

**Vi har styrkan.  
Vi kan Norden.  
Vi levererar.**

# Innehållsförteckning

1	Detta är PostNord
2	PostNord i korthet
4	VD och koncernchefen har ordet
6	Marknad
8	Strategi
14	Vårt erbjudande
17	Verksamheten
17	PostNord Sverige
20	PostNord Danmark
22	PostNord Norge/Finland
24	Finansiell utveckling
27	PostNords hållbarhetsarbete
27	Intressentdialog
28	Väsentlighetsanalys
30	Miljö
33	Medarbetare
36	Samhället
38	Leverantörer
39	Regelefterlevnad
40	Mät- och beräkningsmetoder
42	GRI-Index
44	Bestyrkanderapport
45	Bolagsstyrningsrapport
50	Styrelse
52	Group Executive Team
54	Riskavsnitt
	<b>Finansiella rapporter</b>
57	Koncernens finansiella rapporter
61	Koncernens noter
89	Moderbolagets finansiella rapporter
91	Moderbolagets noter
94	Styrelsens och verkställande direktörens underskrifter
95	Revisionsberättelse
96	Femårsöversikt

## Redovisning enligt GRI G4

För 2014 redovisar PostNord sitt hållbarhetsarbete enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer G4. I GRI-indexet på sid. 42-43 finns en översikt av de aspekter och indikatorer som ingår i PostNords hållbarhetsredovisning. Där lämnas även information om redovisningens omfattning och avgränsningar. I mars 2014 publicerades hållbarhetsredovisningen för räkenskapsåret 2013. Den var upprättad enligt GRI:s riktlinjer version 3.0 tillämpningsnivå C+.

## Granskning av rapporten

Styrelsen och VD för PostNord AB (publ), organisationsnummer 556771-2640, avger härmed års- och hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2014. Förvaltningsberättelsen omfattar sid. 6-11, sid. 24-26, avsnittet om anmälningspliktig verksamhet på sid. 31, samt sid. 45-55 och har granskats enligt vad som anges i revisionsberättelsen på sid. 95. Hållbarhetsredovisningen omfattar sid. 27-44 och är översiktligt granskad enligt bestyrkanderapporten på sid. 44.

## Kontaktuppgifter PostNords koncernkontor

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

[www.postnord.com](http://www.postnord.com)

## Kontaktpersoner

Per Mossberg, Kommunikationsdirektör  
Tel +46 10 436 39 15

Gunilla Berg, CFO  
Tel +46 10 436 28 10

Susanne Andersson, Chef Investor Relations  
Tel +46 10 436 20 86

Kristina Haraldsson, Chef Hållbarhet  
Tel +46 10 436 26 42

# Detta är PostNord

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 2014 en omsättning på cirka 40 miljarder SEK och cirka 38 000 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.

5,3 miljarder

brev och andra försändelser levererades av PostNord 2014.

120 miljoner\*

paket till rätt mottagare i rätt tid.

5 800 st

utlämningsställen i Norden erbjuder pålitlig service och bekväma öppettider.

**PostNord Norge**  
Logistikverksamhet  
Extern nettoomsättning  
(PostNord Norge/Finland): 4 374 MSEK  
Antal paket: 9,6 miljoner  
Antal utlämningsställen: cirka 1 400

**PostNord Finland**  
Logistikverksamhet  
Extern nettoomsättning  
(PostNord Norge/Finland): 4 374 MSEK  
Antal paket: 5,9 miljoner  
Antal utlämningsställen: cirka 1 100

**PostNord Danmark**  
Brev- och logistikverksamhet  
Extern nettoomsättning: 9 679 MSEK  
Antal brev: 545 miljoner  
Antal paket: 42 miljoner  
Antal utlämningsställen: cirka 1 400

**PostNord Sverige**  
Brev- och logistikverksamhet  
Extern nettoomsättning: 21 987 MSEK  
Antal brev: 1 983 miljoner  
Antal paket: 80 miljoner  
Antal utlämningsställen: cirka 1 900

**PostNord Strålfors**  
Informationslogistik  
Extern nettoomsättning: 2 588 MSEK  
Verksamhet i Sverige, Danmark, Finland,  
Norge, Polen, Storbritannien och  
Frankrike.

**Direct Link**  
Global distribution av marknadskommunikation och lätta varor, huvudsakligen för e-handlare. Verksamhet i USA, Storbritannien, Tyskland, Singapur, Hong Kong och Australien.

\* Eliminert för koncerninterna volymer mellan länder.

# Utgångspunkten är att stärka kundens affär

Vår vision är att PostNord ska leverera kommunikations- och logistiklösningar i världsklass till nöjda kunder. Drivkraften bakom allt vi gör är att stärka våra kunders affärer och kundrelationer. Det gör vi genom att förbättra upplevelsen för mottagarna.

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

Med 25 miljoner invånare och nära två miljoner företag inom ett stort geografiskt område innebär den nordiska marknaden stora logistiska utmaningar. Vi kan Norden – det är vår hemmamarknad. Med kunskapen hos 38 000 medarbetare och ett unikt distributionsnät bidrar vi varje dag till att stärka våra kunders affärer och kundrelationer. Tillsammans med dem utvecklar vi också nya lösningar för morgondagens kommunikation, e-handel, distribution och logistik.

Vi är stolta över förtroendet att ansvara för postservicen i Danmark och Sverige. Därmed bidrar vi till en viktig samhällsnytta för medborgare och institutioner. Vår långa erfarenhet som postföretag har givit oss en enastående logistikkompetens som innebär att avsändare och mottagare kan lita på att vi levererar det vi lovat. Vår ambition är att ständigt finnas tillgängliga och ge både företagskunder och privatkunder bästa möjliga service.

PostNord är vårt gemensamma varumärke och i kombination med de välkända nationella postsymbolerna erbjuder vi post- och kommunikationstjänster i Sverige och Danmark. Lösningar för logistik och relationsbyggande kommunikation marknadsförs under varumärket PostNord.

## 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.



### TILLGÄNGLIG

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



### AFFÄRSPARTNER

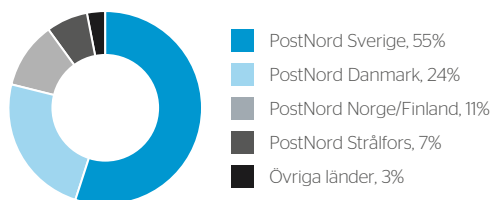
PostNord är en professionell affärspartner till kunderna och hjälper dem att lösa sina utmaningar inom kommunikation och logistik.



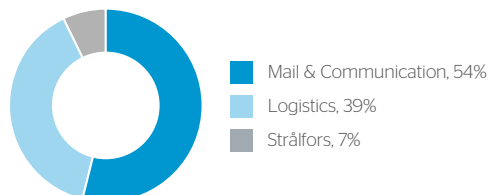
### HÅLLBAR

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

## Andel av extern nettoomsättning



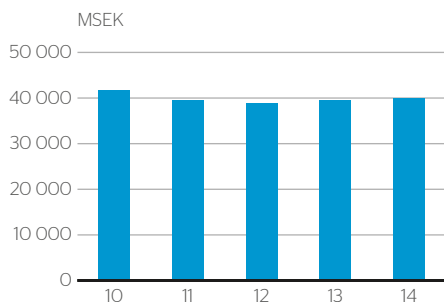
## Nettoomsättning per affärsområde

Översikt<sup>1)</sup>

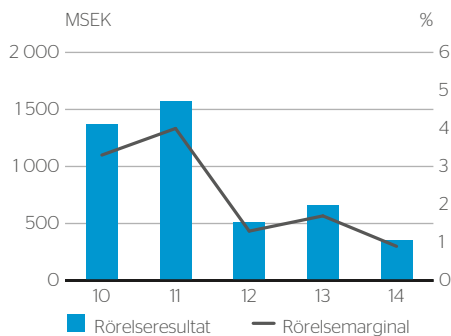
MSEK om ej annat anges	2014	2013
Nettoomsättning	39 950	39 533
Rörelseresultat (EBITDA)	2 198	2 310
Rörelsemarginal (EBITDA), %	5,4	5,8
Justerat rörelseresultat, (EBIT)	861	826
Justerad rörelsemarginal, %	2,2	2,1
Rörelseresultat (EBIT)	351	662
Rörelsemarginal (EBIT), %	0,9	1,7
Årets resultat	176	306
Kassaflöde från den löpande verksamheten	670	1 657
Nettoskuld	3 672	1 624
Nettoskudsättningsgrad, %	46	18
Avkastning på operativt kapital, %	3,1	6,0
Medelantal anställda	37 976	39 305
Leveranskvalitet brev, Sverige, %	93,5	94,9
Leveranskvalitet brev, Danmark, %	94,8	93,2
CO <sub>2</sub> -utsläpp, kton	401	400
Sjukfrånvaro, %	5,2	5,0
Andel kvinnor i chefsbefattning, %	29	29

<sup>1)</sup> För definitioner av finansiella nyckeltal se not 33 sid. 88.  
Mät- och beräkningsmetoder för icke-finansiella nyckeltal se sid. 40-41.

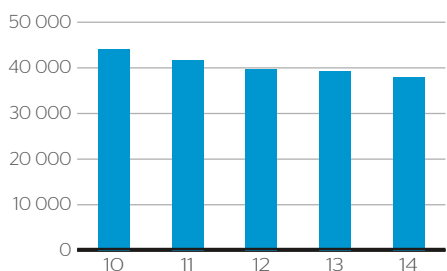
## Nettoomsättning



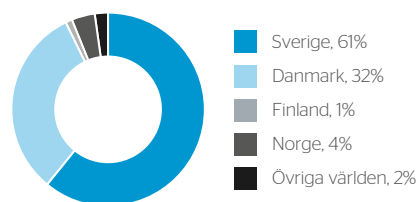
## Rörelseresultat och rörelsemarginal (EBIT)



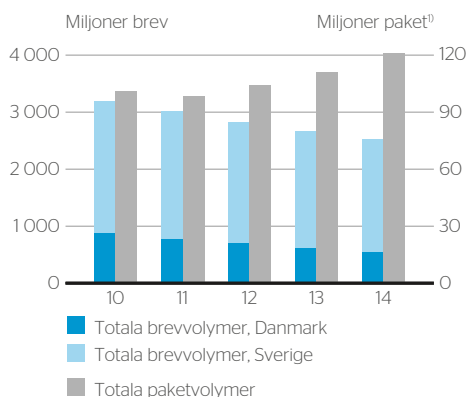
## Medelantal anställda



## Medelantal anställda per land

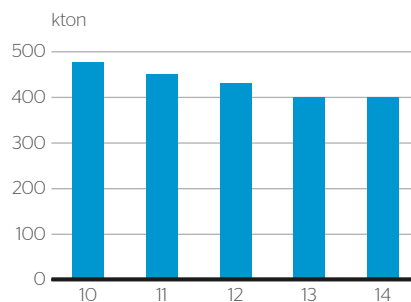


## Totala brev- och paketvolymerna



<sup>1)</sup> Eliminert för koncerninterna volymer mellan länder.

## Koldioxidutsläpp



# Tydlig strategi för ett samlat nordiskt helhetserbudande

**Den snabba utvecklingen på marknaderna för kommunikations- och logistiktjänster gör att vi bedriver ett intensivt arbete för att ställa om och utveckla vår verksamhet. Vi bygger nu en stabil nordisk plattform där vi ska möta volymutmaningen i brevaffären och konkurrensen på logistikmarknaden med att leverera det mest konkurrenskraftiga logistik- och kommunikationserbjudandet i Norden.**

2014 var ett händelserikt år för PostNord. I början av året beslutade och implementerade vi en ny integrerad organisation. Med den får vi rätt förutsättningar att möta våra kunder med vårt samlade nordiska helhetserbudande av brev- och logistiktjänster. Koncernen uppträder på ett enat och tydligt sätt med PostNord som det gemensamma varumärket. I vår nya landsorganisation kan brev- och logistikverksamheterna i våra terminaler sammanfogas i en mer integrerad produktionsmodell. Under året togs Rosersbergsterminalen utanför Stockholm i drift, en av världens mest moderna och miljöeffektiva brevterminaler. I slutet av året togs beslut att utvärdera en eventuell försäljning av Strålfors verksamhet.

## Starkt e-handelstillväxt

E-handeln utvecklas fortsatt mycket starkt och omsatte cirka 140 miljarder SEK i Norden under 2014. Kläder, böcker, leksaker och hemelektronik är det som handlas mest på internet. Kundenpassade leveranser gör det bekvämt för konsumenter att handla via internet där det är lätt att jämföra priser. Utifrån en redan ledande position fortsätter logistikverksamheten att växa, trots hård konkurrens på marknaden. Paketvolymerna växte under 2014 med 3% för B2B-relaterade försändelser och med 15% för B2C-relaterade försändelser.

## Digitaliseringen fortsätter att utmana

Volymutvecklingen inom brevverksamheten fortsatte den nedåtgående trenden på grund av digitalisering. Brevvolymerna minskade med totalt 5% under året, varav 4% i Sverige och 12% i Danmark. Sedan år 2000 har totalt cirka 40% av de fysiska brevvolymerna övergått till digitala kommunikationsformer. Däremot ser vi positivt på de möjligheter som finns inom marknads kommunikation där vi erbjuder kunder helhetslösningar i både fysiska och digitala kanaler.

Vi är stolta över förtroendet att ansvara för postservicen i Danmark och Sverige och brevverksamheten kommer fortsatt vara en central del av vår kärnverksamhet. Vår långa erfarenhet som postföretag har givit oss en enastående logistikkompetens som innebär att avsändare och mottagare alltid kan lita på att vi levererar det vi lovat.

## Intensivt omställningsarbete

PostNords nettoomsättning ökade med 1 procent under 2014 och uppgick till 39 950 MSEK. Det redovisade rörelseresultatet uppgick till 351 MSEK och rörelsemarginalen till 0,9%. Justerat för jämförelsestörande poster uppgick

rörelseresultatet till 861 MSEK och rörelsemarginalen till 2,2%. För att anpassa verksamheten till minskande brevvolymerna och säkerställa långsiktig konkurrenskraft och förbättrad intjäning, initierades nödvändiga åtgärdsprogram, inklusive kapitaleffektiviseringar som utförsäljning av fastigheter, vilket skapar ökad finansiell flexibilitet.

Vi har haft ett mycket högt tempo i omställningsarbetet till ett mer effektivt, tydligt och kundanpassat PostNord. Under 2014 genomfördes omfattande effektiviseringar som vid fullt genomförande innebär en kraftig minskning av medarbetare inom administrativa- och supportfunktioner jämfört med 2013 års nivå. Medarbetar- och ledarskapsindex gick under året ned, delvis som en effekt av den stora omställningen. Det lägre resultatet är inte tillfredsställande och vi stärker nu åtgärderna ytterligare för att öka engagemang och förbättra ledarskapet under den stora förändringsprocess som bolaget går igenom.

Marknadsutvecklingstrenderna, med kraftig strukturell omvandling, kommer att bestå inom branschen, varför kontinuerliga åtgärdsprogram kommer att fortsatt krävas för att upprätthålla konkurrenskraft och skapa långsiktigt finansiellt värde.

## Koncernens prioriteringar tydliggjorda i strategin

Med vår samlade kompetens och erfarenhet i den nordiska marknaden har vi förmåga och kapacitet att ta hand om stora och komplicerade uppdrag inom kommunikation och logistik. Vår ambition är att våra kunder ska vilja växa med oss och utnyttja hela vår portfölj av produkter och tjänster för kommunikation och logistik. Tillsammans utvecklar vi nya och hållbara lösningar som stärker kundernas konkurrenskraft och bidrar till vår uthålliga lönsamhet.

Vår strategi bygger på ett antal prioriteringar som ska stärka konkurrenskraften i verksamheten i förhållande till de förändringar som sker i omvärlden och kundernas ökande krav på service. Strategin ska ge förutsättningar för att inom en 3-5 års period nå de finansiella målen som är fastställda av våra ägare. Målen är en avkastning på operativt kapital om 10,5% och en nettoskuldssättningsgrad om 10-50%. Utfall för 2014 var 3,1% respektive 46%. Vårt ambitiösa miljömål är att reducera koldioxidutsläpp med 40% till år 2020 från 2009 års nivå. Hittills har vi reducerat med 16,6% tack vare effektiviseringar i transportkedjan, investeringar i mer bränslesnåla fordon, ökat antal elfordon och ökad inblandning av biodrivmedel i dieseln.

Vår ambition är att ständigt finnas tillgängliga och ge både företags- och privatkunder bästa möjliga service med hög kvalitet. Därför utvecklar vi löpande





vår verksamhet enligt vår beslutade strategi för att nå samtliga av våra högt ställda mål. Förutom våra egna ansträngningar är det dock mycket angeläget att de postspecifika regelverken anpassas till kundernas förändrade efterfrågan och den verklighet som råder. Vi välkomnade den nya postlagen i Danmark som fastställdes i början av 2014. I Sverige för vi en dialog med beslutsfattarna för att snarast anpassa de postspecifika regelverken till de förändrade marknadsförutsättningarna. Detta för att en god postservice långsiktigt ska kunna upprätthållas under rimliga ekonomiska villkor trots fortsatt kraftigt minskade brevvolymer och även för att kunna uppnå våra miljömål.

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

#### **Ett PostNord som levererar**

Under 2014 har vi arbetat med att bygga ett starkare och mer sammanhållet PostNord enligt parollen "Ett team – ett mål – en riktning". Vi arbetar nu tillsammans för att verka under ett gemensamt varumärke, mot enhetliga mål och i samma riktning, vilket skapar en ökad tydlighet om vad PostNord står för.

Koncernen har varit i ständig förändring då både teknik och konsumenters efterfrågan kontinuerligt förändrats. Vi är nu i ett paradigmskifte där anpassning

till lägre brevvolymer och ökad e-handel sker inom hela branschen. Övergången är en grundförutsättning för att vi ska vara ett modernt, konkurrenskraftigt och ett för medarbetare attraktivt logistik- och kommunikationsföretag i framtiden.

Året har präglats av ett massivt omställningsarbete. Jag vill rikta ett stort tack till alla medarbetare för att de på ett både engagerat och professionellt sätt bidragit till detta. Vidare vill jag tacka alla våra kunder och samarbetspartner för ett mycket gott samarbete och jag ser fram emot att vidareutveckla vår verksamhet tillsammans för att skapa värde för våra kunder, ägare och övriga intressenter.

Solna, februari 2015

Håkan Ericsson  
Verkställande direktör och koncernchef

# Marknadsmöjligheter och utmaningar

**Handeln ökar och tar sig nya former. Det ökar behovet av effektiva lösningar för logistik och kommunikation på PostNords marknader. För att svara mot förändringar i efterfrågan omformar PostNord sin verksamhet för att leda utvecklingen av kommunikations- och logistik-tjänster och säkerställa fortsatt hög kundnytta.**

## En växande logistikmarknad

Globalisering, befolkningstillväxt och teknikutveckling driver handeln globalt. Det skapar i sin tur en ökande efterfrågan på transport- och logistiklösningar. Utvecklingen för logistikmarknaden i Norden har varit ganska stabil med en svag ökning. Efterfrågan på pakettjänster, frakt av del- och hellaster samt tredjepartslogistik har växt medan efterfrågan inom Air & Ocean haft en svagare utveckling. Marknaden kännetecknas av stark konkurrens samt hög grad av konsolidering. 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 TPL (tredjepartslogistik). 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 150-190 miljarder SEK, vilket inkluderar allt från hemleveranser av paket, till frakt av del- och hellaster samt avancerade logistik-tjänster, som TPL. PostNord är verksam inom alla nordiska länder samt Tyskland, och har via dotterbolaget Direct Link internationell verksamhet i form av distributionslösningar för lättare varor och samverkar i det globala logistiknätverket DPD för globala logistiklösningar. Den nordiska logistikmarknaden präglas av konsolidering, hård konkurrens och kostnadsfokus och där de största logistikaktörerna är Bring, DB Schenker, DHL, DSV, Posti och PostNord.

## Växande e-handel på kundens villkor

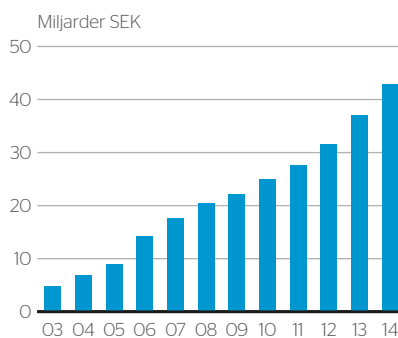
Den nordiska marknaden för e-handeln uppgick under 2014 till cirka 140 miljarder SEK. Marknaden för e-handel i Norden förväntas växa med över 10% årligen de närmsta åren. Med tanke på att e-handeln omsätter cirka 6% av den totala handeln i Norden är potentialen stor.

E-handelns grundläggande drivkrafter är enkelhet och tillgänglighet för kunden. En stark trend är betydelsen av så kallad omnikanal-koncept som är integrerade bakomliggande systemlösningar som ger samma kundupplevelse oavsett kanal och möjliggör 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 och USA som lockar de nordiska konsumenterna.

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 konsumenter vid köptillfället.

## E-handelns omsättning i Sverige 2003-2014



Källa: E-barometern 2014.

## Servicelogistik ny möjlighet

Servicelogistik är ett sammanfattande namn på tjänster för hemleveranser som 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% av den totala livsmedelsmarknaden i Sverige och Danmark, men väntas öka sin andel av den totala marknaden de närmaste åren.

Servicelogistik 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 ses möjligheter till nya typer av tjänster för PostNord.

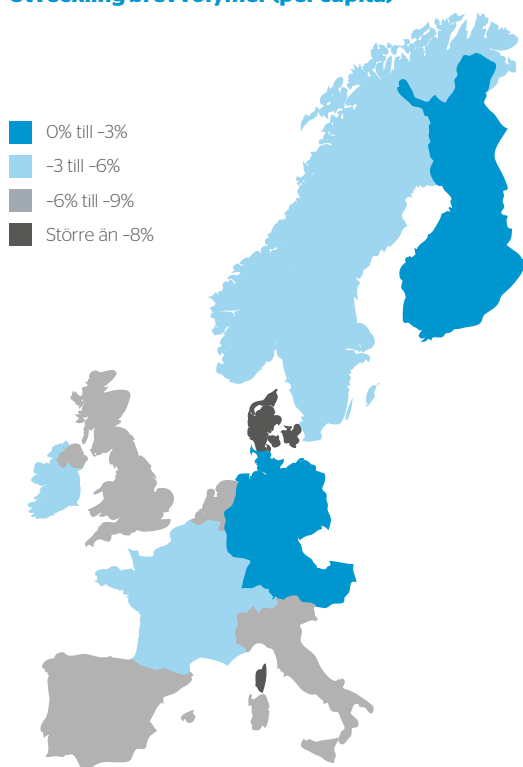




### Volymutveckling en gemensam postutmaning

Den europeiska postmarknaden har avreglerats i flera steg och är nu fullt avreglerad i hela EU. Dock är det ännu inte fråga om någon gemensam marknad, utan snarare ett antal nationella marknader för posttjänster. PostNord tillhandahåller den samhällsomfattande tjänsten i Danmark och Sverige. Regelverken för att bedriva postservice 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.

### Utveckling brevvolymer (per capita)



Brevvolymer minskar i hela Europa. Minskningen har skett i högst takt i Danmark, Storbritannien, Nederländerna, Italien, Spanien och Portugal. Källa: UBS European Postal Sector 15 september 2014.

Det skickas allt färre brev. Mellan åren 2000 och 2014 har brevvolymer sjunkit med cirka 35% i Sverige och över 60% i Danmark. Detta beror nästan uteslutande på övergången till digitala alternativ. Speciellt i Danmark har brevvolymer minskat kraftigt de senaste åren. Det är en konsekvens av flera samordnade initiativ, bland annat lagstiftning om digital kommunikation mellan offentlig sektor och näringsliv samt privatpersoner. Under 2014 sjönk brevvolymer i Danmark med 12% jämfört med föregående år.

Även i Sverige har brevvolymer 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. Brevvolymer i Sverige sjönk med 4% under 2014 jämfört med 2013.

Nedgången i brevvolymer förväntas fortsätta 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. Ett exempel är Storbritannien som moderniserade regelverket innan Royal Mail börsnoterades år 2013. Likaså har Belgien ändrat de regulatoriska förutsättningarna för att bedriva postverksamhet för att skapa bättre förutsättningar för den belgiska postoperatören bpost som också noterades 2013.

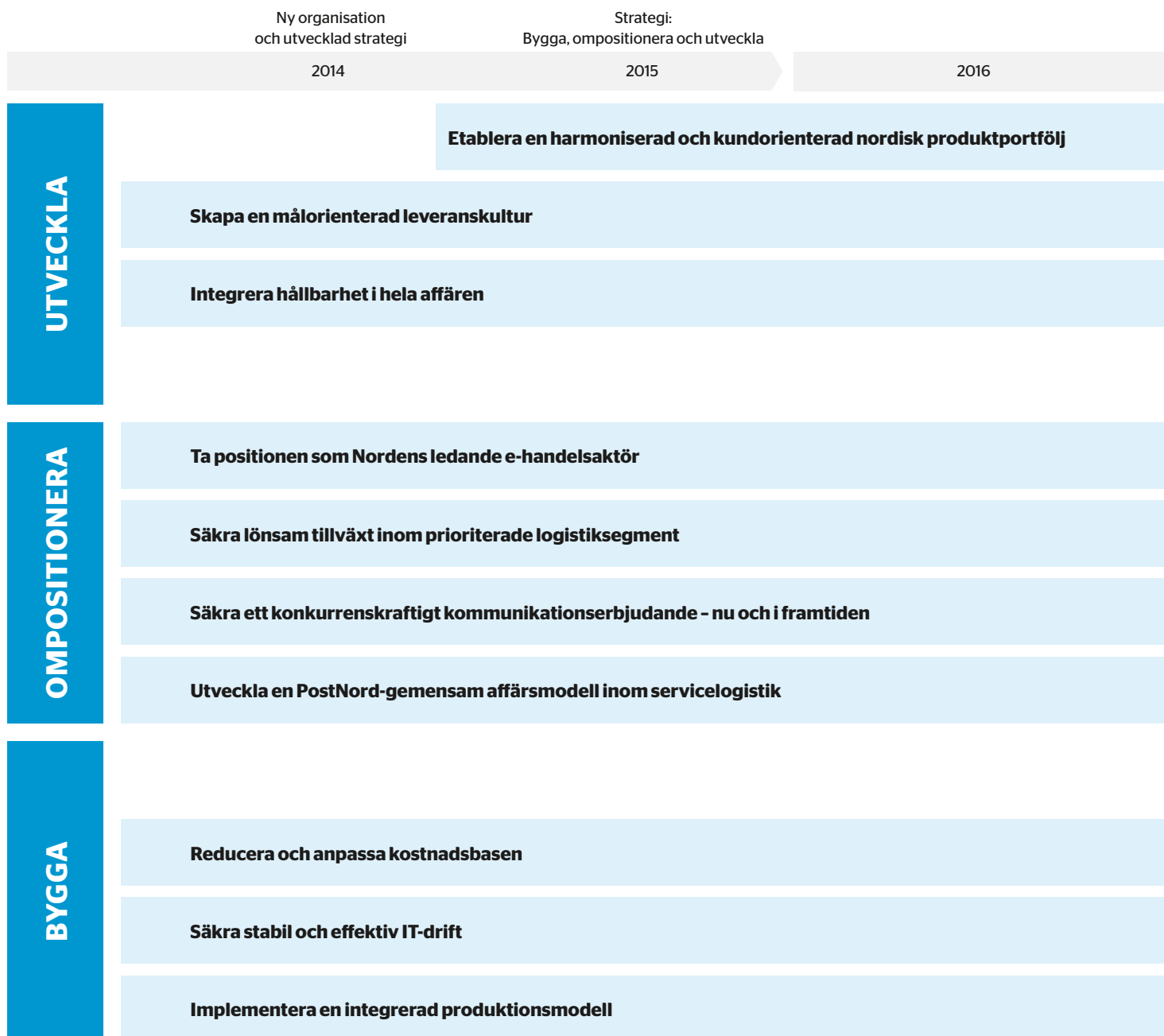
Även om många av marknadsförutsättningarna fortfarande är nationella, är utmaningarna gemensamma; omställning till lägre brevvolymer, kostnadsbesparingar (drivet av en hög andel personalkostnader i branschen), och diversifiering av verksamheten. Postverksamheten kommer att vara en fortsatt kärnaffär och PostNord arbetar kontinuerligt med att både utveckla produktsortimentet och anpassa verksamhet och infrastruktur, genom hela värdekedjan - från upphämtning och sortering till distribution. PostNord för en löpande dialog med både svenska och danska staten om marknadsläget och de utmaningar som kraftiga volymfall kombinerat med krav på till exempel övernattbefordran innebär för PostNord. Folketinget i Danmark beslutade om vissa regulatoriska lättnader på postområdet som trädde i kraft 2014. Det är avgörande att även den svenska regleringen snarast anpassas till rådande förutsättningar för att säkra en fortsatt god postservice.


# Strategi för att bygga, ompositionera och utveckla PostNord

**PostNords strategi syftar till att kontinuerligt stärka konkurrenskraften i verksamheten i förhållande till de förändringar som sker i omvärlden och kundernas ökande krav på service. För att ompositionera verksamheten inom strategiska marknader, skapa rätt interna förutsättningar samt att skapa ett nordiskt helhetserbjudande i framkant har strategin vidareutvecklats.**

Posten AB och Post Danmark A/S gick samman 2009 i syfte att skapa en position som den ledande aktören på kommunikations- och logistikmarknaden i Norden samt att stärka förutsättningarna för god postservice i Sverige och Danmark. 2011 beslutades strategin för koncernen fram till 2015, med målbilden att PostNord ska uppfylla

motiven till samgåendet, skapa finansiellt värde, vara en attraktiv investering och bli en mer sammanhållen koncern. För att skapa rätt förutsättningar för att PostNord ska vara den ledande leverantören av logistik- och kommunikationstjänster i ett fortsatt utmanande marknads- läge har koncernstrategin successivt vidareutvecklats





under 2014. Med rätt förutsättningar och en leveransorienterad kultur ska PostNord ompositioneras och utveckla ett harmoniserat erbjudande i Norden. Strategin bygger på 10 prioriteringar.

