

postnord

Års- och hållbarhets-
redovisning 2015



Innehållsförteckning

1	PostNord i korthet
2	VD och koncernchefen har ordet
4	Marknad
8	Strategi
14	Vårt erbjudande
	Verksamheten
16	PostNord Sverige
18	PostNord Danmark
20	PostNord Norge
21	PostNord Finland
22	PostNord Strålfors
24	Finansiell utveckling
26	PostNords hållbarhetsarbete
30	Medarbetare
33	Miljö
36	Leverantörer
37	Regelefterlevnad
38	Riskavsnitt
40	Bolagsstyrningsrapport
46	Styrelse
48	Group Executive Team
	Finansiella rapporter
51	Koncernens finansiella rapporter
55	Koncernens noter
79	Moderbolagets finansiella rapporter
81	Moderbolagets noter
84	Styrelsens och verkställande direktörens underskrifter
85	Revisionsberättelse
86	Mät- och beräkningsmetoder
88	GRI-index
92	Bestyrkanderapport
93	Femårsöversikt

Redovisning enligt GRI G4

För 2015 redovisar PostNord sitt hållbarhetsarbete enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer G4. I GRI-indexet på sid. 90-91 finns en översikt av de aspekter och indikatorer som ingår i PostNords hållbarhetsredovisning. Där lämnas även information om redovisningens omfattning och avgränsningar. I mars 2015 publicerades hållbarhetsredovisningen för räkenskapsåret 2014. Även den var upprättad enligt GRI:s riktlinjer G4.

Granskning av rapporten

Styrelsen och VD för PostNord AB (publ), organisationsnummer 556771-2640, avger härmed års- och hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2015. Förvaltningsberättelsen omfattar sid. 4-13, sid. 16-25, avsnittet om anmälningspliktig verksamhet på sid. 34, samt sid. 38-49 och har granskats enligt vad som anges i revisionsberättelsen på sid. 85. Hållbarhetsredovisningen omfattar sid. 26-37 samt sid. 86-91 och är översiktligt granskad enligt bestyrkanderapporten på sid. 92.

Kontaktuppgifter PostNords koncernkontor

PostNord AB
105 00 Stockholm
Besöksadress: Terminalvägen 24, Solna
Tel +46 10 436 00 00

www.postnord.com

Kontaktpersoner

Per Mossberg, Kommunikationsdirektör
Tel +46 10 436 39 15

Gunilla Berg, CFO
Tel +46 10 436 28 10



Många medarbetare inom PostNord har visat ett stort engagemang för att hjälpa de människor som är på flykt. PostNord beslutade i början av september att stödja enskilda initiativ genom ett samarbete med UNHCR. Förutom en direkt insättning från PostNord om 300 000 SEK till UNHCR bidrog PostNord med transporter av olika slags förnödenheter. Insatserna gjordes tillsammans med enskilda kunder. Vidare bidrog PostNords medarbetare med egna donationer i form av pengar, kläder eller andra förnödenheter.



Under 2015 utkom PostNord med ett första gemensamt välgörenhetsfrimärke i Sverige och Danmark. Att intäkterna går till Världsnaturfonden WWF ligger i linje med PostNords syn på hållbarhet och det egna arbetet som bedrivs för att minimera verksamhetens påverkan på miljön. Försäljningen, som påbörjades i maj 2015, hade per den 31 december 2015 genererat cirka 1 MSEK till Världsnaturfonden WWF.

Vi levererar!

PostNord är den ledande leverantören av kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden. Vi säkerställer postservicen till privatpersoner och företag i Sverige och Danmark.

Genom vår expertis och ett starkt distributionsnät utvecklar vi nya lösningar för morgondagens kommunikation, e-handel, distribution och logistik i Norden.

Koncernen hade 2015 en omsättning på cirka 40 miljarder SEK och cirka 35 000 medarbetare. PostNord ägs till 40% av den danska staten och till 60% av den svenska staten. Rösterna är fördelade 50/50 mellan ägarna. Moderbolaget är ett svenskt publikt bolag med koncernkontor i Solna.



5,2 miljarder

brev och andra
försändelser levererades
av PostNord 2015.



cirka 130 miljoner
paket till rätt mottagare
i rätt tid.¹⁾



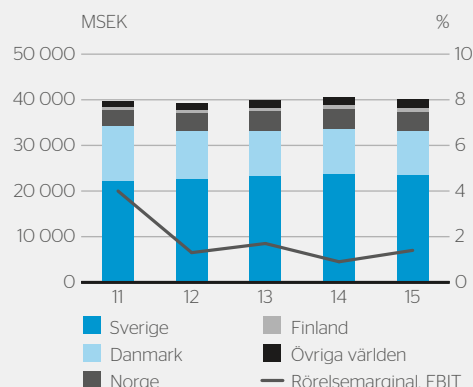
cirka 6 000 st

utlämningsställen i Norden som erbjuder
pålitlig service och bekväma öppettider.

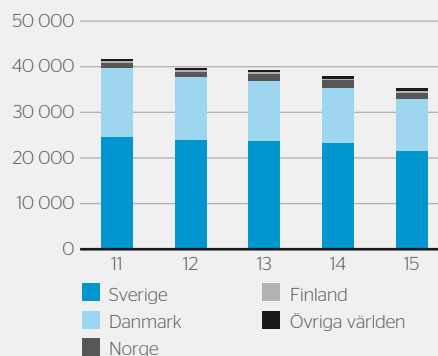
¹⁾ Eliminert för koncerninterna volymer mellan länder.

Intäkter per land

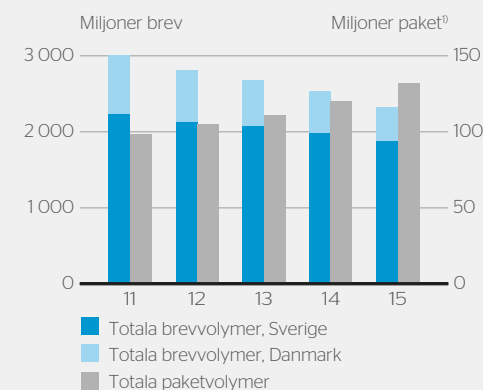
Rörelsemarginal, EBIT



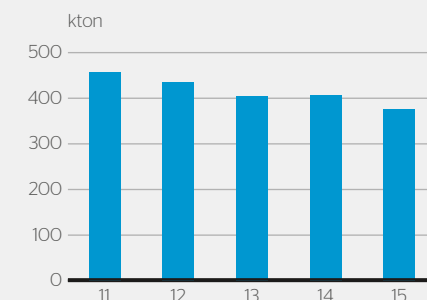
Medeltal anställda per land



Totala brev- och paketvolymer



Koldioxidutsläpp



Rätt prioriteringar stärker PostNords position

Tempot i den digitala utvecklingen accelererar. För PostNord innebär det ökande paketvolymerna genom den starka e-handelstillväxten på samtliga nordiska marknader men också kraftigt minskande brevvolymer framförallt i Danmark. Vi arbetar därför på två fronter. Vi anpassar vår verksamhet inom den ständigt krympande brevaffären för att matcha inte bara den verklighet som råder idag utan också den vi kommer att verka i framöver. Parallellt skapar vi förutsättningar och en hållbar affärsmodell för att vara en långsiktig vinnare på den nordiska logistikmarknaden.

Ännu ett spännande år kan summeras. Vi befinner oss i ett paradigmskifte där anpassning till lägre brevvolymer och ökad e-handel sker inom hela branschen. Denna övergång är en grundförutsättning för att PostNord ska vara ett modernt och konkurrenskraftigt logistik- och kommunikationsföretag för framtiden. Vi är stolta över vår förmåga att fullgöra våra samhällsuppdrag genom att leverera en högkvalitativ postservice i hela Sverige och Danmark. Vi erbjuder dessutom idag vissa posttjänster även inom Norge där det tidigare postmonopolet nu avvecklas. Fortsatt kapacitetsanpassning, produktutveckling och kostnadseffektivisering samt förändringar i de postala regelverken är nödvändiga för att säkerställa långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft.

Vårt fokus är att implementera våra strategiska prioriteringar. Jag kan konstatera att vi är på rätt väg.

Men samtidigt blir omvärlden alltmer utmanande. Det gör att vi måste hålla ett mycket högt tempo i allt vi gör. Vi driver hela tiden utvecklingen av nya och förbättrade nordiska helhetserbjudanden av brev- och logistiktjänster till företags- och privatkunder. Ett viktigt steg i denna process är lanseringen av ett gemensamt varumärke som med full styrka genomförts under året, framförallt i Sverige, Norge och Finland. I Danmark accelereras utrollningen av PostNords varumärke under 2016.

I slutet av året togs beslutet att sammanföra Strålfors med övriga koncernen avseende tjänsteutveckling och produktägande av fysiska och digitala kommunikationstjänster. Dessa verksamheter bildar tillsammans det nya affärsområdet Communication Services. Vi lägger även samman koncernenheten eCommerce med affärsområdet Logistics och bildar affärsområdet e-Commerce & Logistics.

Stark e-handelstillväxt ökar logistikvolymerna

E-handeln fortsätter att utvecklas mycket starkt och ökade med 14% till drygt 160 miljarder SEK i Norden under 2015. Kläder, böcker, leksaker och hemelektronik är de produkter som köps mest via näthandeln. Våra kundpassade leveranser gör det bekvämt för konsumenterna att handla via internet. Utifrån en redan ledande position växer vår logistikverksamhet stadigt, trots hård konkurrens. Cirka en tredjedel av de nya avtal vi tecknar är inom e-handelsegmentet. Paketvolymerna växte under 2015 med 10% varav de e-handelsrelaterade B2C volymerna ökade med 15%.

Under året utökade vi det strategiska samarbetet med det internationella nätverket DPDgroup, som är den näst största tjänsteleverantören på den europeiska paketmarknaden. Det ger PostNord tillgång till serviceställen på över 20 000 platser i Europa och ett starkt internationellt fotfäste. 2015 förvärvades också det finska bolaget Uudenmaan Pikakuljetus Oy (UPK). Genom affären stärker PostNord Finland sin ställning inom logistiklösningar på den finska marknaden.

Accelererande digitalisering kräver regulatoriska förändringar

Brevvolymerna minskade med 8%, varav 6% i Sverige och 16% i Danmark. Sedan millennieskiftet har 53% av A-brevvolymerna i Sverige övergått till digitala kommunikationsformer och i Danmark har volymen förstaklassbrev minskat med 82%. Vi ser att den trenden accelererar. Det är därför viktigt att förändringar i de



regelverk som påverkar vår verksamhet genomförs så snabbt som möjligt. Regelverken måste anpassas till kundernas kontinuerligt förändrade behov och förväntningar. Det är nödvändigt för att vi långsiktigt ska kunna upprätthålla en samhällsomfattande postservice under rimliga ekonomiska villkor. Vi välkomnar därför att den svenska regeringen under 2015 tillsatte en särskild utredare för att se över postregleringen. Även i Danmark sker en översyn av regelverken.

I april meddelades EU-domstolens dom mot svenska staten att posttjänster som inte omfattas av individuellt förhandlade avtal skall vara momsfria. PostNord avvaktar nu pågående anpassningar av den svenska moms lagstiftningen. För PostNord kan detta komma att medföra en viss kostnadsökning genom minskad avdragsrätt för ingående moms.

Årets resultat

PostNords nettoomsättning minskade med 3% under 2015 och uppgick till 39 351 MSEK. Det redovisade rörelseresultatet uppgick till 564 MSEK och rörelsemarginalen 1,4%. Justerat för jämförelsesstörande poster uppgick rörelseresultatet till 927 MSEK och rörelsemarginalen till 2,4%. Under året genomfördes nödvändiga åtgärdsprogram för att anpassa verksamheten till minskande brevvolymer och säkerställa långsiktig konkurrenskraft och förbättrad intjäning. Inom ramen för vårt kapitaleffektiviseringsprogram avyttrades vår fastighet i centrala Köpenhamn under året och vårt danska kontor flyttade till hyrda lokaler.

PostNord koncernen ¹⁾	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	39 351	39 950
Rörelseresultat (EBITDA), MSEK	2 436	2 198
Rörelsemarginal (EBITDA), %	6,2	5,5
Rörelseresultat (EBIT), MSEK	564	351
Rörelsemarginal (EBIT), %	1,4	0,9
Justerat rörelseresultat, (EBIT), MSEK	927	861
Justerad rörelsemarginal, %	2,4	2,2
Årets resultat, MSEK	278	176
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	1 670	670
Nettoskuld, MSEK	-171	3 672
Nettoskuldsättningsgrad, %	-2	46
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	3,1

¹⁾ För definitioner av finansiella nyckeltal se not 31 sid. 78.
Mät- och beräkningsmetoder för icke-finansiella nyckeltal se sid. 86-87.

Fortsatt effektivisering, ansvarsfull omställning

Omställningsarbetet till ett mer effektivt, tydligt och kundanpassat PostNord bedrivs i snabb takt. Under året genomfördes omfattande effektiviseringar med minskning av antalet medarbetare som följd. Medarbetar- och ledarskapsindex har inte utvecklats tillfredsställande under året. Jag är självklart inte nöjd med detta. Därför har vi satt in ytterligare åtgärder för att öka engagemanget och förbättra ledarskapet under den stora förändringsprocess som vi nu går igenom. Vi har bland annat lanserat "Move - change for diversity" ett engagerande program för att stärka mångfalden i alla led inom koncernen samt ledarutbildningsprogrammet "Leading Change at PostNord".

Fokus på rätt prioriteringar ger resultat

Vår strategi, som ska skapa förutsättningar för att nå våra mål, bygger på ett antal prioriteringar. Dessa tar sikte på att stärka PostNords position på marknaden och svara upp mot kundernas ökande krav på service. Vår ambition är att våra kunder ska vilja och kunna växa med oss genom att nyttja hela vår portfölj av produkter och tjänster för kommunikation och logistik. I nära samarbete utvecklar vi nya, enkla och hållbara lösningar som ska stärka konkurrenskraften och skapa uthållig lönsamhet för våra kunder och oss. PostNord ska ha en avkastning på operativt kapital om 10,5% och en nettoskuldssättningsgrad om 10-50%. Utfall för 2015 var 5,4% respektive -2%, vilket är en förbättring jämfört med föregående år. Vårt ambitiösa miljömål är att reducera koldioxidutsläppen med 40% till år 2020 från 2009 års nivå. Hittills har vi reducerat med 23%. Detta tack vare insatser inom flera områden såsom inköp av grön el, ökad inblandning av biodrivmedel i dieseln och införandet av den integrerade produktionsmodellen.

Styrelsen och ledningen har högt fokus på att ytterligare stärka hållbarhetsarbetet. Det är ett av de prioriterade områdena i koncernens strategi. Vi står bakom och bedriver verksamheten i enlighet med principerna för ansvarsfullt företagande i FN:s Global Compact och OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

PostNord levererar

Under året har vi arbetat med att bygga ett starkare och mer sammanhållet PostNord. Alla medarbetare ska verka under ett gemensamt varumärke, mot enhetliga mål och i samma riktning. Stort fokus har lagts på att etablera en harmoniserad och kundorienterad nordisk produktportfölj. Vi skapar en ökad tydlighet mot våra kunder. Samtidigt tillfredsställer vi deras behov av lättillgängliga och mer kostnadseffektiva leveranser.

Jag vill rikta ett stort tack till alla medarbetare för att de på ett både professionellt och uthålligt sätt bidragit till att modernisera och effektivisera koncernen. Vidare vill jag tacka alla våra kunder och samarbetspartner för ett mycket gott samarbete och jag ser fram emot att vidareutveckla vår verksamhet tillsammans med dem för att också skapa värde för våra ägare och övriga intressenter.

Vi är på rätt väg och stärker löpande vår position som ett ledande logistik- och kommunikationstjänsteföretag. Vi fokuserar på kunden. Nu fortsätter vi på den inslagna vägen och för att med hög kvalitet leverera på vårt kundlöfte och våra värderingar.

Solna, februari 2016



Håkan Ericsson
Verkställande direktör och koncernchef

En integrerad nordisk marknadsplats

Handeln mellan de nordiska länderna utgör en betydande och växande del av den totala handeln i Norden. Denna marknad blir alltmer integrerad och det krävs därmed heltäckande, gränsöverskridande kunderbjudanden.

Nordiska helhetslösningar

PostNords företagskunder efterfrågar i allt högre utsträckning nordiska helhetslösningar. För att svara mot förändringar i efterfrågan sker anpassningar i koncernens logistik- och kommunikationserbjudande.

För att stärka PostNords nordiska profil, marknadsförs erbjudanden inom logistik, e-handel och kommunikation under det gemensamma varumärket PostNord. Genomförandet av den nya varumärkesstrukturen sker stegvis i alla nordiska länder. Det gemensamma varumärket är en signal om att koncernen tar nästa steg i sin utveckling, från ett traditionellt postföretag mot ett modernt nordiskt logistik- och kommunikationsföretag.

Norden som internationell hub

I ett större internationellt perspektiv betraktas Norden som en marknadsplats. Utländska distributörer väljer samarbetspartner i enlighet med detta. Under året utökade PostNord det strategiska samarbetet med det internationella nätverket DPDgroup som är den näst största tjänsteleverantören på den europeiska paketmarknaden. Kärnan i det utökade samarbetet är en kraftfull B2C-strategi, som bland annat kommer att knyta PostNord till DPDgroups omfattande nätverk. Det omfattar 500 gränsöverskridande line-hauls (fasta långdistansruttor mellan två städer) dagligen och ett distributionsnät med 20 000 lokala ombud i Europa.

Fortsatt stark tillväxt inom e-handel

E-handeln i Norden ökade med 14% och uppgick under 2015 till cirka 160 miljarder SEK¹⁾. Den förväntas fortsätta

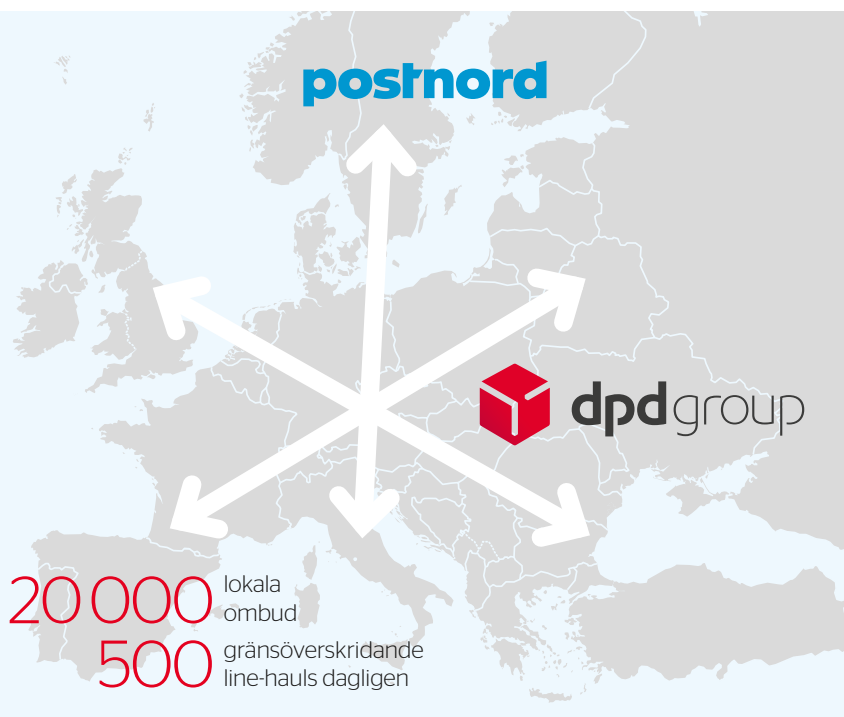
växa med över 10% årligen de kommande åren. Med tanke på att e-handeln idag endast omsätter cirka 6% av den totala handeln i Norden är potentialen stor. Cirka en tredjedel av de nya avtal PostNord tecknar är inom det kraftigt växande e-handelssegmentet.

E-handels grundläggande drivkrafter är enkelhet och tillgänglighet för kunden. En stark trend är betydelsen av så kallade omnikanal-koncept. De baseras på integrerade bakomliggande systemlösningar som ger samma kundupplevelse oavsett kanal. På så sätt möjliggörs att fysiska butiker och digitala kanaler integreras. Det svarar upp mot konsumenternas ökade krav på att kunna handla när och var det passar dem bäst. Detta kan ibland vara hemma vid datorn med hemleverans av varan, men vid nästa köp kanske kunden köper en liknande vara direkt i butik.

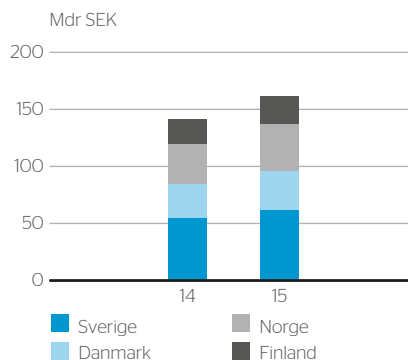
Fortfarande sker merparten av e-handeln från inhemska företag. Men det blir allt vanligare att konsumenterna söker sig utanför landsgränserna. Det är framförallt sajter i Storbritannien, Tyskland, USA och Kina som lockar de nordiska konsumenterna. PostNord har inlett ett samarbete med Alibaba Group som ger PostNord rätt att etablera en nordisk plattform på shoppingportalen Tmall global. Den kommer att underlätta för nordiska e-handelsföretag som ännu inte etablerat sig i Kina att nå de cirka 350 miljoner kinesiska konsumenterna som handlar på nätet. PostNord kommer även att ansvara för logistiken från Norden till Kina. En av de viktigaste konkurrensfaktorerna är logistiken kring e-handeln. På vilket sätt, till vilken plats, vid vilken tidpunkt och till vilken kostnad som en vara levereras har blivit allt viktigare frågor för konsumenterna vid köptillfället.

PostNord har redan idag en unik struktur och räckvidd i regionen och en ledande position som partner till flertalet e-handlare i Norden. PostNords erbjudande för företagskunder bygger på djup kundinsikt, bred logistikkompetens inom detaljhandel och omnikanal-koncept. Detta kombineras med hög tillgänglighet i form av Nordens största nätverk av utlämningsställen och dagliga leveranser till samtliga postlådor i Sverige och Danmark. PostNord hjälper företag att öka sin e-handelsaffär genom att bistå med

PostNord utökade under 2015 sitt internationella partnerskap med tyska DPDgroup till att också omfatta hela deras distributionsnätverk som täcker hela Europa.



E-handeln i Norden¹⁾



¹⁾ Källa: E-handeln i Norden 2016, PostNord. (Konsumenternas uppskattade e-handel)



”PostNord gör det smidigt för våra kunder”

Zalando är en av Europas ledande e-handelsplattformar inom mode. Och precis som för alla andra e-handlare är den faktiska leveransen nyckeln till framgång. Den måste upplevas som smidig för kunden. Därför samarbetar Zalando med PostNord i hela Norden.

”Jag är väldigt nöjd med hur PostNord levererar”, säger Marc Mahler som ansvarar för logistiken på Zalando. ”Vårt samarbete löper smidigt och vi har

ett ständigt pågående samtal om hur vi kan utveckla det. Det gör att vi snabbt kan tillvarata möjligheten att förbättra kundernas upplevelser.” Zalando använder sig av en logistik tjänst som är säker, snabb och som har en enkel returlösning.

”PostNord gör det smidigt för våra kunder”, fortsätter Marc Mahler. ”Och när kunderna är nöjda med leveransen blir det fler affärer för oss.”



PostNord är den ledande leverantören av kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden. Under 2015 levererade PostNord 5,2 miljarder brev och andra försändelser.

PostNord Norge



Nettoomsättning
4 112 MSEK



Antal utlämningsställen
cirka 1 400

PostNord Danmark



Nettoomsättning
9 987 MSEK



Antal brev
460 miljoner



Antal utlämningsställen
cirka 1 600

PostNord Sverige



Nettoomsättning
23 080 MSEK



Antal brev
1 872 miljoner



Antal utlämningsställen
cirka 1 900

PostNord Finland



Nettoomsättning
787 MSEK



Antal utlämningsställen
cirka 1 100

PostNord Strålfors

Informationslogistik, omnikanal kommunikation
Nettoomsättning: **2 335 MSEK**
Verksamhet i Sverige, Danmark, Finland, Norge, Polen, Storbritannien och Frankrike.

Direct Link

Global distribution av marknads-kommunikation och lätta varor, huvudsakligen för e-handlare. Verksamhet i USA, Storbritannien, Tyskland, Singapore, Hong Kong och Australien.

kunskap om hur kundlönsamheten kan förbättras och hur tillväxten inom e-handeln kan säkras genom att kombinera lösningar för logistik och kundkommunikation.

En växande logistikmarknad

Globalisering, befolkningstillväxt och teknikutveckling driver handeln globalt. Det skapar i sin tur en ökande efterfrågan på logistiklösningar. Utvecklingen för logistik-

marknaden i Norden har varit ganska stabil med en måttlig ökning. Logistikaktörerna fokuserar på optimering och effektivisering av sin verksamhet. Efterfrågan på nordiska helhetslösningar ökar. Allt fler företag väljer också att lägga hela eller delar av sin lagerhållning och logistik utanför företaget, så kallad tredjepartslogistik (TPL). Detta ställer krav på marknadsaktörerna att hela tiden se över och anpassa sitt erbjudande för att motsvara kundernas ökande krav.

Den för PostNord relevanta nordiska logistikmarknaden uppgår till cirka 160-190 miljarder SEK. Detta inkluderar allt från hemleveranser av paket, vägfrakt till avancerade logistik tjänster som tredjepartslogistik (TPL). PostNord är verksam i alla nordiska länder. Via dotterbolaget Direct Link har PostNord internationell verksamhet i form av distributionslösningar för lättare varor och i samarbete med det globala logistiknätverket DPDgroup erbjuds globala logistiklösningar.

Den nordiska logistikmarknaden präglas av konsolidering, hård konkurrens och kostnadsfokus och där de största logistikaktörerna är Bring, DB Schenker, DHL, DSV, GLS, Posti och PostNord.

Service-logistik som underlättar familjers vardag

Service-logistik är ett sammanfattande namn på tjänster för hemleverans, till exempel mat och mediciner. Efterfrågan på alla dessa tjänster förväntas öka inom de närmaste åren. Exempelvis omfattar marknaden för hemleveranser av



mat och livsmedel idag cirka 1-2% av den totala livsmedelsmarknaden i Sverige och Danmark, men väntas öka sin andel av den totala marknaden de närmaste åren.

Service-logistik omfattar också områden som välfärdsdistribution, vilket innefattar utrustning för medicinsk vård på distans. Marknaden för välfärdsdistribution förväntas växa starkt i Norden de kommande åren, drivet av demografisk förändring med en ökad andel äldre, besparingskrav i den offentliga sektorn och nya teknologiska möjligheter. Ett ytterligare område är marknaden för returtjänster av gamla och uttjänta produkter som spås växa genom ökad reglering och hårdare lagstiftning om produktansvar, samt hållbarhetskrav. Här finns möjligheter till nya typer av tjänster för PostNord.

Digitalt vinner mark på reklammarknaden

Den totala reklammarknaden ökade något i Sverige och Danmark, nästan uteslutande inom området digitalt. Inom den traditionella reklammarknaden fortsätter nedgången dock, främst inom print och adresserad- samt oadresserad direktreklam.

Minskade brevvolymer en utmaning

Den europeiska postmarknaden är liberaliserad. Dock är det ännu inte fråga om någon gemensam marknad, utan snarare ett antal nationella marknader för posttjänster. PostNord tillhandahåller denna samhällsomfattande tjänst i Danmark och Sverige. Regelverken för att bedriva post-service skiljer sig åt i alla länder, så även mellan Danmark och Sverige. Skillnader märks bland annat i vilka posttjänster som omfattas av den samhällsomfattande tjänsten och därmed är föremål för reglering och övervakning samt vilka krav som ställs på leveranstider och kvalitetsnivåer.

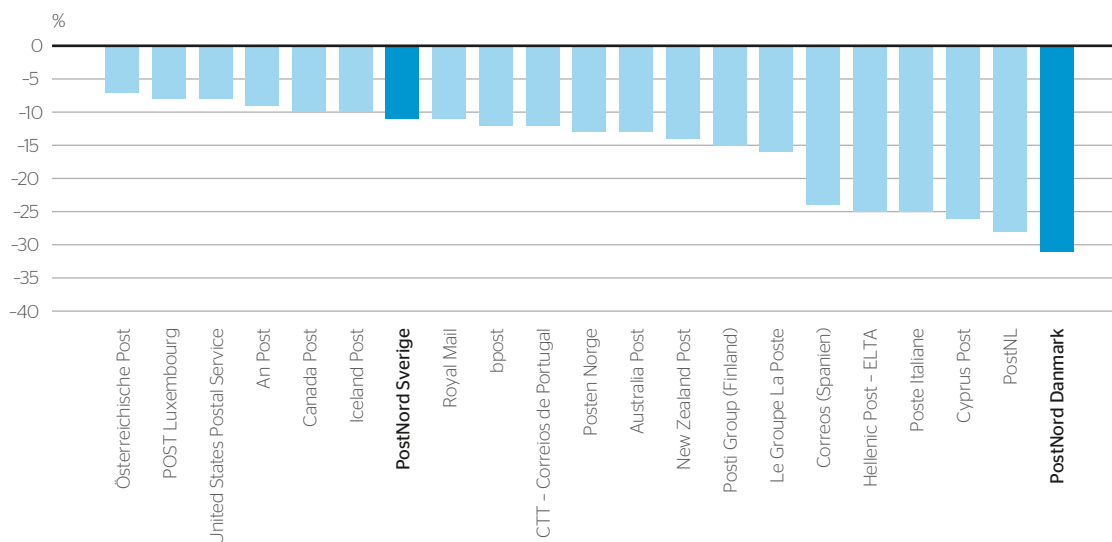
Det skickas allt färre brev. Mellan åren 2000 och 2015 har de totala brevvolymerna sjunkit med 39% i Sverige och med 68% i Danmark. Detta beror nästan uteslutande på övergången till digitala alternativ. Den dramatiska minskningen i Danmark är en konsekvens av flera samordnade initiativ, bland annat lagstiftning om digital kommunikation till och från offentlig sektor från såväl näringsliv som privatpersoner. Under 2015 sjönk brevvolymerna i Danmark med 16% jämfört med föregående år. Även i Sverige har brevvolymerna minskat avsevärt de senaste åren. Skillnaden mot Danmark är att inte lika långtgående initiativ i form av lagstiftning ännu har tagits för ökad digital kommunikation. Brevvolymerna i Sverige sjönk med 6% under 2015 jämfört med 2014.



Nedgången i brevvolymerna förväntas fortsätta och öka framöver. Likväl kommer ett grundläggande behov av fysisk kommunikation kvarstå. Denna marknadsförändring är en utmaning för alla postföretag. I vissa länder har politiska beslut tagits för att modernisera de regulatoriska förutsättningarna för postföretag att bedriva en konkurrenskraftig och ekonomiskt hållbar verksamhet och samtidigt tillgodose privatpersoners och företags förändrade behov av postservice.

PostNord för en löpande dialog med både den svenska och den danska staten om marknadsläget och de utmaningar som kraftiga volymnedgångar innebär för verksamheten och behovet av regulatoriska anpassningar till förändrad efterfrågan.

Utveckling totala brevvolymer, ackumulerat 2011-2014



Källa: IPC.

Lyhördhet och insikt för rätt riktning

PostNord gör det möjligt för företag och privatpersoner att varje dag göra affärer och kommunicera med varandra. Koncernen fyller därmed en viktig funktion i de nordiska ländernas näringsliv och samhälle. Med detta följer ett stort ansvar. Det är viktigt att förutse, förstå och agera på de frågor som intressenterna ser som angelägna för att utveckla koncernen i rätt riktning.

Kunder

PostNord är Nordens ledande kommunikations- och logistikföretag. Våra företags- och privatkunder ska kunna nå sina mottagare i rätt tid, säkert och effektivt - oavsett om det handlar om en global logistiklösning, en reklamkampanj eller en födelsedagshälsning.

Ägare

PostNord ägs till 40% av den danska staten och till 60% av den svenska staten. Det övergripande uppdraget från ägarna är att säkerställa utförandet av en samhällsomfattande posttjänst och samtidigt skapa värde.

Medarbetare

Med cirka 35 000 medarbetare är PostNord en av Nordens största arbetsgivare och har ett stort socialt ansvar. PostNord ska erbjuda en attraktiv och utvecklande arbetsplats.



Kapitalmarknad

PostNord finansierar verksamheten genom bland annat obligationslån. Kapitalmarknadens förtroende är därför viktigt för koncernen.

Affärspartners

Affärspartners sammanfattar PostNords relationer med partners utanför koncernen, till exempel leverantörer och ombud. Varje år köper PostNord varor och tjänster för miljardbelopp, och har cirka 6 000 utlämningsställen.

Samhälle

PostNord spelar en viktig roll för näringsliv och samhälle. Med en långsiktigt stabil och lönsam affär som bedrivs miljöriktigt och med ett socialt ansvarstagande stärks konkurrenskraften samtidigt som förväntningar på ansvarstagande möts.

PostNord är den ledande aktören i Norden inom kommunikation och logistik och ska vara förstahandsvalet för såväl kunder som mottagare i hela Norden.

PostNords vision är att leverera kommunikations- och logistiklösningar i världsklass till nöjda kunder. Drivkraften är att med kunskapen hos 35 000 medarbetare och ett unikt distributionsnät bidra till att stärka våra kunders affärer och kundrelationer. Tillsammans med kunderna utvecklar vi också nya lösningar för morgondagens kommunikation, e-handel, distribution och logistik.

Med 25 miljoner invånare och nära två miljoner företag inom ett stort geografiskt område innebär den nordiska marknaden stora logistiska utmaningar. PostNord kan sin hemmamarknad.

Med stolthet tar PostNord ansvar för postservicen i Danmark och Sverige. Därmed bidrar koncernen till en viktig samhällsnytta för medborgare och institutioner. Den långa erfarenheten som postföretag har givit en enastående logistikkompetens som innebär att avsändare och mottagare kan lita på att PostNord levererar det som utlovats. Ambitionen är att ständigt finnas tillgängliga och ge både företagskunder och privatkunder bästa möjliga service.



Vår mission

Med PostNord når man den man vill
– i rätt tid, säkert och effektivt.

Vår vision

PostNord levererar kommunikations- och logistiklösningar i världsklass till nöjda kunder.

Våra värderingar



Pålitlig

PostNord håller löften och levererar överallt, säkert, i rätt tid och till rätt plats.



Affärspartner

PostNord är en professionell affärspartner till kunderna och hjälper dem att lösa sina utmaningar inom kommunikation och logistik.



Tillgänglig

PostNord finns alltid nära kunderna, lyssnar på dem och engagerar sig i deras utmaningar.



Hållbar

PostNord skapar värde för kunder och ägare, är ett socialt ansvarsfullt företag och arbetar aktivt för att minska verksamhetens miljöpåverkan.

Code of Conduct

PostNords Code of Conduct, som beslutades av styrelsen 2014, ställer krav på hur koncernen ska agera inom de, för PostNord, viktigaste områdena för ett hållbart företagande. Koden gäller i tillägg till gällande lag och externa regelverk och är utgångspunkten för alla relevanta koncerninterna regler. Koden gäller för alla koncernens medarbetare och ska även i relevanta delar integreras i avtal med affärspartners.

Det yttersta ansvaret för regelefterlevnad ligger hos PostNords ledning, men alla medarbetare har ett ansvar för att följa gällande regler, såväl lag som andra tvingande externa och interna regler. PostNords chefer har ett särskilt ansvar att agera som goda förebilder och att säkerställa att deras medarbetare känner till och förstår de regler som verksamheten omfattas av. Koden har kompletterats med ett diskussionsmaterial för arbetsplatsträffar.

Code of Conduct finns på åtta språk och är tillgänglig på koncernens intranät och www.postnord.com. Koden ska tas upp vid de årliga medarbetarsamtalen och vid nyanställning.

Fokus på genomförande grundar för stärkt konkurrenskraft

PostNords strategi syftar till att förstärka positionen som det ledande nordiska logistik- och kommunikationsföretaget. Förändringsarbetet utgår från koncernens viktigaste prioriteringar.

Ursprung till koncernens strategi

Posten AB och Post Danmark A/S gick samman 2009 i syfte att skapa positionen som den ledande aktören på kommunikations- och logistikmarknaden i Norden. Samtidigt ska förutsättningarna för god postservice i Sverige och Danmark stärkas.

För att uppnå visionen om att leverera logistik- och kommunikationslösningar i världsklass till nöjda kunder måste PostNord hantera omställningen till lägre brevvolymer och skapa en balanserad logistikverksamhet med stort e-handelsfokus på den nordiska hemmamarknaden.

En koncern, en strategi

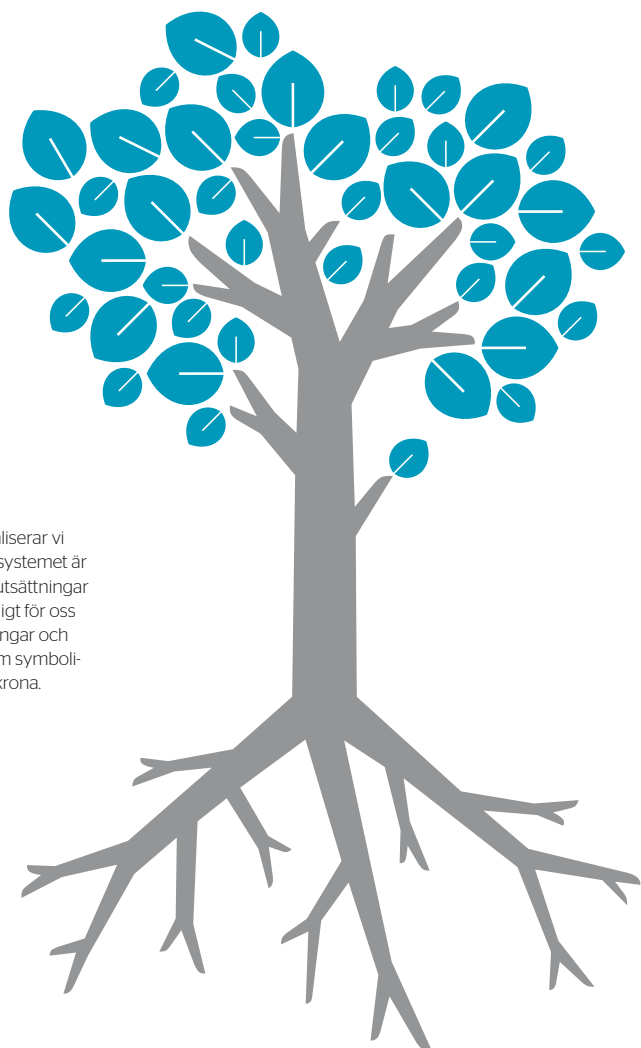
Strategin ligger till grund för att uppnå långsiktiga finansiella och icke-finansiella mål (se sid. 13). Strategin är gemensam för samtliga enheter inom koncernen

och bygger på tio prioriteringar. De tio prioriteringarna möjliggör att bygga, ompositionera och utveckla PostNord till det ledande nordiska logistik- och kommunikationsföretaget. Internt visualiseras strategin med hjälp av ett träd. Kronan symboliserar utvalda satsningar och prioriteringar. De handlar om hur kunderna ska se på PostNord och vad företaget måste utveckla för att nå den önskade strategiska positionen på den nordiska marknaden.

Viktiga milstolpar under 2015

Under året har viktiga framsteg tagits inom samtliga prioriterade områden.

- Kostnadsreduktionsprogram etablerat och genomfört, vilket bland annat har resulterat i en mer kostnadseffektiv administration.
- Signifikanta IT infrastruktur- och applikationsuppgraderingar genomförda, vilket har förbättrat IT stabiliteten.
- PostNords tjänsteerbjudande skapar en bättre och smidigare upplevelse hos e-handlande mottagare och avsändare.
- Logistics tillväxtstrategi utarbetad med starkt fokus på att ta position inom road freight, tredjepartslogistik (TPL) och företagspaket.
- Värdeerbjudande och koncept för kommunikationsaffären utarbetad och inträde på norska marknaden förberett.
- Koncernövergripande organisation för servicelogistik initierad och majoriteten av leverantörerna av online-handlade livsmedel i Danmark är nu kunder till PostNord.
- Målbild för harmoniserad och kundorienterad produktportfölj beslutad och implementationsplan för 2016 utarbetad.
- Översyn och uppdatering av strategiska hållbarhetsmål, med tydliga aktiviteter för att reducera koldioxidutsläpp, öka jämställdheten och mångfalden samt säkerställa en hållbar leverantörskedja.
- Implementering av teambaserat arbetssätt och mångfaldsprogram initierat för koncernen.



Vår strategi visualiserar vi som ett träd. Rotsystemet är att skapa rätt förutsättningar som gör det möjligt för oss att nå våra satsningar och prioriteringar, som symboliseras av trädets krona.

