klassificering av intäkterna Intäkterna klassificeras till att de tas 'vid en tidpunkt' alternativt 'över tid'. I koncernen utgör de intäkter som tas vid en tidpunkt den övervägande delen, 95 procent och avser försändelser och produktionsorder för databehandling. Intäkter från tjänster som tas över tid utgör omkring 5 procent av koncernens nettoomsättning. Intäkterna värderas till verkligt värde exklusive mervärdeskatt såväl som pris- och volymrabatter samt reducering för återbetalning till kund för fraktgarantier, reklamationer och standardiserade avgifter för skador.

Betydande betalningsvillkor Betalning sker på tre sätt; kredit, kontant eller som förutbetalt (frimärken, frakt inklusive emballage eller laddning av belopp i frankeringsmaskin). Kredit och kontant redovisas i den period tjänsten utförts (inlämnats). Förköp intäktsförs vid försäljning och en förutbetald intäkt (skuld) redovisas avseende ännu ej använda frimärken. Se vidare avsnitt 18 om frimärksskulden. Rabatter lämnas i samband med fakturering.

Intäkterna inom Communication Services består av tjänster inom affärs- och marknadskommunikation, tidningsdistribution och postservice för privatpersoner och terminalavgifter. Terminalavgifter är ersättning för produktion som utförs i mottagande land av post som inlämnats i annat land enligt internationella avtal mellan länder.

Intäkterna inom eCommerce & Logistics består av logistiktjänster för leveranser till, från och inom Norden med fokus på distribution av paket, stycke-, pallgods och tyngre logistik (partigods) samt tredjepartslogistik.

Intäkterna inom Strålfors består av kommunikationstjänster för företag genom digital affärs- och marknadskommunikation, print och kuvertering.

Intäkterna inom Direct Link består av global distribution av marknads-kommunikation och lätta varor, huvudsakligen för e-handlare.

PostNord nyttjar IFRS 15 p. 63 – intäkterna justeras inte för effekter hänförande från signifikanta finansieringskomponenter då dessa utgör en obetydlig del i koncernen, p. 94 – tillkommande utgifter för att erhålla ett kontrakt kostnadsförs när de uppstår (inom ett år) och p. 121 b – utfört arbete och tillhandahållen service där koncernen har rätt till betalning intäktsförs. De externa intäkterna har justerats för förväntad betalning och som avser återbetalningar till kund i samband med fraktgarantier och reklamationer samt standardiserade avgifter för skador.

Intäkter från fastighetsförsäljning

Intäkt av fastighetsförsäljning redovisas normalt på tillträdesdagen om inte kontrollen övergått till köparen vid ett tidigare tillfälle.

Statliga bidrag

I enlighet med IAS 20 redovisas statliga bidrag i rapporten över finansiell ställning och rapporten över totalresultat när det föreligger rimlig säkerhet att företaget kommer att uppfylla de villkor som är förknippade med bidragen och att bidragen kommer att erhållas. Statliga bidrag redovisas som övrig rörelseintäkt i resultatet över samma perioder som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för.

10. Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader

Rörelsens kostnader

Rörelsens kostnader redovisas i den period då varan eller tjänsten levererats, alternativt utnyttjats.

Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel, fordringar och räntebärande värdepapper, räntekostnader på lån, utdelningsintäkter, valutakursdifferenser, orealiserade och realiserade vinster på finansiella placeringar samt derivatinstrument som används inom den finansiella verksamheten. Ränta på pensionskulder och avkastning på förvaltningstillgångar för pensioner liksom aktuariella omvärderingar och erfarenhetsjusteringar för sjukförsäkring (från och med 30 april 2020), beräknade enligt IAS 19, rapporteras i finansnettot. Ränteintäkter på fordringar och räntekostnader på skulder beräknas med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som gör att nuvärdet av alla framtida in- och utbetalningar under räntebindingstiden blir lika med det redovisade värdet av fordran eller skulden. Ränteintäkter och räntekostnader inkluderar periodiserade belopp av transaktionskostnader och eventuella rabatter, premier och andra skillnader mellan det ursprungliga redovisade värdet av fordran respektive skuld och det belopp som regleras vid förfall.

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning fastställts.

11. Finansiella instrument

Finansiella instrument som redovisas i rapporten över finansiell ställning inkluderar på tillgångssidan huvudsakligen likvida medel, kundfordringar, lånefordringar samt derivat. Bland skulder återfinns huvudsakligen leverantörsskulder, utgivna skuldinstrument, låneskulder samt derivat.

Redovisning i och borttagande från rapporten över finansiell ställning

Kundfordringar och utfärdade skuldinstrument redovisas när de är utgivna. Övriga finansiella tillgångar eller finansiella skulder redovisas i rapporten över finansiell ställning när företaget blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor.

En finansiell tillgång tas bort från rapporten över finansiell ställning när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. En finansiell skuld tas bort från rapporten över finansiell ställning när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, det vill säga den dag affären genomförs.

Klassificering och värdering av finansiella tillgångar och skulder

Vid första redovisningstillfället klassificeras en finansiell tillgång baserat på instrumentens avtalsenliga kassaflöden och företagets affärsmodell. Den klassificeras antingen som värderad till upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via övrigt totalresultat – skuldinstrumentsinvestering, verkligt värde via övrigt totalresultat – egetkapitalinvestering eller verkligt värde via resultatet.

Med undantag för kundfordringar som inte har en betydande finansieringskomponent värderas en finansiell tillgång vid första redovisningstillfället till verkligt värde plus, när det gäller finansiella instrument som inte värderas till verkligt värde via resultatet, transaktionskostnader som är direkt hänförliga till förvärvet eller emissionen. Kundfordran utan en betydande finansieringskomponent värderas till transaktionspriset.

Efterföljande värdering av finansiella tillgångar:

Koncernens huvudsakliga affärsmodell är att inneha tillgången enligt a) och värderas enligt upplupet anskaffningsvärde.

- En finansiell tillgång ska värderas till upplupet anskaffningsvärde om affärsmodellens mål är att inneha tillgången i syfte att erhålla avtalsenliga kassaflöden och villkoren för tillgången ger vid bestämda tidpunkter upphov till kassaflöden som endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på utestående kapitalbelopp.
- En finansiell tillgång ska värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat om den finansiella tillgången innehåser för att både erhålla avtalsenliga kassaflöden och sälja finansiella tillgångar, där kassaflöden endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på utestående kapitalbelopp.
- Alla finansiella tillgångar som inte klassificeras som värderade till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde via övrigt totalresultat värderas till verkligt värde via resultatet.
- En finansiell tillgång ska annars uppfyller villkoren för att värderas till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde via övrigt totalresultat kan värderas till verkligt värde via resultatet om detta eliminerar eller minskar konsekvenser i värdering eller redovisning. Detta görs oåterkalleligen vid första redovisningstillfället.

Om löptiden eller den förväntade innehavstiden för placeringen är längre än ett år utgör de anläggningstillgångar och om de är kortare än ett år men längre än tre månader utgör de kortfristiga placeringar.

Finansiella skulder

En finansiell skuld klassificeras till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde via resultatet om den klassificeras som innehav för handelsändamål, som ett derivat eller den har identifierats som sådan vid första redovisningstillfället.

Långfristiga skulder utgörs i allt väsentligt av belopp som PostNord per rapportperiodens slut har en ovillkorad rätt att välja att betala längre bort i tiden än tolv månader efter rapportperiodens slut. Finns inte en sådan rätt per rapportperiodens slut – eller innehåser skuld för handel eller förväntas skuld regleras inom den normala verksamhetscykeln – redovisas skuldbeloppet som kortfristig skuld.

Koncernens finansiella skulder värderas huvudsakligen till upplupet anskaffningsvärde.

Modell för förväntade kreditförluster

Enligt IFRS 9 ska en nedskrivningsmodell för förväntade kreditförluster (ECL) tillämpas på finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde, avtalstillgångar och skuldinstrument som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat. Nedskrivningsmodellen baseras på sannolikheten för kreditförlust genom motpartens externa kreditvärdighet. För kundfordringar baseras beräkningen bland annat på historiska data, ju längre tiden går desto större sannolikhet för kreditförlust.

Finansiell riskhantering

Kassaflödessäkkringar

För säkring av tillgång eller skuld mot valutakursrisk används valutaterminer. Värdeförändringarna från valuta redovisas i resultaträkningen. För att uppnå resultatmatchning behövs ingen säkringsredovisning då den säkrade posten omräknas med balansdagens valutakurs och säkringsinstrumentet värderas till verkligt värde med värdeförändringar redovisade över resultaträkningen.

För säkring av ränteflöden avseende viss upplåning till rörlig ränta används ränteswapar där företaget erhåller rörlig ränta och betalar fast ränta. Ränteswaparna värderas till verkligt värde. Räntekupongdelen redovisas löpande i årets resultat som en del av räntekostnaden. Orealiserade förändringar i verkligt värde på ränteswaparna redovisas i övrigt totalresultat och ingår som en del av säkringsreserven tills dess att den säkrade posten påverkar årets resultat och så länge som kriterierna för säkringsredovisning och effektivitet är uppfyllda.

Säkkringar med påverkan av referensräntereformer – i utvärderingen av säkringsinstrumentet antas att referensräntan inte förändras av referensräntereformerna tills reformerna inte längre innebär osäkerhet i referensräntebaserade kassaflöden.

Likvida medel

Likvida medel består av kassamedel, omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut samt kortfristiga likvida placeringar med en löptid från anskaffningstidpunkten understigande tre månader vilka är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer. Medel för annans räkning i kassaverksamheten betraktas ej som likvida medel. Dessa medel är redovisningsmedel för externa kunders räkning, som PostNord endast transfererar vidare och de är därmed ej tillgängliga för betalningar avseende PostNords egen verksamhet.

Kvittning

Finansiella tillgångar och skulder ska kvittas och redovisas med ett nettobelopp i rapporten över finansiell ställning endast när koncernen har en legal rätt att kvitta de redovisade beloppen och har för avsikt att reglera posterna samtidigt.

12. Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar består i PostNord av fastigheter, maskiner, inventarier samt pågående nyanläggningar och förskott. De redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till tillgången för att få tillgången på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen.

Resultat vid avyttring eller utrangering av materiella anläggningstillgångar beräknas som skillnaden mellan försäljningsvärdet och det redovisade värdet. Den vinst eller förlust som uppstår redovisas i resultatet. Tillkommande utgifter läggs till anskaffningsvärdet endast om det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med tillgången kommer att komma företaget till del och anskaffningsvärdet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

Avskrivningsprinciper

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Mark skrivs inte av.

Koncernen tillämpar komponentavskrivning vilket innebär att de separata komponenternas bedömda nyttjandeperiod ligger till grund för avskrivningen.

Följande avskrivningar tillämpas:

Byggnader, markanläggningar och förbättringar på hyrda fastigheter	10–50 år
Inredning och installationer i hyrda lokaler	5–10 år
Sorteringsutrustning	5–10 år
Fordon	3–10 år
Datautrustning	3–7 år
Övriga maskiner och inventarier	5 år

Rörelsefastigheter består av ett antal komponenter med olika nyttjandeperioder. Huvudindelningen är byggnader och mark. Byggnaderna består av flera komponenter vars nyttjandeperioder varierar.

Följande huvudgrupper av komponenter har identifierats och ligger till grund för avskrivning på byggnader:

Stomme/ tak	40–60 år
Yttre ytskikt	30–40 år
Inre ytskikt	10–25 år
Elinstallationer	40 år
Ventilation/ kyla	15–25 år
Avlopp/ vatten	40 år

Avskrivningsmetoder, restvärden och nyttjandeperioder omprövas vid varje års slut.

Nedskrivningar

De redovisade värdena för koncernens materiella anläggningstillgångar prövas vid varje rapportperiods slut för att bedöma om det finns indikation på nedskrivningsbehov. En nedskrivning redovisas som kostnad i årets resultat.

En nedskrivning av tillgångar reverseras om det både finns en indikation på att nedskrivningsbehov inte längre föreligger och att det skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av nedskrivningen.

13. Leasade tillgångar

När ett avtal ingås bedöms PostNord om avtalet är eller innehåller ett leasingavtal. Ett avtal är ett leasingavtal om avtalet överläter rätten att under en viss period bestämma över användningen av en identifierad tillgång i utbyte mot ersättning. Som leasetagare redovisar koncernen en nyttjanderättstillgång som representerar en rätt att använda den underliggande tillgången och en leasingkund som representerar en skyldighet att betala leasingavgifter vid leasingavtalets inledningsdatum. Leasingperioden har fastställts till den icke uppsägningsbara leasingperioden. Hänsyn har tagits till väsentliga avtal som omfattas av förlängnings- respektive uppsägningsmöjligheter, i de fall det är rimligt säkert att optionerna kommer att nyttjas. Nyttjanderättstillgången skrivs av linjärt under leasingperioden.

Leasingskulden delas upp i en kortfristig och långfristig del och värderas initialt till nuvärdet av de återstående leasingavgifterna, diskonterade med koncernens marginella upplåningsränta. Differentierad marginell upplåningsränta har beräknats med hänsyn till geografi, kontraktslängd, kreditvolym och ekonomisk miljö. Leasingskuldens värde ökas med räntekostnaden för respektive period och minskar med leasingbetalningarna. Räntekostnaden beräknas som leasingskuldens värde gånger diskonteringsräntan.

Koncernens identifierade avtal i enlighet med IFRS 16 avser främst hyra av lokaler. Gällande transport- och IT-tjänstavtal bedöms dessa avtal inte omfattas av IFRS 16, främst till följd av att PostNord inte styr vilken underliggande tillgång som nyttjas.

Standarden tillämpas inte på leasingavtal för immateriella tillgångar och icke leasingkomponenter har redovisats separat.

PostNord tillämpar bestämmelserna om lätttnadsregler för korttidsleasingavtal och tillgångar med lågt värde. Detta innebär att avtal med kortare löptid än 12 månader och leasat av lågt värde (tillgångar av ett värde i nyskick under cirka 50 tkr) inte tas med i beräkningen av nyttjanderättstillgång eller leasingskund utan dessa redovisas fortsatt med linjär kostnadsföring över leasingperioden. Exempel på tillgångar av lågt värde är datorer, skrivare och kaffemaskiner.

Sale and leaseback

För att bedöma om en sale and leaseback transaktion ska redovisas som en försäljning tillämpas bestämmelserna i IFRS 15 om när ett prestationsåtagande är uppfyllt. När transaktionen uppfyller kraven för en försäljning värderas nyttjanderätten från leaseback transaktionen till andelen av det tidigare redovisade värdet av nyttjanderätten som bibehålls av koncernen. Endast resultat för andelen som härrör till de rättigheter som överförs till köparen redovisas.

Leasingavtal där koncernen är leasegivare

När koncernen är leasegivare fastställs vid avtalets ingång om det ska klassificeras som ett finansiellt eller operationellt leasingavtal. Om leasingavtalet i allt väsentligt överför de ekonomiska riskerna och förmåner och leasingperioden utgör en större del av tillgångens ekonomiska livslängd redovisas leasingavtalet som en finansiell lease. En finansiell tillgång redovisas och den finansiella intäkten redovisas jämnt över leasingperioden.

14. Immateriella anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar består i PostNord av goodwill, aktiverade utvecklingsarbeten och övriga immateriella anläggningstillgångar. De redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för eventuella avskrivningar och nedskrivningar.

Immateriella tillgångar redovisas i rapporten över finansiell ställning när:

- En identifierbar, icke-monetär tillgång föreligger
- Det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelarna som kan hänföras till tillgången kommer att tillfalla företaget
- Tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas på tillförlitligt sätt

Goodwill

Goodwill representerar skillnaden mellan överförd ersättning för rörelseförvärvet och det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar, övertagna skulder samt eventalförpliktelser.

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. Goodwill fördelas till kassagenererande enheter som testas årligen för nedskrivning. Goodwill som uppkommit vid förvärv av intresseföretag inkluderas i det redovisade värdet för andelar i intresseföretag.

Aktiverade utvecklingsarbeten

Internt genererade immateriella anläggningstillgångar redovisas som aktiverade utvecklingsarbeten och avser främst systemutveckling.

Det redovisade värdet inkluderar direkt hänförliga kostnader för till exempel tjänster och material. Övriga utgifter för utveckling redovisas i resultaträkningen som kostnad när de uppkommer. I rapporten över finansiell ställning är redovisade aktiverade utvecklingsarbeten upptagna till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar.

Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar består av förvärvade varumärken, kundrelationer, licenser och liknande tillgångar. Övriga immateriella tillgångar värderas till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar.

Avskrivningsprinciper

Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämbara. Goodwill eller aktiverade utvecklingsarbeten som inte är färdiga att använda prövas för nedskrivningsbehov årligen eller så snart indikationer uppkommer som tyder på att tillgången ifråga har minskat i värde.

Avskrivningsbara immateriella tillgångar skrivs av från det datum då de är tillgängliga för användning.

De beräknade nyttjandeperioderna är:

Aktiverade färdigställda utvecklingsarbeten	3–10 år
Varumärken, kundrelationer, licenser och andra rättigheter	3–10 år

Nedskrivningar

Koncernens redovisade tillgångar bedöms vid varje balansdag för att avgöra om det finns indikation på nedskrivningsbehov. Om indikation på nedskrivningsbehov finns beräknas tillgången återvinningsvärde.

För goodwill och immateriella tillgångar som ännu ej är färdiga för användning, beräknas återvinningsvärdet årligen samt vid indikation. En nedskrivning redovisas när en tillgångs eller kassagenererande enhets redovisade värde överstiger återvinningsvärdet. En nedskrivning belastar resultaträkningen. Nedskrivning av tillgångar hänförliga till en kassagenererande enhet fördelas i första hand till goodwill.

Återvinningsvärdet beräknas som det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärde. Beräkning av nyttjandevärdet baseras på PostNords bedömningar av framtida kassaflöden. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som bland annat beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången. Bedömningarna görs med utgångspunkt från koncernens affärsplan, som kompletteras med annan relevant information.

Nedskrivningar på goodwill återförs inte. Nedskrivningar på andra tillgångar återförs om det både finns indikation på att nedskrivningsbehovet inte längre föreligger och det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värdet som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning där så är aktuellt, om ingen nedskrivning gjorts.

15. Varulager

Varor i lager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet beräknas genom tillämpning av först in, först ut-metoden (FIFU).

16. Eget kapital

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i. Moderbolaget och koncernen presenterar sina finansiella rapporter i svenska kronor.

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförbart till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

Lämnad utdelning redovisas som skuld efter det att bolagsstämman fastställt utdelningen.

17. Ersättningar till anställda

Kortfristig ersättning

Kostnader för personal hänförs till den period då arbetet utförts. Förändringar i semester- och löneskulder redovisas löpande i takt med den anställdes upparbetade rätt till ersättning.

Ersättningar efter avslutad anställning

Koncernens pensionsförpliktelser utgörs dels av förmånsbestämda planer med avtalat löfte om framtida pensionsnivå relaterad till i första hand slutlön, dels av avgiftsbestämda planer för vilka försäkringspremier erläggs och den anställde står för risken avseende den framtida pensionsnivån. Koncernens förpliktelser avseende avgiftsbestämda planer redovisas som en personalkostnad i resultaträkningen i den takt som de intjänas genom att den anställde utför sina arbetsuppgifter åt företaget. De förmånsbestämda planerna utgörs till största delen av en till PostNord anpassad ITP-plan i Sverige samt en mindre plan i Norge. Beräkningar upprättas för samtliga förmånsbestämda planer enligt den så kallade projected unit credit method i syfte att fastställa nuvärdet av förpliktelser avseende förmåner för nuvarande och tidigare anställda. Aktuariella beräkningar upprättas årligen och baseras på aktuariella antaganden vilka fastställs årligen i anslutning till bokslutstidpunkten. Antaganden görs för inflation, inkomstbasbeloppsförändringar, personalomsättning, diskonteringsränta, avkastningsränta och livslängd.

Koncernens nettoförpliktelse utgörs av de beräknade pensionsförpliktelsernas nuvärde med avdrag för det verkliga värdet på förvaltningstillgångarna. Förändringar av nettoförpliktelsernas nuvärde till följd av förändrade aktuariella antaganden och erfarenhetsbaserade justeringar behandlas som omvärderingseffekter och redovisas i övrigt totalresultat, förutom avseende sjukförsäkring som från och 30 april 2020 redovisas i sin helhet i finansnettot i periodens resultat. Redovisat värde för pensioner och liknande förpliktelser motsvarar förpliktelsernas nuvärde vid bokslutstidpunkten, med avdrag för det verkliga värdet av förvaltningstillgångar inkluderat särskild löneskatt.

Om förpliktelsens värde överstiger förvaltningstillgångarnas värde redovisas en skuld. När förvaltningstillgångarna överstiger förpliktelserna redovisas en tillgång i koncernens rapport över finansiell ställning. För familjepension och sjukförsäkring försäkrad i SPP begränsas redovisningen av en tillgång med hänsyn till vissa begränsningar (s.k. tillgångstak) i möjligheten att nyttja överskottet i form av premierabatter och/eller återbetalningar.

Den pensionskostnad och pensionsavsättning som fastställs för svenska planer avviker från framräknade belopp enligt IFRS jämfört med vad som redovisas i respektive juridisk person. Beträffande pensioner och liknande förmåner vilka finansieras genom avgiftsbestämda planer eller genom försäkringar redovisas kostnader vilka motsvarar PostNords årliga avgifter för planerna.

Ersättningar vid uppsägning

En kostnad för ersättningar i samband med uppsägningar av personal redovisas vid den tidigaste tidpunkten av när företaget inte längre kan dra tillbaka erbjudandet till de anställda eller när företaget redovisar kostnader för omstrukturering. I de fall PostNord säger upp personal upprättas en detaljerad plan som minst innehåller arbetsplats, befattningar och beräknat antal berörda personer samt ersättningar och belopp för varje personalkategori eller befattning och tiden för planens genomförande.

18. Frimärksskuld

Frimärksskulden i PostNord beräknas för sålda men ej använda frimärken. Värderingen baseras på skulden för företaget respektive ombuds en

månads genomsnittlig försäljning baserad på perioden januari–november. För november månad elimineras försäljningen av julfrimärken, som periodiseras separat.

19. Avsättningar

En avsättning skiljer sig från andra skulder genom att det råder ovisshet om betalningstidpunkt eller beloppets storlek för att reglera avsättningen. En avsättning redovisas i rapporten över finansiell ställning när det finns en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och att det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

En avsättning för omstrukturering redovisas när det finns en fastställd utförlig och formell omstruktureringsplan, och omstruktureringen antingen har påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven. Ingen avsättning görs för framtida rörelsekostnader.

En avsättning för förlustkontrakt redovisas när de förväntade fördelarna som koncernen väntas erhålla från ett kontrakt är lägre än de oundvikliga utgifterna att uppfylla förpliktelserna enligt kontraktet.

20. Skatter

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i resultaträkningen utom då den underliggande transaktionen redovisas i Övrigt totalresultat eller direkt mot eget kapital, varvid även tillhörande skatteeffekt redovisas i Övrigt totalresultat respektive i eget kapital. Aktuell skatt är skatt som beräknas på årets skattepliktiga resultat och som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, med tillämpning av de skattesatser som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen. Häri inkluderas även justeringar av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Beloppen beräknas baserat på hur de temporära skillnaderna förväntas bli utjämnade och med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Temporära skillnader beaktas ej i koncernmässig goodwill. I koncernredovisningen delas obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital. Uppskjutna skattefordringar i avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att medföra lägre skatteutbetalningar i framtiden.

Bedömningen av denna sannolikhet görs med utgångspunkt i PostNords affärsplan och verksamhetsplaner.

21. Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Upplysning om eventalförpliktelse lämnas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser utom koncernens kontroll.

Eventalförpliktelser föreligger även när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av att det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas eller inte kan beräknas med tillräcklig tillförlitlighet.

Upplysning om ställda säkerheter lämnas för lämnade garantier och pantsatta tillgångar.

22. Transaktioner med närstående

Bolagets upplysningar om transaktioner med den svenska staten och den danska staten har begränsats till relationer som inte är av affärsverksamhetsnatur, vilket innebär att närståendetransaktioner avser speciella uppdrag från stat och tillstånd från myndigheter.

23. Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalys upprättas enligt indirekt metod och fördelas på löpande verksamhet, investeringsverksamhet och finansieringsverksamhet. Förvärv och försäljning av dotterbolag inkluderas, netto efter köpta/sålda likvida medel, under investeringsverksamheten. Kassaflöden som uppkommer vid transaktioner i utländsk valuta redovisas i koncernens funktionella valuta genom omräkning av den utländska valutans belopp med hjälp av växelkursen vid tidpunkten för kassaflödet.

Likvida medel utgörs av kassa, bank och kortfristiga placeringar. Se vidare not 19 Likvida medel.

Not 2 Väsentliga bedömningar och uppskattningar

Vid upprättande av de finansiella rapporterna har företagsledningen gjort bedömningar och uppskattningar som påverkat koncernens redovisning. Dessa bedömningar och uppskattningar har gjorts utifrån vad som är känt vid tidpunkten för rapporternas avgivande och baseras på historiska erfarenheter och de antaganden som företagsledningen bedömer vara rimliga under gällande omständigheter. De slutsatser som företagsledningen har dragit ligger till grund för redovisade värden. Faktiska utfall, bedömningar och uppskattningar i framtida finansiella rapporter under det kommande året kan skilja sig från de gjorda i denna rapport på grund av ändrade omvärldsfaktorer och nyvunnen erfarenhet. De för PostNord mest väsentliga bedömningar och uppskattningar har gjorts inom följande områden:

Statlig kompensation

I slutet av juni förlängdes avtalet mellan Post Danmark A/S och den danska staten för den samhällsomfattande posttjänsten. Avtalet är avhängigt godkännande från EU-kommissionen och kompensationen för andra halvåret 2020 hade vid årets utgång inte erhållits. PostNords bedömning är att kompensationen kommer att erhållas under 2021 och har därför redovisat intäkten.

Immateriella och materiella tillgångar

Antaganden görs om framtida förhållanden för att beräkna framtida kassaflöden som bestämmer återvinningsvärdet på goodwill, övriga immateriella anläggningstillgångar och materiella anläggningstillgångar. Se vidare not 10 och 11.

Uppskjutna skattefordringar

Skattefordringar avseende underskottsavdrag har värderats utifrån affärsplaner och bedömningar av framtida beskattningsbara vinster som kan utnyttja underskottsavdrag. Se vidare not 16.