Förbättra koncernens finansiella resultat och skapa värde för PostNords olika intressenter

Ledande nordisk leverantör logistik- och kommunikationstjänster

2017

2018

2019

2020

För att snabbare kunna möta kundernas behov av lättillgängliga och mer kostnadseffektiva leveranser ska PostNord harmonisera och förenkla produktportföljen med nordiska logistik- och kommunikationslösningar.

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.

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.

PostNord ska ta 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.

PostNord ska fortsätta etableringen som den ledande logistikaktören i Norden med ett gemensamt nordiskt erbjudande och starkare tjänster inom prioriterade segment inklusive gränsöverskridande handel.

PostNord ska utveckla ett för framtiden konkurrenskraftigt brev- och kommunikationserbjudande med utgångspunkt i den traditionella brevverksamheten, som kan kombineras med digitala kommunikationslösningar.

PostNord ska utveckla en gemensam affärsmodell för servicelogistik och utveckla koncerngemensamma erbjudanden, där det befintliga distributionsnätet används för att exempelvis leverera mat och mediciner.

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.

En stabil och effektiv IT-plattform är en förutsättning för att kunderna ska få leveranser levererade i tid med en hög leverans kvalitet. 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.

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. 11.

# En koncern – ett varumärke

PostNords kunder efterfrågar i allt högre utsträckning nordiska helhetslösningar. Därför etablerar PostNord en tydlig och enhetlig nordisk profil. Erbjudanden inom logistik, distribution, e-handel och kommunikation ska marknadsföras under ett gemensamt varumärke. Under 2014 har varumärket PostNord integrerats med befintliga varumärken och markerar samhörighet mellan erbjudanden och marknader. Genomförandet av PostNords nya varumärkesstruktur sker stegvis och är en signal om att koncernen tar nästa steg i sin utveckling. Från ett traditionellt postföretag mot ett nordiskt logistik- och kommunikationsföretag som brinner för att leverera, oavsett om det handlar om avancerade logistiklösningar, ett brev som ska till grannen eller ett paket från andra sidan jordklotet.





## Fokus på e-handel

E-handeln är en av koncernens strategiska prioriteringar. Tjänster till e-handeln är därför ett av koncernens viktigaste utvecklingsområden de kommande åren. PostNord har redan idag en unik struktur och räckvidd i regionen och en ledande position som partner till flertalet e-handlare i Norden. För att ytterligare stärka koncernens position som Nordens ledande e-handelsaktör, bildades under 2014 en särskild enhet inom koncernen med ansvar för affärs- och

tjänstutveckling specifikt gentemot e-handeln, vilket också inkluderar företagskunder med omnikanalerbjudanden som strategi. Strategiskt fokus ligger både på avsändare och mottagare av e-handelsförsändelser i syfte att vara med och driva utvecklingen av marknaden samt säkerställa en positiv köpupplevelse för de som väljer att handla på nätet.

PostNords erbjudande för företagskunder bygger på djup kundinsikt, bred logistikkompetens inom detaljhandel och omnikanal-koncept samt hög tillgänglighet i form av Nordens största nätverk av utlämningsställen och inte minst dagliga leveranser till samtliga postlådor i Sverige och Danmark. PostNord hjälper kunderna att öka sin e-handelsaffär genom att bistå med kunskap om hur kundlönsamheten kan förbättras och hur tillväxten inom e-handeln kan säkras genom att kombinera lösningar för logistik och kundkommunikation.

PostNords erbjudande ska säkerställa en förhöjd köpupplevelse och flexibelt distributionsnät som möjliggör för e-handelskonsumenterna att handla på nätet på sina egna villkor.



# Ökad flexibilitet genom integrerad produktionsmodell

Under 2014 har PostNord utvecklat 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 logistikverksamhet, som idag till största del är skilda från varandra vad gäller upphämtning, sortering, transporter och distribution.

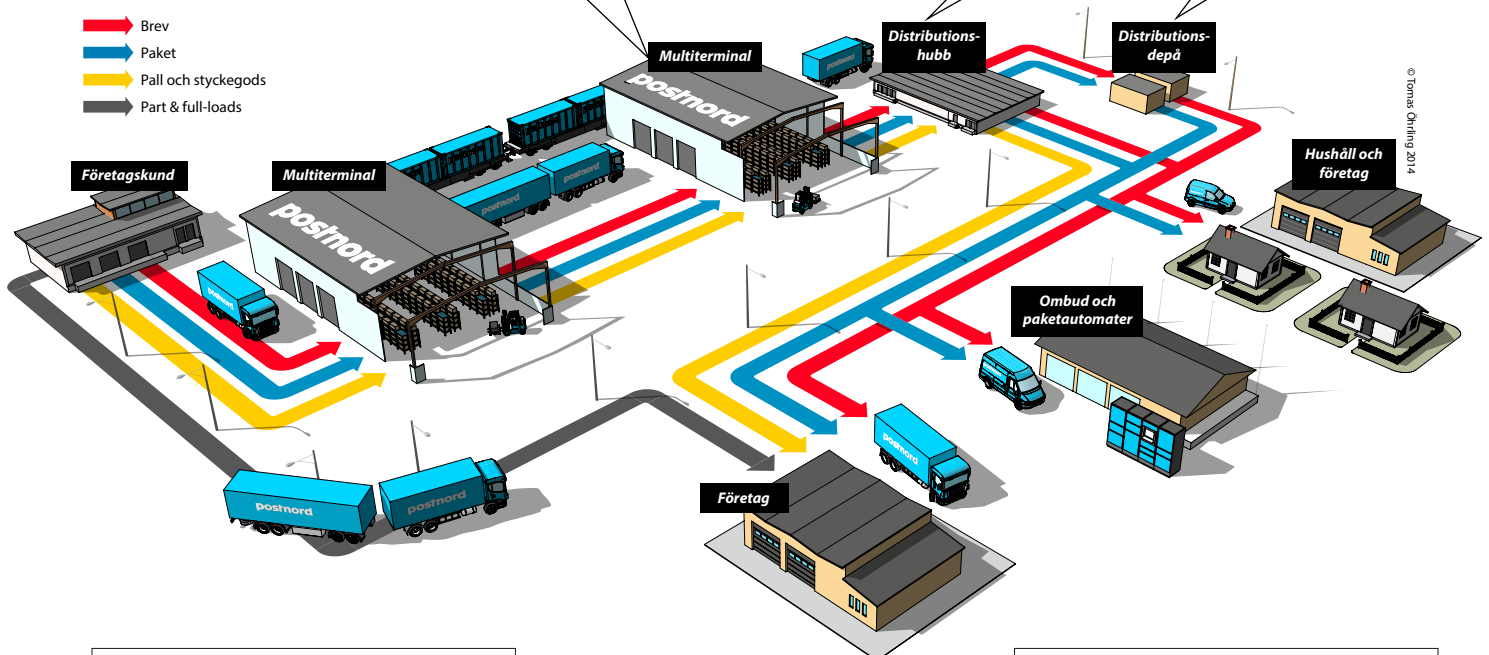
Arbetet påbörjades under 2014 med förändringar i främst den danska och svenska verksamheten, eftersom det är på dessa marknader PostNord har både brev- och logistikverksamhet. Projektet i sin helhet beräknas slutföras 2020 för

hela koncernen och omfattar stora förändringar i framförallt terminalstruktur och distributionskedjan i de nordiska länderna. Den integrerade produktionsmodellen väntas leda till synergieffekter som ökad utnyttjandegrad av fordon och lokaler med lägre kostnader samt lägre miljöpåverkan. Yta och utrustning i "sista milen" används flera gånger per dygn. Ytterligare synergieffekter i form av gemensam fordonsflotta, samordning och ökad effektivitet i IT-system, material och maskiner för stora delar av koncernen kommer generera kostnadsbesparingar.

Hantering av brev, paket och pall samlas i så kallade **multiterminaler** alternativt campusområden. Här uppstår synergieffekter genom att samlokalisera verksamheterna och därigenom få en effektivare användning av produktionsutrustning och möjliggöra effektivare samtransporter mellan terminalerna.

På de större orterna etableras **distributionshubbar**. Där samlas hanteringen av alla produktslag och det blir möjligt att distribuera flera produkter samtidigt till kund.

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



## Transporter:

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 multiterminaler blir det också enklare att transportera dem i samma flöde, med såväl lastbil som tåg.

## Gemensam fordonsflotta:

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.

## Maskiner och material:

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. Under 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 2014 (2013)	Kommentar	Historik									
<b>Lönsamhet</b> Avkastning på operativt kapital: 10,5%	3,1 (6,0)%	Lönsamhetsmålet nåddes inte under 2014. PostNord har under 2014 bedrivit ett intensivt omställningsarbete och implementerat en koncernstrategi med 10 prioriteringar för att skapa förutsättningar att nå beslutade mål. Läs mer på sid. 24-25.	<table border="1"> <caption>Skuldsättningsgrad, %</caption> <tr><th>År</th><th>Nettoskuldsättningsgrad</th><th>Avkastning på operativt kapital</th></tr> <tr><td>13</td><td>~15</td><td>~6</td></tr> <tr><td>14</td><td>~45</td><td>~3</td></tr> </table>	År	Nettoskuldsättningsgrad	Avkastning på operativt kapital	13	~15	~6	14	~45	~3
År	Nettoskuldsättningsgrad	Avkastning på operativt kapital										
13	~15	~6										
14	~45	~3										
<b>Kapitalstruktur</b> Nettoskuldsättningsgrad 10-50%	46 (18)%	Utfallet för nettoskuldsättningsgraden ligger inom målintervall. Läs mer på sid. 25.										
<b>Utdelning</b> 40-60% av årets resultat (normvärde 50%)	0 (129 MSEK, 40%)	Med hänsyn till bolagets resultat 2014 och fortsatt omställningsbehov, föreslår styrelsen inför årsstämman 2015 att någon utdelning inte ska ges.										

Icke-finansiella mål	Utfall 2014 (2013)	Kommentar	Historik																		
<b>Kund</b> Öka kundvärdesindex (KVI)  Öka Corporate Image (TRIM)	70 (71)  38 (37)	Det sammanvägda utfallet minskade något till följd av en nedgång i de olika verksamheterna, förutom i PostNord Danmark, där KVI ökade till 72. Förbättringen avseende det sammanvägda utfallet (TRIM) för Sverige och Danmark förklaras av ett förbättrat anseende för PostNord i Sverige.	<table border="1"> <caption>KVI-index och TRIM-index</caption> <tr><th>År</th><th>KVI-index</th><th>TRIM-index</th></tr> <tr><td>10</td><td>~65</td><td>~35</td></tr> <tr><td>11</td><td>~65</td><td>~35</td></tr> <tr><td>12</td><td>~65</td><td>~35</td></tr> <tr><td>13</td><td>~65</td><td>~35</td></tr> <tr><td>14</td><td>~65</td><td>~35</td></tr> </table>	År	KVI-index	TRIM-index	10	~65	~35	11	~65	~35	12	~65	~35	13	~65	~35	14	~65	~35
År	KVI-index	TRIM-index																			
10	~65	~35																			
11	~65	~35																			
12	~65	~35																			
13	~65	~35																			
14	~65	~35																			
<b>Leveranskvalitet</b> Koncern Brev: 95,0%  Paket, Danmark: 97,5% Paket, Sverige: 97,0% Paket, Norge: 98% Paket, Finland: 96,5%	93,7 (94,6)%  98,0 (97,4)% 96,9 (97,0)% 96,4 (96,4)% 92,2 (94,4)%	PostNord överträffar danska och svenska staternas kvalitetskrav på brev. PostNords sammanvägda koncernmål är högre och uppnåddes inte. Danmark har haft en positiv kvalitetsutveckling för brev och överträffade paketmålet. Utfallet för Sverige påverkades negativt av problem på vissa terminaler och i utdelning inom storstadsregionerna. Läs mer på sid. 18 och 21.	<table border="1"> <caption>Övernattbefordran 1a-klassbrev</caption> <tr><th>År</th><th>Sverige (%)</th><th>Danmark (%)</th></tr> <tr><td>10</td><td>~95</td><td>~95</td></tr> <tr><td>11</td><td>~95</td><td>~95</td></tr> <tr><td>12</td><td>~95</td><td>~95</td></tr> <tr><td>13</td><td>~95</td><td>~95</td></tr> <tr><td>14</td><td>~95</td><td>~95</td></tr> </table>	År	Sverige (%)	Danmark (%)	10	~95	~95	11	~95	~95	12	~95	~95	13	~95	~95	14	~95	~95
År	Sverige (%)	Danmark (%)																			
10	~95	~95																			
11	~95	~95																			
12	~95	~95																			
13	~95	~95																			
14	~95	~95																			
<b>Miljö</b> Minska koldioxidutsläppen med 40% till 2020 från 2009 års nivå	2009-2014: -16,6%	Minskningen sedan 2009 har skett tack vare effektiviseringar i transportkedjan, investeringar i mer bränslesnåla fordon, ökad andel elfordon, ökad inblandning av biodrivmedel i dieseln samt inköp av fossilfri el. Ökningen under 2014 beror främst på att utsläppsfaktorn som används vid beräkning av utsläpp från ej miljömärkt el har ökat väsentligt. Läs mer på sid. 30-32.	<table border="1"> <caption>Koldioxidutsläpp (kton)</caption> <tr><th>År</th><th>Utsläpp</th></tr> <tr><td>09</td><td>~450</td></tr> <tr><td>10</td><td>~450</td></tr> <tr><td>11</td><td>~450</td></tr> <tr><td>12</td><td>~450</td></tr> <tr><td>13</td><td>~450</td></tr> <tr><td>14</td><td>~450</td></tr> </table>	År	Utsläpp	09	~450	10	~450	11	~450	12	~450	13	~450	14	~450				
År	Utsläpp																				
09	~450																				
10	~450																				
11	~450																				
12	~450																				
13	~450																				
14	~450																				
<b>Medarbetare</b> Förbättra Medarbetarindex (MIX) och Ledarskapsindex (LIX)	MIX 61 (64) LIX 63 (66)	Utfallen för områdena trivsel, hälsa och personligt engagemang sjönk under året, men samtidigt är många medarbetare positiva till den nya organisationen samt arbetssituationen lokalt, kollegorna och närmaste chef. Nödvändiga omställningsprogram har introducerats under året vilket har påverkat hela verksamheten. Läs mer på sid. 33-35.	<table border="1"> <caption>MIX och LIX</caption> <tr><th>År</th><th>MIX</th><th>LIX</th></tr> <tr><td>11</td><td>~61</td><td>~63</td></tr> <tr><td>12</td><td>~61</td><td>~63</td></tr> <tr><td>13</td><td>~61</td><td>~63</td></tr> <tr><td>14</td><td>~61</td><td>~63</td></tr> </table>	År	MIX	LIX	11	~61	~63	12	~61	~63	13	~61	~63	14	~61	~63			
År	MIX	LIX																			
11	~61	~63																			
12	~61	~63																			
13	~61	~63																			
14	~61	~63																			
40% kvinnor i chefsbefattningar 2015	29 (29)%	Trots olika insatser är utfallet på samma nivå som förra året. Läs mer på sid. 33-35.	<table border="1"> <caption>Kvinnor i ledande ställning (%)</caption> <tr><th>År</th><th>Procent</th></tr> <tr><td>10</td><td>~29</td></tr> <tr><td>11</td><td>~29</td></tr> <tr><td>12</td><td>~29</td></tr> <tr><td>13</td><td>~29</td></tr> <tr><td>14</td><td>~29</td></tr> </table>	År	Procent	10	~29	11	~29	12	~29	13	~29	14	~29						
År	Procent																				
10	~29																				
11	~29																				
12	~29																				
13	~29																				
14	~29																				
Minska sjukfrånvaron	5,2 (5,0)%	De vanligaste orsakerna till långvarig sjukfrånvaro i koncernen är sjukdom och smärta relaterade till skelett och muskler. Den totala sjukfrånvaron i koncernen har under flera år uppgått till runt 5%. 2014 var sjukfrånvaron 5,2%. Ökningen förklaras bland annat av att sjukfrånvaron i Sverige ökade från 5,1% till 5,4%. Läs mer på sid. 33-35.	<table border="1"> <caption>Sjukfrånvaro (%)</caption> <tr><th>År</th><th>Procent</th></tr> <tr><td>10</td><td>~5,1</td></tr> <tr><td>11</td><td>~5,1</td></tr> <tr><td>12</td><td>~5,1</td></tr> <tr><td>13</td><td>~5,1</td></tr> <tr><td>14</td><td>~5,4</td></tr> </table>	År	Procent	10	~5,1	11	~5,1	12	~5,1	13	~5,1	14	~5,4						
År	Procent																				
10	~5,1																				
11	~5,1																				
12	~5,1																				
13	~5,1																				
14	~5,4																				



A man with a beard and mustache, wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt, stands in a car garage. He is smiling slightly and looking towards the camera. In the background, a car is elevated on a yellow lift. The garage has industrial lighting and various equipment.

Mekonomen

## ”Logistik med turboeffekt”

Mekonomens affärsidé är att erbjuda såväl service av bilar som ett stort utbud av tillhörande produkter. En grundförutsättning för framgång är snabba leveranser av produkter och reservdelar. Varhelst i Norden som kunden befinner sig.

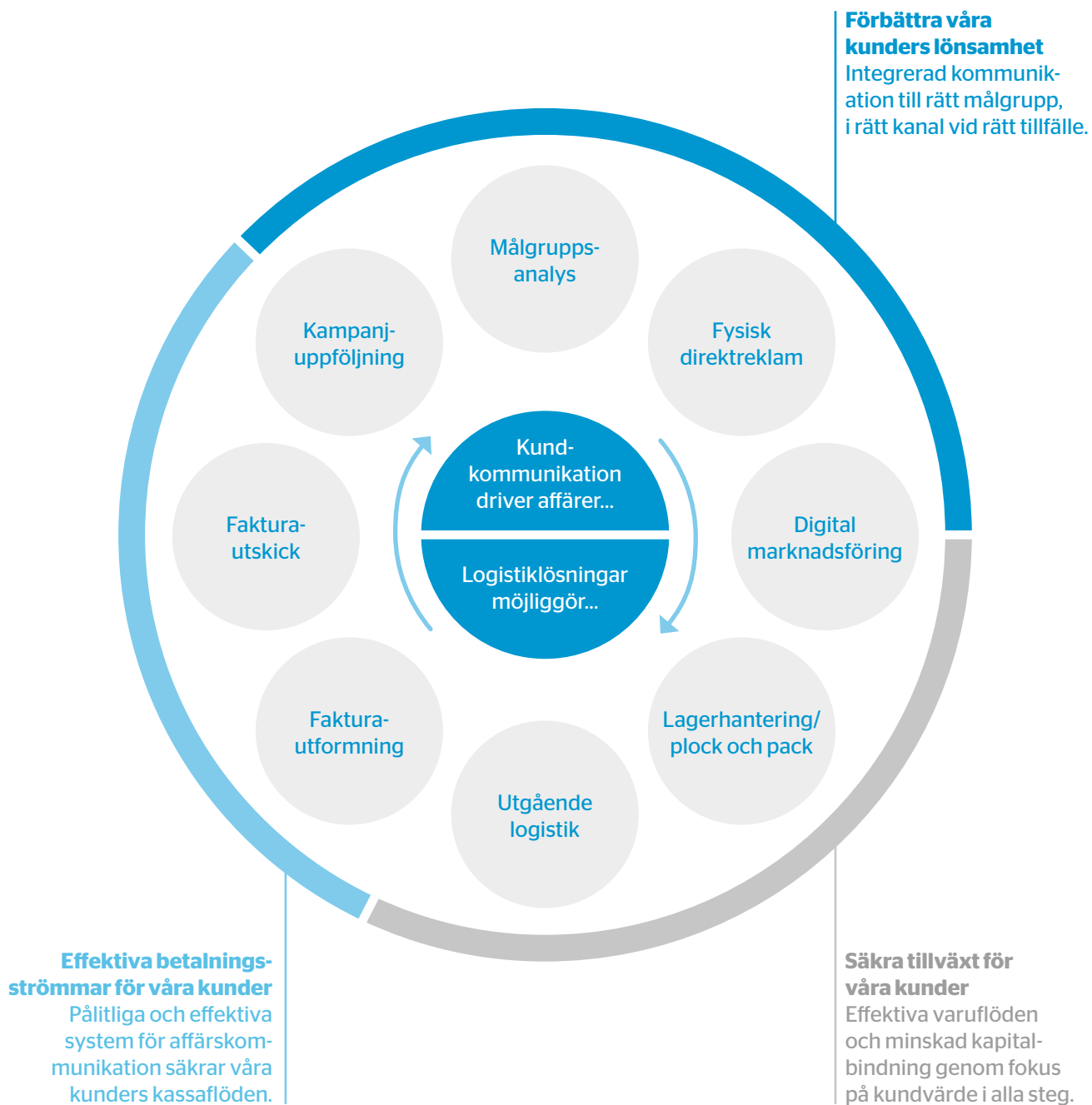
- Styrkan i vår logistik är att vi når samtliga våra butiker och verkstäder i hela Norden över natten. Även om de ligger norr om Polcirkeln och rätt avsides. Detta är möjligt tack vare den nordiska helhetslösning vi har skapat tillsammans med PostNord. Så säger Anders Molander som är VD för Mekonomen Grossist.

Från företagets centrallager i Strängnäs går varje dag 300-400 pallar och lika många paket till företagets butiker och verkstäder. Som komplement finns ett lager i Helsingfors som servar den finska marknaden. Och i Luleå ligger ett regionalt lager som tar hand om kunder långt norrut. Det ställer krav på Mekonomens affärspartner.

- Att PostNord jobbar på samma sätt i hela Norden ger oss stora fördelar. Därigenom kan vi effektivisera och jobba likartat på alla dessa marknader. Det ger oss en riktig turboeffekt.

# PostNords helhetstänkande - i rätt tid, säkert och effektivt

Leveranser handlar allt mindre om förflyttningar från A till B, utan mer om allt som rymms däremellan. PostNords verksamhet spänner över hela den kommersiella kedjan - från affärs-generering via logistik, lagerhållning, förädling, utlämning och utdelning till uppföljning av affären. PostNords kundlöfte är tydligt: Oavsett om man är privat- eller företagskund ska man nå sina mottagare i rätt tid, säkert och effektivt.



Kommunikation och logistik är våra specialiteter. Vi gör 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. Med cirka 5 800 utlämningsställen, 120 terminaler och ett nätverk av internationella samarbetspartners möter vi kundernas logistikbehov oavsett destination. Vi erbjuder också kundanpassade lösningar för alla delar av kundens beställnings- och leveranskedja. Med PostNord kan man skicka allt från små paket till containerlastar - till grannen eller till andra sidan jorden.

Med en bred tjänsteportfölj kan vi effektivisera våra kunders kommunikation och öka dess

effekt. Baserat på kundinsikt kan vi hjälpa företag att skapa resultat i både fysiska och digitala kanaler. PostNord vet hur man når mottagarna i rätt tid, i rätt kanal, på rätt plats och till rätt pris. Vi kan hjälpa företag både att hitta nya kunder och behålla befintliga.

PostNord har rätt förutsättningar att vara självklara partnern för Nordens e-handlare men även förstahandsvalet för mottagare av e-handlade varor. Genom PostNord är det också enkelt för privatpersoner att skicka och ta emot brev och paket då vi har flest ställen i Norden där man kan lämna in och hämta ut paket. PostNords leveransprecision av brev och paket är i världsklass.

## **Integrerad organisation för att snabbare tillgodose kundernas behov**

PostNords organisation baseras på landsenheter som ansvarar för produktion och försäljning i respektive land. Det innebär att vi har ett samlat ansvar för varje kund med enkla och tydliga kontaktvägar. Även om våra kunder har verksamhet i flera nordiska länder kommer våra erbjudanden och tjänster att se ut på samma sätt överallt. Vi får också en bättre förståelse för kundens behov och kan erbjuda fler och mer effektiva tjänster. Vi kan ta vara på varandras kompetenser och samordna våra styrkor. Dessutom ger organisationen

förutsättningar för en integrerad produktionsverksamhet utan dubbla distributionsnätverk och överlappande leveranskedjor till kunderna, vilket ytterligare sänker våra kostnader och förbättrar vårt erbjudande.

Under 2014 har PostNord formellt redovisats efter affärsområdena Mail&Communication, Logistics och PostNord Strålfors. Årets resultat för dessa affärsområden presenteras på sidan 24. Från och med första kvartalet 2015 kommer PostNord redovisa resultat för landsenheterna.



## ”Fördubblad effekt”

Postorderföretaget Engelsons har tre miljoner artiklar i sitt lager i Falkenberg. Inriktningen ligger på kläder och tillbehör för alla som gillar att vara ute i skog och mark. Allt från grillpinnar till praktiska och robusta kläder.

- Vi har cirka 250 000 trogna och återkommande kunder. Men vill naturligtvis hela tiden nå ut till ännu fler, säger Stefan Engelson som är VD för företaget.

- För att vidga vår kundbas gör vi årligen sex utskick av vår katalog med erbjudanden som hela tiden anpassas till årstiden. Hittills har detta varit en framgångsrik modell. Varje år lyckas vi attrahera 35 000 nya kunder. Men vi frågar oss hela tiden hur vi kan bli ännu bättre.

- Vi har sedan länge ett samarbete med PostNord. De sköter våra leveranser. Och de har också gett oss lite hjälp då och då med våra utskick. Men i höstas bestämde vi oss för att tillsammans ta ett lite större grepp på vår marknadsföring. Vi lade alla våra fakta och erfarenheter på bordet. Utifrån det gjorde PostNord en djupdykning i våra kunddatabaser, analyserade noggrant och utvecklade ett koncept för hur vi kan öka träffsäkerheten i våra utskick.

- Vi har nu kört tre kampanjer utifrån denna rekommendation. Dessa har gett oss en fördubbling av effekten. Det visar väl att inget någonsin är så bra att det inte kan bli bättre.



Engelsons

# PostNord Sverige

**PostNord erbjuder en bred palett av tjänster inom kommunikation och logistik och har ansvar för den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige. Med cirka 1 900 utlämningsställen i Sverige är PostNord en stark affärspartner för den växande e-handeln. Under 2014 uppgick den externa nettoomsättningen i PostNord Sverige till 21 987 MSEK.**

## Marknadsförutsättningar och konkurrenssituation

Under 2014 har den svenska kommunikationsmarknaden fortsatt påverkats kraftigt av den pågående digitaliseringen. PostNords erbjudande inom affärs- och marknadskommunikation möter konkurrens från främst digitala alternativ. De största konkurrenterna vad gäller brevtjänster och direktreklam är Bring Citymail och Svensk Direktreklam. I Sverige har under de senaste åren olika initiativ tagits för att öka digitaliseringen av både företags och myndigheters kommunikation. Initiativen har dock hittills inte varit lika samordnade och genomgripande som i Danmark. Brevvolymerna på den svenska marknaden sjönk med 4% under 2014.

Den svenska logistikmarknaden präglas av konsolidering, hård konkurrens och kostnadsfokus. Marknaden kännetecknas även av ökande efterfrågan på fler och alltmer avancerade tjänster. Outsourcing av logistiktjänster 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 freight, parti- och styckegods och TPL-lösningar. PostNords konkurrenter i Sverige är framförallt andra stora logistikföretag som DB Schenker och DHL.

E-handelsmarknaden i Sverige växer vidare, under 2014 med 16% till 42,9 miljarder SEK, och blir allt mer integrerad med den traditionella detaljhandeln. Kundens nya köpbeteenden kräver mer av detaljhandeln när det

gäller sömlösa övergångar mellan fysiskt och digitalt, möjligheter att titta på en vara i en kanal och köpa den i en annan med snabba och kundanpassade leveranser. PostNord är detaljhandels affärspartner i allt från leveranser, lagerhållning, så kallad plock och pack till marknadsanalyser och kundsegmentering.

## Händelser under året

- Integration av verksamheterna logistik och kommunikation till en landsorganisation.
- I september togs den nya brevtterminalen i Rosersberg i drift. Det är en av världens mest moderna terminaler och vid byggandet har stor hänsyn tagits till miljö- och klimateffekterna. Bland annat har terminalen en egen solcellsanläggning som står för en del av energiförsörjningen. Volymerna kommer att flyttas över stegvis under 2014 och 2015.
- PostNord Sverige förändrade från och med 1 april viktindelningen för enstaka, frimärkta, brev. Det lägsta viktintervall utökades från 20 gram till 50 gram, samtidigt som portot justerades till 7 kronor från tidigare 6 kronor.
- I augusti effektiviserades terminalstrukturen för PostNords termoverksamhet i Norrland genom att Umeå blev ny utgångspunkt. Detta skapar bättre förutsättningar för samdistribution i regionen, vilket bland annat innebär högre fyllnadsgrad i lastbilarna och mindre miljöbelastning.



- Den svenska detaljvaruföretaget Clas Ohlson tecknade ett långsiktigt samarbetsavtal med PostNord avseende butiksdistribution i Norden (Sverige, Finland och Norge) och inleveranser från bolagets nordiska leverantörer. PostNords uppdrag är att säkerställa effektiva lösningar som också minskar koldioxidutsläppen.
- Byggvaruhuskedjan Bauhaus förlängde sitt samarbete med PostNord. Avtalet omfattar en centrallagerlösning och distribution till Bauhaus varuhus och e-handelskonsumenter i Sverige.
- Den svenska godistillverkaren Candyking förlängde sitt långsiktiga samarbetsavtal med PostNord. Avtalet omfattar bland annat orderproduktion, lagring, produktion av butiksdisplayer och är förlagt till en av PostNords anläggningar för trejdepartislogistik i Norrköping.

### Regulatoriska förändringar

PostNord för en aktiv dialog med de svenska beslutsfattarna för att bättre anpassa de postspecifika regelverken 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.