STRATEGI

MÅL

	STRATEGI	MÅL
UTVECKLA	Etablera en harmoniserad och kundorienterad nordisk produktportfölj	För att snabbare kunna möta kundernas behov av lättillgängliga och mer kostnads-effektiva leveranser ska PostNord harmonisera och förenkla produktportföljen med nordiska logistik- och kommunikationslösningar.
	Skapa en målorienterad leveranskultur	PostNord gör en bred satsning på att stärka företagskulturen baserat på koncernens värderingar. Det innebär bland annat mer fokus på det egna ansvaret och på att nå de gemensamma målen inom utsatt tid.
	Integrera hållbarhet i hela affären	PostNord ska integrera hållbarhetsaspekter i allt som görs för att positionera sig som en koncern som bedriver en hållbar verksamhet, det vill säga en ansvarstagande verksamhet som är bra för kunder, anställda, ägare och samhället.
OMPOSITIONERA	Förstärka positionen som Nordens ledande e-handelsaktör	PostNord ska förstärka positionen som Nordens ledande e-handelsaktör. E-handeln skapar ytterligare tillväxtpotentialer och PostNord satsar på att skapa gemensamma koncept för hela Norden. PostNords styrka ligger i att förstå och tillgodose behov och önskemål hos både mottagare och avsändare.
	Säkra lönsam tillväxt inom prioriterade logistiksegment	PostNord ska fortsätta etableringen som den ledande logistikaktören i Norden med ett gemensamt nordiskt erbjudande och starkare tjänster inom prioriterade segment inklusive gränsöverskridande handel.
	Ta positionen som den självklara nordiska partnern inom omnikanal kommunikation	PostNord ska utveckla ett konkurrenskraftigt omnikanal kommunikationserbjudande baserat på digitala och fysiska kommunikationslösningar samt genomföra en nordisk expansion inom kommunikationstjänster utan betydande investeringar.
	Utveckla en PostNord-gemensam affärsmodell inom servicelogistik	PostNord ska utveckla en gemensam affärsmodell för servicelogistik och utveckla koncerngemensamma erbjudanden, där det befintliga distributionsnätet används för att exempelvis leverera mat och mediciner.
BYGGA	Reducera och anpassa kostnadsbasen	Kostnadsbasen måste anpassas till de fallande brevvolymer och den nya affärsmodellen med tillväxtområdena e-handel och logistik. Ytterligare besparingsåtgärder avseende bland annat externa kostnader och administration är nödvändiga för att förbättra intjäningsförmågan och skapa ökat finansiellt värde.
	Säkra stabil och effektiv IT-drift	En stabil och effektiv IT-plattform är en förutsättning för att kunderna ska få leveranser i tid med en hög leveransskvalitet. Det är också en förutsättning för att snabbt nå marknaden med nya produkter. Koncernens utmaning är både att säkra en stabil drift i etablerade system och samtidigt införa nya, koncernövergripande IT-lösningar.
	Implementera en integrerad produktionsmodell	Oavsett om det handlar om brev eller logistik ska PostNord framöver kunna använda samma terminaler och fordon för både brev och paket. Läs mer på sid. 12.



Ökad kundnytta och flexibilitet med en integrerad produktionsmodell

Under 2015 har PostNord fortsatt att utveckla en produktionsmodell som syftar till att öka flexibiliteten i distributionskedjan både för kunderna och för PostNord. I korthet handlar det om att integrera distributionskedjan för brev- och logistikverksamheterna.

Ett företag, ett distributionskoncept

Arbetet påbörjades under 2014 med förändringar i främst den danska och svenska verksamheten, eftersom det är på dessa marknader PostNord har både brev- och logistikverksamhet. Projektet i sin helhet beräknas slutföras 2020 för hela koncernen och omfattar stora förändringar i framförallt infrastrukturen och distributionskedjan i de nordiska länderna. Den integrerade produktionsmodellen leder till synergieffekter som ökad nyttjandegrad av fordon och lokaler med lägre kostnader som följd samt lägre miljöpåverkan. Ytterligare synergieffekter i form av gemensam fordonsflotta, samordning och ökad effektivitet i IT-system, material och maskiner för stora delar av koncernen kommer också att generera kostnadsbesparingar.

Terminalnäten utvecklas för att anpassas till växande logistikvolymer och minskande brevvolymer där hanteringen av brev, paket och pall samordnas. Här uppstår synergieffekter genom att samlokalisera verksamheter och därigenom få en effektivare användning av produktionsutrustningen och möjliggöra effektivare samtransporter mellan terminalerna. I stället för de tidigare nationella näten byggs ett sammanhängande nordiskt distributionsnät med färre hanteringar och transporter och bättre servicetider för kunderna.

På de större orterna etableras **distributionshubbar**. Där samlas hanteringen av alla produktslag, flöden korsas och konsolideras. Det blir då möjligt att till och från samma kund distribuera och samla in flera produktslag samtidigt.

Hubbarna kompletteras med **distributionsdepåer** så att brevbärarna får närmare till mottagarna. På depåerna sker ingen sortering utan bara lastning.

Transporter som utnyttjar sista milen bättre

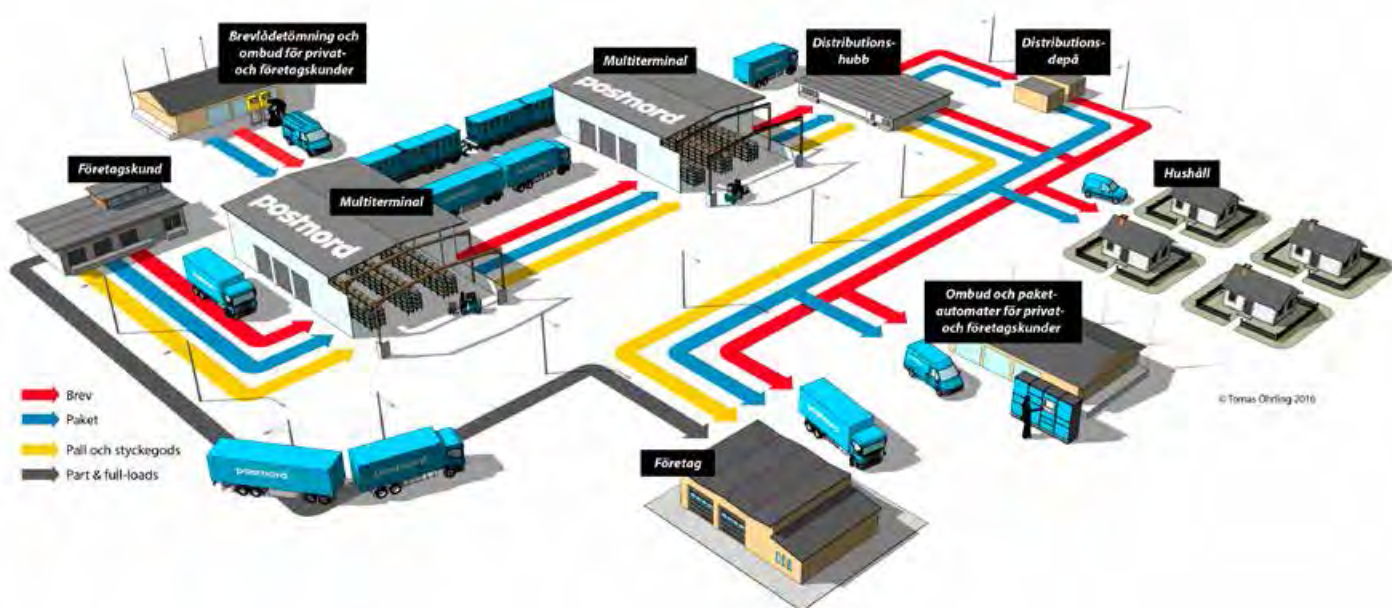
Upphämtning av brev och paket kommer i allt större utsträckning att ske på samma slinga. Det innebär till exempel att en bil hämtar paket och större försändelser hos ombudet och tömmer brevlådorna vid samma tillfälle. Likadant blir det hos kunderna, en bil hämtar både pall, paket och brev. När både paket, pall och brev hanteras på samma distributionshubbar blir det också enklare att transportera dem i samma flöde, med såväl lastbil som med tåg.

Gemensam fordonsflotta ger kostnads- och skalfördelar

PostNord ska ha en gemensam och standardiserad fordonsflotta i Norden för att skapa kostnads- och skalfördelar. Dessutom ska koncernen ha gemensamma processer för inköp, drift och avveckling av fordon, samt ett gemensamt IT-system för fordonshantering.

Standardisering av maskiner och material förenklar och effektiviserar

I dagsläget har PostNord olika typer av maskiner och utrustning i de olika länderna. Framöver kommer kravställning och upphandling ske gemensamt och även materialhantering och lastbärare; allt från lådor till containrar, ska standardiseras. På så sätt blir det enklare och mer effektivt att hantera försändelser över landsgränserna.



PostNords verksamhet styrs med utgångspunkt i finansiella mål samt icke-finansiella mål. På årsstämman 2014 beslutades ekonomiska mål för lönsamhet, kapitalstruktur och utdelning. Målen är långsiktiga och ska utvärderas över en period på tre-fem år.

Finansiella mål	Utfall 2015 (2014)	Kommentar	Historik
Lönsamhet Avkastning på operativt kapital: 10,5%	5,4 (3,1)%	Förbättringen är ett resultat av genomförda kostnads-effektiviseringar. PostNord fortsätter omställningsarbetet enligt koncernstrategin för att skapa förutsättningar att nå beslutade mål. Läs mer på sid. 24.	<p>Skuldsättningsgrad, % Avkastning, %</p> <p>■ Nettoskuldssättningsgrad ■ Avkastning på operativt kapital</p>
Kapitalstruktur Nettoskuldssättningsgrad 10-50%	-2 (46)%	Nettoskuldssättningsgraden (nettoskuld/eget kapital) uppgick till -2 % per den 31 december 2015 då nettot var positivt. Läs mer på sid. 24.	
Utdelning 40-60% av årets resultat (normvärde 50%)	0 (0)	Med hänsyn till bolagets resultat 2015 och fortsatt omställningsbehov, föreslår styrelsen inför årsstämman 2016 att någon utdelning inte ska ges.	

Icke-finansiella mål	Utfall 2015 (2014)	Kommentar	Historik
Kund Öka kundvärdesindex (KVI) Öka Corporate Image (TRIM)	67 (68)* 41 (38) * utfall 2014 omräknat se sid. 87.	En svag utveckling i Danmark kompenseras framförallt av en fortsatt stabil nivå bland företagskunder i Sverige, men även av en positiv utveckling i Finland och för Strålfors. Förbättringen om tre enheter av TRIM är resultatet av en övergripande positiv utveckling både i Sverige och i Danmark.	<p>■ KVI-index ■ TRIM-index</p> <p>*) Värden för 2011-2014 är omräknade se sid. 87.</p>
Leveranskvalitet Koncern Brev: 93,4% Koncern Paket: 98,0%	90,7 (93,7)% 96,8 (97,1)%	Brevkvaliteten påverkades negativt till följd av ändrade utdelningsrutiner. Vidare har vissa extrema väderförhållanden, och en strejk i Danmark påverkat utfallet. Från 2015 har PostNord ett koncernmål för paketkvalitet. Målet nåddes inte främst som ett resultat av lägre kvalitet i både Sverige och Danmark, men även i Norge. Läs mer på sid. 17, 19, 20 och 21.	<p>■ Overnattbefordran 1a-klassbrev, Sverige ■ Overnattbefordran 1a-klassbrev, Danmark</p>
Miljö Minska koldioxidutsläppen med 40% till 2020 från 2009 års nivå	2009-2015: -23%	Minskningen har åstadkommit tack vare insatser inom flera områden såsom inköp av grön el i fler delar av verksamheten, ökad inblandning av biodrivmedel i diesel och samlokalisering av verksamheter. Införandet av den integrerade produktionsmodellen har redan börjat bidra till minskningen. Läs mer på sid. 33-35.	<p>■ Koldioxidutsläpp</p>
Medarbetare Förbättra Medarbetarindex (MIX) och Ledarskapsindex (LIX)	MIX 63 (65)* LIX 68 (68)* * utfall 2014 omräknat se sid. 87.	Utfallet för MIX präglas av att det fortsatt intensiva omställningsarbetet som bedrivs för att möta vikande brevvolymer påverkar hur medarbetare upplever sin möjlighet att påverka sin arbetsbelastning, arbets-klimatet, möjligheterna att utvecklas samt framtidstro. Utfallet för LIX förklaras främst av att förtroendet för närmsta chef är fortsatt högt. Läs mer på sid. 30-32.	<p>■ MIX ■ LIX</p>
40% kvinnor i chefs-befattningar 2015	28 (29)%	Trots olika insatser är utfallet fortsatt ungefär på samma nivå som förra året. Målet om att 40% av cheferna ska vara kvinnor 2015 nåddes därmed inte men kvarstår som långsiktigt mål. Arbetet med att stärka mångfalden intensifieras nu genom programmet "Move - change for diversity". Läs mer på sid. 32.	<p>■ Kvinnor i ledande ställning</p>
Minska sjukfrånvaron	5,8 (5,2)%	Ökningen förklaras främst av att sjukfrånvaron i Sverige ökade till följd av de stora organisatoriska förändringarna som genomförts och som ställer nya krav på medarbetarna främst inom utdelningen. Läs mer på sid. 31.	<p>■ Sjukfrånvaro</p>

En partner som stärker kundens affär

Dagens leveranser är mycket mer än bara förflyttningar från A till B. PostNords verksamhet spänner över hela den kommersiella kedjan – från affärsgenerering via logistik, lagerhållning, förädling, utlämning och utdelning till uppföljning av reklamkampanjer. Kundlöftet är tydligt: oavsett om det är en privat- eller företagskund ser PostNord till att kunderna når sina mottagare i rätt tid, säkert och effektivt.



Förstahandsvalet för privatpersoner som mottagare av e-handlade varor.

En partner hela vägen

Logistik och kommunikation är PostNords fokus och kunnande. Det handlar om att göra kundernas vardag enklare så att de kan ägna sig helt och fullt åt sin kärnaffär.

PostNord erbjuder logistiklösningar i hela kedjan från lager inklusive inleveranser till leverans. Till, från och inom Norden. Det skapar rätt förutsättningar att vara den självklara partnern för nordiska e-handlare men även förstahandsvalet för privatpersoner som mottagare av e-handlade varor. Med cirka 6 000 utlämningsställen, ett väl utvecklat terminalnät och ett nätverk av internationella samarbetspartners möter PostNord kundernas logistikbehov oavsett destination.

PostNord erbjuder också kundanpassade lösningar för alla delar av kundens beställnings- och leveranskedjan. Med PostNord kan man skicka allt från små paket till containerlastar - till grannen eller till andra sidan jorden. PostNord når mottagarna i rätt tid, i rätt kanal, på rätt plats och till rätt pris. PostNord hjälper företag både att hitta nya kunder och behålla befintliga.

1. Förbättrar kundernas erbjudande

Med en bred tjänsteportfölj kan PostNord effektivisera kundernas kommunikation och skapa ökad effekt. Baserat på kundinsikt hjälper PostNord företag att skapa resultat i både digitala och fysiska kanaler. PostNord underhåller och utvecklar också informationsdatabaser.

PostNords marknadserbjudande utgår från att hjälpa kunden att identifiera rätt målgrupp vare sig det handlar om att hitta nya slutkunder eller behålla och utveckla affären med befintliga kunder. Detta oavsett om kommunikationskanalen är digital eller fysisk. Med PostNords Direct Marketing-tjänster kan kunden följa upp effekterna och hela tiden vässa sina erbjudanden. Kunden kan önska inkludera slutkunden i ett lojalitetsprogram eller skicka reklam till denna. PostNord erbjuder alla dessa tjänster.

2. Förbättrar kundernas varuflöden

PostNord erbjuder kompletta logistiklösningar för kundens varuleveranser inom Norden och även globalt. Kunden behöver bara en leverantör för inleveranser och för leveranserna till slutkund. Detta oberoende av hur mycket eller hur tungt gods som ska hanteras. PostNord tillhandahåller lösningar så att företaget och mottagaren kan följa försändelsernas status i distributionskedjan.

PostNord kan också ta över lagerhantering genom företagets tredjepartslogistiklösningar (TPL). De innebär att PostNord håller varorna i lager och vid behov paketerar om dem eller konfigurerar dem på annat sätt för att passa företagets slutkund innan distribution till adressaten.

Brev distribueras av PostNords brevbärare - direkt till slutkunden. Paket levereras direkt till mottagaren eller via ett av PostNords utlämningsställen runt om i Norden, för bekväm avhämtning när det passar mottagaren. PostNord möjliggör även att eventuell returhantering kan ske effektivt.

3. Förbättrar kundernas affärskommunikation

En god affär slutar inte vid avklarad leverans. Affärskommunikation på mottagarnas villkor håller ihop en god affär, skapar trygghet för PostNords kunder och bidrar till att deras slutkunder återkommer.

PostNord har kapacitet att producera och distribuera alla former av affärskommunikation både i fysisk form och digitalt eller i en kombination av dessa båda leveranssätt. Ibland handlar det om att hantera kundernas fakturering oavsett om det är en fysisk faktura, en e-faktura eller en komplett Edi-fil. Ibland handlar det även om uppföljande kommunikation som till exempel säkerhetskoder, SIM-kort, användarinstruktioner eller liknande.

VÅRT ERBJUDANDE TILL VÅRA FÖRETAGSKUNDER



PostNord Sverige

PostNords svenska verksamhet erbjuder en bred palett av tjänster inom kommunikation och logistik och har ansvar för den samhällsomfattande posttjänsten. Med cirka 1 900 utlämningsställen i Sverige är PostNord en stark affärspartner för den växande e-handeln. Under 2015 uppgick nettoomsättningen i PostNord Sverige till 23 080 MSEK och det justerade rörelseresultatet till 847 MSEK.

Marknadsförutsättningar och konkurrenssituation

Under 2015 har den svenska kommunikationsmarknaden fortsatt att påverkas av den pågående digitaliseringen. PostNords erbjudande inom affärskommunikation möter konkurrens från främst digitala alternativ. Den största konkurrenten vad gäller brevtjänster är Bring Citymail. I Sverige har under de senaste åren olika initiativ tagits för att öka digitaliseringen av både företags och myndigheters kommunikation. Detta gjorde att brevvolymer på den svenska marknaden minskade med 6%, motsvarande 111 miljoner brev, under 2015. Initiativen har dock hittills inte varit lika samordnade och genomgripande som i Danmark.

Reklammarknaden påverkas även den av den pågående digitaliseringen och traditionella reklamkanaler som tv och tidningar påverkas starkt av konsumenternas nya medievänor. Direktreklamen klarar konkurrensen från digitala kanaler bra, främst för att den upplevs som mer personlig och inte lika påträngande. PostNords erbjudande inom direktmarknadsföring består av marknads- och kundanalyser, direktreklam och digitala reklam-tjänster via partnerskap. På marknaden för direktreklam konkurrerar PostNord i Sverige med Bring Citymail och Svensk Direktreklam.

Den svenska logistikmarknaden präglas av konsolidering, hård konkurrens och kostnadsfokus. Marknaden

kännetecknas även av ökande efterfrågan på fler och alltmer avancerade tjänster. Outsourcing av logistik-tjänster ökar när allt fler företag väljer att lägga hela eller delar av sina försörjningslinjer utanför företaget. Kunder efterfrågar professionella och kostnadseffektiva helhetslösningar. Under de senaste åren har PostNord Sverige breddat sin satsning inom parti- och styckegods och tredjepartslogistiklösningar (TPL). PostNords konkurrenter i Sverige är framförallt andra stora logistikföretag som DB Schenker och DHL.

E-handeln i Sverige växer vidare, under 2015 med 12% till drygt 61 miljarder SEK¹⁾, och blir allt mer integrerad med den traditionella detaljhandeln. Kundernas nya köpbeteenden kräver mer av detaljhandeln när det gäller sömlösa övergångar mellan fysiskt och digitalt, som till exempel att ge möjlighet att titta på varan i en kanal och köpa den i en annan, kombinerat med snabba och kundanpassade leveranser. PostNord är detaljhandels affärspartner i allt från leveranser, lagerhållning, så kallad "plock och pack" till marknadsanalyser och direktmarknadsföring.

Händelser under året

- I slutet av april kom EU-domstolens dom i målet där EU-kommissionen stämt svenska staten för att inte följa EU:s momsbestämmelser avseende posttjänster. Domen föll till EU-kommissionens favör vilket innebär att sådana posttjänster som inte omfattas av individuellt förhandlade avtal skall vara moms fria. För PostNord kommer detta att innebära högre kostnader då erlagd moms för affärsrelaterade kostnader, som avser icke-momspliktig verksamhet, inte blir avdragsgilla. Avtal som inte är individuellt förhandlade och som skall vara moms fria avser främst försäljning av frimärken, vilket utgör en mindre del av PostNords försäljning.
- PostNords integrerade produktionsmodell införs successivt på ett flertal orter.
- Vid Svensk Franchise årliga Frannygala utnämndes PostNord Sveriges ombudsnet till årets franchisekedja.
- PostNord Sveriges nya tågnav Rosersberg utanför Stockholm invigdes.

Regulatoriska förändringar

I augusti 2015 fastställde den svenska regeringen direktiv till en postlagsutredning samt förordnade en särskild utredare för att se över postregleringen. Avsikten är att utredaren skall lämna sitt slutbetänkande i augusti 2016. PostNord välkomnar denna utredning.

De postspecifika regelverken måste anpassas snarast till de förändrade marknadsförutsättningarna. Detta för att långsiktigt säkra en god postservice under rimliga ekonomiska villkor, trots vikande brevvolymer, och även för att kunna uppnå koncernens miljömål.

¹⁾ Källa: E-handeln i Norden 2016, PostNord.
(Konsumenternas uppskattade e-handel)



De postspecifika regelverken måste anpassas snarast till de förändrade marknadsförutsättningarna.

Leveranskvalitet

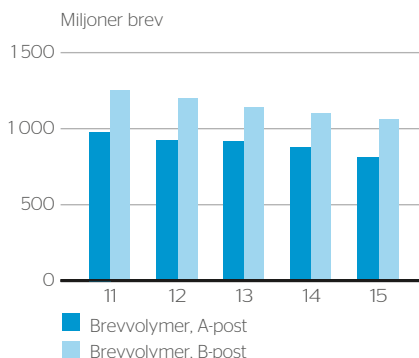
Leveranskvaliteten i PostNord Sverige var 90,3 (93,5)% för 1:a-klassbrev och 96,8 (96,9)% för paket, jämfört med PostNords egna mål på 93,0% för 1:a-klassbrev och 98,0% för paket. Svenska statens krav är att 85% av 1:a-klassbrev ska levereras på följande arbetsdag, och 97% inom tre dagar. Under 2015 lanserades "koncept utdelning", vilket innebär förändrade rutiner i utdelningen av brev. Förändringarna, som syftar till att nå ökad flexibilitet och förbättrad kostnadseffektivitet, innebär att breven i ökad utsträckning sorteras maskinellt i gångordning, vilket innebär att brevbärares utdelningsturer förändrats. Förändringarna har genomförts successivt i hela Sverige under året och har delvis skett parallellt med andra större förändringar som till exempel flytt av volymer till den nya brevterminalen i Rosersberg. Under inkörningsperioderna har leveranskvaliteten påverkats negativt.

Utveckling under året

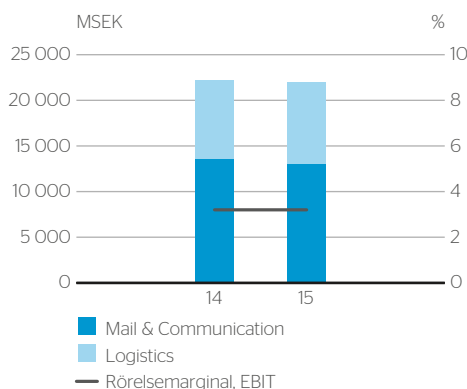
Nettoomsättningen var oförändrad. Inom Mail & Communication minskade omsättningen med 4% till följd av att brevvolymer minskade med 6%. Under 2014 genomfördes extra utskick relaterade till EU-val och allmänna riksdagsval. Logistics ökade omsättningen med 3% till följd av ökade paketvolymer och nya kundkontrakt framförallt inom Tredjepartslogistik (TPL).

Det justerade rörelseresultatet uppgick till 847 (869) MSEK. Kostnadsneddragningarna samt tillväxt inom Logistics har givit resultat, men de vikande brevvolymer, högre sociala avgifter för ungdomar och ökad sjukfrånvaro påverkade resultatet negativt.

Brevvolymer, Sverige



Extern nettoomsättning



PostNord Sverige ^{1), 2)}	2015	2014	Förändring	Förändring ³⁾
Nettoomsättning, MSEK	23 080	23 154	0%	0%
<i>varav Mail & Communication (externt)</i>	12 995	13 513	-4%	-4%
<i>varav Logistics (externt)</i>	9 012	8 756	3%	3%
Rörelseresultat, (EBIT), MSEK	750	748		
Rörelsemarginal, % ⁴⁾	3,2	3,2		
Justerat rörelseresultat (EBIT), MSEK ⁵⁾	847	869		
Justerad rörelsemarginal, % ^{4), 5)}	3,7	3,8		
A-post, miljoner st	811	880	-8%	n/a
B-post, miljoner st	1 061	1 103	-4%	n/a

¹⁾ Indelning i geografiska områden huvudsakligen baserat på företagets registrerade hemvist.

²⁾ 2014 års siffror är justerade enligt ny organisation.

³⁾ Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.

⁴⁾ Ny definition för rörelsemarginal (rörelseresultat i % av nettoomsättning). Se not 31, Definitioner.

⁵⁾ Justerat för jämförelsestörande poster. Se not 31, Definitioner.

PostNord Danmark

PostNord är marknadsledande vad gäller brevtjänster, och har ansvar för den samhälls- omfattande posttjänsten i Danmark. Dessutom erbjuder PostNord ett komplett logistikerbjudande inklusive välfärdsdistribution och servicelogistik. PostNord har ett utlämningsnät bestående av cirka 1 200 posthus och cirka 500 paketboxar. Under 2015 uppgick nettoomsättningen i PostNord Danmark till 9 987 MSEK och det justerade rörelseresultatet till -371 MSEK.

Marknadsförutsättningar och konkurrenssituation

Danmark är ett av världens mest digitaliserade länder och det första landet i världen som har lagstiftat om obligatorisk digital kommunikation mellan offentlig sektor och näringsliv samt medborgare. Digitaliseringen har förstärkt påverkan på brevvolymerna mycket vilka under 2015 minskade med 16%. Numera hanteras den snabba kommunikationen via sms, email och andra sociala medier, vilket särskilt syns på det fallande antalet skickade A-brev i Danmark. Konkurrenter på den danska marknaden för brevdistribution och marknadskommunikation är bland andra Bladkompagniet och FK Distribution.

Den danska logistikmarknaden växer fortsatt både drivet av den växande e-handeln och av en tilltagande optimism i danskt näringsliv. Under 2015 växte e-handeln med 16% till cirka 34 miljarder SEK¹⁾.

Det finns många aktörer som konkurrerar om att få del av den växande logistikmarknaden. Detta leder till en hård konkurrens om ökade paketvolymerna men till lägre styckpriser. PostNords största konkurrenter på den danska logistikmarknaden är stora internationella aktörer som till exempel DHL, GLS, DB Schenker och UPS. Under 2015 har PostNord stärkt sin position som den ledande distributören på den växande marknaden för servicelogistik, inte minst när det gäller segmentet matvarudistribution.

Händelser under året

- I juni 2015 avyttrades fastigheten i centrala Köpenhamn som inrymde det danska landskontoret för 925 MDKK, vilket medförde en reavinst om 500 MSEK.
- PostNord Danmark har under året bland annat tecknat ett betydande kontrakt med Coop i Danmark avseende distribution av direktreklam. Avtalet trädde i kraft vid årsskiftet 2015/2016.
- Under 2015 har PostNord Danmark etablerat nya posthus hos externa samarbetspartners.
- Ny affärsmodell presenterad. Kundernas efterfrågan har medfört att volymerna flyttats från A-brev till B-brev, vilket innebär att A-brevet i praktiken blivit en exprestjänst. För att uppnå rimliga ekonomiska förutsättningar för denna snabbare befodringsform har en kraftig prishöjning på A-breven aviserats att gälla från och med 1 januari 2016.
- PostNord Danmark har effektiviserat sin samlingsprocess för brev och paket. Ett stort antal brevlådor och postkontor har tidigare haft en separat rutt för tömning och upphämtning vid fasta tidpunkter, vilket nu sker i samband med den dagliga utdelningen.

Regulatoriska förändringar och utmaningar

De förändringar av den danska postlagen som antogs under 2014 har implementerats. Inga ytterligare förändringar i den danska postlagen har skett under 2015.

¹⁾ Källa: E-handeln i Norden 2016, PostNord. (Konsumenternas uppskattade e-handel)



Med det dramatiska fall av brevvolymer i Danmark krävs ytterligare ändringar i de postregulatoriska regelverken så att de blir tillräckligt flexibla för att möjliggöra nödvändiga framtida anpassningar utifrån kundernas kontinuerligt förändrade behov. Det är en förutsättning för att en samhällsomfattande postservice långsiktigt ska kunna upprätthållas under rimliga ekonomiska villkor.

Leveranskvalitet

Leveranskvaliteten i PostNord Danmark var 92,8 (94,8)% för 1:a-klassbrev och 97,1 (98,0)% för paket, jämfört med PostNords egna mål på 95,0% för 1:a-klassbrev och 98,0% för paket. Danska statens krav är 93% för både brev och paket. Fokus har under året legat på att förbättra leveranskvaliteten för 1:a-klassbrev samtidigt som vissa förändringar genomförts. Under de sista månaderna påverkades kvaliteten negativt till följd av extrema väderförhållanden, etablering av nya hubbar i Helsingør och Gladsaxe och av oönskad strejk.

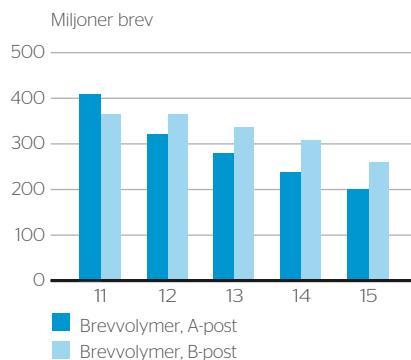
Utveckling under året

Nettoomsättningen minskade med 2%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade nettoomsättningen med 4%. Mail & Communication minskade med 10% exklusive valutakurseffekter till följd av att brevvolymer minskade med 16%. Logistics ökade med 7% exklusive valutakurseffekter som resultat av ökade volymer inom paketlogistik samt nya kundkontrakt inom servicelogistik. Det justerade

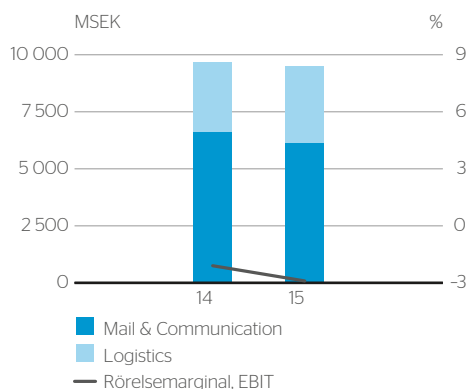


rörelseresultatet uppgick till -371 (-150) MSEK. Resultatet påverkades kraftigt av lägre brevtäkter som ännu inte fullt ut har kunnat kompenseras av kostnadsanpassningar. Ett omfattande åtgärdsprogram för den danska verksamheten pågår. I fjärde kvartalet slöts bland annat avtal med de danska fackföreningarna om anpassning av gällande anställningsvillkor, vilket kommer att medföra årliga kostnadsbesparingar på drygt 200 MSEK. För att kontinuerligt anpassa organisationen till de minskade brevvolymer redovisades avsättningar relaterade till omstruktureringar om totalt 384 (434) MSEK under fjärde kvartalet.

Brevvolymer, Danmark



Extern nettoomsättning



PostNord Danmark ^{1), 2)}	2015	2014	Förändring	Förändring ³⁾
Nettoomsättning, MSEK	9 987	10 164	-2%	-4%
varav Mail & Communication (externt)	6 109	6 600	-7%	-10%
varav Logistics (externt) ⁶⁾	3 400	3 079	10%	7%
Rörelseresultat, (EBIT), MSEK	-287	-218		
Rörelsemarginal, % ⁴⁾	-2.9	-2.1		
Justerat rörelseresultat (EBIT), MSEK ⁵⁾	-371	-150		
Justerad rörelsemarginal, % ^{4), 5)}	-3.7	-1.5		
A-post, miljoner st	201	237	-15%	n/a
B-post och C-post, miljoner st	259	308	-16%	n/a

¹⁾ Indelning i geografiska områden huvudsakligen baserat på företagets registrerade hemvist.

²⁾ 2014 års siffror är justerade enligt ny organisation.

³⁾ Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.

⁴⁾ Ny definition för rörelsemarginal (rörelseresultat i % av nettoomsättning). Se not 31, Definitioner.

⁵⁾ Justerat för jämförelsestörande poster. Se not 31, Definitioner.

⁶⁾ Inkluderar Logistics verksamhet i Tyskland.

PostNord Norge

I Norge är PostNord ett av landets största logistikföretag, med stark position inom styckegods, partigods, termotransporter och paketgods. PostNord har cirka 1 400 utlämningsställen. Under 2015 uppgick nettoomsättningen till 4 112 MSEK och det justerade rörelseresultatet till -25 MSEK.



Marknadsförutsättningar och konkurrenssituation

Marknadstillväxten inom e-handel är fortsatt stark, under 2015 växte e-handeln med 18% till drygt 41 miljarder SEK¹⁾. Den hårda konkurrensen och medföljande prispress på den norska logistikmarknaden har fortsatt påverka. Den norska marknaden har påverkats negativt av det låga oljepriset under året, vilket satt stor press på norskt näringsliv. PostNord Norge bemöter marknadssituationen med fortsatt fokus på att öka kostnadseffektiviteten och flexibilitet i verksamheten och genom att erbjuda ett konkurrenskraftigt helhetserbjudande. De största konkurrenterna är Bring och DB Schenker, men konkurrens kommer även från DHL och mindre aktörer.

Händelser under året

- Den 1 maj förvärvades transport- och logistikföretaget Jetpak Borg AS. Jetpak Borg är ett välrenommerat transport- och logistikföretag som erbjuder skräddarsydda lösningar för långdistansleveranser i Norge. Det unika distributionssystemet omfattar långdistanstransporter från centrallager i Skandinavien till över 500 mottagare i Norge varje natt.
- I september togs de nya sorteringsmaskinerna i Alfaset i bruk som tillsammans med nya depåer kommer att säkerställa ökad driftsstabilitet och kostnadseffektiv leverans kvalitet.
- Förlångt avtal med Coop Norge SA, som har blivit en ännu större aktör efter förvärvet av ICAs verksamhet i Norge.

¹⁾ Källa: E-handeln i Norden 2016, PostNord.
(Konsumenternas uppskattade e-handel)

Regulatoriska förändringar

EES-medlemmen Norge har inte tidigare genomfört samma liberaliseringar av postmarknaden som EU-länderna, varför den norska postmarknaden varit reglerad ända tills årsskiftet 2015/2016. Den norska regeringen aviserade i september 2015 att en ny postlag ska gälla från och med den 1 januari 2016. Detta innebär bland annat att brevmonopolet i landet avvecklas.

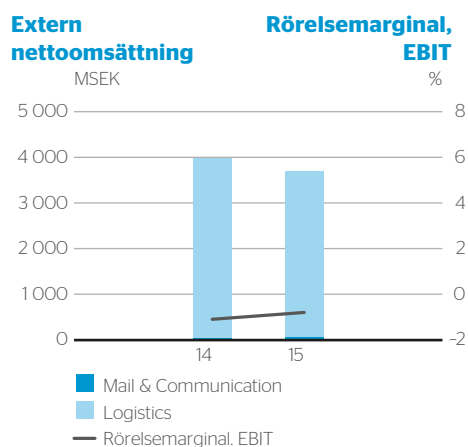
En öppning av den norska brevmarknaden kan komma att medföra möjligheter för PostNord och andra postoperatörer att bredda sin verksamhet inom brev även till Norge.

Leveranskvalitet

Leveranskvaliteten för paket nådde 96,2 (96,4)%. Målet är att nå en leverans kvalitet om 98% och förbättringsaktiviteter genomförs kontinuerligt för att nå målet.

Utveckling under året

Nettoomsättningen minskade med 5% jämfört med föregående år. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade nettoomsättningen med 3%. Marknadstillväxten inom e-handel är fortsatt stark, men den hårda priskonkurrensen inom logistik dämpar omsättningen och även lönsamheten. Andra halvåret 2015 påverkades även av inbromsningen i den norska ekonomin. Det justerade rörelseresultatet för helåret förbättrades och uppgick till -25 (-35) MSEK.



PostNord Norge ^{1), 2)}	2015	2014	Förändring	Förändring ³⁾
Nettoomsättning, MSEK	4 112	4 313	-5%	-3%
varav Mail & Communication (externt)	47	37	27%	32%
varav Logistics (externt)	3 660	3 933	-7%	-5%
Rörelseresultat, (EBIT), MSEK	-34	-46		
Rörelsemarginal, % ⁴⁾	-0,8	-1,1		
Justerat rörelseresultat (EBIT), MSEK ⁵⁾	-25	-35		
Justerad rörelsemarginal, % ^{4), 5)}	-0,6	-0,8		

¹⁾ Indelning i geografiska områden huvudsakligen baserat på företagets registrerade hemvist.

²⁾ 2014 års siffror är justerade enligt ny organisation.

³⁾ Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.

⁴⁾ Ny definition för rörelsemarginal (rörelseresultat i % av nettoomsättning). Se not 31, Definitioner.

⁵⁾ Justerat för jämförelsestörande poster. Se not 31, Definitioner.

PostNord Finland

I Finland är PostNord främst verksam inom logistiktjänster men erbjuder även distribution av paket till privatpersoner. PostNord har cirka 1 100 utlämningsställen i Finland. Under 2015 uppgick nettoomsättningen till 787 MSEK och det justerade rörelseresultatet till -1 MSEK.

Marknadsförutsättningar och konkurrenssituation

Logistikmarknaden i Finland är relativt fragmenterad med många lokala aktörer. Det råder en utmanande ekonomisk situation i Finland med hård konkurrens. PostNord Finland arbetar därför kontinuerligt med fokus på att öka kostnadseffektiviteten i affärsverksamheten och på att erbjuda konkurrenskraftiga helhetslösningar. Samtidigt fortsätter e-handeln att växa. Under 2015 växte den med 12% till cirka 25 miljarder SEK¹⁾.

PostNord Finland är en av de ledande aktörerna inom naddistribution, speciellt av bilreservdelar, och inom B2C-distribution genom det omfattande nätverket av utlämningsställen. De främsta konkurrenterna är Posti Group och DB Schenker.

Händelser under året

- I september förvärvades Uudenmaan Pikakuljetus Oy (UPK) från DSV Road Oy. Genom affären stärker PostNord sin ställning avsevärt i Finland inom inrikes pakettransporter, schemalagda leveranser, logistiklösningar för hälsovård och e-handel samt temperaturreglerade transporttjänster.
- Under året skrevs större kontrakt med följande kunder:
 - Bauhaus byggmarknad. Leveranser inom e-handel och lagerhållning i PostNords regi.
 - Lejos, importer av snabbbröliga konsumentvaror (FMCG). Lagerhållning i PostNords regi.
 - Musti ja Mirri, den nordiskt ledande leverantören av husdjursartiklar. Exportleveranser i PostNords regi.

Regulatoriska förändringar

I linje med regeringsprogrammet har Transport- och kommunikationsministeriet i Finland börjat en process att förbättra de legala förutsättningar och har med det initierat ett projekt att reformera det postala regelverket. Målet är en postlag som är mer flexibel och bättre anpassad till marknadens förändrade efterfrågan. Reformen ämnar reducera eventuella hinder för att komma in på den finska marknaden för potentiella aktörer och underlätta de administrativa kraven på en postverksamhet.

¹⁾ Källa: E-handeln i Norden 2016, PostNord.
(Konsumenternas uppskattade e-handel)



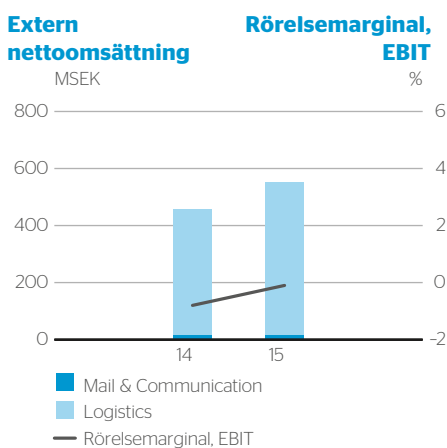
Leveranskvalitet

Leveranskvaliteten för paket har visat en positiv trend och förbättrades kraftigt till 95,7 (92,2)%. Förbättringen är ett resultat av ett långsiktigt kvalitetsarbete, bättre mätmetoder och uppföljning samt en proaktiv dialog med underleverantörer.

Utveckling under året

Nettoomsättningen ökade med 18%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter ökade nettoomsättningen med 4%, framförallt inom paket och pall.

Det justerade rörelseresultatet uppgick till -1 (-5) MSEK. Förbättringen är relaterad till högre försäljning och tidigare genomförda besparingsåtgärder. Transaktions- och integrationskostnader relaterat till förvärv påverkade resultatet negativt under andra halvåret.



PostNord Finland ^{1), 2)}	2015	2014	Förändring	Förändring ³⁾
Nettoomsättning, MSEK	787	665	18%	4%
varav Mail & Communication (externt)	15	15	0%	-3%
varav Logistics (externt)	538	441	22%	1%
Rörelseresultat, (EBIT), MSEK	-1	-5		
Rörelsemarginal, % ⁴⁾	-0,1	-0,8		
Justerat rörelseresultat (EBIT), MSEK ⁵⁾	-1	-5		
Justerad rörelsemarginal, % ^{4), 5)}	-0,1	-0,8		

¹⁾ Indelning i geografiska områden huvudsakligen baserat på företagets registrerade hemvist.

²⁾ 2014 års siffror är justerade enligt ny organisation.

³⁾ Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.

⁴⁾ Ny definition för rörelsemarginal (rörelseresultat i % av nettoomsättning). Se not 31, Definitioner.

⁵⁾ Justerat för jämförelsestörande poster. Se not 31, Definitioner.

PostNord Strålfors

PostNord Strålfors erbjuder fysiska och digitala kommunikationslösningar som ger företag med stora kundbaser unika möjligheter att bygga mer personliga och starkare kundrelationer. Under 2015 uppgick nettoomsättningen till 2 335 MSEK och det justerade rörelseresultatet till 86 MSEK.



Marknadsförutsättningar och konkurrenssituation

Marknaden för kundkommunikation förändras och det blir allt viktigare för företag att kommunicera på mottagarens villkor, både fysiskt och digitalt. PostNord Strålfors möjliggör för sina kunder, oavsett vem som är avsändare hos kunden, att enkelt kunna säkerställa enhetliga budskap som är anpassade för mottagarens/slutkundens språk och behov. Genom åren har PostNord Strålfors kommunikationslösningar hjälpt företag att stärka sina varumärken och genererat nya affärer genom att optimera kundernas resultat. Smartare kommunikation ger starkare kundlojalitet, ökad försäljning och förbättrad effektivitet. Konkurrenter med ett samlat nordiskt erbjudande för fysiska och digitala tjänster på den nordiska marknaden är Opus Capita och Logica. I Sverige verkar aktörer som till exempel Parajett, KMD, CGI, Every och Zerox.