Pensionsåtaganden

I den aktuariella beräkningen av PostNords pensionsåtaganden görs ett antal bedömningar för att fastställa rimliga antaganden. De mest väsentliga är antaganden om diskonteringsränta, framtida avkastning på förvaltningstillgångar, löneutveckling och inflation. Förändringar av antaganden på grund av ändrade omvärldsfaktorer påverkar PostNords rörelseresultat, finansnetto och övrigt totalresultat, samt i balansräkningen redovisad finansiell fordran och pensionskulden. Förändrade antaganden påverkar även den prognostiserade kostnaden för det kommande året. Se vidare not 15 och 22.

Avsättningar övergångsbestämmelser

PostNord har, som en konsekvens av bolagiseringen i Sverige 1994, iklätt sig ett åtagande (särskilda övergångsbestämmelser) som innebär att vissa yrkeskategorier kan välja att gå i förtida pension vid 60 och 63 års ålder. Avsättning i rapporten över finansiell ställning är beräknad baserat på erfarenhet av andelen personer som valt att utnyttja sin rätt till förtida pension enligt dessa bestämmelser. De senaste åren har uppvisat ett ökat nyttjande av övergångsbestämmelserna och en erfarenhetsjustering har gjorts med – (10) procentenheter till att 60 (60) procent i genomsnitt kommer att utnyttja övergångsbestämmelserna. Se vidare not 22 och 23.

Not 3 Intäkter

Intäkter

MSEK	2020	2019
Extern nettoomsättning	38 729	38 278
Övriga rörelseintäkter	1 427	351
Summa intäkter	40 156	38 629

Intäkter från kontrakt med kunder

Extern nettoomsättning, MSEK	Communication Services		eCommerce & Logistics	
	2020	2019	2020	2019
Rörelsesegment				
PostNord Sverige	9 734	10 116	11 968	11 723
PostNord Danmark	2 842	3 439	5 756	4 823
PostNord Norge	83	66	3 591	3 683
PostNord Finland	–	8	922	808
PostNord Strålfors	1 795	1 835	–	–
Övrig affärsverksamhet	219	216	1 836	1 560
Summa	14 673	15 680	24 073	22 597
Tidpunkt för intäktsredovisning				
Vid en tidpunkt	13 995	15 045	23 658	22 203
Över tid	678	635	415	394
Summa	14 673	15 680	24 073	22 597

I tabellen ovan framgår PostNords externa nettoomsättning indelad i tjänstegrupp (affärsområde) och tidpunkt för intäktsredovisning. PostNords intäkter redovisas huvudsakligen vid en tidpunkt. Intäktsredovisningen över tid omfattar huvudsakligen tredjepartslogistik, abonnemangstjänster och mail services. Intäkter som redovisas över tid hänförs till segment Sverige och Danmark. Tjänsterna inom eCommerce & Logistics består av logistiktjänster för leveranser till, från och inom Norden. Fokus ligger på distribution av paket, stycke-, pallgods och tyngre logistik (partigods) samt tredjepartslogistik. Tjänsterna inom Communication Services består av affärs- och marknadskommunikation, tidningsdistribution och postservice för privatpersoner.

Övriga rörelseintäkter, MSEK	2020	2019
Hysesintäkter	43	35
Erhållna bidrag ¹⁾	456	–
Reavinster, dotterbolag	218	–
Reavinster, byggnader	139	17
Reavinster, maskiner och inventarier	5	12
Valutakursvinster	548	216
Resultatandel intressebolag	18	6
Övrigt	0	65
Summa	1 427	351

¹⁾ Erhållna bidrag innehåller kompensation från den danska staten med 314 miljoner kronor, se not 28 Transaktioner med närstående.

Kontraktbalanser

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Kundfordringar	4 967	4 928
Kontraktstillgångar	1 156	738
Kontraktsskulder, ingår i Övriga korta skulder och Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	682	731

Kontraktstillgångar avser dels terminalavgifter som ingår i upplupna intäkter och dels avtalade framtida intäkter i kontrakt med kunder. Ingående kontraktstillgångar per 1 januari 2020 har under 2020 redovisats som intäkt med 410 (279) miljoner kronor. Intäkterna hänförs till intäkter som tas över tid. Intäkter hänförliga till terminalavgifter har redovisats med 323 (489) miljoner kronor.

Kontraktsskulder, prestationsåtaganden som ännu inte uppfyllts, avser PostNords sålda men ej utnyttjade frimärken samt skuld till kund för frankostämpling. Intäkter som ingick i kontraktets skuldsaldo vid periodens början har redovisats till 731 (710) miljoner kronor och avser frimärken och frankostämpling.

Återstående prestationsåtaganden, kontraktsskulder består av frimärks- och frankoskuld om 682 (731) miljoner kronor och förfaller i sin helhet kommande räkenskapsår.

Not 4 Segmentsrapportering

Koncernens indelning i segment utgår i huvudsak från bolagens geografiska hemvist. Segment PostNord Strålfors är samordnat utifrån verksamhetens karaktär. För legala transaktioner mellan segmenten tillämpas marknadsmässig prissättning. PostNord har gjort en översyn av koncernens internprissättning för gränsöverskridande tjänster inom paket och pallar och justerat priserna från och med 1 januari 2020. Justeringen av prismodellen har gjorts till följd av ändrade förhållanden inom koncernen och de senaste årens rörelse i PostNords marknad och produktmix. Rörelsesegmenten speglar den operativa strukturen.

PostNord Sverige är verksam inom brev-, logistikverksamhet och e-handel på den svenska marknaden.

PostNord Danmark är verksam inom brev-, logistikverksamhet och e-handel på den danska marknaden och är ansvarig för del av PostNords verksamhet i Tyskland inom e-handel och logistik.

PostNord Norge och PostNord Finland är verksam inom brev-, logistikverksamhet och e-handel på den norska respektive finska marknaden.

PostNord Strålfors är verksam inom området informationslogistik. Företaget utvecklar och erbjuder kommunikationslösningar för företag med stora kundbaser.

I Övrig affärsverksamhet ingår övriga affärsverksamheter och Direct Link. Direct Link är verksam inom global distribution av marknadskommunikation och lätta varor, huvudsakligen för e-handlare. Verksamhet bedrivs i USA, Storbritannien, Tyskland, Polen, Singapore, Hongkong och Australien.

I Övrigt och elimineringar ingår koncerngemensamma funktioner inklusive moderbolaget och koncernjusteringar. Koncernjusteringarna avser koncernens IFRS-värdering avseende pensioner enligt IAS 19 Ersättnings till anställda samt leasing enligt IFRS 16 Leasingavtal. En operativ justering mellan Övrigt och elimineringar och PostNord Sverige görs för att PostNord Sverige ska visa en rättvisande kostnad för pensioner, som legalt kan variera, främst beroende på när gottgörelse erhållits från Postens pensionsstiftelse.

I elimineringar ingår eliminering av interna transaktioner.

2020 Jan–dec, MSEK	PostNord Sverige	PostNord Danmark	PostNord Norge	PostNord Finland	PostNord Strålfors	PostNord Övrig affärs- verksamhet	Övrigt och elimine- ringar	Koncernens justerade resultat	Jämf. störande poster	Koncernen
Nettoomsättning, externt	21 702	8 598	3 674	922	1 795	2 055	-17	38 729	-	38 729
Nettoomsättning, internt	1 993	707	807	449	187	1	-4 144	-	-	-
Summa nettoomsättning	23 694	9 305	4 481	1 371	1 981	2 057	-4 161	38 729	-	38 729
Övriga rörelseintäkter, externt	610	415	27	1	5	2	16	1 076	351	1 427
Övriga rörelseintäkter, internt	266	10	0	9	16	0	-302	-	-	-
Summa rörelsens intäkter	24 570	9 730	4 509	1 380	2 002	2 059	-4 446	39 805	351	40 156
Personalkostnader	-9 300	-4 027	-952	-174	-520	-94	-639	-15 704	-	-15 704
Transportkostnader	-4 420	-2 052	-2 814	-852	-515	-425	670	-10 410	-	-10 410
Övriga kostnader	-8 097	-3 522	-522	-328	-790	-1 427	5 701	-8 985	-	-8 985
Av- och nedskrivningar ¹⁾	-715	-159	-94	-16	-36	-3	-1 612	-2 636	-	-2 636
Summa rörelsens kostnader	-22 532	-9 760	-4 382	-1 370	-1 861	-1 949	4 119	-37 735	-	-37 735
Justerat rörelseresultat	2 038	-29	128	10	142	110	-327	2 071	-	-
Jämförelsestörande poster²⁾	202	149	-	-	-	-	-	351	-	-
RÖRELSERESULTAT	2 240	119	128	10	142	110	-327	-	-	2 421
Finansnetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-268
Resultat före skatt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 153
Skatt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-442
Periodens resultat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 711

¹⁾ Nedskrivningar ingår med 5 miljoner kronor i PostNord Sverige, 4 miljoner kronor i PostNord Danmark, 8 miljoner kronor i PostNord Norge och med 29 miljoner kronor i Övrigt och elimineringar och redovisas i raden Av- och nedskrivningar.

²⁾ Jämförelsestörande poster består av realisationsresultat från avyttring av fastigheter och fastighetsdotterbolag.

Not 4, forts.

2019 Jan–dec, MSEK	PostNord Sverige	PostNord Danmark	PostNord Norge	PostNord Finland	PostNord Strålfors	PostNord Övrig affärs- verksamhet	Övrigt och elimine- ringar	Koncernens justerade resultat	Jämf. störande poster	Koncernen
Nettoomsättning, externt	21 839	8 262	3 750	816	1 835	1 776	–	38 278	–	38 278
Nettoomsättning, internt	1 414	577	777	484	149	5	–3 406	–	–	–
Summa nettoomsättning	23 253	8 839	4 526	1 301	1 984	1 781	–3 406	38 278	–	38 278
Övriga rörelseintäkter, externt	222	41	6	1	1	1	42	314	37	351
Övriga rörelseintäkter, internt	126	4	0	2	20	0	–152	–	–	–
Summa rörelsens intäkter	23 601	8 884	4 533	1 303	2 005	1 782	–3 516	38 592	37	38 629
Personalkostnader	–9 176	–3 851	–972	–150	–540	–104	–1 035	–15 828	–190	–16 018
Transportkostnader	–5 106	–1 918	–2 913	–844	–495	–499	475	–11 300	–	–11 300
Övriga kostnader	–7 492	–3 038	–476	–300	–797	–1 194	4 784	–8 513	–23	–8 537
Av- och nedskrivningar ¹⁾	–715	–168	–96	–6	–36	–3	–1 386	–2 410	–180	–2 591
Summa rörelsens kostnader	–22 489	–8 975	–4 457	–1 300	–1 868	–1 800	2 839	–38 051	–393	–38 446
Justerat rörelseresultat	1 112	–91	75	4	137	–18	–678	541	–	–
Jämförelsestörande poster ¹⁾²⁾	–20	–64	–13	–2	–	–	–258	–357	–	–
RÖRELSERESULTAT	1 092	–155	62	2	137	–18	–936	–	–	184
Finansnetto	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–295
Resultat före skatt	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–111
Skatt	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–128
Periodens resultat	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–239

¹⁾ Nedskrivningar ingår med 65 miljoner kronor i PostNord Sverige och med 124 miljoner kronor i Övrigt och eliminerings- och redovisas i raden Av- och nedskrivningar eller i raden Jämförelsestörande poster.

²⁾ Jämförelsestörande poster består av nedskrivningar av immateriella tillgångar och avsättningar för avveckling av personal.

Indelning i geografiska områden baserat på företagens hemvist, MSEK	2020				2019			
	Intäkter ¹⁾	Totala tillgångar ²⁾	Anläggnings- tillgångar ²⁾	Investeringar, materiella och immateriella tillgångar	Intäkter ¹⁾	Totala tillgångar	Anläggnings- tillgångar ²⁾	Investeringar, materiella och immateriella tillgångar
Sverige	23 526	12 493	5 571	712	23 120	11 917	6 736	972
Danmark	7 574	6 387	1 308	98	6 990	6 176	1 765	238
Norge	4 014	3 617	2 378	236	4 169	4 396	2 527	96
Finland	1 293	535	250	13	1 138	247	268	37
Övriga länder	3 750	1 599	436	14	3 211	505	43	13
Summa	40 156	24 631	9 941	1 074	38 629	23 240	11 340	1 356

¹⁾ Indelningen utgår från företagets hemvist i vilket fakturan ställs ut.

²⁾ Totala tillgångar är exklusive nyttanderättstillgångar enligt IFRS 16. Anläggningstillgångar består av materiella och immateriella tillgångar.

Not 5 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar

Medelantal anställda per land	2020				2019			
	Kvinnor	Män	Summa	Andel män, %	Kvinnor	Män	Summa	Andel män, %
Sverige	6 378	12 905	19 283	67	6 746	13 242	19 988	66
Danmark	2 218	4 363	6 581	66	2 243	4 360	6 603	66
Norge	235	1 252	1 487	84	234	1 173	1 407	83
Finland	111	237	348	68	114	197	311	63
Övriga länder	134	173	307	56	144	174	318	55
Summa	9 076	18 930	28 006	68	9 481	19 146	28 627	67

Personalkostnader, MSEK	2020	2019
Löner och andra ersättningar	11 773	11 958
Lagstadgade sociala avgifter	2 586	2 625
Pensionskostnader ¹⁾	1 239	1 279
Övriga personalkostnader	106	156
Summa	15 704	16 018

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 5 (9) miljoner kronor nuvarande och tidigare verkställande och vice verkställande direktörer. Utestående förpliktelser för dessa uppgår till 145 (128) miljoner kronor.

Specifikation av löner och andra ersättningar per land, MSEK ¹⁾	2020				2019			
	VD ²⁾	Varav avgångsvederlag	Övriga anställda	Summa	VD ²⁾	Varav avgångsvederlag	Övriga anställda	Summa
Sverige	13	–	6 959	6 972	35	11	7 197	7 232
Danmark	11	–	3 591	3 603	5	–	3 519	3 524
Norge	6	–	858	864	6	–	896	902
Finland	3	–	174	177	3	–	161	164
Övriga länder	3	–	154	157	3	–	133	136
Summa	36	–	11 737	11 773	52	11	11 906	11 958

¹⁾ Ingen bonus har utgått.

²⁾ Med VD avses nuvarande och fd verkställande direktörer.

Specifikation av löner och andra ersättningar till koncernledningen, MSEK	2020				2019			
	Lön ¹⁾	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa	Lön ¹⁾	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa
Annemarie Gardshol, tf VD (fr.o.m april 2019), VD (fr.o.m. november 2019)	8,5	2,5	0	11,0	7,0	2,1	–	9,0
Håkan Ericsson, VD (t.o.m april 2019)	–	–	–	–	18,0	2,5	0,1	20,5
Summa VD	8,5	2,5	0	11,0	24,9	4,6	0,1	29,6
Viktor Davidsson (fr.o.m. september 2020)	1,5	0,5	–	2,0	–	–	–	–
Ylva Ekborn	2,6	0,8	0,1	3,5	2,6	0,8	0,1	3,5
Björn Ekstedt (t.o.m. november 2020)	6,9	0,9	0,1	7,8	2,8	0,8	0,1	3,7
Annemarie Gardshol	–	–	–	–	1,1	0,3	0,0	1,4
Jörgen Hellberg (fr.o.m november 2020)	0,5	0,1	0	0,6	–	–	–	–
Peter Kjaer Jensen	8,7	–	0,2	8,9	5,3	–	0,2	5,5
Lena Larsson (fr.o.m april 2019 t.o.m. augusti 2020)	2,9	0,4	0,1	3,4	2,3	0,5	0,0	2,8
Kristina Lilja	3,3	0,9	0,1	4,3	2,9	0,8	0,1	3,8
Robin Olsen	3,4	0,3	0,2	3,9	3,6	0,3	0,3	4,2
Jan Starrsjö	3,3	1,0	0,1	4,3	3,0	1,0	0,1	4,0
Johanna Allert (t.o.m februari 2019)	–	–	–	–	0,4	0,1	0,0	0,6
Thomas Backetman (t.o.m. juni 2019)	–	–	–	–	5,9	0,9	0,0	6,8
Gunilla Berg (t.o.m april 2019)	–	–	–	–	8,7	1,1	0,1	9,9
Anders Holm (t.o.m. juni 2019)	–	–	–	–	5,9	0,9	0,1	6,8
Tim Jörnsen (t.o.m. juni 2019)	–	–	–	–	6,3	0,9	0,0	7,2
Charlotte Svensson (t.o.m. september 2019)	–	–	–	–	4,5	0,9	0,1	5,6
Mikael Wikner (konsult februari till augusti 2019)	–	–	–	–	1,7	–	–	1,7
Summa övriga i koncernledningen	33,1	4,8	0,8	38,6	56,9	9,3	1,1	67,3
Summa koncernledningen	41,6	7,2	0,8	49,6	81,9	13,9	1,2	96,9

¹⁾ Avsättning för avtalad avgångsersättning för det efterföljande räkenskapsåret är inkluderad för 1 (6) ledande befattningshavare. Inkomst som erhålls från ny anställning eller egen verksamhet avräknas.

Ledande befattningshavares förmåner

För samtliga ledande befattningshavare i Sverige görs pensionsavsättningar motsvarande högst 30 % av månadslönen. Pensionsålder enligt dessa avtal är 65 år. För ledande befattningshavare som är anställda i Danmark ingår pensionskostnaden i lönen och pensionsåldern följer Danmarks lagstiftning. För ledande befattningshavare i Norge gäller norsk arbetsrätt med samma pensionsvillkor som för övrigt anställda och pensionsålder är 65 år.

Pensionsavsättning för VD är fastställd till 30 % av månadslönen. Uppsägningstiden för VD och övriga i koncernledningen är 6 månader både från arbetstagarens och från arbetsgivarens sida.

Om uppsägning sker på arbetsgivarens initiativ utges ett avgångsvederlag motsvarande värdet av månadslön under högst 12 månader. Bolaget har rätt att från lön under uppsägningstiden respektive avgångsvederlag räkna av vad en ledande befattningshavare kan komma att, eller uppenbarligen kan, tjäna i annan anställning under den tid som anställningstiden respektive avgångsersättning avser.

Sammandrag av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare beslutade vid årsstämman den 22 april 2020

Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska vara väl avvägd, konkurrenskraftig, takbestämd, rimlig och ändamålsenlig samt bidra till god etik och företagskultur. Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara företag utan präglas av måttfullhet.

För koncernchefen och andra ledande befattningshavare i koncernen, som är anställda i Sverige, tecknas individuella premiebestämda pensionsavtal där avgiften uppgår till högst 30 % av den fasta månadslönen. Erforderliga försäkringar tecknas inom ramen för denna avgift. För ledande befattningshavare, anställda i Norge tillämpas fullt ut premiebaserad pension. Pensionsåldern ska vara i enlighet med respektive lands, Danmark och Norge, riktlinjer och praxis.

Vid nyteckning av anställningsavtal ska uppsägningstiden vid uppsägning av anställningen från arbetsgivarens sida inte överstiga sex månader. Vid uppsägning av anställningsavtalet från den ledande befattningshavarens sida ska uppsägningstiden vara högst sex månader. Vid uppsägning från arbetsgivarens sida kan avgångsvederlag utgå med högst motsvarande 12 månadslöner. Vid ny anställning eller inkomst från annan förvärvsverksamhet har bolaget rätt att reducera lön under uppsägningstid respektive avgångsvederlag. Rörlig lön finns inte och ska inte finnas i ledande befattningshavarens anställningsavtal. Se vidare Bolagsstyrningsrapporten sid 30–31.

Könsfördelning bland ledande befattningshavare, %	31 dec 2020		31 dec 2019	
	Andel kvinnor	Andel män	Andel kvinnor	Andel män
Koncernstyrelse	50	50	38	62
Koncernledning	38	62	50	50
Övriga styrelser	35	65	31	69
Övriga ledande befattningshavare	36	64	33	67

Ersättningar till styrelsen för koncernen tillika PostNord AB, TSEK ^{1) 2)}	Revisionskommitté	Ersättningskommitté	2020	2019
Christian Jansson	–	Ledamot	699	708
Charlotte Strand ³⁾	Ordförande (t.o.m. stämma april 2019 och fr.o.m. stämma april 2020)	–	342	317
Christian Frigast	–	Ordförande	533	525
Christian Ellegaard (t.o.m. stämma april 2020)	Ledamot (fr.o.m stämma april 2019 t.o.m. stämma april 2020)	Ledamot (fr.o.m. stämma april 2018 t.o.m stämma april 2019)	117	338
Sonat Burman Olsson	Ordförande (fr.o.m. stämma april 2019 och t.o.m. stämma april 2020, Ledamot fr.o.m stämma april 2020)	–	355	358
Susanne Hundsbæk-Pedersen (fr.o.m stämma april 2020)	–	Ledamot	213	–
Måns Carlson	Ledamot	–	–	–
Peder Lundquist	Ledamot	–	116	–
Ulrica Messing	–	Ledamot	320	318
Summa			2 695	2 564

¹⁾ Styrelseledamöter hade fram till årsstämma 2018 rätt att fakturera via bolag eller enskild firma med tillkommande sociala avgifter. Oavsett tillvägagångssätt, så är det kostnadsneutralt för PostNord.

²⁾ Redovisade belopp avser arvoden för styrelse- och kommittéarbete beslutade på årsstämmorna 2019 och 2020 avseende räkenskapsåret 2020.

³⁾ Charlotte Strand har under april–oktober 2019 på uppdrag av styrelsen arbetat i PostNord med PostNords strategiska och finansiella plan på konsultbasis och erhållit arvode om 3,3 SEK utöver styrelsearvode.

Ersättning beslutad på årsstämma 2020-04-22, TSEK	Styrelse	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
Ordförande	670	70	38
Vice ordförande	500	–	–
Ledamot	295	55	25

Not 6 Övriga kostnader

MSEK	2020	2019
Lokalkostnader	936	1 103
Kostnader avseende omstrukturingsåtgärder	52	41
Terminalavgifter	1 557	1 358
Kostnad varor och material	641	606
Inköpta IT-resurser	1 555	1 543
Övrigt	4 245	3 887
Summa	8 985	8 537

Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2020	2019
KPMG		
Revisionsuppdrag	12	12
Övrig revisionsverksamhet	2	1
Skatterådgivning	0	0
Övriga tjänster	1	1
Summa	15	14

Med revisionsuppdrag avses lagstadgad revision av års- och koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt revision och annan granskning utförd i enlighet med överenskommelse eller avtal.

Detta inkluderar övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

Not 8 Finansnetto

MSEK	2020	2019
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter	10	10
Övriga finansiella intäkter	38	13
Summa	48	23
Finansiella kostnader		
Räntekostnader avseende finansiella skulder som värderas till upplupet anskaffningsvärde	-52	-57
Räntekostnader och aktuariell effekt (sjukförsäkring) avseende pensioner	-22	-52
Omvärdering sjukförsäkring vid beståndsövertagelse	-31	-
Räntekostnader avseende leasing	-128	-123
Räntekostnader avseende diskontering av avsättningar	-13	-32
Övriga finansiella kostnader	-28	-7
Netto valutakursförändringar	-43	-46
Summa	-317	-318
Finansnetto	-268	-295

Se även not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument. För räntekostnader avseende pensioner, se vidare not 22 Pensioner.

Not 9 Skatt

MSEK	2020	2019
Aktuell skatt	-551	-193
Uppskjuten skatt		
Förändring uppskjuten skatt i temporära skillnader i rapport över finansiell ställning	109	62
Förändring uppskjuten skatt på underskottsavdrag	0	3
Summa	109	65
Summa skatt	-442	-128

Avstämning av effektiv skattesats	2020		2019	
	%	MSEK	%	MSEK
Resultat före skatt	21,4	2 153	21,4	-111
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget		-461		24
Ej avdragsgilla kostnader		-20		-11
Ej skattepliktiga intäkter		52		4
Effekt av ej redovisad uppskjuten skatt från underskottsavdrag		-197		-265
Effekt av ej redovisad uppskjuten skatt i avdragsgilla temporära skillnader		195		142
Skatt hänförlig till tidigare år		-2		7
Effekt av andra skattesatser i utländska bolag		-5		-22
Övrigt		-4		-7
Summa		-442		-128

Ej aktiverade underskottsavdrag hänförs sig till verksamhet i utlandet, se not 16.

Not 10 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Övriga immateriella anläggningstillgångar							
	Goodwill		Licenser och liknande tillgångar		Aktiverade utvecklingsarbeten		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Anskaffningsvärde, ingående	3 492	3 454	1 966	1 844	1 897	2 663	3 863	4 507
Årets investeringar	–	–	27	15	49	163	75	178
Avyttringar/ utrangeringar	–	–	–95	–31	–621	–811	–715	–842
Omklassificeringar	–	–11	27	117	–7	–125	20	–9
Omräkningsdifferenser	–138	49	–60	20	–30	8	–90	28
Ackumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	3 354	3 492	1 865	1 966	1 288	1 897	3 153	3 863
Avskrivningar, ingående	–	–	–1 593	–1 502	–797	–1 521	–2 390	–3 023
Årets avskrivningar	–	–	–95	–82	–110	–112	–205	–194
Avyttringar/utrangeringar	–	–	62	35	256	809	318	844
Omklassificeringar	–	–	–	–26	–41	33	–41	6
Omräkningsdifferenser	–	–	54	–18	12	–5	67	–23
Ackumulerade avskrivningar vid årets slut	–	–	–1 572	–1 593	–680	–797	–2 251	–2 390
Nedskrivningar, ingående	–873	–860	–121	–96	–744	–641	–865	–737
Årets nedskrivningar	–	–	–33	–25	–	–100	–33	–125
Avyttringar /Utrangeringar	–	–	29	–	366	–	395	–
Omklassificeringar	–	–	–	–	33	–	33	–
Omräkningsdifferenser	29	–13	–	–	8	–3	8	–3
Ackumulerade nedskrivningar vid årets slut	–844	–873	–125	–121	–338	–744	–463	–865
Utgående balans	2 510	2 619	168	252	271	356	439	608

Övriga immateriella anläggningstillgångar

Internt genererade immateriella tillgångar redovisas som "Aktiverade utvecklingsarbeten" och avser främst systemstöd. Aktiverade utvecklingsarbeten per 31 december 2020 uppgick till ett redovisat värde om 271 (356) miljoner kronor.

Övriga immateriella anläggningstillgångar avser främst licenser och liknande tillgångar. Licenser och liknande tillgångar uppgick per den 31 december 2020 till ett redovisat värde om 168 (252) miljoner kronor.

Årets investeringar avser främst systemutveckling. Inga förändringar av avskrivningstider har skett under 2020. För tillämpade avskrivningstider se Not 1 Redovisningsprinciper.

Övriga immateriella anläggningstillgångar har nedskrivningsprövats, vilket medfört nedskrivningar om 33 (125) miljoner kronor. Utgifter för forskning och utveckling har kostnadsförts löpande under perioden.