### Leveranskvalitet

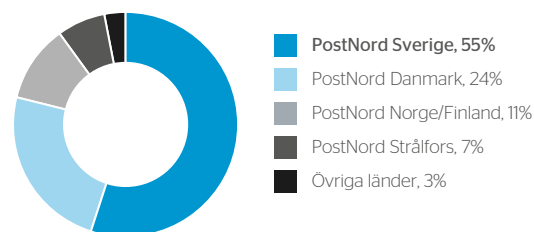
Leveranskvaliteten i PostNord Sverige var under 2014 93,5% för 1:a-klassbrev och 96,9% för paket, jämfört med PostNords egna mål på 95,0% för 1:a-klassbrev och 97,5% för paket. Svenska statens krav är att 85% av 1:a-klassbreven ska levereras på följande arbetsdag, och 97% inom tre dagar. Inga kvalitetskrav ställs på paketleveranser. Under 2014 har många åtgärder satts in för att förbättra kvaliteten och på så sätt motsvara kundernas förväntningar. Åtgärderna resulterade i en positiv kvalitetstrend under kvartal 4.

### Utveckling under året

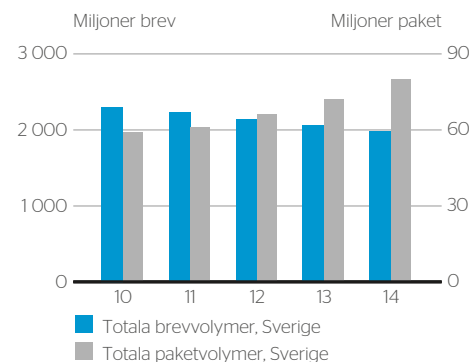
Nettoomsättningen för PostNord Sverige ökade med totalt 1%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade Mail & Communication i Sverige sin nettoomsättning med 2% på grund av minskade brevvolymer, ett minskat antal tidningsprenumeranter och mottagare av direktreklam samt fortsatt hård konkurrens inom logistikbranschen. Logistics i Sverige ökade med 7% främst till följd av nya kundkontrakt och ökade paketvolymer.

PostNord genomför flera omställningsprogram inom både administration och produktion med syfte att anpassa verksamheten till de fallande brevvolymer.

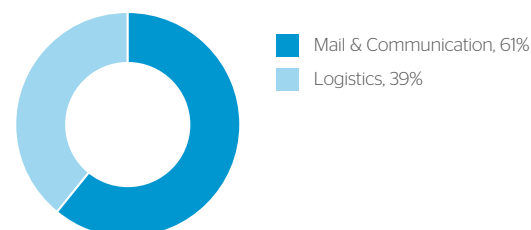
### Andel av extern nettoomsättning



### Totala brev- och paketvolymer, Sverige



### Fördelning extern nettoomsättning



## UTVECKLING UNDER ÅRET

PostNord Sverige <sup>1)</sup>	2014	2013	Förändring	Förändring <sup>2)</sup>
Extern nettoomsättning, MSEK	21 987	21 689	1%	0%
varav Mail & Communication	13 521	13 813	-2%	-2%
varav Logistics	8 466	7 876	7%	3%
A-post, miljoner st	880	912	-4%	n.a
B-post, miljoner st	1103	1144	-4%	n.a
Paket, miljoner st	80	72	11%	n.a

<sup>1)</sup> Indelning i geografiska områden huvudsakligen baserat på företagets hemvist.

<sup>2)</sup> Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.



## ”Direkt till dörren”

Servicelogistik är ett snabbt växande område. Det inkluderar bland annat hemleveranser av mat. I Danmark har denna utveckling tagit fart. Ett talande exempel på detta är Irma, som är den främsta dagligvarukedjan i landet. Man har tidigare bara kunnat leverera hem till kunder i Köpenhamnsområdet. Nu har man också utökat servicen till att gälla större delen av Danmark, bland annat på Fyn och Jylland.

- Eftersom vi är bäst inom fysisk dagligvaruhandel, vill vi också vara det när det gäller näthandel, säger Jesper Wackerhausen som är kommersiell direktör på irma.dk. Under 2014 ökade handeln på irma.dk med 80%. Genom vårt nära samarbete med PostNord som är ledande inom service-logistik hoppas vi kunna fortsätta den positiva utvecklingen.

Irma packar varje dag tusentals plastkassar och isolerade kyl- och frysbagar med färska varor. PostNord hämtar upp tre gånger dagligen och levererar till distributionscenter över hela landet. För snabb vidare befordran hem till alla matälskare. Tala om dörr-till-dörr-leveranser.

# PostNord Danmark

**PostNord är marknadsledande vad gäller brevtjänster, och har ansvar för den samhälls-omfattande posttjänsten i Danmark. Dessutom erbjuder PostNord ett komplett logistik-erbjudande inklusive välfärdsdistribution och servicelogistik. PostNord har ett utlämningsnät bestående av cirka 950 posthus och cirka 475 Pakkeboksar. Under 2014 uppgick den externa nettoomsättningen i PostNord Danmark till 9 679 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 offentliga sektorn och näringsliv samt medborgare. Sedan 1 november 2014 sker kommunikationen mellan den offentliga sektorn och privatpersoner digitalt.

Digitaliseringen har förstås påverkat brevvolymerna mycket vilka under 2014 minskade med 12%. Konkurrenter på den danska marknaden för brevdistribution och marknadskommunikation är bland andra Bladkompagniet och Forbrugerkontakt. Den danska logistikmarknaden växer fortsatt både drivet av den växande e-handeln och av en tilltagande optimism i danskt näringsliv. Det finns dock många aktörer som konkurrerar om att få del av den växande logistikmarknaden. Detta leder till en hård konkurrens om ökade paketvolymer men till lägre styckpriser. PostNords största konkurrenter på den danska logistikmarknaden är stora internationella aktörer som till exempel DHL, GLS och UPS. Under 2014 har PostNord och tagit en stark position på den växande marknaden för servicelogistik, inte minst när det gäller segmentet matvarudistribution där marknaden växte kraftigt under 2014.

## Händelser under året

- Integration av verksamheterna logistik och kommunikation till en landorganisation.
- Under 2014 har PostNord förbättrat strukturen inom den danska logistikverksamheten för att öka lönsamheten. Tidigare gick all godsverksamhet via underleverantörer i det tidigare Transportgruppen, men nu tar PostNords eget nätverk hand om merparten av transporterna.
- PostNord Danmark har under året bland annat tecknat ett samarbetsavtal med det danska transport- och logistikföretaget Blue Water Shipping, där PostNord ska distribuera de omfattande mängder paket, pallar och styckegods, som Blue Water Shipping hanterar för sina nordiska kunder.
- Under året har nya avtal tecknats inom servicelogistik, exempelvis med Irma, där PostNord levererar livsmedel till Irmas nätkunder. Tack vare PostNords omfattande distributionsnät så har Irma nu möjlighet att erbjuda kunderna hemleveranser till större delen av Danmark.
- PostNord har även tecknat avtal med nätbutiken Skagenfood, där PostNord levererar färsk fisk och andra råvaror hem till kunderna. Även här var PostNords landsomfattande distributionsnät och höga leveranskvalitet avgörande.



- PostNord Danmark genomförde en portohöjning avseende frimärkta brev från och med 1 januari 2014, vilken innebar att portot på A-brev höjdes från 8 DKK till 9 DKK. För B-brev upp till 50 gram höjdes portot med 50 öre till 7 DKK, och på företagspost höjdes portot i snitt 3,4%.
- PostNord har markant utökat sitt filialnät i Danmark under 2014 genom öppnandet av 150 posthus hos samarbetspartners i livsmedelsbutiker, kiosker och liknande. Utökningen av filialnätet gör att PostNord är den brev- och paketdistributör i Danmark som har det mest finmaskiga nätet av utlämningsställen.

### Regulatoriska förändringar och utmaningar

I februari 2014 antog Folketinget en ändring av postlagen i Danmark. Ändringarna syftade till att upprätthålla en god postservice på rimliga ekonomiska villkor, mot bakgrund av de omfattande minskningarna av brevvolymer. Tillståndsvillkoren för Post Danmark A/S ändrades per 1 mars 2014, vilket främst innebär:

- Att B-post kan delas ut inom fyra dagar istället för tidigare tre.
- Ändrade krav på postkontorsnätet som innebär att det ska finnas minst 200 posthus som erbjuder samtliga tjänster, och drygt 750 posthus som erbjuder utvalda tjänster.
- Möjlighet att sluta dela ut A-post på måndagar till privatpersoner.

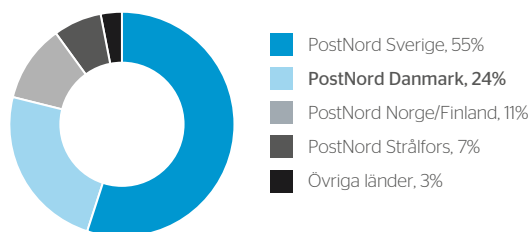
### Leveranskvalitet

Leveranskvaliteten i PostNord Danmark var under 2014 94,8% för 1:a-klassbrev och 98,0% för paket, jämfört med PostNords egna mål på 95,0% för 1:a-klassbrev och 97,5% för paket. Danska statens krav är 93% för både brev och paket. Fokus har legat på att förbättra leveranskvaliteten för 1:a-klassbrev och utfallet ökade från kravnivå till nästan målluppfyllelse.

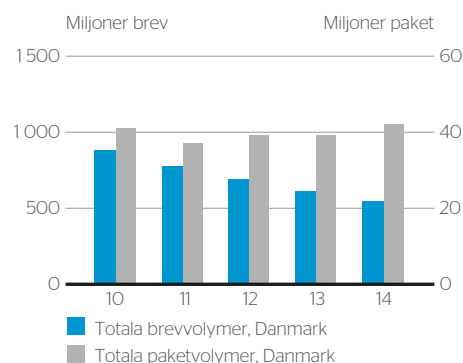
### Utveckling under året

Nettoomsättningen för PostNord Danmark minskade med totalt 1%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade nettoomsättningen totalt med 6% på grund av minskade brevvolymer och minskat antal mottagare av direktreklam, samt fortsatt hård konkurrens inom logistikbranschen. Mail & Communication i Danmark minskade sin nettoomsättning, exklusive valutakurseffekter,

### Andel av extern nettoomsättning



### Totala brev- och paketvolymer, Danmark



### Fördelning extern nettoomsättning



med 9%. Exklusive valutakurseffekter ökade Logistics i Danmark med 1%. PostNord genomför flera besparingsprogram inom både administration och produktion med syfte att anpassa verksamheten till fallande volymer.

## UTVECKLING UNDER ÅRET

PostNord Danmark <sup>1)</sup>	2014	2013	Förändring	Förändring <sup>2)</sup>
Extern nettoomsättning, MSEK	9 679	9 807	-1%	-6%
varav Mail & Communication	6 802	7 102	-4%	-9%
varav Logistics	2 877	2 705	6%	1%
A-post, miljoner st	237	278	-15%	n.a
B-post och C-post, miljoner st	308	337	-9%	n.a
Paket, miljoner st	42	39	8%	n.a

<sup>1)</sup> Indelning i geografiska områden huvudsakligen baserat på företagets hemvist.

<sup>2)</sup> Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.



# PostNord Norge/Finland

**I Norge och Finland är PostNord främst verksam inom logistiktjänster men erbjuder även distribution av paket till privatpersoner. I Norge är PostNord landets största logistikföretag, med stark position inom styckegods, partigods, termotransporter och paketgods. PostNord har cirka 1 400 utlämningsställen i Norge och cirka 1 100 i Finland. PostNord Norge/Finland hade under 2014 en extern nettoomsättning på 4 374 MSEK.**

## Marknadsförutsättningar och konkurrenssituation

Den hårda konkurrensen och medföljande prispress på den norska logistikmarknaden har fortsatt påverka. Den största konkurrenten är Bring men konkurrens kommer även från DHL och mindre aktörer. PostNord Norge bemöter marknadssituationen med fortsatt fokus på att öka kostnadseffektiviteten i verksamheten och genom att erbjuda ett konkurrenskraftigt helhetserbjudande.

Logistikmarknaden i Finland är relativt fragmenterad med många lokala aktörer. PostNord Finland är en av de ledande aktörerna inom nattdistribution, speciellt av bil-reservdelar, och inom B2C-distribution genom det omfattande nätverket av utlämningsställen. De främsta konkurrenterna är Posti Group och Schenker.

## Händelser under året

- I början av oktober öppnade PostNord Norge en ny godsterminal i Skei, beläget mellan Stryn och Førde. Den nya terminalen ersätter tre tidigare terminaler och ger, förutom ökad driftsstabilitet och kostnadseffektivitet, ökade möjligheter att erbjuda tjänster som InNight och hemleveranser.

- En rad utmaningar inom det norska järnvägsnätet har lett till att PostNord varit tvungen att utnyttja mer kostsamma vägtransporter för att bibehålla leveranskvaliteten, vilket också har haft en negativ påverkan på miljön.
- I både Norge och Finland testas PostNord konceptet med paketboxar, där kunder kan hämta ut paket dygnet runt. I Oslo har PostNord ställt upp fyra paketboxar under året, och i två stycken i Helsingfors.

## Regulatoriska förändringar

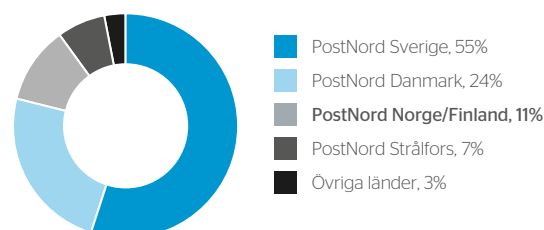
EES-medlemmen Norge har inte genomfört samma liberaliseringar av postmarknaden som EU-länderna, varför den norska postmarknaden ännu är reglerad. Den norska regeringen aviserade under 2014 att brevmonopolet i landet skulle kunna avvecklas. En öppning av den norska brevmarknaden kan komma att medföra möjligheter för andra postoperatörer att bredda sin verksamhet inom brev även till Norge.

## Utveckling under året

Nettoomsättningen för PostNord Norge/Finland minskade med totalt 1%. Exklusive valutakurseffekter minskade nettoomsättningen totalt med 1%.



## Andel av extern nettoomsättning



## UTVECKLING UNDER ÅRET

PostNord Norge/Finland <sup>1)</sup>	2014	2013	Förändring	Förändring <sup>2)</sup>
Extern nettoomsättning, MSEK	4 374	4 437	-1%	-1%
varav Logistics	4 374	4 437	-1%	-1%
Paket, miljoner st, Norge	9,6	8,4	15%	n.a
Paket, miljoner st, Finland	5,9	5,5	9%	n.a

<sup>1)</sup> Indelning i geografiska områden huvudsakligen baserat på företagets hemvist.

<sup>2)</sup> Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.

A photograph of Clas Ohlson, a man in a dark suit and light blue shirt, standing in a rustic wooden cabin. He is holding a white sprayer nozzle in his right hand and has his left hand in his pocket. In the foreground, there is a silver step ladder with a teal thermos and a white cup on it. The background shows the wooden walls and a tiled roof of the cabin.

Clas Ohlson

## ”En nordisk paketlösning”

Det hela startade som en enmans postorderfirma i Insjön i Dalarna för nästan 100 år sedan. Idag har Clas Ohlson vuxit till en framgångsrik europeisk detaljhandelskedja. Men fortfarande är Insjön hjärtat i verksamheten. Här ligger det 77 000 m<sup>2</sup> stora lagret. Varje dag går 100 lastbilar med runt 1 000 pallar in och ut från detta nav. Till och från de 185 butikerna som i princip inte har några egna lager.

- Ju mer vi växte, desto viktigare blev det att hitta fungerande synergier för att optimera transporterna, säger Peter Bergestål som är företagets transportchef. Målsättningen var att anlita en och samma leverantör.

För både in- och utflöde. I hela Norden. Och som dessutom delar Clas Ohlsons värderingar såväl när det gäller synen på logistiken som miljön.

Genom att samla hela verksamheten i Norden under en hatt får företaget stora synergieffekter. Bilarna kan gå fulla i alla riktningar. Det ger bättre ekonomi. Och minskar koldioxidutsläppen. En extra bonus var att PostNord lyckades sy ihop en lösning i Norge som sänker utsläppen med 30%.

Allt i allt: en hållbar helhetslösning paketerad av PostNord.



# Ekonomisk översikt 2014

## Nettoomsättning och resultat

Extern nettoomsättning, MSEK	2014	2013	%
<b>PostNord Sverige</b>	<b>21 987</b>	<b>21 689</b>	<b>1</b>
varav Mail & Communication	13 521	13 813	-2
varav Logistics	8 466	7 876	7
<b>PostNord Danmark</b>	<b>9 679</b>	<b>9 807</b>	<b>-1</b>
varav Mail & Communication	6 802	7 102	-4
varav Logistics	2 877	2 705	6
<b>PostNord Norge/Finland</b>	<b>4 374</b>	<b>4 437</b>	<b>-1</b>
varav Logistics	4 374	4 437	-1
<b>PostNord Strålfors</b>	<b>2 588</b>	<b>2 504</b>	<b>3</b>
<b>Övriga länder</b>	<b>1 322</b>	<b>1 096</b>	
<b>Koncernen totalt</b>	<b>39 950</b>	<b>39 533</b>	<b>1</b>

PostNords nettoomsättning ökade med 1% under 2014 jämfört med 2013. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade nettoomsättningen med 1%. Brevvolymerna minskade totalt med 5%, varav 12% i Danmark och 4% i Sverige. Koncernens paketvolym ökade med 9%, varav de e-handelsrelaterade B2C-paketvolymerna ökade med 15%.

Koncernens redovisade rörelseresultat 2014 uppgick till 351 (662) MSEK och rörelsemarginalen till 0,9 (1,7)%. I koncernens resultat ingår övrigt och eliminering om -104 (-32) MSEK. Koncernens kostnader under året har reducerats som resultat av besparingsprogram samtidigt som de ökade paketvolymerna tillfört relaterade rörliga kostnader. Nettoeffekten var dock positiv.

Det justerade rörelseresultatet för helåret uppgick till 861 (826) MSEK och justerad rörelsemarginal 2,2 (2,1)%. I koncernens justerade resultat ingår jämförelsestörande koncernposter avseende avsättningar relaterade till omstruktureringsåtgärder inom koncernfunktioner samt nedskrivning av immateriella tillgångar inom IT om totalt 246 MSEK samt övrigt och eliminering om -104 MSEK.

Finansnettot var -106 (-208) MSEK och påverkades positivt av lägre räntekostnader relaterade till pensioner, finansiell leasing och valutakurseffekter jämfört med föregående år. Skattekostnaden var -69 (-148) MSEK. Periodens resultat uppgick till 176 (306) MSEK.

## Verksamheterna

### Affärsområde Mail & Communication

MSEK	2014	2013	%
Nettoomsättning	21 805	22 124	-1
Justerat rörelseresultat (EBIT)	728	570	28
Justerad rörelsemarginal, %	3,0	2,3	
Rörelseresultat (EBIT)	592	570	4
Rörelsemarginal, %	2,4	2,3	

Nettoomsättningen minskade med 1% och exklusive förvärv och valutakurseffekter var minskningen 3%. Den lägre nettoomsättningen beror främst på den fortsatta digitaliseringen med minskade brevvolym, ett minskat antal tidningsprenumeranter och mottagare av direktreklam samt även fortsatt konkurrens inom direktreklam.

Brevvolymerna minskade med totalt med 5%, varav 12% i Danmark och 4% i Sverige. Volymminskningen dämpades i viss utsträckning av en fortsatt god utveckling för e-handelsrelaterade tjänster.

Det redovisade rörelseresultatet uppgick till 592 (570) MSEK och rörelsemarginalen till 2,4 (2,3)%. Under året genomfördes väsentliga besparingsprogram och effektiviseringar.

I slutet av året avyttrades en fastighet i Danmark, vilket genererade en reavinst. Justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet till 728 (570) MSEK och rörelsemarginalen till 3,0 (2,3)%. Det förbättrade resultatet beror främst på genomförda personaleffektiviseringar.

### Affärsområde Logistics

MSEK	2014	2013	%
Nettoomsättning	15 940	15 187	5
Justerat rörelseresultat	-10	122	>100
Justerad rörelsemarginal, %	-0,1	0,7	
Rörelseresultat (EBIT)	-74	122	>100
Rörelsemarginal, %	-0,5	0,7	

Nettoomsättningen ökade med 5% och exklusive förvärv och valutakurseffekter med 2%. Ökningen förklaras främst av nya kontrakt och ökade volymer paket. Paketvolymerna ökade med 9%, varav antalet e-handelsrelaterade B2C försändelser ökade med 15%.

Det redovisade rörelseresultatet uppgick till -74 (122) MSEK och rörelsemarginalen till -0,5 (0,7)%. Under året genomfördes väsentliga besparingsprogram, vilket minskat kostnaderna samtidigt som ökade paketvolymerna har ökat relaterade rörliga kostnader. Nettoeffekten är dock positiv. Det justerade rörelseresultatet uppgick till -10 (122) MSEK och rörelsemarginalen till -0,1 (0,7)%. Den minskade marginalen beror på den fortsatta hårda konkurrensen på logistikmarknaden.

### PostNord Strålfors

MSEK	2014	2013	%
Nettoomsättning	2 663	2 612	2
Justerat rörelseresultat	1	2	-50
Justerad rörelsemarginal, %	0,0	0,1	
Rörelseresultat (EBIT)	-63	2	>100
Rörelsemarginal	-2,4	0,1	

Nettoomsättningen ökade med 2%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade nettoomsättningen med 1%. Minskad omsättning inom områden som är utsatta för konkurrens från digitala alternativ har kompenseras med ökad omsättning från framförallt standardiserade printlösningar och nya kundavtal.

Det redovisade rörelseresultatet uppgick till -63 (2) MSEK med en rörelsemarginal om -2,4 (0,1)%. Under året genomfördes besparings- och effektiviseringsprogram. Justerat rörelseresultat uppgick till 1 (2) MSEK och rörelsemarginalen till 0,0 (0,1)%. Jämförelsevärden för resultatet 2013 ändrades med -16 MSEK på grund av en korrigerad rapportering från ett dotterföretag under första kvartalet 2014.



Under fjärde kvartalet togs beslutet att utvärdera en eventuell avyttring av verksamheten i Strålfors för att frigöra kapital inom PostNord samtidigt som en förändrad ägarsituation kan vidga utvecklingsmöjligheterna för Strålfors. Utvärderingsprocessen fortlöper enligt plan. Fulfilmentverksamheten inom Strålfors kvarstår inom PostNord och berörs inte av en kommande eventuell avyttring.

### Finansiell ställning

Koncernens eget kapital minskade till 7 991 MSEK jämfört med 9 034 MSEK föregående år. Minskningen härrör sig främst till omvärdering av pensionsåtaganden om -1 682 MSEK samt förändring av uppskjuten skatt om 370 MSEK och valutakursdifferenser om 238 MSEK.

Nettoskulsättningsgraden (nettoskuld/eget kapital) var 46% jämfört med 18% per den 31 december 2013. Ökningen under året beror främst på omvärdering av pensionsskulden med en lägre diskonteringsränta samt negativt kassaflöde efter investeringar. Nettoskulsättningsgraden är dock inom intervallet (10–50%) definierat i våra finansiella mål. Förhållandet nettoskuld/EBITDA var 1,7.

PostNord driver kapitaleffektivitetsprogram inom framförallt två områden; inom rörelsekapital arbetar vi med att minska rörelsefordringarna och öka rörelseskulden genom att se över våra avtal och inom vårt fastighetsbestånd utvärderar vi avyttringar av fastigheter. Detta kommer över tid att öka vår flexibilitet.

### Nettoskuld

MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
Finansiella fordringar	1 092	1 199
Kortfristiga räntebärande fordringar	0	163
Likvida medel	1 843	1 981
Räntebärande skulder	-5 384	-4 592
Pensioner <sup>1)</sup>	-1 223	-375
<b>Nettoskuld<sup>2)</sup></b>	<b>-3 672</b>	<b>-1 624</b>

<sup>1)</sup> Inklusive förvaltningstillgångar.

<sup>2)</sup> Definitionen på nettoskulden ändrades från och med 2014, i samband med beslut om nya ekonomiska mål på årsstämman 2014, varpå värden för 2013 omräknats. Se även not 33 för Definitioner.

Koncernens nettoskuld ökade med 2 048 MSEK till 3 672 MSEK. Ökningen beror främst på omvärdering av pensionsskulden med en lägre diskonteringsränta samt negativt kassaflöde efter investeringar.

Koncernens finansiella beredskap uppgick till 3 843 MSEK och bestod av likvida medel om 1 843 MSEK samt en outnyttjad kredit om 2 000 MSEK med förfall 2017.

### Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 670 (1 657) MSEK. Minskningen beror framförallt på ett negativt kassaflöde från minskade rörelseskulder, vilket främst förklaras av en minskning av leverantörsskulder jämfört med föregående år.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -1 386 (-2 640) MSEK. Förändringen förklaras främst av att äre förvärv genomförts under 2014 jämfört med 2013, avyttringar av fastigheter samt lägre investeringar avseende materiella anläggningstillgångar. Investeringarna av materiella anläggningstillgångar avsåg främst fordon inom produktionen, transport- och sorteringsutrustning och anläggningar i anslutning till etableringen av de nya terminalerna i Sverige.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till 566 (-82) MSEK. Under perioden har koncernen tagit upp nya lån om netto 750 (181) MSEK.

Likvida medel uppgick vid periodens slut till 1 843 MSEK, jämfört med 1 981 MSEK per den 31 december 2013.

### Moderbolaget

Moderbolaget PostNord AB 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 40 (36) MSEK. Finansiella poster uppgick till 31 (-110) MSEK för helåret. Av finansiella poster avsåg 200 (773) MSEK utdelning från dotterbolag och 0 (800) MSEK förra årets nedskrivning av aktier i dotterbolag. Årets resultat uppgick till 192 (-30) MSEK.

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel disponeras enligt följande:

SEK	
Balanseras i ny räkning	3 630 378 067
<b>Summa</b>	<b>3 630 378 067</b>

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

# Viktiga händelser 2014

## Viktiga händelser - kvartal 1

### Strategiutveckling, ny organisation samt förändring i koncernens varumärkesstruktur

Den 3 februari 2014 lanserade PostNord en utveckling av strategin som fastställdes 2011. Strategin har utvecklats med avseende på koncernens nyckelprioriteringar. Vidare meddelades om en ny organisation från och med 31 mars 2014. Från och med 31 mars 2014 är PostNord organiserad i en matrisorganisation med landsenheter (Sverige, Danmark, Norge och Finland). PostNord meddelade även att man från och med 2014 integrerar koncernens kommersiella varumärkessymboler med PostNords logotyp för att tillvarata styrkan i befintliga kommersiella varumärken och öka tydlighet och enhetlighet.

### Förändringar i koncernledning och styrelse

Från och med 1 februari 2014 ingick följande medlemmar i PostNords koncernledning, Group Executive Team: Håkan Ericsson, K.B. Pedersen, Andreas Falkenmark, Peter Kjaer Jensen, (från 1 april), Per Samuelson, Annemarie Gardshol, Anders Holm, Henning Christensen, Robin Olsen, Henrik Rättzén, Per Mossberg, Joss Delissen, Finn Hansen, Johanna Allert.

Svenska statens styrelserepresentant Jonas Iversen avgick som styrelseledamot i PostNord 14 februari 2014. För tiden fram till årsstämman var Patrik Jönsson adjungerad styrelseledamot.

### Ny dansk postlag

Den 18 februari 2014 antog Folketinget en ändring av postlagen i Danmark. Ändringarna syftar till att upprätthålla en god postservice på kommersiella villkor mot bakgrund av de omfattande minskningarna av brevvolymer. Till följd av den nya danska postlagen ändrades tillståndsvillkoren för Post Danmark A/S 1 mars 2014.

### Ny viktindelning och nya priser i Sverige

24 februari meddelades att viktindelningen för 1:a klass brev i Sverige förändras. Från och med 1 april 2014 behövs bara ett frimärke för brev upp till 50 gram (tidigare låg gränsen vid 20 gram). Samtidigt justerades portot till 7 kronor.

### Uttag av moms på posttjänster

Under mars inkom Nordea till Justitiekanslern med krav riktat mot svenska staten avseende uttagen moms på posttjänster. Uttag av moms på posttjänster har skett enligt gällande svensk lagstiftning. EU-kommissionen meddelade den 20 november 2013 att man beslutat stämma svenska staten vid EU-domstolen för att Sverige inte har implementerat momsdirektivets bestämmelser om momsbefrielse för posttjänster. Justitiekanslern avtog i april 2014 Nordeas krav med hänvisning till bland annat EU-domstolens eventuella prövning av frågan. Ytterligare ett antal kunder till Posten AB har framställt krav av motsvarande slag.

### PostNord emitterar obligationer om 550 MSEK

Den 25 mars genomförde PostNord AB en obligationsemission om 550 MSEK med likviddag 1 april. Obligationslånet är femårigt och löper med en rörlig ränta på 3-månaders STIBOR + 85 räntepunkter. Emissionen skedde inom ramen för det befintliga Medium Term Note-programmet och obligationerna är noterade på NASDAQ Stockholm.

## Viktiga händelser - kvartal 2

### PostNords årsstämma 2014

PostNords årsstämma hölls 23 april 2014. Som styrelsens ordförande omvaldes Jens Moberg. Stämman omvalde ledamöterna Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Christian Ellegaard, Sisse Fjelsted Rasmussen, Torben Janholt och Anitra Steen. Magnus Skåninger valdes in som ny styrelseledamot. Stämman beslutade även om nya ekonomiska mål för PostNord.

### Ny CFO

Den 12 maj meddelade PostNord att Gunilla Berg utsetts till ny CFO efter Henrik Rättzén som lämnade PostNord. Gunilla Berg tillträdde i september.

### PostNord omfinansierar kreditfacilitet om 2 miljarder SEK

PostNord ingick avtal om en treårig Multicurrency Revolving Credit Facility om 2 miljarder SEK för rörelsefinansiering. Krediten ersatte den tidigare, med förfallodatum 2016.

## Viktiga händelser - kvartal 3

### Extra bolagsstämma 2014

Vid en extra bolagsstämma den 25 augusti 2014 beslutades att fusionera PostNord Logistics AB med Posten Meddelande AB som i samband därmed byter namn till PostNord Sverige AB.

## Viktiga händelser - kvartal 4

### Besparingsprogram

PostNord initierade ett besparingsprogram med cirka 500 MSEK i årlig besparing, vilket minskar antalet anställda med totalt cirka 800 personer, varav merparten i Danmark, inom administration och övriga supportfunktioner, vilket belastade resultatet i fjärde kvartalet med 696 MSEK. Förhandlingarna med de fackliga organisationerna slutfördes i december i Danmark och januari i Sverige.