Styrkan i PostNord Strålfors erbjudanden bygger bland annat på den databas som har en unik förmåga att intelligent processa stora mängder information och därmed hantera företagets relationer med sina slutkunder. Kundenbudandet sträcker sig hela vägen från analys av företagets kunders mottagarpreferens, grafisk utformning av kommunikationsmaterial – till exempel fakturor, print-lösningar för fysisk kommunikation, genomförande av den digitala eller fysiska kommunikationen till slutlig analys och uppföljning. Då fler och fler företag övergår till digital kommunikation med sina kunder minskar de

fysiska volymerna och print, men kompenseras samtidigt av ökade digitala volymer och nya kundkontrakt.

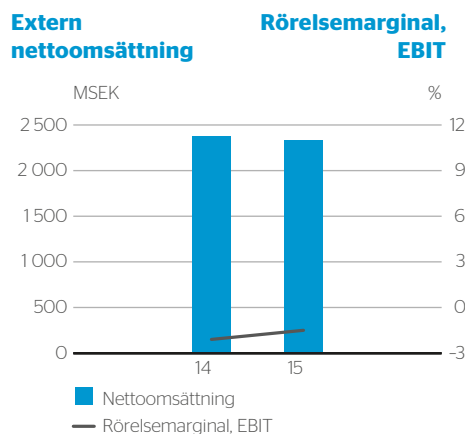
Händelser under året

- I början av året flyttades den svenska fulfillmentverksamheten, en tredjepartslogistiklösning (TPL), över till PostNord Sverige.
- Efter en utvärdering av en eventuell avyttring av Strålfors har PostNord beslutat att behålla Strålfors inom koncernen.
- Annemarie Gardshol, som har varit tillförordnad verkställande direktör sedan maj 2015 inträdde som verkställande direktör för Strålfors i oktober.
- PostNord Strålfors tjänsteutvecklingsverksamhet kommer från och med 2016 att ingå i koncernens nya gemensamma affärsområdet Communication Services.

Utveckling under året

Nettoomsättningen minskade med 2%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade nettoomsättningen med 3%.

Det justerade rörelseresultatet uppgick till 86 (15) MSEK. Förbättringen beror främst på genomförda besparingsprogram.



PostNord Strålfors ^{1), 2)}	2015	2014	Förändring	Förändring ³⁾
Nettoomsättning, MSEK	2 335	2 380	-2%	-3%
Rörelseresultat, (EBIT), MSEK	-36	-49		
Rörelsemarginal, % ⁴⁾	-1,5	-2,1		
Justerat rörelseresultat (EBIT), MSEK ⁵⁾	86	15		
Justerad rörelsemarginal, % ^{4), 5)}	3,7	0,6		

¹⁾ Indelning i geografiska områden huvudsakligen baserat på företagens registrerade hemvist.

²⁾ 2014 års siffror är justerade enligt ny organisation.

³⁾ Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.

⁴⁾ Ny definition för rörelsemarginal (rörelseresultat i % av nettoomsättning). Se not 31, Definitioner.

⁵⁾ Justerat för jämförelsestörande poster. Se not 31, Definitioner.



”Med PostNord når vi rätt människor vid rätt tillfälle”

I hemelektronikbranschen är det extra viktigt att berätta för rätt kunder om rätt erbjudanden vid rätt tidpunkt. För att komplettera den digitala mediemixen har SIBA därför valt att satsa på direktreklam. ”Den oadresserade direktreklamen ger oss en ökad fysisk räckvidd samtidigt som den erbjuder bra möjligheter att målgruppsanpassa marknadsföringen

så att vi når rätt människor vid rätt tillfälle”, berättar Marina Davarinou som är marknadschef på SIBA.

”PostNords leveranssäkerhet och distributionsmöjligheter är två av skälen till att vi jobbar med dem”, fortsätter Marina Davarinou. ”Men lika viktiga är personerna vi jobbar med. Vårt team på PostNord är kompetenta och väldigt engagerade.”



Ekonomisk översikt 2015

Nettoomsättning och resultat

MSEK	2015	2014 ¹⁾	% ²⁾
Nettoomsättning			
PostNord Sverige	23 080	23 154	0
varav Mail & Communication (ext)	12 995	13 513	-4
varav Logistics (ext)	9 012	8 756	3
PostNord Danmark	9 987	10 164	-4
varav Mail & Communication (ext)	6 109	6 600	-10
varav Logistics (ext)	3 400	3 079	7
PostNord Norge	4 112	4 313	-3
varav Mail & Communication (ext)	47	37	32
varav Logistics (ext)	3 660	3 933	-5
PostNord Finland	787	665	4
varav Mail & Communication (ext)	15	15	-3
varav Logistics (ext)	538	441	1
PostNord Strålfors	2 335	2 380	-3
Övriga länder	1 327	1 303	2
Koncernen totalt	39 351	39 950	-3
Justerat rörelseresultat	927	861	
Rörelseresultat, EBIT	564	351	
Periodens resultat	278	176	

¹⁾ Jämförelsevärden har omräknats med anledning av ny organisation.

²⁾ Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.

Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade PostNords nettoomsättning med 3%. Brevvolymerna minskade med totalt 8%, varav 16% i Danmark och 6% i Sverige. Paketvolymerna ökade med 10%, varav de e-handelsrelaterade B2C-paketvolymerna ökade med 15%.

Koncernens justerade rörelseresultat uppgick till 927 (861) MSEK. Resultatet är justerat för jämförelsestörande poster om netto 363 (510) MSEK. Kostnadsneddragningar i såväl produktion som administration har påverkat resultatet positivt, medan minskade brevintäkter i framförallt Danmark har tyngt resultatet.

Koncernens redovisade rörelseresultat uppgick till 564 (351) MSEK och rörelsemarginalen till 1,4 (0,9)%. Finansnettot var -113 (-106) MSEK och skatten var -173 (-69) MSEK. Periodens resultat uppgick till 278 (176) MSEK. För mer information om utvecklingen i PostNords landsorganisation se sid. 16-22.

Affärsområdena

Extern nettoomsättning, MSEK ^{1),2)}	2015	2014	%
Mail & Communication	20 490	21 438	-6
Logistics	16 610	16 207	2
PostNord Strålfors	2 251	2 305	-4
Koncernen totalt	39 351	39 350	-3

¹⁾ Jämförelsevärden har omräknats med anledning av ny organisation.

²⁾ Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.

Nettoomsättningen för affärsområde Mail & Communication minskade med 6% exklusive förvärv och valutakurseffekter jämfört med föregående år. Den lägre nettoomsättningen beror främst på den fortsatta digitaliseringen med minskade brevvolymerna.

Nettoomsättningen för affärsområde Logistics ökade med 2% jämfört med föregående år. E-handeln visar fortsatt stark tillväxt och paketvolymerna ökade med 10%, varav de e-handelsrelaterade B2C-volymerna ökade med 15%. Volymerna ökade på samtliga marknader. Den hårda

priskonkurrensen inom logistik dämpar dock omsättnings-tillväxten.

Eget kapital och nettoskuld

För helåret 2015 ökade eget kapital till 9 150 MSEK jämfört med 7 991 MSEK per den 31 december 2014. Ökningen beror främst på omvärdering av pensionsåtaganden och förvaldade pensionstillgångar om netto 1 388 MSEK, vilken framförallt påverkats av högre räntor och positiv avkastning på pensions-tillgångarna samt ett bättre resultat. Omräkningsdifferenser om -342 MSEK och förändring av uppskjuten skatt om -166 MSEK minskade dock eget kapital.

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Finansiella fordringar	2 117	1 092
Likvida medel	1 894	1 843
Räntebärande skulder	-3 840	-5 384
Pensioner ¹⁾	0	-1 223
Nettoskuld	171	-3 672

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

Koncernens nettoskuld minskade med 3 843 MSEK under året och uppgick till -171 MSEK, det vill säga ett positivt netto. Minskningen beror främst på ovan nämnda omvärdering av pensionsåtaganden och förvaldade pensionstillgångar samt avyttring av fastighet.

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 1 670 (670) MSEK. Förbättringen jämfört med föregående år beror främst på att 2014 påverkades negativt av betalningsför-skjutningar vid årsskiftet 2013/2014 samt ett förbättrat rörelse-kapital och rörelseresultat under 2015.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -646 (-1 386) MSEK. Under andra kvartalet 2015 avyttrades en fastighet i Köpenhamn för 1 164 MSEK. I samband med avyttringen övertog köparen en fastighetskredit om 665 MSEK och 495 MSEK betalades. Under fjärde kvartalet 2014 avyttrades en fastighet i Köpenhamn för 400 MDKK. Investeringar i materiella anläggningstillgångar har minskat med färdigställandet av nya terminaler samt en stramare investeringsstyrning.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -967 (566) MSEK. Under 2015 har obligationslån under MTN programmet samt företagscertifikat återbetalats om totalt 740 MSEK. Under 2014 upptogs lån om netto 750 MSEK.

Moderbolaget

Moderbolaget har bedrivit en mycket begränsad verksamhet i form av koncernintern service, och hade per den 31 december tre anställda. Ingen nettoomsättning redovisades under året. Rörelsekostnaderna uppgick till 39 (40) MSEK. Finansiella poster uppgick till -28 (31) MSEK. Av finansiella poster avsåg 0 (200) MSEK utdelning från dotterföretag. Årets resultat uppgick till -7 (192) MSEK.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel disponeras enligt följande:

SEK	
Balanseras i ny räkning	3 623 747 627
Summa	3 623 747 627

Med hänsyn till bolagets resultat och fortsatta omställnings-behov, föreslår styrelsen att någon utdelning inte ska ges.

Viktiga händelser 2015

Kvartal 1

Besparingsprogram

Åtgärdsprogrammet med reduktion av knappt 800 tjänster inom administration och övriga supportfunktioner slutfördes, där merparten av tjänsterna var reducerade fram till halvårsskiftet. Reduktionen beräknas ge en årlig besparing om cirka 500 MSEK.

Kvartal 2

EU-domstolens dom gällande uttagande av moms

I slutet av april meddelades EU-domstolens dom i målet där EU-kommissionen stämt svenska staten för att inte följa EU:s momsbestämmelser avseende posttjänster. Domen gick i EU-kommissionens favör vilket innebär att sådana samhällsomfattande posttjänster som inte omfattas av individuellt förhandlade avtal skall vara momsfria.

Årsstämma 2015

PostNords årsstämma ägde rum den 23 april 2015 på koncernens huvudkontor i Solna. Styrelsens ordförande och samtliga ledamöter omvaldes samt revisionsbolaget KPMG AB omvaldes för tiden till utgången av nästa årsstämma. Stämman beslutade att ingen utdelning ska ske.

Ny VD för Postens Pensionsstiftelse

John Vivstam tillträdde den 1 juni 2015 som ny VD för Postens Pensionsstiftelse. Postens Pensionsstiftelse förvaltar och tryggar åtaganden för pensioner för bolagen PostNord Group AB och PostNord Sverige AB.

Avyttring av fastighet i Danmark

En fastighet i centrala Köpenhamn avyttrades för en köpeskilling om 925 MDKK, vilket resulterade i en reavinst om 500 MSEK. I samband med transaktionen övertogs en fastighetskredit om 665 MSEK av köparen. Likvida medel om 499 MSEK reglerades i juli 2015.

Kvartal 3

Förvärv av Uudenmaan Pikakuljetus Oy (UPK) i Finland

Efter den finska Konkurrens- och konsumentmyndighetens godkännande, förvärvade PostNord Oy den 1 september bolaget Uudenmaan Pikakuljetus Oy (UPK). UPK omsatte omkring 24 miljoner euro år 2014 och har cirka 60 anställda. Genom affären stärker PostNord sin ställning i Finland avsevärt inom inrikes pakettransporter, schemalagda leveranser, logistiklösningar för hälsovård och e-handel samt temperaturreglerade transporttjänster.

Utvärdering av förutsättningar för en eventuell avyttring av verksamheten Strålfors slutförd

Efter en utvärdering av en eventuell avyttring av Strålfors har PostNord beslutat att behålla Strålfors inom koncernen. PostNord kommer starkare integrera sin digitala och fysiska kommunikationsaffär för att bygga ökad kundnytta och konkurrenskraft. Koncernens tjänsteutveckling inom fysisk och digital kommunikation kommer att samlas i ett nytt, gemensamt affärsområde - Communication Services - som baseras på affärsområdet Mail & Communication och Strålfors tjänsteutvecklingsverksamhet.

Annemarie Gardshol, tillförordnad verkställande direktör för Strålfors sedan maj, tog permanent över rollen om verkställande direktör för Strålfors i oktober.

Kvartal 4

Satsning på digital kommunikation

Detaljer kring den förändrade organisationen som trädde i kraft den 1 januari 2016 meddelades:

- Affärsområdet Communication Services bildas baserat på affärsområdet Mail & Communication och Strålfors tjänsteutvecklingsverksamhet. Andreas Falkenmark utsågs till chef Communication Services.
- Affärsområdet e-Commerce & Logistics bildas av affärsområdet Logistics och koncernenheten eCommerce. Peter Kjaer Jensen är fortsatt chef för affärsområdet.
- Koncernfunktionen Strategy & Commercial Excellence etablerades med Jan Starrsjö som chef och medlem av Group Executive Team.

Viktiga händelser efter rapportperioden

Björn Ekstedt utsedd till CIO

Björn Ekstedt efterträdde Joss Delissen som beslutat sig för att lämna PostNord. Björn Ekstedt tillträdde i koncernen 1 februari 2016 och övertar CIO-ansvaret från 1 mars då han också inträder i PostNords koncernledning, Group Executive Team.

Hållbarhet i allt vi gör

PostNord ska integrera hållbarhetsaspekter i allt som görs för att kunna bedriva en hållbar verksamhet, det vill säga en ansvarstagande verksamhet som är bra för kunder, anställda, ägare och samhället.

Att integrera hållbarhet i allt PostNord gör är ett prioriterat område i koncernstrategin. Detta innebär att ta hänsyn till sociala, ekonomiska och miljömässiga parametrar i både dagligt och mer strategiskt arbete samt vid beslutsfattande.

Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande ställer krav på att PostNord ska agera föredömligt inom området hållbart företagande. Bolag med statligt ägande ska ha en genomtänkt och förankrad policy och strategi samt fastställda strategiska mål inom området hållbart företagande. I likhet med övriga bolag med statligt ägande utvärderas PostNord avseende både finansiella och icke-finansiella mål.

Styrningen av PostNords hållbarhetsarbete utgår från Group Executive Team, där HR-direktören även har det övergripande ansvaret för hållbarhetsfrågorna. Arbetet styrs funktionellt genom en strategisk, taktisk och operativ arbetsgrupp vars huvudsakliga uppgift är att säkerställa att koncernens strategiska agenda för hållbarhet är integrerad i landorganisationernas ansvarsområden. Arbetsgruppen består av representanter för landorganisationerna och koncernens hållbarhets- och kommunikationsavdelningar.

Under året har fortsatt analys och validering genomförts för att säkerställa att PostNord fokuserar på de mest väsentliga hållbarhetsfrågorna (läs mer om väsentlighetsanalysen på sid. 88-89).

PostNords krav från intressenter vad gäller leverantörskedjan har ökat. Samtidigt innebär koncernens behov av ökad flexibilitet ett ökat nyttjande av underleverantörer inom till exempel transporter. Sammantaget har detta medfört att kravställande och granskning av leverantörskedjan prioriterats högre. Från och med 2016 har koncer-

nen ett nytt mål avseende hållbar leverantörskedja och ökat fokus på uppföljningen (se sid. 36).

Ständiga förbättringar med ledningssystem

Certifiering är en konkurrensfördel och något som många kunder efterfrågar. Certifieringen innebär regelbundna interna utvärderingar och externa revisioner vilket är en viktig del i det interna förbättringsarbetet.

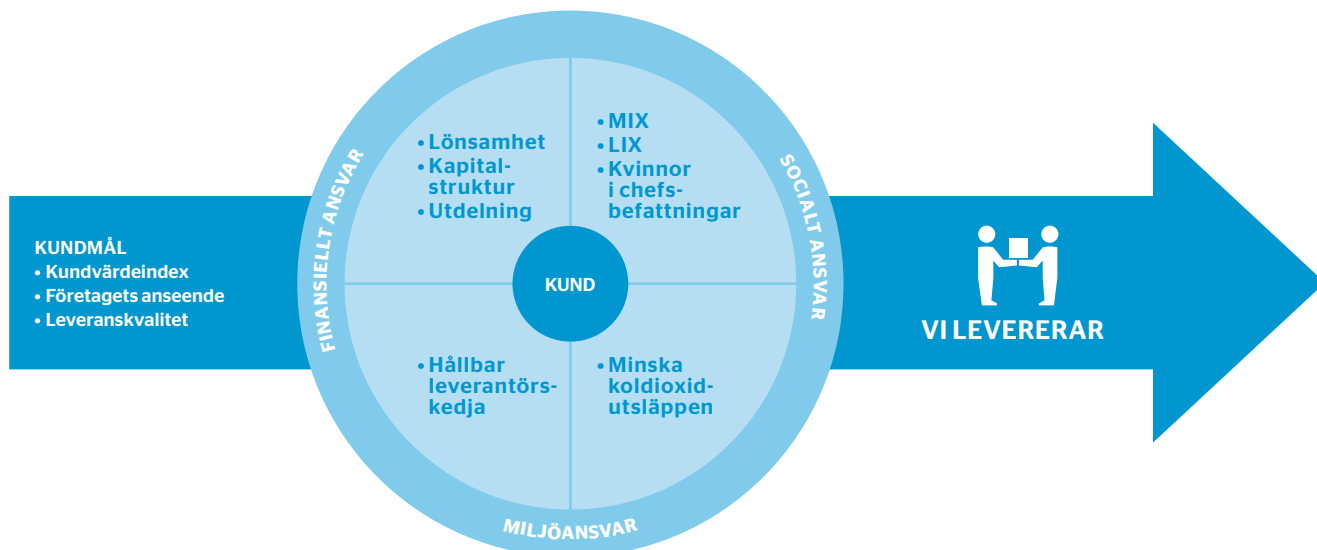
Den svenska och danska delen av verksamheten är certifierade enligt standarderna för arbetsmiljö (OHSAS 18001), kvalitet (ISO 9001) och miljö (ISO 14001). PostNord Norge och PostNord Strålfors har egna certifikat avseende kvalitet och miljö.

Fokus på det väsentliga

För att ha möjlighet att utveckla koncernen i rätt riktning är det nödvändigt att vi kan förutse, förstå och agera på de frågor som intressenterna ser som angelägna. De för PostNord mest väsentliga hållbarhetsfrågor är:

- Vi eftersträvar långsiktig och hållbar utveckling
- Vi möjliggör för företag och privatpersoner att göra affärer och kommunicera
- Vi tar ansvar för vår miljöpåverkan
- Vi bryr oss om våra medarbetare
- Vi tar ansvar för vår påverkan på samhället
- Vi ställer krav vid inköp av varor och tjänster
- Vi följer lagar och regler

Med kunden i centrum integrerar vi hållbarhet i allt vi gör



Genom att förstå och agera på de frågor som PostNords intressenter ser som angelägna, kan koncernen utvecklas i rätt riktning. Att förstå vilka frågor som är mest angelägna för PostNords intressenter är också en förutsättning

för att vara ett konkurrenskraftigt företag. De grupper som har störst påverkan på, eller är mest beroende av PostNords verksamhet, är följande grupper:

	Mål	Dialog och uppföljning	Frågor i fokus
KUNDER PostNord är en ledande aktör i Norden inom kommunikation och logistik och vill vara förstahandsvalet för kunder och mottagare i hela Norden	Öka index för Corporate Image, öka kundvärdesindex, kvalitetsmål på leverans av brev och paket (se sid. 13).	Kundmöten, kundtjänst, chaufförer och brevbärare, PostNords servicenät, kundombudsmän/överklagandeinstans, kund- och anseendeundersökningar.	Leverans kvalitet, tillgänglighet, hög säljarkompetens och gott kundbemötande, säkerhet, miljö, fokus på lösningar för kunden, hållbarhet i leverantörskedjan.
ÄGARE Det övergripande uppdraget från ägarna är att säkerställa utförandet av en samhällsomfattande posttjänst och samtidigt skapa värde	Avkastning operativt kapital 10,5%, nettoskuldssättningsgrad 10-50%, utdelning, minska koldioxidutsläppen, förbättra jämställdheten (se sid. 13).	Årsstämma, års- och hållbarhetsredovisning, delårsrapportering, kontinuerlig dialog via samtal och möten.	Värdeskapande och finansiell stabilitet, ansvarsfull och attraktiv arbetsgivare, hållbar logistik, hållbara produkter och tjänster, hållbarhet i leverantörskedjan, utförande av samhällsuppdrag fastställt i lag samt koncessionsvillkor.
SAMHÄLLE PostNord spelar en viktig roll i näringsliv och samhälle i Norden	Öka index för Corporate Image, minska koldioxidutsläppen (se sid. 13).	Dialoger med myndigheter, politiker och opinionsbildare. Dialoger och samarbeten med branschorganisationer, intresseorganisationer (exempelvis för landsbygd), organisationer för hållbar utveckling och socialt ansvar. Dialoger med studenter.	Leverans kvalitet, miljö, säkerhet, pålitlighet, tillgänglighet, hänsynstagande till kundbehov, prisvärdhet i produkter och tjänster.
MEDARBETARE Med cirka 35 000 medarbetare är PostNord en av Nordens största arbetsgivare	Öka medarbetarindex (MIX) och ledarskapsindex (LIX), förbättra jämställdheten (se sid. 13).	Utvecklingssamtal, arbetsplatsträffar, medarbetardialoger, medarbetarundersökningar, kommunikation via olika interna kanaler, dialog med fackliga organisationer.	Kund, information om koncernens utveckling och inriktning, ansvarsfull omställning, arbetsvillkor, hälsa och säkerhet, utvecklingsmöjligheter, jämställdhet.
AFFÄRSPARTNERS Affärspartners sammanfattar PostNords relationer med partners utanför koncernen till exempel leverantörer och ombud. Varje år köper PostNord varor och tjänster för miljardbelopp och har cirka 6 000 utlämningsställen	80% av årlig inköpsvolym från leverantörer som accepterat och efterlever PostNords leverantörskod.	Leverantörmöten, upphandlingar och inköpsförhandlingar, dialog med ombud.	Samarbete, tillförlitlighet i leveranser, information från PostNord som stöd i kundmottagande. Transparens i upphandlingsprocesser, betalningsförmåga, kvalitet i leverans. Hållbarhet i leverantörskedjan.
KAPITAL-MARKNAD PostNord finansierar verksamheten genom bland annat obligationslån. Kapitalmarknadens förtroende är därför viktigt för koncernen	Ambition att vara "investment grade company".	Delårsrapporter, års- och hållbarhetsredovisning, möten och samtal med analytiker och investerare.	Värdeskapande och finansiell stabilitet, nettoskuldssättningsgrad, kassaflöde, affärsmodell, ägarstruktur.

En möjliggörare i näringsliv och samhällen

PostNord spelar en viktig roll för nordiskt näringsliv och samhälle. Varje dag gör PostNord det möjligt för företag, myndigheter och privatpersoner att göra affärer och kommunicera med varandra. PostNords samhällsuppdrag är avgörande för att hela Sverige ska fungera.

Postservice för alla

PostNord har i uppdrag att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i hela Sverige och Danmark. Koncernens breda närvaro möjliggör även handel mellan företag och privatpersoner, oavsett geografiska avstånd. Detta gynnar bland annat e-handelsföretag och deras kunder i glesbefolkade områden. I Sverige omfattas cirka 700 000 hushåll i glesbygd av lantbrevbäring, en utökad service som förutom den vanliga postutdelningen också ger möjlighet att få paket levererade hem utan extra kostnader.

PostNords uppskattade postombud i Sverige och posthus i Danmark erbjuder de mest efterfrågade tjänsterna som till exempel hämta och skicka större försändelser. Koncernen ställer höga krav på ombudsnetet avseende bland annat avstånd, öppettider, möjlighet till parkering och handikappanpassning för att säkerställa den höga tillgängligheten och servicenivån för kunderna.

Distributör av samhällsinformation

Samhällsuppdraget gör att PostNord är den enda aktör som når samtliga hushåll med fysisk samhällsinformation. Informationen når även hushåll som avstår från reklam. PostNords unika distributionskapacitet och särställning medför ett stort ansvar. Koncernen diskriminerar vare sig avsändare eller försändelser så länge innehållet i försändelserna håller sig inom lagens ramar.

Ibland kan mottagare ifrågasätta utdelning av till exempel viss politisk information, vilket kan påverka brevbärarnas arbetsmiljö. Brevbärarnas säkerhet går alltid först och PostNord har ett väl utvecklat arbetsmiljö- och säkerhetsarbete. För att underlätta brevbärarnas arbete hålls genomgångar på arbetsplatserna inför utdelning av känsligt material.

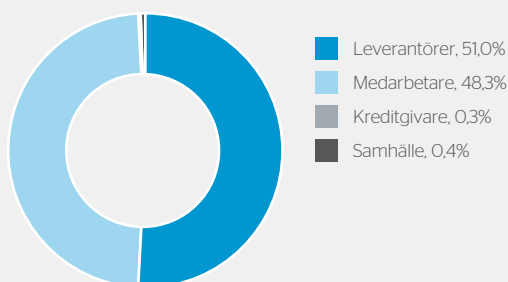
Samverkan kring säkerhet

PostNords höga krav på leveranssäkerhet omfattar leverans av intakta brev och paket till rätt plats och adderat med lika höga krav på leverans i rätt tid och i gott skick nås hög leveranskvalitet.

Stora värden för många

En långsiktig, stabil och lönsam verksamhet skapar förutsättningar för att möta och överträffa krav på miljöanpassning och socialt ansvar. Det är inte bara PostNords ägare, den danska och svenska staten, som tar del av koncernens ekonomiska resultat, utan även medarbetare i form av löner och andra ersättningar, leverantörer, kreditgivare och medborgare i de länder där PostNord verkar via skattebetalningar. Totalt distribuerat värde 2015 uppgick till 37 987 MSEK fördelat enligt nedan:

Fördelning distribuerat värde 2015



PostNord arbetar i nära dialog med myndigheter och branschorganisationer med att kontinuerligt se över och anpassa förmågan att upprätthålla leveranserna vid olika former av störningar och avbrott. PostNords program för kontinuitetshandling följer standarden ISO 22301.

De i samhället ökande bedrägeribrotten, i synnerhet där förfalskade ID-kort används vid utlämning av brev och paket, ställer höga krav på säkerhet i PostNords processer och rutiner. Eftersom bedrägeriet är ett faktum redan innan exempelvis utlämning, driver PostNord frågor om bättre kund- och beställningskontroller i företag och om statlig nationell översyn och åtgärdsprogram. Det totala antalet brott mot koncernen, bland annat stöld och bedrägeri, har reducerats och antalet upptäckta och förhindrade brott har ökat jämfört med 2014. Arbete med att etablera statistisk- och prediktiv säkerhetsanalys-förmåga initierades under året.

Antalet högvärdiga produkter i logistikflödet ökar fortsatt vilket ställer krav på säkerhetsskyddet i anläggningar och fordon. PostNords övergripande program för säkerhetsskydd borgar för likformig och anpassad säkerhet och kvalitet i koncernens alla leveranser. Säkerhetsskyddet revideras årligen.

Informationssäkerhet och integritetsskydd

Som en stor aktör inom kommunikationstjänster har koncernen även ett ansvar vad gäller informationssäkerhet, bland annat i form av hantering av personuppgifter, kortuppgifter och andra känsliga uppgifter samt att stå emot hot och risker mot informationssäkerheten.

Hantering av personuppgifter är en stor del i PostNord tjänster och PostNord har ett stort ansvar som personuppgiftsbiträde. Exempelvis används personuppgifter för sortering och leverans av försändelser eller i samband med utskick av fakturor för kunders räkning. PostNord hanterar även medarbetares personuppgifter som personuppgiftsansvarig.

Under året implementerades och effektiviserades informations-säkerhetsramverket, det vill säga policys och dess underliggande instruktioner, vilka följer standarden ISO 27000. De utgör tillsammans med kommande EU-reglering, som syftar till att skydda integritets-känsliga uppgifter, en viktig komponent i koncernens hantering av information.

Under 2015 har inga klagomål från myndigheter eller andra instanser inkommit angående hantering av personuppgifter, och inga kända fall av identifierade läckor, stölder eller förluster av personuppgiftsdata har förekommit.

Många arenor för kundmöten

Många av PostNords medarbetare – brevbärare, chaufförer och kundtjänst – har dagligen kontakt med privat- och företagskunder. Om en kund inte är helt nöjd med ett möte eller besked finns möjlighet att kontakta en kundombudsman i Sverige samt en överklagandeinstans i Danmark. Synpunkter som når koncernen via alla dessa kanaler hjälper PostNord att utvecklas. För att förutse, förstå och lösa olika kundbehov är arbetet med att utbyta erfarenheter prioriterat inom koncernen. Att exempelvis sätta kundtjänst i förbindelse med säljare gör att PostNord kan utveckla kunderbjudandet och skapa nya affärsmöjligheter.



”Med PostNord får vi en partner för alla våra behov”

”Vi ser till att ha riktigt bra varor och priser. Men det räcker inte”, konstaterar Ole Vinje, koncernchef på Komplet. ”Själva leveransen är lika viktig. Om inte transporterna funkar - om inte våra kunder får sina varor i rätt tid och perfekt skick - är det vi som får ta smällen. Vi har varit med ett tag nu och vet precis hur sårbara vi kan vara.”

Sedan 2014 är det PostNord som sköter Kompletts alla leveranser i Norge, Danmark och Sverige.

”Samarbetet fungerar väldigt bra. Med PostNord har vi en enda partner för alla våra behov. Dessutom är deras tjänster perfekta för oss som e-handlare, bland annat tack vare den smidiga returhanteringen.”



Fortsatt kompetensväxling och ansvarsfull omställning

Den strukturomvandling som pågår där anpassning till lägre brevvolymer och ökad e-handel är en realitet för hela branschen, alla delar i koncernen och ytterst varje enskild medarbetare. För att detta skifte ska ske på ett både framgångsrikt och ansvarsfullt sätt krävs omsorgsfull kompetensväxling och omställning genom ökad omvärldsinsikt och tydligt ledarskap.

En nordisk arbetsgivare

Vid utgången av 2015 hade PostNord 42 111 (44 859) medarbetare, varav 7 292 (8 793) förstärkningsanställda. Medelantal anställda (FTE) under året var 35 256 (37 407). Majoriteten är anställda i Norden, och har yrken som brevbärare, chaufförer eller medarbetare på brev- och logistikterminaler. Eftersom PostNord är en personalintensiv verksamhet med säsongsvariationer anställs många medarbetare på visstid. Alla medarbetare i PostNord har rätt att ansluta sig till föreningar, organisationer och rätt att organisera sig i fackliga sammanslutningar. Inom koncernen omfattas över 99 procent av personalstyrkan av kollektivavtal som tecknas i respektive land.

Anställda per kategori vid periodens slut, avser grundbemanning	2015	2014
Administrativ personal	4 412	5 148
varav kvinnor	1 963	2 405
varav män	2 449	2 743
Produktionspersonal	30 407	30 918
varav kvinnor	9 490	9 573
varav män	20 917	21 345
Totalt koncernen	34 819	36 066

Ansvarsfull omställning

Omställningen av koncernen för att anpassa verksamheten till de minskade brevvolymer har pågått under flera år och föranlett flera besparingsprogram. Personalarbetet under 2015 präglades av de personalneddragningar som initierades 2014 samt av organisationsförändringar. Sammanlagt har 4 768 (3 785) medarbetare lämnat koncernen under året. PostNords ambition är att agera ansvarsfullt vid personalneddragningar,

och i god samverkan med de fackliga organisationerna. I stor utsträckning sker neddragningar i Sverige och Danmark med hjälp av koncernens olika omställningsprogram. Utformningen skiljer sig åt beroende på land, men omfattar i vissa fall förlängd uppsägningstid, coachning, utbildning eller liknande stöd.

Ökat fokus på ledarskap under förändring

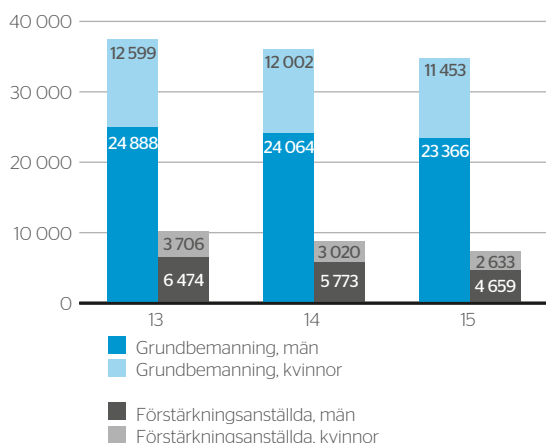
Som ett sätt att stödja chefer i det utmanande arbetet med att leda en organisation i förändring lanserades 2015 utbildningsprogrammet, "Leading Change at PostNord". Programmet genomförs i alla ledningsteam under 2015 och 2016. Målet är att ta ägarskap för omställningsarbetet samt att öka medarbetarnas engagemang genom förbättrad insikt om hur omvärldsförändringar och nya kundbeteenden påverkar deras arbetsvardag.

Medarbetare kommer till tals i undersökning

PostNord genomför årligen en medarbetarundersökning i hela koncernen, där medarbetarna bland annat får svara på frågor om engagemang, samarbete, trivsel och hälsa, samt sin närmaste chefs ledarskap. Svarefrekvensen 2015 uppgick till 81 (84)%. Utfallet 2015 för medarbetarindex var 63 (65¹⁾). Utfallet präglas av att det fortsatt intensiva omställningsarbetet som bedrivs för att möta stadigt vikande brevvolymer framförallt påverkar hur medarbetare upplever sin möjlighet att påverka sin arbetsbelastning, arbetsklimatet, möjligheterna att utvecklas samt framtidstro. Utfallet för ledarskapsindex var 68 (68¹⁾). Utfallet förklarar främst av att förtroendet för närmsta chef och dennes ledaregenskaper är fortsatt högt. Genom satsningen på att ge alla chefer ytterligare verktyg att leda under förändring ska PostNord förbättra båda resultaten under 2016.

¹⁾ Utfall 2014 omräknat. Se sid 87.

Antal anställda vid periodens slut



Teambaserat arbetssätt

För att skapa bättre möjlighet för såväl påverkan som delaktighet har PostNord infört ett teambaserat arbetssätt. Vid utgången av 2015 hade 98% av samtliga enheter i PostNord börjat arbeta i den teambaserade modellen. Under 2016–2017 är målet att utveckla teamarbetet och säkerställa att önskad effekt nås med fokus på samarbeten över team-, nationella och funktionella gränser.

Dialog som verktyg

För att stärka kommunikationen mellan chefer och medarbetare genomför PostNord strukturerade medarbetardialoger. Under 2015 deltog 71% av koncernens medarbetare i den årliga medarbetardialogen som leds av chefer. Syftet med de strukturerade årliga dialogerna är att alla medarbetare dels ska få likartad information om koncernens mål och framtid men också att stimulera till att samtalsformen blir ett naturligt inslag på varje arbetsplats. Dialogen som genomfördes 2015 koncentrerades kring koncernens målbild 2020 och alla gavs tillfälle att tala om och skapa samsyn kring koncernens prioriteringar.

Fokus på hälsa och arbetsmiljö

PostNords arbete med arbetsmiljö och hälsa är utmanande och viktigt i tider av stor förändring och omställning. Sjukfrånvaron är en betydande kostnad för koncernen. PostNord arbetar strukturerat för att leda, styra och utveckla arbetsmiljöarbetet. Arbetsmiljöarbetet styrs av en koncernpolicy och är certifierat i PostNord Sverige och PostNord Danmark i enlighet med OHSAS 18001.

Den totala sjukfrånvaron i koncernen uppgick till 5,8% (5,2%). En procentenhets förändring i sjukfrånvaron innebär en ökad/minskad kostnad om cirka 102 MSEK. Sjukfrånvaron ökar mest i Sverige, främst på grund av de stora organisatoriska förändringarna som genomförts de senaste åren och som ställer nya krav på medarbetarna. Arbete med processoptimering är centralt i förbättringsarbetet. Det teambaserade arbetssätt som införts kommer att göra det lättare att avlasta varandra, vilket får en positiv effekt på medarbetarnas psykiska och fysiska hälsa.

Sjukfrånvaro, %	Totalt, 2015	för män	för kvinnor	Totalt, 2014
Sverige	6,3	5,6	7,9	5,4
Danmark	4,9	4,5	5,8	4,9
Norge ¹⁾	6,1	n/a	n/a	5,8
Finland	2,8	2,6	3,0	3,5
Övriga länder	2,6	2,2	3,3	4,9
Totalt koncernen	5,8	5,1	7,0	5,2

¹⁾ Sjukfrånvaro uppdelad mellan män och kvinnor ej tillgängligt för Norge, varmed sjukfrånvaro för Norge endast presenteras på total nivå.

Strukturerad rapportering av arbetsskador

De flesta arbetsskador inom koncernen sker inom produktion och distribution, och är i de flesta fall olika former av fallolyckor. PostNord har en strukturerad inrapportering av olycksfallstillbud, för att skapa förutsättningar att kunna förebygga arbetsskador. Frånvaron på grund av olycksfall, mätt i antalet timmar, är sjunkande sedan 2010, vilket indikerar färre svårare arbetsskador.

Arbetsskador,

per en miljon

arbetade timmar

	Totalt 2015	Totalt 2014
Sverige	43,5	45,0
Danmark	32,6	28,0
Norge	18,4	31,0
Finland	11,9	21,0
Övriga länder	4,4	9,0
Totalt koncernen	38,0	38,0

Inga arbetsrelaterade dödsfall har inträffat under 2015 och 2014.

Årlig planering av kompetensbehov

En analys av kritiska kompetenser inom PostNord resulterade i en övergripande kompetensförsörjningsplan för 2015–2020 som antogs i oktober 2014. En kompetensvärdering utifrån strategi och affärsplan genomförs som en del av den årliga verksamhetsplaneringsprocessen.





En verksamhet med stor mångfald

PostNords arbete för jämställdhet och mångfald utgår från synen att människors olikheter bidrar till en attraktiv och dynamisk arbetsplats. Inom framförallt produktionen kännetecknas PostNords medarbetare av en stor mångfald. PostNords chefer ska vara föredömen i detta arbete och arbeta aktivt med jämställdhet och mångfald. PostNords ägare ställer även krav på att driva utvecklingen mot en balanserad könsfördelning på ledande befattningar. Under 2015 tog PostNord fram riktlinjer och mall för jämställdhet- och likabehandlingsplaner i Norden. Syftet är att säkra en gemensam strategisk riktning, ambitionsnivå samt ett långsiktigt strukturerat arbete med jämställdhet och mångfald.

Sedan 2010 har målet varit att vid utgången 2015 ha en balanserad könsfördelning bland chefer. Målet om att 40% av cheferna ska vara kvinnor nåddes inte 2015 men kvarstår som långsiktigt mål. För högre chefer där rekrytering ofta sker både internt och externt är realiserings-takten högre. Chefer på övriga nivåer rekryteras oftast internt och där behövs långsiktiga åtgärder för att skapa

en jämnare könsfördelning. Fram till 2018 har jämställdhetsmålet delats upp i två mål. Målet för chefsniverna 1-3 är att 38% ska vara kvinnor och målet för chefsnivåerna 4+ är 31%.

Det är respektive chef som ansvarar för jämställdhetsfrågan i rekryteringsarbetet samt jämställdhetsarbetet och mångfaldsarbetet i stort, med stöd av HR-funktionen.

Varje chefs- och projektledartjänst ska utannonseras, åtminstone internt. Ansträngningar ska göras för att få båda könen representerade bland slutkandidaterna.

Könsfördelning, grundbemanning	2015	2014	2013
Chefer	1 702	1 861	2 201
varav kvinnor, %	28	29	29
Antal anställda	34 819	36 066	37 487
varav kvinnor, %	33	33	34

”Move - Change for Diversity”

För att leva upp till företagets Code of Conduct och arbeta aktivt med mångfald och jämställdhet på alla nivåer genomför PostNord ett tre-årigt program: ”Move - Change for Diversity”. Med hjälp av programmet ska mångfaldsfrågorna komma i fokus inom PostNord. Målet är även att öka den interna rörligheten. Ett aktivt mångfalds- och jämställdhetsarbete ska resultera i att ledningsgruppernas sammansättning bättre speglar omvärlden och verksamheten. En ledning med mångfald skapar en bättre balans, vilket ger förutsättningar för att ledningsarbetet får ett bredare perspektiv och därigenom högre kvalitet.

Åldersfördelning, grundbemanning, 2015	Totalt	%
-29	4 856	14
30-50	15 873	46
51-	14 090	40
Totalt koncernen	34 819	100

Innehåll i Move - Change for Diversity 2015 till 2016

Dialoger i ledningsgrupper om jämställdhet och mångfald.

Mentorskapsprogram.

Seminarier om jämställdhet och mångfald.

Fokus på breddat urval till chefsaspirant- och talangprogram.

Mångfald och jämställdhet del i utbildningar och program.

Följa upp könsfördelningen bland sökande och anställda för chefer, ledar samt projektledartjänster.

Synliggöra vad vi kan erbjuda våra medarbetare samt den mångfald vi har i vår verksamhet internt och externt.

Hur bidrar insatsen till ökad mångfald och jämställdhet inom PostNord?

Ger ägarskap och prioritering samt ökar kunskap om området samt vart verksamheten befinner sig.

Bättre nätverk och synlighet till fler ledarskapstalanger. Kunskapshöjande inslag kring fördomar och normer.

Öka kunskap om fakta och internt arbete med mångfald.

Säkerställer att det finns en mångfald av attraktiva sökande till ledande positioner.

Ökar kunskap kring hur man kan ta tillvara olikheter samt värdet av mångfald.

Ger underlag för säkerställande att beslutade riktlinjer efterlevs.

Attrahera fler och en större mångfald av kompetenta sökande.