Goodwill

Goodwill redovisas som en immateriell anläggningstillgång med obestämbar nyttjandeperiod till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerad nedskrivning. Goodwill per den 31 december 2020 uppgick till ett redovisat värde om 2 510 (2 619) miljoner kronor.

Nedskrivningsprövning

Goodwill i koncernen har, i avsikt att kunna pröva nedskrivningsbehov, allokerats till kassagenererande enheter enligt PostNords operativa organisation. Mot bakgrund av att förvärvade verksamheters produktion och försäljning integrerats med annan PostNord-verksamhet är det inte längre möjligt att särskilja de ursprungliga förvärvade enheternas kassaflöde och tillgångar. Prövning av goodwillvärden har i vissa fall fått göras på en högre nivå av grupper av kassagenererande enheter, dock högst per rörelsesegment. Fördelningen mellan kassagenererande enheter/grupper framgår av nedanstående tabell.

Kassagenererande enheter	Goodwill 31 dec, MSEK		Tillväxttakt efter prognosperioden, (%)		Diskonteringsränta före skatt, (%)	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
PostNord Sverige	1 045	1 045	0,7	1	8,8	10,2
PostNord Norge	859	954	1,5	2	8,9	9,2
PostNord Strålfors	441	446	–2	–2	12,5	12
PostNord Finland	157	164	1,5	2	10,8	10
Övriga kassagenererande enheter	8	10	–2–1,5	–2–1,5	10,6–13,1	10,4–14
Summa goodwill	2 510	2 619				

Återvinningsvärdet för en enskild kassagenererande enhet/grupp av kassagenererande enheter utgörs av det högre av dess nyttjandevärde och verkligt värde minus försäljningskostnader. En nedskrivning redovisas för en kassagenererande enhet om återvinningsvärdet är lägre än redovisat värde. Nedskrivning sker i första hand mot goodwill och i andra hand mot övriga tillgångar som ingår i den kassagenererande enheten och som omfattas av prövning enligt IAS 36 Nedskrivningar, det vill säga materiella och immateriella anläggningstillgångar.

Nyttjandevärde

Återvinningsvärdet av de kassagenererande enheterna har beräknats utifrån nyttjandevärde genom diskontering av förväntade framtida kassaflöden baserade på ledningens treåriga affärsplan med extrapolering av nettokassaflöden efter nämnda treårsperiod. Ledningens antaganden och bedömningar avspeglar historiska erfarenheter, analyser av omvärldsutvecklingen bland annat för logistik- och postalverksamhet och annan tillgänglig extern information. De mest väsentliga antaganden vid fastställande av framtida kassaflöden omfattar bedömd tillväxttakt i nettoomsättning, kostnadsutveckling och rörelsekapitalbehov. Alla antaganden görs per kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter. Tillväxttakten i terminalperioden, det vill säga efter den

treåriga prognosperioden, har antagits uppgå till –2 procent till 1,5 procent (–2 procent till 2 procent) och diskonteringsränta före skatt uppgick till 8,8–13,1 procent (9,2–14 procent). Vid fastställandet av diskonteringsränta tas bland annat hänsyn till typ av verksamhet, var verksamheten är belägen samt risk- och storlekspåslag. Beräkningen av nyttjandevärdet har skett med leasingbetalningar inkluderade i den kassagenererande enhetens kassaflöde. Diskonteringsräntan är således inte IFRS 16 justerad.

Känslighetsanalys avseende kvarvarande goodwill

Känsligheten i beräkningarna som gjordes av de kassagenererande enheterna tyder på att goodwillvärdet skulle kunna upprätthållas vid rimliga förändringar av väsentliga antaganden.

Tillgångar till försäljning

I samband med omklassificering av tillgångar till försäljning i enlighet med IFRS 5 har goodwill beräknats utifrån den relativa andelen av återvinningsvärdet i förhållande till den kassagenererande enheten. Omklassificering av goodwill har skett med – (11) miljoner kronor till tillgång till försäljning.

Not 11 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Byggnader och mark		Maskiner och inventarier		Pågående nyanläggningar		Summa	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Anskaffningsvärde, ingående	6 171	6 028	13 888	13 990	664	246	20 723	20 264
Årets anskaffningar	3	24	732	677	263	477	999	1 178
Avyttringar/utrangeringar	–633	–8	–873	–834	–181	23	–1 687	–819
Omklassificeringar	–212	51	111	–36	–269	–78	–370	–63 ¹⁾
Omräkningsdifferenser	–215	76	–238	90	–17	4	–471	163
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	5 114	6 171	13 620	13 888	460	664	19 194	20 723
Avskrivningar, ingående	–2 086	–1 922	–10 013	–9 881	–	–	–12 098	–11 803
Årets avskrivningar	–121	–137	–890	–921	–	–	–1 011	–1 058
Avyttringar/utrangeringar	223	3	768	779	–	–	990	783
Omklassificeringar	66	–3	87	73	–	–	154	69 ¹⁾
Omräkningsdifferenser	82	–27	180	–63	–	–	262	–90
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	–1 836	–2 086	–9 868	–10 013	–	–	–11 704	–12 098
Nedskrivningar, ingående	–183	–180	–330	–320	–	–	–512	–500
Årets nedskrivningar	–	–	–13	–7	–	–	–13	–7
Avyttringar/utrangeringar	–	–	12	–	–	–	12	–
Omklassificering	–	–	–	2	–	–	–	2 ¹⁾
Omräkningsdifferenser	6	–3	10	–4	–	–	16	–7
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	–176	–183	–321	–330	–	–	–497	–512
Utgående balans	3 102	3 903	3 431	3 546	460	664	6 992	8 113

¹⁾ Omklassificering till/från tillgångar till försäljning –106 (8) miljoner kronor.

Not 12 Leasingavtal

Koncernen som leasetagare

Nyttjanderättstillgångar

Koncernens materiella anläggningstillgångar utgörs av både ägda och leasade tillgångar (nyttjanderättstillgångar).

Koncernen leasar främst byggnader och mark för terminal- och kontorslokaler. Leasingavtalen har normalt en löptid på ett till fem år. Leasingperioden har fastställts till den icke uppsägningsbara leasingperioden. I de fall avtalen omfattas av förlängnings- respektive uppsägningsmöjligheter har hänsyn tagits till det, i de fall det är rimligt säkert att optionerna kommer att nyttjas, avseende väsentliga och för koncernen strategiska kontrakt. Koncernen leasar även andra typer av tillgångar till exempel olika typer av fordon, maskiner och inventarier.

Nyttjanderättstillgången för byggnader och mark uppgick per 31 december 2020 till 5 533 (5 416) miljoner kronor och för maskiner och inventarier till 421 (397) miljoner kronor. Årets avskrivningar uppgick till 1 211 (1 006) miljoner kronor för byggnader och mark och till 161 (142) miljoner kronor för maskiner och inventarier.

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Nyttjanderättstillgång per den 1 januari	5 813	5 539
Tillkommande nyttjanderättstillgångar	1 703	1 439
Avslutade leasingkontrakt	–130	–30
Avskrivning av nyttjanderättstillgångar	–1 372	–1 148
Omräkningsdifferens	–60	13
Nyttjanderättstillgång per den 31 december	5 954	5 813

Not 12, forts.

Tillkommande nyttjanderättstillgångar under 2020 uppgick till 1 703 (1 439) miljoner kronor och avser främst lokalhyra. I detta belopp ingår anskaffningsvärdet för under året nyanskaffade nyttjanderätter samt tillkommande belopp vid omprövning av leasingkulder på grund av ändrade betalningar till följd av att leasingperioden har förändrats samt ändrade slutdatum av leasingperioden.

I vissa fall garanterar koncernen den leasade tillgångens restvärde vid leasingperiodens slut. Detta avser främst leasade fordon och uppgår endast till mindre belopp.

Leasingskuld

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Leasingskuld redovisad per den 1 januari	5 678	5 374
Tillkommande leasingskulder	1 952	1 407
Avslutade leasingkontrakt	-96	-29
Amorterade leasingskulder	-1 435	-1 209
Ränta	128	123
Omräkningsdifferens	-60	12
Leasingskuld per den 31 december	6 167	5 678

I fastigheter som koncernen leasar finns outnyttjade lokalytor. Vid årets slut finns avsättningar redovisade hänförliga till dessa lokalytor om 46 (23) miljoner kronor.

Löptidsanalys (odiskonterade flöden) avseende leasingskulderna

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Inom ett år	1 447	1 348
Mellan 1–2 år	1 215	1 149
Mellan 2–3 år	977	962
Mellan 3–4 år	823	755
Mellan 4–5 år	631	660
Senare än fem men inom tio år	1 170	1 207
Senare än tio år	413	125
Summa	6 676	6 206

Leasingskuld enligt balansräkningen

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Kortfristig del	1 318	1 202
Långfristig del	4 849	4 476
Summa	6 167	5 678

Sale and leaseback

PostNord har i enlighet med IFRS 16 redovisat ett resultat av sale and leaseback transaktioner som motsvarar de rättigheter som överförts till köparen. Resultatet avseende avyttrad del enligt IFRS 16 uppgick till 228 (-) miljoner kronor, se vidare not 3 Intäkter. Resterande del av rearsultatet, 276 (-) miljoner kronor, periodiseras över kontraktstiden och uppgick per 31 december till 262 (-) miljoner kronor, se vidare not 3 Förvärv och avyttringar.

Övriga upplysningar

PostNord har beslutat att tillämpa bestämmelserna om lätttnadsregler för korttidsleasingavtal och tillgångar med lågt värde. Detta innebär att avtal med kortare löptid än 12 månader och leasar av lågt värde redovisas med linjär kostnadsföring över leasingperioden. Exempel på tillgångar av lågt värde är datorer, skrivare och kaffemaskiner. Kostnader för leasar av lågt värde har under 2020 uppgått till 21 (33) miljoner kronor. Kostnader för korttidsleasing har under 2020 uppgått till 222 (334) miljoner kronor.

Vissa leasingavtal kräver att koncernen betalar avgifter som hänförs sig till fastighetsskatt. Betalning avseende fastighetsskatt har bedömts utgöra en variabel leasingavgift och ingår således inte i värderingen av leasingskulden. Variabla leasingavgifter har under 2020 uppgått till 5 (4) miljoner kronor.

Summa kassautflöden hänförliga till leasingavtal uppgår till 1 555 (1 457) miljoner kronor. Kassautflödet inkluderar belopp avseende amortering av leasingskuld, ränta, variabla leasingutgifter, korttidsleasing och leasar av lågt värde.

Framtida kassautflöden som koncernen kommer att exponeras för som inte återspeglas i värderingen av leasingskulden avser främst avtalade men ännu inte påbörjade leasingavtal som koncernen är förbundna till. Värdet av dessa kontrakt uppgår till cirka 495 (380) miljoner kronor. Förändring kan även ske i framtiden ifall en omprövning av leasingperioden skulle inträffa avseende något av koncernens betydande fastighetsavtal.

Koncernen som leasegivare

Finansiella leasingavtal

Finansiella intäkter från leasingavtal där koncernen är leasegivare redovisas jämt över leasingperioden och uppgår till 6 (-) miljoner kronor. Intäkten avspeglar en förräntning på leasegivarens nettoinvestering i leasingavtalet.

Avseende de leasingavtal där koncernen är leasegivare har fordran till ett belopp motsvarande nettoinvesteringen i leasingavtalet redovisats, se vidare not 14 Finansiella placeringar.

Operationella leasingavtal

Koncernen redovisar hyresintäkter om 43 (35) miljoner kronor, se vidare not 3 Intäkter. Koncernen klassificerar dessa leasingavtal som operationella eftersom leasingavtalen inte överför betydande risker och förmåner som är förknippade med ägandet av den underliggande tillgången.

Not 13 Andelar i intresseföretag

Intresseföretag	Säte	Land	Antal aktier	Kapitalandel, %	Redovisat värde, MSEK
e-Boks A/S	Köpenhamn	Danmark	6 000 000	50	116
e-Boks Group ApS	Hellerup	Danmark	20 000	50	0
eHUBnordic ApS	Köpenhamn	Danmark	474 999	25,5	0
Nordic Infrastructure A/S	Sønderborg	Danmark	392	49	18
Utgående balans					134

Not 14 Finansiella placeringar

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Finansiella placeringar som är anläggningstillgångar		
Kapitalförsäkring	172	176
Långfristig fordran avseende leasing	92	-
Övriga långfristiga placeringar	16	22
Utgående balans	280	198
Kortfristiga placeringar som är omsättningstillgångar		
Kortfristig fordran avseende leasing	11	-
Utgående balans	11	-

Not 15 Långfristiga fordringar

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Fonderade familjepension och sjukförsäkring ITP-P avd. 2 värderade enligt IAS 19 ¹⁾	77	711
Depositioner lokalhyror	40	22
Övrigt	294	141
Summa	411	874

¹⁾ Se vidare not 22

Not 16 Uppskjuten skatt

MSEK	2020					2019				
	In-gående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat i övrigt total-resultat	Övrigt	Ut-gående balans	In-gående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat i övrigt total-resultat	Övrigt	Ut-gående balans
Uppskjuten skattefordran										
Avsättningar till pensioner	635	81	38	–	754	221	47	367	–	635
Övriga avsättningar	64	–	–	–	64	59	5	–	–	64
Leasingskulder	1 053	–236	–2	298 ¹⁾	1 113	959 ²⁾	–199	1	292 ¹⁾	1 053
Underskottsavdrag	3	–3	–	–	0	–	3	–	–	3
Kvittning mot skulder	–1 264	–	–40	–	–1 304	–202	–	–1 062	–	–1 264
Summa	491	–158	–4	298	627	1 037	–144	–694	292	491
<i>varav utland</i>	12				6	6				12
Uppskjuten skatteskuld										
Immateriella anläggningstillgångar	–21	–7	–	–	–28	–44	23	–1	1	–21
Materiella anläggningstillgångar	–313	4	11	–	–297	–279	–29	–5	–	–313
Nyttjanderättstillgångar	–1 041	250	–	–298 ¹⁾	–1 089	–959 ²⁾	210	–	–292 ¹⁾	–1 041
Omsättningstillgångar	–31	20	–	–	–10	–36	5	–	–	–31
Kvittning mot fordringar	1 264	–	40	–	1 304	202	–	1 062	–	1 264
Summa	–142	267	51	–298	–120	–1 116	210	1 056	–291	–142
<i>varav utland</i>	–106				–86	–131				–106

¹⁾ Uppskjuten skatt hänförlig till tillkommande leasingavtal.

²⁾ Övergång till IFRS 16 Leasingavtal per 2019-01-01.

Nettoredovisning av uppskjuten skatt har skett inom respektive land.

Förfallotidpunkter, skattebelopp

MSEK	Aktiverade underskottsavdrag		Underskottsavdrag där uppskjutna skattefordringar ej redovisats	
	2020	2019	2020	2019
Över 3 år	–	3	–	–
Förfaller ej	0	–	955	856

Underskottsavdrag där uppskjutna skattefordringar ej redovisats avsåg 955 (856) miljoner kronor Danmark. Dessa uppskjutna skattefordringar har ej redovisats då det bedömts att avdragen ej kan nyttjas under över-skådlig framtid.

Utöver ej redovisade underskottsavdrag har avdragsgilla temporära skillnader ej redovisats uppgående till 773 (733) miljoner kronor avseende Danmark.

Not 17 Varulager

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Handelsvaror m.m.	49	60
Råvaror	41	45
Utgående balans	90	105

Merparten av de råvaror som ligger i varulagret finns inom Strålfors. Merparten av handelsvaror i varulagret finns inom PostNord Group AB och Post Danmark A/S.

Nedskrivning av lager har gjorts med 4 (9) miljoner kronor.

Not 18 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Förutbetalda hyror	15	24
Förutbetalda försäkringspremier	61	15
Förutbetalda löner	64	105
Terminalavgifter	324	489
Derivat	3	2
Övriga poster	411	188
Utgående balans	878	823

Not 19 Likvida medel

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Kassa och bank	6 229	2 589
Kortfristiga placeringar, jämförbara med likvida medel	–	809
Utgående balans	6 229	3 398

Kortfristiga placeringar har klassificerats som likvida medel om de lätt kan omvandlas till kassamedel, har en löptid om högst 3 månader från anskaffningstidpunkten och har en obetydlig risk för värdefluktuationer. Inlåning i bank och placeringar återfinns i motparter med lägst motsvarande Standard & Poor's BBB rating eller vissa statligt ägda bolag utan rating.

Not 20 Resultat per aktie

SEK	2020	2019
Resultat per aktie	0,85	-0,12

Resultat per aktie beräknas genom att koncernens redovisade resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare divideras med genomsnittligt antal aktier. Inga utspädningsinstrument föreligger.

Not 22 Pensioner

I not 1 Redovisningsprinciper finns en beskrivning av PostNords pensionsplaner. Koncernen har både förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner. Det finns även ett par personalgrupper som har rätt till ålderspension vid en lägre ålder på grund av särskilda avtal vid bolagisering. Postens Pensionsstiftelse tryggar pensionsförpliktelser i PostNord Group AB och PostNord Sverige AB. Se avsnitt Förvaltningstillgångar samt Not 28 Transaktioner med närstående, för uppgifter avseende mellanhavanden mellan koncernen och Postens Pensionsstiftelse. Postens Pensionsstiftelse regleras av lagen (1967:531) om tryggande av pensionsutfästelse med mera (Tryggandelagen). Stiftelsen står under tillsyn av Länsstyrelsen i Stockholms län samt Finansinspektionen.

PostNord Försäkringsförening i likvidation (PFF) lyder under lagen om understödsföreningar (1972:262) och är under Finansinspektionens tillsyn. Familjepension och sjukförsäkring i ITP-P planen avd. 2 har till den 30 april 2020 tryggats i PFF. PFF genomförde per detta datum en beståndsöverlåtelse av föreningens försäkringsbestånd till externt försäkringsbolag, SPP Pension & Försäkring AB (publ). I samband med transaktionen träder PFF i likvidation och kvarstående överskott i föreningen omklassificeras från förvaltningstillgångar till rörelsefordringar motsvarande framtida skifte. Familjepension och sjukförsäkring i ITP-P planen avd. 2 försäkras fortsatt i SPP. PostNords redovisning av en nettotillgång avseende denna försäkring begränsas med hänsyn till möjligheten att nyttja överskottet (så kallat tillgångstak) för framtida premieabatter löpande under avtalsperioden och i form av återbetalning vid uppsägning av försäkringsavtalet. Begränsningen bestäms av avtalade nivåer på konsolideringsrad, dvs förhållandet mellan försäkringskapital och försäkrade åtaganden värderade enligt SPPs försäkringstekniska beräkningsgrunder som skiljer sig från IAS 19 värdering. Försäkringskapitalet i SPP beräknas för PostNord och vid en konsolideringsgrad under- eller överstigande avtalade nivåer sker en premiejustering enligt försäkringsavtalet.

Koncernens pensionsåtagande är till 100 (100)% hänförligt till intjänade pensionsförmåner i de svenska bolagen.

Tillgångstak, MSEK	31 dec 2020
Förpliktelse sjukförsäkring och familjepension	706
Plantillgångarnas verkliga värde	783
Överskott före tillgångstak	77
Effekt av tillgångstak	-
Nettotillgång sjukförsäkring och familjepension	77

Not 21 Räntebärande skulder

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Långfristiga räntebärande skulder		
Skulder till kreditinstitut	3 072	3 695
Övriga långfristiga skulder	171	176
Utgående balans	3 243	3 871
Kortfristiga räntebärande skulder		
Skulder till kreditinstitut	536	-
Övriga kortfristiga skulder	321	-
Utgående balans	857	-

Se även not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument.

Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser, MSEK	2020	2019
Pensionsförpliktelse IB	25 358	22 628
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år ¹⁾	323	310
Räntekostnad ²⁾	343	485
Avtalspensioneringar	26	25
Utbetalningar av förmåner	-1 168	-1 168
Överföring	-88	-
Aktuariella vinster (-) och förluster (+)		
- ändring i finansiella antaganden ³⁾	947	2 787
Aktuariella vinster (-) och förluster (+)		
- ändring i demografiska antaganden ³⁾	-91	148
Aktuariella vinster (-) och förluster (+)		
- erfarenhetsbaserade ³⁾	-359	143
Pensionsförpliktelse UB	25 292	25 358
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde IB	21 411	20 271
Ränteintäkt	286	434
Tillskjutna medel från arbetsgivaren	204	181
Utbetalda medel till arbetsgivare	-728	-1 103
Utbetalningar av förmåner	-40	-70
Omklassificering av förvaltningstillgångar ⁴⁾	-689	-
Faktisk avkastning över (plus) och under (minus) ränteintäkt	398	1 698
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde UB	20 842	21 411
Förändringar i nettotillgång eller nettoskuld		
Nuvärdet av förmånsbaserade förpliktelser	25 292	25 358
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-20 842	-21 411
Effekt av tillgångstak	-	-
Netto (tillgång -, skuld +) vid årets slut exklusive särskild löneskatt⁵⁾	4 449	3 947
Arbetskador	22	26
Särskild löneskatt	810	739
Netto (tillgång -, skuld +) i rapport över finansiell ställning inklusive arbetsskador och effekt av särskild löneskatt	5 281	4 712

¹⁾ Kostnader för intjänande består av 297 (284) miljoner kronor avseende fonderade planer och resterande ofonderade planer.

²⁾ Av räntekostnaden är 311 (437) miljoner kronor hänförligt till fonderade planer resterade till ofonderade planer.

³⁾ Av aktuariella vinster och förluster är 401 (2 686) miljoner kronor hänförligt till fonderade planer.

⁴⁾ Omklassificering av tillgångar i PostNords Försäkringsförening efter överlåtelse av försäkringsbestånd och likvidation till Övriga långfristiga respektive kortfristiga fordringar.

⁵⁾ Det finns inga förvaltningstillgångar som utgörs av bolagets egna överlåtbara finansiella instrument eller fastigheter som används av bolaget.

Specifikation netto, förpliktelse och tillgång, MSEK	2020				2019			
	Netto förpliktelse + och tillgång –	Särskild löneskatt	Arbets-skador	Summa	Netto förpliktelse + och tillgång –	Särskild löneskatt	Arbets-skador	Summa
Fonderade förmånsbestämda sjukpensionsplaner	-157	81	-	-77	-711	-	-	-711
Summa som redovisas i Långfristiga fordringar	-157	81	-	-77	-711	-	-	-711
Ofonderade antastbara pensioner	758	184	-	942	957	233	-	1 191
Arbets-skador	-	-	22	22	-	-	26	26
Summa som redovisas i Övriga avsättningar	758	184	22	964	957	233	26	1 216
Fonderade pensioner	2 243	544	-	2 787	2 173	527	-	2 700
Ofonderade oantastbara pensioner	1 606	1	-	1 607	1 528	-21	-	1 507
Summa som redovisas i Pensioner	3 849	545	-	4 394	3 702	506	-	4 208
	4 449	810	22	5 281	3 947	739	26	4 712

Koncernen förväntar sig att göra utbetalningar under 2021 avseende förmånsbestämda planer uppgående till 1 154 (1 138) miljoner kronor. Pensionsförpliktelsens viktade duration uppgår till 16 (16) år.

När förvaltningstillgångarnas värde överstiger nuvärdet av pensionsberäkningen leder det till en tillgång för koncernen (se långfristiga fordringar).

Kostnader och intäkter för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner exklusive särskild löneskatt, MSEK

	2020	2019
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	323	310
Räntekostnad (plus) och ränteintäkt (minus) ¹⁾	58	51
Aktuariella förluster (plus) och vinster (minus) ¹⁾	-36	-
Avtalspensioneringar	26	25
Förmånsbestämda pensionsplaner	371	386
Avgiftsbestämda pensionsplaner	874	868
Övriga pensionskostnader	16	76
Redovisas i finansnetto	-22	-51
Summa pensionskostnader	1 239	1 279

¹⁾ Räntekostnader, ränteintäkter och aktuariella förluster och vinster relaterat till sjukförsäkring redovisas i finansnetto. Övriga aktuariella förluster och vinster redovisas i övrigt totalresultat.

Avsättning för antastbara pensioner

PostNord ansvarar för svenska dotterföretags antastbara pensionsförpliktelser enligt de så kallade övergångsbestämmelserna. Övergångsbestämmelserna avser viss personal som i sin anställning har rätt att gå i pension vid 60 eller 63 års ålder. En förutsättning är att den anställda uppnått 28 års ålder senast 1 januari 1992 och har kvarstått i samma tjänst. Det totala åtagandet, beräknat enligt Tryggandelagen, för pensioner enligt övergångsbestämmelserna uppgår per den 31 december 2020 till 1 219 (1 522) miljoner kronor. PostNord uppskattar baserat på historik och erfarenhet att 60% i genomsnitt kommer att utnyttja övergångsbestämmelserna. Avsättningen bestäms till denna andel av det totala åtagandet. Skuldfört belopp i koncernen uppgår till 875 (1 103) miljoner kronor inklusive särskild löneskatt. Åtagandet ingår i saldot för Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner.

PostNord ansvarar för ett åtagande som är ett så kallat sistahandsansvar, vilket PostNord Group AB övertog i samband med dess bolagisering. Baserat på tillgänglig information har åtagandet per den 31 december 2020 beräknats till 67 (84) miljoner kronor inklusive särskild löneskatt. Åtagandet ingår i saldot för Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner.

Värdesäkringsansvar

Under 2000 inlöstes pensionsförpliktelser, som tidigare tryggats av Postens Pensionsstiftelse, genom att försäkringar tecknades. Kapitalvärdet av dessa förpliktelser uppgick vid årets ingång till 46 (37) miljoner kronor. För dessa pensionsförpliktelser har PostNord kvar ett värdesäkrings- och bruttosamordningsansvar.

Försäkringstekniska beräkningsantaganden

Den försäkringstekniska värderingen av PostNords förmånsbestämda pensionsförpliktelser och pensionskostnader baseras på de antaganden som följer nedan. Dessa antaganden är angivna som sammanvägda medelvärden för respektive pensionsplan. En förändring, främst i antaganden för diskonteringsränta, inflation och livslängd kan ge betydande påverkan på beräknade pensionsförpliktelser, finansieringsbehov och årliga pensionskostnader.

Aktuariella antaganden, %	31 dec 2020	31 dec 2019	31 dec 2018
Diskonteringsränta	0,90	1,40	2,20
Framtida årliga löneökningar	2,15	2,40	2,40
Förändring i inkomstbasbelopp	2,75	3,00	3,00
Inflation	1,50	1,75	1,75
Personalomsättning	6,00	4,50	4,50
Livslängdsåtagande	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31

Kostnaderna under 2020 är baserade på de aktuariella antaganden som fastställdes vid ingången av året. Vid utgången av 2020 har PostNord fastställt antaganden som tillämpas vid beräkningen av utfallet per den 31 december 2020. Dessa aktuariella antaganden används även i prognosen för kostnader 2021. Hänsyn har tagits till att samtliga antaganden som tillämpas i värderingen, löngsiktigt, skall vara ömsesidigt förenliga.