### Utvärdering av förutsättningar för en eventuell avyttring av verksamheten Strålfors

PostNord beslutade att utvärdera förutsättningarna för en eventuell avyttring av verksamheten i Strålfors. En avyttring av Strålfors kan frigöra kapital inom PostNord samtidigt som en förändrad ägarsituation kan vidga möjligheterna för Strålfors att fullt ut kunna delta i den dynamiska utvecklingen på den nordeuropeiska kommunikationsmarknaden. Fulfilmentverksamheten inom Strålfors kvarstår inom PostNord och berörs inte av en kommande eventuell avyttring.

### Förändringar i PostNords ledningsgrupp, Group Executive Team

Knud B. Pedersen lämnade befattningen som vice koncernchef och vice verkställande direktör i PostNord AB vid årsskiftet för att gå i pension. Knud B. Pedersen lämnade samtidigt uppgiften som administrerande direktör för Post Danmark A/S. Under första halvåret 2015 kommer Knud B. Pedersen att verka som rådgivare till PostNords koncernchef. Den legala och den operativa strukturen i Danmark lades samman vid årsskiftet. Chefen för PostNord Danmark, Henning Christensen, blev då även administrerande direktör för Post Danmark A/S.

Från och med årsskiftet rapporterar koncernfunktion Legal affairs till koncernchefen och chefsjuristen Kristina Lilja, som tillträdde under fjärde kvartalet, blir medlem i Group Executive Team.

I och med att en utvärdering av förutsättningar för en eventuell avyttring av verksamheten Strålfors genomförs lämnade VD för Strålfors, Per Samuelson, Group Executive Team per den 30 oktober 2014.

### Tvist avseende tillståndsvillkor för PostNord Group AB "PostNord" (tidigare Posten AB)

Den 27 september 2013 meddelade Förvaltningsrätten i Sverige dom avseende Tillståndsvillkoren 2012, vilken innebar ett godkännande av PTS reglering med mycket långtgående krav på transparens som skulle skada PostNords konkurrenskraft. PostNord överklagade domen till Kammarrätten, som inte beviljade prövningstillstånd. PostNord överklagade beslutet till Högsta Förvaltningsdomstolen (HFD), som den 22 december 2014 beslutade att inte bevilja prövningstillstånd. Därmed står PTS beslut om Tillståndsvillkor 2012 fast. De nuvarande tillståndsvillkoren gäller till och med den 30 september 2015. I dessa förbehåller sig PTS rätten att ändra transparenskraven när den slutliga prövningen av 2012 års villkor är klar, men det är ännu inte klarlagt om PTS kommer att utnyttja denna rätt.

### Viktiga händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har inträffat efter rapportperioden.

# Hållbarhet centralt för PostNords fortsatta utveckling och framgång

**PostNord gör det möjligt för företag och privatpersoner att varje dag göra affärer och kommunicera med varandra och 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 en ledande aktör i Norden inom kommunikation och logistik och vill vara första handsvalet för kunder och mottagare i hela Norden.

**Mål:** Öka index för Corporate Image, öka kundvärdesindex, kvalitetsmål på leverans av brev och paket (se sidan 12).

**Dialog och uppföljning:** Kundmöten, kundtjänst, chaufförer och brevbärare, PostNords servicenät, kundombuds-män/överklagandeinstans.

**Mätningar:** Mätningar av kundnöjdhet och privat- och företagskundernas uppfattning om PostNord. Mätningar av leveranskvalitet för brev och paket, kundspecifika miljödata.

**Frågor i fokus:** Leveranskvalitet, tillgänglighet, hög säljarkompetens och gott kundbemötande, säkerhet, miljö, fokus på lösningar för kunden, leverantörskedjan.



## Medarbetare

Med cirka 38 000 medarbetare är PostNord en av Nordens största arbetsgivare.

**Mål:** Öka medarbetarindex (MIX) och ledarskapsindex (LIX), förbättra jämställdheten, minska sjukfrånvaron (se sidan 12).

**Dialog och uppföljning:** Utvecklingssamtal, arbetsplatsträffar, medarbetardialoger, kommunikation via olika interna kanaler, dialog med fackliga organisationer.

**Mätningar:** Årlig medarbetarundersökning, uppföljning av ledarskap, medarbetarengagemang, sjukfrånvaro, kvinnor i ledande ställning, arbetsmiljöenkät, incidentrapportering.

**Frågor i fokus:** Kundfokus, hälsa och säkerhet, information om koncernens utveckling och inriktning, ansvarsfull omställning, utvecklingsmöjligheter, arbetsvillkor, jämställdhet.



## Ägare

Det övergripande uppdraget från ägarna är att skapa värde och samtidigt säkerställa utförandet av en samhälls-omfattande posttjänst.

**Mål:** Avkastning operativt kapital 10,5%, nettoskuldssättningsgrad 10-50%, utdelning, minska koldioxidutsläppen, förbättra jämställdheten (se sidan 12).

**Dialog och uppföljning:** Årsstämma, års- och hållbarhetsredovisning, delårsrapportering, kontinuerlig dialog via samtal och möten.

**Frågor i fokus:** Värdeskapande och finansiell stabilitet, hållbart företagande, utförande av samhällsuppdrag fastställt i lag samt koncessionsvillkor.



## 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 5 800 utlämningsställen.

**Dialog och uppföljning:** Leverantörs-möten, upphandlingar och inköps-förhandlingar, dialog med ombud.

**Mätningar:** Årliga mätningar av svenska och danska partners uppfattning om samarbetet med PostNord. Mystery shopping-mätningar.

**Frågor i fokus:** Samarbete, tillförlitlighet i leveranser, information från PostNord som stöd i kundmottagande. Transparens i upphandlingsprocesser, betalningsförmåga, kvalitet i leverans. Hållbarhet i leverantörskedjan.



## Samhälle

PostNord spelar en viktig roll för näringsliv och samhälle i Norden.

**Mål:** Öka index för Corporate image, minska koldioxidutsläppen (se sidan 12).

**Dialog och uppföljning:** 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.

**Mätningar:** Corporate image undersökningar, specifika frågor kopplade till hållbarhet i koncernens kund- och medarbetarundersökningar, mätningar av verksamhetens miljöpåverkan.

**Frågor i fokus:** Kvalitet, miljö, säkerhet, pålitlighet, tillgänglighet, hänsynstagande till kundbehov, prisvärdhet i produkter och tjänster.



## Kapitalmarknad

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

**Mål:** Ambition att vara "investment grade company".

**Dialog och uppföljning:** Delårsrapporter, års- och hållbarhetsredovisning, möten och samtal med analytiker och investerare.

**Mätningar:** Skuggrating, pris på PostNords utestående obligationer, tillgång till ny finansiering.

**Frågor i fokus:** Finansiell stabilitet, nettoskuldssättningsgrad, kassaflöde, affärsmodell, ägarstruktur.

## Hållbarhet prioriterat

Hållbarhet har under året lyfts fram som ett av de mest prioriterade områdena för koncernen och är ett av fokusområdena i koncernstrategin. Styrningen av PostNords hållbarhetsarbete utgår från Group Executive Team. Chefen för hållbarhet rapporterar till HR-direktören som har det övergripande ansvaret för hållbarhetsfrågorna i Group Executive Team.

Under året låg fokus bland annat på att implementera en ny koncerngemensam Code of Conduct och etablera en hållbarhetskommitté, vars grundläggande uppgift är att ta fram underlag till den strategiska agendan för hållbarhetsarbetet i koncernen. Kommittén ansvarar även för att hållbarhetsarbetet genomförs i koncernens funktionella ledningsgrupper eller andra relevanta fora. Vidare utvärderades vilka hållbarhetsaspekter som är mest relevanta för PostNords intressenter och för koncernen. Detta gjordes med hjälp av en väsentlighetsanalys.

## Ägare med höga krav

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

## Genomlysning av väsentliga frågor

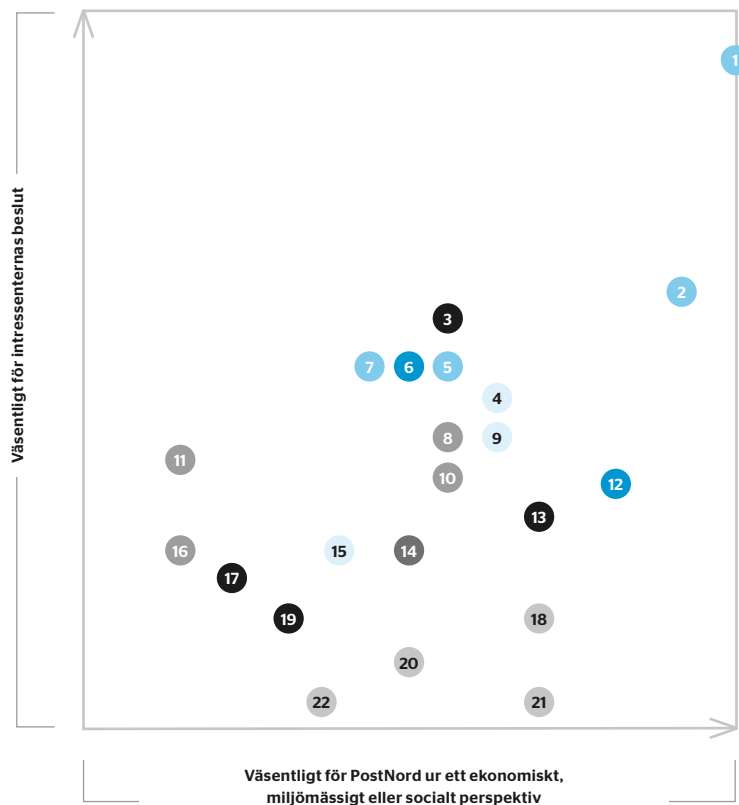
PostNord verkar i samklang med omvärlden och är beroende av dess förtroende. Kortfattat innebär det att det som är viktigt för PostNords nyckelintressenter, är också viktigt för PostNord. Dessutom förväntas PostNord, i egenskap av statligt ägt företag, att agera föredömligt. För att bestämma vilka hållbarhetsaspekter som prioriteras av PostNords intressenter och internt i koncernen, genomfördes en väsentlighetsanalys under 2014.

Analysen genomfördes internt med deltagare från Group Executive Team, representanter från koncernfunktioner, landsorganisationer och affärsområden. Gruppen fick rangordna olika hållbarhetsfrågor, dels ur betydelse för PostNord, dels ur betydelse för intressenternas beslutsfattande. Väsentlighetsanalysen utgick ifrån metodiken inom GRI G4, men även hållbarhetsaspekter som är specifika för PostNord rangordnades.

## Verifiering av väsentlighetsanalysen

Resultatet av väsentlighetsanalysen har under året diskuterats och verifierats av några utvalda representanter från vissa intressentgrupper. Kunderna poängterade särskilt leverans kvaliteten, miljö och uppföljning av leverantörskedjan som väsentliga områden, medan representanter för medarbetarna betonade hälsa och säkerhet samt ansvarsfull omställning. Väsentlighetsanalysen kommer att följas upp årligen och verifieringen med kunder och övriga intressenter kommer att hanteras inom ramen för etablerad dialog.

Väsentliga hållbarhetsfrågor	GRI/Egen
<b>Vi eftersträvar långsiktig och lönsam utveckling</b>	
6 Ekonomiskt resultat	GRI
12 Avkastning på kapital/Utdelning till ägare	GRI
<b>Vi möjliggör för företag och privatpersoner att göra affärer och kommunicera</b>	
1 Leveranskvalitet	Egen
2 Produktmärkning/Kundnöjdhet	GRI
5 Kundklagomål	Egen
7 Övernattbefordran	Egen
<b>Vi tar ansvar för vår miljöpåverkan</b>	
4 Miljöpåverkan från produkter och tjänster	GRI
9 Utsläpp	GRI
15 Hållbara produktlösningar	Egen
<b>Vi bryr oss om våra medarbetare</b>	
18 Ansvarsfull omställning	Egen
20 Hälsa och säkerhet	GRI
21 Anställdas förtroende för ledningen	Egen
22 Mångfald och jämställdhet	GRI
<b>Vi tar ansvar för vår påverkan på samhället</b>	
8 Tillgänglighet	Egen
10 Leveranssäkerhet	Egen
11 Påverkan på lokala samhällen	Egen
16 Indirekt ekonomisk påverkan	GRI
<b>Vi ställer krav vid inköp av varor och tjänster</b>	
14 Granskning av leverantörer	GRI
<b>Vi följer lagar och regler</b>	
3 Kundens integritet	GRI
13 Regelefterlevnad	GRI
17 Anti-korruption	GRI
19 Konkurrenshämmande beteende	GRI



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. 28	Väsentligt		Varför väsentligt för intressenternas beslut?	Varför väsentligt för PostNord?
		Ext	Int		
<b>Vi eftersträvar en långsiktig lönsam utveckling</b>	Ekonomiskt resultat <sup>6</sup> Avkastning på kapital/Utdelning till ägare <sup>12</sup>	x	x	Ett välskött och lönsamt bolag blir attraktivt i omvärldens ögon – det får lättare att attrahera nya kunder, medarbetare, leverantörer och finansiärer. Utdelning tillförs ägarna och i förlängningen alla medborgare i Danmark och Sverige. Betalda skatter tillförs statskassorna i de länder där verksamhet bedrivs.	En lönsam och hållbar utveckling är en förutsättning för bolagets existens och framgång.
<i>Läs mer sid. 12 och 36.</i>					
<b>Vi möjliggör för företag och privatpersoner att göra affärer och kommunicera</b>	Leveranskvalitet <sup>1</sup> Produktmärkning/Kundnöjdhet <sup>2</sup> Kundklagomål <sup>5</sup> Övernattbefordran <sup>7</sup>	x	x	Hög leveranskvalitet är avgörande för kundernas beslut om val av leverantör av kommunikations- och logistiktjänster.	Hög leveranskvalitet och kundnöjdhet är en förutsättning för vidare affärer och lönsam utveckling.
<i>Läs mer sid. 12 och 36.</i>					
<b>Vi tar ansvar för vår miljöpåverkan</b>	Miljöpåverkan från produkter och tjänster <sup>4</sup> Utsläpp <sup>9</sup> Hållbara produktlösningar <sup>15</sup>	x	x	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.	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.
<i>Läs mer sid. 30-32.</i>					
<b>Vi bryr oss om våra medarbetare</b>	Ansvarsfull omställning <sup>18</sup> Hälsa och säkerhet <sup>20</sup> Anställdas förtroende för ledningen <sup>21</sup> Mångfald och jämställdhet <sup>22</sup>	x	x	Att vara en god arbetsgivare är grundläggande för att attrahera kompetent personal. Många kunder ställer också krav inom detta område.	Som en av Nordens största arbetsgivare har PostNord ett stort medarbetansvar. Goda relationer till medarbetarna är avgörande för PostNord, inte minst för att lyckas med omställningen av verksamheten.
<i>Läs mer sid. 33-35.</i>					
<b>Vi tar ansvar för vår påverkan på samhället</b>	Tillgänglighet <sup>8</sup> Leveranssäkerhet <sup>10</sup> Påverkan på lokala samhällen <sup>11</sup> Indirekt ekonomisk påverkan <sup>16</sup>	x	x	Många privatpersoner och organisationer nyttjar och är beroende av PostNords tjänster – de förväntar sig att PostNord alltid håller vad vi lovar.	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.
<i>Läs mer sid. 36-37.</i>					
<b>Vi ställer krav vid inköp av varor och tjänster</b>	Granskning av leverantörer <sup>14</sup>	x		Goda relationer till leverantörer inverkar positivt på samarbetena. Kunder och andra intressenter förväntar sig att PostNord hanterar sin leverantörskedja på ett ansvarsfullt sätt.	Att jobba med ansvarsfulla affärspartners minskar riskerna och bidrar till PostNords ansvarsstagande och hållbarhetsprestanda.
<i>Läs mer sid. 38.</i>					
<b>Vi följer lagar och regler</b>	Kunders integritet <sup>3</sup> Regelefterlevnad <sup>13</sup> Antikorruption <sup>17</sup> Konkurrenshämmande beteende <sup>19</sup>	x	x	PostNord hanterar stora mängder försändelser samt kunddata och samtliga intressenter förväntar sig att PostNord ska hantera detta på ett korrekt sätt.	PostNord har flera externa och interna principer och regelverk att förhålla sig till och efterleva.
<i>Läs mer sid. 39.</i>					

## Grunden i PostNords hållbarhetsarbete

Mission, vision och värderingar	Code of Conduct
Affärsplan med finansiella och icke-finansiella mål	Certifierat verksamhetsledningssystem

### Ständiga förbättringar med ledningssystem

Certifiering är en konkurrensfördel och något som många kunder efterfrågar. Under 2014 erhöll den svenska delen av koncernen för första gången ett certifikat för arbetsmiljö (OHSAS 18001). Den danska verksamheten har varit arbetsmiljöcertifierade sedan 2009. Sedan tidigare är den svenska och danska verksamheten certifierade enligt standarderna för kvalitet (ISO 9001) och miljö (ISO 14001). PostNord Norge och PostNord Strålfors har egna certifikat avseende kvalitet och miljö. Certifieringen innebär regelbundna interna utvärderingar och externa revisioner vilket är en viktig del i det interna förbättringsarbetet.

# Vägen mot ett miljöriktigt PostNord

**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 energi och utsläpp banas vägen mot ett PostNord med mindre miljöpåverkan.**

## Koncernens mål för utsläppsminskning

Som transportföretag utgör utsläpp av koldioxid, både från egna fordon och inköpta transporttjänster, PostNords 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. Sedan 2009 har utsläppen minskat med 16,6% tack vare effektiviseringar i transportkedjan, investeringar i mer bränslesnåla fordon, ökad andel elfordon, ökad inblandning av biodrivmedel i dieseln samt inköp av fossilfri el. Den marginella ökningen om 0,2% under 2014 beror huvudsakligen på att utsläppsfaktorn för ej miljömärkt el, som används vid beräkning av koldioxidutsläpp, har ökat väsentligt. Koncernen har dock minskat energianvändningen i lokaler med 5% under året.

## Vägen framåt

Under 2014 genomfördes en förnyad strategisk analys för att klargöra de åtgärder som krävs för att nå miljömålet. Den största utmaningen ligger i att minska utsläppen från tunga transporter. Det finns flera alternativ, bland annat genom att styra vägbaserade transporter till tåg och att ersätta konventionella fordon med exempelvis elfordon. Den integrerade produktionsmodellen (läs mer på sidan 11) kommer också minska koldioxidutsläppen då ökad samlastning av brev och paket och effektivare intern infrastruktur minskar transportbehovet.

## Beroende av externa aktörer

Vägen framåt påverkas också 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 koncernens övriga länder.

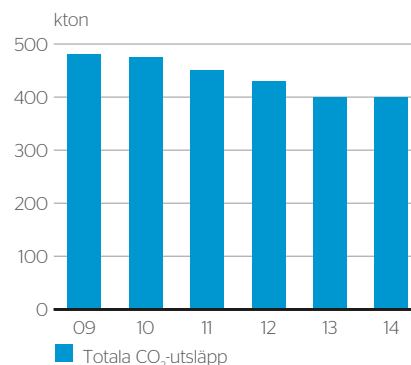
Under året har PostNord genomfört två upphandlingar för elfordon för att öka andelen elfordon inom koncernen och minska andelen korta sträckor som körs med fossilt bränsle. Generellt blir det alltmer ekonomiskt lönsamt att byta från konventionella bränslefordon till elfordon, vad gäller mindre och lättare fordon.

## Utsläpp<sup>1)</sup>

(ton om inget annat anges)

	2014	2013	2012
<b>Fossila koldioxidutsläpp, totalt</b>	<b>400 690</b>	<b>399 951</b>	<b>430 154</b>
<b>Direkta koldioxidutsläpp (EN15, Scope 1)</b>	<b>141 830</b>	<b>165 655</b>	<b>137 657</b>
<i>Egna transporter</i>			
Fossila bränslen	140 108	163 819	136 027
Förnyelsebara bränslen	15 629	11 451	8 775
<i>Direkt värmeanvändning (gas och olja)</i>	1 722	1 837	1 630
<b>Indirekta koldioxidutsläpp (EN16, Scope 2)</b>	<b>41 487</b>	<b>33 362</b>	<b>43 825</b>
<i>Värme och el</i>	107 228	78 456	87 395
<i>Inköp av miljömärkt el (EN19)</i>	-65 741	-45 094	-43 570
<b>Övriga indirekta koldioxidutsläpp (EN17, Scope 3)</b>	<b>217 372</b>	<b>200 933</b>	<b>248 672</b>
<i>Underleverantörer transporter (bil, tåg, flyg och båt)</i>			
Fossila bränslen	211 652	194 214	241 348
Förnyelsebara bränslen	9 813	10 819	13 306
<i>Tjänsteresor, EN17</i>	5 720	6 720	7 323
<b>Övriga utsläpp till luft för transporter (EN21)</b>			
Kolmonoxid	605	594	626
Kväveoxider	2 842	1 754	2 279
Kolväten (VOC)	286	215	243
Partiklar	121	57	43

## Koldioxidutsläpp 2009-2014<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Utsläppsdata inkluderar genomförda förvärv. Tidigare redovisade värden har justerats.



### Leveranskrav balanseras med miljöambitioner

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 brevbärares fordon. PostNord hanterar brev- och paketvolymerna på ett effektivt sätt. Likafullt innebär kravet från de statliga ägarna att koldioxidutsläppen per försändelse inte minskar i samma takt som den totala brevvolyminskningen.

### Organisation för ett miljöriktigare PostNord

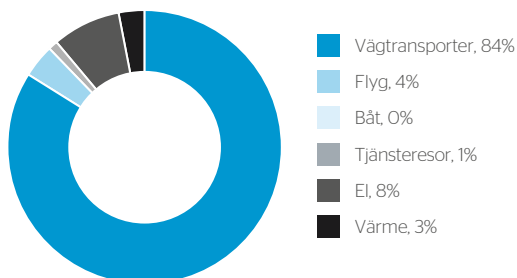
Ansvar för det strategiska miljöarbetet utgår från koncernens hållbarhetsavdelning. Chefen för hållbarhet rapporterar till HR-direktören, som ansvarar för PostNords miljömål. Utfallet följs upp kvartalsvis genom rapportering till Group Executive Team och styrelsen.

Koncernens hållbarhetsavdelning leder Miljörådet där koncernens landorganisationer finns representerade. Miljörådets uppgift är att säkerställa genomförandet av det strategiska miljöarbetet samt att dela erfarenheter och best practice i koncernen.

Under 2014 antog styrelsen PostNords koncerngemensamma Code of Conduct (läs mer på sidan 39), i vilken miljöpolicyen ingår.

Koncernens miljöaspekter går igenom och bedöms återkommande. Rutiner och instruktioner finns i verksamhetsledningssystemet som tar hänsyn till försiktighetsprincipen i till exempel agerande vid incidenter som kan påverka miljön, kemikaliehantering och avfallshantering. 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.

### Fördelning av totala koldioxidutsläpp per kategori



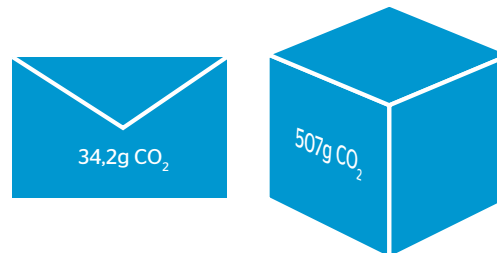
Koncernens verksamhetsledningssystem revideras årligen av extern part. PostNords verksamhet i Sverige, Norge och Danmark samt Strålfors är miljöcertifierade enligt ISO14001, se sidan 29.

### Anmälningsskyldig verksamhet

PostNord bedriver anmälningsskyldig 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 spolhallar anmälningsskyldiga.

Under året inträffade en större miljöincident i Sverige då en bränsletank på en lastbil gick sönder i samband med en olycka och 480 liter diesel rann ut nära en kommunal vattentäkt. Insatser gjordes omedelbart och marken sanerades.

### Koldioxidutsläpp per försändelse (EN18)



### PostNord levererar miljömässigt hållbara produktlösningar

Kunderna har höga miljökrav, vilket ger PostNord en större anledning att minska utsläppen och miljöpåverkan. Ett av de vanligaste kundkraven är att verksamheten ska vara miljöcertifierad. PostNords verksamhet har, i delar, varit miljöcertifierad enligt ISO14001 i mer än 15 år. Många företagskunder har egna ambitiösa miljöambitioner, och som transportleverantör kan PostNord bidra till att målen nås. PostNord erbjuder bland annat miljöanpassade tjänster. Allt oftare ställs det också krav på att järnvägstransport ska användas där så är möjligt. Exempelvis har PostNords norska verksamhet hjälpt kunder att minska utsläpp genom att flytta över gods från vägtill järnväg. 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.

# Så minskar vi vår miljöpåverkan

## 1. Vi transporterar omkring 65% av brevvolymerna i Sverige på tåg mellan sorteringsterminalerna. I Norge transporteras majoriteten av paket- och pallvolymerna 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. Under 2014 har vissa palltransporter mellan Malmö och Stockholm lagts över på tåg vilket ersätter ungefär fyra långtradare dagligen.

## 2. Vi installerar solceller och energieffektiviserar

Brevterminalen i Hallsberg har under 2014 blivit certifierad enligt Green Building. På Rosersbergsterminalen som togs i drift under året finns 2 000 m<sup>2</sup> solceller på taket som ger cirka 200 000 kWh under ett år och täcker ungefär 4% av terminalens elbehov. 2014 vann PostNord pris under mässan "Building Green Forum" i Köpenhamn för satsningen på Grøn Adfærd (Grönt Beteende). Satsningen är en kampanj i PostNords danska verksamhet med energibesparing som mål. Kampanjen inleddes 2012 och har, förutom en höjd medvetandegrad kring miljöfrågor hos medarbetarna, medfört ett bestående resultat i form av minskade energikostnader på ungefär 10% per m<sup>2</sup>.

Under året analyserade PostNord, tillsammans med en elleverantör, elförbrukningen på tre brevbarakontor på Gotland. Analysen medförde att energianvändningen kunde minskas med cirka 20%. En energispärtävling bland de anställda visade att det fanns potential till att minska energianvändningen med ytterligare 12%.

## 3. Vi reducerar bränsleförbrukningen för flygtransporter

För att klara kraven på övernattbefordran måste brev och paket flygas inom Sverige. Flygtransporter står för 4 (5)% 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 med ungefär 10%.

## 4. Vi utvecklar smartare kommunikations- och logistiklösningar tillsammans med kunder och leverantörer

I den norska verksamheten har PostNord till exempel hjälpt kunder att minska sina utsläpp genom att flytta över gods från väg till järnväg. Detta har kunnat möjliggöras genom ändrade produktionstider hos kunden.

## 9. Vi ökar takten i miljöarbetet genom medarbetarnas egna förslag

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 inköp av mindre elfordon i Danmark och projekt för att öka medarbetarnas medvetande avseende energianvändning i Sverige.

## 8. 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.

## 7. Vi fyller bilarna och optimerar rutterna

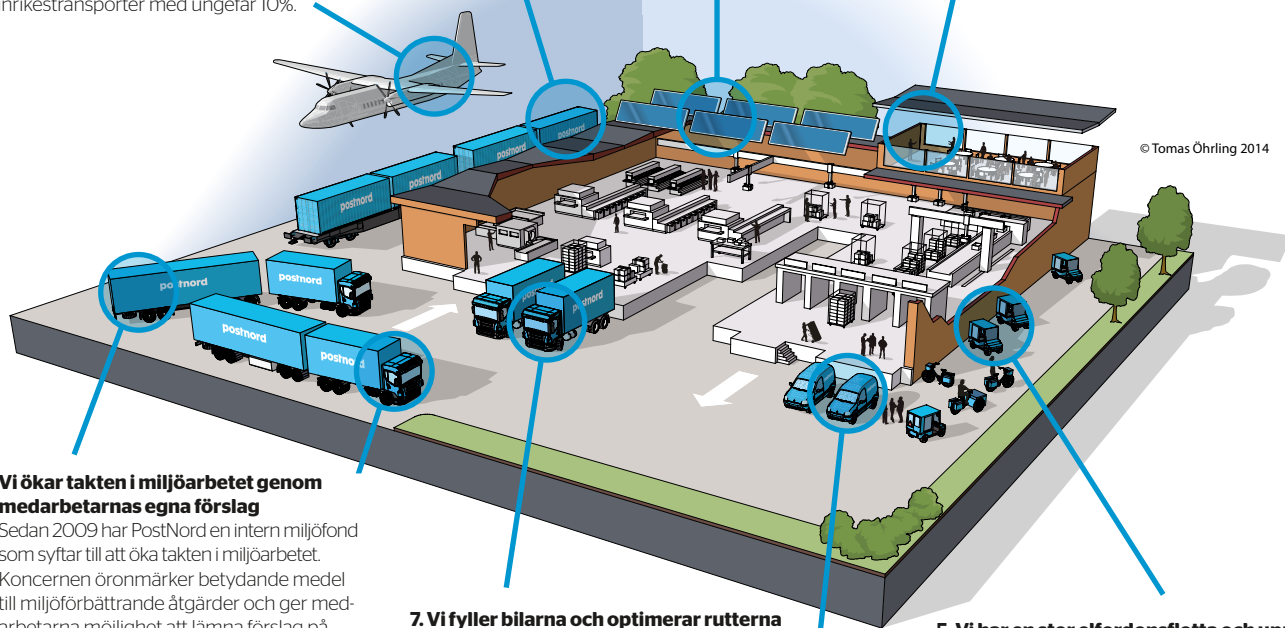
Att ständigt eftersträva hög fyllnadsgrad och att köra så smarta rutten som möjligt minskar både kostnaderna och miljöbelastningen per försändelse.

## 5. Vi har en stor elfordonsflotta och uppgraderar våra fordon till mer miljöeffektiva alternativ

Av PostNords fordonsflotta är 5 359 st motsvarande 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. I verksamheten används också två lastbilar som drivs med flytande metan i kombination med diesel, samt ett antal gasdrivna lätta skåpbilar.

## 6. Våra chaufförer kör bränslesnålt och säkert

2014 genomförde PostNord en intern tävling i bränslesnålt körsätt, där chaufförerna tävlade i klasserna brevbarabil och lastbil om att förbruka minsta möjliga mängd drivmedel på en given sträcka. Med utbildning i bränslesnålt körsätt kan bränsleförbrukningen minska med upp till 20%.