Insatser för minskad klimatpåverkan ger resultat

Att vara en av Nordens främsta leverantörer av kommunikations- och logistiklösningar är förenat med miljöpåverkan, främst i form av koldioxidutsläpp från vägtransporter. Genom fokus på minskad energianvändning och reducerade utsläpp banas vägen mot ett mer miljöriktigt PostNord.

PostNord är ett transportföretag vars utsläpp av koldioxid från egna fordon och inköpta transporttjänster utgör den största miljöpåverkan. Koncernen använder alla typer av transportslag i verksamheten, från flyg och lastbilar till mopeder och cyklar. Att minska koncernens koldioxidutsläpp är ett av de mest väsentliga områdena inom hållbarhetsområdet. Koncernens långsiktiga miljömål innebär en minskning av koldioxidutsläppen med 40% till 2020, jämfört med 2009 års nivå.

Vi har kommit en bra bit på väg

Sedan 2009 har PostNord minskat sina koldioxidutsläpp med cirka 23%. Under 2015 var minskningen nära 8%. Minskningen har åstadkommit tack vare insatser inom flera områden såsom inköp av grön el i fler delar av verksamheten, ökad inblandning av biodrivmedel i diesel och samlokalisering av verksamheter. Införandet av den integrerade produktionsmodellen (läs mer på sid. 11) där brev- och logistikverksamheter samlokaliseras och fordon samutnyttjas har redan bidragit till att minska koldioxidutsläppen. I Sverige har även införandet av koncept utdelning som innebär förändrade utdelningsrutiner bidragit till minskningen under 2015 (läs mer på sid. 17).

Så fortsätter PostNord att minska koldioxidutsläppen

Under 2015 genomfördes en djupgående analys för att identifiera de ytterligare åtgärder som krävs för att nå målet om minskade koldioxidutsläpp. Analysen tog hänsyn till omvärldsfaktorer, till marknadens utveckling och förutsättningar och till PostNords strategiska inriktning. Slutsatsen var att målet kommer att nås med insatser inom sju huvudsakliga områden; kapacitetsutnyttjande, drivmedelsanvändning, biodrivmedel, elfordon, mer tågtransporter och mindre flyg, byggnadsrelaterat och övrigt.

Koldioxidutsläpp per försändelse, 2015



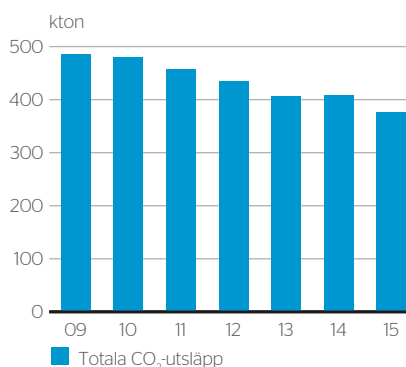
Utsläppen per brev ökade något 2015 medan utsläppen per paket minskade.

Utsläpp

(ton om inget annat anges)	2015	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾
Fossila koldioxidutsläpp, totalt	375 810	407 138	405 377
Direkta koldioxidutsläpp (EN15, Scope 1)	129 084	141 960	165 774
<i>Egna transporter</i>			
Fossila bränslen	127 853	140 237	163 937
Förnyelsebara bränslen	24 290	15 636	11 458
<i>Direkt värmeanvändning (gas och olja)</i>	1 230	1 722	1 837
Indirekta koldioxidutsläpp (EN16, Scope 2)	24 521	46 606	37 469
<i>Värme och el</i>	81 386	112 346	82 563
<i>Inköp av miljömärkt el (EN19)</i>	-56 865	-65 741	-45 094
Övriga indirekta koldioxidutsläpp (EN17, Scope 3)	222 206	218 573	202 134
<i>Underleverantörer transporter (bil, tåg, flyg och båt)</i>			
Fossila bränslen	217 255	212 853	195 415
Förnyelsebara bränslen	22 514	9 883	10 889
<i>Tjänsteresor, EN17</i>	4 951	5 720	6 720
Övriga utsläpp till luft för transporter (EN21)			
Kolmonoxid	362	607	596
Kväveoxider	1 674	2 854	1 767
Kolväten (VOC)	300	287	216
Partiklar	63	122	57

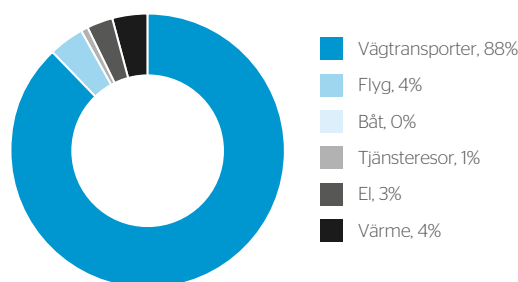
¹⁾ Utsläppsdata inkluderar genomförda förvärv. Tidigare redovisade värden har justerats.

Koldioxidutsläpp 2009-2015¹⁾



¹⁾ Utsläppsdata inkluderar genomförda förvärv. Tidigare redovisade värden har justerats.

Fördelning av totala koldioxidutsläpp per kategori



För att nå miljömålet krävs vissa investeringar och utveckling av projekt. Sedan 2009 har PostNord en intern miljöfond som syftar till att öka takten i miljöarbetet. Koncernen öronmärker betydande medel till miljöförbättrande åtgärder och ger medarbetarna möjlighet att lämna förslag på hur medlen ska användas. Under året har medel beviljats för bland annat energioptimeringar i byggnader, installation av LED belysning och automatiska portar.

Förutsättningar för måluppfyllelse

Koncernen påverkas av politik och styrmedel på nationell, regional och lokal nivå inom olika transportsegment. PostNord och andra aktörer i branschen ser ett stort behov av en stabil, förutsägbar och långsiktig energi- och transportpolitik. Det svenska och norska järnvägsnätet har ett eftersatt underhåll och kapaciteten är begränsad. Det påverkar naturligtvis PostNords verksamhet som har höga krav på leverans kvalitet. Även möjligheter för fler, snabbare och effektivare transportslagsbyten mellan exempelvis tåg och bil är centralt. Alternativa drivmedel och fler elfordon är förutsättningar för PostNord att nå målet. I Sverige tillhandahåller flera drivmedelsleverantörer diesel med hög andel inblandning av biodrivmedel, en dieselstandard som inte finns att tillgå i samma utsträckning i övriga länder där PostNord har verksamhet.

PostNord strävar efter att utföra alla uppdrag med minsta möjliga miljöpåverkan. Både den svenska och den danska postregleringen innehåller krav på övernattbefordran. För att klara detta krav måste vissa transporter ske med hjälp av flyg i Sverige, vilket medför större koldioxidutsläpp jämfört med lastbils- eller tågtransporter. Vidare innebär kravet på övernattbefordran att distributionen av brev måste ske varje vardag, oavsett fyllnadsgrad i brevbararens fordon. Detta innebär att koldioxidutsläppen per försändelse inte minskar i samma takt som den totala brevvolyminskningen. I Danmark har brevvolyminskningen fallit kraftigt de senaste åren. Att föra över förstaklass-brev till B- och C-brev ger en ökad flexibilitet och kommer på sikt även påverka utsläppen per brev i Danmark (se sid. 18-19).

Organisation för ett miljöriktigare PostNord

PostNords miljömål och det strategiska miljöarbetet inryms även i HR-direktörens ansvarsområden. Utfallet följs upp kvartalsvis genom rapportering till Group Executive Team och styrelsen. Koncernens miljöarbetsgrupp består av representanter från hållbarhetsavdelningen och koncernens landorganisationer. Arbetsgruppens uppgift är att säkerställa genomförandet av det strategiska miljöarbetet samt att dela erfarenheter

och best practice (goda exempel) i koncernen. Under året har arbetsgruppen träffats sex gånger.

Miljöpolicyen ingår i Code of Conduct (läs mer på sid. 9). Koncernens miljöaspekter går igenom och bedöms återkommande. Instruktioner för praktisk hantering av PostNords miljöpåverkan finns i verksamhetsledningssystemet, till exempel agerande vid incidenter som kan påverka miljön, kemikaliehantering och avfallshantering. Instruktionerna tar hänsyn till försiktighetsprincipen. Vid nyetableringar och flytt av verksamhet samt vid framtagande av nya produkter och tjänster, görs miljökonsekvensanalyser bland annat i syfte att minimera miljöriskerna. Miljöarbetet utvärderas internt genom till exempel interna kontroller och egenutvärderingar. Koncernens verksamhetsledningssystem revideras årligen av extern part. PostNords verksamheter i Sverige, Norge och Danmark samt Strålfors är miljöcertifierade enligt ISO 14001.

Anmälningspliktig verksamhet

PostNord bedriver anmälningspliktig verksamhet enligt respektive nationell lagstiftning i Sverige, Danmark, Frankrike och Polen. I Sverige, Frankrike och Polen berör detta Strålfors anläggningar avseende grafisk produktion. I Sverige är även ett antal spohallar anmälningspliktiga.

Vi utbildar medarbetarna i miljöfrågor

2012 introducerades en ny koncerngemensam webbaserad miljöutbildning för att öka medarbetarnas kunskaper om PostNords miljöpåverkan. I Sverige och Danmark är utbildningen obligatorisk för administrativ personal. Övriga delar av organisationen har också möjlighet att genomföra utbildningen, som finns tillgänglig på svenska, danska och engelska.

Miljömässigt hållbara produktlösningar

PostNords kunder ställer höga miljökrav, vilket ger en större anledning att minska utsläppen och miljöpåverkan. Ett av de vanligaste kundkraven är att verksamheten ska vara miljöcertifierad.

Många företagskunder har egna ambitiösa miljömål, och som transportleverantör kan PostNord bidra till att målen nås. PostNord erbjuder bland annat miljöanpassade tjänster som till exempel järnvägstransporter där så är möjligt, samlastning för optimerad fyllnadsgrad och klimatekonomisk direktreklam. PostNord bidrar också till kundernas rapportering och kommunikation. Det sker bland annat genom kundspecifika miljörapporter. Kunderna använder rapporterna för att följa upp och effektivisera sin logistik, samt som underlag för sin egen miljö- eller hållbarhetsredovisning.

HUVUDSAKLIGA ÅTGÄRDER 2016-2020

Kapacitetsutnyttjande

Integrerad produktionsmodell (läs mer på sid. 12), fyllnadsgrad och annan logistikoptimering.

Biodrivmedel

Optimera biodrivmedelanvändning i egna och underleverantörers fordon, samarbete med drivmedelsoperatörer, krav vid inköp.

Bränsleeffektivitet

Bränslesnålt körsätt, tävlingar för personalen, krav på underleverantörer.

Byggnadsrelaterat

Energieffektiviseringar, energispartåvlingar, optimera ytan, grön el.

Mer på tåg mindre flyg

Använda tåg så mycket som möjligt.

Elfordon

Öka andelen elfordon, främst i utdelningen.

Mer tågtransporter och mindre flyg

PostNord transporterar omkring 65% av brev-volymerna i Sverige på tåg mellan sorterings-terminalerna. I Norge transporteras majoriteten av paket- och pallvolymer på tåg. PostNord har under 2013 och 2014 tagit två nya terminaler i drift, i Hallsberg och Rosersberg. Terminalerna ligger nära stambanan med järnvägsspår som går rakt in i byggnaderna, vilket underlättar flödena som transporteras på tåg.

För att klara kraven på övernattbefordran måste brev och paket flygas inom Sverige. Flygtransporter står för 4 (4)% av koncernens totala koldioxidutsläpp. 2012 inledde PostNord ett samarbete med koncernens flygtjänstpartner, där ny radioutrustning och utbildning i eco-flying minskar koldioxidutsläppen från svenska inrikestransporter. Under 2015 sparades cirka 750 ton koldioxid till följd av dessa insatser. Sedan start har nära 2 400 ton koldioxid sparats.

Kapacitetsutnyttjande

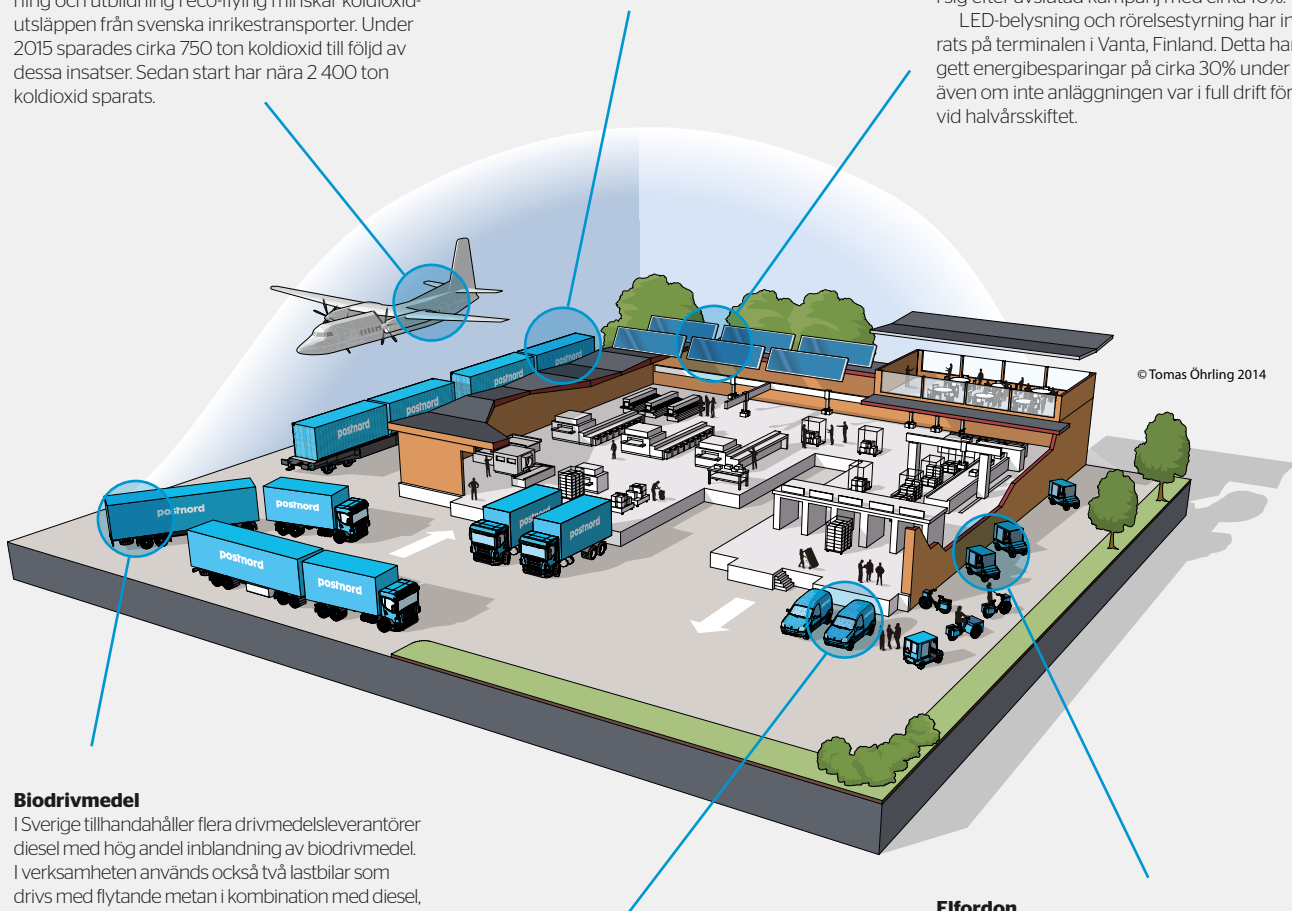
PostNord fyller bilarna och optimerar rutterna. Att ständigt eftersträva hög fyllnadsgrad och att köra så smarta rutter som möjligt minskar både kostnaderna och miljöbelastningen per försändelse. PostNords integrerade produktionsmodell innebär ökade möjligheter att öka nyttjandegraden av fordonen (läs mer på sid. 12).

Byggnadsrelaterat

Brevterminalen i Rosersberg har under 2015 certifierats enligt Green Building. På denna terminal finns 2 000 m² solceller som ger cirka 200 000 kWh under ett år och täcker ungefär 4% av terminalens elbehov.

Under året har PostNord Sverige genomfört en energispartävling i ett antal enheter. Deltagande enheter har i snitt minskat sin energianvändning med 19%. Tidigare erfarenheter från energispar-kampanjer i PostNords danska verksamhet visar på liknande resultat och att resultatet kan hålla i sig efter avslutad kampanj med cirka 10%.

LED-belysning och rörelsestyrning har installerats på terminalen i Vanta, Finland. Detta har gett energibesparingar på cirka 30% under 2015, även om inte anläggningen var i full drift förrän vid halvårsskiftet.



© Tomas Öhrling 2014

Biodrivmedel

I Sverige tillhandahåller flera drivmedelsleverantörer diesel med hög andel inblandning av biodrivmedel. I verksamheten används också två lastbilar som drivs med flytande metan i kombination med diesel, samt ett antal gasdrivna lätta skåpbilar. Under 2015 kom cirka 13% av drivmedlet för koncernens vägtransporter, från biogena källor som till exempel HVO, låginblandad FAME och etanol. I Sverige, där flera drivmedelsleverantörer tillhandahåller hög inblandning i dieseln, uppgår den biogena andelen till cirka 18%.

Bränsleeffektivitet

Under 2015 har PostNord Danmark arbetat aktivt med bränslesnålt körsätt, då några av PostNord Danmarks chaufförer, som är bäst på att köra bränslesnålt, utbildar sina kollegor. Hittills har cirka 1 400 av totalt 2 100 chaufförer utbildats. Även kunder har fått möjlighet att delta i event med fokus på att köra bränslesnålt. Med utbildning i bränslesnålt körsätt kan bränsleförbrukningen minska med upp till 20%. Med fortsatt fokus och uppföljning förväntas en 10%-ig långvarig effekt. Under hösten genomförde PostNord Danmark en tävling i bränslesnålt körsätt. Vinnarna i tävlingen kommer att representera den danska delen av organisationen i koncernens tävling 2016 där samtliga landsorganisationer deltar.

Elfordon

PostNord har en stor elfordonsflotta. Av PostNords fordonsflotta är ungefär 27% elfordon. Elfordon är billigare i drift och underhåll, med en lägre ljudnivå, jämfört med konventionella fordon. I koncernens danska verksamhet rullar 50 stycken elbilar sedan 2013. I den svenska verksamheten togs under 2014 två eldrivna lätta skåpbilar i drift. Sedan tidigare används två elhybridlastbilar i Sverige. Resten av elfordonsflottan består av mindre elfordon som clubcars, elmopeder och elcyklar.

PostNord har anslutit sig till det konsortium som utvecklar en elvägslösning vid Arlanda. Den planerade elvägen möjliggör fossilfria lastbilstransporter av gods mellan Stockholm Arlanda Airport och PostNords Green Building-märkta terminal i Rosersbergs logistikområde.

Fokus på hållbar leverantörskedja

Varje år köper PostNord varor och tjänster för betydande belopp. Det gör att koncernens leverantörskedja är en viktig del i hållbarhetsarbetet.

Nordisk leverantörsbas

Varje år köper PostNords nordiska verksamhet varor och tjänster för betydande belopp. De största inköpen sker inom kategorin transporter.

PostNords leverantörer med bas i Norden har i flera fall underleverantörer i länder utanför Norden. Till exempel görs inköp av profilkärl och vissa tjänster via PostNords leverantörers underleverantörer i Asien.

Styrning och struktur

Group Sourcing, inom koncernfunktion Finans, ansvarar för den strategiska styrningen av utvecklingen av koncernens hantering av hållbarhet i leverantörskedjan. Detta innefattar bland annat att utarbeta, uppdatera och följa upp den koncerngemensamma planen för hantering av hållbarhet i leverantörskedjan. Det operativa ansvaret för hantering av risker för inköpta transporttjänster och dess uppföljning sker i respektive landsorganisation, men följs även löpande upp och aggregeras på koncernnivå.

Riskbedömning av leverantörer

En koncernövergripande riskanalys av PostNords totala inköpsvolym har gjorts under hösten 2015. Analysen som tydligare beskriver och klassificerar risker med hänsyn till miljö och sociala risker såsom arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter och antikorruption visade att kategorin landtransporter med lastbil är den största risken. Riskanalysen resulterade i att PostNord definierat och justerat sitt långsiktiga hållbarhetsmål för leverantörskedjan till år 2020. Justeringen syftar till att möjliggöra

en tydligare och löpande uppföljning. Målet fram till år 2020 är formulerat som att, utifrån den årliga riskanalysen, minst 80% av PostNords årliga inköpsvolym ska komma från leverantörer som accepterat och efterlever PostNords leverantörskod. Från och med 2016 ställer PostNord dessutom ett obligatoriskt krav på samtliga leverantörer att signera leverantörskoden. Under året har även den koncernövergripande aktivitetsplanen för kontrollaktiviteter, utbildning och uppföljning av efterlevnad av leverantörskoden vidareutvecklats med utgångspunkt i den nya riskanalysen. Planen kommer även fortsättningsvis att uppdateras årligen eller vid behov under ledning av Group Sourcing. Planen för uppföljning av leverantörerna är prioriterad. Hittills har den byggts på en nära dialog och självskattning.

Påverkan genom leverantörskrav

Genom att ställa krav på sina affärspartners kan PostNord påverka olika branscher i en riktning mot ökad hållbarhet. De grundläggande kraven på leverantörerna sammanfattas i PostNords kod för leverantörer. PostNord ställer också, vid behov, produkt- eller tjänstespecifika krav som ett komplement till leverantörskoden. PostNord presenterade i december 2015 en uppdaterad kod för leverantörer som även denna är baserad på kraven i koncernens Code of Conduct. Syftet med uppdateringen var i huvudsak att på ett enklare och därmed mer tillgängligt sätt tydliggöra PostNords krav på sina leverantörer. Den uppdaterade koden för leverantörer finns tillgänglig på www.postnord.com.



Styrning för ansvarstagande och regelefterlevnad

Ett ansvarsfullt agerande är en förutsättning för ett fortsatt värdeskapande för PostNords ägare och för att upprätthålla förtroendet för koncernen. Det är självklart att PostNord som ett minimum ska följa gällande lag och föreskrifter och generella regler inom branschen. Utöver detta tillämpar PostNord även flera externa regelverk som inte är lagstadgade, exempelvis FN:s Global Compact. Det innebär att koncernen ställer sig bakom och ska bedriva verksamheten i enlighet med tio särskilda principer inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorrupcion.

Anti-korrupcion

PostNord ska vara en god samhällsaktör och därför är det särskilt viktigt att verksamheten präglas av god affärsetik. PostNord har nolltolerans mot korrupcion. I Code of Conduct finns regler avseende exempelvis hanteringen av intressekonflikter, sponsring och samarbetspartners, såsom leverantörer. Alla former av marknadsaktiviteter och representation ska följa god sed samt tillämplig branschpraxis förutsatt att dessa ställer mer långtgående krav än lagen. Inom ramen för PostNords compliance-program avseende antikorrupcion beslutades under 2015 om en ny koncernövergripande instruktion som kompletterar Code of Conduct. Instruktionen fastställer under vilka omständigheter som extern representation får erbjudas och tas emot av PostNord. De nya reglerna gäller alla medarbetare och implementeras bland annat delar av den svenska Näringslivskoden som förvaltas av det svenska Institutet mot mutor. Instruktionen har kompletterats med stödjande information och ett nytt internutbildningsmaterial. Typiskt sett är inköpare och säljare grupper som löper större risk att involveras i korrupcion. PostNord erbjuder sedan tidigare utbildning avseende bland annat korrupcionslagstiftning riktad till dessa grupper. Under året har bland annat koncernledningen, stora delar av säljkåren och många mellanchefer fått utbildning i den nya instruktionen samt därtill kopplad lagstiftning.

Konkurrens på lika villkor

Effektiv konkurrens på lika villkor är en viktig beståndsdel i en väl fungerande ekonomi. I Code of Conduct betonas därför vikten av att PostNords särskilda compliance-program avseende konkurrensrätt följs. Under året har bland annat stora delar av PostNords säljkår samt medarbetare med särskilda uppgifter enligt compliance-programmet avseende konkurrensrätt, utbildats i konkurrensrätt. Utbildningen är regelbundet återkommande.

Generellt compliance-arbete

PostNord arbetar med att ta fram en ny instruktion som ska utgöra en del av implementeringen av PostNords generella compliance-program. Instruktionen syftar bland annat till en mer enhetlig utformning, och systematisk uppföljning, av interna regler som ska styra mot efterlevnad av såväl lag och andra externa regler som god riskhantering inom känsliga områden. Den kompletterar en sedan tidigare beslutad intern dokumenthierarki.

Uppföljning av regelefterlevnad

Uppföljning av regelefterlevnad inom PostNord sker bland annat via PostNords särskilda rapporteringsrutin (Whistleblower) som möjliggör anonyma anmälningar vid misstanke om vissa typer av överträdelser. Systemet finns tillgängligt via intranät och www.postnord.com.



Det har under året inte inkommit något ärende där efterföljande utredning visat på en lagöverträdelse eller allvarlig överträdelse av PostNords Code of Conduct. PostNord har under 2015 inte heller varit föremål för några lagakraftvunna domar där lagöverträdelser av allvarligare slag från PostNords sida konstaterats. PostNord har inte heller varit föremål för några böter med anledning av brott mot miljölagstiftning eller andra externa föreskrifter på miljöområdet. Detsamma gäller för korrupcions- respektive konkurrensrättsområdet.

Proaktiv och målorienterad riskhantering

En proaktiv och strukturerad riskhantering ger förutsättningar för att PostNord ska kunna uppfylla sina mål och skapa värde. Riskhanteringen är central för styrningen och kontrollen av PostNords verksamhet.

PostNord verkar på en internationell marknad som karaktäriseras av förändringar inom flera olika områden. Detta kräver en strukturerad beredskap för att på bästa sätt kunna anpassa och optimera verksamheten och ta till vara olika möjligheter, samtidigt som risker och förluster minimeras. 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. Riskhanteringen är en kontinuerlig process som är integrerad i koncernens verksamhetsplanering samt i den operativa verksamheten.

Riskhanteringsprocessen

Koncernen arbetar kontinuerligt med att identifiera, utvärdera, hantera och följa upp risker i omvärlden och inom verksamheten. PostNords process för riskhantering skapar enhetlighet och jämförbarhet mellan risker, vilket lägger grund för prioritering av beslut i linje med målbild, affärsmässiga ställningstaganden och externa faktorer. PostNord strävar efter en optimering mellan förebyggande och riskbegränsande åtgärder samt transferering av risker genom exempelvis försäkringar och avtalsförfarande.

Organisation och ansvar för riskhanteringen

PostNords styrelse och koncernledning har det övergripande ansvaret för koncernens riskhantering. Ansvaret för riskhanteringen i landsorganisationer, affärsområden, koncernfunktioner och dotterbolag ligger hos respektive chef. Koncernens riskhanteringsfunktion ansvarar för att utveckla och etablera koncerngemensamma arbetssätt, metoder och instruktioner för riskhantering. Riskhanteringsfunktionen ansvarar även för konsolidering av risker och rapportering till PostNords ledning, revisionskommitté och styrelse.

Riskområden och riskbegränsande åtgärder

Nedan följer en beskrivning av koncernens viktigaste riskområden samt hur PostNord arbetar med att hantera, kontrollera och begränsa dessa.

Strategiska risker

Strategiska risker omfattar bland annat regulatoriska risker och risker på grund av förändrade marknadsförutsättningar.

Regulatoriska risker

PostNord har i uppdrag att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige respektive Danmark, och förändringar på europeisk eller nationell nivå avseende villkoren och tillstånden kan ha betydande inverkan på koncernens strategi rörande bland annat affärsmodell, serviceutbud och prissättning.

Bland de högst prioriterade regulatoriska riskerna är de som relaterar till utformningen av tillståndsvillkor och som kan komma att påverka såväl konkurrenssituation som möjligheten att utföra samhällsuppdraget på ett effektivt sätt under rimliga ekonomiska villkor. PostNord hanterar regulatoriska risker genom omvärlds- och scenarioanalyser, complianceprogram, påverkansarbete och genom anpassning av verksamheten.

Risker på grund av förändrade marknadsförutsättningar

PostNord agerar på konkurrensutsatta marknader där förändringar och positionsförflyttningar kan utmana PostNords konkurrensfördelar och lönsamhet.

PostNord måste förhålla sig till och anpassa verksamheten utifrån förändrade kundbeteenden, förändringar i marknadens efterfrågan samt teknikutveckling och ökad digitalisering. Detta är faktorer som leder till minskande brevvolymer. Samordnade samhällsinitiativ för ökad digitalisering av försändelser har redan fått genomslag i den danska verksamheten, och PostNord ser en liknande utveckling på den svenska marknaden.

Förändringen och omställningen av PostNords affärsmodell genererar ett antal risker av mer strategisk karaktär som bland annat relaterar till kostnadsanpassningar, styrning och planering, och utveckling av olika kunderbjudanden. PostNord hanterar dessa risker genom löpande omvärlds-, kund- och konkurrentanalys, kontinuerligt omställningsarbete samt strategi- och verksamhetsutveckling.

Operationella risker

PostNord har exponering mot flera operationella risker. De mest kritiska riskerna omfattar måluppfyllelse i omställningsprogram och kostnadsbesparingar samt leverans kvalitet och stabilitet inom IT. IT-risker omfattar både interna och externa leveransproblem och störningar som kan påverka koncernens produktion, kundleveranser samt PostNords finansiella rapportering. Hantering av risker rörande informationssäkerhet och datalagring har under året fått ökat fokus.

PostNord har även operationella risker som relaterar till anläggningstillgångar, infrastruktur och fordon. PostNords målsättning är att koncernens tjänster och leveranser och interna arbete ska präglas av hög kvalitet, effektivitet, säkerhet och kontinuitet. Att säkerställa en fortsatt god kontinuitet och effektivitet i produktionen är en viktig del i omställningsarbetet av verksamheten. Arbetet syftar till att bevara och förbättra kundnöjdhet, minimera skador och förluster på PostNords och kunders tillgångar samt till att säkerställa medarbetares säkerhet och hälsa. PostNords verksamhet kräver transporter och en omfattande struktur i form av terminaler, produktionsanläggningar och andra lokaler. Verksamheten i sig är energikrävande och dess koldioxidutsläpp påverkar miljön. PostNord arbetar kontinuerligt med riskanalyser och kontinuitetsplanering för att säkerställa koncernens förmåga att hantera konsekvenser av eventuella kritiska händelser, avbrott och kvalitetsproblem.

Finansiella risker

Finansiella risker omfattar främst kreditrisker, refinansieringsrisker, investeringsrisker samt risker som relaterar till pensionsåtaganden. PostNord säkrar finansiering av verksamheten dels genom det operativa kassaflödet och dels genom upprätthållande av en effektiv kapitalstruktur inklusive fortsatt nyttjande av extern finansiering. Finansiella risker utöver hanteringen av betalningsberedskap är begränsade. Finansiella risker hanteras utifrån av styrelsen fastslagen finanspolicy

Läs mer om hanteringen av finansiella risker i not 26, om koncernens väsentliga bedömningar och uppskattningar avseende bland annat immateriella tillgångar i not 2 samt om hantering av pensioner i not 21.

Känslighetsanalys

Område	Variabel	Förändring	Resultateffekt, MSEK
Personalrisker	Förändring av personalkostnader.	+/- 1 procentenhet	176
	Förändring av sjukfrånvaro.	+/- 1 procentenhet	102
Volymrisker	Volymförändring av fysiska brev.	+/- 1 procentenhet	110
	Volymförändring av logistikverksamhet.	+/- 1 procentenhet	111
Ränterisk	Förändring av marknadsränta.	+/- 1 procentenhet	1
Valutarisk ¹⁾	Omräkningsexponering.	+/- 1 procentenhet	50
Pensioner	Se not 21 Pensioner sid. 69.		

¹⁾ Exklusive derivat.

Översikt riskområden och riskbegränsande åtgärder

Risikexponering över riskkategorier	Exempel på riskområden	Exempel på riskbegränsande åtgärder
Strategiska risker	Regulatoriska risker.	Omvärldsbevakning, complianceprogram samt dialog med politiker och myndigheter.
	Förändrade marknadsförutsättningar.	Omställningsprogram, effektiviseringsåtgärder, kund- och konkurrentanalys, strategi- och verksamhetsutveckling.
Operationella risker	Risker kring måluppfyllelse av omställningsprogram och kostnadsbesparingar.	Kontinuerlig anpassning och uppföljning.
	Risker kring IT-leveranser, IT-stabilitet och informationssäkerhet.	Avbrottsanalyser, incidentrapportering, krav på leverantörer, säkerhetsanalyser kring datalagring.
	Risker kring anpassning av personal och organisation.	Kontinuitetsplanering inklusive säkerställande av kompetensförsörjning.
	Anläggningsrisk och risker kring infrastruktur.	Översyn av försäkringskydd.
Finansiella risker	Kreditrisk, refinansieringsrisk, investeringsrisk, valutarisk.	Finanspolicyn reglerar den finansiella risikexponeringen. Systematisk kreditvärdering och risklimit.
	Risk för ej tillräcklig betalningsberedskap.	Kostnadsbesparingsprogram, kapitaleffektiviseringsprogram och säkerställande av likviditetsreserver.
	Pensionsrelaterade risker.	Analys och översyn av pensionsåtaganden och pensionsprogram. Diversifiering av pensionstillgångar, derivatlösningar och scenarioplanering.
	Immateriella tillgångar.	Nedskrivningsprövning av betydande immateriella tillgångar görs årligen.

Bolagsstyrning för långsiktigt värdeskapande

En väl fungerande bolagsstyrning är en av förutsättningarna för att skapa långsiktigt värde för ägare och övriga intressenter samtidigt som utförandet av en samhällsomfattande posttjänst på affärsmässiga grunder säkerställs. Bolagsstyrningsrapporten har upprättats i enlighet med aktiebolagslagen och årsredovisningslagen och genom tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning.

Ägarstruktur

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

Styrnings- och organisationsstruktur

De huvudsakliga beslutsorganen i PostNord är årsstämman, styrelsen samt VD och koncernchef biträdd av Group Executive Team.

Ågarna nominerar styrelseordförande och övriga styrelseledamöter, föreslår styrelsearvode samt nominerar stämmans ordförande och extern revisor. Årsstämman är bolagets högsta beslutande organ.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för organisation och förvaltning av bolaget, genom löpande uppföljning och kontroll av verksamheten. Styrelsens ordförande leder styrelsens arbete. Revisionskommittén och ersättningskommittén biträder styrelsen i dess arbete.

PostNords VD och koncernchef ansvarar för och leder den löpande förvaltningen av koncernen efter styrelsens riktlinjer och anvisningar. VD och koncernchef assisteras av Group Executive Team.

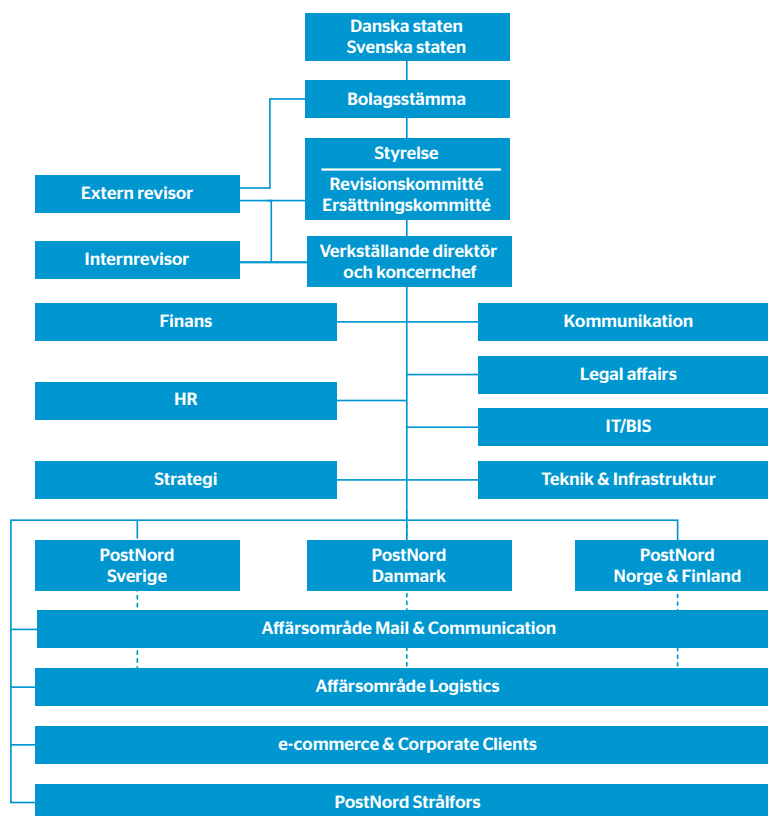
Bolagets externa revisor väljs av årsstämman och granskar årsredovisningen och koncernredovisningen, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt avger revisionsberättelse. PostNords funktion för internrevision utvärderar den interna styrningen och kontrollen i bolaget.

Den operativa strukturen i koncernen skiljer sig från den legala strukturen. Organisering och styrning utgår som huvudprincip från den operativa strukturen, där landsenheterna svarar för att optimera marknads- och försäljningsaktiviteter, produktionsstruktur och organisation på tvärs över samtliga affärsområden. Det andra ledet utgörs av affärsområden. Affärsområdena svarar för marknads- och tjänsteutveckling inom respektive område i hela Norden, på tvärs över landsenheterna. Postala tillstånd är emellertid knutna till legal struktur, vilket medför att det formella ansvaret för uppfyllande av villkoren i licenserna följer den legala strukturen.

Årsstämma

Stämman är enligt aktiebolagslagen bolagets högsta beslutande organ. Det svenska Näringsdepartementet företräder svenska statens aktier och det danska Transportministeriet företräder danska statens aktier

Bolagsstyrning i PostNord 2015



på PostNords årsstämma. Respektive stat nominerar vardera fyra styrelseledamöter i bolaget. Årsstämman utser styrelse och revisor, samt beslutar om disposition av bolagets resultat, beviljar ansvarsfrihet för styrelse och VD samt beslutar i andra ärenden enligt lag eller bolagsordning.

Årsstämma ska hållas senast 30 april enligt svenska statens ägarpolicy. Kallelse till årsstämma sker genom brev till aktieägarna, annonsering i dagspress, genom information i årsredovisningen samt på koncernens hemsida. Riksdagsledamöter, folketingsledamöter och allmänhet bjuds in till att närvara och ställa frågor på årsstämman.

Årsstämma 2015

Årsstämman 2015 hölls den 23 april 2015. Stämman fastställde koncernens och moderbolagets resultat- och balansräkning, samt beslutade om ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören för verksamhetsåret 2014. Stämman beslutade även om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt ersättningar till styrelseledamöter och revisor. Som styrelsens ordförande omvaldes Jens Moberg. Stämman omvalde ledamöterna Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Christian Ellegaard, Sisse Fjelsted Rasmussen, Torben Janholt, Magnus Skåniger och Anitra Steen. Till revisor för tiden intill utgången av nästa årsstämma omvaldes revisionsbolaget KPMG AB med auktoriserade revisorn Helene Willberg som huvudansvarig revisor. Fullständigt protokoll från stämman finns tillgängligt på www.postnord.com.

Årsstämma 2016

PostNords årsstämma 2016 kommer att äga rum den 28 april 2016 på PostNords koncernkontor, Terminalvägen 24, Solna.

Förslag riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Styrelsen föreslår att årsstämman fastställer riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare. Förslaget huvudsakliga förändring jämfört med de riktlinjer som stämman beslutade om 2015 återges i följande stycke:

- Pensionsåldern för anställda i Sverige är 65 år. För ledande befattningshavare som är anställda enligt norsk arbetsrätt tillämpas norska bolagets kollektivavtalade pensionsordning och pensionsåldern är 65 år. För ledande befattningshavare som är anställda i Danmark ingår pension motsvarande 10% i avtalad månadslön. Pensionsålder är i enlighet med dansk lagstiftning.

Riktlinjerna som beslutades av årsstämman 2015 återges i sammandrag i not 5. Styrelsens förslag till årsstämman 2016 publiceras i sin helhet på www.postnord.com.

Interna och externa regelverk

PostNord berörs av ett antal interna och externa regelverk, exempelvis:

Externa regelverk:

- Svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning.
- Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande samt danska statens ägarprinciper (staten som aktionær).
- NASDAQ Stockholms regelverk för emittenter.
- International Financial Reporting Standards, IFRS.
- FN:s Global Compact.

Postala regelverk:

- UPU-konventionen, EU:s postdirektiv och nationella lagar och direktiv i Sverige (exempelvis Postlagen och Postförordningen) och Danmark (exempelvis Bekendtgørelse om postbefordring og postvirksomheder).

Interna regelverk

- Bolagsordning, styrelsens arbetsordning (inklusive VD-instruktion), revisionskommitténs och ersättningskommitténs arbetsordningar.
- Beslutsordning för PostNord AB.
- Code of Conduct och koncernpolicies.
- Verksamhetsstyrning.
- Ramverk för intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen.
- Riktlinjer för bestämmande av anställningsvillkor för ledande befattningshavare.

Ansvarfullt företagande

PostNord ska utöver lagstiftning följa *Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande*. Det innebär bland annat att PostNord ska vara ett föredöme vad gäller ansvarfullt företagande, inklusive att *Svensk Kod för bolagsstyrning*, *OECDs riktlinjer för multinationella företag* (oecd.org), *FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter* (ohchr.org) och *FN:s Global Compact* (unglobalcompact.org) ska följas.

PostNord skrev under Global Compact år 2010. Global Compact är baserat på tio principer som bygger på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna (un.org), ILO:s Deklaration om grundläggande rättigheter och principer i arbetslivet (ilo.org), Rio-deklarationen om miljö och utveckling (unep.org) och FN:s konvention mot korruption (unodc.org). Dessa regelverk återspeglas i PostNords Code of Conduct. PostNord har emitterat obligationer på NASDAQ Stockholm och ska därför även följa dess regelverk för emittenter.



Avvikelse 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.
- Avvikelse från 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.

Styrelse

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

Styrelsen utses av årsstämman och ska enligt årsstämmans beslut bestå av åtta årsstämmovalda ledamöter utan suppleanter. Därutöver ingår i styrelsen tre ledamöter med tre suppleanter som är utsedda av de anställdas organisationer. Svenska staten anger i sin ägarpolicy att målsättningen är att andelen av vardera kön i styrelsen ska vara minst 40%. I PostNords styrelse var fördelningen kvinnor/män 38%/62% under 2015 (ordinarie 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.