Diskonteringsräntan bestäms i enlighet med IAS 19 med hänvisning till förstklassiga företagsobligationer som handlas på en fungerande marknad i IFRS mening genom att hänvisa till den svenska bostadsobligationsmarknaden. Mot denna bakgrund anser ledningen att tillämpad diskonteringsränta återspeglar pengars tidsvärde och ger ett rimligt nuvärde avseende koncernens pensionsåtaganden. Framtida årliga löneökningar avspeglar förväntade framtida procentuella löneökningar som en sammansatt effekt av inflation, tjänsteålder och befordran. Inkomstbasbeloppet fastställs årligen av regeringen och används bland annat för att bestämma toket i pensionsgrundande lön i det allmänna pensionssystemet. Koncernen har valt att göra ett antagande om inflation på 1,50%. Detta speglar över tid finansmarknadsaktörernas syn på inflation i prissättningen av räntepapper, det vill säga implicit inflation. Personalomsättningen är den sammansatta förväntningen på framtida affärsutveckling, reallöneökningar och nödvändig produktivitetsutveckling för bibehållna lönsamhet, samt hänsyn till erfaren personalomsättning de senaste åren. Faktorn genomsnittlig återstående tjänstgöringstid bedöms utifrån de anställdas nuvarande åldersfördelning. Antagandet för livslängd baseras på Finansinspektionens anvisningar FFFS 2007:31 (FFFS 2007:31). Senare dödlighetsundersökning har gjorts i och med DUS14. PostNord är inte ett tjänsteföretag i den bemärkelsen utan demografin stämmer väl överens med FFFS 2007:31.

Alecta

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige kan tryggas genom en försäkring i Alecta. I koncernen använder endast ett fåtal bolag försäkring som tryggandelösning och beloppen är inte betydande.

Förvaltningstillgångar

Totala förvaltningstillgångar uppgick till 20 842 (21 411) miljoner kronor. Den största delen av koncernens förvaltningstillgångar finns i Postens Pensionsstiftelse 20 013 (19 967) miljoner kronor. Övriga förvaltningstillgångar utgörs sedan 30 april 2020 av tillgångar i SPP Pension & Försäkring AB (publ) 783 (–) miljoner kronor, dessförinnan PostNords Försäkringsförening – (1 408) miljoner kronor och pensionsförsäkring hos Skandia 46 (37) miljoner kronor. Verklig avkastning på förvaltningstillgångarna uppgick till 684 (2 131) miljoner kronor, varav ränteintäkter om 286 (434) miljoner kronor.

Pensionsstiftelsens verksamhet regleras av en placeringspolicy, som fastställts av stiftelsens styrelse. Stiftelsens övergripande mål är att förvalta kapitalet med hänsyn till koncernens pensionsåtaganden för vilka stiftelsen erhållit motsvarande medel. Tillgångarnas sammansättning och avkastning ska på ett betryggande sätt säkerställa att koncernen kan möta de pensionsutbetalningar som stiftelsen tryggar.

Stiftelsens allokeringstrategi utgår från ALM-studie (Asset Liability Management). Prognosen över pensionskulden ställs mot tillgångarnas förväntade avkastning, risk samt historiska korrelationer för att fastställa lämplig tillgångsfördelning och risknivå. Tillgångsallokeringen och Stiftelsens förvaltning ska tillgodose att det långsiktiga avkastningsmålet uppnås, till en motiverad och rimlig risknivå. Den realiserade avkast-

ningen från förvaltningen varierar mellan åren till följd av olika omvärldsfaktorer. Avkastningsmålet skall därför ses som ett mål för realiserad avkastning över en längre tidsperiod.

Stiftelsen eftersträvar god diversifiering mellan och inom tillgångsslag baserad på historisk riskjusterad avkastning och korrelationer liksom förväntad riskjusterad avkastning. Genom diversifiering reduceras risken i tillgångarna. Allokeringen till olika tillgångsslag fastställs med intervall för flexibilitet.

41 (39) procent av stiftelsens tillgångar handlas på en aktiv marknad. Tillgångsfördelningen för Postens Pensionsstiftelse per den 31 december 2020 uppgår till räntebärande och High Yield 2 885 (3 087) miljoner kronor, likviditet inklusive terminer 2 379 (1 581) miljoner kronor, onoterade tillgångar 9 474 (10 633) miljoner kronor, aktier 5 275 (3 974) miljoner kronor och råvaror – (692) miljoner kronor.

Sammanfattning och känslighetsanalys

Vid utgången av 2020 har PostNord fonderade pensionsförpliktelser på 22 928 (22 874) miljoner kronor och förvaltningstillgångar på 20 842 (21 411) miljoner kronor. Utöver fonderade förpliktelser är pensionsskuld avsatt i balansen med fördelningen oantastbara pensionsförpliktelser på 1 606 (1 529) miljoner kronor och antastbara pensionsförpliktelser på 758 (955) miljoner kronor. Koncernens pensionsförpliktelser värderas med de ovan redovisade aktuariella antaganden som bas och förvaltningstillgångarna värderas till verkligt värde. Hänsyn tas även till särskild löneskatt om 810 (739) MSEK.

Se tabell nedan för analys av effekter av ändrade antaganden.

	Förändring	Resultateffekt		Effekt på balansposter och övrigt totalresultat		
		Prognostiserad kostnad (service cost)	Finansnetto	Effekt på pensionsskuld	Effekt på marknadsvärdet på tillgångarna	Effekt efter skatt på övrigt totalresultat
Känslighetsanalys						
exkl. särskild löneskatt på pensioner, MSEK						
(+) förbättrat resultat (+) ökad skuld						
(–) försämrat resultat (–) minskad skuld						
Aktuariella antaganden						
Förändring av diskonteringsränta samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	+0,1%-enhet –0,1%-enhet	6 –6	–1 –	–387 397	– –	308 –316
Förändring av faktisk avkastning på förvaltningstillgångar	+0,1%-enhet –0,1%-enhet	– –	– –	– –	–21 21	–17 17
Förändring av lön	+0,5%-enhet –0,5%-enhet	–11 9	–2 2	273 –238	– –	–217 189
Förändring av inkomstbasbelopp	+0,5%-enhet –0,5%-enhet	3 –4	1 –	–57 69	– –	–45 –55
Förändring av inflation	+0,5%-enhet –0,5%-enhet	–18 16	–17 15	1 857 –1 673	– –	–1 478 1 332
Livslängd, år	+1 år –1 år	–11 11	–10 10	1 145 –1 126	– –	–911 896
Nyttjandegrad av ÖB-rätt						
Förändring av nyttjandegrad av ÖB-rätt	+0,5%-enhet –0,5%-enhet	–1 2	– 1	59 –59	– –	–47 47

Not 23 Övriga avsättningar

2020 jan–dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	lanspråktaget	Övrigt ¹⁾	Utgående balans
Omstruktureringsåtgärder						
Avsättning för avveckling av personal och övrig avveckling	2 371	100	–22	–1 008	–30	1 411
Antastbara pensionsförpliktelser						
Antastbara pensionsförpliktelser	957	31	–	–219	–9	761
Särskild löneskatt	233	7	–	–53	–2	185
Övrigt						
Arbetskadador	26	0	–	–4	–1	22
Avsättning jubileumsgåva	43	1	–	–	–1	43
Summa	3 631	139	–22	–1 284	–43	2 422
<i>varav kortfristig</i>	<i>1 083</i>					<i>737</i>
<i>varav långfristig</i>	<i>2 548</i>					<i>1 685</i>

¹⁾ | Övrigt ingår omräkningseffekt av valutaförändringar, omvärderingseffekt i pensioner, diskonteringseffekt i avsättningar och omklassificeringar.

Förväntade betalningar, MSEK	1 år	2 år	3 år	> 3 år
Omstruktureringsåtgärder	732	532	86	61
Antastbara pensionsförpliktelser ^{1),2)}	93	117	134	381
Arbetskadador ²⁾	3	3	2	15
Avsättning jubileumsgåva	5	15	12	11
Summa	833	667	234	468

¹⁾ Förväntade betalningar för antastbara pensioner (exkl. särskild löneskatt) är beräknade enligt IAS 19. Antastbara pensionsförpliktelser och arbetskadador redovisas i sin helhet som långfristiga avsättningar.

²⁾ Förväntade betalningar avviker från redovisade avsättningar på grund av att avsättningarna är nuvärdesberäknade.

2019 jan–dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	lanspråktaget	Övrigt ¹⁾	Utgående balans
Omstruktureringsåtgärder						
Avsättning för avveckling av personal och övrig avveckling	3 147	252	–5	–1 133	110	2 371
Antastbara pensionsförpliktelser						
Antastbara pensionsförpliktelser	929	38	–	–223	213	957
Särskild löneskatt	227	9	–	–54	51	233
Övrigt						
Arbetskadador	26	1	–	–	1	26
Avsättning jubileumsgåva	44	–	–	–3	2	43
Summa	4 372	300	–5	–1 413	377	3 631
<i>varav kortfristig</i>	<i>980</i>					<i>1 083</i>
<i>varav långfristig</i>	<i>3 392</i>					<i>2 548</i>

¹⁾ | Övrigt ingår omräkningseffekt av valutaförändringar, omvärderingseffekt i pensioner, diskonteringseffekt i avsättningar och omklassificeringar.

Avsättningar avseende omstruktureringsåtgärder

Redovisade avsättningar avser främst omstruktureringsåtgärder hänförliga till personal. Beloppen beräknas utifrån företagsledningens bästa uppskattningar.

Avsättningarna omprövas vid varje rapportperiods slut och justeras så att de återspeglar den aktuella bästa uppskattningen. Om det inte längre är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen, återförs avsättningen.

Under 2020 uppgick avsättningar och återföringar för omstruktureringar med resultatpåverkan på personalkostnader till 26 (206) miljoner kronor. Avsättningar och återföringar för omstruktureringar med resultatpåverkan på övriga kostnader uppgick till 52 (41) miljoner kronor. Effekten av avsättningar avseende antastbara pensionsförpliktelser, pensionsreglering gentemot danska staten samt avsättning till jubileumsgåva redovisas mot personalkostnad.

lanspråktaget mot kostnader avseende omstruktureringar uppgick till 1 008 (1 133) miljoner kronor. Diskonteringseffekten redovisas i resultaträkningens finansiella poster. Omräkningsdifferens avseende valuta-effekt redovisas i övrigt totalresultat.

Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner

PostNord har ansvar för antastbara pensionsförpliktelser enligt de så kallade övergångsbestämmelserna. Övergångsbestämmelserna avser viss personal som i sin anställning har rätt att gå i pension vid 60 eller 63 års ålder. Hänsyn har även tagits till särskild löneskatt.

Se Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner samt Avsättning för sistahandsansvaret i not 22 Pensioner för mer information.

Övriga avsättningar

Avsättning för arbetskadador avser utbetalningar i form av livränta enligt lag om arbetsskadeförsäkring samt yrkesskadelivränta.

Avsättningar till jubileumsgåva avser förväntade framtida jubileumsgåvor i form av extra lön vilka erhålles efter 25 respektive 40 års anställning i Post Danmark A/S.

Nuvärde

Avsättningar där betalningstiden sträcker sig över flera år diskonteras normalt till nuvärde. Diskonteringseffekter som ingår i årets förändringar presenteras separat när de uppgår till väsentliga belopp. Avsättningar avseende antastbara pensioner har betalningstid som sträcker sig över flera år. För denna avsättning presenteras inte nuvärdesberäkning separat då den lyder under IAS 19. Se vidare Not 22 Pensioner.

Förväntade betalningar för avsättningar

Angivna belopp motsvarar det beräknade utfall som är underlag för beräkning av avsättningarnas storlek, men kan inte anses i sin helhet vara verkliga betalningsflöden, då vissa kostnader inte motsvaras av betalningar. Sådana kostnader är till exempel vissa kostnader för personalavvecklingar.

Not 24 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Sålda ej utnyttjade frimärken	416	454
Upplupna lönekostnader	465	365
Semesterlöneskuld	913	1 048
Sociala avgifter	321	269
Terminalavgifter	678	478
Derivat	43	71
Övriga poster	807	754
Utgående balans	3 643	3 439

Not 25 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Ställda säkerheter för egna skulder		
Fastighetsinteckningar ¹⁾	214	303
Pantsatta tillgångar ²⁾	225	218
Summa	439	521
Eventalförpliktelser		
Garantiåtaganden, PRI	88	86
Garantiåtaganden, övriga	4	1
Summa	92	87

¹⁾ Säkerhet för del av Långfristiga räntebärande skulder.

²⁾ Avser kapitalförsäkringar samt säkerhet för del av hyror.

Tvister

PostNord bedriver omfattande nationell och internationell verksamhet och blir i samband därmed involverad i tvister och rättsliga processer, som från tid till annan uppstår i verksamheten. Dessa tvister och rättsliga processer förväntas inte vare sig enskilt eller tillsammans i väsentlig grad negativt påverka PostNords resultat, lönsamhet eller finansiella ställning.

Not 26 Investeringsåtaganden

Den 31 december 2020 hade koncernen ingångna avtal om anskaffning av materiella anläggningstillgångar. Dessa uppgick till 253 (272) miljoner kronor och avsåg främst transport- och sorteringsutrustning samt fordon. De flesta åtaganden förväntas bli reglerade i mitten av 2021.

Not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

Koncernens hantering av finansiella risker regleras av den finanspolicy som antagits av PostNords styrelse. Finanspolicyen omfattar riktlinjer för likviditetsförvaltning, finansiering, och finansiell riskhantering. Koncernens finansiella riskstyrning skall stödja realisering av koncernens mål och strategier genom att uthålligt säkerställa finansiering, likviditet och en balanserad finansiell position som vid var tid beaktar samtliga finansiella risker. Koncernens finansiella risker delas in i kategorierna refinansieringsrisk, kreditrisk, ränterisk, valutarisk, elprisrisk, bränsleprisrisk och marknadsrisk i kapitalförvaltning.

Kredit- och marknadsrisk (valuta, ränta, elpris, bränslepris) ska hanteras affärsmässigt och proaktivt för att begränsa negativ påverkan på koncernens resultat och kassaflöde. Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser ska lämnas med restriktivitet i enlighet med koncernens beslutsordning.

Koncernens finansiella risker och risk i kassaflöde

Koncernens kassaflöde och finansiella ställning är exponerat mot finansiella risker, som till exempel refinansieringsrisk, kreditrisk, ränterisk och transaktionsexponering i valuta. Marknadsrisk begränsas med finansiella instrument i enlighet med koncernens Finanspolicy.

Under året har den ekonomiska krisen i pandemins spår föranlett koncernen att förstärka styrningen av bland annat kassaflöde. Därtill har finansiell beredskap och likviditet förstärkts under stora delar av året för att möta befarad nedgång i ekonomin och osäkra framtidsutsikter till följd av pandemin. Förstärkningarna har bestått i dels utökning av bekräftade kreditfaciliteter, dels genom att ta del av statliga stödåtgärder avseende anstånd med skattebetalningar. Mot bakgrund av koncernens relativt goda utveckling under året, trots allmänt svåra förutsättningar, har samtliga förstärkningsåtgärder avvecklats under årets sista kvartal.

Omfattande exponering mot finansiell risk finns även i koncernens pensionskulder. Avsättningar till pensioner är exponerade dels mot förändringar i långfristiga räntor och inflationsförväntningar dels mot avkastning i Postens Pensionsstiftelses omfattande kapitalförvaltning. Under pandemin har oron i de finansiella marknaderna medfört omfattande värdeförändringar i koncernens pensionskulder vilket även har påverkat eget kapital. Dock har kassaflödet från pensioner inte påverkats. I Pensionsstiftelsen har diversifiering och anpassning av placeringsportföljer framgångsrikt begränsat effekten av den volatila utvecklingen i marknaderna. Se vidare i Not 22.

Egendoms-, ansvars- och avbrottsförsäkringar används för att begränsa negativa effekter av operationella risker med låg frekvens och stor potentiell påverkan på koncernens kassaflöde, resultat och tillgångsvärden. Koncernens gemensamma försäkringar används för risker som påverkar koncernens samtliga verksamheter. Därtill används lokala försäkringar för specifika verksamhetsrisker och lokal regelefterlevnad, till exempel för att uppfylla krav i lag eller kollektivavtal. Utöver försäkringar håller koncernen finansiell beredskap i syfte att värna om kontinuitet i förhållande till kunder, leverantörer och medarbetare genom att säkerställa handlingsutrymme för återställning av verksamheten vid omfattande utfall av oförsäkrade risker och därefter normalisering av finansiering och kassaflöde. Koncernens finansiella beredskap utgörs av likvida medel, kortfristiga likvida placeringar och outnyttjade bekräftade kreditfaciliteter.

Likviditetsförvaltning och finansiering

Koncernens policy är att centralisera och samordna hantering av koncernens likvida medel genom koncernkonton för att uppnå ett effektivt utnyttjande inom fastställda risklimit. Överskottlikviditet placeras i godkända instrument. Placering i utländsk valuta får även ske förutsatt att valutarisk säkras. Koncernen samordnar finansiering genom koncernens moderbolag.

Riskdefinitioner och policy

Refinansieringsrisk

Med refinansieringsrisk avses risken att likvida medel inte finns tillgängliga eller att finansiering inte kan erhållas, eller endast erhållas till väsentligt högre kostnad. Koncernens policy för refinansieringsrisk är att vid var tid upprätthålla finansiell beredskap som dimensioneras med hänsyn till interna och externa risker samt säsongsmässiga variationer. Koncernens finansiella beredskap utgörs av likvida medel, kortfristiga likvida placeringar och outnyttjade bekräftade kreditfaciliteter. Outnyttjade bekräftade kreditfaciliteter uppgår per 31 december 2020 till 2 000 (2 000) miljoner kronor och förfaller 2024.

Finansiell beredskap

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Likvida medel	6 229	3 398
Outnyttjade långfristiga bekräftade lånelimit	2 000	2 000
Netto finansiell beredskap	8 229	5 398

Kreditrisk

Med kreditrisk avses risken för att en kredittagare inte kan fullgöra sina åtaganden. Kreditrisk omfattar även risken att, vid bristande betalningsförmåga, i förekommande fall ställd säkerhet eller borgen inte täcker fordran. Kreditrisk uppstår dels vid försäljning till kunder, vid godkännande av förskott till leverantörer eller mottagande av borgen, dels inom koncernens likviditetsförvaltning eller vid användning av derivatkontrakt.

Koncernens policy är att kreditgivning ska utgå från affärsmässiga överväganden och riskbedömning för att säkerställa att kreditrisken balanseras. Vid placering av likvida medel hanteras kreditrisk genom att placera inom ramen för maximal kreditrisk samt att tillämpa riskspridning. Kreditrisk ska begränsas genom återkommande kreditprövning av större krediter samt uppföljning av kredit- och betalningsinformationer.

Kreditrisk i kundfordringar

Kreditrisk i samband med kreditförsäljning hanteras av respektive landsorganisation och kunder kreditvärderas innan första kreditgivning baserat på information från kreditupplysningsföretag.

Åldersanalys för kundfordringar

	31 dec 2020	31 dec 2019
MSEK		
Ej förfallna kundfordringar	4 487	3 900
Förfallna men ej nedskrivna:		
1–30 dagar	379	798
31–90 dagar	36	108
>90 dagar	135	154
Summa	5 037	4 961
Reserv för förväntad kreditförlust	-71	-33
Summa	4 967	4 928

Reserv för förväntad kreditförlust

	jan–dec 2020	jan–dec 2019
MSEK		
Ingående balans	-33	-28
Avsättningar	-48	-18
Ianspråktaget / Återföringar	10	13
Utgående balans	-71	-33

Konstaterade kreditförluster uppgick till 23 (16) miljoner kronor.

Kreditrisk i finansiell verksamhet

Kreditrisk i finansiella transaktioner hanteras av den centrala finansförvaltningen inom ramar baserade på ratings från Moody's, Standard & Poors eller motsvarande institut. Handeln regleras genom beslut om maximal kreditrisk per kredittagare. Som en del av koncernens hantering av finansiella risker har derivatkontrakt ingåtts med tre banker. PostNord använder derivat endast som säkringsinstrument. Derivatkontrakt medför en kreditrisk för koncernen om motparten inte kan fullfölja sina åtaganden. För att begränsa exponeringen har ISDA-avtal ingåtts med samtliga tre banker. ISDA-avtalen innebär att fordringar och skulder för ränte- och valutaderivat kan kvittas i händelse av betalningsinställelse eller obestånd hos motparten. Belopp från ISDA-avtalen är redovisade brutto, se not 18 och not 24.

Ränterisk

Med ränterisk avses risken för att förändrade marknadsräntor negativt påverkar koncernens resultat och kassaflöde. Ränterisk beräknas med utgångspunkt i koncernens utestående räntebärande skuld inklusive derivatinstrument. En kortare räntebindning medför en högre resultat känslighet. En längre räntebindning ökar stabiliteten i resultat, men kan samtidigt vara en nackdel vid nedgång i marknadsräntan.

Koncernens policy är att begränsa resultat känslighet vid förändrade marknadsräntor och att eftersträva en attraktiv kapitalkostnad. Resultat känslighet styrs genom ett räntebindningsmål för koncernens utestående räntebärande skulder inklusive derivatinstrument.

Koncernen har begränsade exponeringar mot IBOR på sina finansiella instrument som kommer att ersättas eller reformeras på kort sikt som en del av dessa marknadsomfattande initiativ. Det råder osäkerhet om tidpunkten och metoderna för övergång mellan de jurisdiktioner som koncernen verkar i. Koncernen förväntar sig att IBOR-reformen kommer att påverka dess riskhantering och säkringsredovisning på lång sikt.

Koncernen har ränteswappar för riskhanteringsändamål, vilka anges i kassaflödesräkningsrelationer. Ränteswapparna har flytande ben som är indexerade till Stibor. Koncernens derivatinstrument styrs av International Swaps and Derivatives Association (ISDA) huvudavtal. ISDA granskar för närvarande sina standardiserade kontrakt mot bakgrund av IBOR-reformen. När ISDA har slutfört sin granskning förväntar sig koncernen att förhandla om införande av nya reservklausuler med sina derivatmotparter. Inga derivatinstrument har modifierats den 31 december 2020.

Känslighetsanalys ränterisk

Balanspost	Förändring av marknadsränta:	2020 Resultat- effekt, MSEK	2019 Resultat- effekt, MSEK
Likvida medel	+/- 1 procent-enhet	+/-62	+/-33
Räntebärande skuld	+/- 1 procent-enhet	-/+15	-/+17

Valutarisk

Med valutakursrisk avses risken att värdet på tillgångar och skulder i utländsk valuta förändras vid förändring i valutakurser. Koncernen bedriver verksamhet i ett flertal länder och genomför transaktioner i utländska valutor vilket ger risk i förhållande till valutakursrörelser som påverkar både transaktionsexponering och omräkningsexponering.

Beräkning av valutakursrisk görs under antagandet att ingen valutarisk föreligger mellan EUR och DKK så länge som Danmark deltar i ERM 2. Valutaexponering i en enskild valuta mäts som nettoposition. Total valutaexponering beräknas som summan av absolutvärden för nettoexponering i enskilda valutor.

Transaktionsexponering

Merparten av fakturering, inköp och löner hanteras i respektive koncernbolags valuta. Valutasäkring görs huvudsakligen för gränsöverskridande kommunikations- och logistik tjänster. Transaktionsexponering reduceras genom att matcha in- och utbetalningsflöden. Förutom kontrakterade valutaflöden, kan även prognostiserade valutaflöden upp till 12 månader inkluderas i underlag för valutasäkring.

Koncernens policy är att begränsa transaktionsexponering i syfte att minska effekten på resultat och kassaflöde av valutakursförändringar. Tabellen summerar transaktionsexponering i rapporten över finansiell ställning och säkrade investeringsflöden. Ingen säkring görs av prognostiserade valutaflöden.

Koncernens kontrakterade transaktionsexponering exklusive valutaswapavtal

Valuta, absolutvärde i MSEK	2020			2019		
	Position	Säkrat	Nettoposition	Position	Säkrat	Nettoposition
EUR / DKK	191	255	64	55	44	11
NOK	18	0	18	339	323	16
USD	136	141	5	75	84	9
Övriga valutor	91	59	32	199	150	49
Summa			119			85

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering definieras som värdet av nettotillgångar i utländska koncernbolag och uppstår i koncernen vid omräkning till moderbolagets funktionella valuta. Koncernens policy är att omräkningsexponering utgör en acceptabel risk under förutsättning att koncernen inte riskerar finansiella mål eller brott mot finansiella kovenanter. Det medför att omräkningsexponering endast begränsas genom årlig justering av koncernbolagens kapitalstruktur eller när moderbolaget finansieras i andra valutor än den funktionella för att erhålla en naturlig hedge.

Koncernens omräkningsexponering

Valuta	2020			2019		
	MSEK	%	+/-1%	MSEK	%	+/-1%
DKK	2 061	42	21	2 157	42	22
EUR	704	14	7	748	14	7
NOK	2 052	41	21	2 149	41	21
Övriga valutor	147	3	1	142	3	1
Summa	4 964	100	50	5 196	100	52

Elprisrisk

Med elprisrisk avses risken för att volatilitet i marknadspriser ökar eller minskar kostnad för elförsörjning. Koncernens policy är att eftersträva en attraktiv kostnad för elförsörjning och policyn ger möjlighet att begränsa elprisrisk genom att använda terminskontrakt.

Bränsleprisrisk

Med bränsleprisrisk avses risken för att volatilitet i marknadspriser ökar eller minskar kostnad för koncernens bränsleförsörjning. Bränsleprisrisk hanteras främst genom bränsleprisklausuler i kund- och leverantörskontrakt, men även terminskontrakt kan användas. Koncernens policy är att eftersträva en attraktiv kostnad för bränsleförbrukning.