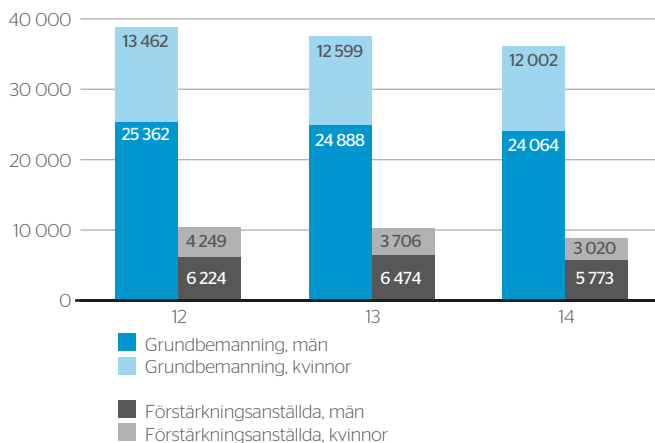
# Fokus på framåtriktad kompetensväxling och ansvarsfull omställning

**PostNords marknad präglas av hård konkurrens, nya kundbehov och ständig prispress. För att möta dessa förutsättningar ställs nya och höga krav på medarbetare och chefer. PostNords fokus inom personalarbetet ligger på en ansvarsfull omställning, ledarskap och medarbetarengagemang, hälsa och arbetsmiljö samt jämställdhet.**

## En av Nordens största arbetsgivare

Vid utgången av 2014 hade PostNord 44 859 medarbetare, varav 8 793 förstärkningsanställda. Medelantal anställda under året var 37 976. Majoriteten är anställda i Norden, och har yrken som brev-bärare, 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.

## Antal anställda vid periodens slut



## Antal anställda per kategori vid periodens slut, avser grundbemanning

	2014	2013	2012
Administrativ personal	5 148	5 623	6 212
varav män	2 743		
varav kvinnor	2 405		
Produktionspersonal	30 918	31 864	32 612
varav män	21 345		
varav kvinnor	9 573		
<b>Totalt</b>	<b>36 066</b>	<b>37 487</b>	<b>38 824</b>

Omställningen av koncernen för att anpassa verksamheten till de minskade brevvolymer har pågått under flera år och föranlett flera besparingsprogram. Personalarbetet under 2014 präglades av de personalneddragningar som initierades under året samt av organisationsförändringen som genomfördes i april 2014. Sammanlagt har 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, coaching, utbildning eller liknande stöd.



## Medarbetarundersökning

### Huvudresultat i 2014 års undersökning

- Medarbetarna upplever en låg grad av påverkansmöjlighet på sitt dagliga arbete.
- Medarbetarna upplever låg möjlighet att utvecklas inom PostNord.
- Medarbetarna skattar chefernas förmåga att involvera genom att visa tillit, delegera och skapa förutsättningar lägre än i förra årets medarbetarundersökning.
- Målorienterad leveranskultur fick ett acceptabelt resultat. Som en av koncernprioriteringarna är fortsatt fokus avgörande för att kunna realisera koncernstrategin.

### Planerade åtgärder

- Införande av teambaserat arbetssätt på alla arbetsplatser.
- Fortsatt arbete med utvecklingssamtal, inklusive utvecklingsplaner, för alla medarbetare samt stärka arbetet med strategisk kompetensförsörjning.
- Fortsatt fokus på målsättning, utvärdering och utveckling av chefer.
- 2014 standardiserades koncernens målsättningar och prioriteringar genom implementeringen av målkontrakt för chefer. Tidigare har det funnits olika typer av målkontrakt och målsättningar på olika chefsnivåer. Implementeringen av målkontrakten påbörjades 2014 och även alla team ska under 2015 ha mål uppsatta.

### 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 2014 uppgick till 84%. Utfallet 2014 var 61 (64) för medarbetarindex och 63 (66) för ledarskapsindex.

Indexet sjönk för områdena trivsel, hälsa och personligt engagemang, men samtidigt är många medarbetare positiva till den nya organisationen samt arbetssituationen lokalt, kollegorna och närmaste chef. Det lägre resultatet för trivsel och engagemang är inte tillfredsställande, men kan förklaras av de stora förändringar som genomfördes i koncernen och personalneddragningar i samband med detta. Resultaten visar på vikten av att arbeta med motivation av medarbetare och förändringsledning i tider av stora omställningar. Insatserna kring utbildning i förändringsledning som påbörjades 2013 har fortsatt under 2014 och kommer intensifieras under 2015. Varje land arbetar på olika sätt med att stötta och utveckla ledarskapet utifrån sina behov och förutsättningar.

### Dialog om PostNords framtid

För att stärka kommunikationen mellan chefer och medarbetare genomför PostNord sedan tre år strukturerade medarbetardialoger. Årets dialog syftade till att öka förståelsen och engagemanget för koncernens strategi och för den nya organisationen, PostNords nya varumärke och introduktionen av en målorienterad leveranskultur. 2014 års medarbetarundersökning visade att medarbetardialogen, tillsammans med andra insatser under året, gett resultat och att fler medarbetare upplevde att chefen förklarar hur den egna arbetsgruppens mål ligger i linje med PostNords framtida inriktning.

### Analys av kritiska kompetenser

Under 2014 gjordes en analys av den kompetensväxling som krävs för att säkerställa koncernstrategin på kort och lång sikt. Nya affärer och tjänster ökar behovet av vissa specialistkompetenser inom försäljning, IT, digitala tjänster, servicelogistik och e-handel. Utifrån analysen ska en kompetensförsörjningsplan för 2015-2020 tas fram. En kombination av insatser inom rekrytering, kompetensutveckling och omställning/avveckling är en förutsättning för att säkerställa rätt kompetens nu och på sikt.



### Systematiskt arbete med hälsa och arbetsmiljö

PostNord ska vara en attraktiv och utvecklande arbetsplats med en säker och god arbetsmiljö och en helhetsyn på hälsa. Arbetet med arbetsmiljö och hälsa är utmanande och viktigt i tider av stor förändring och omställning av verksamheten. PostNord arbetar strukturerat med arbetsmiljö och har en systematik för att leda, styra och utveckla arbetet. Arbetet inom hälsa och arbetsmiljö styrs genom en koncernpolicy och måltal för sjukfrånvaro. Genom bland annat ett fokuserat arbete med systematik i förbättringsarbetet erhöll PostNord Sverige under 2014 ett certifikat för arbetsmiljö (OHSAS 18001). Läs mer om PostNords certifikat på sidan 29.

### Bättre 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 under de senaste åren förbättrat inrapporteringen 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 2014, per en miljon arbetade timmar	Totalt	varav dödsfall
Sverige	45	0
Danmark	28	0
Norge	31	0
Finland	21	0
Övriga länder	9	0

Frånvaro på grund av arbetsrelaterade sjukdomar rapporteras ej.

### Sjukfrånvaro

De vanligaste orsakerna till långvarig sjukfrånvaro i koncernen är sjukdom och smärta relaterade till skelett och muskler. Den totala sjukfrånvaron i koncernen har under flera år uppgått till runt 5%. 2014 var sjukfrånvaron 5,2%, och ökar inom vissa enheter. I Sverige ökade sjukfrånvaron från 5,1% till 5,4%. Sannolikt är ökningen relaterad till de stora organisatoriska förändringarna under året. Sjukfrånvaron följs upp kvartalsvis inom respektive enhet i alla länder och PostNord arbetar sedan länge aktivt med främjande och förebyggande insatser.

Under 2015 kommer ett teambaserat arbetssätt att implementeras i den svenska verksamheten. Att arbeta i team är en viktig åtgärd för att förbättra arbetsmiljön, eftersom det ökar medarbetarnas inflytande över utförandet av arbetsuppgifterna och gör det lättare att avlasta och hjälpa varandra. Detta har ofta en positiv effekt på medarbetarnas psykiska och fysiska hälsa. PostNords danska verksamhet arbetar teambaserat sedan år 2000 vilket gett goda effekter vad gäller delaktighet och ansvarstagande.

PostNord tillhandhåller utbildning i fysisk, psykisk och social arbetsmiljö och hälsa samt rehabilitering både i förebyggande syfte och vid sjukdom eller eventuell arbetsskada eller olycka.





Sjukfrånvaro, %	Totalt, 2014	för män	för kvinnor	Totalt, 2013
Sverige	5,4	4,9	6,6	5,1
Danmark	4,9	4,2	6,2	4,8
Norge	5,8	n.a	n.a	5,1
Finland	3,5	3,0	4,3	5,2
Övriga länder	4,9	3,2	8,5	n.a
<b>Koncernen totalt</b>	<b>5,2</b>	<b>4,6</b>	<b>6,5</b>	<b>5,0</b>

### Mål att öka jämställdheten

PostNords arbete för jämställdhet och mångfald utgår från synen att människors olikheter bidrar till en attraktiv och dynamisk arbetsplats. 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.

Av PostNords anställda är cirka 67% män. För att öka jämställdheten fastställde PostNord 2010 målet att 40% av koncernens chefer ska vara kvinnor 2015. Ett mål på 40/60%-fördelning i ledande befattningar innebär en långsiktig strävan efter en balanserad könsfördelning på alla nivåer. En stor utmaning är omställningen där PostNord går mot en ökad andel logistikverksamhet, som är en mansdominerad bransch, samt kontinuerligt minskar antalet chefer. Trots olika insatser är andelen kvinnor bland chefer oförändrat på 29%, sedan målet sattes 2010. Måltal på jämställdhet är sedan 2014 del av målkontrakten för de fyra högsta chefsnivåerna. Utvecklingen följs upp kvartalsvis.

En utveckling av rekryteringsprocessen i slutet av 2013 innebar att chefs- och projektledartjänster alltså ska utannonseras, åtminstone internt. Ansträngningar görs så att båda könen är representerade bland slutkandidaterna. En uppföljning visar att detta lyckats i sju fall av tio. Under 2014 var könsfördelningen på tillsättningar i de annonserade chefs-, ledar- och projektledartjänsterna under 2014 cirka 40% kvinnor/60% män, detta utan att utnyttja möjligheten till positiv särbehandling vid lika kvalifikationer. Det är ansvarig chef som ansvarar för jämställdhetsfrågan i rekryteringsarbetet samt jämställdhetsarbetet och mångfaldsarbetet i stort, med stöd av HR-funktionen. Under 2014 har koncernens ledningsgrupp för HR varje kvartal följt upp könsfördelningen i rekryteringsprocessen.

Könsfördelning	2014	2013	2012
Chefer	1 861	2 201	2 282
varav kvinnor, %	29	29	29
Antal anställda	36 066	37 487	38 824
varav kvinnor, %	33	34	35

Åldersfördelning, 2014	Totalt	%
-29	4 709	13
30-50	15 780	44
50-	15 577	43

Avser grundbemanning. PostNord har en relativt sett hög andel äldre anställda.

# En möjliggörare för näringsliv och samhälle

**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. En rad intressenter får del av det värde som PostNord genererar.**

## Postservice för alla

PostNord har i uppdrag att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark, även i glesbefolkade regioner. Koncernens breda närvaro möjliggör även handel mellan företag och privatpersoner, oavsett geografiska avstånd, vilket 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.

I Sverige delar PostNord ut större paket och försändelser via postombud och utlämningsställen. Koncernen ställer en rad krav på postombud, bland annat avstånd, öppettider, möjlighet till parkering och handikappanpassning för att säkerställa en god tillgänglighet. Under 2014 stängdes 12 postombud i Sverige på grund av att verksamheten lagts ned. Samtidigt utökades tillgängligheten med 14 postombud och 48 utlämningsställen.

I Danmark har PostNord under 2014 etablerat 150 stycken nya posthus hos samarbetspartners över hela landet. Posthusen fungerar som ombud för PostNords tjänster och erbjuder de tjänster som är mest efterfrågade, till exempel skicka och hämta ut paket. Hela PostNords serviceerbjudande finns fortfarande på 20 egna postkontor.



## Många arenor för kundmöten

Många av PostNords medarbetare, som 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. Inom koncernen är arbetet med att utbyta erfarenheter prioriterat för att förutse, förstå och lösa olika kundbehov. Att exempelvis sätta kundtjänst i förbindelse med säljare gör att PostNord kan utveckla kunderbjudandet och skapa nya affärsmöjligheter.

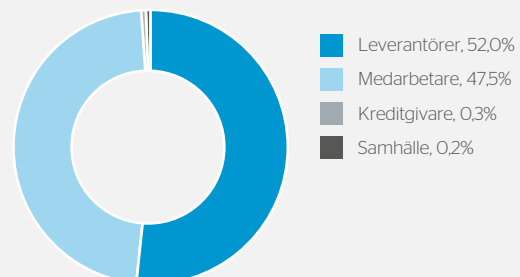


## Stora värden för många

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 2014 uppgick till 40 346 MSEK fördelat enligt nedan:

## Fördelning distribuerat värde 2014





### Samverkan kring säkerhet

PostNords höga krav på leveranskvalitet omfattar inte bara leverans av brev och paket till rätt plats och i rätt tid utan även i gott skick. Som en stor aktör inom kommunikationstjänster har koncernen även ett ansvar vad gäller informationssäkerhet, i form av hantering av personuppgifter och integritetskänsliga uppgifter.

De 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 ofta är ett faktum redan innan exempelvis utlämning, driver PostNord frågor om bättre kund- och beställningskontroller i företaget och om statlig nationell översyn och åtgärdsprogram.

Antalet högvärdiga produkter i logistikflödet ökar 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. Programmet revideras årligen internt.

Spärrfunktioner för vissa varor, personlarm och egenutvecklade speciallås samt larm på fordon är exempel på förebyggande åtgärder.

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

Hantering av personuppgifter är en stor del i PostNord tjänster. Exempelvis används personuppgifter för sortering och leverans av försändelser eller i samband med utskick av fakturor för kunders räkning. PostNord hanterar även medarbetares personuppgifter. Under året etablerades en ny policy för informations-säkerhet, vilket följer standarden ISO 27000. Den utgör tillsammans med kommande EU-reglering, som syftar till att skydda integritetskänsliga uppgifter, en viktig komponent i koncernens hantering av information och integritetskänsliga uppgifter.

Under 2014 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.



### Heltäckande distributör av samhällsinformation

I samband med årets val till Europaparlamentet samt till Sveriges riksdag, landsting och kommuner distribuerade PostNord valsedlar och information från politiska partier. Detta uppmärksammades och ifrågasattes, bland annat på sociala medier, av mottagare som ville slippa viss politisk information.

Samhällsuppdraget gör att PostNord är den enda aktör som når samtliga hushåll med samhällsinformation. Informationen når även hushåll som avstår från reklam. PostNords stora distributionskapacitet och särställning medför stort ansvar, och koncernen diskriminerar inte avsändare eller försändelser så länge innehållet håller sig inom lagens ramar.

Tonläget i debatten satte press på brevbärarnas arbetsmiljö. PostNord har ett väl utvecklat arbetsmiljö- och säkerhetsarbete, och brevbärarnas säkerhet går alltid först. För att underlätta brevbärarnas arbete hölls genomgångar på arbetsplatserna inför utdelning av känsligt material.



# Fokus på leverantörer för ökad hållbarhet

**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 nära 18 miljarder SEK, varav cirka 3 miljarder SEK avser fakturerade kostnader i form av lagstadgade pensioner och dylikt. De största inköpen sker inom kategorierna transporter (främst vägtransporter, men även flygtransporter), ekonomi- och finanstjänster samt fastigheter (främst investeringar och hyreskontrakt). Cirka 95% av inköpen görs från nordiska leverantörer. Övriga inköp görs från främst Tyskland och Storbritannien, men även från en mängd andra länder, dock i liten omfattning.

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

## Riskbedömning av leverantörer

PostNord arbetar med att identifiera risknivån hos koncernens leverantörer för att öka riskmedvetenheten i koncernen. Granskningen tar hänsyn till risker relaterade till miljö, arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter och anti-korruption, samt till bransch och geografi. Den allra största delen av leverantörerna (med en inköpsvolym på över 1 miljon SEK årligen) bedöms som låg- eller mellanrisk. I samtliga koncernövergripande upphandlingar som genomfördes under året ställdes grundläggande hållbarhetskrav kopplat till exempelvis miljö, kvalitet, arbetsrätt och mänskliga rättigheter.

## Leverantörskedjans påverkan

PostNord har identifierat transportsektorn som en riskbransch vad gäller hållbarhet, speciellt avseende miljö och arbetsvillkor. Under året har tillämpning av regler avseende gränsoverskridande transporter uppmärksamats i Sverige och Danmark. Inga lagöverträdelse har konstaterats, men PostNord är uppmärksam på problematiken kring arbetsvillkor i branschen och genomför löpande egna revisioner inom transportkategorin i verksamheten för att säkerställa att koncernens krav efterlevs.

PostNord konkurrensutsätter som regel sina inköp även när det inte finns ett lagkrav på det. Enligt regelverket kring upphandlingar får exempelvis inte en lokal leverantör favoriseras, utan alla leverantörer ska kunna offerera på lika villkor, vilket kan få en negativ påverkan på det lokala samhället.

## Påverkan genom leverantörskrav

Genom att ställa krav på sina affärspartners kan PostNord vara med och driva olika branscher mot ökad hållbarhet. De grundläggande kraven på leverantörerna sammanfattas i PostNords kod för leverantörer. Koden ställer krav inom bland annat miljö, arbetsrätt, mänskliga rättigheter och antikorruption.

PostNord ställer också, vid behov, produkt- eller tjänstspecifika krav, som ett komplement till leverantörskoden. Som regel ställs även krav på ekonomisk stabilitet. Under 2015 avser PostNord att implementera en självskattningskod för leverantörer. Syftet är att få inblick i leverantörernas sätt att arbeta med de frågor som ingår i PostNords leverantörskod.

## Uppdaterad leverantörskod

PostNord har uppdaterat sin kod för leverantörer baserat på kraven i Code of Conduct (se sidan 39). Den uppdaterade koden kommer bland annat att ta tydligare hänsyn till kundernas krav inom hållbarhetsområdet. Implementeringen av den uppdaterade koden för leverantörer kommer att påbörjas under 2015. Koden ska skrivas under av alla affärspartners med en inköpsvolym över 100 000 SEK per år. Enligt koden ska leverantörerna också ta skäligen ansvar för eventuella underleverantörers efterlevnad av koden. Den uppdaterade koden för leverantörer kommer att finnas tillgänglig på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

## Granskad inköpsprocess

Årets internrevision av inköpsprocessen ur ett hållbarhetsperspektiv framhöll det positiva i det pågående arbetet med bland annat riskklassning av leverantörer och revisioner inom transportkategorin. Revisionen belyste dock behovet av tydligare metodik och organisation för styrning och uppföljning av leverantörskedjan. Åtgärder kommer att vidtas under 2015.

# 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 antikorrup­tion.**

## Code of Conduct

Styrelsen beslutade under 2014 om den första koncerngemensamma Code of Conduct. Den innehåller regler för hur koncernen och alla medarbetare ska agera inom de för PostNord viktigaste områdena inom hållbart företagande. 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.

Code of Conduct har under året kommunicerats i hela verksamheten, via information till chefer, på koncernens intranät och temabaserade artiklar i personaltidningen. Den har även kompletterats med ett särskilt diskussionsmaterial. Code of Conduct ska framöver även kommuniceras till PostNords affärspartners, tas upp i samband med nyanställningar och för att säkerställa kunskap om innehållet tas den upp i de årliga medarbetarsamtalen. Code of Conduct finns på åtta språk och är tillgänglig på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

## Anti-korrup­tion

PostNord vill vara en god samhällsaktör och därför är det särskilt viktigt att verksamheten präglas av god affäretik. PostNord har nolltolerans mot korrup­tion. 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.

Under 2014 beslutades även att det ska införas ett särskilt compliance-program avseende antikorrup­tion. Som en följd av det har nuvarande interna regler för att förebygga korrup­tion setts över. De nya reglerna kommer att vara koncerngemensamma och bygga på bland annat OECD:s riktlinjer för multinationella företag, Transparency Internationals principer för att motverka korrup­tion, UK Bribery Act Guidance och den svenska

Näringslivskoden. Reglerna ska kompletteras av stöd­jande information och internutbildning som erbjuds brett inom PostNord

Typiskt sett är inköpare och säljare grupper som lättare kan involveras i korrup­tion. PostNord erbjuder sedan tidigare utbildning avseende bland annat korrup­­tionslagstiftning riktad till dessa grupper.

## 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.

## Generellt compliance-arbete

PostNords ledning har under året beslutat att införa ett nytt koncerngemensamt program för regelefterlevnad. Programmet skapar bland annat ett ramverk för de interna styrdokument som konkretiserar Code of Conduct. Programmet syftar till att skapa en säkerhetsmargin­al i förhållande till gällande lag och en trygghet för medarbetarna för att undvika lagöverträdelser. Det ska initialt omfatta fem särskilda program för regelefterlevnad inom miljö, anti-korrup­tion, säkerhet/informationssäkerhet, konkurrensrätt och upphandlingsrätt. En översyn av befintliga program har påbörjats.

## Stärkt uppföljning

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 [postnord.com](http://postnord.com).

PostNord har under 2014 inte varit föremål för några domar eller myndighetsbeslut där lagöverträdelser från PostNords sida konstaterats. PostNord har därför inte varit föremål för några böter med anledning av brott mot miljölagstiftning eller andra tvingande externa föreskrifter på miljöområdet. Detsamma gäller för korrup­­tions- respektive konkurrensrättsområdet.

# 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.

## 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

Fördelningen mellan redovisade kategorier är inte direkt jämförbara med tidigare års publicerade hållbarhetsredovisningar, med anledning av övergången till GRI G4.

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 CO<sub>2</sub> beräknas utifrån inköpta bränslemängder eller körd sträcka och fordonstyp. Beräkning utifrån kostnader för underentreprenörer används också där så krävs.

#### Emissionsfaktorer:

##### Danmark

CO <sub>2</sub>	Energistyrelsen
Övriga gaser	Transportministeriet, TEMA 2010

##### Övriga Norden

CO <sub>2</sub>	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

Emissionsfaktorerna för fjärrvärme i Sverige har uppdaterats historiskt med anledning av justerade mätmetoder.

Emissionsfaktorerna för el har uppdaterats historiskt med anledning av justerade mätmetoder för nordisk residualmix.

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

#### Emissionsfaktorer:

##### Danmark

El	Energistyrelsen
Fjärrvärme	Energistyrelsen

##### Övriga Norden

El	Energimarknadsinspektionen och Energi Sverige
Värme	SCB
Gas	Naturvårdsverket

##### Polen, Frankrike, UK

GHG Protocol

## Utsläppsintensitet

CO<sub>2</sub>/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 underleverantörer transporter (Scope 3).

CO<sub>2</sub>/paket avser hanteringen i de svenska och danska paketenäten. 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 deltidsanställd 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, föräldradag 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 hantaras av närmaste chef i Sverige och Danmark. I Norge hanteras de i LIS (Ledelses- och informationssystemet). I Finland finns inget speciellt registreringssystem så rapportering sker på särskilda blanketter som sammanställs i en arbetsskyddskommission. 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.

**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.

**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 uppföljningsverktyg för att löpande följa kundnöjdhet och kundernas uppfattning om verksamheten. Mätningarna genomförs 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), Danskt Kvalitets-index (DKI) och European Performance Satisfaction Index (EPSI), vilket även ger möjlighet till extern benchmark.

**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 brevvolymer 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 produktionsscanning 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

**PostNords hållbarhetsredovisning för 2014 följer Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer G4. Den täcker alla väsentliga principer i FN:s Global compact och beskriver hållbarhetsfrågor som är väsentliga för koncernen och dess intressenter.**

	STANDARDUPPLYSNINGAR	Avsnitt, sida	Kommentar	Global Compact (princip nummer)
<b>G4-1</b>	<b>Strategi och analys</b> Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare om relevansen av hållbar utveckling för organisationen och strategi för hantering av hållbar utveckling	VD-ord sid. 4-5, Strategi sid. 8-9		1-10
	<b>Organisationsprofil</b>			
<b>G4-3</b>	Organisationens namn	Inside omslag		
<b>G4-4</b>	Viktigaste varumärkena, produkter och tjänster	Sid. 1, 10, 14-15		
<b>G4-5</b>	Lokalisering av huvudkontor	Inside omslag, sid. 1		
<b>G4-6</b>	Antal länder och namn på dessa där organisationen har verksamhet	Sid. 1 och Not 4 sid. 67		
<b>G4-7</b>	Agarstruktur och företagsform	Sid. 1 och Bolagsstyrningsrapport sid. 45		
<b>G4-8</b>	Marknader, inklusive fördelning geografi, bransch och kundtyp	Verksamheterna sid. 17-25		
<b>G4-9</b>	Organisationens storlek, inklusive antal anställda, verksamheter, omsättning, kapital	Sid. 1, Not 4 sid. 67, Not 5 sid. 68-69, Rapport över finansiell ställning sid. 58		
<b>G4-10</b>	Antal anställda per kontrakt, kön, region samt uppdelning i fast anställda och visstidsanställda	Medarbetare sid. 33-35 samt Not 5 sid. 68-69		6
<b>G4-11</b>	Antal anställda med kollektivavtal, procentuell andel	Medarbetare sid. 33		3
<b>G4-12</b>	Beskrivning av organisationens leverantörskedja	Leverantörer sid. 38		
<b>G4-13</b>	Förändringar i organisationens storlek, struktur, ägarskap, värdekedja under redovisningsperioden	Bolagsstyrning sid. 45, Not 31 sid. 86		
<b>G4-14</b>	Hantering av försiktighetsprincipen	Miljö sid. 31		7
<b>G4-15</b>	Externa hållbarhetsprinciper och initiativ som organisationen stödjer	VD-ord sid. 5, Bolagsstyrning sid. 46		
<b>G4-16</b>	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	
	<b>Identifierade väsentliga aspekter och avgränsningar</b>			
<b>G4-17</b>	Enheter som ingår i rapporteringen	Mät- och beräkningsmetoder sid. 40		1-10
<b>G4-18</b>	Process för att definiera rapportinnehåll	Intressentavsnitt sid. 27-29		
<b>G4-19</b>	Identifierade väsentliga aspekter	Väsentlighetsanalys sid. 28-29		
<b>G4-20</b>	Respektive aspekts avgränsningar inom organisationen	Väsentlighetsanalys sid. 29		
<b>G4-21</b>	Respektive aspekts avgränsningar utanför organisationen	Väsentlighetsanalys sid. 29		
<b>G4-22</b>	Effekt av förändrad information från tidigare rapporter	Mät- och beräkningsmetoder sid. 40		
<b>G4-23</b>	Förändringar från tidigare redovisningsperioder avseende fokus och avgränsningar	Väsentlighetsanalys sid. 28-29, Mät- och beräkningsmetoder sid. 40		
	<b>Intressentrelationer</b>			
<b>G4-24</b>	Lista över intressentgrupper	Intressenter sid. 27		
<b>G4-25</b>	Identifiering och val av intressentgrupper	Intressenter sid. 27		
<b>G4-26</b>	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter	Intressenter sid. 27		
<b>G4-27</b>	Områden och frågor som lyfts via kommunikation med intressenter	Intressenter sid. 27		
	<b>Redovisningsprofil</b>			
<b>G4-28</b>	Redovisningsperiod	Inside omslag		
<b>G4-29</b>	Datum för tidigare redovisning	Inside omslag		
<b>G4-30</b>	Redovisningscykel	Inside omslag		
<b>G4-31</b>	Kontaktpersoner	Inside omslag		
<b>G4-32</b>	Redovisningsalternativ samt innehåll	Mät- och beräkningsmetoder sid. 40 samt sid. 42-43		
<b>G4-33</b>	Policy för externt bestyrkande	Bestyrkanderapport sid. 44		
	<b>Bolagsstyrning</b>			
<b>G4-34</b>	Styrningsstruktur, inklusive kommittéer samt styrelseansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	PostNords hållbarhetsarbete sid. 28, Bolagsstyrningsrapport sid. 45-46		
	<b>Etik och integritet</b>			
<b>G4-56</b>	Värderingar, principer och normer för uppträdande, till exempel uppförande kod	Regelefterlevnad sid. 39		1-10

	SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR	Avsnitt, sida	Kommentar	Global Compact (princip nummer)
G4-DMA G4-EC1	<b>Ekonomisk påverkan - Ekonomisk utveckling</b> Upplysning om styrning Genererat och distribuerat ekonomiskt värde	Sid. 29, Bolagsstyrning sid. 45 ff Samhälle sid. 36		
G4-DMA	<b>Miljöpåverkan - Utsläpp</b> Upplysning om styrning	Sid. 29, Miljö sid. 30-32	Klimatkompensation har ej skett. PostNord påverkas av lokala regleringar inom utsläppsområdet t.ex. dubbdäcksförbud på vissa gator och miljözoner.	7,8,9
G4-EN15 G4-EN16 G4-EN17 G4-EN18 G4-EN19 G4-EN21	Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1) Indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 2) Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 3) Utsläppsintensitet Minskning av växthusgaser Övriga utsläpp till luft	Miljö sid. 30, Mät- och beräkningsmetoder sid. 40 Miljö sid. 30, Mät- och beräkningsmetoder sid. 40 Miljö sid. 30, Mät- och beräkningsmetoder sid. 40 Miljö sid. 31, Mät- och beräkningsmetoder sid. 40 Mål sid. 12, Miljö sid. 30 Miljö sid. 30, Mät- och beräkningsmetoder sid. 40		
G4-DMA G4-EN29	<b>Miljöpåverkan - Regelefterlevnad</b> Upplysning om styrning Böter för brott mot miljölagstiftning	Sid. 29, Miljö sid. 31 Regelefterlevnad sid. 39		7,8,9
G4-DMA G4-EN32	<b>Miljöpåverkan - Granskning av leverantörer</b> Upplysning om styrning Andel av nya leverantörer som utvärderats enligt miljökriterier	Sid. 29, Leverantörer sid. 38 Leverantörer sid. 38		7,8,9
G4-DMA G4-HR10	<b>Social påverkan - Mänskliga rättigheter - Leverantörsgranskning</b> Upplysning om styrning Andel nya leverantörer som granskats avseende mänskliga rättigheter	Sid. 29, Leverantörer sid. 38 Leverantörer sid. 38	Läs mer i PostNords kod för leverantörer: <a href="http://www.postnord.com/">www.postnord.com/</a>	1-6
G4-DMA G4-LA6	<b>Social påverkan - Arbetsrätt - Hälsa och säkerhet</b> Upplysning om styrning Olycksfall, arbetsskador och sjukfrånvaro	Sid. 29, Medarbetare sid. 34 Mål sid. 12, Medarbetare sid. 34, Not 23 sid. 75	Fördelning mellan män och kvinnor finns för Sverige och Finland men ej för koncernen totalt - varmed uppdelning ej redovisas i denna rapport	6
G4-DMA G4-LA12	<b>Social påverkan - Arbetsrätt - Jämställdhet och mångfald</b> Upplysning om styrning Könsfördelning och ålderskategorier av alla anställda samt chefer	Sid. 29, Medarbetare sid. 35 Mål sid. 12, Medarbetare sid. 35		1-6
G4-DMA G4-LA14	<b>Social påverkan - Arbetsrätt - Leverantörsgranskning</b> Upplysning om styrning Andel nya leverantörer som granskats avseende arbetsförhållanden	Sid. 29, Leverantörer sid. 38 Leverantörer sid. 38		10
G4-DMA G4-SO5	<b>Social påverkan - Samhälle - Antikorruption</b> Upplysning om styrning Korruptionsincidenter och åtgärder	Sid. 29, Regelefterlevnad sid. 39 Regelefterlevnad sid. 39		
G4-DMA G4-SO7	<b>Social påverkan - Samhälle - Konkurrensbegränsande beteende</b> Upplysning om styrning Rättsliga åtgärder mot konkurrensbegränsande verksamhet	Sid. 29, Regelefterlevnad sid. 39 Regelefterlevnad sid. 39		
G4-DMA G4-SO8	<b>Social påverkan - Samhälle - Regelefterlevnad</b> Upplysning om styrning Lagbrott	Sid. 29, Regelefterlevnad sid. 39 Regelefterlevnad sid. 39		
G4-DMA G4-PR5	<b>Social påverkan - Produktansvar - Märkning av produkter och tjänster</b> Upplysning om styrning Kundnöjdhet	Sid. 29, Samhälle sid. 36 Mål sid. 12, Mät- och beräkningsmetoder sid. 41		
G4-DMA G4-PR8	<b>Social påverkan - Produktansvar - Kundens integritet</b> Upplysning om styrning Antal klagomål angående brott mot kunders integritet	Sid. 29, Samhälle sid. 37 Samhälle sid. 37		
	<b>Ytterligare väsentliga hållbarhetsfrågor för PostNord</b>	<b>Avsnitt, sida</b>	<b>Kommentar</b>	<b>Global Compact (princip nummer)</b>
	Leveranskvalitet	Mål sid. 12, Verksamheten sid. 18 och 21		
	Kundklagomål	Samhälle sid. 36		
	Övernattbefordran	Mål sid. 12, Verksamheten sid. 18 och 21		
	Hållbara produktlösningar	Miljö sid. 31		
	Tillgänglighet	Samhälle sid. 36		
	Leveranssäkerhet	Samhälle sid. 37		
	Påverkan lokala samhällen	Samhälle sid. 36		
	Ansvarsfull omställning	Mål sid. 12, Medarbetare sid. 33		
	Anställdas förtroende för ledningen	Mål sid. 12, Medarbetare sid. 33		

# 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 2014. 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 42 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 kvalitetskontroll och god revisionssed i övrigt har. 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 2015

KPMG AB

**Helene Willberg**  
Auktoriserad revisor

**Torbjörn Westman**  
Specialistmedlem i FAR

# Bolagsstyrningsrapport

**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.

## Styrningsstruktur

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

Ägarna 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 koncernchefen 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.