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.

Styrelsemöten och frågor 2015

Under 2015 har styrelsen sammanträtt tio gånger, inklusive det konstituerande mötet och två per capsulamöten. VD har presenterat affärsläge och marknadssituation vid varje möte. CFO har presenterat det ekonomiska och finansiella läget och utveckling. Styrelsen har även behandlat koncernens strategi,

förvärv, anställningsfrågor och affärsplan, löpande behandlat rapporter från revisionskommittén och ersättningskommittén samt rapporter avseende intern kontroll och finansverksamhet. Bolagets revisor har redogjort för årets revisionsarbete och dessa frågor har diskuterats.

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 med avseende på den finansiella rapporteringen. Kommitténs arbetsordning fastställs av styrelsen. Revisionskommittén har ingen egen beslutanderätt.

Kommittén bistår även ägarna vid val av revisor. Kommittén ska löpande ta del av revisors rapportering och bedöma om arbetet bedrivs på ett oberoende, objektivt och kostnadseffektivt sätt samt informera styrelsen om sitt arbete. 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 ställning. Kommitténs ordförande ansvarar för att styrelsen fortlöpande informeras om kommitténs arbete.

Under 2015 har kommittén totalt sammanträtt sex gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat:

- Koncernens revisorsrapportering avseende bokslutskommuniké och delårsrapporter samt av bokslutsgranskningar.
- Övervakning av den finansiella rapporteringen, effektiviteten i PostNords interna styrning och kontroll.
- Övervakning av system och processer för riskhantering.
- Utvärdering av externa revisorerna.

Närvaro styrelsen 2015

Styrelseledamot	Styrelsemöten	Revisionskommittén	Ersättningskommittén
Jens Moberg	8/10	-	2/2
Mats Abrahamsson	10/10	-	2/2
Gunnel Duveblad	10/10	6/6	-
Christian Ellegaard	10/10	6/6	-
Sisse Fjelsted Rasmussen	5/10	5/6	-
Torben Janholt	6/10	-	2/2
Magnus Skåninger	10/10	6/6	-
Anitra Steen	8/10	-	2/2
Lars Chemnitz	9/10	-	-
Ann-Christin Fällén	10/10	-	-
Johan Lindholm ¹⁾	8/10	-	-
Alf Mellström ²⁾	2/10	-	-

¹⁾ Invald vid årsstämman i april 2015.

²⁾ Avgick vid årsstämman i april 2015.

Ersättningskommittén

Ersättningskommitténs uppgift är att bereda och till styrelsen lämna förslag i frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen samt principer för bestämmande av styrelsearvoden till externa ledamöter i koncernens dotterbolag. Ersättningskommittén har ingen egen beslutanderätt.

Ersättningskommittén ska bestå av minst tre ledamöter. Styrelsens ordförande ska vara ordförande i kommittén. Kommittén ska sammanträda när förhållandena så påkallar. Kommitténs ordförande ansvarar för att styrelsen fortlöpande informeras om kommitténs arbete.

Under 2015 har kommittén totalt sammanträtt två gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat:

- Ersättningar och villkor för ledande befattningshavare.
- Pensionsvillkor för ledande befattningshavare.
- Ersättningar till ledamöter i Group Executive Team.
- Utvärdering av måluppfyllelse och potential samt successionsplanering för högre chefer.

VD och Group Executive Team

Styrelsen utser och entledigar verkställande direktör. VD utser och biträds av Group Executive 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 Executive 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 Executive Team.

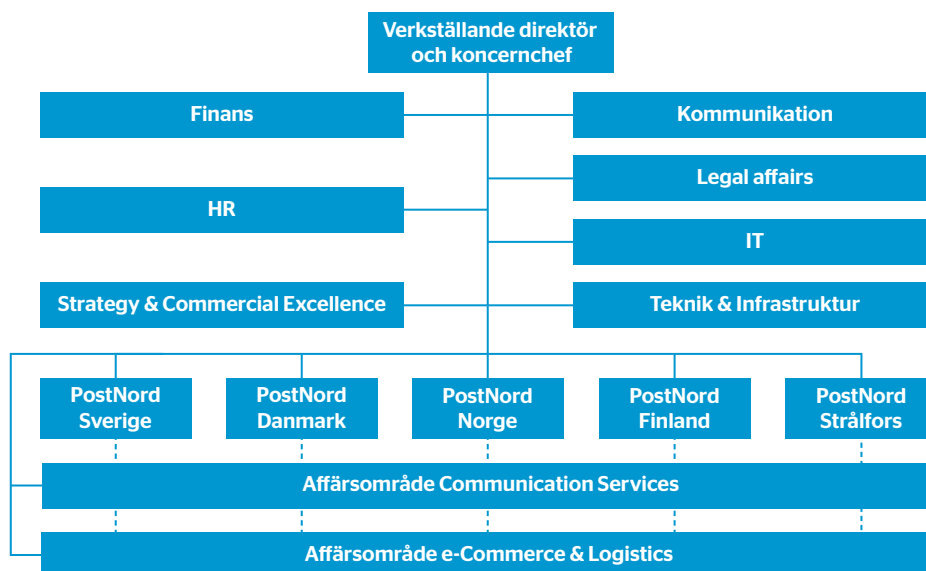
Ersättningar i PostNord

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 "Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar" i koncernens finansiella rapporter. Riktlinjer om ersättning till ledande befattningshavare som beslutades av årsstämman 2015 finns återgivna i sin helhet på www.postnord.com under Bolagsstyrning.

Utvärdering av styrelsens och VD:s 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.

PostNords organisation från och med 2016



Justerad organisation från och med 1 januari 2016:

- Affärsområdet Communication Services bildas baserat på affärsområdet Mail & Communication och Strålfors tjänsteutvecklingsverksamhet. Andreas Falkenmark utsedd till chef Affärsområde Communication Services.
- Affärsområdet e-Commerce & Logistics bildas av affärsområdet Logistics och koncernenheten eCommerce. Peter Kjaer Jensen är fortsatt chef för affärsområdet.
- Koncernfunktionen Strategy & Commercial Excellence etableras med Jan Starrsjö som chef och medlem av Group Executive Team.

Områden som vidare utvärderas är exempelvis om det är rätt frågor som tas upp i styrelsen, utformningen av beslutsunderlag samt hur väl beslut och diskussioner återges i protokollen. 2015 har externa konsulter anlåtits i samband med styrelseutvärderingen. Utvärderingen har skett genom enkäter och intervjuer med styrelsen och del av Group Executive Team. Resultatet av utvärderingen har presenterats av den externa konsulten vid styrelsemötet i december och diskuterats i styrelsen. Vidare har styrelsens ordförande delgivit ägarna resultatet vid ett möte.

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.

Styrelsens arvode

Styrelsens arvode fastställdes av årsstämman 2015. Det beslutade arvodet till de bolagsstämmovalda ledamöterna för tiden intill nästa årsstämma uppgår till 250 000 SEK och till styrelsens ordförande till 600 000 SEK. Arvode för arbete i revisionskommittén uppgår till 50 000 SEK för ledamöter och för ordföranden med 62 500 SEK. Arvode för arbete i ersättningskommittén uppgår till 25 000 SEK för ledamöter och för ordföranden med 37 500 SEK. Styrelse- eller kommittéarvode utgår ej till ledamot anställd i det svenska Regeringskansliet.

Revisorer

KPMG AB, med auktoriserade revisorn Helene Willberg som huvudansvarig revisor, utsågs på årsstämman 2015 till PostNords revisorer. Revisorerna träffar styrelsen vid minst ett tillfälle per år och deltar också vid ett antal möten i revisionskommittén. Under 2015 har styrelsen sammanträtt med revisorn vid ett styrelsemöte. Styrelsens ledamöter har därvid haft möjlighet att ställa frågor till revisorn. Se vidare i not 7 om Arvode och kostnadsersättning till revisorer.

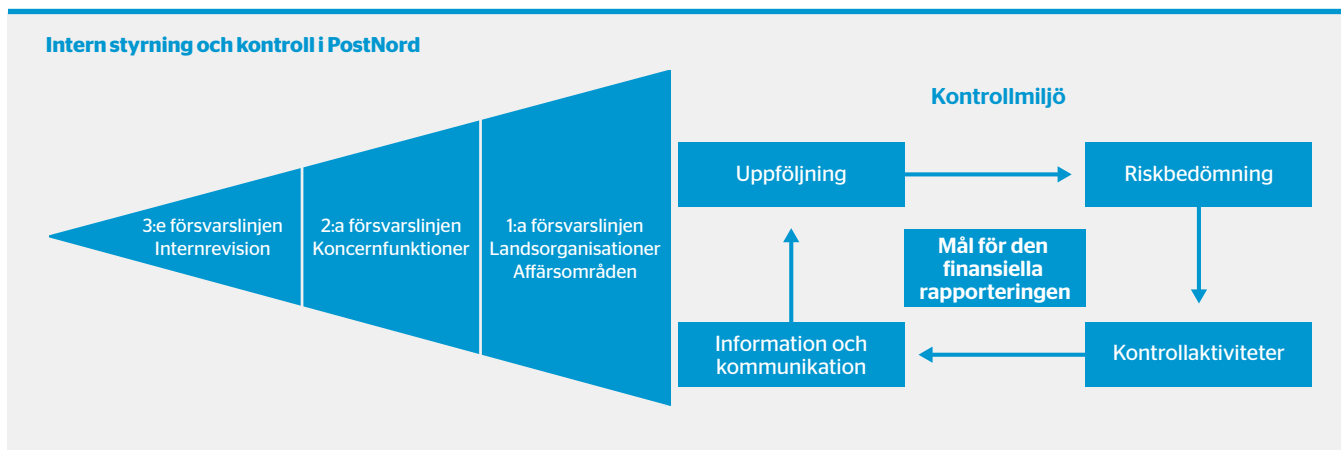
Styrelsens rapport om intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Styrmodell

PostNords verksamhetsstyrning består av sju huvudelement. Den huvudsakliga koncernstyrningen omfattar Formell styrning och Funktionell styrning, som tillsammans med PostNords Strategi och Planer sätter ramar, villkor och riktning för koncernens verksamhet. De övriga tre elementen utgörs av målstyrning, hantering och drivande av koncernprojekt samt verksamhetsledningssystem med tillhörande certifikat för kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Ledningssystemet följs upp och utvärderas exempelvis med stöd av excellencemodellen EFQM (European Foundation of Quality Management) och av externa parter. Group Executive Team ansvarar för att omsätta föreslagna förbättringspotentialer till åtgärder.

Ramverk

PostNords ramverk för intern styrning och kontroll utgår från det ramverk som tagits fram av The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Koncernen arbetar enligt en modell med tre försvarslinjer som illustrerar hur ansvaret för den interna styrningen och kontrollen har organiserats. Den första försvarslinjen tydliggör verksamhetens ansvar för den interna styrningen och kontrollen samt för riskhanteringen. Ledning och chefer i landsstruktur, för affärsområden samt för koncernfunktioner är ansvariga för att identifiera och hantera risker inom sina respektive ansvarsområden. Den andra försvarslinjen utgörs av ett antal styr- och kontrollfunktioner vilka har i uppgift att kravställa och stödja den första försvarslinjen. Detta sker bland annat genom framtagande av styrande dokument och processer liksom stödande dokument samt genom utbildningar. Andra försvarslinjen ska även säkerställa regelefterlevnad och kan också införa egna kontroller och skapa förutsättningar för att upptäcka och hantera eventuella risker och felaktigheter som passerat den första försvarslinjen. I andra försvarslinjen finns exempelvis Enterprise Risk Management (ERM) och Säkerhetsfunktionen. I den tredje försvarslinjen återfinns styrelsens oberoende gransknings- och kontrollfunktion i form av koncernens Internrevision med uppgift att utvärdera PostNords processer för styrning, riskidentifiering och riskkontroll.



Kontrollmiljö

Utöver organisationsmodellen med de tre försvarslinjernas ansvar för den interna styrningen och kontrollen har bland annat organisation, beslutsvägar och befogenheter definierats och kommunicerats inom koncernen. Styrelsen har fastställt PostNords Code of Conduct som förtydligar hur PostNord ska efterleva och implementera vissa för koncernen grundläggande lagkrav samt styrande principer och riktlinjer i verksamheten. Koden klargör vad som kan förväntas av PostNord liksom det beteende som förväntas av koncernens alla medarbetare. Koden är också kopplad till PostNords whistleblowersystem, den särskilda rapporteringsrutinen som kan användas anonymt. Till Code of Conduct knyts vid behov konkretiserande interna styrdokument i form av särskilda policies, instruktioner, riktlinjer och anvisningar. Verksamhetsstyrning för PostNord-koncernen är ett övergripande dokument som beskriver verksamheten och reglerar bland annat den generella interna ansvars- och rollfördelningen. Till dokumentet kopplas dotterbolagsstyrningsdokumentet och beslutsordningen.

Styrelsens arbete och ansvar regleras i styrelsens arbetsordning. 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 diskussioner med PostNords ledning och externa revisorer samt genom en granskning av tillämpade redovisningsprinciper och uppmärksammade redovisningsfrågor. VD och koncernchefens arbetsuppgifter och befogenheter regleras i en av styrelsen fastställd instruktion. Beslutsrätten regleras i beslutsordningen, vilken utgår från den ansvarsfördelning som styrelsen fastställt i sin arbetsordning. I beslutsordningen framgår den beslutsrätt som VD delegerat till de chefer som rapporterar till VD. Cheferna kan vidaredelegera sin beslutsrätt inom sina ansvarsområden. Viktigare dokument firmatecknas av de av styrelsen särskilt utsedda firmatecknarna, två i förening.

Riskbedömning

Under 2015 har PostNords verksamhet styrts enligt den styrmodell som presenteras på sid. 44. Risker avseende finansiell rapportering identifieras och utvärderas tillsammans med andra typer av risker inom ramen för koncernens verksamhetsövergripande riskhanteringsprocess samt genom en årlig självutvärdering och analyser i koncernens olika bolag och enheter. Risker i den finansiella rapporteringen behandlas även av revisionskommittén och styrelsen som regelbundet utvärderar och övervakar hur dessa hanteras. Se även Risker och riskhantering, sid. 38.

Kontrollaktiviteter

Aktiviteterna omfattar bland annat besluts- och attestregler, verifiering, avstämningar, manuella och programmerade kontroller, liksom ansvars- och arbetsfördelning i processer och rutiner. Styrande dokument och processer rörande redovisning och finansiell rapportering uppdateras av koncernens ekonomi- och finansfunktion vid ändringar av lagstiftning, redovisningsregler, rapporteringskrav med mera. I Sverige är ekonomi- och löneadministrativa tjänster outsourcade. Kvaliteten säkerställs genom uppföljning av internkontrollaktiviteter och rapportering av uppfyllnad av avtalade servicenivåer och kvalitetskriterier. Koncernens ekonomi- och finansfunktion ansvarar för koncernredovisning och koncernbokslut samt för koncernens gemensamma affärssystem, SAP. I ansvaret ingår regelbundna analyser av de finansiella resultaten från landsorganisationer, affärsområden och koncernfunktioner. I boksluts- och rapporteringsprocessen finns kontroller vad gäller redovisning, värdering, upplysningskrav samt tillämpning av fastställda redovisningsprinciper.

Information

I svenska statens ägarpolicy anges de riktlinjer för extern rapportering som gäller för företag med statligt ägande. Koncernens redovisningsmanual och kompletterande interna riktlinjer för redovisnings- och bokslutsarbetet uppdateras löpande och kommuniceras bland annat via koncernens intranät. Styrelsen och revisionskommittén erhåller och granskar samtliga kvartalsbokslut och koncernens årsredovisning, 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. Vid varje styrelsemöte behandlas PostNords ekonomiska situation. Styrelsens kommittéer har viktiga roller vad gäller ersättningar, finansiell rapportering samt intern styrning och kontroll. 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 ekonomi- och finansfunktion och avrapporteras till revisionskommittén och styrelsen samt till koncernens landsorganisationer och koncernfunktioner. Under 2015 har delar av de svar som koncernens bolag och enheter lämnat i självutvärderingen varit föremål för verifiering genom begränsad granskning.

Styrelse



Jens Moberg

Född 1962.

HD.

Styrelseordförande sedan april 2013.

Ordförande i ersättningskommittén sedan april 2013.

Tidigare bland annat verksam inom IBM Danmark och därefter inom Microsoft Corporation, senast som Corporate Vice President. Styrelseordförande i Grundfos Holding, LE34, Herlufsholm Skole og Gods och VisioLink. Styrelseledamot Axcel samt Poul Due Jensens Fond.



Gunnel Duveblad

Född 1955.

Systemvetare.

Styrelseledamot sedan augusti 2009.

Ordförande i revisionskommittén sedan 2009.

Tidigare bland annat VD för EDS Norra Europa samt verksam på ledande positioner inom IBM. Styrelseordförande i Team Olivia AB, Global Scanning A/S och Stiftelsen Ruter Dam.

Styrelseledamot i bland annat HiQ International AB och Sweco AB.



Sisse Fjelsted Rasmussen

Född 1967.

Civilekonom och auktoriserad revisor.

Styrelseledamot sedan april 2013.

Medlem i revisionskommittén sedan april 2013.

CFO/koncerndirektör i Scandinavian Tobacco Group. Tidigare nordisk ekonomidirektör i Grey Global Group. Bakgrund som revisor på Deloitte och Arthur Andersen. Styrelseledamot och medlem i revisionskommittén i Inwido AB.



Mats Abrahamsson

Född 1960.

Tekn. dr.

Styrelseledamot sedan augusti 2009.

Medlem i ersättningskommittén sedan 2009.

Professor vid Linköpings universitet.

Styrelseledamot i Dixma Consultant AB.



Christian Ellegaard

Född 1969.

MBA.

Styrelseledamot sedan april 2013.

Medlem i revisionskommittén sedan april 2013.

Medlem av koncernledningen i Berendsen Plc och VD för Facility. Tidigare olika positioner inom Berendsen-koncernen, bland annat VD i Danmark.



Torben Janholt

Född 1946.

Merkonom.

Styrelseledamot sedan augusti 2009.

Medlem i ersättningskommittén sedan 2009.

Tidigare bland annat VD i J Lauritzen A/S.

Styrelseordförande i Otto Suenson A/S.

Styrelseledamot i A/S United Shipping & Trading Company, Bunker Holding A/S, Uni Tankers A/S och Torm A/S.



Magnus Skåniger

Född 1971.
Pol. mag. statsvetenskap och företagsekonomi.
Diplomerad finansanalytiker (CEFA).
Styrelseledamot sedan april 2014.
Medlem i revisionskommittén sedan april 2014.
Departementsråd och enhetschef för
Enheten för statlig bolagsförvaltning vid
Näringsdepartementet, Sverige.
Tidigare bland annat Executive Director EY,
Director PwC och budgetavdelningen
Finansdepartementet.



Anitra Steen

Född 1949.
Fil.kand.
Styrelseledamot sedan april 2013.
Medlem i ersättningskommittén sedan
april 2013.
Tidigare bland annat VD för Systembolaget,
generaldirektör för Riksskatteverket och
statssekreterare på Utbildnings- och
Finansdepartementen i Sverige.
Styrelseordförande i AB Svenska Spel, AFA För-
säkning och Oral Care Holding SWE AB. Styrelse-
ledamot i Stockholms Sjukhem. Ledamot
i Pressens Opinionsnämnd.



Arbetsgagarrepresentanter

Lars Chemnitz

Född 1957.
Facklig företrädare utsedd av SEKO.
Ordförande i danska fackliga organisationen
för postanställda, 3F Post.
Styrelseledamot sedan januari 2010.



Johan Lindholm

Född 1979.
Facklig företrädare utsedd av SEKO.
Styrelseledamot sedan april 2015.
Suppleant sedan april 2012.
Anställd i Posten sedan 1999.



Ann-Christin Fällén

Född 1955.
Facklig företrädare utsedd av ST.
Styrelseledamot sedan maj 2012.
Anställd i Posten sedan 1977.

Arbetsgagarrepresentanter, suppleanter

Peter Madsen

Född 1953.
Facklig företrädare utsedd av SEKO.
I sitt fackliga uppdrag representerar han 3F.
Suppleant sedan januari 2010.
Anställd i Post Danmark sedan 1990.

Ulf Sjödin

Född 1956.
Facklig företrädare utsedd av ST.
Suppleant sedan april 2015.
Anställd inom PostNord sedan 1997.

Sandra Svensk

Född 1977.
Facklig företrädare utsedd av SEKO.
Suppleant sedan april 2015.
Anställd inom PostNord sedan 1995.

Group Executive Team



Håkan Ericsson

Född 1962.
Civilekonom.
Verkställande direktör och koncernchef sedan 1 oktober 2013.
Medlem i Group Executive Team sedan 2013.
Tidigare chef inom Carlson Wagonlit Travels, VD för Loomis Cash Handling, Executive Vice President i SAS, Managing Director för DHL Europas fraktverksamhet samt ledande roller i logistikkoncernerna Danzas, ASG och Fraktarna.



Johanna Allert

Född 1975.
Civilingenjör.
Chef Teknik & infrastruktur sedan 2014.
Medlem i Group Executive Team sedan 2011.
Tidigare chef för Produktionsutveckling inklusive Koncernsupport & Shared Services.



Gunilla Berg

Född 1960.
Civilekonom.
Chief Financial Officer (CFO).
Medlem i Group Executive Team sedan 2014.
Tidigare vice VD och CFO för Teracom-koncernen, SAS-koncernen och KF-koncernen.
Styrelseledamot i Alfa Laval och Vattenfall.



Henning Christensen

Född 1962.
Ingenjör.
Chef PostNord Danmark sedan 2014.
Medlem i Group Executive Team sedan 2012.
Tidigare chef för affärsområde Breve Danmark, chef för Produktion & Transport (PRT) i Breve Danmark A/S, vicedirektör i Brevproduktion & Transport under Post Danmark samt brevcenterdirektör på Københavns Postcenter.



Joss Delissen

Född 1963.
Civilekonom.
Chief Information Officer (CIO) sedan 2009.
Medlem i Group Executive Team sedan 2009.
Tidigare olika befattningar inom Unilever, senast Director Solutions Architecture.



Andreas Falkenmark

Född 1955.
Jur. kand.
Chef Affärsområde Communication Services sedan 2016.
Medlem i Group Executive Team sedan 2009.
Tidigare Chef Affärsområde PostNord Mail & Communication, chef för affärsområde Meddelande Sverige, VD i NK Förvaltnings AB, VD i Duka AB, VD i Coop Sverige AB, VD i Observer Northern Europe.



Annemarie Gardshol

Född 1967.
Civilingenjör.
VD Strålfors sedan 2015.
Medlem i Group Executive Team sedan 2012.
Tidigare chef Koncernstrategi.
Chef e-Commerce & Corporate Clients.
Tidigare ledande befattningar inom Gambro och som managementkonsult vid McKinsey & Company.
Styrelseledamot i Etac AB och SCA AB.



Finn Hansen

Född 1956.
Cand. scient.
HR-direktör sedan 2013.
Medlem i Group Executive Team sedan 2009.
Tidigare chef för affärsområde Breve Danmark.
Tidigare även vicedirektör för Distribution, vicedirektör i Brevproduktion och Transport samt olika ledningsposter i Post Danmark A/S.



Anders Holm

Född 1957.
Marknadsekonom.
Chef PostNord Sverige sedan 2014.
Medlem i Group Executive Team sedan 2014.
Tidigare chef för Posten Logistik AB i Sverige.
Tidigare även sälj-/marknadsdirektör på Posten Logistik AB i Sverige samt olika befattningar inom UPS, senast som nordisk VD.



Peter Kjaer Jensen

Född 1969.

MBA.

Chef Affärsområde e-Commerce & Logistics sedan 2016.

Medlem i Group Executive Team sedan 2014.

Tidigare Chef Affärsområde PostNord Logistics, olika chefsbefattningar inom Maersk Line, Maersk Logistics och inom Damco International A/S. Senast som COO/CTO för Damco International.



Kristina Lilja

Född 1967.

Jur. kand.

Chefsjurist och styrelsens sekreterare.

Medlem i Group Executive Team sedan 2015.

Tidigare bolagsjurist på Husqvarna och positioner som bolags- eller chefsjurist på bland annat Hi3G Access (3), IFS och Cybercom.



Per Mossberg

Född 1953.

Ekonom.

Kommunikationsdirektör sedan 2009.

Medlem Group Executive Team sedan 2009.

Tidigare kommunikationsdirektör i Posten AB, partner i JKL AB, kommunikationsdirektör i Telia AB, Trygg-Hansa SPP AB, Nobel Industrier och AB Bofors samt VD i Näringslivets EU-fakta och i Näringslivets Ekonomifakta. Styrelseordförande i Sveriges Kommunikatörer.



Robin Olsen

Född 1970.

Civilingenjör, Master of Management.

Chef PostNord Norge & Finland sedan 2014.

Medlem i Group Executive Team sedan 2014.

Tidigare chef för PostNord Logistics i Norge, VD i Tollpost Globe AS.



Jan Starrsjö

Född 1960.

Civilekonom.

Chef Strategy & Commercial Excellence och medlem av Group Executive Team sedan 2016.

Tidigare chef Försäljning PostNord Meddelande och andra ledande befattningar inom PostNord.

Tidigare även VD för ett riskkapitalbolag och ett IT servicebolag samt managementkonsult vid McKinsey & Co.

Styrelseledamot i Södersjukhuset AB.

Justerad organisation från och med 1 januari 2016:

- Affärsområdet Communication Services bildas baserat på affärsområdet Mail & Communication och Strålfors tjänstutvecklingsverksamhet. Andreas Falkenmark utsedd till chef Affärsområde Communication Services.
- Affärsområdet e-Commerce & Logistics bildas av affärsområdet Logistics och koncernenheten eCommerce. Peter Kjaer Jensen är fortsatt chef för affärsområdet.
- Koncernfunktionen Strategy & Commercial Excellence etableras med Jan Starrsjö som chef och medlem av Group Executive Team.
- Björn Ekstedt efterträdde Joss Delissen som beslutat sig för att lämna PostNord. Björn Ekstedt tillträdde i koncernen 1 februari 2016 och övertar CIO-ansvaret från 1 mars då han också inträder i PostNords koncernledning, Group Executive Team.

Finansiella rapporter

	KONCERNENS FINANSIELLA RAPPORTER		
51	Resultaträkning	68	Not 19 - Likvida medel
51	Rapport över totalresultat	68	Not 20 - Räntebärande skulder
52	Rapport över finansiell ställning	69	Not 21 - Pensioner
53	Rapport över kassaflöde	72	Not 22 - Övriga avsättningar
54	Rapport över förändringar i eget kapital	73	Not 23 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
	Koncernens noter	73	Not 24 - Ställda säkerheter och eventalförpliktelser
55	Not 1 - Redovisningsprinciper	73	Not 25 - Investeringsåtaganden
60	Not 2 - Väsentliga bedömningar och uppskattningar	74	Not 26 - Finansiell riskhantering och finansiella instrument
60	Not 3 - Intäkternas fördelning	77	Not 27 - Transaktioner med närstående
60	Not 4 - Segmentsrapportering	77	Not 28 - Tilläggsupplysningar till Rapport över kassaflöde
62	Not 5 - Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar	77	Not 29 - Förvärv och avyttringar
64	Not 6 - Övriga kostnader	78	Not 30 - Händelser efter rapportperioden
64	Not 7 - Arvode och kostnadsersättning till revisorer	78	Not 31 - Definitioner
64	Not 8 - Finansnetto		MODERBOLAGETS FINANSIELLA RAPPORTER
64	Not 9 - Skatt	79	Resultaträkning
65	Not 10 - Immateriella anläggningstillgångar	79	Rapport över totalresultat
66	Not 11 - Materiella anläggningstillgångar	79	Balansräkning
67	Not 12 - Leasade maskiner, inventarier och lokalhyror	80	Kassaflödesanalys
67	Not 13 - Andelar i intresseföretag och joint ventures	80	Förändringar i eget kapital
67	Not 14 - Finansiella placeringar		Moderbolagets noter
67	Not 15 - Långfristiga fordringar	81	Not 1 - Redovisningsprinciper
68	Not 16 - Uppskjuten skatt	81	Not 2 - Väsentliga bedömningar och uppskattningar
68	Not 17 - Varulager	81	Not 3 - Anställda och personalkostnader
68	Not 18 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	81	Not 4 - Arvode och kostnadsersättning till revisorer
		81	Not 5 - Ränteintäkter, räntekostnader och liknande resultatposter
		82	Not 6 - Innehav av aktier och andelar i koncernföretag, joint ventures och intresseföretag

Koncernen

Resultaträkning

MSEK	Not	2015	2014
	1, 2, 4		
Nettoomsättning		39 351	39 950
Övriga rörelseintäkter	3	765	648
Rörelsens intäkter		40 116	40 598
Personalkostnader	5	-17 624	-18 212
Transportkostnader		-10 051	-9 832
Övriga kostnader	6, 7, 23	-10 005	-10 356
Avskrivningar och nedskrivningar		-1 872	-1 847
Rörelsens kostnader		-39 552	-40 247
RÖRELSERESULTAT		564	351
Finansiella intäkter	8	21	89
Finansiella kostnader	8	-134	-195
Finansnetto		-113	-106
Resultat före skatt		451	245
Skatt	9	-173	-69
PERIODENS RESULTAT		278	176
Periodens resultat hänförligt till			
Moderbolagets ägare		276	173
Innehav utan bestämmande inflytande		2	3
Resultat per aktie, kr		0,14	0,09

Rapport över totalresultat

MSEK	2015	2014
PERIODENS RESULTAT	278	176
ÖVRIGT TOTALRESULTAT		
Poster som inte kan omföras till periodens resultat		
Omvärderingar av pensionsskuld	1 388	-1 682
Förändring av uppskjuten skatt	-166	370
Summa	1 222	-1 312
Poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat		
Kassafördessäkring efter skatt	4	-12
Omräkningsdifferenser	-342	237
Summa	-338	225
SUMMA ÖVRIGT TOTALRESULTAT	884	-1 087
PERIODENS TOTALRESULTAT	1 162	-911
Periodens totalresultat hänförligt till		
Moderbolagets ägare	1 160	-914
Innehav utan bestämmande inflytande	2	3

Rapport över finansiell ställning

MSEK	Not	31 dec 2015	31 dec 2014
	1,2		
TILLGÅNGAR			
Goodwill	10	3 236	3 372
Övriga immateriella anläggningstillgångar	10	955	1 319
Materiella anläggningstillgångar	11,12	8 664	9 923
Andelar i intresseföretag och joint ventures	13	71	83
Finansiella placeringar	14,26	250	257
Långfristiga fordringar	15	1 945	887
Uppskjutna skattefordringar	16	484	566
Summa anläggningstillgångar		15 605	16 407
Varulager	17	150	177
Skattefordringar		527	367
Kundfordringar	26	4 524	4 620
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	1 251	1 289
Övriga fordringar		563	389
Likvida medel	19,26	1 894	1 843
Tillgångar till försäljning		209	372
Summa omsättningstillgångar		9 118	9 057
SUMMA TILLGÅNGAR		24 723	25 464
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		2 000	2 000
Övrigt tillskjutet kapital		9 954	9 954
Reserver		-2 030	-1 692
Balanserat resultat		-777	-2 275
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		9 147	7 987
Innehav utan bestämmande inflytande		3	4
SUMMA EGET KAPITAL		9 150	7 991
SKULDER			
Långfristiga räntebärande skulder	20,26	3 705	4 577
Övriga långfristiga skulder		40	59
Pensioner	21		1 223
Övriga avsättningar	22	1 712	1 730
Uppskjutna skatteskulder	16	861	650
Summa långfristiga skulder		6 318	8 239
Kortfristiga räntebärande skulder	20,26	134	807
Leverantörsskulder		2 294	2 010
Skatteskulder		47	65
Övriga kortfristiga skulder		1 727	1 742
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	4 404	3 929
Övriga avsättningar	22	649	681
Summa kortfristiga skulder		9 255	9 234
SUMMA SKULDER		15 573	17 473
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		24 723	25 464

För information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 24.

Rapport över kassaflöde

MSEK	Not	2015	2014
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat före skatt		451	245
Justeringar för poster som inte påverkar kassaflödet	28	554	1295
Skatter		-79	-116
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		926	1424
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/minskning (+) varulager		28	48
Ökning (-)/minskning (+) övriga rörelsefordringar		76	138
Ökning (+)/minskning (-) rörelseskulder		629	-947
Övriga förändringar i rörelsekapital		11	7
Förändring i rörelsekapital		744	-754
Kassaflöde från den löpande verksamheten		1670	670
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1027	-1478
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		525	582
Förvärv av övriga immateriella anläggningstillgångar		-82	-212
Avyttring av immateriella anläggningstillgångar			5
Förvärv av dotterföretag, netto likviditetspåverkan	29	-81	-85
Förändring av finansiella anläggningstillgångar		19	-198
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-646	-1386
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amorterade lån		-843	-600
Nyupptagna lån			1350
Utbetald utdelning		-3	-132
Pensionstransaktioner, netto		-85	-85
Ökning (+)/minskning (-) av övriga räntebärande skulder		-36	33
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-967	566
PERIODENS KASSAFLÖDE			
Likvida medel vid periodens början		1843	1981
Omräkningsdifferens i likvida medel		-6	12
Likvida medel vid periodens slut	19	1894	1843

Rapport över förändringar i eget kapital

2014, MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare						Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktie-kapital ¹⁾	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Balanserat resultat			
Ingående eget kapital	2 000	9 954	-1 917		-1 007		4	9 034
Periodens totalresultat								
Periodens resultat					173		3	176
Periodens övrigt totalresultat			237	-12	-1 312			-1 087
Summa periodens totalresultat			237	-12	-1 139		3	-911
Utdelning					-129		-3	-132
Utgående eget kapital	2 000	9 954	-1 680	-12	-2 275		4	7 991

2015, MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare						Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktie-kapital ¹⁾	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Balanserat resultat			
Ingående eget kapital	2 000	9 954	-1 680	-12	-2 275		4	7 991
Periodens totalresultat								
Periodens resultat					276		2	278
Periodens övrigt totalresultat			-342	4	1 222			884
Summa periodens totalresultat			-342	4	1 498		2	1 162
Utdelning							-3	-3
Utgående eget kapital	2 000	9 954	-2 022	-8	-777		3	9 150

¹⁾ Antal aktier 2 000 000 001, varav stamaktier 1 524 905 971 och serie B 475 094 030.

Koncernens noter

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

Innehållsförteckning

1. Inledning
2. Grund för årsredovisningens upprättande
3. Ändrade redovisningsprinciper föranledda av nya eller ändrade IFRS
4. Klassificering
5. Konsolideringsprinciper och rörelseförvärv
6. Intressebolag och joint ventures
7. Utländsk valuta
8. Intäkter
9. Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader
10. Finansiella instrument
11. Materiella anläggningstillgångar
12. Leasade tillgångar
13. Immateriella anläggningstillgångar
14. Varulager
15. Lämnad utdelning
16. Ersättning till anställda
17. Avsättningar
18. Skatter
19. Ställda säkerheter och eventalförpliktelser
20. Transaktioner med närstående
21. Kassaflödesanalys

1. Inledning

Koncernredovisningen omfattar PostNord AB och dess dotterbolag och innehav i joint ventures och intresseföretag. Moderbolaget är ett svenskt publikt aktieföretag 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 Standard Board (IASB) som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2015. Vidare har även RFR 1 Kompletterande redovisning för koncerner från Rådet för Finansiell rapportering tillämpats.

De redovisningsprinciper som redovisas nedan har tillämpats konsekvent för alla perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. Tillgångar och skulder är redovisade till anskaffningsvärdet med undantag för omvärdering av finansiella tillgångar och derivat.

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 föranleds 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.

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 föranledda av nya eller ändrade IFRS

Ändringar av IFRS med tillämpning från och med 1 januari 2015 har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

Ett antal nya eller ändrade IFRS träder ikraft först under kommande räkenskapsår och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av finansiella rapporter.

IFRS 9 Finansiella instrument ersätter IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. Standarden hanterar klassificering, värdering, nedskrivning och redovisning av finansiella instrument. Standarden hanterar även regler för säkringsredovisning. Koncernen har för avsikt att tillämpa den nya standarden senast det räkenskapsår som börjar 1 januari 2018. IFRS 9 förväntas inte ha någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter. IFRS 9 har ännu inte godkänts för tillämpning av EU.

IFRS 15 Intäkter är en ny standard för intäktsredovisning. Standarden innehåller en samlad modell för intäktsredovisning oberoende av bransch och typ av transaktion. Detta ska ske enligt en femstegsmodell som i korthet innebär att ett företag ska redovisa intäkter i takt med att prestationsåtaganden i avtalet fullgörs. Ett företag ska för varje kontrakt med kund identifiera prestationsåtaganden för varje produkt eller tjänst och därefter sätta ett transaktionspris som fördelas på respektive prestationsåtagande. IFRS 15 förväntas inte ha någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter. Koncernen ska tillämpa den nya standarden senast det räkenskapsår som börjar 1 januari 2018. IFRS 15 har ännu inte godkänts för tillämpning av EU.

IFRS 16 Leasing Ny standard avseende redovisning av leasing. För leasetagare försvinner klassificeringen enligt IAS 17 i operationell och finansiell lease och ersätts med en modell där tillgångar och skulder för leasingavtal ska redovisas. I resultaträkningen ska avskrivningar redovisas separat från räntekostnader hänförliga till leasingskulden. Det bedöms inte bli några stora förändringar för leasegivare utan reglerna i IAS 17 behålls i princip med undantag för tillkommande upplysningskrav. IFRS 16 ska tillämpas från och med 1 januari 2019. Tidigare tillämpning är tillåten under förutsättning att även IFRS 15 tillämpas från samma tidpunkt. EU har ännu inte meddelat någon tidpunkt avseende godkännande av den nya standarden.

4. Klassificering

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

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.

5. 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 förvärvar 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 förvärvet 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.

För förvärv av dotterföretag där andra ägare utan bestämmande inflytande förekommer (minoritet), redovisar koncernen

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31

Not 1, forts.

nettotillgångarna hänförliga till ägare utan bestämmande inflytande till verkligt värde av alla nettotillgångar inklusive goodwill.

Villkorad köpeskillning fastställs till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Eventuell justering som görs fram till likviditetstidpunkten av den relaterade skulden för den villkorade köpeskillningen redovisas i resultatet.

När förvärv av dotterföretag innebär förvärv av nettotillgångar som inte utgör rörelse (tillgångsförvärv) fördelas anskaffningsvärdet på de enskilda identifierbara tillgångarna och skulderna baserat på deras verkliga värden vid förvärvstidpunkten.

6. Intresseföretag och joint ventures

I koncernredovisningen redovisas innehav i både intresseföretag och joint ventures 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.

7. 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, benämnd omräkningsreserv.

8. Intäkter

Intäkter redovisas i resultaträkningen när intäkten kan beräknas på ett tillförlitligt sätt och när väsentliga risker och förmåner av varorna överförts till köparen. Intäkter från tjänster redovisas i resultaträkningen i proportion till färdigställande på balansdagen. Intäkterna värderas till verkligt värde exklusive mervärdskatt såväl som pris- och volymrabatter.

Intäkterna inom Mail & Communication består av tjänster inom affärs- och marknadskommunikation, tidningsdistribution och postservice för privatpersoner. Intäkterna från brev- och meddelandeverksamheterna redovisas då fysisk försändelse mottagits för fysisk transport.

Intäkterna inom 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 logistikverksamheten redovisas då fysisk försändelse mottagits för fysisk transport.

Intäkterna inom Strålfors består av kommunikationstjänster för företag genom digital affärs- och marknadskommunikation, print och kuvertering. Intäkter avseende tjänst med elektronisk del, så kallad hybridtjänst, redovisas då den, efter konvertering till fysiskt format, på motsvarande sätt har mottagits för fysisk transport i form av försändelse.

Alla intäkter från tjänsteuppdrag redovisas i resultaträkningen enligt principen om färdigställandegrad på balansdagen.

9. Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader

Rörelsens kostnader

Rörelsens övriga kostnader redovisas i den period då varan eller tjänsten levererats, alternativt utnyttjats (avseende till exempel hyreskostnader).

Kostnader för operationella leasingavtal

Kostnader för operationella leasingavtal redovisas i resultaträkningen linjärt över leasingperioden. Förmåner erhållna i samband med tecknandet av ett avtal redovisas som en del av den totala leasingkostnaden i resultaträkningen och redovisas linjärt över leasingavtalets löptid. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

Kostnader för finansiella leasar

Minimileaseavgifterna fördelas mellan räntekostnad och amortering på den utestående skulden. Räntekostnaden fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel och 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 pensionsskulder och avkastning på förvaltnings-tillgångar för pensioner, 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 räntebindningstiden blir lika med det redovisade värdet av fordran eller skulden. Räntekomponenten i finansiella leasingbetalningar är redovisad i resultaträkningen genom tillämpning av effektivräntemetoden. 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.

10. Finansiella instrument

Finansiella instrument som redovisas i rapporten över finansiell ställning inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier, lånefordringar samt derivat. Bland skulder återfinns leverantörsskulder, utgivna skuld- och eget kapitalinstrument, låneskulder samt derivat.

Redovisning i och borttagande från rapporten över finansiell ställning

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i rapporten över finansiell ställning när bolaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. En fordran tas upp när bolaget presterat och en avtalsenlig skyldighet föreligger för motparten att betala, även om faktura ännu inte har skickats. Kundfordringar tas upp i rapporten över finansiell ställning när faktura har skickats. En finansiell tillgång tas bort från rapporten över finansiell ställning när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem.

Skulder tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits. 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. Fordran eller skuld redovisas mellan affärsdagen och likviddagen brutto i posten övriga skulder eller övriga fordringar.

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.

Not 1, forts.

Klassificering och värdering

Finansiella instrument klassificeras i kategorier vid första redovisningen utifrån i vilket syfte instrumentet förvärvades. Klassificeringen avgör hur det finansiella instrumentet värderas efter första redovisningstillfället.

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader för alla finansiella instrument förutom de som tillhör kategorin finansiella tillgångar som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen, vilka redovisas exklusive transaktionskostnader.

Om löptiden eller den förväntade innehavstiden för placeringen är längre än ett år utgör de finansiella anläggningstillgångar och om de är kortare än ett år men längre än tre månader utgör de kortfristiga placeringar. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än ett år medan kortfristiga har en löptid kortare än ett år.