Kontraktuella förfall räntebärande skulder per 2020-12-31, MSEK	Nominellt belopp	inom 0–1 år	inom 1–2 år	inom 2–3 år	inom 3–4 år	inom 4–5 år	Senare
Obligationslån	2 400	500	500	800	600	–	–
Skulder till kreditinstitut	1 208	36	11	11	211	410	529
Övriga räntebärande skulder	321	321	–	–	–	–	–
Summa räntebärande skulder	3 929	857	511	811	811	410	529
Räntebetalningar		42	36	34	23	12	6
Ränteswap							
– Skulder		1	0	–	–	–	–
– Fordringar		0	0	0	–	–	–
Summa prognostiserade räntebetalningar		43	36	34	23	12	6
Totalt netto		900	547	845	834	422	535

Kontraktuella förfall räntebärande skulder per 2019-12-31, MSEK	Nominellt belopp	inom 0–1 år	inom 1–2 år	inom 2–3 år	inom 3–4 år	inom 4–5 år	Senare
Obligationslån	2 400	–	500	500	800	600	–
Skulder till kreditinstitut	1 301	–	–	–	–	200	1 101
Summa räntebärande skulder	3 701	–	500	500	800	800	1 101
Räntebetalningar		47	46	39	36	24	19
Ränteswap							
– Skulder		1	1	0	–	–	–
– Fordringar		0	0	0	–	–	–
Summa prognostiserade räntebetalningar		48	47	39	36	24	19
Totalt netto		48	547	539	836	824	1 120

Kortfristiga skulder, består främst av leverantörsskulder, övriga kortfristiga skulder och terminalavgifter förfaller i allt väsentligt inom 12 månader från balansdagen.

Marknadsrisk i kapitalförvaltning

Kapitalförvaltning utförs i de till koncernen närliggande enheterna Postens Pensionsstiftelse och PostNord Försäkringsförening i likvidation. Koncernen ska verka för att förvaltning av pensionsmedel sker aktsamt. Tillgångsallokeringen skall utgå från regelbundna ALM-studier för att vid varje tidpunkt tillse en väl avvägd risknivå.

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	31 december 2020						
	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar värderade till upplupet ansk. värde	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Finansiella skulder värderade till upplupet ansk. värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar	–	13	–	–	–	13	13
Valutaderivat	3	–	–	–	–	3	3
Övriga långfristiga fordringar	150	–	–	–	–	150	150
Kundfordringar	–	4 967	–	–	–	4 967	4 967
Övriga fordringar	80	–	–	–	–	80	80
Terminalavgifter ¹⁾	–	323	–	–	–	323	323
Likvida medel	–	6 229	–	–	–	6 229	6 229
Långfristiga räntebärande skulder	–	–	–	–	–3 072	–3 072	–3 098
Kortfristiga räntebärande skulder	–	–	–	–	–857	–857	–858
Leverantörsskulder	–	–	–	–	–2 877	–2 877	–2 877
Övriga kortfristiga skulder	–	–	–	–	–1 503	–1 503	–1 503
Valutaderivat	–	–	–43	–	–	–43	–43
Räntederivat, säkringsredovisning	–	–	–	–1	–	–1	–1
Terminalavgifter	–	–	–	–	–671	–671	–671
Totala tillgångar och skulder per kategori	233	11 532	–43	–1	–8 980	2 741	2 714

31 december 2019

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar värderade till upplupet ansk. värde	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Finansiella skulder värderade till upplupet ansk. värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar	–	15	–	–	–	15	15
Valutaderivat	2	–	–	–	–	2	2
Kundfordringar	–	4 928	–	–	–	4 928	4 928
Terminalavgifter ¹⁾	–	489	–	–	–	489	489
Likvida medel	–	3 398	–	–	–	3 398	3 398
Långfristiga räntebärande skulder	–	–	–	–	–3 872	–3 872	–3 894
Leverantörsskulder	–	–	–	–	–2 811	–2 811	–2 811
Övriga kortfristiga skulder	–	–	–	–	–1 099	–1 099	–1 099
Valutaderivat	–	–	–71	–	–	–71	–71
Räntederivat, säkringsredovisning	–	–	–	0	–	0	0
Terminalavgifter	–	–	–	–	–478	–478	–478
Totala tillgångar och skulder per kategori	2	8 830	–71	0	–8 260	501	479

¹⁾ Terminalavgifter är ersättning för produktion som utförs i mottagande land av post som inlämnats i annat land enligt internationella avtal mellan länder.

Terminalavgifter redovisas i Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter samt Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter i rapporten över finansiell ställning.

Redovisning och värdering till verkligt värde av finansiella instrument

Verkligt värde för valutaderivat beräknas med användning av noterade valutaterminer vid rapporteringsdagen och beräkning av nuvärdet baserat på avkastningskurva i respektive valuta.

Verkligt värde för räntederivat beräknas med nuvärdet av de beräknade framtida kassaflödena. Uppskattade kassaflöden diskonteras med avkastningskurva och referensränta i respektive valuta.

Verkligt värde för räntebärande skulder beräknas som diskonterat värde av framtida kassaflöden avseende återbetalning av kapitalbelopp och ränta. Värdet diskonteras till aktuell låneränta. På grund av den korta löptiden för kundfordringar och leverantörsskulder antas det redovisade värdet vara den bästa approximationen av verkligt värde.

Vissa av koncernens finansiella instrument redovisas till verkligt värde och värdering fastställs enligt IFRS 7 tre olika nivåer. I PostNord koncernen finns nivå 2 och nivå 3. Inga överföringar mellan nivåerna har förekommit under 2020 och 2019.

Nivå 2

Verkligt värde för finansiella instrument fastställs utifrån värderingsmodeller som baseras på andra observerbara marknadsdata. Exempel på observerbar data inom nivå 2 är marknadsräntor och avkastningskurvor. I de fall noterat pris saknas tillämpas rak interpolering.

Nivå 3

Verkligt värde för finansiella instrument värderas med ett inte oväsentligt inslag av ej observerbara data. Tillgången utgörs av PostNords innehav i PostNord Försäkringsförening i likvidation. PostNords Försäkringsförenings innehav bestod per 31 december 2020 av private equity och likvida medel. Värdering av de underliggande portföljbolagen inom private equityfonderna baseras på jämförelser med likvärdiga marknadsnoterade bolag, marknadstransaktioner i dessa bolag eller värderingar som använts vid tredjepartstransaktioner, vilket medfört en orealiserad negativ värdeförändring om 12 (–) miljoner kronor som redovisats i finansnettot i resultaträkningen.

Finansiella tillgångar och skulder per nivå, MSEK	Nivå 2, 31 dec 2020	Nivå 2, 31 dec 2019	Nivå 3, 31 dec 2020	Nivå 3, 31 dec 2019
Finansiella tillgångar				
Valutaderivat	3	2	–	–
Övriga långfristiga fordringar	–	–	150	–
Övriga fordringar	–	–	80	–
Summa finansiella tillgångar	3	2	230	–
Finansiella skulder				
Valutaderivat	43	71	–	–
Räntederivat	1	0	–	–
Summa finansiella skulder	44	71	–	–

Koncernen har utestående valutaderivat främst i DKK, NOK och EUR. Nominellt belopp för räntederivat uppgick till 600 (600) miljoner kronor.

Not 28 Transaktioner med närstående

Koncernföretag

Vid leverans av tjänster och produkter mellan koncernbolag tillämpas marknadsmässiga priser.

För specifikation av moderbolagets och koncernens andelar i koncernföretag och intresseföretag, se not 6 i moderbolaget.

Svenska staten

PostNord har i uppdrag från staten att tillhandahålla en samhälls omfattande posttjänst enligt postlagen. PostNord måste liksom övriga postoperatörer i Sverige ha tillstånd för att få bedriva postverksamhet. För detta tillstånd har PostNord erlagt en ersättning till Post- och telestyrelsen om 19 (18) miljoner kronor. Dessutom har PostNord betalat 9 (8) miljoner kronor till Post- och telestyrelsen för hantering av obeställbara försändelser.

Från Post- och telestyrelsen har PostNord erhållit 19 (19) miljoner kronor som ersättning i avtal för upphandlade posttjänster för handikappade.

Danska staten

PostNord har via Post Danmark A/S i uppdrag från danska staten att tillhandahålla en samhälls omfattande posttjänst enligt dansk postlag. Kompensation om 314 (-) miljoner kronor har intäktsredovisats. Enligt det avtal som Post Danmark A/S har med danska Trafik- och byggnadsstyrelsen har avgifter redovisats om 2 (2) miljoner kronor.

Post Danmark A/S har under perioden betalat pensionspremier till danska staten med 109 (140) miljoner kronor för den grupp av tjänstemän som är anställda före bolagiseringstidpunkten.

Den danska staten betalade 2018 ett belopp om 1 533 miljoner kronor till PostNord för att täcka kostnader för avveckling av medarbetare i Danmark med särskilda villkor som Post Danmark A/S har vidtagit för att ställa om

sin verksamhet. EU-kommissionen har godkänt kompensationen. För det fall det visar sig att Post Danmark överkompenserats i förhållande till avsett ändamål är Post Danmark A/S återbetalningskyldig till danska staten för överskjutande belopp. PostNords bedömning är att någon sådan återbetalningskyldighet inte kommer att bli aktuell.

Andra organisationer i Sverige

PostNords Försäkringsförening är en från PostNordkoncernen fristående understödsförening som står under Finansinspektionens tillsyn. Föreningen har per 30 april 2020 trätt i likvidation, se not 22 för mer ytterligare information. Föreningen försäkrade PostNords åtaganden för anställdas sjuk- och familjepension enligt ITP-P till och med 30 april 2020. Under perioden erhöll koncernens svenska bolag ersättningar med totalt 5 (12) miljoner kronor, betalat premier om 0 (1) miljoner kronor och erhållit återbäring med 400 (200) miljoner kronor.

Postens Pensionsstiftelse förvaltar pensionsåtaganden för PostNord Group AB och PostNord Sverige AB. Bolagen kapitaliserar nya pensionsåtaganden i stiftelsen och erhåller gottgörelse för utbetalda pensioner. Kapitalisering till stiftelsen har skett med 162 (181) miljoner kronor och gottgörelse har erhållits med 728 (903) miljoner kronor.

Ledande befattningshavare

För lön och ersättning till ledande befattningshavare och styrelseledamöter hänvisas till not 5 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar.

Samtliga ledamöter i koncernstyrelsen och i koncernledningen i PostNord har ombetts att skriftligen meddela eventuella affärsrelationer som de har med PostNord och om dessa skett på kommersiell grund. Under 2020 och 2019 har inga sådana framkommit.

Not 29 Tilläggsupplysningar till Rapport över kassaflöde

MSEK	2020	2019
Betalda räntor		
Erhållen ränta	33	22
Erlagd ränta	65	45
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		
Avskrivningar av anläggningstillgångar	1 216	1 253
Avskrivningar av nyttjanderättstillgångar	1 373	1 148
Nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	13	7
Nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	33	125
Nedskrivning av andra tillgångar	–	57
Realisationsresultat i tillgångar och dotterföretag	–381	16
Förändring pensionsskuld	–294	462
Övriga avsättningar	–879	–1 111
Övriga justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	–179	–
Summa	903	1 958

Avstämning av räntebärande skulder hänförliga till finansieringsverksamheten

2020 Jan–Dec, MSEK	Ingående balans	Netto-kassaflöden	Ej kassaflödespåverkande poster			Utgående balans
			Effekt av förändringar i valutakurser	Tillkommande leasingavtal och räntebärande skulder	Omklassificering	
Långfristiga räntebärande skulder	3 872	–86	–7	–	–536	3 243
Långfristig leasingskuld enligt IFRS 16	4 476	–1 307	–60	1 856	–116	4 849
Kortfristiga räntebärande skulder	–	–	–	321	536	857
Kortfristig leasingskuld enligt IFRS 16	1 202	–	–	–	116	1 318
Summa förändring i skulder hänförliga till finansieringsverksamheten	9 550	–1 393	–67	2 177	–	10 267

2019 Jan–Dec, MSEK	Ingående balans	Netto-kassaflöden	Ej kassaflödespåverkande poster				Utgående balans
			Effekt av förändringar i valutakurser	Tillkommande leasingavtal	Omklassificering		
Långfristiga räntebärande skulder	1 769	2 095	8	–	–	3 872	
Långfristiga leasingkulder	1	–	–	–1	–	–	
Långfristig leasingkuld enligt IFRS 16 ¹⁾	5 374	–1 086	29	1 378	–1 218	4 476	
Kortfristiga räntebärande skulder	1 614	–1 615	1	–	–	–	
Kortfristiga leasingkulder	5	–	–	–5	–	–	
Kortfristig leasingkuld enligt IFRS 16 ¹⁾	–	–	–	–	1 202	1 202	
Summa förändring i skulder hänförliga till finansieringsverksamheten	8 763	–606	38	1 372	–17	9 550	

¹⁾ Övergång till IFRS 16 Leasingavtal per 2019-01-01.

Not 30 Förvärv och avyttringar

Effekt av avyttring på tillgångar och skulder, MSEK	Avyttrat	
	2020	2019
Materiella anläggningstillgångar	655	–
Summa anläggningstillgångar	655	–
Omsättningstillgångar	108	–
Summa tillgångar	763	–
Övriga kortfristiga skulder	105	–
Summa skulder	105	–
Nettotillgång	658	–
Erlagd/erhållen köpeskilling	1 157	–
Avgår deposition	9	–
Förvärvade/avytttrade likvida medel	–	–
Nettoeffekt på likvida medel	1 148	–

Avyttringar av dotterbolag

PostNord Group AB har under 2020 avyttrat samtliga aktier i PostNord Termo AB samt i fastighetsbolagen Lokesvej 18 ApS, Kometvej 15 ApS, Kardinalmärket 1 AB, KB Sveterm och M. P. Allerupsvej 61 ApS.

Köpeskillingen uppgick totalt till 1 157 miljoner kronor. Avtal har ingåtts om att leasa tillbaka fastigheter varvid en tillkommande nyttjanderätts-tillgång och leasingkuld redovisats. Sale-and leaseback transaktionerna har gett koncernen tillgång till ökade likvida medel samtidigt som det är möjligt att fortsätta nyttja lokalerna. PostNord har i enlighet med IFRS 16 redovisat ett resultat av transaktionen som motsvarar de rättigheter som överförts till köparen. Resultat avseende avyttrad del enligt IFRS 16 uppgick till 228 miljoner kronor. Resterande del av rearesultatet, 276 miljoner kronor, periodiseras över kontraktstiden.

Inga väsentliga förvärv har skett under 2020 eller 2019.

Not 31 Händelser efter rapportperioden

Inga väsentliga händelser efter rapportperioden.

Not 32 Definitioner och alternativa nyckeltal

Alternativa nyckeltal

Koncernens finansiella information har upprättats i enlighet med IFRS. Hänvisningar görs till ett antal finansiella nyckeltal som inte definieras i IFRS. Dessa nyckeltal ger kompletterande information och används för att hjälpa koncernledningen, styrelsen och externa intressenter att analysera företagens verksamhet. Eftersom inte alla företag beräknar finansiella mått på samma sätt, är dessa inte alltid jämförbara med nyckeltal som används av andra företag.

De alternativa nyckeltal som PostNord använder är viktiga för säkerställa fokusområden och härledning från affärsmodell och strategi.

1. Nyckeltal för lönsamhet

Alternativa nyckeltal som används för att mäta lönsamhet inkluderar EBITDAI, rörelsemarginal, justerat rörelseresultat och justerad rörelsemarginal.

EBITDAI används för att åskådliggöra den operativa verksamhetens underliggande kassaflöde vilket ger ett uttryck för förutsättningar för egenfinansiering av investeringar och tillväxt.

Justerat rörelseresultat är ett relevant mått för att bedöma lönsamheten och resultatet för den underliggande verksamheten.

Rörelsemarginal och justerad rörelsemarginal är viktiga nyckeltal för benchmarking.

Definitioner:

EBITDAI

Rörelseresultat exklusive av- och nedskrivningar.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat i relation till nettoomsättning.

Jämförelsestörande poster

Poster som inte är återkommande, eller som inte direkt härrör till den operativa verksamheten samt avsättningar för omstrukturering som betalas kommande år. Posterna skall vara väsentliga. Till exempel reavinster vid försäljning av tillgångar, nedskrivning av tillgångar, avsättningar som avser nästkommande år.

Löpande omstruktureringkostnader betraktas ej som jämförelsestörande poster.

Justerat rörelseresultat

Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster.

Justerad rörelsemarginal

Justerat rörelseresultat i relation till nettoomsättning.

2. Nyckeltal för kapitalstruktur och likviditet

Det primära målet för koncernens finanspolicy är att säkerställa finansiell flexibilitet för koncernen. Den finansiella flexibiliteten understödjer operationalisering av strategier och realisering av koncernens mål. Koncernen ska säkerställa tillgång till likviditet för att täcka likviditetsbehov, normala säsongsvariationer i kassaflöde och refinansieringsrisk samt negativ kassaflödespåverkan till följd av riskutfall.

Nettoskuldssättningsgrad och finansiell beredskap är indikatorer på koncernens finansiella flexibilitet och övervakas noggrant av koncernledning och styrelse. Nettoskuld och nettoskuldssättningsgrad ger viktiga perspektiv på koncernens kapitalstruktur och hävstång. Koncernens finansiella beredskap indikerar koncernens motståndskraft i förhållande till oförutsedd negativ utveckling i kassaflöde.

Definitioner:

Nettoskuld

Räntebärande skulder, avsättningar till pensioner, leasingkulder minus likvida medel, finansiella placeringar, finansiell fordran enligt IAS 19 som ingår i långfristiga fordringar och kortfristiga placeringar.

Avstämning mot finansiella rapporter, 31 december, MSEK	2020	2019
Räntebärande skulder, kortfristiga	857	–
Kortfristiga leasingkulder	1 318	1 202
Räntebärande skulder, långfristiga	3 243	3 872
Långfristiga leasingkulder	4 849	4 476
Pensioner ¹⁾	4 395	4 211
Långfristiga räntebärande fordringar	–188	–198
Långfristiga räntebärande fordringar, leasing	–93	–
Övriga långfristiga fordringar ²⁾	–77	–711
Kortfristiga räntebärande fordringar, leasing	–11	–
Likvida medel	–6 229	–3 398
Nettoskuld	8 064	9 454

¹⁾ Inklusive förvaltningstillgångar. När förvaltningstillgångarna överstiger det beräknade nuvärdet av pensionsåtagandena redovisas de i långfristiga fordringar.

²⁾ Beloppet avser den del av långfristiga fordringar som är hänförlig till fonderade för-
mänsbestämda sjukpensionsplaner och förmänsbestämda pensionsplaner värderade enligt IAS 19.

Nettoskuldssättningsgrad

Nettoskuld i relation till eget kapital.

Nettoskuld exkl. leasing enligt IFRS 16

Räntebärande skulder, avsättningar till pensioner minus likvida medel, finansiella placeringar, finansiell fordran enligt IAS 19 som ingår i långfristiga fordringar och kortfristiga placeringar.

Eget kapital exkl. leasing enligt IFRS 16

Eget kapital exklusive effekt av IFRS 16 i enlighet med IFRS 16.

Avstämning mot finansiella rapporter, 31 december, MSEK	2020	2019
Eget kapital enligt Rapport över finansiell ställning	4 906	3 654
Akkumulerad effekt av leasing enligt IFRS 16	366	43
Eget kapital exkl leasing enligt IFRS 16	5 272	3 697

Nettoskuldssättningsgrad exkl. leasing enligt IFRS 16

Nettoskuld exklusive leasing enligt IFRS 16 i relation till eget kapital exklusive leasing enligt IFRS 16.

Finansiell beredskap

Likvida medel, kortfristiga placeringar och outnyttjad bekräftad kredit.

3. Nyckeltal för avkastning på investerat kapital

Avkastning på operativt kapital indikerar förmågan att generera tillräcklig avkastning på investerat kapital och kan användas för att jämföra lönsamheten med andra företag.

Koncernen skapar värde för ägarna genom att investera för att öka framtida kassaflöde. Avkastning på operativt kapital (ROCE) är ett viktigt nyckeltal för benchmarking.

Definitioner:

Rörelseresultat rullande 12 månader

Summa rörelseresultat för fyra kvartal.

Operativt kapital

Icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder.

Avstämning mot finansiella rapporter, 31 december, MSEK	2020	2019
TILLGÅNGAR		
Goodwill	2 510	2 619
Övriga immateriella anläggningstillgångar	439	608
Materiella anläggningstillgångar	6 992	8 113
Nyttjanderättstillgångar	5 954	5 813
Andelar i intresseföretag	134	111
Övriga långfristiga fordringar exkl fonderad sjukpension	334	163
Uppskjutna skattefordringar	627	491
Varulager	90	105
Skattefordringar	299	222
Kundfordringar	4 967	4 928
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	878	823
Övriga kortfristiga fordringar	600	464
Tillgångar till försäljning	65	126
Övriga långfristiga skulder	–42	–180
Övriga avsättningar	–1 685	–2 548
Uppskjutna skatteskulder	–120	–142
Leverantörsskulder	–2 877	–2 811
Skatteskulder	–313	–80
Övriga kortfristiga skulder	–1 503	–1 099
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	–3 643	–3 439
Övriga avsättningar	–737	–1 083
Skulder hänförliga till tillgångar till försäljning	–	–95
Summa operativt kapital	12 969	13 109

Avkastning på operativt kapital (ROCE)

Rörelseresultat rullande 12-månader i relation till genomsnittligt operativt kapital.

Övriga nyckeltal

Grundbemanning

Avser samtlig hel- och deltidsanställd ordinarie personal.

Medelantal anställda (FTE)

Beräknas genom att det totala antalet betalda timmar divideras med normtiden för en heltidsarbetande för den ackumulerade perioden från årets början.

Moderbolaget

Resultaträkning

MSEK	Not	2020	2019
	1, 2		
Övriga rörelseintäkter		16	27
Rörelsens intäkter		16	27
Personalkostnader	3	-14	-43
Övriga kostnader	4	-21	-76
Rörelsens kostnader		-35	-119
RÖRELSERESULTAT		-20	-92
Ränteintäkter och liknande resultatposter	5	12	0
Räntekostnader och liknande resultatposter	5	-62	-39
Finansiella poster		-50	-39
Resultat efter finansiella poster		-70	-131
Erhållna koncernbidrag		150	230
Bokslutsdispositioner		150	230
Resultat före skatt		80	99
Skatt		-18	-22
ÅRETS RESULTAT		62	77

Rapport över totalresultat

MSEK	2020	2019
Årets resultat	62	77
Årets övrigt totalresultat	-	-
ÅRETS TOTALRESULTAT	62	77

Balansräkning

MSEK	Not	31 dec 2020	31 dec 2019
	1, 2		
TILLGÅNGAR			
Andelar i koncernföretag	6	10 861	10 861
Räntebärande fordringar		33	32
Summa anläggningstillgångar		10 893	10 893
Räntebärande fordringar på koncernföretag	9	8 152	8 040
Övriga fordringar		33	9
Övriga fordringar på koncernföretag	9	150	239
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		4	0
Summa omsättningstillgångar		8 339	8 288
SUMMA TILLGÅNGAR		19 233	19 181
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital	7	2 000	2 000
Överkursfond		10 141	10 141
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		3 550	3 473
Periodens resultat		62	77
SUMMA EGET KAPITAL		15 752	15 690
SKULDER			
Räntebärande skulder	9	2 929	3 426
Övriga långfristiga skulder		8	8
Summa långfristiga skulder		2 937	3 434
Kortfristiga räntebärande skulder	9	500	-
Övriga kortfristiga skulder	9	27	43
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		16	14
Summa kortfristiga skulder		543	57
SUMMA SKULDER		3 481	3 491
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		19 233	19 181

Kassaflödesanalys

MSEK	Not	2020	2019
	10		
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat före skatt		80	99
Bokslutsdispositioner		-150	-230
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		-12	22
Betald inkomstskatt		-25	-4
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		-107	-113
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/ minskning (+) av rörelsefordringar		-15	-11
Ökning (+)/ minskning (-) av rörelseskulder		6	14
Förändring i rörelsekapital		-9	3
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-116	-110
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av koncernfordringar		-114	-487
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-114	-487
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amortering av lån		-	-1 550
Nya lån		-	2 096
Erhållna koncernbidrag		230	51
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		230	597
ÅRETS KASSAFLÖDE		-	-
Likvida medel vid årets början		-	-
Likvida medel vid årets slut		-	-

Rapport över förändringar i eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat inkl. årets resultat		
Ingående eget kapital 2019-01-01	2 000	10 141	3 473		15 614
Årets totalresultat	-	-	77		77
Utgående eget kapital 2019-12-31	2 000	10 141	3 550		15 690
Ingående eget kapital 2020-01-01	2 000	10 141	3 550		15 690
Årets totalresultat	-	-	62		62
Utgående eget kapital 2020-12-31	2 000	10 141	3 612		15 752

Moderbolagets noter

Not 1 Redovisningsprinciper

Moderbolaget tillämpar i huvudsak samma redovisningsprinciper som koncernen och därmed RFR 2 Redovisning för juridiska personer. De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer föränsas av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av Årsredovisningslagen (ÅRL) och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskal. Moderbolaget tillämpar därmed inte IFRS 15 och IFRS 16, reserv för förväntade kundförluster enligt IFRS 9 har beräknats men bedömts som oväsentlig.

Ändrade redovisningsprinciper föränsade av nya eller ändrade IFRS

Ett antal nya eller ändrade IFRS träder ikraft först under kommande räkenskapsår och har inte för tidigt tillämpats vid upprättandet av finansiella rapporter, för mer information se koncernens Not 1.

Andelar i dotterföretag, intresseföretag och joint ventures

Andelar i dotterföretag, intresseföretag och joint ventures redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdeometoden. Om det redovisade värdet i moderbolagets innehav i dotterföretaget, intressebolaget eller joint venturebolaget skulle överstiga det redovisade värdet i de finansiella rapporterna beaktas detta som en indikation på att nedskrivningsbehov föreligger, och nedskrivningsprövning, impairment test, ska genomföras.

Koncernbidrag redovisas som bokslutsdispositioner.

Utdelningar

Utdelningar från dotterföretag, intressebolag och joint ventures redovisas som intäkt när rätten till utdelning är fastslagen.

Anticiperad utdelning från dotterföretag redovisas i de fall moderbolaget ensamt har rätt att besluta om utdelningens storlek och moderbolaget har fattat beslut om utdelningens storlek innan moderbolaget publicerat sina finansiella rapporter.

Ersättningar till anställda

Pensionsåtaganden för tjänstemän vilka är tryggade genom pensionsförsäkringar redovisas i moderbolaget som avgiftsbestämd plan. Pensionskostnader belastar rörelseresultatet.

Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag och joint ventures. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget RFR 2. Reglerna för IFRS 9 beträffande finansiella garantiavtal tillämpas inte avseende garantiavtal till förmån för dotter- och intresseföretag samt joint ventures. Istället följs reglerna för redovisning och värdering enligt IAS 37. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när PostNord har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

Skatter

I moderbolaget redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld.

Segmentsredovisning

Moderbolagets verksamhet utgörs av endast en verksamhet, koncernfunktioner.