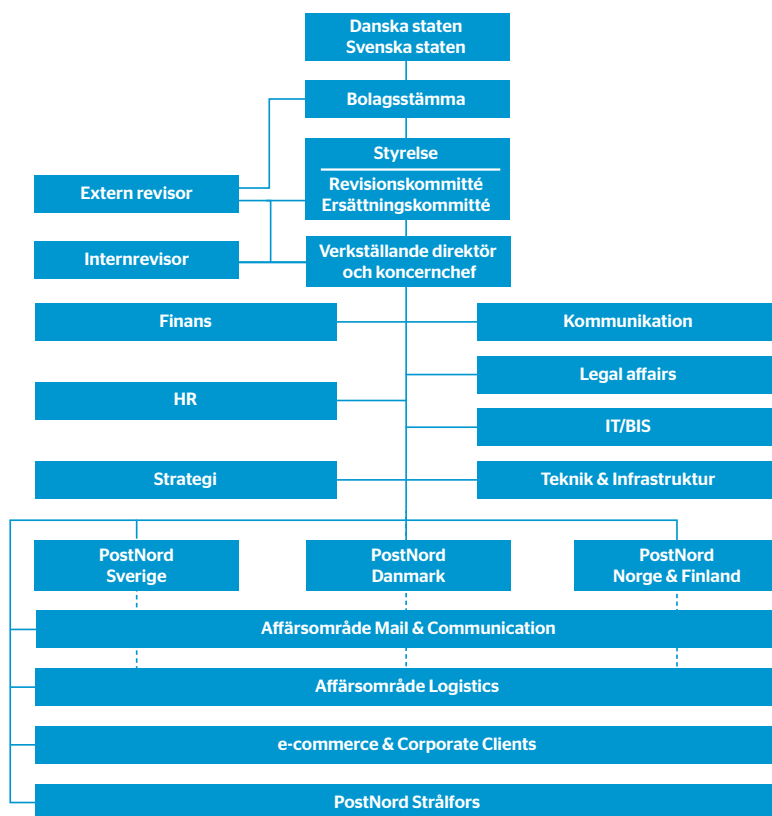
Den operativa strukturen i koncernen skiljer sig från den legala strukturen. Organisering och styrning utgår som huvudprincip från den operativa strukturen. Postala tillstånd är emellertid knutna till legal struktur, vilket medför att det formella ansvaret för uppfyllande av villkoren i licenserna följer den legala strukturen.

## Implementering av ny organisation under 2014

Den 31 mars 2014 infördes en ny matrisorganisation, där affärsverksamheterna integreras inom respektive land, varpå landenheter tar helhetsansvar för total produkt- och tjänsteportfölj samt försäljning inom respektive landsområde. Tillsammans med den utvecklade varumärkesstrukturen ökar tydligheten mot kund av PostNord som en nordisk aktör.

## 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.

### Årsstämma

Stämman är enligt aktiebolagslagen bolagets högsta beslutande organ. Det svenska Näringsdepartementet företräder svenska statens aktier och det danska Transportministeriet företräder danska statens aktier på PostNords årsstämma. Respektive stat nominerar vardera fyra styrelseledamöter i bolaget. Årsstämman utser styrelse och revisor, 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 2014

Årsstämman 2014 hölls den 23 april 2014. Stämman fastställde koncernens och moderbolagets resultat- och balansräkning, vinstdisposition enligt styrelsens förslag (utdelning av 128,8 (103,0) MSEK till aktieägarna) samt beslutade om ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktörerna för verksamhetsåret 2013. 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 och Anitra Steen. Magnus Skåninger valdes in som ny styrelseledamot. Till revisor för tiden intill utgången av nästa årsstämma omvaldes revisionsbolaget KPMG AB med auktoriserade revisorn Helene Willberg som huvudansvarig revisor. Stämman beslutade även om ekonomiska mål för PostNord se sidan 12. Fullständigt protokoll från stämman finns tillgängligt på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

### Extra bolagsstämma 2014

Vid en extra bolagsstämma den 25 augusti 2014 beslutades att fusionera PostNord Logistics AB med Posten Meddelande AB som i samband därmed byter namn till PostNord Sverige AB. Syftet är att förenkla koncernens legala struktur och genomfördes den 1 januari 2015.

### Årsstämma 2015

PostNords årsstämma 2014 kommer att äga rum den 23 april 2015 på PostNords koncernkontor, Terminalvägen 24, Solna.

## 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 aktionär).
- 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](http://oecd.org)), *FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter* ([ohchr.org](http://ohchr.org)) och *FN:s Global Compact* ([unglobalcompact.org](http://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](http://un.org)), ILO:s Deklaration om grundläggande rättigheter och principer i arbetslivet ([ilo.org](http://ilo.org)), Rio-deklarationen om miljö och utveckling ([unep.org](http://unep.org)) och FN:s konvention mot korruption ([unodc.org](http://unodc.org)). PostNord har dessutom emitterat obligationer på NASDAQ Stockholm och ska därför även följa dess regelverk för emittenter. Dessa regelverk återspeglas i PostNords Code of Conduct.



## 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.

## Avvikelse från svenska statens riktlinjer för extern rapportering:

PostNord tillämpar svenska statens riktlinjer för extern rapportering med ett undantag:

- PostNord avvek under 2014 från de krav som anges i svenska statens riktlinjer om tidpunkten för offentliggörande av bokslutskommunikén för 2013, kvartalsrapport för första kvartalet samt halvårsrapport. PostNord har omlagt sina processer och kommer under 2015 att avge sina finansiella rapporter inom de tidsramar som anges i riktlinjerna.



## 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 2014 (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 2014

Under 2014 har styrelsen sammanträtt nio gånger, inklusive det konstituerande mötet. VD har presenterat ekonomisk situation och marknadssituation vid varje möte. 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, objektiva och kostnadseffektivt sätt samt informera styrelsen om sitt arbete. Revisionskommittén är 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 2014 har kommittén totalt sammanträtt sex gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat:

- Koncernens revisorers rapportering 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 extern revision.

### 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 styrelsearvodet 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.

## Närvaro styrelsen 2014

Styrelseledamot	Styrelsemöten	Revisionskommittén	Ersättningskommittén
Jens Moberg	9/9	-	2/2
Mats Abrahamsson	9/9	-	2/2
Gunnel Duveblad	9/9	6/6	-
Christian Ellegaard	9/9	6/6	-
Sisse Fjellsted Rasmussen	9/9	6/6	-
Torben Janholt	9/9	-	1/2
Patrik Jönsson (adjungerad) <sup>1)</sup>	2/2	-	-
Magnus Skåninger <sup>2)</sup>	7/7	3/4	-
Anitra Steen	9/9	-	1/2
Lars Chemnitz	8/9	-	-
Ann-Christin Fällén	9/9	-	-
Alf Mellström	9/9	-	-

<sup>1)</sup> Adjungerad i avvaktan på beslut på årsstämman rörande styrelsesammansättningen.

<sup>2)</sup> Invald i styrelsen och revisionskommittén vid årsstämman i april 2014.

Under 2014 har kommittén totalt sammanträtt två gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat:

- Ersättningar och villkor för ledande befattningshavare.
- Pensionsvillkor för ledande befattningshavare.
- Konkreta frågor om ersättningar till ledamöter i Group Executive Team.
- Utvärdering av resultat och potential samt successionsplanering för högre chefer.

#### 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 2014 finns återgivna i sin helhet på [www.postnord.com](http://www.postnord.com) under Bolagsstyrning. Inför årsstämman 2015 föreslås inga väsentliga förändringar i riktlinjerna.

#### Utvärdering av styrelsens och VD:s arbete

Styrelsen gör årligen en egen utvärdering av styrelsearbetet. Områden som utvärderas är exempelvis hur viktiga beslut förbereds, diskuteras och behandlas, om det är rätt frågor som tas upp i styrelsen, utformningen av beslutsunderlag samt hur väl beslut och diskussioner återges i protokollen.

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 2014. 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 2014 till PostNords revisorer. Revisorerna träffar styrelsen vid minst ett tillfälle per år och deltar också vid ett antal möten i Revisionskommittén. Under 2014 har styrelsen sammanträtt med revisorn vid ett (1) 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 kontroll Styrmodell

PostNords verksamhetsstyrning består av sju huvudelement. Den huvudsakliga koncernstyrningen omfattar Formell styrning, Funktionell styrning och Situations-

anpassad styrning, som tillsammans med PostNords Strategi och Planer sätter ramar, villkor och riktning för koncernens verksamhet.

De övriga tre elementen utgörs av målstyrning för koncernens högsta chefer, 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 stödja den första försvarslinjen. Detta sker bland annat genom framtagande av styrande dokument såsom koncernpolicies och instruktioner, processer, metoder och arbetssätt 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), Internkontroll 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 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. Under året har också en dokumenthierarki för interna styrande dokument tagits fram och fastställs. 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. Därtill omfattar dokumenthierarkin följande styrdokumenttyper i fallande ordning. Code of Conduct, policies, instruktioner, riktlinjer samt anvisningar.

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 uppdrag 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 2014 har PostNords verksamhet styrts enligt den styrmodell som presenteras nedan. 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, sidan 54.

**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.

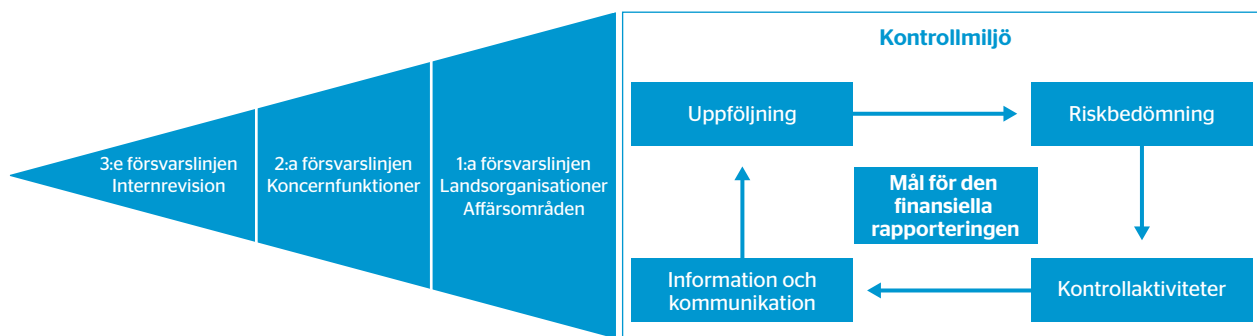
**Information & kommunikation**

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 2014 har delar av de svar som koncernens bolag och enheter lämnat i självutvärderingen varit föremål för verifiering genom begränsad granskning.

**Intern styrning och kontroll i PostNord**



# 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, 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/koncernledare i Scandinavian Tobacco Group. Tidigare nordisk ekonomidirektör i Grey Global Group. Bakgrund som revisor på Deloitte och Arthur Andersen.



## 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 och Lloyd concept store.





### Magnus Skåniger

Född 1971.

Pol. mag. statsvetenskap och företagsekonomi. Diplomerad finansanalytiker (CEFA). Styrelseledamot 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, Telge Inköp AB, AFA Försäkring och Iris Invest AB. Styrelseledamot i Oral Care.



### Arbetstagarrepresentanter

#### Lars Chemnitz

Född 1957.

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



#### Alf Mellström

Född 1956.

Facklig företrädare utsedd av SEKO. Styrelseledamot sedan augusti 2009. Anställd i Posten sedan 1978.



#### Ann-Christin Fällén

Född 1955.

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

### Arbetstagarrepresentanter, 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.

#### Johan Lindholm

Född 1979.

Facklig företrädare utsedd av SEKO. Suppleant sedan april 2012. Anställd i Posten sedan 1998.

#### Eigil Johannesen

Född 1965.

Facklig företrädare utsedd av ST. I sitt fackliga uppdrag representerar han HK. Suppleant sedan december 2014. Anställd i Post Danmark sedan 1983.

*Den 14 februari 2014 avgick Jonas Iversen som styrelseledamot. Patrik Jönsson, kansliråd på Finansdepartementet, var adjungerat ledamot fram till PostNords årsstämma 2014.*

# 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 för Carlson Wagonlit Travels Nord- och Latinamerikanska verksamheter och innan dess chef för verksamheten i EMEA och Latinamerika. Tidigare även 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 29 september 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 PostNord Mail & Communication sedan 2014.  
Medlem i Group Executive Team sedan 2009.  
Tidigare 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.  
Chef eCommerce & Corporate Clients samt Chief Strategy Officer (CSO) sedan 2014.  
Medlem i Group Executive Team sedan 2012.  
Tidigare chef Koncernstrategi. Tidigare ledande befattningar inom Gambro och som managementkonsult vid McKinsey & Company. Styrelseledamot i Etac 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 PostNord Logistics sedan 1 april 2014.  
Medlem i Group Executive Team sedan 2014.  
Tidigare olika chefsbefattningar inom Maersk Linje, Maersk Logistics och inom Damco International A/S. Senast som Chief Transformation Officer för Damco.



### **Kristina Lilja**

Född 1967.  
Jur. kand.  
Chefsjurist och styrelsens sekreterare.  
Medlem i Group Executive Team sedan 1 januari 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, informationsdirektör i Trygg-Hansa SPP AB, Nobel Industrier och AB Bofors samt VD i Näringslivets EU-fakta och Näringslivets Ekonomifakta. Styrelseordförande i CSR Sweden och 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.

*Mats Johansson var tillförordnad chef för affärsområde PostNord Logistics 1 januari - 31 mars 2014. Henrik Rättzén, CFO, lämnade PostNord 11 maj 2014. Under tiden 12 maj 2014 - 28 september 2014 var Lena Larsson, chefscontroller, tillförordnad CFO. K.B. Pedersen, vice koncernchef, gick i pension vid årsskiftet 2014/2015. Per Samuelson, chef PostNord Strålfors, lämnade Group Executive Team 30 oktober 2014.*

# Värdeskapande 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 pågående 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 koncernens riskhantering 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 instruktioner och metoder för riskhanteringen. Riskhanteringsfunktionen ansvarar också 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 risker som relaterar till utformningen av tillståndsvillkor, samt EU-kommissionens beslut att stämma svenska staten för att inte följa EU:s momsdirektiv rörande posttjänster. Dessa risker 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 scenarionalyser, compliance-program, 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. 2014 har präglats av vikande brevvolymer, ökad konkurrens och prispress på främst marknaden för logistiktjänster.

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 för 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 i den nya matrisorganisationen, och utveckling av olika kunderbjudanden. PostNord hanterar dessa risker genom löpande omvärlds-, kund- och konkurrensanalys, kontinuerligt omställningsarbete samt strategi- och verksamhetsutveckling.

## Operationella risker

PostNord har exponering mot flera operationella risker. De mest kritiska riskerna omfattar måloppfyllelse i omställningsprogram och kostnadsbesparingar, leverans kvalitet och kontinuitet inom IT, samt omställning och anpassning av personal och organisation. IT-risker omfattar både interna och externa leveransproblem och störningar som kan påverka koncernens produktion, kundleveranser samt PostNords finansiella rapportering.

PostNord har även operationella risker som relaterar till anläggningstillgångar, infrastruktur och hållbarhetsrelaterade risker. 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 och investeringsrisker. 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 som har uppdaterats under 2014.

Läs mer om hanteringen av finansiella risker i not 29 sidan 82, om koncernens väsentliga bedömningar och uppskattningar avseende bland annat immateriella tillgångar i not 2 sidan 66 samt om hantering av pensioner i not 23 sidan 75.

## Känslighetsanalys

Område	Variabel	Förändring	Resultateffekt (inklusive derivat), MSEK
Personalrisker	Förändring av personalkostnader	+/- 1 procentenhet	182
	Förändring av sjukfrånvaro	+/- 1 procentenhet	116
Volymrisker	Volymförändring av fysiska brev	+/- 1 procentenhet	113
	Volymförändring av logistikverksamhet	+/- 1 procentenhet	80
Ränterisk	Förändring av marknadsränta	+/- 1 procentenhet	8
Valutarisk	Omräkningsexponering	+/- 1 procentenhet	56
Pensioner	Se not 23 Pensioner sid. 75		

## Översikt riskområden och riskbegränsande åtgärder

Riskexponering över riskkategorier	Exempel på riskområden	Exempel på riskbegränsande åtgärder
<b>Strategiska risker</b>	Regulatoriska risker.	Omvärldsbevakning, complianceprogram samt dialog med politiker och myndigheter.
	Förändrade marknadsförutsättningar.	Omställningsprogram, effektiviseringsåtgärder, kund- och konkurrentanalys, strategi- och verksamhetsutveckling.
<b>Operationella risker</b>	Risker kring måluppfyllelse av omställningsprogram och kostnadsbesparingar.	Kontinuerlig anpassning och uppföljning.
	Risker kring IT-leveranser och IT-stabilitet.	Avbrottsanalyser och incidentrapportering.
	Risker kring anpassning av personal och organisation.	Kontinuitetsplanering inklusive säkerställande av kompetensförsörjning.
	Anläggningsrisk och risker kring infrastruktur.	Översyn av försäkringskydd.
<b>Finansiella risker</b>	Kreditrisker, refinansieringsrisker, investeringsrisker, valutarisker.	Finanspolicyn reglerar den finansiella riskexponeringen. Systematisk kreditvärdering och risklimiter.
	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.



# Finansiella rapporter

	<b>KONCERNENS FINANSIELLA RAPPORTER</b>		
57	Resultaträkning	75	Not 21 - Likvida medel
57	Rapport över totalresultat	75	Not 22 - Räntebärande skulder
58	Rapport över finansiell ställning	75	Not 23 - Pensioner
59	Rapport över kassaflöde	80	Not 24 - Övriga avsättningar
60	Rapport över förändringar i eget kapital	81	Not 25 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
	<b>Koncernens noter</b>	82	Not 26 - Ställda säkerheter och eventalförpliktelser
61	Not 1 - Redovisningsprinciper	82	Not 27 - Investeringsåtaganden
66	Not 2 - Väsentliga bedömningar och uppskattningar	82	Not 28 - Kassaflödesanalys, ränta
67	Not 3 - Intäkternas fördelning	82	Not 29 - Finansiell riskhantering och finansiella instrument
67	Not 4 - Segmentsrapportering	86	Not 30 - Transaktioner med närstående
68	Not 5 - Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar	86	Not 31 - Förvärv och avyttringar
70	Not 6 - Övriga kostnader	87	Not 32 - Händelser efter rapportperioden
70	Not 7 - Arvode och kostnadsersättning till revisorer	88	Not 33 - Definitioner
71	Not 8 - Av- och nedskrivningar		<b>MODERBOLAGETS FINANSIELLA RAPPORTER</b>
71	Not 9 - Finansnetto	89	Resultaträkning
71	Not 10 - Skatt	89	Rapport över totalresultat
71	Not 11 - Andelar i intresseföretag och joint ventures	89	Balansräkning
72	Not 12 - Immateriella anläggningstillgångar	90	Kassaflödesanalys
73	Not 13 - Materiella anläggningstillgångar	90	Förändringar i eget kapital
73	Not 14 - Leasade maskiner, inventarier och lokalhyror		<b>Moderbolagets noter</b>
74	Not 15 - Finansiella placeringar	91	Not 1 - Redovisningsprinciper
74	Not 16 - Långfristiga fordringar	91	Not 2 - Väsentliga bedömningar och uppskattningar
74	Not 17 - Uppskjuten skatt	91	Not 3 - Anställda och personalkostnader
74	Not 18 - Varulager	91	Not 4 - Arvode och kostnadsersättning till revisorer
74	Not 19 - Kundfordringar	91	Not 5 - Ränteintäkter, räntekostnader och liknande resultatposter
75	Not 20 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	92	Not 6 - Innehav av aktier och andelar i koncernföretag, joint ventures och intresseföretag

# Koncernen

## Resultaträkning

MSEK	Not	2014	2013 <sup>1)</sup>
	1,2		
Nettoomsättning		39 950	39 533
Övriga rörelseintäkter	3	632	233
<b>Rörelsens intäkter</b>	4	<b>40 582</b>	<b>39 766</b>
Personalkostnader	5	-18 212	-18 626
Transportkostnader		-9 832	-8 953
Övriga kostnader	6, 7,24	-10 356	-9 887
Avskrivningar och nedskrivningar	8	-1 847	-1 648
<b>Rörelsens kostnader</b>		<b>-40 247</b>	<b>-39 114</b>
Andelar i intresseföretags resultat		16	10
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>351</b>	<b>662</b>
Finansiella intäkter	9	89	50
Finansiella kostnader	9	-195	-258
<b>Finansnetto</b>		<b>-106</b>	<b>-208</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>245</b>	<b>454</b>
Skatt	10	-69	-148
<b>PERIODENS RESULTAT</b>		<b>176</b>	<b>306</b>
<b>Periodens resultat hänförligt till</b>			
Moderbolagets ägare		173	303
Innehav utan bestämmande inflytande		3	3
Resultat per aktie, kr		0,09	0,15

## Rapport över totalresultat

MSEK	2014	2013 <sup>1)</sup>
<b>PERIODENS RESULTAT</b>	<b>176</b>	<b>306</b>
<b>ÖVRIGT TOTALRESULTAT</b>		
<b>Poster som inte kan omföras till periodens resultat</b>		
Omvärderingar av pensionsskuld	-1 682	1 821
Förändring av uppskjuten skatt	370	-401
<b>Summa</b>	<b>-1 312</b>	<b>1 420</b>
<b>Poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat</b>		
Kassaflödessäkring efter skatt	-12	
Omräkningsdifferenser <sup>2)</sup>	237	-107
<b>Summa</b>	<b>225</b>	<b>-107</b>
<b>SUMMA ÖVRIGT TOTALRESULTAT</b>	<b>-1 087</b>	<b>1 313</b>
<b>PERIODENS TOTALRESULTAT</b>	<b>-911</b>	<b>1 619</b>
<b>Periodens totalresultat hänförligt till</b>		
Moderbolagets ägare	-914	1 616
Innehav utan bestämmande inflytande	3	3

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering för ett dotterföretag, se sid. 60.

<sup>2)</sup> Omräkningsdifferenser avser omräkning av koncernens eget kapital i utländska valutor.

## Rapport över finansiell ställning

MSEK	Not	31 dec 2014	31 dec 2013 <sup>1)</sup>
	1,2		
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Goodwill	12	3 372	3 295
Övriga immateriella anläggningstillgångar	12	1 319	1 605
Materiella anläggningstillgångar	13,14	9 923	9 411
Andelar i intresseföretag och joint ventures	11	83	65
Finansiella placeringar	15,29	257	211
Långfristiga fordringar	16	887	1 015
Uppskjutna skattefordringar	17	566	537
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>16 407</b>	<b>16 139</b>
Varulager	18	177	226
Skattefordringar		367	169
Kundfordringar	19	4 620	4 626
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	20	1 289	1 526
Övriga fordringar	29	389	509
Kortfristiga placeringar	15,29		150
Likvida medel	21,29	1 843	1 981
Tillgångar till försäljning	13	372	390
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>9 057</b>	<b>9 577</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>25 464</b>	<b>25 716</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital		2 000	2 000
Övrigt tillskjutet kapital		9 954	9 954
Reserver		-1 692	-1 917
Balanserat resultat		-2 275	-1 007
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>7 987</b>	<b>9 030</b>
<b>Innehav utan bestämmande inflytande</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>		<b>7 991</b>	<b>9 034</b>
<b>SKULDER</b>			
Långfristiga räntebärande skulder	22,29	4 577	4 315
Övriga långfristiga skulder		59	82
Pensioner	23	1 223	375
Övriga avsättningar	24	1 730	1 386
Uppskjutna skatteskulder	17	650	1 017
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>8 239</b>	<b>7 175</b>
Kortfristiga räntebärande skulder	22,29	807	274
Leverantörsskulder		2 010	2 894
Skatteskulder		65	88
Övriga kortfristiga skulder		1 742	1 779
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	25	3 929	3 917
Övriga avsättningar	24	681	555
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>9 234</b>	<b>9 507</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>		<b>17 473</b>	<b>16 682</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>25 464</b>	<b>25 716</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag, se sid. 60.

För information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 26.

## Rapport över kassaflöde

MSEK	Not	2014	2013 <sup>1)</sup>
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		245	454
<b>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet</b>			
Återläggning avskrivningar och nedskrivningar		1847	1648
Resultat försäljning av dotterföretag			-1
Realisationsvinst/förlust på sålda anläggningstillgångar		-431	61
Förändring pensionsskuld		577	426
Övriga avsättningar		937	402
Övriga ej likviditetspåverkande poster		6	0
Utbetalda pensioner		-1 045	-1 070
Övriga avsättningar, likviditetspåverkan		-596	-428
Skatter		-116	45
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>		<b>1 424</b>	<b>1 537</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/minskning (+) varulager		48	-32
Ökning (-)/minskning (+) övriga rörelsefordringar		138	65
Ökning (+)/minskning (-) rörelseskulder		-947	84
Övriga förändringar i rörelsekapital		7	3
<b>Förändring i rörelsekapital</b>		<b>-754</b>	<b>120</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	28	<b>670</b>	<b>1 657</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1 478	-1 896
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		582	62
Aktiverade utvecklingsarbeten		-178	-234
Förvärv av övriga immateriella anläggningstillgångar		-34	-111
Avyttring av immateriella anläggningstillgångar		5	
Förvärv av dotterföretag, netto likviditetspåverkan	31	-85	-336
Förändring av finansiella anläggningstillgångar		-198	-125
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 386</b>	<b>-2 640</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Amorterade lån		-600	-219
Nyupptagna lån		1 350	400
Amortering av finansiell leasingsskuld		-15	-61
Utbetald utdelning till moderbolagets ägare		-129	-103
Utbetald utdelning till innehav utan bestämmande inflytande		-3	-2
Värdeförändring av pensionsförmåner		-85	-194
Ökning (+)/minskning (-) av övriga räntebärande skulder		48	97
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>566</b>	<b>-82</b>
<b>PERIODENS KASSAFLÖDE</b>		<b>-150</b>	<b>-1 065</b>
Likvida medel vid periodens början		1 981	3 046
Omräkningsdifferens i likvida medel		12	0
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	21	<b>1 843</b>	<b>1 981</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag.