Metoder för bestämning av verkligt värde

I not Finansiell riskhantering och finansiella instrument framgår vilka finansiella instrument som värderas till verkligt värde samt vilken nivå i värderingshierarkin som innehav för handel som använts för att ta fram det verkliga värdet härrör ifrån. Vid varje rapporttillfälle utvärderar företaget om det finns objektiva indikationer på att en finansiell tillgång eller grupp av finansiella tillgångar är i behov av nedskrivning. Kriterier för att avgöra om det finns ett nedskrivningsbehov utgörs huvudsakligen av motpartens officiellt kommunicerade oförmåga att fullgöra sin förpliktelse eller av erfarenhet uppvisad betalningsförmåga på de finansiella marknaderna.

Kategorierna är följande:

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet

Denna kategori består av två undergrupper: finansiella tillgångar som innehas för handel och andra finansiella tillgångar som företaget initialt valt att placera i denna kategori. En finansiell tillgång klassificeras som innehav för handel om den förvärs i syfte att säljas på kort sikt. Derivat klassificeras som innehav för handel utom då de används för säkringsredovisning.

Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i finansnettot i resultaträkningen. Räntebärande värdepapper där avsikten inte är att hålla till förfall klassificeras som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen eller finansiella tillgångar som kan säljas.

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat med fasta betalningar eller med betalningar som går att fastställa, och som inte är noterade på en aktiv marknad.

Tillgångar i denna kategori värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Långfristiga fordringar, kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar tillhör kategorin Lånefordringar och kundfordringar.

Osäker fordran

Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. Nedskrivning av kundfordringar görs om de kan anses som osäkra, det vill säga är äldre än 90 dagar efter förfall eller tillhör en kund med historiska betalningssvårigheter. Kundfordringar som tillhör kunder med erkänt god betalningsförmåga och god betalningshistorik anses inte som osäkra även om de är äldre än 90 dagar och förväntas betala adekvat räntekompensation. Kundfordrans förväntade löptid är kort, varför värdet redovisas till nominellt belopp utan diskontering. Nedskrivningar av kundfordringar redovisas i rörelsens kostnader.

Investeringar som innehas till förfall

Investeringar som innehas till förfall är finansiella tillgångar som har betalningsströmmar som är fasta eller som kan fastställas på förhand, och med en fast löptid som företaget har en uttrycklig avsikt och förmåga att inneha till förfall. Tillgångar i denna kategori värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Räntebärande värdepapper som anskaffats med avsikt att innehas till förfall tillhör kategorin finansiella tillgångar som hålls till förfall och värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Finansiella tillgångar som kan säljas

I kategorin finansiella tillgångar som kan säljas ingår finansiella tillgångar som inte klassificerats i någon annan kategori eller finansiella tillgångar som företaget initialt valt att klassificera i denna kategori. Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändring mot övrigt totalresultat med undantag för värdeförändringar som beror på nedskrivningar.

Vid den tidpunkt placeringarna bokas bort från rapporten över finansiell ställningomförs tidigare redovisad ackumulerad vinst eller förlust i eget kapital till resultaträkningen.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet

Denna kategori består av två undergrupper: finansiella skulder som innehas för handel och andra finansiella skulder som företaget initialt valt att placera i denna kategori, se beskrivning för "finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet". Till den första kategorin hör derivat med negativt verkligt värde, med undantag för derivat som används för säkringsredovisning. Värdeförändringar redovisas i resultaträkningen.

Andra finansiella skulder

Till finansiella skulder hör lån och leverantörsskulder. Dessa skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades när skulden upptogs. Det innebär att över- och undervärden liksom direkta emissionskostnader periodiseras över skuldens löptid.

Leverantörsskulder har kort förväntad löptid och värderas utan diskontering till nominellt belopp.

Derivat och säkringsredovisning

Derivatinstrument utgörs i koncernen av valutaterminer och ränteswappar som utnyttjas för att täcka risker för förändringar i valutakurser och marknadsräntor. Värdeförändringar på derivatinstrument redovisas i resultaträkningen eller i övrigt totalresultat baserat på syftet med innehavet.

Kassaflödessäkringar

För säkring av tillgång eller skuld mot valutakursrisk används valutaterminer. Värdeförändringarna 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 ränteswappar där företaget erhåller rörlig ränta och betalar fast ränta. Ränteswaparna värderas till verkligt värde. Räntekuponpengdelen 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.

11. Materiella anläggningstillgångar**Ägda tillgångar**

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

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31

Not 1, forts.

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	3-8 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	50 år
Yttre ytskikt	30-40 år
Inre ytskikt	10 år
Elinstallationer	40 år
Ventilation/ kyla	15-20 år
Avlopp/ vatten	40 år

Använda avskrivningstider, restvärden och nyttjandeperioder omprövas vid varje års slut.

Nedskrivningar

De redovisade värdena för koncernens materiella anläggnings-tillgångar 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.

12. Leasade tillgångar

PostNord har ingått finansiella och operationella leasingavtal avseende maskiner, inventarier och lokaler.

Leasingavtal som innebär att risker och förmåner som är förknippade med ägandet i allt väsentligt överförs till koncernen klassificeras som finansiella leasingavtal. Tillgångar som hyrs enligt finansiella leasingavtal redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen. När den leasade tillgången redovisas för första gången värderas den till det lägsta av verkligt värde eller nuvärdet av minimileasingavgifterna vid ingången av avtalet. Förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter redovisas som lång- och kortfristiga skulder. De leasade tillgångarna skrivs av över respektive tillgångs nyttjandeperiod medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av skulderna.

Alla andra leasingavtal klassificeras som operationella leasingavtal. Avgifter som ska betalas under operationella leasingavtal belastar resultatet linjärt över perioden för respektive leasingavtal.

13. 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 fördelar som kan hänföras till tillgången kommer att tillfalla företaget
- Tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas på tillförlitligt sätt

Goodwill

Goodwill representerar skillnaden mellan anskaffningsvärdet för rörelseförvärvet och det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar, övertagna skulder samt eventuell-förpliktelser.

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 och andra immateriella tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod 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 tillgångens återvinningsvärde.

För goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, och immateriella tillgångar som ännu ej är färdiga för användning, beräknas återvinningsvärdet årligen. 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.

Not 1, forts.

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.

14. Varulager

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

15. Lämnad utdelning

Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman fastställt utdelningen.

16. 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.

I perioder med stora semesteruttag kommer därvid personalkostnader regelmässigt att vara lägre än den genomsnittliga periodkostnaden.

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 och några mindre planer i Norge och i Frankrike. 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, inkomstbasbeloppförändringar, 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 behandlas som omvärderingseffekter och redovisas i övrigt totalresultat. 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.

Om den pensionskostnad och pensionsavsättning som fastställs för svenska planer avviker från framräknade belopp enligt IFRS jämfört med vad som redovisas enligt RedR 1, redovisas även för mellanskillnaden särskild löneskatt i enlighet med UFR. Beträffande pensioner och liknande förmåner vilka finansieras genom avgiftsbestämda planer redovisas kostnader vilka motsvarar PostNords årliga avgifter för planerna.

Ersättningar vid uppsägning

En avsättning redovisas i samband med uppsägningar av personal när företaget är förpliktigt att avsluta en anställning, utan realistisk möjlighet att dra tillbaka erbjudande om ersättning. När ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång redovisas en avsättning då erbjudandet har accepterats av åtminstone de berörda ombud och antalet anställda som kommer att acceptera erbjudandet kan beräknas med tillförlitlighet. I de fall PostNord säger upp personal upprättas en detaljerad plan som minst innehåller arbetsplats, befattningar och beräknat antal berörda personer samt typ ersättningar och belopp för varje personalkategori eller befattning och tiden för planens genomförande.

17. 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 offentlig 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 kostnaderna att uppfylla förpliktelserna enligt kontraktet.

18. 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 juridisk person redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital. Uppskjutna skattefordringar i avdragsgilla temporära skillnader och underskottsdrag 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.

19. Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

En eventalförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräfts endast av en eller flera osäkra framtida händelser.

Eventalförpliktelser redovisas 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.

Ställda säkerheter redovisas för lämnade garantier och pantsatta tillgångar.

20. 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.

21. Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalys upprättas enligt indirekt metod och fördelas på löpande verksamhet, investeringsverksamhet och finansieringsverksamhet. Förvärv och försäljning av dotterbolag inkluderar, 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.

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31

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:

Frimärksskuld, 411 (433) MSEK

Frimärksskulden i PostNord beräknas för sålda men ej använda frimärken. I beräkningen av frimärksskulden görs antaganden som påverkar skuldens storlek. Antaganden baseras på hur många frimärken som sålts men inte använts i Sverige respektive Danmark. För att säkerställa att antagandena är rimliga görs undersökningar i både Danmark och Sverige.

Immateriella tillgångar, 4 191 (4 691) MSEK

Antaganden görs om framtida förhållanden för att beräkna framtida kassaflöden som bestämmer återvinningsvärdet på goodwill, varumärken och kundrelationer.

Pensionsåtaganden, 1 867 tillgång (388 skuld) MSEK

I den aktuariella beräkningen av PostNords pensionsåtaganden görs ett antal bedömningar för att fastställa rimliga åtaganden. De mest väsentliga är åtaganden om diskonteringsränta, framtida avkastning på förvaltningstillgångar, löneutveckling och inflation. Förändringar av åtaganden på grund av ändrade omvärldsfaktorer påverkar PostNords rörelseresultat, finansnetto och övrigt totalresultat, samt på balansräkningen redovisad finansiell fordran och pensionssskuld. Förändrade åtaganden påverkar även den prognostiserade kostnaden för det kommande året.

Avsättningar övergångsbestämmelser, 712 (785) MSEK

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. En förändring av nyttjandegraden med 5 procentenheter leder till en effekt på rörelseresultatet med +/-4 MSEK.

Uppskjutna skattefordringar, 484 (566) MSEK

Skattefordringar avseende underskottsavdrag har värderats utifrån affärsplaner och bedömningar av framtida beskattningsbara vinster som kan utnyttja underskottsavdrag. Bedömningar har gjorts av ej avdragsgilla kostnader och ej skattepliktiga intäkter enligt med idag gällande skatteregler. Vidare har hänsyn tagits till framtida resultat under överskådlig framtid för att värdera redovisad skattefordran med idag gällande skattesatser.

NOT 3 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

Nettoomsättning

Nettoomsättningen utgörs i huvudsak av tillhandahållande av tjänster.

Övriga rörelseintäkter

MSEK	2015	2014
Hyresintäkter	18	20
Försäkringsersättningar	2	12
Provisionsintäkter	9	11
Reavinster, byggnader	521	384
Reavinster, maskiner och inventarier	13	11
Reavinster, rörelsefordringar/skulder		2
Valutakursvinster	105	59
Övrigt	97	149
Summa	765	648

NOT 4 SEGMENTSRAPPORTERING

Koncernens indelning i segment utgår från hur koncernen styrs och rapporteras till koncernledningen. För interna transaktioner mellan segmenten gäller marknadsmässig prissättning. Det finns ingen frihet att köpa externt om tjänsten finns tillgänglig internt. I operativ struktur, men ej i legal struktur, görs kostnadsfördelning från koncerngemensamma funktioner till självkostnadspris. Från och med 2015 tillämpas finansiell rapportering av segmenten per landsorganisation. Jämförelseperioder är omräknade.

Marknader indelas i följande segment PostNord Sverige, PostNord Danmark (inkl. Tyskland), PostNord Norge, PostNord Finland, PostNord Strålfors samt Övrigt. Segmenten marknadsför och säljer affärsområdenas helhetserbjudanden inom Norden.

PostNord Sverige är verksam inom brev-, logistikverksamhet och e-handel på den svenska marknaden och är ansvarig för PostNords samlade Fulfilmentverksamhet.

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 marknaderna.

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

I **Övrigt** ingår affärsverksamheter utanför segmenten, koncerngemensamma funktioner inklusive moderbolaget, koncernjusteringar samt jämförelsestörande poster. Koncernjusteringarna avser koncernens IFRS-justeringar avseende pensioner enligt IAS 19 Ersättningar till anställda samt finansiell leasing enligt IAS 17 Leasingavtal. Från Övrigt görs en kostnadsfördelning till segmenten för service och tjänster för koncerngemensamma funktioner. I Övrigt intäktsförs kostnadsfördelningen under Övriga rörelseintäkter, internt och i Länderna kostnadsförs den under Övriga kostnader. I Övrigt redovisas även jämförelsestörande poster från och med 2015, jämförelseperioden är omräknad.

I Elimineringar ingår eliminering av interna transaktioner.

Not 4, forts.

2015 Jan-dec, MSEK	PostNord Sverige	PostNord Danmark	PostNord Norge	PostNord Finland	PostNord Strålfors	Övrigt	Elimine- ringar	Koncernen
Nettoomsättning, externt	22 008	9 509	3 707	553	2 251	1 323		39 351
Nettoomsättning, internt	1 072	478	405	234	84	4	-2 277	
Summa nettoomsättning	23 080	9 987	4 112	787	2 335	1 327	-2 277	39 351
Övriga rörelseintäkter, externt	151	25	7	1	14	567		765
Övriga rörelseintäkter, internt	281	24	0	0	27	3 414	-3 746	
Summa rörelsens intäkter	23 513	10 035	4 119	788	2 377	5 308	-6 022	40 116
Personalkostnader	-9 720	-5 524	-951	-101	-625	-711	8	-17 624
Transportkostnader	-5 086	-1 383	-2 704	-475	-458	-258	313	-10 051
Övriga kostnader	-7 170	-3 112	-347	-206	-1 095	-3 776	5 701	-10 005
Av- och nedskrivningar	-690	-387	-142	-7	-114	-534		-1 872
Summa rörelsens kostnader	-22 666	-10 406	-4 144	-789	-2 291	-5 279	6 022	-39 552
RÖRELSERESULTAT	847	-371	-25	-1	86	28		564
Finansnetto								-113
Resultat före skatt								451
Skatt								-173
Periodens resultat								278

2014 Jan-dec, MSEK	PostNord Sverige	PostNord Danmark	PostNord Norge	PostNord Finland	PostNord Strålfors	Övrigt	Elimine- ringar	Koncernen
Nettoomsättning, externt	22 269	9 684	3 937	456	2 305	1 299		39 950
Nettoomsättning, internt	885	481	375	210	75	4	-2 030	
Summa nettoomsättning	23 154	10 165	4 312	666	2 380	1 303	-2 030	39 950
Övriga rörelseintäkter, externt	142	57	8	1	1	439		648
Övriga rörelseintäkter, internt	294	58	0	0	3	3 148	-3 503	
Summa rörelsens intäkter	23 590	10 280	4 320	667	2 384	4 890	-5 533	40 598
Personalkostnader	-9 918	-5 748	-987	-89	-685	-830	45	-18 212
Transportkostnader	-4 900	-1 325	-2 819	-389	-389	-300	290	-9 832
Övriga kostnader	-7 231	-2 950	-418	-186	-1 170	-3 599	5 198	-10 356
Av- och nedskrivningar	-672	-407	-131	-8	-125	-504		-1 847
Summa rörelsens kostnader	-22 721	-10 430	-4 355	-672	-2 369	-5 233	5 533	-40 247
RÖRELSERESULTAT	869	-150	-35	-5	15	-343		351
Finansnetto								-106
Resultat före skatt								245
Skatt								-69
Periodens resultat								176

Jämförelsetalen har omräknats med anledning av ändrad organisation.

Indelning i geografiska områden baserat på företagets hemvist, MSEK	2015			2014		
	Intäkter	Tillgångar	Investeringar	Intäkter	Tillgångar	Investeringar
Sverige	23 457	12 500	708	23 634	13 118	1 245
Danmark	9 665	5 935	189	9 907	8 147	231
Norge	4 211	5 081	179	4 490	3 297	187
Finland	830	415	22	662	262	6
Övriga länder	1 953	792	11	1 905	639	21
Summa	40 116	24 723	1 109	40 598	25 464	1 690

NOT 5 ANSTÄLLDA, PERSONALKOSTNADER OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARES ERSÄTTNINGAR

Medelantal anställda per land	2015				2014			
	Kvinnor	Män	Summa	Andel män	Kvinnor	Män	Summa	Andel män
Sverige	7 272	14 190	21 462	66%	7 749	15 041	22 790	66%
Danmark	3 703	7 661	11 364	67%	4 453	7 583	12 036	63%
Norge	251	1 262	1 513	83%	283	1 371	1 654	83%
Finland	88	178	266	67%	84	148	232	64%
Övriga länder	268	383	651	59%	264	431	695	62%
Summa	11 582	23 674	35 256	67%	12 833	24 574	37 407	66%

Personalkostnader, MSEK	2015	2014
Löner och andra ersättningar	13 621	14 104
Lagstadgade sociala avgifter	2 577	2 567
Pensionskostnader ¹⁾	1 351	1 421
Övriga personalkostnader	75	120
Summa	17 624	18 212

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 5 (5) MSEK nuvarande och tidigare verkställande och vice verkställande direktörer. Utestående förpliktelser för dessa uppgår till 158 (158) MSEK.

Specifikation av löner och andra ersättningar per land, MSEK	2015				2014			
	VD ¹⁾	Varav bonus ²⁾	Övriga anställda	Summa	VD ¹⁾	Varav bonus ²⁾	Övriga anställda	Summa
Sverige	20	1	7 348	7 368	19	0	7 629	7 648
Danmark	9		5 098	5 107	9		5 208	5 217
Finland	5		840	845	2		100	102
Norge	4		109	113	4		950	954
Övriga länder	3		184	187	2		181	183
Summa	41	1	13 579	13 620	36	0	14 068	14 104

¹⁾ Med VD avses nuvarande och fd verkställande och vice verkställande direktörer.

²⁾ I förvärv av dotterföretag fanns uppgörelser om bonus till VD under förutsättning att mål om att EBIT uppnåts eller överträffats, vilket förekommit i två dotterföretag. Dessa var tidsbegränsade till och med årsbokslutet 2014 och sista utbetalningen var under 2015.

Specifikation av löner och andra ersättningar till koncernledningen, MSEK	2015				2014			
	Lön	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa	Lön	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa
Håkan Ericsson, VD	9,1	2,7	0,1	11,9	9,1	2,7	0,1	11,9
K.B. Pedersen, vice VD (tillförordnad VD 16 maj 2013 - t o m sep 2013)					4,7			4,7
Summa VD och vice VD	9,1	2,7	0,1	11,9	13,8	2,7	0,1	16,6
Johanna Allert	2,2	0,6	0,1	2,9	2,1	0,6	0,1	2,8
Gunilla Berg (från 29 september 2014)	4,3	1,3	0,0	5,6	1,1	0,3	0,0	1,4
Henning Christensen	3,6		0,1	3,7	3,4		0,1	3,5
Joss Delissen	3,1	0,9	0,0	4,0	3,0	0,9	0,0	3,9
Andreas Falkenmark	4,0	1,2	0,1	5,3	4,5	1,3	0,1	5,9
Annemarie Gardshol	3,5	1,1	0,0	4,6	3,4	1,1	0,1	4,6
Finn Hansen	3,8			3,8	3,7			3,7
Anders Holm (från april 2014)	3,3	0,9	0,1	4,3	2,2	0,6	0,0	2,8
Mats Johansson (från jan t o m 31 mars 2014)					0,5	0,1	0,0	0,6
Peter Kjaer Jensen (från april 2014)	2,9	0,9	0,1	3,9	2,1	0,6	0,0	2,7
Lena Larsson (från 12 maj t o m 28 sept 2014)					0,7	0,2	0,0	0,9
Kristina Lilja (från jan 2015)	2,0	0,6	0,0	2,6				
Per Mossberg	3,1	0,9	0,1	4,1	3,0	0,9	0,1	4,0
Robin Olsen (från april 2014)	3,6	0,2	0,2	4,0	2,9	0,6	0,0	3,5
Henrik Rättzén (t o m 11 maj 2014)					5,6	1,2	0,0	6,8
Per Samuelson (t o m okt 2014)					3,2	0,9	0,0	4,1
Summa övriga i koncernledningen	39,4	8,6	0,8	48,8	41,4	9,3	0,5	51,2
Summa koncernledningen	48,5	11,3	0,9	60,7	55,2	12,0	0,6	67,8

Not 5, forts.

Ledande befattningshavares förmåner

För samtliga ledande befattningshavare i Sverige tillämpas pensionsavgift motsvarande högst 30 % av månadslönen. Pensionsålder enligt dessa avtal är 65 respektive 62 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 övriga anställda och pensionsåldern är 65 år.

Pensionsavgift för VD är fastställd till 30% av månadslönen och uppsägningstiden är 6 månader både från VD och arbetsgivarens sida.

Övriga i koncernledningen har en uppsägningstid om 6-12 månader från arbetsgivarens sida och 6 månader vid egen uppsägning. Om uppsägning sker på arbetsgivarens initiativ utges en avgångsersättning motsvarande värdet av månadslön under högst 12 månader. När nytt anställningsavtal tecknas ingår numera inte värdet av bilförmån i underlaget för beräkning av avgångsvederlag. Äldre anställningsavtal finns fortfarande kvar, där värdet av bilförmån ingår i beräkningsunderlaget för avgångsvederlag.

För ledande befattningshavare gäller att från uppsägning-lön och avgångsersättning avräknas inkomst som erhållits från ny anställning eller egen verksamhet.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i sammandrag (beslutade vid årsstämma den 28 april 2015)

Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska vara väl avvägd, konkurrenskraftig, takbestämd, rimlig och ändamålsenlig samt bidra till god etik och företagskultur. Ersätt-

ningen 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. Pensionsålder är för närvarande 62 år eller 65 år. Vid framtida rekrytering ska den vara 65 år. För ledande befattningshavare som är anställda i Danmark och i Norge tillämpas fullt ut premiebaserade pensioner och pensionsåldern ska vara i enlighet med respektive lands riktlinjer och praxis.

Vid nyteckning av anställningsavtal ska uppsägningstiden vid uppsägning av anställningen från arbetsgivarens sida inte överstiga sex månader. Tidigare tecknade anställningsavtal med uppsägningstid 12 månader från arbetsgivarens sida får fortsätta att gälla. Vid uppsägning av anställningsavtalet från den ledande befattningshavarens sida ska uppsägningstiden vara sex månader. Vid uppsägning från arbetsgivarens sida kan avgångsvederlag utgå med högst motsvarande 12 månadslöner. Vid ny anställning eller inkomst från annan förvärvsverksamhet ska lön under uppsägningstid respektive avgångsvederlag reduceras med belopp motsvarande ny inkomst.

Rörlig lön ska inte ges till de ledande befattningshavarna. Med beaktande av övriga principer i Regeringens riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande är det möjligt att ge rörlig lön till övriga anställda.

Könsfördelning bland ledande befattningshavare, %	31 dec 2015		31 dec 2014	
	Andel kvinnor	Andel män	Andel kvinnor	Andel män
Koncernstyrelse	38	62	38	62
Koncernledning	31	69	27	73
Styrelseledamöter och verkställande direktörer i dotterföretag	39	61	34	66

Ersättningar till styrelsen för koncernen tillika PostNord AB, TSEK ¹⁾	Revisionskommitté	Ersättningskommitté	2015	2014
Jens Moberg		Ordförande	638	638
Gunnel Duveblad	Ordförande		313	313
Sisse Fjelsted Rasmussen	Ledamot		300	300
Christian Ellegaard	Ledamot		300	300
Jonas Iversen t o m februari 2014	Ledamot			
Magnus Skåniger fr o m april 2014	Ledamot			
Anitra Steen		Ledamot	275	275
Mats Abrahamsson		Ledamot	275	275
Torben Janholt		Ledamot	275	275
Summa			2 376	2 376

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

Ersättning beslutad på årsstämma 2015-04-28, TSEK	Styrelse	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
Ordförande	600	63	38
Ledamot	250	50	25

NOT 6 ÖVRIGA KOSTNADER

MSEK	2015	2014
Lokalkostnader	2 104	2 143
Avsättningar ¹⁾	671	1 013
Terminalavgifter	1 198	1 249
Kostnad varor och material	889	919
Inköpta IT-resurser	1 499	1 605
Aktiverat arbete för egen räkning, IT	-58	-199
Övrigt	3 702	3 626
Summa	10 005	10 356
Specifikation av avsättningar och återföringar avseende omstruktureringsåtgärder		
PostNord Sverige	96	222
PostNord Danmark	419	506
PostNord Norge	9	37
PostNord Strålfors	17	73
Övrigt	130	175
Summa	671	1 013

¹⁾ Se vidare not 22 Avsättningar.

NOT 7 ARVODE OCH KOSTNADSERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	2015	2014
KPMG		
Revisionsuppdrag	12	10
Övrig revisionsverksamhet	2	2
Skatterådgivning	1	2
Övriga tjänster	1	1
Summa	16	15

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	2015	2014
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter	11	23
Ränteintäkter avseende pensioner		52
Övriga finansiella intäkter	9	14
Summa	21	89
Finansiella kostnader		
Räntekostnader	-83	-107
Räntekostnader avseende pensioner	-25	-64
Räntekostnader avseende finansiell leasing	-0	-0
Övriga finansiella kostnader	-11	-15
Netto valutakursförändringar	-14	-9
Summa	-134	-195
Finansnetto	-113	-106

Se även not 26 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, För räntekostnader avseende pensioner, se vidare not 21 Pensioner.

NOT 9 SKATT

MSEK	2015	2014
Aktuell skatt	-55	-61
Uppskjuten skatt		
Förändring uppskjuten skatt i materiella anläggningstillgångar	224	-25
Övriga temporära skillnader i balansposter	-336	179
Förändring uppskjuten skatt på underskottsavdrag	-6	-162
Summa	-118	-8
Summa skatt	-173	-69

Avstämning av effektiv skattesats	2015		2014	
	%	MSEK	%	MSEK
Resultat före skatt	22%	451	22%	245
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget		-99		-54
Ej avdragsgilla kostnader		-35 ¹⁾		-11
Ej skattepliktiga intäkter		3		4
Effekt av ej aktiverade underskott uppkomna under året		-20		-16
Skatt hänförlig till tidigare år				1
Effekt av förändrade skattesatser		-8		2
Effekt av andra skattesatser i utländska bolag		-5		-2
Övrigt		-9		8
Summa		-173		-69

¹⁾ Varav -22 MSEK är hänförliga till nedskrivningar av goodwill och intressebolagsandelar.

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

NOT 10 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Goodwill		Övriga immateriella anläggningstillgångar					
	Goodwill		Licenser och liknande tillgångar		Aktiverade utvecklingsarbeten		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Anskaffningsvärde, ingående	3 380	3 303	2 432	2 150	2 064	2 036	4 496	4 186
Förvärv av dotterbolag	58		15	8			15	8
Övriga investeringar			27	34	55	178	82	212
Avyttringar/utrangeringar			-156	-27	-12		-168	-27
Omklassificeringar			-477	249	477	-209		40 ¹⁾
Omräkningsdifferenser	-138	77	-63	18	-31	59	-94	77
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	3 300	3 380	1 778	2 432	2 553	2 064	4 331	4 496
Avskrivningar, ingående			-1 440	-1 195	-1 047	-855	-2 487	-2 050
Årets avskrivningar			-221	-247	-156	-146	-377	-393
Förvärv av dotterbolag			-2				-2	
Avyttringar/utrangeringar			155	18	22		177	18
Omklassificeringar			250		-250	1		1 ¹⁾
Omräkningsdifferenser			46	-16	32	-47	78	-63
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut			-1 212	-1 440	-1 399	-1 047	-2 611	-2 487
Nedskrivningar, ingående	-8	-8	-86	-10	-604	-521	-690	-531
Årets nedskrivningar	-58		-9	-76	-73	-74	-82	-150
Omklassificeringar			76		-76			
Omräkningsdifferenser	2				7	-9	7	-9
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	-64	-8	-19	-86	-746	-604	-765	-690
Utgående balans	3 236	3 372	547	906	408	413	955	1 319

¹⁾ Omklassificering från varulager.

Övriga immateriella anläggningstillgångar

Internt genererade immateriella tillgångar redovisas som "Aktiverade utvecklingsarbeten" och avsåg främst systemstöd. Aktiverade utvecklingsarbeten per 31 december 2015 uppgick till ett redovisat värde om 408 (413) MSEK.

Övriga immateriella anläggningstillgångar avsåg främst licenser och liknande tillgångar.

Licenser och liknande tillgångar uppgick per den 31 december 2015 till ett redovisat värde om 547 (906) MSEK.

En stramare styrning har medfört att investeringarna har kommit ner på en lägre nivå. Inga generella förändringar av avskrivningstider har skett under 2015. För tillämpade avskrivningstider se Not 1 Redovisningsprinciper. Anskaffningar av immateriella anläggningstillgångar som tillkommit genom förvärv av dotterbolag, se vidare not 29 Förvärv och avyttringar.

Övriga immateriella anläggningstillgångar har nedskrivningsprövats, vilket medfört nedskrivningar i segment övrigt om 82 (150) MSEK hänförliga till främst aktiverade utvecklingsarbeten avseende systemstöd.

Goodwill

Goodwill redovisas som en immateriell anläggningstillgång med obestämbart nyttjandeperiod till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerad nedskrivning. Goodwill per den 31 december 2015 uppgick till ett redovisat värde om 3 236 (3 372) MSEK. Goodwill hänförlig till rörelseförvärv, se not 29 Förvärv och avyttringar.

Goodwill är inte föremål för avskrivningar utan testas årligen för nedskrivningsbehov. Goodwill i koncernen har, i avsikt att kunna pröva nedskrivningsbehov, allokaterats till kassagenererande enheter enligt PostNords affärsmässiga 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, dock högst per segment. Fördelningen mellan kassagenererande enheter visas i nedanstående tabell.

Kassagenererande enhet	Goodwill 31 dec, MSEK		Tillväxttakt efter prognosperioden, (%)		Diskonteringsränta före skatt, (%)	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
PostNord Norge	861	921	2,6	3	12,1	12,4
PostNord Sverige	1 054	832	1	3-4	12,8	12,8
PostNord Danmark	739	854	1	1	12,3	12,6
Strålfors Norden ¹⁾	430	710	2	3	11,9	12,3
PostNord Finland	143	46	3	3	14,5	14,5
Övriga kassagenererande enheter	9	9	-1-2,5	-1-2,5	11,9-12,6	12,3-12,7
Summa goodwill	3 236	3 372				

¹⁾ 2014 ingick även länder utanför Norden i den kassagenererande enheten.

Not 10, forts.

Återvinningsvärdet av de kassagenererande enheterna har beräknats utifrån nyttjandevärde baserat på ledningens affärsplan (3 år), framtaget med användande av diskonterade kassaflöden. Ledningens bedömningar avspeglar historiska erfarenheter, analyser av omvärldsutvecklingen och annan tillgänglig extern information.

De mest väsentliga antaganden vid fastställande av nyttjandevärdet omfattar bedömd volymtillväxt och rörelsekapitalbehov. Alla antaganden görs per kassagenererande enhet. Vid fastställandet av diskonteringsränta tas bland annat hänsyn till typ av verksamhet, var verksamheten är belägen samt risk- och storlekspåslag.

I samband med den utvärdering av eventuell avyttring av Strålfors som genomfördes under 2015 har en översyn av koncernens fullfillmentverksamhet (tredjepartslogistik) gjorts. Översynen resulterade i att koncernens fullfillmentverksamhet såldes från segment Strålfors med verksamhet i Sverige, Norge och Polen till segment PostNord Sverige. Goodwill omallokerades, motsvarande flyttad verksamhets andel av återvinningsvärdet, från Strålfors till Sverige. PostNord beslutade att behålla Strålfors inom koncernen.

I samband med 2014 års omstrukturering av koncernens segment allokerades ingen goodwill avseende DPD verk-

samheten till Finland. Detta har rättats under 2015 och en omallokering av goodwill utifrån återvinningsvärdet har skett från PostNord Danmark till PostNord Finland motsvarande Finlands andel av DPD-affären.

Vid nedskrivningsprövning av goodwill i fjärde kvartalet 2015 framkom nedskrivningsbehov i den nya kassagenererande enheten Strålfors utanför Norden med 58 MSEK. Goodwillen skrevs ner till noll.

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

Känsligheten i beräkningarna som gjordes av kassagenererande enheten PostNord Norge tyder på att goodwillvärdet inte skulle kunna upprätthållas om diskonteringsräntan ökade med 1,5 procent eller om den långsiktiga tillväxttakten sänktes med 1 procent. Återvinningsvärdet överstiger redovisat värde med 17 procent. Känsligheten i beräkningarna som gjordes av kassagenererande enheten PostNord Finland tyder på att goodwillvärdet inte skulle kunna upprätthållas om diskonteringsräntan ökade med 1 procent eller om den långsiktiga tillväxttakten sänktes med 0,5 procent. Återvinningsvärdet överstiger redovisat värde med 11 procent.

NOT 11 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Byggnader och mark		Maskiner och inventarier		Pågående nyanläggningar och förskott		Summa	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Anskaffningsvärde, ingående	7 272	5 780	15 922	15 182	448	1 390	23 642	22 352
Förvärv av dotterbolag	39	401	5		17		62	401
Övriga anskaffningar	45	306	604	773	378	399	1 027	1 478
Avyttringar/utrangeringar	-33	-190	-790	-554		-217	-823	-961
Omklassificeringar	-1 208 ¹⁾	756 ¹⁾	335	179	-294	-1 133	-1 167	-198
Omräkningsdifferenser	-265	219	-307	342	-13	9	-585	570
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	5 850	7 272	15 769	15 922	536	448	22 155	23 642
Avskrivningar, ingående	-2 075	-1 943	-11 597	-10 941	-	-1	-13 672	-12 885
Årets avskrivningar	-143	-116	-1 172	-1 188			-1 315	-1 304
Förvärv av dotterbolag			-5				-5	
Avyttringar/utrangeringar	22	59	744	784			766	843
Omklassificeringar	465 ¹⁾	17 ¹⁾	8	14		1	473	32
Omräkningsdifferenser	94	-92	227	-266			321	-358
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	-1 637	-2 075	-11 795	-11 597	-	-	-13 432	-13 672
Nedskrivningar, ingående	-6	-10	-41	-46	-	-	-47	-56
Årets nedskrivningar	-10		-2				-12	
Omklassificering		4		6				10
Omräkningsdifferenser				-1				-1
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	-16	-6	-43	-41	-	-	-59	-47
Utgående balans	4 197	5 191	3 931	4 284	536	448	8 664	9 923

¹⁾ Omklassificering till Tillgångar till försäljning uppgår till 639 (50) MSEK.

**NOT 12 LEASADE MASKINER, INVENTARIER
OCH LOKALHYROR****Operationella leasingavtal**

Koncernen har under året erlagt leasingavgifter med 1 308 (1 514) MSEK. På balansdagen återstod leasingavgifter med då gällande kurs- och ränteläge för koncernen till 4 907 (5 302) MSEK. Minimileasingavgifterna för den operationella leasingen förfaller till betalning med följande fördelning:

MSEK	Maskiner och inventarier		Lokaler	
	2015	2014	2015	2014
Inom ett år	74	62	1 173	1 254
Mellan ett och fem år	92	74	2 449	2 612
Senare än fem år			1 119	1 300
Summa	166	136	4 741	5 166

Finansiella leasingavtal

Leasingavgifter för de ingångna finansiella leasingavtalen förfaller till betalning med följande fördelning:

MSEK	Minimileasingavgifter		Ränta		Nuvärde	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Inom ett år	9	12	1	1	8	11
Mellan ett och fem år	11	18	1	2	10	16
Summa	20	30	2	3	18	27

Finansiella leasingtillgångar

Finansiella leasingtillgångar som redovisas som materiella anläggningstillgångar består av:

MSEK	2015	2014
Anskaffningsvärden		
Maskiner och inventarier	91	127
Utgående balans	91	127
Akkumulerade avskrivningar		
Maskiner och inventarier	-76	-81
Utgående balans	-76	-81
Bokfört värde	15	46

Leasingavgifterna för finansiell leasing uppgick till 10 (30) MSEK.

Under not 26 Finansiell riskhantering och finansiella instrument framgår förfallotiden på de långfristiga skulderna hänförliga till finansiell leasing.

Se även not 24 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser.

**NOT 13 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG
OCH JOINT VENTURES****Andelar i intresseföretag**

Post Danmark A/S äger vid verksamhetsårets slut kapitalandelar i intresseföretaget e-Boks A/S till ett värde av 68 (83) MSEK. Bolaget e-Boks A/S har sitt säte i Ballerup, Danmark och ägs till 50%.

Strålfors AB äger vid verksamhetsårets slut 30% av kapitalandelarna i intresseföretaget DM-byrå Friends Tactics Sweden AB, som är en Stockholmsbaserad byrå specialiserad inom direkt- och relationsmarknadsföring. Bokfört värde uppgår vid året slut till 3 (3) MSEK.

Andelar i joint ventures

Strålfors Svenska AB äger 50% i bolaget Tand 2:103 Fastighets AB i Östersund, Sverige. Koncernmässigt andelsvärde i PostNord uppgår vid årets slut till 0 (0) MSEK.

NOT 14 FINANSIELLA PLACERINGAR

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Kapitalförsäkring	152	143
Övriga långfristiga placeringar	98	114
Utgående balans	250	257

NOT 15 LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Fonderade förmånsbestämda sjukpensionsplaner värderade enligt IAS 19	867	841
Förmånsbestämda planer värderade enligt IAS 19	1 000	
Löneskatt sjukpensionsplaner		-5
Depositioner lokalhyror	41	50
Övrigt	37	1
Summa	1 945	887

NOT 16 UPPSKJUTEN SKATT

MSEK	2015				2014			
	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv/ avyttring av verksamhet, redovisat i övrigt totalresultat	Utgående balans	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv/ avyttring av verksamhet, redovisat i övrigt totalresultat	Utgående balans
Uppskjuten skattefordran								
Övriga avsättningar	441	-65		376	325	116		441
Underskottsavdrag	212	-6		206	377	-162	-3	212
Finansiell leasing	1	-1			3	-2		1
Omsättningstillgångar		2		2				
Kvittning mot skulder	-88		-11	-99	-168		80	-88
Summa	566	-70	-11	484	537	-48	77	566
<i>varav utland</i>	<i>194</i>			<i>234</i>	<i>168</i>			<i>194</i>
Uppskjuten skatteskuld								
Immateriella anläggningstillgångar	-21	5		-16	-156	58	77	-21
Materiella anläggningstillgångar	-498	224		-274	-433	-25	-40	-498
Omsättningstillgångar	-14	14			-70	56		-14
Avsättningar till pensioner	-205	-291	-173	-669	-526	-49	370	-205
Kvittning mot fordringar	88		11	99	168		-80	88
Summa	-650	-48	-162	-861	-1017	40	327	-650
<i>varav utland</i>	<i>-229</i>			<i>-76</i>	<i>-213</i>			<i>-229</i>

Fordringar och skulder i Sverige har netto redovisats med 300 (247) MSEK, medan övriga fordringar och skulder har redovisats med sina bruttobelopp. Fordringar i utlandet har redovisats med 234 (194) MSEK och skulder med 76 (229) MSEK.

En redovisad fordring avseende uppskjuten skatt som belöper på underskottsavdrag uppgår till 108 (112) MSEK och avser huvudsakligen 102 (107) MSEK Frankrike.

NOT 17 VARULAGER

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Handelsvaror m.m.	67	98
Råvaror	83	79
Utgående balans	150	177

Merparten av de råvaror och handelsvaror som ligger i varulagret finns inom Strålfors.

Nedskrivning av lager har gjorts med 1 (1) MSEK.

NOT 19 LIKVIDA MEDEL

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Kassa och bank	1894	1502
Kortfristiga placeringar, jämförbara med likvida medel		341
Utgående balans	1894	1843

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.

NOT 18 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Upplupna portoavgifter	95	98
Upplupna provisionsintäkter	2	2
Förutbetalda hyror	275	225
Förutbetalda försäkringspremier	25	26
Förutbetalda löner	133	161
Terminalavgifter	461	472
Derivat	1	12
Övriga poster	259	293
Utgående balans	1251	1289

NOT 20 RÄNTEBÄRANDE SKULDER

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Långfristiga räntebärande skulder		
Skulder till kreditinstitut	3 520	4 399
Finansiell leasing	19	28
Övriga långfristiga skulder	166	150
Utgående balans	3 705	4 577
Kortfristiga räntebärande skulder		
Skulder till kreditinstitut	100	557
Certifikat		200
Utnyttjad checkräkningskredit	23	39
Finansiell leasing	11	11
Utgående balans	134	807

Se även not 26 Finansiell riskhantering och finansiella instrument.

NOT 21 PENSIONER

I not 1 Redovisningsprinciper återfinns 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 27 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. PostNords Försäkringsförening lyder under lagen om understödsföreningar (1972:262) och är under Finansinspektionens tillsyn. Detta innebär bl.a. att PostNords Försäkringsförening måste ha en kapitalbas som överstiger erforderlig solvensmarginal. Norges pensionsplaner regleras enligt Foretakspensjonsloven och i Frankrike regleras pensionsplanen enligt kollektivavtal inom den grafiska industrin. Koncernens pensionsåtagande är till 99,98% hänförligt till intjänade pensionsförmåner i de svenska bolagen. Resterande del härrör till koncernens franska och norska verksamhet.

Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser, MSEK	2015	2014
Pensionsförpliktelse IB	20 916	18 083
Omföring till förvaltningstillgång	-8	
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år ¹⁾	307	296
Räntekostnad ²⁾	526	692
Avtalspensioneringar	65	125
Utbetalningar av förmåner	-1 071	-1 114
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) - ändring i finansiella antaganden ³⁾	-1 115	2 498
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) - ändring i demografiska antaganden ³⁾	0	0
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) - erfarenhetsbaserade ³⁾	223	333
Valutakursdifferenser på utländska planer	0	3
Pensionsförpliktelse UB	19 843	20 916
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde IB	19 649	17 571
Omföring från förpliktelse	8	
Ränteintäkt	501	672
Tillskjutna medel från arbetsgivaren	85	854
Gottgörelse		-881
Utbetalningar av förmåner	-76	-70
Faktisk avkastning över (plus) och under (minus) ränteintäkt	240	1 503
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde UB	20 407	19 649
Förändringar i nettotillgång eller nettoskuld		
Nuvärdet av förmånsbaserade förpliktelser	19 843	20 916
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-20 407	-19 649
Netto (tillgång -, skuld +) vid årets slut exklusive särskild löneskatt⁴⁾	-564	1 267
Arbetskadador	39	42
Särskild löneskatt	-417	97
Netto (tillgång -, skuld +) i rapport över finansiell ställning inklusive arbetskadador och effekt av särskild löneskatt	-942	1 406

¹⁾ Kostnader för intjänande består av 278 (271) avseende fonderade planer och resterande ofonderade planer.