Not 2 Väsentliga bedömningar och uppskattningar

Vid upprättande av de finansiella rapporterna har företagsledningen gjort bedömningar och uppskattningar som påverkat koncernens redovisning. Dessa bedömningar och uppskattningar har gjorts utifrån vad som är känt vid tidpunkten för rapporternas avgivande och baseras på historiska erfarenheter och de antaganden som företagsledningen bedömer vara rimliga under gällande omständigheter. De slutsatser som företagsledningen har dragit ligger till grund för redovisade värden. Faktiska utfall, bedömningar och uppskattningar i framtida finansiella rapporter under det kommande året kan skilja sig från de gjorda i denna rapport på grund av ändrade omvärldsfaktorer och nyvunnen erfarenhet.

Aktier i dotterföretag

Antaganden görs om framtida förhållanden för att beräkna framtida kassaflöden som bestämmer återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet jämförs med det redovisade värdet för dessa tillgångar och ligger till grund för eventuella nedskrivningar eller återföringar. De antaganden som påverkar återvinningsvärdet mest är framtida resultatutveckling, diskonteringsränta och nyttjandeperiod. Om framtida omvärldsfaktorer och förhållanden ändras kan antaganden påverkas så att redovisade värden på moderbolagets tillgångar ändras.

Not 3 Anställda och personalkostnader

Personalkostnader, MSEK	2020	2019
Löner och andra ersättningar	8	28 ¹⁾
Lagstadgade sociala avgifter	3	10
Pensionskostnader	2	4
Övriga personalkostnader	–	2
Summa	13	43

¹⁾ Avsättning för avtalad avgångsersättning är inkluderad.

Moderbolaget har 1 (1) anställd. VD/Koncernchef Annemarie Gardshol har en lön på 695 (695) TSEK per månad, en tjänstepensionsförsäkring på 39 (39) TSEK per månad och en kapitalförsäkring på 166 (166) TSEK per månad.

Tidigare VD/koncernchef t.o.m april 2019 Håkan Ericsson hade en lön på – (791) TSEK per månad, en tjänstepensionsförsäkring på – (39) TSEK per månad, och en kapitalförsäkring på – (193) TSEK per månad för att trygga pensionsåtagandet.

Not 4 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2020	2019
Revisionsuppdrag		
KPMG	1	1
Summa	1	1

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på företagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föränsas av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Kostnaden återfinns i Övriga kostnader.

Not 5 Ränteintäkter, räntekostnader och liknande resultatposter

MSEK	2020	2019
Ränteintäkter från koncernföretag	12	–
Valutareultat	–	0
Summa finansiella intäkter	12	0
Räntekostnader	–46	–38
Valutareultat	–1	–
Övriga finansiella kostnader	–15	–2
Summa finansiella kostnader	–62	–39

Se vidare koncernen not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument.

Not 6 Innehav av aktier och andelar i koncernföretag

MSEK	2020	2019
Anskaffningsvärde ingående	11 676	11 676
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	11 676	11 676
Nedskrivningar, ingående	-815	-815
Årets nedskrivningar	-	-
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	-815	-815
Utgående balans	10 861	10 861

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Antal aktier	Kapitalandel, %		Redovisat värde i moderbolaget 31 dec 2020
					Direkt	Indirekt	
PostNord Group AB	556128-6559	Solna	Sverige	600 000	100		10 861
PostNord Sverige AB	556711-5695	Solna	Sverige	1 000		100	
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sverige	7 500		100	
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sverige	5 000		100	
Fastighets AB Penelope	556517-0544	Stockholm	Sverige	100		100	
Nässjöterminalen Kommanditbolag	916629-7458	Solna	Sverige	-		100	
Rosersberg Brevterminal AB	556819-9862	Stockholm	Sverige	1 000		100	
Hallsberg Brevterminal AB	556848-8133	Stockholm	Sverige	500		100	
PostNord Strålfors AB	556102-9843	Ljungby	Sverige	50 000		100	
PostNord Strålfors A/S	10068657	Brøndby	Danmark	200 000		100	
PostNord Strålfors Oy	0115061-7	Vantaa	Finland	2 100		100	
PostNord Strålfors AS	944997431	Oslo	Norge	870		100	
PostNordbolagen AB	556158-7006	Solna	Sverige	1 000		100	
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sverige	850		85	
AddressPoint AB	556587-5597	Stockholm	Sverige	1 700		85	
Direct Link Worldwide Ltd.	2911080	Hayes	Storbritannien	110 000		100	
Direct Link Worldwide Distribution Pte. Ltd.	199700772	Singapore	Singapore	700 000		100	
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.	95493459	Sydney	Australien	1		100	
Direct Link Worldwide Company Ltd.	34733122000	Hong Kong	Kina	1		100	
Direct Link Worldwide Inc	112-797-736/000	New Jersey	USA	100		100	
Direct Link Worldwide GmbH	217864281	Griesheim	Tyskland	150		100	
Direct Link WorldWide Sp Zoo	5272719788	Zerniki	Polen	100		100	
PostNord Logistics GmbH	HRB8888HL	Lübeck	Tyskland	1		100	
PostNord AS	984054564	Oslo	Norge	117 570		100	
PostNord Terminal Trondheim AS	992 079 797	Oslo	Norge	406 220		100	
PostNord Terminal Langhus AS	990427321	Oslo	Norge	200 000		100	
PostNord Oy	1056251-7	Vanda	Finland	5 817		100	
PostNord Oy Eesti filiaal	11472268	Harju	Estland	-		100	
PostNord Logistics A/S	20148586	Köpenhamn	Danmark	500 001		100	
PostNord TPL AB	556161-7191	Solna	Sverige	50 000		100	
PostNord TPLA/S	26115396	Brøndby	Danmark	100		100	
Post Danmark A/S	26663903	Köpenhamn	Danmark	25 000 000		100	
Post Fleet Management A/S	79203114	Hvidovre	Danmark	400		100	
Distribution Services A/S	56448810	Köpenhamn	Danmark	30		100	
Andelar i intresseföretag							
e-Boks A/S	25674154	Köpenhamn	Danmark	6 000 000		50	
e-Boks Group ApS	41015918	Hellerup	Danmark	20 000		50	
eHUBnordic ApS	36959517	Köpenhamn	Danmark	474 999		25,5	
Nordic Infrastructure A/S	40059423	Sönderborg	Danmark	392		49	

Not 7 Aktiekapital och disposition av företagets vinst eller förlust

Typer av aktier, antal	31 dec 2020	31 dec 2019
Stamaktier	1 524 905 971	1 524 905 971
Serie B aktier	475 094 030	475 094 030
Summa	2 000 000 001	2 000 000 001

Kvotvärde per aktie är 1 kr. En stamaktie har 1 röst och en B-aktie har en tiondels röst.

Förslag till disposition av företagets vinst

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel om 3 611 747 656 (3 549 544 968) SEK disponeras enligt följande:

	31 dec 2020	31 dec 2019
Balanseras i ny räkning, SEK	3 611 747 656	3 549 544 968
Summa	3 611 747 656	3 549 544 968

Not 8 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	31 dec 2020	31 dec 2019
Ställda säkerheter för egna skulder		
Pantsatta tillgångar ¹⁾	33	32
Summa	33	32
Eventalförpliktelser		
Garantiåtaganden, PRI	264	254
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	483	568
Summa	747	822

¹⁾ Avser kapitalförsäkring.

Not 9 Finansiella instrument

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	31 december 2020						
	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Redovisat värde	Verkligt värde
Räntebärande fordringar, koncernföretag	–	8 152	–	–	–	8 152	8 152
Övriga fordringar, koncernföretag	–	150	–	–	–	150	150
Långfristiga räntebärande skulder, kreditinstitut	–	–	–	–	–2 896	–2 896	–2 920
Kortfristiga räntebärande skulder	–	–	–	–	–500	–500	–500
Leverantörsskulder	–	–	–	–	–2	–2	–2
Räntederivat	–	–	–	–1	–	–	–
Totala finansiella tillgångar och skulder per kategori	–	8 302	–	–1	–3 398	4 904	4 880

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	31 december 2019						
	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Redovisat värde	Verkligt värde
Räntebärande fordringar, koncernföretag	–	8 040	–	–	–	8 040	8 040
Övriga fordringar, koncernföretag	–	239	–	–	–	239	239
Långfristiga räntebärande skulder, kreditinstitut	–	–	–	–	–3 394	–3 394	–3 416
Kortfristiga räntebärande skulder	–	–	–	–	–	–	–
Leverantörsskulder	–	–	–	–	–3	–3	–3
Räntederivat	–	–	–	0	–	–	–
Totala finansiella tillgångar och skulder per kategori	–	8 279	–	0	–3 397	4 882	4 860

Not 10 Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalys

MSEK	2020	2019
Betalda räntor		
Erhållen ränta	12	–
Erlagd ränta	60	36

Avstämning av räntebärande skulder hänförliga till finansieringsverksamheten

2020 jan–dec, MSEK	Ej kassaflödespåverkande poster				
	Ingående balans	Netto-kassaflöden	Förändring i periodiserade kostnader	Omklassificering	Utgående balans
Långfristiga räntebärande skulder	3 426	–	3	–500	2 929
Kortfristiga räntebärande skulder	–	–	–	500	500
Summa förändring i skulder hänförliga till finansieringsverksamheten	3 426	–	3	–	3 429

2019 jan–dec, MSEK	Ej kassaflödespåverkande poster				
	Ingående balans	Netto-kassaflöden	Förändring i periodiserade kostnader	Omklassificering	Utgående balans
Långfristiga räntebärande skulder	1 323	2 096	7	–	3 426
Kortfristiga räntebärande skulder	1 550	–1 550	–	–	–
Summa förändring i skulder hänförliga till finansieringsverksamheten	2 873	546	7	–	3 426

Styrelsens och verkställande direktörens intygande

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder. Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat. Ingenting av väsentlig betydelse är utelämnat som skulle kunna påverka den bild av bolaget som skapats av årsredovisningen. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför. Års- och hållbarhetsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören den 23 februari 2021.

Solna den 23 februari 2021

Christian Jansson

Ordförande

Sonat Burman Olsson

Styrelseledamot

Christian Frigast

Vice ordförande

Susanne Hundsbæk-Pedersen

Styrelseledamot

Måns Carlson

Styrelseledamot

Peder Lundquist

Styrelseledamot

Ulrica Messing

Styrelseledamot

Charlotte Strand

Styrelseledamot

Bo Fröström

Arbetsstagarrepresentant

Johan Lindholm

Arbetsstagarrepresentant

Sandra Svensk

Arbetsstagarrepresentant

Annemarie Gardshol

Verkställande direktör och koncernchef

Vår revisionsberättelse har lämnats den 24 februari 2021

KPMG AB

Tomas Gerhardsson

Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i PostNord AB, org. nr 556771-2640

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för PostNord AB för år 2020. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 6–78 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar, och bolagsstyrningsrapporten är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget samt resultaträkningen och rapport över finansiell ställning för koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

Värdering av goodwill samt moderbolagets andelar i koncernföretag

Se not 2 och 10 och redovisningsprinciper på sidan 48 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

Koncernen redovisade per den 31 december 2020 goodwill om 2 510 miljoner kronor. Det redovisade värdet har varit föremål för en nedskrivningsprövning vilken innehåller både komplexitet och betydande inslag av bedömningar. Nedskrivningsprövning har gjorts för samtliga av de kassagenererande enheter, eller grupp av enheter, som har goodwill associerad till sig, vilket för koncernen utgörs av sex olika enheter.

Prövningarna innefattar att koncernen måste göra framtidsbedömningar om verksamheternas både interna och externa förutsättningar och planer. Exempel på sådana bedömningar är framtida kassaflöden, vilka bland annat kräver antaganden om framtida utveckling och marknadsförutsättningar.

Ett annat viktigt antagande är vilken diskonteringsränta som ska användas för att återspegla marknadsmässiga bedömningar av pengars tidsvärde samt de särskilda risker som enheterna står inför.

Moderbolaget redovisade per den 31 december 2020 andelar i koncernföretag om 10 861 miljoner kronor. Samma typ av prövning görs även av värdet på andelarna, med samma teknik och ingångsvärden som beskrivits ovan.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har tagit del av de utförda nedskrivningsprövningarna för att bedöma huruvida de är upprättade i enlighet med den teknik som föreskrivs.

Vidare har vi bedömt rimligheten i antaganden om framtida kassaflöden samt den använda diskonteringsräntan genom att ta del av och utvärdera koncernens skriftliga dokumentation och planer. Vi har även utvärderat tidigare års bedömningar av framtida kassaflöden i förhållande till faktiska utfall.

Ett viktigt moment i vårt arbete har även varit att ta del av koncernens känslighetsanalys av värderingen för att kunna bedöma hur rimliga förändringar i antaganden kan påverka värderingen. Vi har involverat våra värderingsspecialister i revisionen, främst vad gäller antaganden kring avkastningskrav med koppling till externa marknader.

Vi har också bedömt innehållet i de upplysningar om nedskrivningsprövningen som lämnas i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Värdering pensionsåtaganden

Se not 2 och 22 samt redovisningsprinciper på sidan 49 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av område

Koncernen hade förmånsbaserade pensionsförpliktelser om 25 292 miljoner kronor per 31 december 2020 som främst är fonderade men till en mindre del även ofonderade. Förvaltnings- tillgångarnas verkliga värde per samma datum uppgick till 20 842 miljoner kronor.

Redovisningen av pensionsförpliktelserna baseras på ett flertal antaganden för beräkning av förpliktelsernas storlek, vilket gör att förändrade antaganden kan resultera i betydande effekter på koncernens resultat och finansiella ställning.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har involverat våra pensionsspecialister i utvärderingen av rimligheten i gjorda antaganden och tolkning av regelverket för redovisning av pensionsförpliktelser. Vidare har vi utfört detaljerade tester och stämt av uppgifter mot extern aktuarie.

Specifikt har vi utvärderat uppskattningar av diskonteringsränta, inflationstakt, löneökningar, livslängd och pensionsålder.

Vi har stämt av förvaltningstillgångarnas verkliga värde mot oberoende fondförvaltares bekräftelser samt stickprovvis testat tillgångarnas värderingar.

Vi har också bedömt innehållet i den information som presenteras i upplysningar om pensioner i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–5 samt 83–100. Den andra informationen består också av ersättningsrapporten som vi förväntar oss att få tillgång till efter datumet för denna revisionsberättelse. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall åtgärder som har vidtagits för att eliminera hoten eller motåtgärder som har vidtagits.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för PostNord AB för år 2020 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till PostNord ABs revisor av bolagsstämman den 22 april 2020. KPMG AB eller revisorer verksam vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2013.

Stockholm den 24 februari 2021

KPMG AB

Tomas Gerhardsson

Auktoriserad revisor





Hållbarhetsinformation

Innehåll

Strategiska hållbarhetsmål	86
Väsentliga hållbarhetsfrågor	88
Intressenter och dialog	88
Styrning och organisation	89
Tillförlitliga leveranser som bidrar till levande samhällen	89
Partnerskap för logistik, e-handel och kommunikation	90
Engagerade medarbetare som gör vardagen enklare	91
Resultat	92
GRI-index	96

Hållbarhetsinformation

PostNord ska stärka sin marknadsposition genom att tydliggöra hur affären bidrar till en hållbar utveckling. Hänsyn till hållbarhet ska tas i all verksamhet. En tydlig hållbarhetsagenda är en bärande del av strategin. Det koncernövergripande arbetet har styrts med tre strategiska hållbarhetsmål mot 2020.

Strategiska hållbarhetsmål

Klimat

-40%

PostNords totala utsläpp av koldioxid ska minska med 40 procent i relation till 2009 års nivå.

Jämställdhet

>40%

Minst 40 procent av PostNords chefer och ledare ska vara av underrepresenterat kön.

Leverantörer

80%

80 procent av inköpsvolymerna från signifikanta leverantörer ska komma från leverantörer som accepterar och efterlever PostNords uppförandekod för leverantörer.

Klimat: Mål, insatser och resultat

Klimat 2020

Mål: PostNords totala utsläpp av koldioxid ska minska med 40 procent i förhållande till 2009 års nivå.

Resultat: Vid årets utgång hade PostNords koldioxidutsläpp minskat med totalt 40 (36) procent i relation till 2009. Under 2020 minskade utsläppen med 5 (3) procent.

Kommentar: PostNords klimatmål, som uttrycks i absoluta termer, har varit mycket utmanande. Anledningen är en snabb förändring av marknaden, där antalet brev minskar och antalet paket ökar. Det enskilda paketet driver större koldioxidutsläpp än det enskilda brevet. De två stora möjliggörarna för minskad klimatbelastning i vår verksamhet är effektiviseringar i alla led och ökad andel förnybar energi. Efter några år av bristande tillgång på biobränsle så har tillgången på marknaden ökat, som följd av en ökad efterfrågan.

Ökad resurseffektivitet

Vi utvecklar hela tiden lösningar för att planera, styra och följa upp produktion och transporter i syfte att effektivisera verksamheten.

Att fylla fordonen på bästa sätt och optimera rutterna är centralt. Piloter med digital visualisering och artificiell intelligens (AI) har utförts för att mäta och optimera fyllnadsgrader. Dubbeldäckade trailers som dubblar kapaciteten per släp har utvecklats för brevflödet, vilket halverar utsläppen. I kundsamarbeten tillämpas utvecklingen och nyttjas även för pall- och paketflöden.

Avancerade AI-ruttplaneringsverktyg använder historisk data och realtidsdata för att säkerställa kortast möjliga körsträcka, samtidigt som man får bästa möjliga beräknade leveranstid.

Nätet av paketboxar etableras i hela Norden och planeras att vara så tätt att mottagaren inte ska behöva ta bil för att hämta paket, vilket minskar klimatpåverkan.

Fyllnadsgrad, det vill säga hur väl tillgängligt utrymme i till exempel paket och lastbilar nyttjas, fortsatte att engagera. Det gäller givetvis att utnyttja utrymmet maximalt och frakta så lite luft som möjligt. PostNord har under året varit involverat i flera seminarier, forskningsprojekt och utvecklingsaktiviteter för att tillsammans med kunder, leverantörer, konsumenter, förpackningsleverantörer och akademien driva förändring inom området.

Ändrade beteenden kan ha stor betydelse för att minska koldioxidutsläppen. PostNords förare utbildas i sparsam körning för att undvika

onödig drivmedelsförbrukning. Under året uppdaterades vår utbildning som riktar sig till alla förare, oavsett vilket fordon man kör. Utbildningen innehåller en modul om sparsam körning och aktuellt kunskapsläge om sparsam körning.

Energieffektiva byggnader

PostNord effektiviserar användningen av lokaler, bland annat genom att hantera brev och paket på samma plats. Mindre yta innebär lägre energianvändning och mindre underhåll och följaktligen minskad miljöbelastning. Vi kartlägger och minskar också energianvändningen med hjälp av ny teknik. Under året installerade vi LED-belysning på två av våra terminaler i Sverige och på lagret i Vaanta, Finland. I Norge integrerade och samlokalisade PostNord Strålfors verksamheten med PostNord Norge.

Under året invigdes en ny terminal i Helsingborg. Terminalen är certifierad enligt Miljöbyggnad Silver. Energianvändningen optimeras tack vare ett smart system för insamling och analys av mätdata.

Elektrifierade transporter

PostNord genomför en omfattande elektrifiering av fordonsflottan. Alla länder fasar successivt in elfordon anpassat efter den lokala produktionsflottan. Den svenska flottan har utökats med knappt 20 distributionsfordon och närmare 300 mindre utdelningsfordon med eldrift. PostNord Danmark har tagit 25 fordon och nio eldrivna cargo-bikes i drift. I Finland har en pilot avseende elcyklar i Helsingforsområdet utförts. Omkring 32 (28) procent av flottan eller ungefär fyra tusen fordon består av elfordon, främst elcyklar och mindre bilar. Vi utför kontinuerligt samarbeten och pilotprojekt med leverantörer för att hitta nya, elektriska distributionsbilar, lätta lastbilar och tyngre fordon som passar vår produktion. Flygtransporter står för 1,4 (1,5) procent av PostNords koldioxidutsläpp och vi strävar efter att minimera användningen av flyg. Ny lagstiftning som tillåter att brev levereras på två dagar istället för en gör det möjligt att minska flygtransporterna. Under året transporterades 63 procent av brevvolymerna med tåg mellan terminalerna i Sverige. I Sverige är, med ett undantag, alla PostNords stora sorteringsterminaler anslutna till järnväg. I Norge transporterar större delen av paket- och pallvolymerna med tåg och paketvolymerna på räls ökade under året.

Förnybara drivmedel

PostNord strävar efter att öka andelen förnybara drivmedel, med minimal miljöbelastning, utan att använda palmolja eller restprodukter från palmolja. Andelen förnybara bränslen för PostNords egna och inköpta transporter var 27 procent under 2020.

Den storskaliga omställningen i Sverige har i huvudsak skett från fossildiesel till HVO. I Danmark har vi inlett tester av HVO 100 på 120 lastfordon.

I Finland ökade antalet fordon som drivs på HVO till 48 (35) stycken under året.

Övriga förnybara drivmedel kräver anpassning eller dedikerade fordon. Utvärderingar av fordon med alternativa drivlinor pågår löpande. Inom ramen för samarbetsprojektet EthaDrive, som drivs av Scania, Lantmännen och Sekab, har PostNord Sverige tagit två tunga etanol-drivna lastbilar i drift. Testning och utvärdering av biogas i tyngre fordon genomfördes i samarbete med Volvo och E.ON. I Norge ökar mängden biodrivmedel med fokus på biogas, samtidigt som tio lastbilar byggdes om för att drivas på RME i Sverige.

Fossilfria städer

Under året inledde vi omställningen till fossilfri distribution i större städer. De första initiativen var Fossilfritt Södermalm i Stockholm och en fossilfri zon i gamla staden innanför kanalerna i Malmö, Sverige. Planering och förberedelser för fortsatt lansering av fossilfri distribution i större nordiska städer pågick vid årets slut i Norge, Danmark och Sverige.

Digitalisering av miljörapporter

Under året utvecklade PostNord ett automatiserat verktyg som möjliggör en mer frekvent, precis och mer kundanpassad visualisering av klimatpåverkan från de tjänster som PostNord utför för kundernas räkning. Verktyget kommer successivt att börja användas under 2021. De rapporter som genereras kommer att skapa bra underlag för fortsatt dialog med kunderna om hur vi gemensamt kan minska klimatavtrycket från verksamheten. Rapporterna är framtagna i enlighet med krav i CEN-standard EN 16258.

Leverantörer: Mål, insatser och resultat

Inköp och leverantörer 2020

Mål: 80 procent av inköpsvolymerna från signifikanta leverantörer ska komma från leverantörer som accepterar och efterlever PostNords uppförandekod för leverantörer.

Resultat: Vid årets utgång kom 80 (74) procent av inköpsvolymerna från signifikanta leverantörer som godkänkts i PostNords process för kontroll av efterlevnad av leverantörskoden.

PostNords största inköp är transporter, drivmedel, bemanning till terminaler och lager samt IT. Vi är ibland del i långa och komplexa leverantörskedjor och samarbetet med våra affärspartners är viktigt. Vårt arbete för en hållbar leverantörskedja fokuserar dels på efterlevnad av leverantörskoden och dels på utbildning och stöd till leverantörer för att göra det enklare att följa denna.

Process för kontroll av efterlevnad

PostNord har en koncerngemensam process för att följa upp leverantörers efterlevnad av leverantörskoden. Processen omfattar självutvärdering, riskbedömning och hos utvalda leverantörer en platsrevision.

Självutvärdering: Alla leverantörer ska genomföra en självutvärdering. Under året ombads 190 leverantörer att genomföra självutvärdering och det är en ökning från föregående år.

Riskbedömning: Leverantörens risk bedöms bland annat utifrån bransch, geografisk placering, inköpsvolym och hur affärskritisk leverantören är. Leverantörer som vi bedömer som medel eller hög risk räknas som signifikanta och utvalda högriskleverantörer ska genomgå platsrevision. Exempel på möjliga högriskleverantörer är de som levererar vägtransporter och bemanning.

Revision: PostNords revisioner av leverantörskoden bygger på SA8000 som är en global standard för revision och certifiering av socialt ansvar. Revisionerna innefattar granskning av dokumentation av till exempel löner och arbetstider, inspektion av arbetsmiljön, leverantörens miljöarbete och intervjuer med chefer och medarbetare. På grund av coronapandemin genomfördes avsevärt färre revisioner än föregående år. Två av årets revisioner genomfördes på distans som en anpassning till pandemin.

Under året utfördes åtta platsrevisioner, antingen på egen hand eller med hjälp av tredje part. När en avvikelse identifieras ber vi leverantören att göra en analys av grundorsaken samt presentera en åtgärdsplan. Det är viktigt för oss att inte avsluta affären i första hand, utan att istället försöka stötta leverantörerna att utveckla sin verksamhet.

Utbildning

Vi håller utbildningar om hållbarhet i leverantörskedjor, internt och för våra leverantörer. Under året har vi utvecklat en distansutbildning inriktad mot transportleverantörer. Vi träffar leverantören i ett onlinemöte och utbildningen är inriktad på dialog. Utbildningarna är ett led i att öka kompetensen, integrera hållbarhet i inköpsarbetet och underlätta för våra leverantörer att efterleva leverantörskoden. En utbildning för leverantörer finns också sedan tidigare tillgänglig på postnord.com.

Medarbetare: Mål, insatser och resultat

Jämställdhet 2020

Mål: Andelen chefer av underrepresenterat kön ska vara minst 40 procent.

Resultat: Vid årets utgång var balansen mellan kvinnor och män i chefsposition 33/67 (32/68).

Kommentar: Andelen kvinnor (underrepresenterat kön) är 30 procent eller över på alla chefsnivåer, ett utfall som ökat något år för år. Mot bakgrund av att branschen fortfarande domineras av män är det ett positivt resultat. Samtidigt fortsätter vi arbetet mot målet vi satt upp. Vi är medvetna om att en jämn könsfördelning inte per automatik resulterar i jämställdhet. Därför jobbar PostNord aktivt med inkludering. Flera initiativ syftar till att skapa en öppen atmosfär, där varje medarbetares perspektiv tas tillvara.

Att som företag vara en attraktiv arbetsgivare för alla är en förutsättning för långsiktig framgång och utveckling. Jämställdhet bidrar till ett konkurrenskraftigt företag som visar bättre resultat, uppfattas som mer attraktivt och har lättare att rekrytera och utveckla medarbetare.

Jämställd rekrytering

PostNords långsiktiga arbete för jämställdhet och mångfald innefattar bland annat obligatorisk intern och extern utannonsering av alla chefs-, ledar- och projektledartjänster samt kompetensbaserade intervjuer. I arbetet med att öka mångfalden vid tillsättning av chefer är fokus på att alltid ha sökande av båda könen representerade bland slutkandidaterna.