## Rapport över förändringar i eget kapital

2013, MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare						Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktie-kapital <sup>1)</sup>	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Balanserat resultat <sup>2)</sup>			
<b>Ingående eget kapital</b>	2 000	9 954	-1 810		-2 614	3	7 533	
Korrigerig <sup>2)</sup>					-13		-13	
<b>Justerat ingående eget kapital</b>	2 000	9 954	-1 810		-2 627	3	7 520	
<b>Periodens totalresultat</b>								
Periodens resultat <sup>2)</sup>					303	3	306	
Periodens övrigt totalresultat			-107		1 420		1 313	
<b>Summa periodens totalresultat</b>			-107		1 723	3	1 619	
Utdelning					-103	-2	-105	
<b>Utgående eget kapital</b>	2 000	9 954	-1 917		-1 007	4	9 034	

2014, MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare						Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktie-kapital <sup>1)</sup>	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Balanserat resultat			
<b>Ingående eget kapital</b>	2 000	9 954	-1 917		-1 007	4	9 034	
<b>Periodens totalresultat</b>								
Periodens resultat <sup>2)</sup>					173	3	176	
Periodens övrigt totalresultat			237	-12	-1 312		-1 087	
<b>Summa periodens totalresultat</b>			237	-12	-1 319	3	-911	
Utdelning					-129	-3	-132	
<b>Utgående eget kapital</b>	2 000	9 954	-1 680	-12	-2 275	4	7 991	

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

<sup>2)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag, totalt -29 MSEK, varav -13 MSEK påverkat ingående balans och -16 MSEK periodens resultat.



# Koncernens noter

## NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

### Överensstämmelse med lag och normgivning

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) såsom de har godkänts av EG-kommissionen för tillämpning inom EU. Vidare har den svenska Årsredovisningslagen och RFR 1 Kompletterande redovisning för koncerner från Rådet för finansiell rapportering tillämpats.

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

### Förutsättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Samtliga belopp, om inte annat anges, är avrundade till närmaste miljontal. Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och derivat, som värderas till erkligt värde.

För att upprätta de finansiella rapporterna krävs att företagsledningen gör bedömningar, uppskattningar och antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och därmed de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt från andra källor. Verkliga utfallet i framtiden kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet.

### Ändrade redovisningsprinciper

Nedan beskrivs redovisningsprinciper som förändrats till följd av ändringar av IFRS vilka har tillämpats från och med 1 januari 2014. Övriga ändringar av IFRS med tillämpning från och med 2014 har inte haft någon väsentlig effekt.

**IFRS 10 Koncernredovisning** är en ny standard med nya principer för bedömning av när det föreligger ett bestämmande inflytande över investeringsobjekt. Ändringen i standarden har inte fått någon effekt på koncernens konsolidering av dotterföretag.

**IFRS 11 Samarbetsarrangemang** är en ny standard för redovisning av joint ventures och joint operations. Joint operations redovisas med klyvningsmetod eller motsvarande, medan joint ventures redovisas enligt kapitalandelsmetod. Den ändrade standarden har inte haft någon effekt på koncernen.

**IFRS 12 Upplysningar om andelar i andra företag** är en ny standard för upplysningar om investeringar i dotterföretag, joint ventures, intresseföretag och investeringar i särskilda enheter som inte konsolideras. Standarden har inneburit utökade krav på upplysningar.

**IFRIC 21 Avgifter** är en tolkningsföreskrift som definierar när och hur en avgift från stat eller myndighet med hänvisning till lagar och regler ska redovisas. Tolkningen har inte föranlett någon ändring i koncernens redovisning.

### Kommande ändringar i redovisningsprinciper som träder i kraft 2014 och senare

Ett antal nya IFRS träder i kraft under de kommande räkenskapsåren. Nedan framgår de som bedöms kunna få effekt på koncernen. Dessa IFRS har inte förtidstillämpats.

**IFRS 9 Finansiella instrument** kommer att ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering, med krav

på tillämpning från och med 2018. IFRS 9 behandlar klassificering och värdering av finansiella tillgångar och finansiella skulder och säkringsredovisning. IFRS 9 innehåller nya regler om nedskrivning av finansiella tillgångar. IFRS 9 har ännu inte godkänts för tillämpning av EU. Bolaget har därför valt att avvakta med konsekvensanalys och beslut om eventuell förtidstillämpning.

**IFRS 15 Intäkter från kontrakt med kunder** är en ny standard för intäktsredovisning. Det är en mycket omfattande standard som till skillnad från tidigare IFRS-standarder är mer detaljerad och lämnar mer tillämpningsanvisningar. IFRS 15 ersätter ett antal andra standarder inklusive tolkningsuttalanden och tar därmed ett helhetsgrepp om intäktsredovisning i relation till kundkontrakt. Huvuddragen i standarden är hur och när transaktioner mellan bolaget och kunder ska redovisas som intäkt alternativt som skuld eller fordran. Standardens modell för att bestämma det görs i fem steg:

1. Identifiera kontraktet med kunden. Bolaget och kunden har en bindande överenskommelse om försäljningsåtaganden, villkor, rättigheter och skyldigheter och att överenskommelsen är kommersiellt berättigad och att betalning för varor och tjänster är trolig.
2. Identifiera försäljningsåtagande ("performance obligations"). Åtaganden i form av varor och tjänster delas upp i komponenter som kunden kan var och en för sig åtnjuta fördelarna av och intäktsredovisas därmed separat från varandra.
3. Bestämma försäljningspriset. Priset som kunden betalar utgörs normalt av monetära medel (fasta och rörliga) och finansiella komponenter. Dock lägger standarden till komponenter som inte är monetära, som exempelvis garantier och reklamationer (vilka ska estimeras som priskomponent).
4. Fördelning av försäljningspriset. Standarden reglerar att försäljningspriset ska fördelas på de olika försäljningsåtagandena ("performance obligations").
5. Redovisning av intäkt när försäljningsåtaganden ("performance obligation") är infriade. Ett försäljningsåtagande kan enligt standarden infrias antingen över tid eller vid en given tidpunkt.

För PostNords del är kombinationen av att fördela på försäljningsåtaganden i kundkontrakt, hur försäljningspriset är överenskommet och när i tiden intäkt ska redovisas den troliga effekten i intäktsredovisningen. Vidare ger standarden instruktion om nya informationskrav. En genomgående effekt av standarden är att intäktsredovisningen kommer att få ett större inslag av bedömningar och antaganden.

Det är för tidigt att avgöra hur PostNords intäktsredovisning och de finansiella rapporterna kommer att påverkas av IFRS 15 och vilka bedömningar och antaganden som kommer att behöva göras. IFRS 15 ska tillämpas från och med 1 januari 2017.

Förändringar i kommande övriga standarder har inte varit tillämpliga för bolagets eller koncernens redovisning.

Bolaget har valt att inte förtidstillämpa nya och ändrade kommande redovisningsprinciper, tolkningar eller förbättringar till standards ("Improvements to IFRSs").

### Segmentsrapportering

Ett segment är en redovisningsmässigt identifierbar del av koncernen, som utgörs av affärsområden eller geografiska områden, se not 4 sidan 67.

### Klassificering

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

### Konsolideringsprinciper

#### Bestämmande inflytande

Dotterföretag är företag som står under ett direkt eller indirekt bestämmande inflytande från moderbolaget. Bestämmande inflytande föreligger om moderbolaget direkt eller indirekt har

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
32
33

Not 1, forts.

makt över investeringsobjektet, är exponerad för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt engagemang i investeringsobjektet och kan använda sin makt över investeringsobjektet för att påverka storleken på sin avkastning. Dotterföretags finansiella rapporter tas in i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

**Rörelseförvärv och förvärvsmetod**

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att koncernen indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till förvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet för andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder. Anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna respektive rörelsen utgörs av de verkliga värdena per överlåtelsedagen för tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder och emitterade egetkapitalinstrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna. Transaktionsutgifter hänförliga till förvärvet kostnadsförs. Villkorad köpeskillning fastställs till verkligt värde vid förvärvstidpunkten och den justering som görs fram till likvidtidpunkten av den relaterade skulden för den villkorade köpeskillningen redovisas i resultatet. Skillnaden mellan anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna och det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder utgör koncernmässig goodwill.

**Innehav utan bestämmande inflytande (minoritet)**

För förvärv av dotterföretag där andra ägare utan bestämmande inflytande förekommer, redovisar koncernen nettotillgångarna hänförliga till ägare utan bestämmande inflytande antingen till verkligt värde av alla nettotillgångar utom goodwill, eller till verkligt värde av samtliga nettotillgångar inklusive goodwill. Principvalet görs individuellt för varje enskilt förvärv.

**Ändringar i ägande**

Ägande i företag som ökas genom förvärv vid flera tillfällen redovisas som stegvisa förvärv. Sedan bestämmande inflytande uppnåtts, redovisas förändringar av ägande som omföring inom eget kapital mellan moderbolagets ägare och innehavare utan bestämmande inflytande. Vid minskning av ägande i sådan omfattning att bestämmande inflytande går förlorat bortbokas dotterföretagets tillgångar och skulder samt, i förekommande fall, innehav utan bestämmande inflytande, varvid realisationsresultat redovisas i resultatet tillsammans med vinst eller förlust på eventuellt kvarvarande innehav som värderas till verkligt värde med värdeförändringen redovisad i resultatet.

**Intresseföretag och joint ventures**

Intresseföretag är företag över vilka koncernen har ett betydande, men inte ett bestämmande, inflytande över den driftsmässiga och finansiella styrningen, vanligtvis genom andelsinnehav mellan 20 och 50% av röstetalet.

Joint ventures är redovisningsmässigt de företag för vilka koncernen genom samarbetsavtal med en eller flera parter har ett gemensamt bestämmande inflytande, där koncernen har rätt till nettotillgångarna istället för direkt rätt till tillgångar och åtagande i skulder.

I koncernredovisningen konsolideras 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.

Kapitalandelsmetoden tillämpas från den tidpunkt då det gemensamma bestämmande inflytandet respektive det betydande inflytandet erhålls och fram till den tidpunkt då inflytandet inte längre är betydande.

**Transaktioner som elimineras vid konsolidering**

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter och kostnader och vinster eller förluster som uppkommer från transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet vid upprättandet

av koncernredovisningen. Vinster och förluster som uppkommer från transaktioner med intresseföretag och gemensamt kontrollerade företag elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget.

**Utländsk valuta**

**Transaktioner i utländsk valuta**

Funktionell valuta är valutan i de primära ekonomiska miljöer där de i koncernen ingående bolagen bedriver sin verksamhet. Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta räknas om till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på balansdagen. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningarna redovisas i resultaträkningen. Ickemonetära tillgångar och skulder som redovisas till historiska anskaffningsvärden omräknas till valutakurs vid transaktionstillfället. Ickemonetära tillgångar och skulder som redovisas till verkliga värden omräknas till den funktionella valutan till den kurs som råder vid tidpunkten för värdering till verkligt värde. Valutakursförändringen redovisas sedan på samma sätt som övrig värdeförändring avseende tillgången eller skulden.

**Utländska verksamheters finansiella rapporter**

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 utgörs en approximation av kurserna som gällde vid respektive transaktionstidpunkt. Omräkningsdifferenser som uppstår vid valutaomräkning av utlandsverksamheter redovisas via övrigt totalresultat i omräkningsreserven i eget kapital.

**Intäkter**

Intäkter från tjänsteuppdrag redovisas i resultaträkningen enligt principen om färdigställandegrad på balansdagen. Inom brev- och meddelandeverksamheterna och inom logistikverksamheten redovisas intäkter då fysisk försändelse mottagits för fysisk transport. 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. Terminalavgifter hänförs till hanteringsperioden, det vill säga den period då försändelse mottogs från utlandet. Distributionsintäkter redovisas i den period då tjänsten utförts. Intäkter för postboxar periodiseras över kontraktstiden. Tjänsteuppdrag inom informationslogistik löper vanligen över en kort tidsperiod och intäktsredovisas när uppdraget är slutfört.

Intäkter för försäljning avseende varor redovisas vid leverans i enlighet med försäljningsvillkoren, vilket innebär att intäkter redovisas då risker och förmåner förknippade med varan överförs till motparten.

Intäkter redovisas inte om det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna inte kommer att tillfalla koncernen. Nettoomsättning redovisas exklusive mervärdesskatt, lämnade varurabatter och liknande intäktsreduktioner.

**Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader**

**Rörelsens kostnader**

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

**Betalningar avseende förhyrda tillgångar genom operationella leasing**

Betalningar avseende 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.

## Not 1, forts.

**Betalningar avseende förhyrda tillgångar genom finansiella leasor**

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 förvaltningstillgångar 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.

Emissionskostnader och liknande direkta transaktionskostnader för att uppta lån beaktas vid effektivränteberekening.

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning fastställs.

**Finansiella instrument**

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

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. Redovisning sker därefter beroende av hur de har klassificerats enligt nedan.

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen 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 balansräkningen när faktura har skickats. Skuld 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 tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserar, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, som utgör den dag då bolaget förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången förutom i de fall bolaget förvärvar eller avyttrar noterade värdepapper, då tillämpas likviditetsredovisning.

Verkligt värde på noterade finansiella tillgångar motsvaras av tillgångens noterade köpkurs på balansdagen. Verkligt värde på onoterade finansiella tillgångar, som utgörs av kapitalförsäkringar, fastställs genom att använda värderingstekniker, till exempel nyligen genomförda transaktioner, pris på liknande instrument och diskonterade kassaflöden.

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.

Finansiella instrument klassificeras i kategorier. Klassificeringen beror på avsikten med förvärvet av det finansiella instrumentet. Klassificering av tillgången fastställs vid anskaffningstidpunkten. Kategorierna är följande:

**Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen**

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 förvärvas 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 resultaträkningen.

**Lånefordringar och kundfordringar**

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte utgör derivat med fasta betalningar eller med betalningar som går att fastställa, och som inte är noterade på en aktiv marknad. Fordringarna uppkommer då företag tillhandahåller pengar, varor och tjänster direkt till kredittagaren utan avsikt att idka handel i fordringsrätterna. Kategorin innefattar även förvärvade fordringar. Tillgångar i denna kategori värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten.

**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. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Det innebär att över- och undervärden liksom direkta transaktionskostnader periodiseras över instrumentets löptid.

**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 sådana som beror på nedskrivningar. Dock redovisas ränta som beräknas med effektivräntemetoden, utdelningsintäkter och valutakursdifferenser i resultaträkningen.

Vid den tidpunkt placeringarna bokas bort från balansräkningen omförs tidigare redovisad ackumulerad vinst eller förlust i eget kapital till resultaträkningen.

**Finansiella skulder som innehas för handel och andra finansiella tillgångar**

Finansiella skulder som innehas för handel utgörs av räntebärande skulder och derivat som inte används för säkringsredovisning. Skulder i kategorin värderas till verkligt värde med värdeförändringen redovisad i resultaträkningen.

**Andra finansiella skulder**

Finansiella skulder som inte innehas för handel värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades när skulden togs upp. Det innebär att över- och undervärden liksom direkta emissionskostnader periodiseras över skuldens löptid. Lånekostnader aktiveras hänförliga till inköp, konstruktion och produktion av tillgång som tar betydande tid i anspråk att färdigställa.

**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

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
32
33

Not 1, forts.

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. Medel för annans räkning förändras oberoende av rörelseresultat, investeringar och andra betalningsflöden i den egna verksamheten.

**Finansiella placeringar**

Finansiella placeringar utgör antingen finansiella anläggnings-tillgångar eller kortfristiga placeringar beroende på avsikten med innehavet. Om löptiden eller den förväntade innehavstiden är längre än ett år utgör de finansiella anläggnings-tillgångar och om de är kortare än ett år men längre än tre månader utgör de kortfristiga placeringar.

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

Vid värdering till verkligt värde via resultaträkningen redovisas värdeförändringen i finansnettot.

**Långfristiga fordringar och övriga kortfristiga fordringar**

Långfristiga fordringar och övriga kortfristiga fordringar är fordringar som uppkommer då företaget tillhandahåller pengar utan avsikt att idka handel med fordringsrätten. Dessa fordringar tillhör kategorin Lånefordringar och kundfordringar.

**Kundfordringar**

Kundfordringar klassificeras i kategorin Lånefordringar och kundfordringar. 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 betalnings-svårigheter. 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.

**Skulder**

Skulder klassificeras som andra finansiella skulder vilket innebär att de initialt redovisas till erhållet belopp efter avdrag för transaktionskostnader. Efter anskaffningstidpunkten värderas lånen till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än ett år medan kortfristiga har en löptid kortare än ett år.

**Leverantörsskulder**

Leverantörsskulder klassificeras i kategorin Andra finansiella skulder. 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.

**Fordringar och skulder i utländsk valuta**

För säkring av tillgång eller skuld mot valutakursrisk används valutaterminer. 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 avseende valutakursdifferenser.

**Transaktionsexponering - kassaflödessäkringar**

Exponering för valutakurser avseende kontrakterade flöden skyddas genom terminer. Värdeförändringarna redovisas i resultaträkningen.

**Ränterisk - kassaflödessäkringar**

För säkring av ränteflöden avseende viss upplåning till rörlig ränta används ränteswappar där företaget erhåller rörlig ränta och betalar fast ränta. Ränteswapparna värderas till verkligt värde i rapport över finansiell ställning. Räntekupongdelen redovisas löpande i årets resultat som en del av räntekostnaden. Orealiserade förändringar i verkligt värde på ränteswapparna 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.

**Materiella anläggningstillgångar**

**Ägda tillgångar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas som tillgång i balansräkningen om det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att komma bolaget till del och anskaffningsvärdet för tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Materiella anläggningstillgångar 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 bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen. Exempel på direkt hänförliga kostnader som ingår i anskaffningsvärdet är kostnader för leverans och hantering, installation, lagfarter, konsulttjänster och juristtjänster. Redovisningsprinciper för nedskrivningar framgår nedan.

Materiella anläggningstillgångar som består av delar med olika nyttjandeperioder behandlas som separata komponenter av materiella anläggningstillgångar.

Det redovisade värdet för en materiell anläggningstillgång tas bort ur balansräkningen vid utrangering eller avyttring eller när inga framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utrangering/avyttring av tillgången. Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av en tillgång utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och tillgångens redovisade värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Vinst och förlust redovisas som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

**Leasade tillgångar**

Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasetagaren, om så ej är fallet är det fråga om operationell leasing.

Tillgångar som förhyrs enligt finansiella leasingavtal redovisas som tillgång i koncernens balansräkning. Förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter redovisas som lång- och kortfristiga skulder. De leasade tillgångarna avskrivs enligt plan medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av skulderna.

Operationell leasing innebär att leasingavgiften kostnadsförs över löptiden med utgångspunkt från nyttjandet, vilket kan skilja sig åt från vad som de facto erlagts som leasingavgift under året.

**Tillkommande utgifter**

Tillkommande utgifter läggs till anskaffningsvärdet endast om det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med tillgången kommer att komma företaget till del och anskaffningsvärdet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

Avgörande för bedömningen när en tillkommande utgift läggs till anskaffningsvärdet är om utgiften avser utbyten av identifierade komponenter, eller delar därav, varvid sådana utgifter aktiveras. Även i de fall ny komponent tillskapats läggs utgiften till anskaffningsvärdet. Eventuella oavskrivna redovisade värden på utbytta komponenter, eller delar av komponenter, utrangeras och kostnadsförs i samband med utbytet. Reparationer kostnadsförs löpande.

## Not 1, forts.

**Avskrivningsprinciper**

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Mark skrivs inte av. Koncernen tillämpar komponentavskrivning vilket innebär att komponenternas bedömda nyttjandeperiod ligger till grund för avskrivningen.

**Följande avskrivningstider tillämpas:**

Byggnader, markanläggningar och förbättringar på hyrda fastigheter	20-50 år
Inredning och installationer i hyrda lokaler	5-10 år
Sorteringsutrustning	5-10 år
Fordon	4-10 år
Datautrustning	3-7 år
Övriga maskiner och inventarier	3-10 år

Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.

**Immateriella tillgångar****Goodwill**

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

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 utvecklingsutgifter**

Utgifter för utveckling aktiveras i den mån dessa bedöms komma att ge framtida ekonomiska fördelar. Det redovisade värdet inkluderar direkta utgifter för förvärvade tjänster och material. Övriga utgifter för utveckling redovisas i resultaträkningen som kostnad när de uppkommer. I balansräkningen redovisade aktiverade utvecklingsutgifter är upptagna till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. PostNord definierar utvecklingsutgifter som kostnader för framtagande av kommersiellt användbara tjänster och produkter, vilka kan ingå som ett erbjudande i PostNords sortiment. I dessa utgifter ingår kostnader som har direkt samband med det nyutvecklade erbjudandet. Utvecklingsutgifter aktiveras när de uppfyller kriterierna enligt IAS 38 och beräknas uppgå till väsentliga belopp för utvecklingsinsatsen som helhet. I övrigt kostnadsförs utvecklingsutgifter som normala rörelsekostnader.

De viktigaste kriterierna för aktivering är att utvecklingsarbetets slutprodukt har en påvisbar framtida intjäning eller kostnadsbesparing och kassaflöde och att det finns tekniska och finansiella förutsättningar för att fullfölja utvecklingsarbetet när det startas.

Andra utvecklingsarbeten, till exempel avseende väsentliga affärssystem, aktiveras när de uppgår, eller beräknas komma att uppgå, till väsentliga belopp för utvecklingsarbetet som helhet. I övrigt kostnadsförs sådana utgifter.

**Övriga immateriella tillgångar**

Övriga immateriella tillgångar består av förvärvade varumärken och liknande rättigheter, vilka redovisas till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Avskrivning görs linjärt över löptiden för rättigheten, vanligen 5-10 år.

**Tillkommande utgifter**

Tillkommande utgifter för aktiverade immateriella tillgångar redovisas som en tillgång i balansräkningen endast då de ökar de framtida ekonomiska fördelarna för den specifika tillgången till vilka de hänförs sig. Alla andra utgifter kostnadsförs när de uppkommer.

**Avskrivningsprinciper**

Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder, såvida inte

sådana nyttjandeperioder är obestämda. Goodwill och immateriella tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod 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.

**Följande avskrivningstider tillämpas:**

Aktiverade färdigställda utvecklingsarbeten	5-10 år
Varumärken, kundrelationer, licenser och andra rättigheter	5-10 år

**Varulager**

Varulagret värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet, enligt den så kallade FIFU-metoden (först-in - först-ut), och nettoförsäljningsvärdet.

**Nedskrivningar**

De redovisade värdena för koncernens tillgångar, med undantag för tillgångar för försäljning och avyttringsgrupper redovisade enligt IFRS 5, förvaltningsfastigheter, varulager, förvaltningstillgångar som används för finansiering av ersättningar till anställda och uppskjutna skattefordringar, prövas vid varje balansdag för att bedöma om det finns indikation på nedskrivningsbehov. Om någon sådan indikation finns beräknas tillgångens återvinningsvärde. Värdering av undantagna tillgångar enligt ovan prövas enligt respektive standard.

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

Avseende nedskrivning av finansiella tillgångar, se vidare under avsnitt "Finansiella instrument".

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. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten.

**Beräkning av återvinningsvärdet**

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 beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången. Bedömningarna görs med utgångspunkt från koncernens verksamhetsplaner, som kompletteras med annan relevant information.

**Återföring av nedskrivningar**

Nedskrivningar på goodwill återförs inte. Nedskrivningar på andra tillgångar återförs om det både finns indikation på att nedskrivningsbehovet inte längre föreligger och det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet.

En nedskrivning återförs endast till den utsträckning tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som tillgången skulle ha haft om någon nedskrivning inte hade gjorts, med beaktande av de avskrivningar som då skulle ha gjorts.

**Lämnad utdelning**

Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman fastställt utdelningen.

**Ersättningar till anställda****Pensionsförpliktelser**

PostNordkoncernens pensionsförpliktelser utgörs dels av förwärtsbestämda planer med avtalat löfte om framtida pensionsnivå relaterad till i första hand slutlön, dels av avgiftsbestämda planer för vilka försäkringspremier erläggs och den anställda

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
32
33



Not 1, forts.

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 anställda 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, inkomstbasbeloppsförändringar, personalomsättning, diskonteringsränta, avkastningsränta och livslängd.

Koncernens nettoförpliktelse utgörs av de beräknade pensionsförpliktelsernas nuvärde med avdrag för det verkliga värdet på förvaltningstillgångarna. Förändringar av nettoförpliktelsernas nuvärde redovisas en skuld. När förvaltningstillgångarna behandlas som omvärderingseffekter och redovisas i övrigt totalresultat. I PostNordkoncernens balansräkning 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 balansräkning. 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 PostNord 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.

**Avsättningar**

Avsättning görs för åtaganden som är resultatet av en inträffad händelse, och för bindande förlustkontrakt, där det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera åtagandet. I balansräkningen redovisas en avsättning när det finns en legal eller informell förpliktelse och en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Avsättning för omstrukturingsåtgärder görs när en tillräckligt detaljerad plan finns och är kommunicerad så att välgrundade förväntningar skapats hos andra parter, som kommer att bli berörda av åtgärderna, eller deras ombud.

**Skatter**

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Skatter redovisas i resultaträkning utom då underliggande transaktion redovisas i övrigt totalresultat, varvid även tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat. Aktuell skatt är skatt som beräknas på årets skattepliktiga resultat. Hit hör 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 skatte-

regler 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 underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att medföra lägre skatteutbetalningar i framtiden. Bedömningen av denna sannolikhet görs med utgångspunkt i PostNords affärsplan och verksamhetsplaner.

**Ställda säkerheter och eventalförpliktelser**

En eventalförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas 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.

**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.

**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 nyunnen erfarenhet. De för PostNord mest väsentliga bedömningar och uppskattningar har gjorts inom följande områden:

**Frimärksskuld, 433 (403) 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. Om undersökningen visar ändrade beteenden hos befolkningen eller att urvalsgruppen i undersökningen inte varit representativ för befolkningen kan skuldens storlek påverkas.

**Immateriella tillgångar, 4 691 (4 900) MSEK<sup>1)</sup>**

Antaganden görs om framtida förhållanden för att beräkna framtida kassaflöden som bestämmer återvinningsvärdet på goodwill, varumärken och kundrelationer. 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 volymutveckling, vinstmarginalutveckling, diskonteringsränta och nyttjandeperiod. Om framtida omvärldsfaktorer och förhållanden ändras kan antaganden påverkas så att redovisade värden på immateriella tillgångar ändras.

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag.

## Not 2, forts.

**Pensionsåtaganden, 388 skuld (609 tillgång) 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 kan påverka PostNords rörelseresultat, finansnetto och övrigt totalresultat, samt på balansräkningen redovisad finansiell fordran och pensionsskuld. Förändrade åtaganden påverkar den prognostiserade kostnaden för det kommande året.

**Avsättningar övergångsbestämmelser, 784 (746) MSEK**

PostNord har, som en konsekvens av Posten AB:s bolagisering 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 balansräkningen är beräknad baserat på erfarenhet av andelen personer som valt att utnyttja sin rätt till förtida pension enligt dessa bestämmelser. Skulle utnyttjandandelen förändras påverkas skulden i motsvarande grad. En förändring av nyttjandegraden med 5 procentenheter leder till en effekt på rörelseresultatet med +/-4 MSEK.

**Uppskjutna skattefordringar, 566 (537) MSEK<sup>1)</sup>**

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. Förändringar i skattelagstiftning i Sverige och i andra länder där PostNord är verksamt och ändrade tolkningar och tillämpningar av gällande lagstiftning kan påverka storleken på de redovisade skattefordringarna och -skulderna. Ändrade omständigheter som påverkar åtaganden påverkar även årets resultat.

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag.

**NOT 3 INTÄKTERNAS FÖRDELNING****Nettoomsättning**

Nettoomsättningen utgörs i huvudsak av tillhandahållande av tjänster.

**Övriga rörelseintäkter**

MSEK	2014	2013
Hysesintäkter	20	27
Försäkringsersättningar	12	1
Provisionsintäkter	11	15
Reavinster, byggnader	384	40
Reavinster, maskiner och inventarier	11	6
Reavinster, rörelsefordringar/skulder	2	1
Valutakursvinster	59	23
Övrigt	133	120
<b>Summa</b>	<b>632</b>	<b>233</b>

**NOT 4 SEGMENTSRAPPORTERING**

Koncernens indelning i affärsverksamheter utgår från hur koncernen styrs och rapporteras till koncernledningen. För interna mellanhavanden mellan affärsverksamheterna 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.

Per den 31 mars 2014 infördes en ny matrisorganisation, där affärsverksamheterna integreras inom respektive marknad, varpå marknaderna tar helhetsansvar för total produkt- och tjänsteportfölj samt försäljning inom respektive landsområde. Tillsammans med den utvecklade varumärkesstrukturen ökar tydligheten mot kund av PostNord som en nordisk aktör. Därtill ges koncernen rätt förutsättningar att utveckla sitt helhetserbjudande för den kraftigt växande e-handeln i Norden.

**Landsenheter**

Marknader indelas i följande landsorganisationer: PostNord Sverige, PostNord Danmark (inkl. Tyskland), PostNord Norge/Finland, PostNord Strålfors samt Övriga länder.

**Segment**

**Affärsområde Mail & Communication** erbjuder distributionslösningar på kommunikationsmarknaden med rikstäckande distributionsnät i Sverige och Danmark. Affärsområdet erbjuder fysiska och digitala brev-, direktreklam- och tidningstjänster samt facility management-tjänster.

**Affärsområde Logistics** erbjuder logistik tjänster inom områdena paket, express och bud, partigods, styckegods, termo, Air & Ocean samt tredjepartslogistik. Affärsområde Logistics har ett heltäckande erbjudande och distributionsnät till både företag och privatpersoner på den nordiska marknaden. I tidigare organisation rapporterades paket i Danmark inom affärsområde Breve Danmark, men i den nya organisationen rapporteras det inom Logistics.

**PostNord Strålfors** är verksamt inom området informationslogistik. Företaget utvecklar och erbjuder kommunikationslösningar som skapar starkare och mer personliga kundrelationer för företag med stora kundbaser.

I **Övrigt** ingår koncerngemensamma funktioner inklusive moderbolaget samt koncernjusteringar. Justeringarna 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 affärsverksamheterna för service och tjänster för koncerngemensamma funktioner. I Övrigt intäktsförs kostnadsfördelningen under Övriga rörelseintäkter, internt och i affärsverksamheterna kostnadsförs den under Övriga kostnader.

I **Eliminerat** ingår eliminering av interna transaktioner.

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
32
33

Not 4, forts.