²⁾ Av räntekostnaden är 465 (597) MSEK hänförligt till fonderade planer resterade till ofonderade planer.

³⁾ Av aktuariella vinster och förluster är -765 (2 042) MSEK hänförligt till fonderade planer resterade till ofonderade planer.

⁴⁾ Fördelat på fonderade pensioner -1 912 (-352) MSEK, ofonderade oantastbara pensioner 1 503 (1 670) MSEK samt ofonderade antastbara pensioner 712 (785) MSEK, se Övriga avsättningar och långfristiga fordringar -867 (-836) MSEK.

Koncernen förväntar sig att göra utbetalningar under 2016 avseende förmånsbestämda planer uppgående till 1 000 MSEK. Pensionsförpliktelsens viktade duration uppgår till 14 (14) år.

När förvaltningstillgångarnas värde överstiger nuvärdet av pensionsberäkningen leder det till en tillgång för koncernen (se långfristiga fordringar). Koncernen bedömer att värdet på tillgången överstiger nuvärdet av framtida återbetalningar från planen och minskade framtida inbetalningar till planen.

Avsättning för antastbara pensioner

PostNord ansvar 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 2015 till 2 495 (2 682) MSEK. Erfarenhet visar att 25% i genomsnitt utnyttjar övergångsbestämmelserna och avsättningen bestäms till denna andel av det totala åtagandet. Hänsyn tas till särskild löneskatt och skuldfört belopp uppgår

till 775 (976) MSEK inklusive särskild löneskatt. Åtagandet ingår i saldot för Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner.

Avsättning för sistahandsansvaret

PostNord ansvarar för ett åtagande som är ett så kallat sistahandsansvar, vilket PostNord Group AB övertog i samband med dess bolagisering. Tidigare har detta åtagande redovisats som en ansvarsförbindelse. I samband med övergången till IAS 19 gjordes en avsättning för detta åtagande. Baserat på tillgänglig information har åtagandet per den 31 december 2015 beräknats till 97 (114) MSEK. Till detta tillkommer en reservering för 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 per den 31 december 2015 till 44 (34) MSEK. För dessa pensionsförpliktelser har PostNord kvar ett värdesäkrings- och bruttosamordningsansvar.

Not 21, forts.

Kostnader och intäkter för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner

	2015	2014
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	307	298
Kostnader avseende tjänstgöring under föregående år		-2
Räntekostnad (plus) och ränteintäkt (minus) ¹⁾	25	20
Avtalspensioneringar	65	58
Förmånsbestämda pensionsplaner	396	374
Avgiftsbestämda pensionsplaner	951	1054
Övriga pensionskostnader	28	13
Redovisas i finansnetto	-25	-20
Summa pensionskostnader	1351	1421

¹⁾ Räntekostnader och ränteintäkter redovisas i finansnetto.

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 i något av dessa grundläggande antaganden kan ge betydande påverkan på beräknade pensionsförpliktelser, finansieringsbehov och årliga pensionskostnader.

Aktuariella antaganden, %	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2013
Diskonteringsränta	3,00	2,60	4,00
Framtida årliga löneökningar	2,40	2,40	2,60
Förändring i inkomstbasbelopp	3,00	3,00	3,00
Inflation	1,50	1,50	2,00
Personalomsättning	4,50	4,50	4,50
Livslängdsåtagande	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31

Kostnaderna under 2015 är baserade på de aktuariella antaganden som fastställdes vid ingången av året. Vid utgången av 2015 har PostNord fastställt antaganden som tillämpas vid beräkningen av utfallet per den 31 december 2015. Dessa aktuariella antaganden används även i prognosen för kostnader 2016. Hän-syn har härvid tagits till att samtliga antaganden som tillämpas i värderingen, långsiktigt, 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 taket i pensionsgrundande lön i det allmänna pensionssystemet. Koncernen har valt att göra ett antagande om inflation på 1,5%. Detta är en spegling av finansmarknadsaktörernas syn på inflation i prissättningen av räntepapper, det vill säga implicit inflation. En nivå på 1,5% antas återspegla framtida inflationsförväntningar och är mer ömsesidigt förenlig med referensräntan från bostadsobligationsmarknaden. Personalomsättningen är den sammansatta förväntningen på framtida affärsutveckling, reallöneökningar och nödvändig produktivitetstveckling för bibehållen 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). Ny dödlighetsundersökning har gjorts i och med DUS14. PostNord är inte ett tjänsteföretag i den bemärkelsen utan demografin stämmer väl överens med FFFS 2007:31. Därav görs ingen förändring i livslängdsantagande utan PostNord fortsätter att använda FFFS 2007:31.

Alecta

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

Förvaltningstillgångar

Totala förvaltningstillgångar uppgick till 20 407 (19 649) MSEK. Den största delen av koncernens förvaltningstillgångar finns i Postens Pensionsstiftelse 18 623 (18 018) MSEK. Övriga förvaltningstillgångar utgörs av tillgångar i PostNords Försäkringsförening 1 729 (1 590) MSEK, pensionsförsäkring hos Skandia 55 (42) MSEK och förvaltningstillgångar relaterade till norska pensionsplaner. Verklig avkastning på förvaltningstillgångarna uppgick till 741 (2 175) MSEK, varav ränteintäkter om 501 (672) MSEK.

Pensionsstiftelsens verksamhet regleras av en placeringspolicy, som fastställts av stiftelsens styrelse. Det kapital som PostNord överför till pensionsstiftelsen ska ge en rimlig avkastning. För att uppnå detta krävs ett visst risktagande. För att inte risken ska bli alltför stor, sprider stiftelsen placeringarna på olika typer av tillgångar.

Stiftelsens allokeringsstrategi utgår från ALM-studie (Asset Liability Management). Prognosen över pensionsskulden ställs mot tillgångarnas förväntade avkastning, risk samt historiska korrelationer för att fastställa lämplig tillgångsfördelning och risknivå.

Not 21, forts.

Tillgångsallokeringen och Stiftelsens förvaltning ska tillgodose att det långsiktiga avkastningsmålet uppnås, till en motiverad och rimlig risknivå. Den realiserade avkastningen 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 tillgångslag baserad på historisk riskjusterad avkastning och korrelationer liksom förväntad riskjusterad avkastning. Genom diversifiering reduceras risken i tillgångarna. Allokeringen till olika tillgångslag fastställs med intervall för flexibilitet.

37 procent av stiftelsens tillgångar handlas på en aktiv marknad. Tillgångsfördelningen för Postens Pensionsstiftelse per den 31 december uppgår till räntebärande och High Yield 2 500 (2 978) MSEK, likviditet inklusive terminer 2 114 (651) MSEK, onoterade tillgångar 9 658 (8 300) MSEK och aktier 4 401 (6 089) MSEK.

Stiftelsens övergripande mål är att förvalta kapitalet med hänsyn till gjorda pensionsåtaganden i koncernen 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.

Känslighetsanalys

Vid utgången av 2015 har PostNord fonderade pensionsförpliktelser på 17 164 (18 461) MSEK och förvaltningstillgångar på 20 407 (19 649) MSEK. Utöver fonderade förpliktelser är pensionssskuld avsatt i balansen med fördelning oantastbara pensionsförpliktelser på 1 503 (1 670) MSEK och antastbara pensionsförpliktelser på 712 (785) MSEK. Koncernens pensionsförpliktelser värderas med de ovan redovisade aktuariella antaganden som bas och förvaltningstillgångarna värderas till verkligt värde. Avseende de så kallade övergångsbestämmelserna (ÖB-rätt) görs en avsättning på 25% av totalt åtagande enligt övergångsbestämmelserna eftersom det är den erfarenhetsmässigt bedömda nyttjandegraden. Hänsyn tas även till särskild löneskatt. Förändring av åtagandet enligt övergångsbestämmelserna i och med ändrad nyttjandegrad intäcks- eller kostnadsförs. Se tabell för resultat effekt av ändrad nyttjandegrad av övergångsbestämmelserna.

	Förändring %-enhet om inget annat anges	Resultateffekt		Effekt på balansposter och övrigt totalresultat		
		Prognostiserad kostnad (service cost)	Finansnetto	Effekt på pensionssskuld	Effekt på mark- nadsvärdet på tillgångarna	Effekt efter skatt på övrigt totalresultat
Känslighetsanalys, MSEK						
Aktuariella antaganden						
Förändring av diskonteringsränta samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	+0,1 / -0,1	5 / -5	9 / -8	-257 / 262		-200 / 205
Förändring av faktisk avkastning på förvaltningstillgångar	+0,1 / -0,1	0 / 0	1 / -1		20 / -20	16 / -16
Förändring av lön	+0,5 / -0,5	-13 / 14	-9 / 9	299 / -290		234 / -226
Förändring av inkomstbasbelopp	+0,5 / -0,5	4 / -4	3 / -3	-89 / 96		-69 / 75
Förändring av inflation	+0,5 / -0,5	-17 / 17	-34 / 32	1 154 / -1 064		900 / -830
Livslängd, år	+1 / -1 år	-8 / 8	-20 / 20	690 / -654		539 / -510
Nyttjandegrad av ÖB-rätt						
Förändring av nyttjandegrad av ÖB-rätt	+5,0 / -5,0	-4 / 4	-3 / 4	123 / -123		96 / -96

NOT 22 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

2015 Jan-dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	lanspråktaget	Omräknings- effekt	Utgående balans
Omstruktureringsåtgärder						
Avsättning för avveckling av personal och övrig avveckling	1 247	905	-234	-573	-35	1 310
Antastbara pensionsförpliktelser						
Särskild löneskatt	191	10		-42	14	173
Antastbara pensionsförpliktelser enl. IAS 19	785	40		-172	59	712
Övrigt						
Arbetskadorna	42	1		-4		39
Pensionsreglering gentemot danska staten ³⁾	-1	11	-10			0
Avsättning jubileumsgåva	147	11	-7	-14	-10	127
Summa	2 411	978	-251	-805	28	2 361
<i>varav kortfristig</i>	<i>681</i>					<i>649</i>
<i>varav långfristig</i>	<i>1 730</i>					<i>1 712</i>

Förväntade betalningar, MSEK	1 år	2 år	3 år	>3 år
Avsättning avseende omstruktureringsåtgärder	634	217	307	152
Avsättning avseende antastbara pensioner enl. IAS 19 ^{1), 2)}	259	87	74	313
Övriga avsättningar ²⁾	20	17	15	124
Summa	913	321	396	589

¹⁾ Förväntade betalningar för antastbara pensioner (exkl särskild löneskatt) är beräknade enligt IAS 19.

²⁾ Förväntade utbetalningar är något högre än respektive avsättning. Oraken är att avsättningen är beräknat nuvärde av de förväntade betalningarna.

³⁾ Pensionsreglering gentemot danska staten är vid bokslutstillfället ett nettotillgodohavande.

2014 Jan-dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	lanspråktaget	Omräknings- effekt	Utgående balans
Omstruktureringsåtgärder						
Avsättning för avveckling av personal och övrig avveckling	788	1 146	-93	-636	42	1 247
Antastbara pensionsförpliktelser						
Särskild löneskatt	181	12	-27		25	191
Antastbara pensionsförpliktelser enl. IAS 19	747	50	-115		103	785
Övrigt						
Arbetskadorna	42	3		-3		42
Pensionsreglering gentemot danska staten	43		-13	-11	-20	-1
Avsättning jubileumsgåva	140	5		-16	18	147
Summa	1 941	1 216	-248	-666	168	2 411
<i>varav kortfristig</i>	<i>555</i>					<i>681</i>
<i>varav långfristig</i>	<i>1 386</i>					<i>1 730</i>

Not 22, forts.

Avsättningar avseende omstruktureringsåtgärder

Avsättningar för omstruktureringar omfattar de utgifter som uppstått som en följd av koncernens effektiviseringsprogram för administrationen och supportfunktioner. Arbetet initierades kvartal 4 och bedöms vara klart under 2017. I PostNord Danmark har avsättning även skett avseende ändrade anställningsvillkor samt beslut om produktionseffektiviseringar. 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 2014 fattades beslut om kostnadsbesparingar inom administration- och supportfunktioner. Under 2015 har återföring delvis skett avseende denna avsättning. Orsaken är lägre kostnader för reducerad personal än beräknat, främst i Danmark.

Nya avsättningar samt återföringar redovisas i den affärsverksamhet som fattar beslut om avvecklingen.

Under 2015 uppgick avsättningar och återföringar för omstruktureringar med resultatpåverkan på övriga kostnader till 671 (1 013) MSEK. Effekten av avsättningar avseende antastbara pensionsförpliktelser, pensionsreglering gentemot danska staten samt avsättning till jubileumsgåva redovisas mot personalkostnad.

lanspråktaget mot kostnader under 2015 uppgick till 573 (636) MSEK. Diskonteringseffekten redovisas i resultaträkningens finansiella poster. Omräkningsdifferens avseende valuta-effekt redovisas i övrigt totalresultat.

Avsättning för 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 antastbara pensioner samt Avsättning för sista handsansvaret i not 21 Pensioner för mer information.

Övriga avsättningar

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

Pensionsreglering gentemot danska staten avser framtida förpliktelser avseende en specifik grupp tjänstemän inom Post Danmark koncernen.

Avsättningar till jubileumsgåva avser förväntade framtida jubileumsgåvor i form av extra lön och semester vilka erhålles efter 25 respektive 40 års anställning i Post Danmark koncernen.

Nuvärde

Avsättningar där betalningstiden sträcker sig över flera år diskonteras normalt till nuvärde. Diskonterings effekter 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 21 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 pensionsavgångar.

NOT 23 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Reserv för sålda ej utnyttjade frimärken	411	433
Upplupna lönekostnader	577	611
Semesterlöneskuld	1 424	1 519
Särskild löneskatt pensionskostnader	526	2
Sociala avgifter	344	378
Terminalavgifter	335	320
Derivat	17	35
Övriga poster	770	631
Utgående balans	4 404	3 929

NOT 24 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Ställda säkerheter för egna skulder		
Fastighetsinteckningar ¹⁾	476	1 275
Pantsatta tillgångar ²⁾	202	200
Summa	678	1 475
Eventualförpliktelser		
Garantiåtaganden, PRI	98	93
Garantiåtaganden, övriga	46	44
Summa	144	137

¹⁾ Säkerhet för del av Långfristiga räntebärande skulder.

²⁾ Säkerhet för del av Långfristiga fordringar.

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 25 INVESTERINGSÅTAGANDEN

Den 31 december 2015 hade koncernen ingångna avtal om anskaffning av materiella anläggningstillgångar som uppgick till 180 (490) MSEK och avsåg främst transport- och sorteringsutrustning samt fordon. Merparten av åtagandena förväntas bli reglerade under mitten av 2016.

NOT 26 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 ska bidra till att koncernens mål och strategier kan genomföras genom att uthålligt säkerställa finansiering, likviditet och en balanserad finansiell position som vid var tid beaktar samtliga finansiella risker. Finansiella risker delas in i kategorierna refinansieringsrisk, kreditrisk, ränterisk, valutarisk och marknadsrisk i kapitalförvaltning. Chef Finans rapporterar till CFO på månadsbasis avseende finansiella risker, finansieringsplan och eventuella avvikelser från Finanspolicy.

Likviditetsförvaltning och finansiering

Koncernens policy är att centralisera och samordna hantering av koncernens likvida medel för att uppnå ett effektivt utnyttjande inom fastställda risklimit. Koncernens policy är att samordna finansiering huvudsakligen genom koncernens moderbolag.

Riskdefinitioner och policy

Refinansieringsrisk

Med refinansieringsrisk avses risken att likvida medel inte finns tillgängliga och/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 likviditetsberedskap ska uppgå till åtminstone 1 000 MSEK. Under året har ingen ny lånefinansiering upptagits. Samtidigt har återbetalning huvudsakligen utgjorts av MTN-lån om 540 MSEK och fastighetslån överlåtit i samband med försäljning av fastighet med cirka 665 MSEK. Del av koncernens finansiella beredskap utgörs av en utnyttjad kreditfacilitet om 2 000 MSEK som löper till 2017 men med option om att förlänga faciliteten till 2018.

Likviditetsberedskap

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Likvida medel	1 894	1 593
Kortfristiga likvida placeringar		250
Outnyttjade bekräftade lånelimit	2 000	2 000
Kortfristiga obekräftade räntebärande skulder	-123	-796
Netto likviditetsberedskap	3 771	3 047

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 beviljning av forskott till leverantörer eller mottagande av borgen, dels inom koncernens likviditetsförvaltning eller vid användning av derivatkontrakt.

Koncernens policy är att kreditgivning skall utgå från affärs-mässiga överväganden och riskbedömning för att säkerställa att kreditrisken balanseras. Vid placering av likvida medel hanteras kreditrisk genom att placera med låg kreditrisk samt att tillämpa riskspridning. Koncernens kreditrisk skall begränsas med genom återkommande kreditprövning av större krediter samt uppföljning av kredit- och betalningsinformationer.

Kreditrisk i kundfordringar

Kreditrisk i samband med kreditförsäljning hanteras av de enskilda affärsområdena och samtliga kunder kreditkontrolleras innan första kreditgivning baserat på information från kreditupplysningsföretag. Större krediter godkänns dock centralt.

Kreditrisk i finansiell verksamhet

Kreditrisk i finansiella transaktioner hanteras av den centrala finansförvaltningen med en kreditlimit baserad på rating från Moody's, Standard & Poors eller motsvarande. Handeln regleras genom beslut om maximal kreditrisk per kredittagare. Varje motpart genomgår kreditprövning innan den godkänns som kredittagare. Derivatkontrakt har ingåtts med tre banker med vilka ISDA-avtal finns.

Åldersanalys för kundfordringar

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Ej förfallna kundfordringar	4 021	3 968
Förfallna men ej nedskrivna:		
1-30 dagar	428	552
31-90 dagar	64	90
>90 dagar	57	67
Summa	4 570	4 677
Reservering för osäkra fordringar	-46	-57
Summa	4 524	4 620

Kundfordringar redovisas efter konstaterade kundförluster som uppgick till 24 (20) MSEK.

Valutarisk

Koncernen bedriver verksamhet på flera geografiska marknader och genomför transaktioner i flera utländska valutor vilket innebär exponering för valutakursrörelser. Detta påverkar både transaktionsexponering och omräkningsexponering.

Transaktionsexponering

Transaktionsexponering innebär en risk att lönsamheten påverkas negativt av ändrade valutakurser. Merparten av fakturering, inköp och löner är i respektive koncernbolags valuta. Valutasäkring görs huvudsakligen för gränsöverskridande kommunikations- och logistik tjänster. Koncernen begränsar transaktionsexponering genom att matcha in- och utbetalningsflöden i respektive valuta och att ingå terminskontrakt i valuta.

Kontrakterad transaktionsexponering

Tabellen summerar transaktionsexponering i balansräkningen och säkrade investeringsflöden. Ingen säkring görs av prognostiserade valutaflöden.

Transaktionsexponering

Valuta i MSEK	2015			2014		
	Position	Säkrat	Nettoposition	Position	Säkrat	Nettoposition
DKK	3		3	-429	427	-2
EUR	-112	102	-9	-115	89	-26
NOK	-31	24	-8	900	-927	-27
Övriga valutor	-52	60	9	-77	62	-16
Summa	-192	187	-5	279	-349	-71

Not 26, forts.

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering definieras som värdet av eget kapital i utländska koncernbolag och uppstår i koncernen i förhållande till moderbolagets funktionella valuta. Koncernens policy är att omräkningsexponering utgör en strategisk risk. Det medför att omräkningsexponering endast begränsas genom årlig justering av koncernbolagens kapitalstruktur samt när moderbolaget finansieras i andra valutor än den funktionella för att erhålla en naturlig hedge.

Ränterisk

Med ränterisk avses risken för att förändrade marknadsräntor påverkar koncernens resultat. 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 låneskuld.

Koncernens omräkningsexponering

Valuta	2015			2014		
	MSEK	% +/-1%		MSEK	% +/-1%	
DKK	1 746	35%	17	3 149	56%	31
EUR	301	6%	3	379	7%	4
NOK	2 735	55%	27	1 902	34%	19
Övriga valutor	203	4%	2	200	4%	1
Summa	4 985	100%	50	5 630	100%	55

Kontraktuella förfall finansiella skulder per 2015-12-31	Nominellt belopp	inom 0-1 år	inom 1-2 år	inom 2-3 år	inom 3-4 år	inom 4-5 år	Senare
Obligationslån	2 950		2 000		950		
Skulder till kreditinstitut	694	123		100			471
Finansiella leasingkulder	31	11	9	5	3	2	1
Summa räntebärande skulder	3 675	134	2 009	105	953	2	473
Räntebetalningar		54	51	11	7	3	26
Ränte/valuta swap							
- Skulder		8	4	2			
- Fordringar		2	1	0			
Summa prognostiserade räntebetalningar		64	56	13	7	3	26
Totalt netto		199	2 065	118	960	5	499

Kontraktuella förfall finansiella skulder per 2014-12-31	Nominellt belopp	inom 0-1 år	inom 1-2 år	inom 2-3 år	inom 3-4 år	inom 4-5 år	Senare
Obligationslån	3 690	740		2 000		950	
Skulder till kreditinstitut	1 513	38	100		100		1 275
Finansiella leasingkulder	39	11	11	7	5	2	3
Summa räntebärande skulder	5 242	789	111	2 007	105	952	1 278
Räntebetalningar		69	54	51	11	7	31
Ränte/valuta swap							
- Skulder		10	8	4	2		
- Fordringar		0	2	1	0		
Totalt prognostiserade räntebetalningar		79	64	56	13	7	31
Totalt netto		869	174	2 063	118	959	1 309

Marknadsrisk i kapitalförvaltning

Kapitalförvaltning utförs i de till koncernen närliggande enheterna Postens Pensionsstiftelse och PostNord Försäkringsförening. Koncernen skall 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.

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31

Not 26, forts.

31 december 2015						
Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	Finansiella tillgångar till verkligt värde via resultatet ¹⁾	Låne- och kundfordr. värderades till upplupet ansk. värde	Finansiella skulder till verkligt värde via resultatet ¹⁾	Finansiella skulder värderade till upplupet ansk. värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar	250				250	250
Derivat	1				1	1
Kundfordringar		4 524			4 524	4 524
Terminalavgifter	461				461	461
Likvida medel		1 894			1 894	1 894
Långfr. räntebärande skulder, kreditinstitut				-3 520	-3 520	-3 581
Långfr. räntebärande skulder, övriga			-166		-166	-166
Långfr. räntebärande skulder, leasing				-19	-19	-19
Kortfristiga räntebärande skulder				-134	-134	-134
Leverantörsskulder				-2 294	-2 294	-2 294
Övriga kortfristiga skulder				-1 727	-1 727	-1 727
Derivat			-17		-17	-17
Terminalavgifter			-335		-335	-335
Totala finansiella tillgångar och skulder per kategori	712	6 418	-518	-7 694	-1 082	-1 143

31 december 2014						
Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	Finansiella tillgångar till verkligt värde via resultatet ¹⁾	Låne- och kundfordr. värderades till upplupet ansk. värde	Finansiella skulder till verkligt värde via resultatet ¹⁾	Finansiella skulder värderade till upplupet ansk. värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar	257				257	257
Derivat	12				12	12
Kundfordringar		4 620			4 619	4 619
Terminalavgifter	472				472	472
Likvida medel		1 843			1 843	1 843
Långfr. räntebärande skulder, kreditinstitut				-4 399	-4 399	-4 515
Långfr. räntebärande skulder, övrigt			-150		-150	-150
Långfr. räntebärande skulder, leasing				-28	-28	-28
Kortfristiga räntebärande skulder				-807	-807	-809
Leverantörsskulder				-2 010	-2 010	-2 010
Övriga kortfristiga skulder				-1 742	-1 742	-1 742
Derivat			-35		-35	-35
Terminalavgifter			-320		-320	-320
Totala finansiella tillgångar och skulder per kategori	741	6 463	-505	-8 986	-2 288	-2 406

¹⁾ Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultatet enligt Fair value option.

Redovisning och värdering till verkligt värde av finansiella instrument

Verkligt värde för låneskulder 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 bara nivå 2.

Nivå 2

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

Finansiella tillgångar och skulder per nivå, MSEK	Nivå 2, 31 dec 2015	Nivå 2, 31 dec 2014
Finansiella tillgångar		
Kapitalförsäkring	152	143
Valutaderivat	1	12
Terminalavräkningar	461	472
Certifikat		250
Summa finansiella tillgångar	614	877
Finansiella skulder		
Valutaderivat	2	15
Räntederivat	15	20
Terminalavräkningar	335	320
Summa finansiella skulder	352	355

NOT 27 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE**Koncernbolag**

Vid leverans av tjänster och produkter mellan koncernbolag tillämpas självkostnadsprincipen plus en marginal utom för tjänster som ingår i PostNords tjänstebud, där marknadsmässiga priser tillämpas. För specifikation av moderbolagets och koncernens andelar i koncernföretag, intresseföretag och joint ventures, se not 6 i moderbolaget.

Svenska staten

PostNord har i uppdrag från staten att tillhandahålla en samhällsomsfattande posttjänst enligt postlagen. PostNord måste liksom övriga postoperatörer i Sverige ha tillstånd för att få bedriva postverksamhet. För detta tillstånd har Post- och telestyrelsen under perioden erhållit 15 (15) MSEK i ersättning från PostNord. Dessutom har PostNord betalat 9 (10) MSEK till Post- och telestyrelsen för hantering av obeställbara försändelser.

Från Post- och telestyrelsen har PostNord erhållit 24 (24) MSEK som ersättning i avtal för upphandlade posttjänster för handikappade.

PostNord Group AB har åtagit sig att förskotta ett preliminärt belopp om 130 MSEK till Trafikverket för tidigareläggning av byggnation av järnvägsanläggningar till Rosersbergs Brevterminal och har per 31 december 2015 lånat ut 95 MSEK.

Danska staten

Post Danmark A/S har under perioden betalat pensionspremier till danska staten med 157 (165) MSEK för den grupp av tjänstemän som är anställda före bolagiseringstidpunkten.

Andra organisationer i Sverige

PostNords Försäkringsförening är en från PostNordkoncernen fristående understödsförening som står under Finansinspektionens tillsyn. Föreningen försäkrar PostNords åtaganden för anställdas sjuk- och familjepension enligt ITP-P. Under perioden erhöll koncernens svenska bolag ersättningar med totalt 11 (7) MSEK. Föreningen har inte debiterat någon premie sedan 2011 mot bakgrund av sin välkonsoliderade ställning.

Postens Pensionsstiftelse förvaltar pensionsåtaganden för PostNord Group AB och PostNord Sverige AB. Bolagen kapitaliserar nya pensionsåtaganden i stiftelsen och erhåller gottgörelse för utbetalda pensioner. Under 2015 har ingen kapitalisering skett, (771) MSEK, och ingen gottgörelse har erhållits (771) MSEK.

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 2015 har inga sådana framkommit. 2014 framkom att Per Samuelson, som ingick i koncernledningen, ägde samtliga aktier i BJT Holding Sverige AB, som i sin tur äger 55% av aktierna i BTJ Sverige AB. BTJ Sverige AB köper logistiktjänster från PostNord Logistics AB på kommersiell grund.

NOT 28 TILLÄGGSUPPLYSNINGAR TILL RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDE

	2015	2014
Betalda räntor		
Erhållen ränta	21	37
Erlagd ränta	133	143
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivningar av tillgångar	1 872	1 847
Realisationsresultat i tillgångar	-482	-431
Förändring pensionsskuld	-713	-468
Övriga avsättningar	-117	341
Övriga poster som ej påverkar kassaflödet	-6	6
Summa	554	1 295

NOT 29 FÖRVÄRV OCH AVYTTRINGAR

Förvärvseffekter på tillgångar och skulder, MSEK	2015	2014
	Förvärv	Förvärv
Goodwill	58	
Immateriella anläggningstillgångar	13	8
Materiella anläggningstillgångar	62	401
Övriga anläggningstillgångar	3	24
Summa anläggningstillgångar	136	433
Omsättningstillgångar	71	25
SUMMA TILLGÅNGAR	207	458
SUMMA SKULDER	-118	-351
NETTOTILLGÅNG	89	107
Övriga kassaflödespåverkande poster		3
Erlagd köpeskilling	-89	-107
Förvärvade likvida medel	8	19
Nettoeffekt på likvida medel	-81	-85

Förvärv av dotterbolag

Den 1 maj förvärvade PostNord AS transport- och logistikföretaget Jetpak Borg AS för att komplettera skräddarsydda lösningar för övernattsleveranser på långdistans till bilhandlare, verkstäder och liknande branscher i Norge. Företaget omsätter årligen cirka 120 MNOK. Köpeskillingen uppgick till 28 MSEK. Enligt förvärvsanalysen uppkom övervärden knutna till kundrelationer och goodwill. Goodwill består av synergieffekter, resultatförbättringspotential samt tillförd kompetens och kunskap för att utveckla rörelsegrenen. Nettoomsättningen under innehavstiden maj till december uppgick till 84 MSEK. Rörelseresultatet under tiden som bolaget varit en del av PostNordkoncernen uppgick till -2 MSEK. De genom förvärvet bokförda övervärdena på kundrelationer i koncernen, har skrivits av planenligt med -1 MSEK. Förvärvet bidrog med -3 MSEK till koncernens rörelseresultat.

Den 14 augusti förvärvade PostNord Group AB PostNord Terminal Trondheim AS. Förvärvet avser mark i Trondheim där ny terminal ska byggas. Köpeskillingen uppgick till 19 MSEK.

Den 1 september förvärvade PostNord Oy bolaget Uudenmaan Pikakuljetus OY. Köpeskillingen uppgick till 40 MSEK. Bolaget omsatte omkring 24 miljoner euro år 2014 och hade omkring 60 anställda. Genom affären stärker PostNord sin ställning i Finland inom inrikes pakettransporter, schemalagda leveranser, logistiklösningar för hälsovård och e-handel samt temperaturregulerade transporttjänster. Enligt förvärvsanalysen uppkom övervärden knutna till kundrelationer och goodwill. Goodwill består av synergieffekter, resultatförbättringspotential samt tillförd kompetens och kunskap för att utveckla rörelsegrenen. Nettoomsättningen under innehavstiden september till december uppgick till 86 MSEK. Rörelseresultatet under tiden som bolaget varit en del av PostNordkoncernen uppgick till 1 MSEK. De genom förvärvet bokförda övervärdena på kundrelationer i koncernen, har skrivits av planenligt med -1 MSEK. Förvärvet bidrog med 0 MSEK till koncernens rörelseresultat.

Under 2015 har tilläggsköpeskilling avseende tidigare förvärv av PostNord Terminal Langhus AS betalats om 2 MSEK. Förvärvet avser byggnad.

Inga avyttringar har skett under 2014 eller 2015.

Not 29, forts.

2015 Jan-dec, MSEK	Goodwill	Immateriella tillgångar	Materiella anläggningstillgångar	Övriga anläggningstillgångar	Omsättnings- tillgångar	Skulder	Netto- tillgång
Förvärvat							
PostNord Terminal Langhus AS			2				2
Jetpak Borg AS	28	5		1	27	-33	28
PostNord Terminal Trondheim AS			59		5	-45	19
Uudenman Pikakuljetus OY	30	8	1	2	39	-40	40
Summa förvärvat	58	13	62	3	71	-118	89

2014 Jan-dec, MSEK	Goodwill	Immateriella tillgångar	Materiella anläggningstillgångar	Övriga anläggningstillgångar	Omsättnings- tillgångar	Skulder	Netto- tillgång
Förvärvat							
PostNord Terminal Langhus AS			388	24	23	-341	94
Logsite ApS		8			2	-4	6
Fast AB Rosersberg 11:126			13			-6	7
Summa förvärvat		8	401	24	25	-351	107

NOT 30 HÄNDELSER EFTER RAPPORTPERIODEN

Inga väsentliga händelser har inträffat efter rapportperioden.

NOT 31 DEFINITIONER

A-post

Post som hanteras i en produktionsström för utdelning första vardagen efter inlämning en vardag.

Avkastning på eget kapital

Periodens resultat i relation till genomsnittligt eget kapital.

Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultatet i relation till genomsnittligt operativt kapital.

B-post

Post som hanteras i en produktionsström för utdelning inom tre (Danmark: fyra) vardagar efter inlämning.

C-post

Post i Danmark med särskilda inlämningsvillkor som hanteras i en produktionsström för utdelningen andra till fjärde vardagen efter inlämning.

EBITDA

Rörelseresultat före räntor, skatt samt av- och nedskrivningar.

Finansiell beredskap

Likvida medel och outnyttjad bekräftad kredit.

Justerat rörelseresultat

Rörelsens intäkter minus rörelsens kostnader exklusive jämförelsestörande poster.

Justerad rörelsemarginal

Justerat rörelseresultat i % av rörelsens nettoomsättning.

Jämförelsestörande poster

Poster som inte är återkommande, som inte direkt härrör till den operativa verksamheten och avsättningar för omstrukturering som avser nästkommande 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.

Medelantal anställda (FTE)

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

Nettoskuld

Räntebärande skulder, inklusive avsättningar till pensioner, minus likvida medel, finansiella fordringar och kortfristiga räntebärande fordringar.

Nettoskuld/EBITDA

Nettoskuld i relation till EBITDA.

Nettoskuld/sättningsgrad

Nettoskuld i relation till eget kapital.

Operativt kapital

Icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder.

Resultat per aktie

Andel av resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till genomsnittligt antal utestående aktier.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat i % av rörelsens nettoomsättning.

Moderbolaget

Resultaträkning

MSEK	Not	2015	2014
	1, 2		
Övriga rörelseintäkter		26	20
Rörelsens intäkter		26	20
Personalkostnader	3	-33	-37
Övriga kostnader	4	-6	-3
Rörelsens kostnader		-39	-40
RÖRELSERESULTAT		-13	-20
Resultat från andelar i dotterföretag			200
Ränteutgifter och liknande resultatposter	5	49	13
Räntekostnader och liknande resultatposter	5	-77	-183
Finansiella poster		-28	30
Resultat efter finansiella poster		-41	10
Erhållna koncernbidrag		34	182
Bokslutsdispositioner			182
Resultat före skatt		-7	192
Skatt			
PERIODENS RESULTAT		-7	192

Rapport över totalresultat

MSEK	2015	2014
Periodens resultat	-7	192
Periodens övrigt totalresultat		
PERIODENS TOTALRESULTAT	-7	192

Balansräkning

MSEK	Not	31 dec 2015	31 dec 2014
	1, 2		
TILLGÅNGAR			
Andelar i koncernföretag	6	11 676	11 676
Räntebärande fordringar		13	9
Summa anläggningstillgångar		11 689	11 685
Räntebärande fordringar på koncernföretag		8 207	8 856
Övriga fordringar på koncernföretag		38	183
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		2	4
Summa omsättningstillgångar		8 247	9 043
SUMMA TILLGÅNGAR		19 936	20 728
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		2 000	2 000
Överkursfond		10 141	10 141
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		3 630	3 438
Periodens resultat		-7	192
SUMMA EGET KAPITAL		15 764	15 771
SKULDER			
Räntebärande skulder		3 067	3 160
Räntebärande skulder koncernföretag		979	1 023
Summa långfristiga skulder		4 046	4 183
Kortfristiga räntebärande skulder		100	541
Övriga kortfristiga skulder		1	201
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		25	32
Summa kortfristiga skulder		126	774
SUMMA SKULDER		4 172	4 957
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		19 936	20 728
STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE			
Ställda säkerheter		13	9
Eventualförpliktelser			
Garantiåtaganden, PRI		135	136
Borgensförbindelse till förmån för dotterföretag		726	550
Summa		861	686

Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	2015	2014
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Resultat före skatt	-7	192
Bokslutsdispositioner	-34	-182
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	-37	68
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet	-78	78
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		
Ökning (-)/ minskning (+) av rörelsefordringar	-1	3
Ökning (+)/ minskning (-) av rörelseskulder	-8	20
Förändring i rörelsekapital	-9	23
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-87	101
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av koncernfordringar	645	-814
Kassaflöde från investeringsverksamheten	645	-814
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Upptagna lån		1 350
Amortering av lån	-740	-600
Utbetald utdelning till moderbolagets ägare		-129
Erhållna koncernbidrag	182	92
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-558	713
PERIODENS KASSAFLÖDE	0	0
Likvida medel vid årets början	0	0
Likvida medel vid årets slut	0	0

Moderbolagets förändringar i eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa
	Aktiekapital ¹⁾	Överkursfond	Balanserat resultat inkl. årets resultat		
Ingående eget kapital 2014-01-01	2 000	10 141	3 567		15 708
Periodens totalresultat			192		192
Utdelningar			-129		-129
Utgående eget kapital 2014-12-31	2 000	10 141	3 630		15 771
Ingående eget kapital 2015-01-01	2 000	10 141	3 630		15 771
Periodens totalresultat			-7		-7
Utgående eget kapital 2015-12-31	2 000	10 141	3 623		15 764

¹⁾ Antal aktier är 2 000 000 001 st, kvotvärde per aktie 1 kr, varav stamaktier 1 524 905 971 och serie B 475 094 030.

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 föränleds av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av Årsredovisningslagen (ÅRL) och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskal.

Andelar i dotterföretag, intresseföretag och joint ventures

Andelar i dotterföretag, intresseföretag och joint ventures redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden.

Utdelningar

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

Anteciperad 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.

Om det redovisade värdet i moderbolagets innehav i dotterföretaget, intresseföretaget eller joint ventureföretaget 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.

Ersättningar till anställda

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

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 som innebär en lättad jämfört med reglerna i IAS 39 när det gäller finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag, intresseföretag och joint ventures. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när PostNord har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

Finansiella instrument

Värdet förändringar på derivat redovisas i resultaträkningen i moderbolaget.

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	2015	2014
Löner och andra ersättningar	20	23
Lagstadgade sociala avgifter	7	7
Pensionskostnader	6	7
Summa	33	37

Moderbolaget har tre anställda, VD/koncernchefen, koncernens CFO och koncernens strategichef. VD/koncernchef Håkan Ericsson har en lön på 745 000 kr per månad. Moderbolaget betalar för honom en tjänstepensionsförsäkring på 37 000 kr per månad, och en kapitalförsäkring på 185 667 kr för att trygga pensionsåtagandet.

NOT 4 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	2015	2014
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 föränleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Kostnaden återfinns i Övriga kostnader.

NOT 5 RÄNTEINTÄKTER, RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER

MSEK	2015	2014
Ränteintäkter från koncernföretag	1	13
Valutareultat	48	
Summa	49	13
Räntekostnader från koncernföretag	-6	-7
Räntekostnader	-64	-85
Valutareultat		-79
Övriga finansiella kostnader	-7	-12
Summa	-77	-183

Se vidare koncernen not 26 Finansiell riskhantering och finansiella instrument.

NOT 6 INNEHAV AV AKTIER OCH ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

MSEK	2015	2014
Anskaffningsvärdet		
Vid årets början	11 676	12 476
Lämnade aktieägartillskott		4 587
Avyttring		-5 387
Vid årets slut	11 676	11 676
Akkumulerade nedskrivningar		
Vid årets början		-800
Avyttring		800
Vid årets slut		0
Utgående balans	11 676	11 676

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Redovisat värde i moderbolaget 31 dec 2015
				Direkt	Indirekt		
PostNord Group AB	556128-6559	Solna	Sverige	100		600 000	11 676
PostNord Sverige AB	556711-5695	Solna	Sverige		100	1 000	
Nils Hansson Logistics AB	556147-4254	Ljungbyhed	Sverige		100	2 500	
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sverige		100	7 500	
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sverige		100	5 000	
Fastighets AB Penelope	556517-0544	Stockholm	Sverige		100	100	
Nässjöterminalen Kommanditbolag	916629-7458	Solna	Sverige		100		
Rosersberg Brevterminal AB	556819-9862	Stockholm	Sverige		100	1 000	
Hallsberg Brevterminal AB	556848-8133	Stockholm	Sverige		100	500	
KB Sveterm	916631-9492	Stockholm	Sverige		100		
Kardinalmärket 1 AB	556875-8899	Stockholm	Sverige		100	50 000	
Fastighets AB Skogskojan 1	556972-7547	Solna	Sverige		100	500	
Fast AB Rosersberg 11:126	556743-9574	Stockholm	Sverige		100	1 000	
Strålfors AB	556062-0618	Malmö	Sverige		100	21 381 288	
Strålfors Svenska AB	556102-9843	Ljungby	Sverige		100	50 000	
Tand 2:103 Fastighets AB	556594-3650	Östersund	Sverige		50	2 000	
Strålfors A/S	10068657	Brøndby	Danmark		100	200 000	
Strålfors Oy	0115061-7	Vantaa	Finland		100	2 100	
Stralfors SAS	775 727 761	Nanterre	Frankrike		100	1 630 000	
Strålfors AS	944997431	Oslo	Norge		100	870	
Stralfors Sp.zO.o	0000296330	Laskowice	Polen		100	2 200	
Friends Tactics Sweden AB	556888-3820	Stockholm	Sverige		30	180	
Stralfors plc	01626027	Redruth	Storbritannien		100	630 000	
PostNordbolagen AB	556158-7006	Ljungby	Sverige		100	1 000	
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sverige		85	850	
AddressPoint AB	556587-5597	Stockholm	Sverige		85	1 700	
Direct Link Worldwide Ltd.	2911080	Middlesex	Storbritannien		100	110 000	
Direct Link Worldwide Distribution Pte. Ltd.	199700772	Singapore	Singapore		100	700 000	
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.	95493459	Sydney	Australien		100	1	
Direct Link Worldwide Company Ltd.	199700772	Hong Kong	Kina		100	1	
Direct Link Worldwide Inc	112-797-736/OOO	New Jersey	USA		100	100	
Direct Link Worldwide GmbH	217864281	Mörfelden-Walldorf	Tyskland		100	150	
PostNord Logistics GmbH	HRB8888HL	Lübeck	Tyskland		100	1	

Not 6, forts.