Utveckling och ledarskap

Mångfald ingår i våra olika talang- och utvecklingsprogram för chefer och specialister samt i ländernas chefsutvecklingsprogram.



Väsentliga hållbarhetsfrågor

PostNords ramverk för hållbar transformation (se sidan 89) utgör grunden för vår hållbarhetsrapportering. Ramverket bygger på den väsentlighetsanalys som PostNord inledde 2014 och som har uppdaterats och anpassats sedan dess. Den senaste omvärderingen av hållbarhetsaspekter skedde 2018, då de sorterades, värderades och validerades för att spegla GRI Standards syn på väsentlighet. Därefter har väsentlighetsanalysen steg för steg integrerats i övergripande risk-, strategi och styrningsmodeller. Utgångspunkten är dels hur PostNord påverkar omvärlden, dels vad som är viktigt för primärintressenternas bedömningar och beslut gällande PostNord.

Resultatet sammanställs i tre huvudområden och totalt nio prioriterade hållbarhetsfrågor. Den återkoppling som PostNord får från prioriterade intressenter (affärspartners, finansmarknaden, kunder och mottagare, medarbetare, samhällsaktörer och ägare) bildar underlag för analyserna. Merparten av återkopplingen inkommer via initiativet PostNord lyssnar, som ger omedelbar återkoppling från mottagarna. Under 2020 fick vi cirka 4,9 miljoner (3,3 miljoner) omdömen om PostNords leveranser. Den samlade bilden är att primärintressenternas främsta behov är tillförlitliga leveranser som bidrar till levande samhällen. Andra viktiga frågor är minskad klimatpåverkan, förbättrad säkerhet och ökad trygghet, även i leverantörskedjan. Medarbetarna och deras engagemang är ett viktigt område i sig, och en förutsättning för att kunna leverera på andra krav och förväntningar.

Intressenter och dialog

Affärspartners

Till PostNords viktigaste affärspartners hör leverantörer och ombud. Varje år köper PostNord varor och tjänster för betydande värden. Fler än åtta tusen utlämningsställen/ombud i Norden gör våra tjänster tillgängliga för miljontals personer.

Dialog och uppföljning: Leverantörsmöten, upphandlingar, revisioner, löpande dialog med ombud.

Frågor i fokus: Samarbete, tillförlitlighet och kvalitet i leveranser, information från PostNord som stöd i ombudens kundmottagande. Hållbarhet i leverantörskedjan, PostNords Uppförandekod för leverantörer.

Finansmarknad

PostNords verksamhet finansieras i första hand med verksamhetens kassaflöde och därtill med bland annat obligationslån och bilaterala lån.

Det är viktigt att ha finansmarknadens förtroende för att säkra en stabil tillgång till finansiering.

Dialog och uppföljning: Delårsrapporter, års- och hållbarhetsredovisning och direktkontakt med analytiker, långivare och investerare.

Frågor i fokus: Ekonomisk och verksamhetsutveckling samt risker i fokus för långivare. Affärsrisker, till exempel affärsmodell, konkurrensförmåga, coronapandemins påverkan, uppdrag från ägare och reglering av samhällsviktiga tjänster. Finansiella risker, till exempel nettoskuldssättning, kassaflöde, finansiell beredskap och likviditet.

Kunder och mottagare

PostNord ska erbjuda nordiska företags- och privatkunder och mottagare rikstäckande, säkra och pålitliga post- och logistik tjänster med fokus på kvalitet, miljö och socialt ansvar.

Dialog och uppföljning: Dialog med kunder, återkoppling via kundtjänst samt från förare, brevbarare och ombud vid leverans, löpande kund- och anseendeundersökningar.

Frågor i fokus: Teknisk och upplevd kvalitet, fler flexibla leveransalternativ, tillgänglighet, bemötande, säkerhet, miljöanpassade lösningar, hållbarhet i leverantörskedjan.

Medarbetare

Med cirka 28 000 medarbetare är PostNord en av Nordens största arbetsgivare. Vi har stort ansvar att erbjuda en säker, attraktiv och utvecklande arbetsplats.

Dialog och uppföljning: Medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar, medarbetarundersökning, kommunikation via olika interna kanaler, dialog med fackliga organisationer.

Frågor i fokus: Koncernens mål och prioriteringar, ledarskap, företagskultur och ansvarsfull omställning, kunder och kvalitet, arbetsvillkor, hälsa och säkerhet, utvecklingsmöjligheter, jämställdhet.

Samhällsaktörer

PostNord spelar viktig roll för näringsliv och samhälle. Vi gör det möjligt för företag, myndigheter och privatpersoner att varje dag göra affärer och kommunicera med varandra. Med en långsiktigt stabil och lönsam affär, som bedrivs miljöriktigt och med socialt ansvarstagande, möter vi omvärldens förväntningar och stärker vår konkurrenskraft.

Dialog och uppföljning: Dialog med myndigheter, politiker, beslutsfattare och opinionsbildare. Dialog och samarbete med branschorganisationer, intresseorganisationer (exempelvis för glesbygd), organisationer för hållbar utveckling och socialt ansvar samt med studenter.

Frågor i fokus: Leveranskvalitet, upplevd kvalitet, postreglering, miljöpåverkan, säkerhet och tillgänglighet.

Ägare

PostNord ägs av danska och svenska staten. Ägarna har gett oss i uppdrag att säkra den samhällsomfattande posttjänsten i Danmark och Sverige. Samtidigt har vi krav på att skapa ekonomiskt värde och agera föredömligt inom hållbart företagande.

Dialog och uppföljning: Årsstämma, års- och hållbarhetsredovisning, delårsrapporter och direktkontakt med ägarrepresentanter.

Frågor i fokus: Utformning och utförande av samhällsuppdrag, coronapandemins påverkan, finansiering av omställning i Danmark, finansiell stabilitet, kvalitet, medarbetare, hållbarhet, digitalisering och andra aktuella och förväntade utmaningar och möjligheter.

Styrning och organisation för hållbarhet

PostNord ska utöver lagstiftning, föreskrifter, försiktighetsprincipen och generella regler inom branschen, följa Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande samt Statens ejerskapspolitik (den svenska respektive danska statens ägarprinciper). Här ingår att ha en genomtänkt och förankrad policy och strategi samt fastställda strategiska mål för hållbart företagande. I likhet med övriga bolag med statligt ägande utvärderas PostNord mot finansiella och icke-finansiella mål. Varje funktion inom PostNord ska ta hänsyn till hållbarhet i det strategiska och operativa arbetet.

Vägledande regelverk

Ett antal externa regelverk vägleder PostNords hållbarhetsarbete; OECD:s riktlinjer för multinationella företag, FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter samt FN:s Global Compact. Global Compact baseras i sin tur på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna, ILO:s deklARATION om grundläggande rättigheter och principer i arbetslivet, Riodeklarationen om miljö och utveckling samt FN:s konvention mot korruption. Dessa regelverk återspeglas i PostNords Code of Conduct.

PostNords Code of Conduct

PostNords Code of Conduct (koden) har antagits av styrelsen och är PostNords högsta styrdokumentet. Koden omfattar områden som affärs-etik, medarbetare och arbetsvillkor, miljö och affärspartners. Den ger vägledning till alla medarbetare, oavsett anställningsvillkor, om etiskt uppförande och efterlevnad av lagar, bestämmelser och interna regler. Koden kan kompletteras efter behov av policyer, instruktioner och riktlinjer som innehåller mer detaljerade interna regler. Koden representerar en minimi-standard och ska därför följas, även om lokal lagstiftning anger en lägre standard. PostNord kräver också att våra affärspartners följer alla relevanta delar av koden genom att underteckna vår uppförandekod för leverantörer.

Organisation

Styrningen av PostNords hållbarhetsarbete utgår från PostNords Group Leadership Team, där Chef Nordic Strategy & Solutions har det övergripande ansvaret för hållbarhetsfrågorna. Hållbarhetsarbetet leds av koncernens hållbarhetschef som rapporterar till Chef Nordic Strategy & Solutions. Ramverket för hållbar transformation som beskrivs nedan förtydligar PostNords åtaganden gentemot samtliga primärintressenter.

Ramverket innehåller nio sakområden. Koncernfunktionerna Compliance, Group Sourcing, HR, Kvalitet, Real Estate, Strategi och Säkerhet ansvarar för och utvecklar de olika områdena. Varje målägare ansvarar för att ta fram relevanta policydokument, utforma mål och tillhörande nyckeltal, säkra ansvar och resurser för att genomföra åtaganden, aktiviteter och initiativ samt sköta uppföljning och rapportering. Group Compliance ansvarar för processen för årlig översyn och uppföljning av efterlevnad av koncernövergripande policydokument.

PostNords strategiska mål för hållbart företagande utvärderas i den årliga strategiproessen och följs upp kvartalsvis genom rapportering till Group Leadership Team och koncernstyrelsen.

Ramverk för hållbar transformation

PostNords ramverk för en hållbar transformation innehåller tre övergripande områden och nio underliggande frågor och tar avstamp i FN:s globala mål för hållbar utveckling 11, 9 och 8. Ramverket förtydligar PostNords åtaganden gentemot våra primärintressenter (affärspartners, finansmarknad, kunder och mottagare, medarbetare, samhällsaktörer och ägare) och höjer ambitionsnivån på flera områden. Ramverket är också bredare än de hållbarhetsområden som utgör de koncernövergripande mål som rapporteras till styrelse och ägare (klimat, jämställdhet och leverantörer).

Tillförlitliga leveranser för levande samhällen	Partnerskap för hållbar logistik, e-handel och kommunikation	Engagerade medarbetare som gör vardagen enklare
Som ledande aktör inom kommunikation och logistik bidrar PostNord till hållbara städer och samhällen i Norden. PostNord står även för den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark.	PostNords erbjudande har potential att bygga hållbara infrastrukturer och industrier. För att lyckas krävs samverkan med kunder, konsumenter och leverantörer.	PostNord ska fortsätta erbjuda goda arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter på en marknad i snabb förändring och under stora krav på effektivisering.
		

Tillförlitliga leveranser som bidrar till levande samhällen

PostNords mest grundläggande åtagande är det till kunder och mottagare; tillförlitliga leveranser som bidrar till levande samhällen i Norden. Här ingår uppdraget att stå för den samhällsomfattande posttjänsten (Universal Service Obligation, USO) i Sverige och Danmark. Verksamheten styrs för att leverera på detta område. Resultaten följs upp och utvärderas löpande i linjeverksamheten och av Group Leadership Team.

PostNord i samhället

Som ledande aktör inom kommunikation och logistik är PostNord en central del i nordiskt näringsliv och samhälle. Med ett unikt nätverk gör vi det möjligt för företag, myndigheter och privatpersoner att göra affärer, leverera varor och gods samt att kommunicera med varandra, oavsett geografiskt avstånd. Det skapar många möjligheter, också i glesbefolkade områden.

Utbud och tillgänglighet

PostNord har ett brett utbud av tjänster som är lättillgängliga för kunder och mottagare. Vi vidareutvecklar befintliga tjänster och tar fram nya. Exempelvis bidrar vår prisbelönta app till att öka tillgängligheten. Utbud och tillgänglighet regleras bland annat i tillståndsvillkoren för PostNords postverksamhet. I kraven som ställs på den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige ingår att vi ska samla in och dela ut post varje helgfri vardag. Det ställs även särskilda krav på posttjänsten exempelvis genom att en posttjänst ska tillhandahållas som inte förutsätter tillgång till internet. För hushåll där alla är över 80 år eller har funktionsnedsättning finns möjlighet till utsträckt service.

I Danmark används en modell där vi har upp till fem vardagar på oss att dela ut ordinarie brev. Det betyder att vanliga brevfrösendelser kan delas ut inom två till fem vardagar. I Danmark finns också Quickbrevet, som används för brev som ska komma fram till mottagaren från dag till dag. Quickbrev ska lämnas in på ett av Danmarks 1 200 postkontor.

Kvalitet

PostNord ska hålla hög och stabil kvalitet. Det gäller både teknisk och upplevd kvalitet. I Sverige är det primära kvalitetskravet för tvådagarsbefordran att minst 95 procent av de ordinarie breven ska delas ut inom två påföljande arbetsdagar.

I Danmark gäller att 93 procent av de ordinarie breven ska delas ut inom fem vardagar. Kvalitetsmålet för Quickbrevet är 95 procent.

Att säkerställa robusthet och resiliens kopplat till störningar och avbrott är avgörande för verksamhetens kontinuitet. PostNord arbetar systematiskt med kontinuitetshantering enligt standarden ISO 22301. Vi har ett koncernövergripande kontinuitetsprogram för att säkerställa förmåga och beredskap för att kunna hantera eventuella händelser som orsakar avbrott i kritiska leveranser. Alla kritiska leveranser analyseras årligen och planer för återställning och upprätthållande av resurser och leverans etableras och testas.

> Se PostNords resultat inom kvalitet på sidan 92.



Partnerskap för logistik, e-handel och kommunikation

PostNord tar ansvar för branschens omställning genom att styra verksamheten mot minskad klimatpåverkan, främja säkerhet och trygghet för medarbetare och gods samt säkra att leverantörer och partners tar ansvar på liknande sätt. Partnerskap med externa aktörer är en förutsättning för att leverera framtidens logistik, e-handel och kommunikation. Internt involveras funktionerna Compliance, Group Sourcing, HR, Strategi och Säkerhet i styrningen och utvecklingen av arbetet på detta område. Resultatet utvärderas löpande av Group Leadership Team.

Klimatledarskap

Transportsektorn har en nyckelroll för att lösa klimatkrisen och vi ska ställa om verksamheten för att behålla vår konkurrenskraft i en koldioxid-snål ekonomi. PostNords klimatmål är i linje med det som krävs för FN:s mål att jordens uppvärmning ska hålla sig väl under två grader, och målet är godkänt av initiativet Science Based Targets. Samtidigt som vi fokuserat har arbetat för att nå klimatmålet för 2020 har vi lanserat en ny klimatagenda som ytterligare ska skynda på den nödvändiga klimatomställningen i vår bransch.

> Läs mer om PostNords insatser och resultat inom klimatpåverkan på sidan 92.

Säkerhet och trygghet

PostNord jobbar med säkerhet och trygghet primärt av två skäl: dels för att skydda den och det som kan drabbas av brott i och i anslutning till PostNords verksamhet, dels för att säkerställa att försändelser tillförlitligt når rätt mottagare i rätt tid.

Skydd mot kriminella handlingar: Organiserad brottslighet riktar sig mot det gods som PostNord hanterar. Stölderna är ofta välplanerade och inriktade på försändelser med högt värde. PostNords säkerhetssystem utvecklas kontinuerligt, bland annat med analys av stordata från verksamhetens olika system för att utläsa trender, se avvikelser och på så sätt förhindra eller lösa brott.

> Läs mer om PostNords insatser inom säkerhet och trygghet på sidan 93.

Skydd mot personskada: PostNord driver ett aktivt arbetsmiljöarbete och tar ansvar för egna medarbetare och medarbetare som jobbar på uppdrag av PostNord. Fokus ligger på att minimera risken för olyckor på arbetsplatsen och i samband med transporter. I arbetet ingår också att vidta nödvändiga åtgärder för att skydda medarbetare mot hot och våld.

> Läs mer om PostNords resultat inom arbetsmiljö på sidan 95.

Skydd av personuppgifter: Personuppgifter som behandlas av PostNord ska alltid hållas skyddade och säkra och behandlas med vederbörlig omsorg och uppmärksamhet så att rätten till skydd av personuppgifter respekteras. Kunders och medarbetares personuppgifter ska hanteras endast när detta är nödvändigt (t.ex. för att fullgöra ett avtal), när PostNord har ett berättigat intresse (t.ex. för att analysera och förbättra våra tjänster) eller när det tvingas av lagstiftning (t.ex. för att kontrollera mot EU:s handelssanktioner). PostNord har en etablerad organisation, styrande dokument och rutiner och tekniska lösningar på plats för att skydda personuppgifter från obehörig åtkomst, modifiering, spridning eller förstörelse. Registrerade som vill utöva sina rättigheter enligt GDPR (t.ex. rätt att bli bortglömd, rätt till tillgång till uppgifter osv.) kan kontakta PostNord på olika sätt (post, e-post, kundservice).

> Läs mer om insatser och resultat om skydd av personuppgifter på sidan 94.

Långsiktig affärspartner

PostNord jobbar för långsiktiga och förtroendefulla relationer med kunder, leverantörer och andra partners. Kundnöjdhet är ett av våra viktigaste mål och mätetal. Att kunderna är nöjda med oss ökar andelen långvariga relationer, vilket är en viktig förutsättning för samarbete i omställningsprojekt. PostNords hållbarhetskrav på leverantörer uttrycks i koncernens uppförandekod för leverantörer. Vi ställer vid behov även produkt- eller tjänstespecifika krav.

> Läs mer om våra insatser och resultat avseende leverantörer och kunder på sidorna 87 och 94.

Engagerade medarbetare som gör vardagen enklare

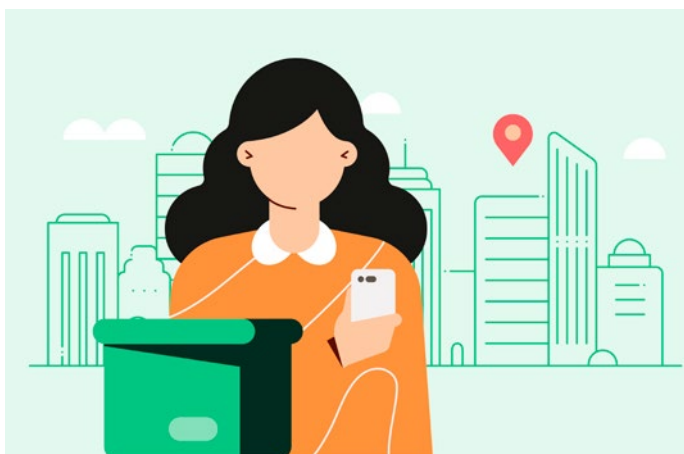
PostNord ska, trots skarp konkurrens och hård prispress, fortsatt vara en ansvarstagande arbetsgivare och partner. Vi ska erbjuda goda anställningsvillkor och ge medarbetarna rätt förutsättningar att göra vardagen enklare för kunder och mottagare. Utvecklingen av PostNords medarbetare drivs av linjeorganisationen i respektive bolag med stöd av HR-funktionen. Resultatet utvärderas löpande av Group Leadership Team.

Efterlevnad i PostNord

PostNords ramverk för efterlevnad tilldelar tydliga ansvarsområden och säkerställer ett konsekvent och transparent beslutsfattande, i syfte att följa lagar, förordningar och etiska standarder och bevara bolagets rykte och integritet. I ramverket finns, utöver Code of Conduct och uppförandekoden för leverantörer, interna styrdokument i form av policyer, instruktioner och riktlinjer, vars syfte är att minska operativa risker och efterlevnadsrisker inom områden som är väsentliga för PostNord. Chefen för Compliance på PostNord ansvarar för att fastställa ramverket för efterlevnad. Koncernfunktionerna och affärsenheterna ansvarar för att utföra riskanalyser inom sina respektive områden, bedöma behovet av att styrdokument antas eller revideras och övervaka efterlevnaden av de styrdokument som antagits. PostNords delegerade befogenhet anger vem som kan anta vilket styrdokument.

Code of Conduct: PostNords Code of Conduct (koden) fastställer förväntningarna på alla medarbetare. Chefer ska föregå med gott exempel och ge medarbetarna goda förutsättningar att agera i enlighet med koden. Koden ska diskuteras vid rekryteringstillfället och vid årliga medarbetarsamtal. Alla medarbetare är skyldiga att bekanta sig med och följa koden samt genomgå en obligatorisk utbildning. Varje medarbetare kan ta upp eventuella frågor de har med sin närmaste chef eller kontakta HR eller Legal på koncernnivå samt rapportera förmodade överträdelser. Medarbetarna kan också rapportera överträdelser av uppförandekoden via onlineplattformen för visseblåsare, både anonymt och personligen. Plattformen kan nås både från intranätet och via www.postnord.com

Antikorruption: Verksamheten ska präglas av god affärsetik och noll-tolerans mot korruption gäller. Vår kod tydliggör gällande regler. Koden kompletteras av en instruktion som fastställer när förmåner och representation får erbjudas och tas emot av representanter för PostNord. Instruktionen stöds av en e-utbildning och annat utbildningsmaterial. Inköpare och säljare ses som högriskgrupper och får särskild utbildning i lagligt och lämpligt beteende.



Konkurrens på lika villkor: PostNords kod innehåller regler om konkurrens på lika villkor och ett särskilt program stödjer efterlevnaden. Säljchefer, storkundssäljare och andra relevanta grupper utbildas regelbundet i gällande regler.

Skatt: PostNords skattepolicy slår fast att koncernen ska följa alla tillämpliga nationella lagar och förordningar samt relevanta internationella riktlinjer. PostNord arbetar för låg tolerans avseende skatterisk och tillämpar inte kontroversiella skatteupplägg. Vi eftersträvar också öppna och tillitsfulla relationer med skattemyndigheter i alla verksamhetsländer.

> Läs mer om PostNords resultat avseende efterlevnad i PostNord på sidan 94.

Mångfald och inkludering

PostNords arbete för mångfald och inkludering utgår från övertygelsen att människors olikheter bidrar till en dynamisk och attraktiv arbetsplats. Gällande regler och riktlinjer specificeras i PostNords Code of Conduct och mångfaldspolicy. Cheferna ska agera föredömligt och arbeta aktivt utifrån koncernens riktlinjer för jämställdhet och likabehandling.

> Läs mer om PostNords insatser och resultat inom mångfald och inkludering på sidorna 94 och 95.

Kompetensförsörjning och utveckling

Kompetensutvärdering genomförs som en del av den årliga People planning-processen, där successions- och talangplanering ingår. En viktig del i arbetet är att identifiera kritiska kompetenser så att oförutsedda händelser kan hanteras på ett säkert sätt. PostNord har stort behov av personal med rätt kompetens samt kompetens inom bristyrken, exempelvis förare. PostNord driver projekt för att utbilda och anställa nyanlända personer, samt traineeprogram för att få in ny kompetens inom IT.

> Läs mer om PostNords insatser och resultat avseende kompetensförsörjning och utveckling på sidan 95.

Resultat

1. Tillförlitliga leveranser för levande samhällen

Kvalitet Brev

Resultat, Sverige:

- Brev 0–2 Sverige (Priority): 98,1 %

Resultat, Danmark:

- Breve 0–5 Danmark (Standard): 95,4 %
- Quickbreve 0–1 Danmark (Priority): 95,8 %

Mät- och beräkningsmetod: Kvalitet Brev

Swedish External Monitoring (SWEX) och Danish External Monitoring (DEX) är två oberoende externa kvalitetsmätningar som kontinuerligt mäter andel brev som levererats i tid från kund till kund. Mätningarna genomförs i form av en statistiskt säkrad testbrevsverksamhet som uppfyller de krav som anges i standarden SS-EN 13850: 2012.

Kvalitet Paket

Resultat, Koncernen:

- 95,2 (95,9) %

Mät- och beräkningsmetod: Kvalitet Paket

Koncernens totala kvalitetstal för paket är viktat och beräknas utifrån respektive lands rapporterade kvalitet och volymer. Produktionssystemet mäter andelen kollin som levererats i rätt tid från första produktions-scanning till utleveransscanning antingen på utlämningsstället eller hos mottagaren.

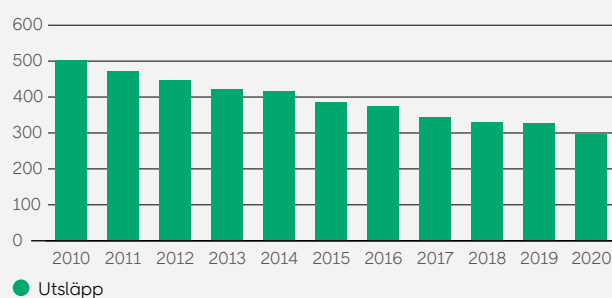
Produkterna som ingår i mätningarna är business-to-business-paket och business-to-consumer-paket utom i Finland där endast business-to-business-paket ingår. I Danmark ingår dessutom consumer-to-consumer-paket.

2. Partnerskap för hållbar logistik, e-handel och kommunikation

Klimatledarskap

Utsläpp (ton)	2020	2019	2018
Direkta CO₂-utsläpp (scope 1)	96 151	85 500	80 835
Egna transporter			
Fossila bränslen	95 752	84 987	80 387
Förnybara bränslen	41 455	27 943	31 564
Direkt värmeanvändning (gas och olja)	399	513	448
Indirekta CO₂-utsläpp (scope 2)	12 867	13 054	14 608
Värme och el	47 362	62 227	63 029
Reduktion via inköp av ursprungsmärkt förnybar el	-34 496	-49 172	-48 421
Övriga indirekta CO₂-utsläpp (scope 3)	186 830	228 661	236 034
Underleverantörers transporter (bil, tåg, flyg och båt)			
Fossila bränslen	186 540	225 480	232 034
Förnybara bränslen	59 221	68 649	71 006
Tjänsteresor	289	3 181	4 000
Fossila CO₂-utsläpp, totalt	295 848	327 215	331 477

Utsläpp av koldioxid 2010–2020, tusen ton



Mät- och beräkningsmetod: Klimat

PostNords klimatmål om att minska koldioxidutsläppen med 40 procent till år 2020 har sitt basår 2009, som var året för samgåendet mellan Posten AB och Post Danmark A/S. Beräkningarna följer Greenhouse Gas Protocols principer. Målet för 2020 har utvärderats och godkänts av Science Based Targets.

Beräkningarna har löpande justerats för att skapa jämförbarhet vid verksamhetsförändringar, senast under 2020 i samband med avyttringen av bolaget Termo. Klimatrapporteringen omfattar PostNords nordiska verksamhet, förutom Svensk Adressändring vars klimatpåverkan är försumbar. Direct Link ingår inte i beräkningarna.

Vägtransporter: Koldioxidutsläpp beräknas utifrån inköpta bränslemängder eller körd sträcka och fordonstyp. Beräkning utifrån kostnader för underentreprenörer används där så krävs. Samtliga emissionsfaktorer avser användningsfasen.

Emissionsfaktorer vägtransporter

- Hela Norden:
 - FAME, HVO, etanol: Energimyndigheten
 - Bensin: SPBI
- Sverige:
 - Diesel: SPBI
- Övriga Norden:
 - Europadiesel EN 590

Flygtransporter: PostNord köper in flygtransporter för verksamhet som bedrivs i Sverige. Inga flygtransporter användes i Danmark, Finland eller Norge under året. För den svenska verksamheten erhålls uppgifter från leverantören om bränslemängd och sträcka. Utrikes flygtransporter ingår inte i beräkningarna.