01
02
03
04
05
06

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Redovisat värde i moderbolaget 31 dec 2015
				Direkt	Indirekt		
PostNord AS	984054564	Oslo	Norge		100	117 570	
Jetpak Borg AS	910170759	Sarpsborg	Norge		100	2 000	
PostNord terminal Trondheim AS	992 079 797	Oslo	Norge		100	406 220	
PostNord Terminal Langhus AS	990427321	Oslo	Norge		100	200 000	
PostNord Oy	1056251-7	Vanda	Finland		100	5 817	
PostNord Oy Eesti filiaal	11472268	Harju	Estland		100		
Uudenmaan Pikakuljetus Oy	0896111-3	Vantaa	Finland		100	3 000	
PostNord Logistics A/S	20148586	Köpenhamn	Danmark		100	500 001	
PostNord Scanning AB	556824-2852	Stockholm	Sverige		100	1 000	
PostNord Scanning Oy	2552507-3	Helsingfors	Finland		100	1 000	
PostNord Logistics TPL AB	556161-7191	Haninge	Sverige		100	50 000	
PostNord Logistics TPL A/S	26115396	Brøndby	Danmark		100	100	
PostNord Fulfilment AB	556234-1353	Stockholm	Sverige		100	1 000	
PostNord Fulfilment AS	811873632	Oslo	Norge		100	1 000	
PostNord Fulfilment Sp.zO.o	5272719788	Warszawa	Polen		100	100	
PostNord Logistics Termo AB	556454-1737	Östersund	Sverige		100	8 000	
Transbothnia AB	556278-8876	Umeå	Sverige		100	3 000	
Post Danmark A/S	26663903	Köpenhamn	Danmark		100	25 000 000	
PostNord Scanning A/S	19803376	Köpenhamn	Danmark		100	10	
Post Fleet Management A/S	79203114	Hvidovre	Danmark		100	400	
e-Boks A/S	25674154	Ballerup	Danmark		50	6 000 000	
Distribution Services A/S	56448810	Köpenhamn	Danmark		100	30	
Logsite ApS	30733975	Köpenhamn	Danmark		100	126 000	
Summa innehav i koncernföretag							11 676

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 25 februari 2016.

Solna den 25 februari 2016

Jens Moberg
Ordförande

Mats Abrahamsson
Styrelseledamot

Gunnel Duveblad
Styrelseledamot

Christian Ellegaard
Styrelseledamot

Sisse Fjelsted Rasmussen
Styrelseledamot

Torben Janholt
Styrelseledamot

Magnus Skåninger
Styrelseledamot

Anitra Steen
Styrelseledamot

Lars Chemnitz
Arbetstagarrepresentant

Ann-Christin Fällén
Arbetstagarrepresentant

Johan Lindholm
Arbetstagarrepresentant

Håkan Ericsson
Verkställande direktör och koncernchef

Vår revisionsberättelse har lämnats den 3 mars 2016

KPMG AB

Helene Willberg
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för PostNord AB för år 2015. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 4-13, 16-25, avsnittet om anmälningspliktig verksamhet på sidan 34 samt sidorna 38-84.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards (IFRS) såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

Uttalanden

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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden 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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och enligt årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för PostNord AB för år 2015.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

Uttalanden

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

Stockholm den 3 mars 2016
KPMG AB

Helene Willberg
Auktoriserad revisor

Mät- och beräkningsmetoder

**Hållbarhetsredovisningen följer Global Reporting Initiatives (GRI)
"G4 Sustainability Reporting Guidelines" nivå "Core".**

Principer och avgränsningar

Redovisningen omfattar hela PostNords verksamhet om inget annat framgår nedan. Från och med 2015 ingår Uudenmaan Pikakuljetus OY (UPK) och JetPak Borg AS i miljödata. Tidigare års värden har justerats. UPK ingår i medarbetardata.

Miljö

PostNord följer Greenhouse Gas Protocol vid utsläppsberäkningar. För miljödata ingår, förutom de nordiska verksamheterna (motsvarande cirka 95% av koncernens nettoomsättning), även Strålfors utomnordiska verksamhet. Verksamheten inom Direct Link ingår inte i beräkningarna. Svensk Adressändring AB har inte inkluderats då verksamheten inte har någon betydande miljöpåverkan.

Utsläpp

PostNords långsiktiga miljömål är att minska koldioxidutsläppen med 40% till 2020 med basåret 2009. Basåret är valt med anledning av att 2009 var året för samgåendet mellan Posten AB och Post Danmark A/S.

Transporter

Vägtransporter

Utsläpp av CO₂ beräknas utifrån inköpta bränslemängder eller körd sträcka och fordonstyp. Beräkning utifrån kostnader för underentreprenörer används där så krävs.

Emissionsfaktorer:

Danmark

CO ₂	Energistyrelsen
Övriga gaser	Transportministeriet, TEMA 2010

Övriga Norden

CO ₂	SPBI
Övriga gaser	NTM, Nätverket transporter och miljön

Flyg

PostNord köper in flygtransporter för verksamhet som bedrivs i Sverige och Danmark. PostNord har under året inte använt några flygtransporter i Finland eller Norge. För den svenska verksamheten erhålls uppgifter från leverantören om bränslemängd och sträcka. För den danska verksamheten registreras genomförda transporter i ett transportledningssystem och utsläpp beräknas utifrån ton/km. Utrikes flygtransporter ingår inte i beräkningarna.

Emissionsfaktorer:

Danmark	Transportministeriet, TEMA 2010
Sverige	Naturvårdsverket

Tåg

Verksamheterna i Sverige och Norge är de som använder tågtransporter i stor utsträckning. Alla tågtransporter i Sverige är märkta med Bra Miljöval. För tågtransporter i Norge används el som inte är baserad på fossila bränslen.

Färja

Det är endast verksamheten i Danmark som använder färjetransporter i större utsträckning. Uppgifter om genomförda transporter registreras i ett transportledningssystem och utsläpp beräknas utifrån ton/km.

Emissionsfaktorer:

Danmark	Transportministeriet, TEMA 2010
---------	---------------------------------

Lokaler

I Sverige köps huvudsakligen el märkt Bra Miljöval, i Danmark köps vindkraftsel till stor del och i Norge 100% el från vattenkraft. Denna el antas inte ge några koldioxidutsläpp, då endast användningsfasen ingår i redovisningen. För övrig el beräknas koldioxidutsläppen med emissionsfaktorer från nedanstående referenser.

Emissions faktorer:

Danmark

El	Energistyrelsen
Fjärrvärme	Energistyrelsen

Övriga Norden

El	Energimarknadsinspektionen, leverantörsdata
Värme	SCB, leverantörsdata
Gas	Naturvårdsverket
Polen, Frankrike	GHG Protocol

UK

Department for Environment Food & Rural Affairs

Utsläppsintensitet

CO₂/brev avser hantering av A-post, Värde, Varubrev, Magasinpost, Posttidning A och dagbladet i Sverige och Danmark. Utsläppen inkluderar egna transporter och direkt värmeanvändning (Scope 1), värme och el (Scope 2) samt underleverantörers transporter (Scope 3).

CO₂/paket avser hanteringen i de svenska och danska paketnäten. Utsläppen inkluderar egna transporter och direkt värmeanvändning (Scope 1), värme och el (Scope 2) samt underleverantörers transporter (Scope 3).

Medarbetare

Data rörande medarbetare omfattar förutom de nordiska verksamheterna (motsvarande cirka 98% av koncernens medelantal anställda), även Strålfors utomnordiska verksamhet.

Medelantal anställda

Beräknas genom att det totala antalet betalda timmar divideras med normtiden för en heltidsarbetande.

Antal anställda

Grundbemanning avser samtliga hel- och deltidanställd ordinarie personal på hel- och deltid. Grundbemanning ska täcka ett personalbehovet vid "normalflöde" i produktionen. Förstärkningsanställda ska kapa "toppar" i produktionen, exempelvis vid jul eller semester.

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro i förhållande till ordinarie, avtalad arbetstid, redovisad i procent. Koncernens totala sjukfrånvaro är viktad utifrån antal medarbetare i de olika länderna. Sjukfrånvaron innefattar sjukfrånvaro när den anställde är sjuk. Ordinarie avtalad arbetstid i timmar omfattar såväl timavlönade som förstärkningsanställdas tid. Ordinarie arbetstid omfattar arbetad tid, sjukfrånvaro, semester, föräldraledighet och vård av sjukt barn samt övriga betalda ledigheter.

Arbets-skador

Registrerade arbets-skador, i förhållande till arbetade timmar (inkluderar inte färdarbetsolyckor). Även mindre skador (första-hjälpen-nivå) har inkluderats i redovisningen. Beräkningarna utgår från totalt antal arbetade timmar, oavsett anställningsform. Skadekvoten beräknas som totala antalet skador per 1 000 000 arbetade timmar. Arbets-skador registreras i System C2 och hanteras av närmaste chef i Sverige och Danmark. I Norge hanteras de i LIS (Ledelses- och informationssystemet). I Finland finns inget speciellt registrerings-system så rapportering sker på särskilda blanketter som sammanställs i en arbets-skadskommission. Ur systemen och sammanställningen kan statistik över anmälda arbets-skador hämtas och sorteras i olika kategorier som exempelvis fall-, kläm- och trafikskador. Det är väl kommunicerat att arbets-skador ska registreras.

Medarbetarindex (MIX)

Utfallet av koncernens medarbetarundersökning resulterar i ett medarbetarindex (MIX). Mätningen genomförs tillsammans med extern part, den är anonym och analyseras av en utifrån koncernen oberoende partner. Under 2015 genomfördes undersökningen av en ny leverantör. Därtill har PostNord från och med 2015 beslutat att presentera och följa upp utfallet utifrån en genomsnittlig beräkningsmetod ("sk average"), där genomsnittet av samtliga utfall på den femgradiga skadan (1-5) ingår istället för att, som tidigare mäta andelen 4:or och 5:or ("sk top box"). För att skapa jämförbarhet har utfallet för 2014 omräknats av den nya leverantören utifrån komplett undersökningsdata från 2014. Därmed anser PostNord att jämförelsetalen för 2014, som de presenteras i denna rapport, är relevanta och tillförlitliga. Utfallet för 2014 i denna rapport skiljer sig däremot från det utfall som redovisades i års- och hållbarhetsredovisningen för 2014.

Ledarskapsindex (LIX)

Utfallet av koncernens medarbetarundersökning resulterar också i ett ledarskapsindex (LIX). LIX mäter resultatet för den närmaste chefens ledarskap från dennes medarbetare, i vilken utsträckning medarbetarna upplever att den närmaste chefen lever upp till PostNords ledarkriterier; leverera, involvera, ta ansvar och tydlighet. Utfall för 2014 omräknat (för mer information se ovan under Medarbetarindex (MIX)).

Könsfördelning

Uppgift om könstillhörighet inhämtas från det lönesystem som respektive medarbetare är registrerad i.

Corporate image

Corporate image är en undersökning som genomförs av det externa bolaget TNS SIFO. Undersökningen bygger på en

mätning där cirka 400 privatpersoner per vecka (200 i Sverige och 200 i Danmark) svarar på frågor om hur de uppfattar varumärkena Posten respektive Post Danmark. Undersökningen består av fem nyckelfrågor som tillsammans bildar ett index. Det sammanvägda resultatet är en viktning av resultat för Posten Sverige och Post Danmark (63% Posten Sverige, 37% Post Danmark).

Kundvärde

KVI (Kundvärdeindex) är sedan 2011 PostNords uppföljnings-verktyg för att löpande följa kundnöjdhet och kundernas uppfattning om verksamheten. Mätningen genomförs från och med 2015 en gång per år (tidigare två gånger per år) och omfattar PostNords samtliga landsorganisationer med fokus på de nordiska länderna. PostNord Strålfors inkluderar även utomnordisk verksamhet. Nyckeltalet består av tre övergripande nöjdhetsfrågor. De tre frågorna har tidigare funnits i både KTA (Post Danmark) och NKI (Posten Sverige) och används också i flera externa mätningar som Svenskt Kvalitetsindex (SKI), Dansk Kvalitets-index (DKI) och European Performance Satisfaction Index (EPSI). För mätningen 2015 gjordes vissa metodjusteringar. Undersökningen bland privatpersoner har gjorts via webben istället för via telefon. De metodändringar som gjorts har noga testats för att säkerställa jämförbarhet med tidigare utfall. Därmed anser PostNord att jämförelsetalen för 2013 och 2014, som de presenteras i denna rapport är relevanta och tillförlitliga. Utfallen för 2013 och 2014 skiljer sig däremot från det utfall som redovisades i års- och hållbarhetsredovisningen för 2014.

Kvalitet

Kvalitet 1:a-klassbrev

Swedish External Monitoring (SWEX) och Danish External Monitoring (DEX) är två oberoende externa kvalitetsmätningar som kontinuerligt mäter andel 1:a-klassbrev som levererats i tid från kund till kund. Mätningarna genomförs i form av en statistiskt säkrad testbrevsverksamhet som uppfyller de krav som anges i EN-standard 13850. Resultatet från de två mätningarna vägs samman till ett koncerngemensamt resultat utifrån brevvoly m i respektive land.

Kvalitet paket

Produktionssystemen i Sverige (LUPP) och i Danmark (GTT) är två av varandra oberoende system som mäter andelen kollin som är levererade i rätt tid från första produktions-scanning till kund. Produkterna som mäts är sammanvägda på produkterna MyPack, Postpaket och DPD Företagspaket 16:00 för Sverige och Erhvervspakker, PrivatPakker och Postpakker för Danmark.

Eftersom de två mätningarna inte är direkt jämförbara görs detta som två separata mätningar. PostNord fortsätter arbetet som inleddes 2013 med att successivt få till stånd att mätningarna sker på ett gemensamt sätt via ett system som heter CEM. När det arbetet är klart kommer PostNord att få en gemensam nordisk rapport gällande leveranskvalitet för paket utifrån produkterna MyPack, PallEtt och DPD.

Leverantörer

Data omfattar PostNords nordiska verksamhet, förutom PostNord Strålfors.

GRI-index

PostNord verkar i samklang med omvärlden och är beroende av dess förtroende. Kortfattat innebär det att det som är viktigt för PostNords nyckelintressenter, är också viktigt för PostNord. Dessutom förväntas PostNord, i egenskap av statligt ägt företag, att agera föredömligt.

IDENTIFIERING

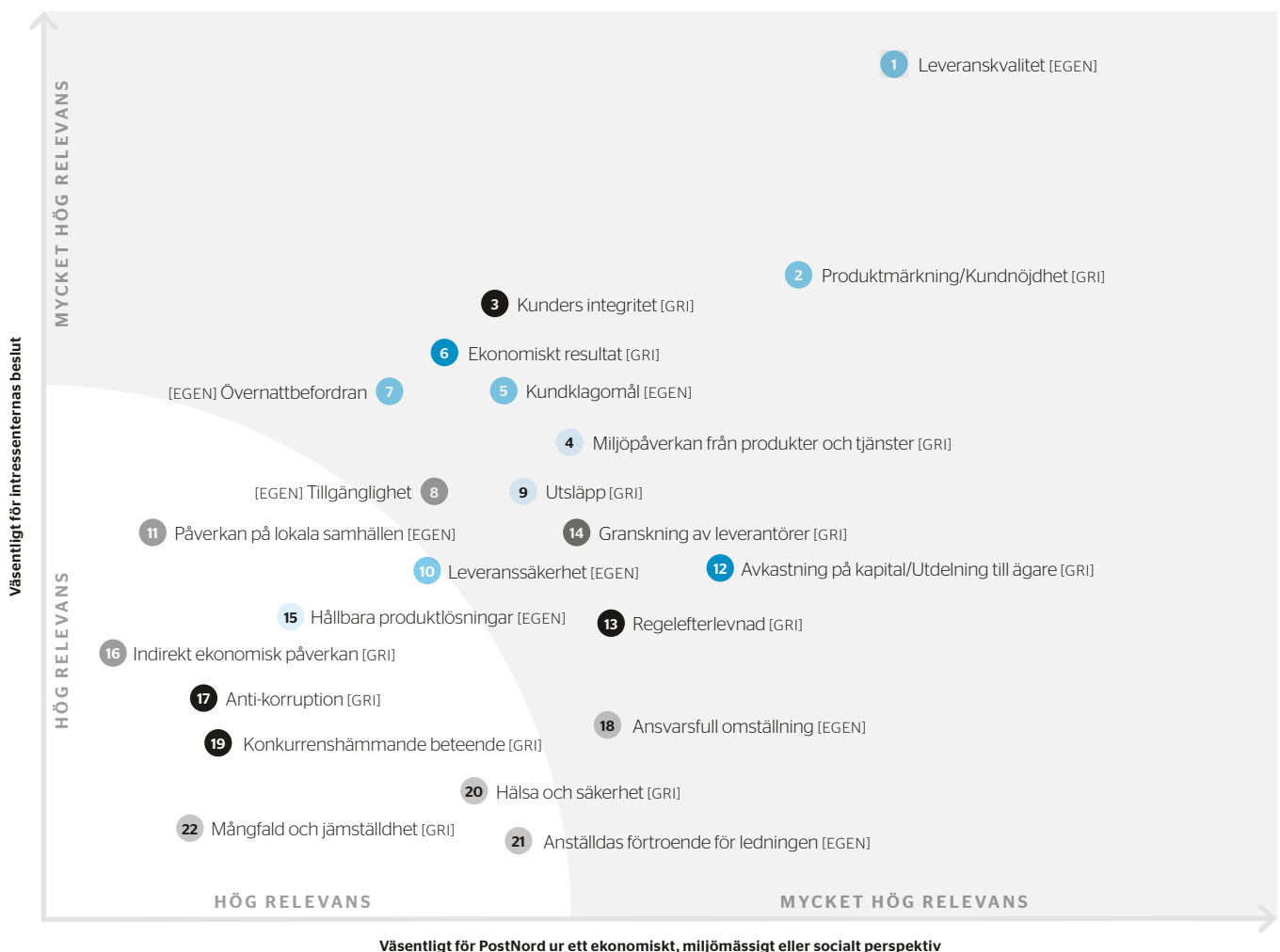
Identifiering med GRI:s aspekter, ISO26000, FN Global Compact, regelverk samt strategiskt viktiga frågor från intressentdialogerna som utgångspunkt skapades under 2014 en bruttolista med aktuella hållbarhetsfrågor för PostNord.

PRIORITERING

År 2014 rangordnades hållbarhetsfrågorna avseende deras betydelse för PostNord respektive deras betydelse för intressenternas beslutsfattande, av en grupp bestående av Group Executive Team, representanter från koncernfunktioner, landsorganisationer och affärsområden. Under 2015 genomfördes ett antal djupintervjuer med personer i ledning och andra strategiska funktioner i syfte att förankra.

VERIFIERING

Resultatet av väsentlighetsanalysen har fortsatt validerats av utvalda representanter från utvalda intressentgrupper. Kunderna poängterade leverans kvaliteten, miljö och uppföljning av leverantörskedjan som väsentliga områden, medan representanter för medarbetarna betonade hälsa och säkerhet, ansvarsfull omställning, miljöfrågor och hållbarhet i leverantörskedjan. Leverantörerna fann miljöfrågor samt uppföljning av leverantörskedjan som viktigast. PostNords svenska ägare gjorde under året en hållbarhetsanalys av PostNord med fokus på ansvarsfull och attraktiv arbetsgivare, hållbar logistik, hållbara produkter och tjänster, inköpta transporttjänster/hållbarhet i leverantörskedjan.



Efter en första genomgång av samtliga GRI-aspekter (hållbarhetsfrågor) värderades sedan ett 40-tal aspekter/frågor i den slutliga analysen. Ovanstående översikt visar de 22 aspekter/frågor som slutligen beslutades ligga i intervallet hög till mycket hög relevans för både externa intressenter och för PostNord.

Sammanfattande resultat av väsentlighetsanalysen:

Väsentligt område	Hållbarhetsfrågor i matrisen på sid. 88	Väsentligt		Varför väsentligt för intressenternas beslut?	Varför väsentligt för PostNord?
		Ext	Int		
<p>Vi eftersträvar en långsiktig lönsam utveckling</p> <p><i>Läs mer sid. 13 och 28.</i></p>	<p>Ekonomiskt resultat ⁶</p> <p>Avkastning på kapital/Utdelning till ägare ¹²</p>	x	x	<p>Ett välskött och lönsamt bolag blir attraktivt i omvärldens ögon - det får lättare att attrahera nya kunder, medarbetare, leverantörer och finansärer. Utdelning tillförs ägarna och i förlängningen alla medborgare i Danmark och Sverige. Betalda skatter tillförs statskassorna i de länder där verksamhet bedrivs.</p>	<p>En lönsam och hållbar utveckling är en förutsättning för bolagets existens och framgång.</p>
<p>Vi möjliggör för företag och privatpersoner att göra affärer och kommunicera</p> <p><i>Läs mer sid. 13 och 28.</i></p>	<p>Leverans kvalitet ¹</p> <p>Leveranssäkerhet ¹⁰</p> <p>Produktmärkning/Kundnöjdhet ²</p> <p>Kundklagomål ⁵</p> <p>Övernattbefordran ⁷</p>	x	x	<p>Hög leverans kvalitet är avgörande för kundernas beslut om val av leverantör av kommunikations- och logistik tjänster.</p>	<p>Hög leverans kvalitet och kundnöjdhet är en förutsättning för vidare affärer och lönsam utveckling.</p>
<p>Vi tar ansvar för vår miljöpåverkan</p> <p><i>Läs mer sid. 33-35.</i></p>	<p>Miljöpåverkan från produkter och tjänster ⁴</p> <p>Utsläpp ⁹</p> <p>Hållbara produktlösningar ¹⁵</p>	x	x	<p>Många kunder har ambitiösa miljömål, där PostNord som leverantör kan bidra till att målen nås. Som statligt ägt bolag förutsätts PostNord agera föredömligt inom miljöområdet.</p>	<p>Miljöarbetet blir en allt större konkurrensfaktor, och är viktigt för PostNords möjlighet att hävda sig i konkurrensen. Minskad miljöpåverkan innebär ofta minskad resursanvändning med minskade kostnader som följd.</p>
<p>Vi bryr oss om våra medarbetare</p> <p><i>Läs mer sid. 30-32.</i></p>	<p>Ansvarsfull omställning ¹⁸</p> <p>Hälsa och säkerhet ²⁰</p> <p>Anställdas förtroende för ledningen ²¹</p> <p>Mångfald och jämställdhet ²²</p>	x	x	<p>Att vara en god arbetsgivare är grundläggande för att attrahera kompetent personal. Många kunder ställer också krav inom detta område.</p>	<p>Som en av Nordens största arbetsgivare har PostNord ett stort medarbetaransvar. Goda relationer till medarbetarna är avgörande för PostNord, inte minst för att lyckas med omställningen av verksamheten.</p>
<p>Vi tar ansvar för vår påverkan på samhället</p> <p><i>Läs mer sid. 28.</i></p>	<p>Tillgänglighet ⁸</p> <p>Påverkan på lokala samhällen ¹¹</p> <p>Indirekt ekonomisk påverkan ¹⁶</p>	x	x	<p>Många privatpersoner och organisationer nyttjar och är beroende av PostNords tjänster - de förväntar sig att PostNord alltid håller vad vi lovar.</p>	<p>PostNord har en viktig roll att spela för näringsliv och samhälle, både i samhällsuppdraget och genom att vara en kommunikations- och logistikleverantör med omfattande täckning och kapacitet.</p>
<p>Vi ställer krav vid inköp av varor och tjänster</p> <p><i>Läs mer sid. 36.</i></p>	<p>Granskning av leverantörer ¹⁴</p>	x		<p>Goda relationer till leverantörer inverkar positivt på samarbetena. Kunder och andra intressenter förväntar sig att PostNord hanterar sin leverantörskedja på ett ansvarsfullt sätt.</p>	<p>Att jobba med ansvarsfulla affärspartners minskar riskerna och bidrar till PostNords ansvars tagande och hållbarhetsprestanda.</p>
<p>Vi följer lagar och regler</p> <p><i>Läs mer sid. 37.</i></p>	<p>Kunders integritet ³</p> <p>Regelefterlevnad ¹³</p> <p>Antikorruption ¹⁷</p> <p>Konkurrenshämmande beteende ¹⁹</p>	x	x	<p>PostNord hanterar stora mängder försändelser samt kunddata och samtliga intressenter förväntar sig att PostNord ska hantera detta på ett korrekt sätt.</p>	<p>PostNord har flera externa och interna principer och regelverk att förhålla sig till och efterleva.</p>

	STANDARDUPPLYSNINGAR	Avsnitt, sida	Kommentar	Global Compact (princip nummer)
G4-1	Strategi och analys Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare om relevansen av hållbar utveckling för organisationen och strategi för hantering av hållbar utveckling	VD-ord sid. 2-3, Strategi sid. 8-11		1-10
G4-3	Organisationsprofil Organisationens namn	Inside omslag		
G4-4	Viktigaste varumärkena, produkter och tjänster	Sid. 6, 9, 14-15		
G4-5	Lokalisering av huvudkontor	Inside omslag		
G4-6	Antal länder och namn på dessa där organisationen har verksamhet	Sid. 6 och Not 4 sid. 61		
G4-7	Ägarstruktur och företagsform	Sid. 1 och Bolagsstyrningsrapport sid. 40		
G4-8	Marknader, inklusive fördelning geografi, bransch och kundtyp	Verksamheterna sid. 16-22		
G4-9	Organisationens storlek, inklusive antal anställda, verksamheter, omsättning, kapital	Sid. 1, Not 4 sid. 61, Not 5 sid. 62, Rapport över finansiell ställning sid. 52		
G4-10	Antal anställda per kontrakt, kön, region samt uppdelning i fast anställda och visstidsanställda	Medarbetare sid. 30-32 samt Not 5 sid. 62		6
G4-11	Antal anställda med kollektivavtal, procentuell andel	Medarbetare sid. 30		3
G4-12	Beskrivning av organisationens leverantörskedja	Leverantörer sid. 36		
G4-13	Förändringar i organisationens storlek, struktur, ägarskap, värdekedja under redovisningsperioden	Bolagsstyrning sid. 43, Not 29 sid. 77		
G4-14	Hantering av försiktighetsprincipen	Miljö sid. 34		7
G4-15	Externa hållbarhetsprinciper och initiativ som organisationen stödjer	VD-ord sid. 3, Bolagsstyrning sid. 41		
G4-16	Medlemskap i föreningar, branschorganisationer och lobbyorganisationer		PostNord är medlemmar i relevanta arbetsgivarorganisationer som till exempel: Norge: Næringslivets Hovedorganisasjon(NHO) och branschförbundet NHO Logistikk og Transport Sverige: Almega och Transportgruppen Danmark: Dansk Industri Finland: Finnish Industries	
G4-17	Identifierade väsentliga aspekter och avgränsningar Enheter som ingår i rapporteringen	Mät- och beräkningsmetoder sid. 86-87		
G4-18	Process för att definiera rapportinnehåll	Strategi sid. 8, PostNords hållbarhetsarbete sid. 26, GRI-index sid. 88-89		1-10
G4-19	Identifierade väsentliga aspekter	GRI-index sid. 88-89		
G4-20	Respektive aspekts avgränsningar inom organisationen	GRI-index sid. 89		
G4-21	Respektive aspekts avgränsningar utanför organisationen	GRI-index sid. 89		
G4-22	Effekt av förändrad information från tidigare rapporter	Mät- och beräkningsmetoder sid. 86		
G4-23	Förändringar från tidigare redovisningsperioder avseende fokus och avgränsningar	Mät- och beräkningsmetoder sid. 86		
G4-24	Intressentrelationer Lista över intressentgrupper	Strategi sid. 8, PostNords hållbarhetsarbete sid. 27		
G4-25	Identifiering och val av intressentgrupper	Strategi sid. 8		
G4-26	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter	PostNords hållbarhetsarbete sid. 27, Mät- och beräkningsmetoder sid. 87		
G4-27	Områden och frågor som lyfts via kommunikation med intressenter	PostNords hållbarhetsarbete sid. 27		
G4-28	Redovisningsprofil Redovisningsperiod	Inside omslag		
G4-29	Datum för tidigare redovisning	Inside omslag		
G4-30	Redovisningscykel	Inside omslag		
G4-31	Kontaktpersoner	Inside omslag		
G4-32	Redovisningsalternativ samt innehåll	Mät- och beräkningsmetoder sid. 86 samt sid. 88-89		
G4-33	Policy för externt bestyrkande	Bestyrkanderapport sid. 92		
G4-34	Bolagsstyrning Styrningsstruktur, inklusive kommittéer samt styrelseansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	PostNords hållbarhetsarbete sid. 26, Bolagsstyrningsrapport sid. 40-45		
G4-56	Etik och integritet Värderingar, principer och normer för uppträdande, till exempel uppförande kod	Strategi sid. 9, Regelefterlevnad sid. 37		1-10
	SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR	Avsnitt, sida	Kommentar	Global Compact (princip nummer)
G4-DMA	Ekonomisk påverkan - Ekonomisk utveckling Upplysning om styrning	Strategi sid. 11 och 13, Bolagsstyrning sid. 40 ff., sid. 89		
G4-EC1	Genererat och distribuerat ekonomiskt värde	PostNords hållbarhetsarbete sid. 28		

	SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR	Avsnitt, sida	Kommentar	Global Compact (princip nummer)
G4-DMA	Miljöpåverkan - Utsläpp Upplysning om styrning	Strategi sid. 11 och 13, Miljö sid. 33-34, sid. 89	Klimatkompensation har ej skett. PostNord påverkas av lokala regleringar inom utsläppsområdet t.ex. dubbdäcksförbud på vissa gator och miljözoner	7, 8, 9
G4-EN15	Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1)	Miljö sid. 33, Mät- och beräkningsmetoder sid. 86		
G4-EN16	Indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 2)	Miljö sid. 33, Mät- och beräkningsmetoder sid. 86		
G4-EN17	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 3)	Miljö sid. 33, Mät- och beräkningsmetoder sid. 86		
G4-EN18	Utsläppsintensitet	Miljö sid. 33, Mät- och beräkningsmetoder sid. 86		
G4-EN19	Minskning av växthusgaser	Strategi sid. 13, Miljö sid. 33, Mät- och beräkningsmetoder sid. 86		
G4-EN21	Övriga utsläpp till luft	Miljö sid. 33, Mät- och beräkningsmetoder sid. 86		
G4-DMA	Miljöpåverkan - Regelefterlevnad Upplysning om styrning	Miljö sid. 34, sid. 89		7, 8, 9
G4-EN29	Böter för brott mot miljölagstiftning	Regelefterlevnad sid. 37		
G4-DMA	Miljöpåverkan - Granskning av leverantörer Upplysning om styrning	Strategi sid. 11, Leverantörer sid. 36, sid. 89	Läs mer i PostNords kod för leverantörer: www.postnord.com/ Utfall rapporteras från och med 2016	7, 8, 9
G4-EN32	Andel av nya leverantörer som utvärderats enligt miljökriterier	Leverantörer sid. 36		
G4-DMA	Social påverkan - Mänskliga rättigheter - Leverantörsgranskning Upplysning om styrning	Strategi sid. 11, Leverantörer sid. 36, sid. 89	Läs mer i PostNords kod för leverantörer: www.postnord.com/ Utfall rapporteras från och med 2016	1-6
G4-HR10	Andel nya leverantörer som granskats avseende mänskliga rättigheter	Leverantörer sid. 36		
G4-DMA	Social påverkan - Arbetsrätt - Hälsa och säkerhet Upplysning om styrning	Strategi sid. 11, Medarbetare sid. 31, sid. 89		6
G4-LA6	Olycksfall, arbetsskador och sjukfrånvaro	Strategi sid. 13, Medarbetare sid. 31, Not 21 och 22 sid. 69 ff	Sjukfrånvaro uppdelad mellan män och kvinnor ej tillgängligt för Norge, varmed sjukfrånvaro för Norge endast presenteras på total nivå	
G4-DMA	Social påverkan - Arbetsrätt - Jämställdhet och mångfald Upplysning om styrning	Strategi sid. 11, Medarbetare sid. 32, sid. 89		1-6
G4-LA12	Könsfördelning och ålderskategorier av alla anställda samt chefer	Strategi sid. 13, Medarbetare sid. 32		
G4-DMA	Social påverkan - Arbetsrätt - Leverantörsgranskning Upplysning om styrning	Strategi sid. 11, Leverantörer sid. 36, sid. 89	Läs mer i PostNords kod för leverantörer: www.postnord.com/ Utfall rapporteras från och med 2016	10
G4-LA14	Andel nya leverantörer som granskats avseende arbetsförhållanden	Leverantörer sid. 36		
G4-DMA	Social påverkan - Samhälle - Antikorruption Upplysning om styrning	Regelefterlevnad sid. 37, sid. 89		
G4-SO5	Korruptionsincidenter och åtgärder	Regelefterlevnad sid. 37		
G4-DMA	Social påverkan - Samhälle - Konkurrensbegränsande beteende Upplysning om styrning	Regelefterlevnad sid. 37, sid. 89		
G4-SO7	Rättsliga åtgärder mot konkurrensbegränsande verksamhet	Regelefterlevnad sid. 37		
G4-DMA	Social påverkan - Samhälle - Regelefterlevnad Upplysning om styrning	Regelefterlevnad sid. 37, sid. 89		
G4-SO8	Lagbrott	Regelefterlevnad sid. 37		
G4-DMA	Social påverkan - Produktansvar - Märkning av produkter och tjänster Upplysning om styrning	PostNords hållbarhetsarbete sid. 26, sid. 89		
G4-PR5	Kundnöjdhet	Strategi sid. 13, Mät- och beräkningsmetoder sid. 87		
G4-DMA	Social påverkan - Produktansvar - Kundens integritet Upplysning om styrning	PostNords hållbarhetsarbete sid. 28, sid. 89		
G4-PR8	Antal klagomål angående brott mot kunders integritet	PostNords hållbarhetsarbete sid. 28		
	Ytterligare väsentliga hållbarhetsfrågor för PostNord	Avsnitt, sida	Kommentar	Global Compact (princip nummer)
	Leveranskvalitet	Strategi sid. 13, Verksamheten sid. 17, 19, 20, 21		
	Kundklagomål	PostNords hållbarhetsarbete sid. 28		
	Övernattbefordran	Strategi sid. 13, Verksamheten sid. 17 och 19		
	Hållbara produktlösningar	Miljö sid. 34		
	Tillgänglighet	PostNords hållbarhetsarbete sid. 28		
	Leveranssäkerhet	PostNords hållbarhetsarbete sid. 28		
	Påverkan lokala samhällen	PostNords hållbarhetsarbete sid. 28		
	Ansvarsfull omställning	Strategi sid. 13, Medarbetare sid. 30		
	Anställdas förtroende för ledningen	Strategi sid. 13, Medarbetare sid. 30		

Bestyrkanderapport

Revisors rapport över översiktlig granskning av PostNord AB:s hållbarhetsredovisning

Till PostNord AB

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i PostNord att översiktligt granska PostNords hållbarhetsredovisning för år 2015. PostNord har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning på omslagets insida.

Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisningen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidan 86 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) 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 fel, 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.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av FAR. 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. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt

mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision 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. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning 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 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning 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 vårt uttalande nedan.

Uttalande

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 av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

Stockholm den 3 mars 2016

KPMG AB

Helene Willberg
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i FAR

Femårsöversikt

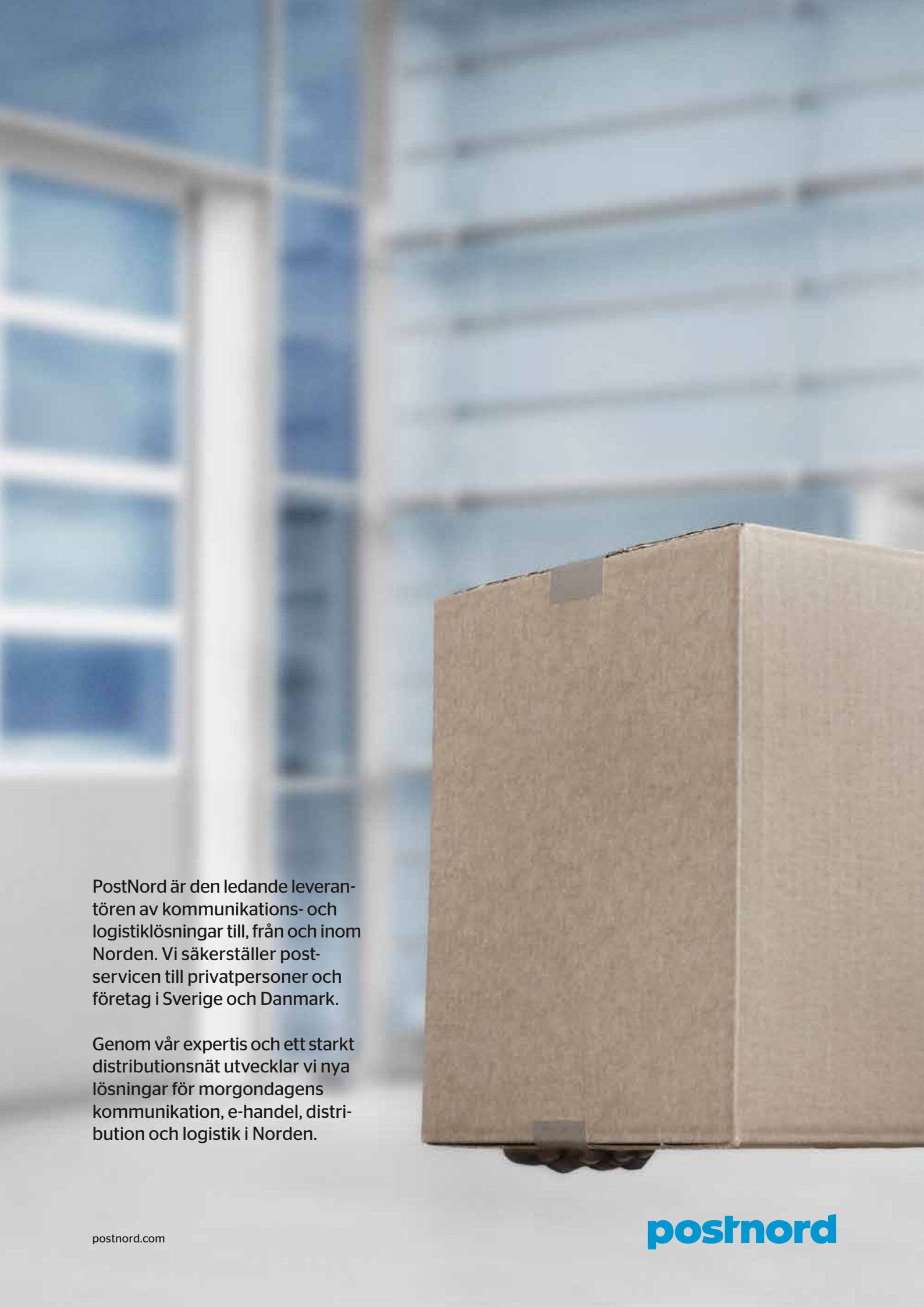
MSEK, om ej annat anges	2011	2012	2013	2014	2015
Koncernen¹⁾					
Nettoomsättning	39 466	38 920	39 533	39 950	39 351
Övriga rörelseintäkter	274	253	233	632	761
Rörelsens kostnader	-38 167	-38 669	-39 114	-40 247	-39 552
<i>varav personalkostnader</i>	<i>-19 110</i>	<i>-18 338</i>	<i>-18 626</i>	<i>-18 212</i>	<i>-17 624</i>
<i>varav transportkostnader</i>	<i>-7 540</i>	<i>-8 084</i>	<i>-8 953</i>	<i>-9 832</i>	<i>-10 051</i>
<i>varav övriga kostnader</i>	<i>-9 851</i>	<i>-10 348</i>	<i>-9 887</i>	<i>-10 356</i>	<i>-10 005</i>
<i>varav av- och nedskrivningar</i>	<i>-1 666</i>	<i>-1 899</i>	<i>-1 648</i>	<i>-1 847</i>	<i>-1 872</i>
Rörelseresultat (EBITDA)	3 237	2 410	2 310	2 198	2 436
Rörelsemarginal (EBITDA), %	8,1	6,2	5,8	5,5	6,2
Rörelseresultat (EBIT)	1 571	511	662	351	564
Rörelsemarginal (EBIT), %	4,0	1,3	1,7	0,9	1,4
Periodens resultat	1 225	247	306	176	278
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 634	1 825	1 657	670	1 670
Nettoskuld	578	4 299	1 624	3 672	-171
Nettoskuldsättningsgrad, %			18	46	-2
Avkastning på operativt kapital, %			6,0	3,1	5,4
Medelantal anställda, st	41 714	39 713	39 305	37 407	35 256
Antal anställda vid periodens slut, st	48 568	49 297	47 667	44 859	42 111
<i>varav förstärkningsanställda, st</i>	<i>9 871</i>	<i>10 473</i>	<i>10 180</i>	<i>8 793</i>	<i>7 292</i>
Volymer, miljoner					
Koncernen, total, paket	98	105	111	120	132
Danmark, A-post	411	320	278	237	201
Danmark, B-post och C-post	366	365	337	308	259
Sverige, A-post	980	925	912	880	811
Sverige, B-post	1 251	1 198	1 144	1 103	1 061

¹⁾ Värden före 2012 har inte omräknats med anledning av ändrad IAS 19. Ersättning till anställda.



Svanenmärkt trycksak.

Fotografer: Mads Armgaard, Hans Carlén, Christina Guardian, Kalle von Hausswolff, Magnus Liam, Claus Peuckert, Peter Phillips, Calle Stoltz, June Witzoe, med flera.
Produktion: PostNord i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson. Tryck: Strålfors 2016.

A photograph of a brown cardboard box in the foreground, slightly out of focus. The background shows a modern building with large windows and a grid pattern, also blurred. The lighting is bright, suggesting an outdoor setting.

PostNord är den ledande leverantören av kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden. Vi säkerställer postservicen till privatpersoner och företag i Sverige och Danmark.

Genom vår expertis och ett starkt distributionsnät utvecklar vi nya lösningar för morgondagens kommunikation, e-handel, distribution och logistik i Norden.