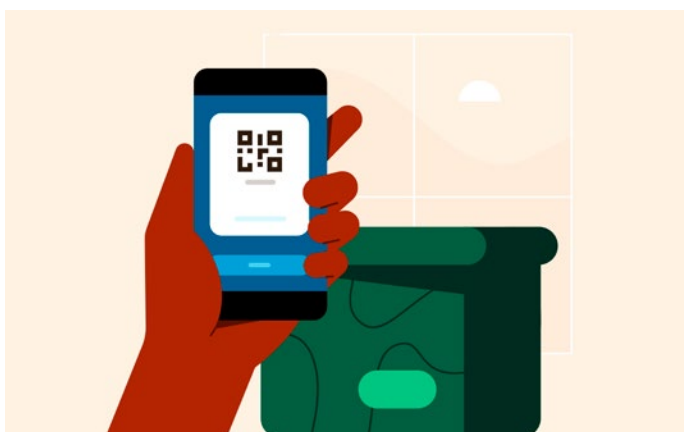
Emissionsfaktorer flygtransporter

- Hela Norden:
 - Energimyndigheten

Tåg- och färjetransporter: Verksamheterna i Sverige och Norge använder tågtransporter i stor omfattning. För tågtransporter i Sverige och Norge används el från förnybara källor. Endast verksamheten i Danmark använder färjetransporter i större utsträckning. Uppgifter om genomförda transporter registreras i ett transportledningssystem och utsläpp beräknas utifrån tonkilometer.

Emissionsfaktorer tåg- och färjetransporter

- Hela Norden:
 - Energimyndigheten



Lokaler: PostNord köper el från förnybara källor för hela koncernen.

Emissionsfaktorer lokaler och övrig energianvändning

- Hela Norden:
 - El: Energimarknadsinspektionen (Nordisk Residualmix)
 - Gas: Energimyndigheten
 - Eldningsolja: Energimyndigheten
- Sverige:
 - Fjärrvärme: SCB
- Finland:
 - Fjärrvärme: Finsk energiindustri
- Danmark:
 - Fjärrvärme: Energistyrelsen
- Norge:
 - Fjärrvärme: Leverantörsdata

Tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet

PostNord bedriver tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet enligt nationell lagstiftning i Sverige respektive Danmark. Strålfors anläggningar för grafisk produktion är tillståndspliktiga, PostNord TPL har tillstånds- eller anmälningspliktiga logistik-anläggningar och PostNord Sverige har ett antal anmälningspliktiga spohallar. PostNord genomför en systematisk lagefterlevnadskontroll inom arbetsmiljö- och miljöområdet. Under 2020 har inget större brott mot lagstiftningen skett. Med större brott avses överträdelser som ger viten omfattande minst fem miljoner kronor.

Klimatkompensation

Koncernens utsläpp klimatkompenseras inte. Kompensation sker för PostNords klimatekonomiska tjänster.

Kundrapporter på miljöområdet

PostNord bidrar till kundernas rapportering och kommunikation. Det sker bland annat genom kundspecifika miljörapporter som kunderna använder för att följa upp och effektivisera sin logistik samt som underlag för kundernas miljö- eller hållbarhetsredovisningar.

Samarbeten inom hållbarhetsområdet

Samarbete är en förutsättning för att uppnå våra målsättningar inom hållbarhet. PostNord har löpande dialog med lagstiftare, infrastrukturägare och opinionsbildare och bedriver utvecklingsprojekt med kunder och leverantörer samt andra aktörer i vår värdekedja. PostNord är representerat i flera nationella och internationella företagsnätverk som adresserar generella hållbarhetsfrågor och hållbara transporter, bland andra CSR Europe Responsible Trucking, CSR Sweden,

Green Chain, Klimatneutrala godstransporter på väg (KNEG), Network for Transport Measures (NTM), NMC Nätverket för Hållbart Näringsliv, Transportøkonomisk institutt och Transportindustriförbundet. Vi är också aktiva i hållbarhetsgrupper inom intresseorganisationer för postoperatörer, exempelvis IPC och PostEurop. Vi medverkar i utvecklingsprojekt avseende transporter i den cirkulära ekonomin och logistiken kring mat-svinn med Vinnova samt optimala förpackningar i samarbete med Handelsrådet.

Säkerhet och trygghet

Skydd mot kriminella handlingar: Fokus har under året legat på att säkerställa ett rimligt och anpassat säkerhetsskydd i bolagets produktionsanläggningar. Dessutom vidareutvecklade vi förmågan att med hjälp av data identifiera och motverka brottslig aktivitet. Säkerhetsskyddet baseras på den globala standarden TAPA FSR and TSR och beskrivs i PostNord Minimum Security Requirement

Under 2020 konstateras färre antal tillgreppsbrott, såsom stöld, och samtidigt ökat antal gripanden och åtal.

Skydd mot personskada: Störst antal arbetsskador inom koncernen sker inom produktion och distribution, och är i de flesta fall olika former av fallolyckor. PostNord har en strukturerad inrapportering av arbetsskador för att skapa förutsättningar att kunna arbeta förebyggande.

Arbetsskador, per miljon arbetade timmar	2020	2019
PostNord Sverige	43,9	50,6
PostNord Danmark	76,3	53,4
PostNord Norge	75,2	50,6
PostNord Finland	35,3	N/A
PostNord Strålfors	12,1	21,7
Övriga enheter	2,8	2,2
Totalt	51,7	48,7

Mät- och beräkningsmetod: Registrerade arbetsskador

Registrerade arbetsskador i förhållande till arbetade timmar (inkluderar inte färdolycksfall). Arbetsskador med och utan sjukfrånvaro är inkluderat i redovisningen. Skadekvoten beräknas som totala antalet skador per en miljon arbetade timmar. Beräkningarna utgår från totalt antal arbetade timmar oavsett anställningsform.

Sjukfrånvaro, %	Totalt 2020	varav kvinnor	varav män	Totalt 2019
PostNord Sverige	7,4	8,8	6,7	6,2
PostNord Danmark	4,0	4,6	3,8	3,5
PostNord Norge	6,9	6,7	7,0	6,8
PostNord Finland	2,9	2,9	2,8	2,9
PostNord Strålfors	4,0	5,5	3,2	4,1
Övriga enheter	3,2	4,1	2,5	2,4
Totalt	6,2	7,3	5,7	5,3

Mät- och beräkningsmetod: Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro beräknas som antal sjukfrånvarotimmar i relation till ordinarie avtalad arbetstid för både ordinarie och förstärkningsanställda. Ordinarie avtalad arbetstid omfattar arbetad tid, sjukfrånvaro, semester och vård av sjukt barn samt övriga betalda ledigheter. Föräldraledighet ingår inte i avtalad tid.



Skydd av personuppgifter: Under 2020 genomfördes en översyn av styr-ramverket för GDPR och dess rutiner för att ytterligare förbättra efterlevnaden av GDPR. Utbildningar har ägt rum för specifika målgrupper, såsom utvecklare av digitala tjänster och HR, för att öka medvetenheten och genomföra de nya rutinerna. En ny styrmodell för integritet inrättades, som innebär att koncernens dataskyddsombud kompletteras med dataskyddsombud i PostNords affärsenheter i alla länder. Under 2020 har PostNord varit föremål för en utredning som pågått sedan 2019, samt två nya utredningar av lokala dataskyddsmyndigheter. Alla tre ärendena är pågående och PostNord har ett nära samarbete med myndigheterna för att besvara deras frågor.

Långsiktig affärspartner

Kundnöjdhet: Företags och privatkunders nöjdhet med PostNord följs upp genom kundvärdeindex (KVI). KVI används för att löpande följa och utvärdera kundernas uppfattning om verksamheten och utifrån dessa ytterligare fokusera förbättringsarbetet. Under 2020 uppgick KVI till 65 (62) på en skala mellan 0 och 100. Det är en fortsatt positiv utveckling, där vi för tredje året i rad tydligt kan se att förbättringsarbetet utifrån vårt syfte, att göra vardagen enklare, ger effekt.

Mät- och beräkningsmetod: Kundnöjdhet

Mätningen genomförs en gång per år för företagsmarknaden och omfattar PostNords samtliga landsorganisationer, samt en gång per år för privatmarknaden i samtliga landsorganisationer förutom Finland. Privatmarknaden kompletteras med kvartalsvisa mätningar i Danmark och Sverige. Den årliga undersökningen når cirka 4 600 privatpersoner via webben och cirka 3 000 företag via telefon.

Image: PostNords image bland privatpersoner mäts genom indexet RepTrack/Pulse. Pulse-värdet uppgick till 51 (47) och indikerar en positiv utveckling av imageuppfattningen i alla länder. Aktiviteter för att fortsatt öka Pulse-värdet pågår på flera plan.

Mät- och beräkningsmetod: Image

RepTrack/Pulse består av fyra frågor som ställs av Reputation Institute och mätskalan är 0 till 100. Frågorna om hur man uppfattar varumärket PostNord ställs till 800 personer per månad, jämt fördelade över Sverige, Danmark, Norge och Finland. Det sammanvägda resultatet är en viktning av resultaten för respektive land.

3. Engagerade medarbetare som gör vardagen enklare

Efterlevnad i PostNord

Under året stärkte vi vårt ramverk för efterlevnad genom att upprätta en Governance Document Instruction (GDI) och etablera ett årligt planeringshjul för efterlevnad. En dokumenthierarki har fastställts och dokumenterats, liksom tydliga krav på styrdokument och ansvar för ägare av dessa. GDI beskriver även hur styrdokument kan antas och hur roller och ansvarsområden för ägare av styrdokument ska definieras. GDI har antagits som en koncerninstruktion och är obligatoriskt att följa i hela PostNord-koncernen. Planeringshjulet ska säkerställa en strukturerad och återkommande rapportering av efterlevnad av de skyldigheter som anges i GDI. Ägare av styrdokument har i uppgift att årligen genomföra en riskanalys och en bedömning av efterlevnaden av sina styrdokument. Resultaten rapporteras till chefen för Compliance. Om riskanalysen visar att ett styrdokument behöver antas eller revideras tillämpas ett etablerat antagningsförfarandet i enlighet med den delegerade befogenheten. Efterlevnadsstatusen rapporteras till chefen för Compliance, som i sin tur rapporterar till revisionskommittén. Beroende på resultatet av efterlevnadsstatus kommer man överens om åtgärder som därefter genomförs.

2020 var första gången som en efterlevnadsbedömning av befintliga styrdokument genomfördes i enlighet med det årliga planeringshjulet för efterlevnad. Detta har resulterat i olika åtgärder, t.ex. en ökning av utbildningsmängden inom specifika efterlevnadsområden, ytterligare förbättringar av roller och ansvarsområden och en ökning av uppföljningsaktiviteter.

Code of Conduct: Under 2020 reviderades och uppdaterades PostNords Code of Conduct (koden) och tillhörande e-utbildning. Som en del av översynen fastställdes en ny standard som kräver att alla medarbetare genomgår den obligatoriska e-utbildningen varje år, att de ska ha läst och förstått koden och att de ska agera i enlighet med denna. När den nya koden hade antagits av styrelsen i maj verkställdes en kommunikationsplan för att säkerställa att alla medarbetare känner till den nya koden och den obligatoriska e-utbildningen.

Whistleblower-funktion: Under 2020 har det kommit rapporter via PostNords dedikerade whistleblower-portal. Ingen av rapporterna uppfyllde PostNords kriterier för ett visseblåsfall. Alla ärenden har dock fått lämplig och nödvändig uppföljning enligt PostNords interna rutiner.

Anti-korruption och intressekonflikter: PostNord har inte varit föremål för någon officiell utredning gällande korruption under 2020 och vi har inte mottagit några rapporter om misstänkt korruption via våra interna rapporteringskanaler. Under översynen av uppförandekoden tillades "intressekonflikter" som ett uttryckligt område där efterlevnad förväntas av medarbetarna.

Inkludering och mångfald

Anställda (grundbemanning vid årets slut)	2020	2019
Administrativ personal	3 407	3 469
varav kvinnor	1 351	1 350
varav män	2 056	2 119
Produktionspersonal	23 094	24 248
varav kvinnor	6 828	7 281
varav män	16 266	16 967
Totalt	26 501	27 717

Anställda (all bemanning vid årets slut)	2020	2019
Grundbemanning	26 501	27 717
varav kvinnor	8 178	8 631
varav män	18 323	19 086
Förstärkningsanställda	9 747	8 645
varav kvinnor	3 525	3 152
varav män	6 222	5 493
Totalt	36 248	36 362

Mät- och beräkningsmetod: Antal medarbetare

Grundbemanning avser ordinarie hel- och deltidsanställda och ska täcka ett personalbehov vid normalflöde i produktionen. Förstärkningsanställda ska fylla ökade behov i produktionen, exempelvis vid jul eller semester.

Könsfördelning (grundbemanning)	2020	2019
Chefer	1 246	1 278
varav kvinnor, %	33	32
Samtliga anställda	26 501	27 717
varav kvinnor, %	30	31

Åldersfördelning (grundbemanning), %	2020	2019
–29	19	20
30–50	43	42
51–	38	38
Totalt	100	100

Mät- och beräkningsmetod: Köns- och åldersfördelning

Data avseende medarbetare omfattar alla anställda i koncernen. Uppgifter om könstillhörighet inhämtas från det lönesystem som respektive medarbetare är registrerad i.

Arbetsglädje och närmaste chef

Gott ledarskap är viktigt för medarbetarnas engagemang, för arbetsmiljön och för kundupplevelsen. PostNords ABC-ledarskap bygger på begreppen Accountable, Brave och Committed och handlar både om chefs ledarskap och om medarbetarnas självledarskap. Chefernas förmåga att leda under förändring, tillsammans med medarbetarnas engagemang, är avgörande för att den pågående omställningen mot en tydligt serviceorienterad organisation ska lyckas.

PostNord följer medarbetarnas arbetsglädje och resultat för närmaste chef genom regelbundna undersökningar. Medarbetarundersökningen FOCUS ger ett index för arbetsglädje som för 2020 uppgick till 67 (66),

vilket vi ser som ett tillfredsställande resultat. Undersökningen ger även ett index som visar hur medarbetarna upplever sin närmaste chefs ledarskap när det gäller arbetsklimat, motivation och tydlighet i förväntningar avseende individuella mål. Indexet 2020 för närmaste chef uppgick till 71 (70).

I medarbetarundersökning ingick även frågan "I mitt team respekterar och litar vi på varandra". Utfallet visar på hög grad av respekt och tillit, något vi menar är en viktig förutsättning för inkludering och engagemang på arbetsplatsen. Årets totalresultat blev 76 (externt jämförelsevärde 82).

I undersökningen visar medarbetarna stor entusiasm för sitt arbete och för företaget. Medarbetarnas lojalitet gentemot PostNord har stärkts de senaste fyra åren. De största utmaningarna ligger i förtroendet för högsta ledningen och ledningens kommunikation kring strategi och mål. Det pågår ett löpande arbetet för att skapa rätt förutsättningar för medarbetare i organisationen.

Under coronapandemin 2020 har kommunikation med medarbetarna och digitalisering av arbetsplatsen varit avgörande faktorer för medarbetarnas möjlighet att utföra sitt arbete. Digitala verktyg har haft stor betydelse för kommunikationen då de fysiska mötena begränsades.

Kompetensförsörjning och utveckling

För att stärka varumärket och även attrahera nyutexaminerade personer har PostNord under året erbjudit praktikplatser och traineeprogram, bland annat inom IT. Inom ramen för initiativet Driver Academy har PostNord Sverige i samarbete med Arbetsförmedlingen erbjudit praktikplatser under utbildningen, i syfte att väcka intresse för förare att börja arbeta hos PostNord. För skåpbilsförare har PostNord Sverige utvecklat konceptet In Car Coach, som syftar till att genom coaching utveckla förarens arbetsmiljö och samtidigt finna arbetssätt som bidrar till ökad kundnöjdhet.

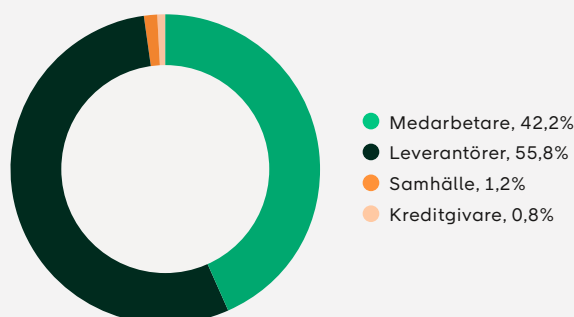
Medlemskap och representation

Varje medarbetare åtnjuter föreningsfrihet, inklusive rätten att ingå i fackliga sammanslutningar. Över 99 procent av koncernens medarbetare omfattas av kollektivavtal. PostNord är medlem i bransch- och arbetsgivarorganisationer i respektive verksamhetsland, däribland Almega och Transportgruppen (Sverige), Dansk Industri (Danmark), Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO og NHO Logistikk og Transport (Norge) samt Finnish Industries (Finland).

Fördelning av ekonomiskt värde

Det ekonomiska värde som PostNord genererar fördelas till medarbetare i form av löner och andra ersättningar, till leverantörer i form av betalningar för varor och tjänster, till kreditgivare i form av räntor, till samhällen där PostNord verkar i form av skatt samt till ägarna när utdelning kan ges. Totalt distribuerades 37 568 (36 081) miljoner kronor under 2020.

Genererat och fördelat värde 2020, MSEK



GRI-index

Denna års- och hållbarhetsredovisning sammanfattar PostNords insatser och resultat inom hållbarhet under räkenskapsåret 2020, i enlighet med GRI Standards, alternativ Core. PostNord hållbarhetsredovisar årligen och den senaste redovisningen publicerades 11 mars 2020.

Indexet nedan anger var respektive GRI-upplysning och information kopplad till Global Compacts principer återfinns.

Be om ytterligare upplysningar om PostNords hållbarhetsarbete och -redovisning på sustainability@postnord.com.

"Vi delar FN:s Global Compacts (UNGC) värderingar och vill uttrycka vårt fortsatta stöd för dess tio principer om mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorrupktion. Vår års- och hållbarhetsredovisning utgör PostNords Communication on Progress till UNGC."

Annemarie Gardshol
Verkställande direktör
och koncernchef



GRI Standard	Upplysning	Allmänna upplysningar Beskrivning	Sida/Kommentar	FN:s Global Compact
GRI 102: Allmänna upplysningar 2016				
Organisationsprofil				
102-1		Organisationens namn	28	
102-2		Aktiviteter, varumärken, produkter och tjänster	3, 6–25, 86–95	
102-3		Lokalisering av huvudkontor	45	
102-4		Länder där bolaget är verksamt	51	
102-5		Ägarstruktur och bolagsform	28	
102-6		Marknader där bolaget är verksamt	6–11, 20–25	
102-7		Organisationens storlek, inklusive antal anställda, verksamheter, omsättning, kapital	2, 6–11, 18–19	
102-8		Information om anställda	14, 53, 87, 95	
102-9		Hållbarhet i leverantörskedjan	87	
102-10		Förändringar i organisationens storlek, struktur, ägarskap, värdekedja under redovisningsperioden	69	6
102-11		Hantering av försiktighetsprincipen	89	7
102-12		Externa hållbarhetsprinciper och initiativ som organisationen stödjer	89, 93, 95	
102-13		Medlemskap i organisationer	93	8
Strategi och analys				
102-14		VD-ord	4–5	
Etik och integritet				
102-16		Organisationens värderingar och etiska riktlinjer	32, 89	10
Styrning				
102-18		Struktur för styrning	28–33, 89	
Intressentrelationer				
102-40		Intressentgrupper	88	
102-41		Andel anställda som omfattas av kollektiva förhandlingar	95	3
102-42		Identifiering och urval av intressenter	88	
102-43		Organisationens metod för intressentdialog	88	
102-44		Frågor som lyfts fram av intressenterna	88	

GRI Standard	Upplysning	ALLMÄNNA UPPLYSNINGAR Beskrivning	Sida/Kommentar	FN:s Global Compact
		Redovisningsmetodik		
	102-45	Affärsenheter som inkluderas i redovisningen	92–95	
	102-46	Process för att fastställa redovisningsinnehåll och avgränsningar	88	
	102-47	Identifierade väsentliga hållbarhetsfrågor	88	
	102-48	Förklaringar av korrigeringar från tidigare redovisningar	92	
	102-49	Väsentliga förändringar i redovisningen	Inga väsentliga förändringar har skett.	
	102-50	Redovisningsperiod	96	
	102-51	Datum för senaste redovisning	96	
	102-52	Redovisningscykel	96	
	102-53	Kontakt för redovisningen	96	
	102-54	Uttalande om att redovisningen följer GRI Standards	96	
	102-55	GRI-index	96–97	
	102-56	Externt bestyrkande	98	

GRI Standard	Upplysning	ALLMÄNNA UPPLYSNINGAR Beskrivning	Sida/Kommentar	FN:s Global Compact
		Tillförlitliga leveranser som bidrar till levande samhällen		
	103-1/2/3	Hållbarhetsstyrning	26–33, 89, 91, 94	
GRI 201: Ekonomisk utveckling 2016	201-1	Genererat och distribuerat ekonomiskt värde	95	
		Partnerskap för hållbar logistik, e-handel och kommunikation		
	103-1/2/3	Hållbarhetsstyrning	26–33, 89, 91, 94	
	305-1	Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1)	92–93	7, 8
GRI 305: Utsläpp 2016	305-2	Indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 2)	92–93	7, 8
	305-3	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 3)	92–93	7, 8
GRI 308: Leverantörsgranskning 2016	308-2	Väsentlig aktuell och möjlig negativ påverkan avseende miljö i leverantörskedjan och vidtagna åtgärder	87	8
GRI 403: Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet 2016	403-2	Skador, arbetsrelaterade sjukdomar, förlorade arbetsdagar, frånvaro samt totala antalet arbetsrelaterade dödsolyckor	93	
GRI 414: Leverantörsgranskning 2016	414-2	Väsentlig aktuell och möjlig negativ påverkan avseende arbetsrätt i leverantörskedjan och vidtagna åtgärder	87	2,3
GRI 418: Kundens integritet 2016	418-1	Antal klagomål angående brott mot kunders integritet	94, med avsteg från GRIs principer.	
		Engagerade medarbetare som gör vardagen enklare		
	103-1/2/3	Hållbarhetsstyrning	26–33, 89, 91, 94	
GRI 404: Kompetensutveckling & utbildning 2016	404-2	Träning och utbildning	87, 91, 95	6
GRI 405: Jämställdhet & mångfald 2016	405-1	Könsfördelning och ålderskategorier av alla medarbetare och chefer	87, 95	6

Revisors rapport över översiktlig granskning av PostNord AB:s hållbarhetsredovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till PostNord AB

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i PostNord AB att översiktligt granska PostNord AB:s hållbarhetsredovisning för år 2020. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens och den lagstadgade hållbarhetsrapportens omfattningar på omslagets insida i detta dokument.

Styrelsens och företagsledningens ansvar

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sida 92–95 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av ramverket för hållbarhetsredovisning utgivet av GRI (Global Reporting Initiative) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning och lämna ett yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Vårt uppdrag är begränsat till den historiska information som redovisas och omfattar således inte framtidsorienterade uppgifter.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med ISAE 3000 Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12

Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten.

En översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsred i övrigt har.

Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. Vi är oberoende i förhållande till PostNord AB enligt god revisorsred i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning av hållbarhetsredovisningen utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för våra uttalanden nedan.

Uttalanden

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

En lagstadgad hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 24 februari 2021

KPMG AB

Tomas Gerhardsson
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i FAR

Flerårsöversikt

MSEK, om ej annat anges ¹⁾	2020	2019	2018	2017	2016
Koncernen					
Nettoomsättning	38 729	38 278	37 669	37 007	38 478
Övriga rörelseintäkter	1 427	351	2 053	324	263
Rörelsens kostnader	-37 734	-38 446	-40 578	-37 455	-39 824
Rörelseresultat (EBIT)	2 421	184	-855	-124	-1 083
Rörelsemarginal (EBIT), %	6,3	0,5	-2,3	-0,3	-2,8
Periodens resultat	1 711	-239	-1 067	-337	-1 583
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 151	2 132	2 083	1 361	1 321
Nettoskuld (inklusive pensioner och leasing)	8 064	9 454	1 614	238	354
Nettoskuldssättningsgrad (inklusive pensioner och leasing), %	164	259	31	3	5
Nettoskuld (inklusive pensioner och exklusive leasing)	2 001	3 776	1 614	N/A	N/A
Nettoskuldssättningsgrad (inklusive pensioner och exklusive leasing), %	38	102	31	N/A	N/A
Avkastning på operativt kapital, %	18,6	1,6	-12,4	-1,6	-12,1
Investeringar	1 074	1 356	1 374	1 196	1 182
Utdelning, total *föreslagen	0*	0	0	0	0
Medelantal anställda (FTE)	28 006	28 627	29 962	31 350	33 278
Antal anställda vid periodens slut, st	36 248	36 362	39 070	39 789	39 929
varav förstärkningsanställda, st	9 747	8 645	9 184	8 992	7 272
Volymer, miljoner					
Koncernen, total, paket ²⁾	198	174	171	154	142
Danmark, A-post/ Quickbrev	23	25	35	40	101
Danmark, B-post och C-post	170	213	230	265	272
Sverige, A-post	577	608	663	712	757
Sverige, B-post	609	738	801	925	1 008

¹⁾ Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med vid var tid gällande IFRS-regelverk. Jämförelsetal har i förekommande fall omräknats för närmast föregående år. I enlighet med IFRS 16 har jämförelsetalen inte omräknats.

²⁾ Producerade volymer eliminerat för volymer mellan länderna.



Svanenmärkt trycksak.
 Fotografer: Erik Ardelius, Mads Armgaard, Peter Phillips med flera.
 Översättning: Translator Scandinavia AB
 Produktion: PostNord i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson.
 Tryck: PostNord Strålfors 2021.



PostNord är ledande inom
logistik och kommunikation
till, från och inom Norden.

Vi gör vardagen enklare
genom att tillhandahålla
paket-, post- och logistik-
tjänster, och distribuera
försändelser.

Vår vision

Favoritleverantören
i Norden.

Strategiska mål

Bäst på paket.

Leverera en finansiellt
hållbar brevvärför.

Vår önskade kultur

Med stor målmedvetenhet
arbetar vi för att alltid vara en
viktig del av det nordiska
samhället.

Vi gör vardagen enklare och mer
hållbar för alla som bor och
arbetar i Norden.

Vi levererar med omtanke.



postnord

PostNord AB
Tel +46 10 436 00 00
SE-105 00 Stockholm
Besöksadress: Terminalvägen 24
Solna, Sverige

postnord.com