Jan-dec, MSEK	Mail and Communication <sup>1)</sup>		Logistics <sup>1)</sup>		PostNord Strålfors <sup>2)</sup>		Övrigt <sup>1)</sup>		Eliminerat <sup>1)</sup>		Koncernen	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Nettoomsättning, externt	21 645	22 012	15 717	15 018	2 588	2 504		-1			39 950	39 533
Nettoomsättning, internt	160	112	223	169	75	108	2	3	-460	-392	0	0
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>21 805</b>	<b>22 124</b>	<b>15 940</b>	<b>15 187</b>	<b>2 663</b>	<b>2 612</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-460</b>	<b>-392</b>	<b>39 950</b>	<b>39 533</b>
Övriga rörelseintäkter, externt	127	96	62	45	0	15	443	77			632	233
Övriga rörelseintäkter, internt	2 710	2 332	597	1 234	5	0	3 158	3 067	-6 470	-6 633	0	0
<b>Summa rörelsens intäkter</b>	<b>24 642</b>	<b>24 552</b>	<b>16 599</b>	<b>16 466</b>	<b>2 668</b>	<b>2 627</b>	<b>3 603</b>	<b>3 146</b>	<b>-6 930</b>	<b>-7 025</b>	<b>40 582</b>	<b>39 766</b>
Personalkostnader	-13 001	-13 333	-3 899	-3 874	-805	-820	-551	-622 <sup>1)</sup>	44	23	-18 212	-18 626
Transportkostnader	-3 372	-3 249	-6 883	-6 897	-412	-113	-7	-7	842	1 313	-9 832	-8 953
Övriga kostnader	-6 901	-6 641	-5 448	-5 148	-1 327	-1 490	-2 724	-2 297	6 044	5 689	-10 356	-9 887
Av- och nedskrivningar	-791	-769	-443	-425	-188	-202	-425	-252			-1 847	-1 648
<b>Summa rörelsens kostnader</b>	<b>-24 065</b>	<b>-23 992</b>	<b>-16 673</b>	<b>-16 344</b>	<b>-2 732</b>	<b>-2 625</b>	<b>-3 707</b>	<b>-3 178<sup>1)</sup></b>	<b>6 930</b>	<b>7 025</b>	<b>-40 247</b>	<b>-39 114</b>
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	15	10			1						16	10
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	<b>592</b>	<b>570</b>	<b>-74</b>	<b>122</b>	<b>-63</b>	<b>2</b>	<b>-104</b>	<b>-32<sup>1)</sup></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>351</b>	<b>662</b>
Finansnetto											-106	-208
<b>Resultat före skatt</b>											<b>245</b>	<b>454</b>
Skatt											-69	-148
<b>Periodens resultat</b>											<b>176</b>	<b>306</b>

<sup>1)</sup> Jämförelsetalen har omräknats med anledning av ändrad organisation våren 2014.

<sup>2)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag.

Indelning i geografiska områden baserat på företagets hemvist, MSEK	2014			2013		
	Intäkter	Tillgångar	Investeringar	Intäkter	Tillgångar	Investeringar
Sverige	23 634	12 958	1 245	23 290	12 756	1 593
Danmark	9 891	8 113	231	9 741	8 840	351
Norge	4 490	3 325	187	4 536	3 001	253
Finland	662	428	6	612	495	11
Övriga länder	1 905	640	21	1 587	626	33
<b>Summa</b>	<b>40 582</b>	<b>25 464</b>	<b>1 690</b>	<b>39 766</b>	<b>25 718</b>	<b>2 241</b>

**NOT 5 ANSTÄLLDA, PERSONALKOSTNADER OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARES ERSÄTTNINGAR**

Medelantal anställda per land	2014				2013			
	Kvinnor	Män	Summa	Andel män	Kvinnor	Män	Summa	Andel män
Sverige	7 954	15 226	23 180	66%	8 166	15 555	23 721	66%
Danmark	4 543	7 672	12 215	63%	4 796	8 234	13 030	63%
Finland	84	148	232	64%	100	175	275	64%
Norge	283	1 371	1 654	83%	261	1 378	1 639	84%
Övriga länder	264	431	695	62%	243	397	640	62%
<b>Summa</b>	<b>13 128</b>	<b>24 828</b>	<b>37 976</b>	<b>65%</b>	<b>13 566</b>	<b>25 739</b>	<b>39 305</b>	<b>65%</b>

Personalkostnader, MSEK	2014	2013
Löner och andra ersättningar	14 104	14 175
Lagstadgade sociala avgifter	2 567	2 715
Pensionskostnader <sup>1)</sup>	1 421	1 498
Övriga personalkostnader	120	238 <sup>2)</sup>
<b>Summa</b>	<b>18 212</b>	<b>18 626</b>

<sup>1)</sup> Av koncernens pensionskostnader avser 5 (4) MSEK nuvarande och tidigare verkställande och vice verkställande direktörer. Utestående förpliktelser för dessa uppgår till 158 (131) MSEK.

<sup>2)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag.

Not 5, forts.

Specifikation av löner och andra ersättningar per land, MSEK	2014			2013		
	VD <sup>1)</sup>	Varav bonus	Övriga anställda Summa	VD <sup>1)</sup>	Varav bonus	Övriga anställda Summa
Sverige	19		7 629 7 648	29		7 636 7 665
Danmark	9		5 208 5 217	14		5 301 5 315
Finland	2		100 102	2		105 107
Norge	4		950 954	5		925 930
Övriga länder	2		181 183	2		157 159
<b>Summa</b>	<b>36</b>		<b>14 068 14 104</b>	<b>52</b>		<b>14 124 14 176</b>

<sup>1)</sup> Med VD avses nuvarande och fd verkställande och vice verkställande direktörer.

Specifikation av löner och andra ersättningar till koncernledningen, MSEK	2014				2013			
	Lön	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa	Lön	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa
Håkan Ericsson, VD (från oktober 2013)	9,1	2,7	0,1	11,9	2,2	0,7	0,4	3,3
Lars Idermark, VD (t o m 15 maj 2013)					4,2	1,1	0,0	5,3
K.B. Pedersen, vice VD (tillförordnad VD 16 maj 2013 - t o m sep 2013)	4,7			4,7	4,7			4,7
<b>Summa VD och vice VD</b>	<b>13,8</b>	<b>2,7</b>	<b>0,1</b>	<b>16,6</b>	<b>11,1</b>	<b>1,8</b>	<b>0,4</b>	<b>13,3</b>
Johanna Allert	2,1	0,6	0,1	2,8	2,0	0,6	0,0	2,6
Gunilla Berg (från 29 september 2014)	1,1	0,3	0,0	1,4				
Henning Christensen	3,4		0,1	3,5	3,0		0,2	3,2
Joss Delissen	3,0	0,9	0,0	3,9	3,1	0,9	0,0	4,0
Andreas Falkenmark	4,5	1,3	0,1	5,9	4,4	1,3	0,1	5,8
Annemarie Gardshol	3,4	1,1	0,1	4,6	3,3	1,0	0,1	4,4
Finn Hansen (från 21 jan 2013)	3,7			3,7	3,3			3,3
Lo Hjorth (t o m 20 jan 2013)					0,1	0,0	0,0	0,1
Anders Holm (från april 2014)	2,2	0,6	0,0	2,8				
Henrik Höjsgaard (t o m dec 2013)					4,3	1,3	0,1	5,7
Mats Johansson (från jan t o m 31 mars 2014)	0,5	0,1	0,0	0,6				
Peter Kjaer Jensen (från april 2014)	2,1	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				
Per Mossberg	3,0	0,9	0,1	4,0	3,0	0,9	0,1	4,0
Robin Olsen (från april 2014)	2,9	0,6	0,0	3,5				
Henrik Rättzén (t o m 11 maj 2014)	1,9	0,6	0,0	2,5	4,6	1,4	0,1	6,1
Per Samuelson (t o m okt 2014)	3,2	0,9	0,0	4,1	3,8	1,1	0,0	4,9
<b>Summa övriga i koncernledningen</b>	<b>37,7</b>	<b>8,7</b>	<b>0,5</b>	<b>46,9</b>	<b>34,9</b>	<b>8,5</b>	<b>0,7</b>	<b>44,1</b>
<b>Summa koncernledningen</b>	<b>51,5</b>	<b>11,4</b>	<b>0,6</b>	<b>63,5</b>	<b>46,0</b>	<b>10,3</b>	<b>1,1</b>	<b>57,4</b>

**Ledande befattningshavares förmåner**

För samtliga ledande befattningshavare i Sverige tillämpas pensionsavsättning 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 landets riktlinjer och praxis. För ledande befattningshavare i Norge tillämpas premiebaserade pensioner och pensionsåldern följer landets riktlinjer och praxis. Pensionskostnad för nuvarande VD är fastställd till 30% av månadslönen. Uppsägningstiden är 6 månader.

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 uppsägningstid och avgångsersättning avräknas inkomst som erhållits från ny anställning eller egen verksamhet.

**Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i sammandrag** (beslutade vid årsstämman den 23 april 2014)

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

För koncernchefen och andra ledande befattningshavare (anställda enligt svensk arbetsrätt) i koncernen tecknas individuella premiebaserade 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 enlighet med dansk arbetsrätt tillämpas fullt ut premiebaserade pensioner och pensionsåldern för sådana ledamöter följer dansk arbetsrätt.

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 tolv 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.

Not 5, forts.

	31 dec 2014		31 dec 2013	
	Andel kvinnor	Andel män	Andel kvinnor	Andel män
<b>Könsfördelning bland ledande befattningshavare, %</b>				
Koncernstyrelse	38	62	38	62
Koncernledning	27	73	18	82
Styrelseledamöter och verkställande direktörer i dotterföretag	34	66	36	64

<b>Ersättningar till styrelsen för koncernen tillika PostNord AB, TSEK<sup>1)</sup></b>	<b>Revisionskommitté</b>	<b>Ersättningskommitté</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Jens Moberg fr o m april 2013		Ordförande	638	450
Gunnel Duveblad	Ordförande		313	313
Fritz Schur (ordf) t o m april 2013		Ordförande		188
Anne Birgitte Lundholt t o m april 2013	Ledamot			112
Sisse Fjelsted Rasmussen fr o m april 2013	Ledamot		300	188
Christian Ellegaard fr o m april 2013	Ledamot		300	188
Jonas Iversen t o m februari 2014	Ledamot			
Magnus Skåniger fr o m april 2014	Ledamot			
Anitra Steen fr o m 20 april 2013		Ledamot	275	188
Mats Abrahamsson		Ledamot	275	275
Ingrid Bonde t o m april 2013		Ledamot		88
Bjarne Hansen t o m april 2013	Ledamot			112
Torben Janholt		Ledamot	275	275
<b>Summa</b>			<b>2 376</b>	<b>2 377</b>

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

<b>Ersättning beslutad på årsstämma 2014-04-23, TSEK</b>	<b>Styrelse</b>	<b>Revisionskommitté</b>	<b>Ersättningskommitté</b>
Ordförande	600	63	38
Ledamot	250	50	25

## NOT 6 ÖVRIGA KOSTNADER

<b>MSEK</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Lokalkostnader	2 143	2 204
Avsättningar	1 013	441
Terminalavgifter	1 249	1 024
Kostnad varor och material	919	1 107 <sup>1)</sup>
Inköpta IT-resurser	1 605	1 472
Aktiverat arbete för egen räkning, IT	-199	-194
Övrigt	3 626	3 833 <sup>1)</sup>
<b>Summa</b>	<b>10 356</b>	<b>9 887</b>
<b>Specifikation av avsättningar och återföringar avseende omstruktureringsåtgärder</b>		
Mail & Communication	658	209
Logistics	116	12
PostNord Strålfors	73	30
Övrigt	166	190
<b>Summa</b>	<b>1 013</b>	<b>441</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag.

Strålfors avsättningar för omstruktureringsåtgärder under 2014 består av tre delar. Under första kvartalet beslutades om en omorganisation i Strålfors med åtföljande personalneddragningar. Omorganisationen innebar bland annat en minskning av antalet divisioner från fyra till tre. Under fjärde kvartalet beslutades i PostNord om ytterligare kostnadsbesparingar inom administration och andra supportfunktioner, åtgärder som även omfattar Strålfors. Därutöver beslutades det om specifika åtgärder för Strålfors, bland annat avvecklingen av en produktionsenhet i Storbritannien.

Avsättningar inom övriga affärsverksamheter avser i huvudsak personalkostnader som ett led i PostNords effektiviseringsinsatser inom koncernens administrativa supportfunktioner.

Inom segmentet Övrigt avser avsättningarna främst förtida pensioneringar och inträden i enheter som tar hand om övertalig personal. Övertalig personal är främst hänförlig till pågående effektiviseringsprogram inom koncernfunktionerna.

## NOT 7 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

<b>MSEK</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Revisionsuppdrag</b>		
KPMG	10	8
<b>Summa</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Övrig revisionsverksamhet</b>		
KPMG	2	0
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Skatterådgivning</b>		
KPMG	2	1
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Övriga tjänster</b>		
KPMG	1	1
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

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 förädlas av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.



**NOT 8 AV- OCH NEDSKRIVNINGAR**

MSEK	2014	2013
<b>Avskrivningar</b>		
Licenser och liknande tillgångar	247	225
Aktiverade utvecklingsarbeten	146	105
Byggnader och mark	115	153
Maskiner och inventarier	1189	1162
<b>Summa</b>	<b>1697</b>	<b>1645</b>
<b>Nedskrivningar</b>		
Övriga immateriella anläggnings- tillgångar		2
Aktiverade utvecklingsarbeten IT	150	
Maskiner och inventarier		1
<b>Summa</b>	<b>150</b>	<b>3</b>

**NOT 9 FINANSNETTO**

MSEK	2014	2013
<b>Finansiella intäkter</b>		
Ränteintäkter	23	35
Ränteintäkter avseende pensioner	52	0
Övriga finansiella intäkter	14	15
<b>Summa</b>	<b>89</b>	<b>50</b>
<b>Finansiella kostnader</b>		
Räntekostnader	-107	-98
Räntekostnader avseende pensioner	-64	-98 <sup>1)</sup>
Räntekostnader avseende finansiell leasing	0	-24
Övriga finansiella kostnader	-15	-16
Netto valutakursförändringar	-9	-22
<b>Summa</b>	<b>-195</b>	<b>-258</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-106</b>	<b>-208</b>

Se not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sidan 82. För räntekostnader avseende pensioner, se vidare not 23 Pensioner, sidan 75.

**NOT 10 SKATT**

MSEK	2014	2013
<b>Aktuell skatt</b>	<b>-61</b>	<b>-19</b>
<b>Uppskjuten skatt</b>		
Förändring uppskjuten skatt i materiella anläggningstillgångar	-25	15
Övriga temporära skillnader i balansposter	179	-202
Förändring uppskjuten skatt på underskottsavdrag	-162	58
<b>Summa</b>	<b>-8</b>	<b>-129</b>
<b>Summa skatt</b>	<b>-69</b>	<b>-148<sup>1)</sup></b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av förändrad rapportering från ett dotterföretag.

Avstämning av effektiv skattesats	2014		2013	
	%	MSEK	%	MSEK
Resultat före skatt	22,0	244	22,0	454 <sup>1)</sup>
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget		-54		-100
Ej avdragsgilla kostnader		-11		-22
Ej skattepliktiga intäkter		4		23
Effekt av ej aktiverade underskott uppkomna under året		-16		-14
Skatt hänförlig till tidigare år		1		8
Nedskrivning av tidigare aktiverat skattevärde i underskottsavdrag		-2		-5
Nedskrivning av uppskjuten skattefordran avseende temporära skillnader från tidigare år, ej utnyttjad		1		-18
Effekt av förändrade skattesatser och införande av nya skatter		2		6
Effekt av andra skattesatser i utländska bolag		-2		-8
Övrigt		8		-18
<b>Summa</b>		<b>-69</b>		<b>-148</b>

Ej aktiverade underskottsavdrag hänför sig till verksamhet i utlandet, se not 17, sidan 74.

**NOT 11 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 83 (65) MSEK. Bolaget e-Boks A/S har sitt säte i Ballerup, Danmark och ägs till 50%.

Strålfors Svenska 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 0,7 (0,4) 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.

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  
32  
33

**NOT 12 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Goodwill		Övriga immateriella anläggningstillgångar					
			Licenser och liknande tillgångar		Aktiverade utvecklingsarbeten		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
MSEK	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Anskaffningsvärde, ingående</b>	<b>3 303</b>	<b>3 198</b>	<b>2 150</b>	<b>2 085</b>	<b>2 036</b>	<b>1 781</b>	<b>4 186</b>	<b>3 866</b>
Förvärv av dotterbolag		167	8	30			8	30
Övriga investeringar			34	111	178	234	212	345
Avyttringar/utrangeringar			-27	-11		-41	-27	-52
Omklassificeringar			249	-20 <sup>1)</sup>	-209	28	40 <sup>2)</sup>	8
Omräkningsdifferenser	77	-62	18	-45	59	34	77	-11
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut</b>	<b>3 380</b>	<b>3 303</b>	<b>2 432</b>	<b>2 150</b>	<b>2 064</b>	<b>2 036</b>	<b>4 496</b>	<b>4 186</b>
<b>Avskrivningar, ingående</b>			<b>-1 195</b>	<b>-1 023</b>	<b>-855</b>	<b>-740</b>	<b>-2 050</b>	<b>-1 763</b>
Årets avskrivningar			-247	-225	-146	-105	-393	-330
Avyttringar/utrangeringar			18	19		33	18	52
Omklassificeringar				18	1	-18	1 <sup>2)</sup>	0
Omräkningsdifferenser			-16	16	-47	-25	-63	-9
<b>Akkumulerade avskrivningar vid årets slut</b>			<b>-1 440</b>	<b>-1 195</b>	<b>-1 047</b>	<b>-855</b>	<b>-2 487</b>	<b>-2 050</b>
<b>Nedskrivningar, ingående</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-10</b>	<b>-8</b>	<b>-521</b>	<b>-516</b>	<b>-531</b>	<b>-524</b>
Årets nedskrivningar			-76	-2	-74		-150	-2
Omräkningsdifferenser					-9	-5	-9	-5
<b>Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-86</b>	<b>-10</b>	<b>-604</b>	<b>-521</b>	<b>-690</b>	<b>-531</b>
<b>Utgående balans</b>	<b>3 372</b>	<b>3 295</b>	<b>906</b>	<b>945</b>	<b>413</b>	<b>660</b>	<b>1 319</b>	<b>1 605</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag.

<sup>2)</sup> Omklassificering från varulager.

**Övriga immateriella anläggningstillgångar**

Internt genererade immateriella tillgångar redovisas som "Aktiverade utvecklingsarbeten". Aktiverade utvecklingsarbeten avsåg främst systemstöd för PostNord gemensamma IT-lösningar och integration av IT-infrastruktur. Aktiverade utvecklingsprojekt har nedskrivningsprovats, vilket medfört nedskrivningar om 150 (0) MSEK som en följd av ökad standardisering och därmed rationalisering av systemportföljen och infrastrukturplattformar. Aktiverade utvecklingsarbeten per 31 december 2014 uppgick till ett bokfört värde om 413 (660) MSEK.

Övriga immateriella anläggningstillgångar avsåg främst licenser och liknande tillgångar. Övriga immateriella anläggningstillgångar per den 31 december 2014 uppgick till 906 (945) MSEK.

Inga generella förändringar av avskrivningstider har skett under 2014. För tillämpade avskrivningstider, se sidan 65. Anskaffningar av immateriella anläggningstillgångar som tillkommit genom förvärv av dotterbolag, se vidare not 31 Förvärv och avyttringar, sidan 86.

**Goodwill**

Goodwill är den enda immateriella tillgång i koncernen som har obestämbar nyttjandeperiod. Goodwill är inte föremål för avskrivningar utan testas årligen för nedskrivningsbehov. Goodwill i koncernen har, i avsikt att kunna pröva nedskrivningsbehov, allokerats 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 segmentsnivå.

Goodwill per den 31 december 2014 uppgick till ett bokfört värde om 3 372 (3 295) MSEK och fördelar sig på följande kassagenererande enheter:

Kassagenererande enhet	Goodwill 31 dec 2014, MSEK	Tillväxt-takt efter prognosperioden, (%)	Diskonteringsränta före skatt, (%)
PostNord Logistics Norge	921	3	12,4
PostNord Logistics Sverige	832	3-4	12,8
Post Danmark	766	1	12,6
Strålforskonscernen	710	3	12,3
PostNord Logistics Danmark	88	1	13,2
PostNord Logistics Finland	46	3	14,5
Direct Link gruppen	7	2,5	12,7
Svensk Adressändring AB/ Addresspoint AB	2	-1	12,3
<b>Summa goodwill</b>	<b>3 372</b>		

Återvinningsvärdet (dvs det högre av nyttjandevärde och verkligt värde efter avdrag för försäljningsomkostnader) fastställs baserat på nyttjandevärde, framtaget med användande av diskonterade kassaflödesberäkningar. Beräkningarna baseras på av ledningen godkända affärsplaner (3-6 år). Ledningens bedömningar avspeglar historiska erfarenheter, analyser av omvärldsutvecklingen och annan tillgänglig extern information. Nyckelantaganden som låg till grund för kassaflöden under affärsplaneprioden var volymtillväxt, EBIT-marginalens utveckling, diskonteringsränta (Weighted Average Cost of Capital, WACC) och utveckling av rörelsekapital.

Vid nedskrivningsprövning av goodwill i fjärde kvartalet 2014 översteg i samtliga enheter framräknade nyttjandevärden redovisade värden. Inga rimligt möjliga förändringar i antaganden som är viktiga för nyttjandevärdena ger upphov till nedskrivningsbehov.

## NOT 13 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Byggnader och mark		Maskiner och inventarier		Pågående nyanläggningar och förskott		Summa	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Anskaffningsvärde, ingående</b>	<b>5 780</b>	<b>6 022</b>	<b>15 182</b>	<b>14 117</b>	<b>1 390</b>	<b>1 286</b>	<b>22 352</b>	<b>21 425</b>
Förvärv av dotterbolag	401	25		332			401	357
Övriga anskaffningar	306	368	773	1 133 <sup>2)</sup>	399	395	1 478	1 896
Avyttringar/utrangeringar	-190	-586	-554	-665	-217	-34	-961	-1 285
Omklassificeringar	756 <sup>1)</sup>	-81 <sup>1)</sup>	179	157	-1 133	-262	-198	-186 <sup>1)</sup>
Omräkningsdifferenser	219	32	342	108	9	5	570	145
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut</b>	<b>7 272</b>	<b>5 780</b>	<b>15 922</b>	<b>15 182</b>	<b>448</b>	<b>1 390</b>	<b>23 642</b>	<b>22 352</b>
<b>Avskrivningar, ingående</b>	<b>-1 943</b>	<b>-2 389</b>	<b>-10 941</b>	<b>-10 217</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-12 885</b>	<b>-12 607</b>
Årets avskrivningar	-116	-152	-1 188	-1 162			-1 304	-1 314
Förvärv av dotterbolag		-2		-162				-164
Avyttringar/utrangeringar	59	562	784	664			843	1 226
Omklassificeringar	17 <sup>1)</sup>	62 <sup>1)</sup>	14	30	1		32	92 <sup>1)</sup>
Omräkningsdifferenser	-92	-24	-266	-94			-358	-118
<b>Akkumulerade avskrivningar vid årets slut</b>	<b>-2 075</b>	<b>-1 943</b>	<b>-11 597</b>	<b>-10 941</b>		<b>-1</b>	<b>-13 672</b>	<b>-12 885</b>
<b>Nedskrivningar, ingående</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-46</b>	<b>-46</b>			<b>-56</b>	<b>-56</b>
Årets nedskrivningar				-1				-1
Omklassificering	4		6				10	
Omräkningsdifferenser			-1	1			-1	1
<b>Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut</b>	<b>-6</b>	<b>-10</b>	<b>-41</b>	<b>-46</b>			<b>-47</b>	<b>-56</b>
<b>Utgående balans</b>	<b>5 191</b>	<b>3 827</b>	<b>4 284</b>	<b>4 195</b>	<b>448</b>	<b>1 389</b>	<b>9 923</b>	<b>9 411</b>

<sup>1)</sup> Omklassificering till Tillgångar till försäljning uppgår till 50 (104) MSEK

<sup>2)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag.

## NOT 14 LEASADE MASKINER, INVENTARIER OCH LOKALHYROR

**Operationella leasingavtal**

Under året erlagda leasingavgifter för koncernen uppgår till 1 514 (1 535) MSEK. På balansdagen återstående leasingavgifter med då gällande kurs- och ränteläge för koncernen uppgår till 5 302 (5 204) MSEK. Minimileasingavgifterna för den operationella leasingen förfaller till betalning med följande fördelning:

MSEK	Maskiner och inventarier		Lokaler	
	2014	2013	2014	2013
Inom ett år	62	109	1 254	1 304
Mellan ett och fem år	74	164	2 612	2 401
Senare än fem år		9	1 300	1 217
<b>Summa</b>	<b>136</b>	<b>282</b>	<b>5 166</b>	<b>4 922</b>

Merparten av maskiner och inventarier som disponeras genom leasingavtal finns hos Mail & Communication och utgörs av maskiner för produktion av elektroniska brevtjänster.

**Finansiella leasingavtal**

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

MSEK	Minimi-leasing-avgifter		Ränta		Nuvärde	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Inom ett år	12	31	1	3	11	28
Mellan ett och fem år	18	54	2	6	16	48
<b>Summa</b>	<b>30</b>	<b>85</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>76</b>

**Finansiella leasingtillgångar**

Finansiella leasingtillgångar som redovisas som materiella anläggningstillgångar består av:

MSEK	2014	2013
<b>Anskaffningsvärden</b>		
Maskiner och inventarier	127	146
Lokaler		533
<b>Utgående balans</b>	<b>127</b>	<b>679</b>
<b>Akkumulerade avskrivningar</b>		
Maskiner och inventarier	-81	-81
Lokaler		-533
<b>Utgående balans</b>	<b>-81</b>	<b>-614</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>46</b>	<b>65</b>

Leasingavgifterna för finansiell leasing har under året uppgått till 30 (85) MSEK.

Under not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument framgår förfallotiden på de långfristiga skulderna hänförliga till finansiell leasing.

Finansiella leasingavtalen utgörs av en terminalbyggnad, utränterad den 31 december 2013, i Sverige samt fordon i Norge och i Sverige.

Anskaffningsvärdets förändringsorsak är befintliga avtal i förvärvat bolag.

Se även not 26 Ställda säkerheter, eventualityplikter och eventualitytillgångar, sidan 82.

**NOT 15 FINANSIELLA PLACERINGAR**

MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>Finansiella placeringar som är anläggningstillgångar</b>		
Kapitalförsäkring	143	145
Övriga långfristiga placeringar	114	66
<b>Utgående balans</b>	<b>257</b>	<b>211</b>
<b>Kortfristiga placeringar som är omsättningstillgångar</b>		
Övriga kortfristiga placeringar		150
<b>Utgående balans</b>		<b>150</b>

**NOT 17 UPPSKJUTEN SKATT**

MSEK	2014				2013			
	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv/avyttring av verksamhet Förändring IAS19 samt omräknings-differenser	Utgående balans	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv/avyttring av verksamhet Förändring IAS19 samt omräknings-differenser	Utgående balans
<b>Uppskjuten skattefordran</b>								
Övriga avsättningar	325	116		441	338	-13 <sup>1)</sup>		325
Underskottsavdrag	377	-162	-3	212	287	58	32	377
Avsättning till pensioner	0			0	1279		-1279	
Finansiell leasing	3	-2		1	4	-1		3
Kvittnings mot skulder	-168		80	-88	-495		327	-168
<b>Summa</b>	<b>537</b>	<b>-48</b>	<b>77</b>	<b>566</b>	<b>1413</b>	<b>44</b>	<b>-920</b>	<b>537</b>
<i>varav utland</i>	<i>168</i>			<i>194</i>	<i>109</i>			<i>168</i>
<b>Uppskjuten skatteskuld</b>								
Immateriella anläggningstillgångar	-156	58	77	-21	-281	132	-7	-156
Materiella anläggningstillgångar	-433	-25	-40	-498	-454	15	6	-433
Omsättningstillgångar	-70	56		14	-39	-31		-70
Avsättningar till pensioner	-526	-49	370	-205	-1114	-290	878	-526
Kvittnings mot fordringar	168		-80	88	495		-327	168
<b>Summa</b>	<b>-1017</b>	<b>40</b>	<b>327</b>	<b>-650</b>	<b>-1393</b>	<b>-174</b>	<b>550</b>	<b>-1017</b>
<i>varav utland</i>	<i>-213</i>			<i>-229</i>	<i>-149</i>			<i>-213</i>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering av ett dotterföretag.

Fordringar och skulder i Sverige har netto redovisats med 247 (245) MSEK, medan övriga fordringar och skulder har redovisats med sina bruttobelopp. Fordringar i utlandet har redovisats med 194 (168) MSEK och skulder med 229 (213) MSEK.

**NOT 16 LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR**

MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
Redovisat värde relaterat till fonderade förmånsbestämda sjukpensionsplaner värderade enligt IAS 19	841	984
Löneskatt sjukpensionsplaner	-5	4
Depositioner lokalhyror	50	24
Övrigt	1	4
<b>Summa</b>	<b>887</b>	<b>1015</b>

Ej redovisade fordringar avseende uppskjuten skatt som belöper på underskottsavdrag uppgår till 112 (103) MSEK och avser huvudsakligen 107 (100) MSEK Frankrike.

**NOT 18 VARULAGER**

MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
Handelsvaror m.m.	98	105 <sup>1)</sup>
Råvaror	79	121
<b>Utgående balans</b>	<b>177</b>	<b>226</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering av ett dotterföretag.

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

Nedskrivning av lager har under 2014 gjorts med 1 (1) MSEK.

**NOT 19 KUNDFORDRINGAR**

Kundfordringar redovisas efter hänsyn tagen till under perioden januari till december uppkomna kundförluster som uppgick till 20 (25) MSEK. Befarade kundförluster uppgick till -57 (-58) MSEK. För den redovisningsmässiga hanteringen hänvisas till not 1 Redovisningsprinciper, sidan 64. För riskhantering samt åldersanalys för förfallna, men ej nedskrivna kundfordringar, hänvisas till not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sidan 82.

**NOT 20 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH  
UPPLUPNA INTÄKTER**

MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
Upplupna ränteintäkter		30
Upplupna portoavgifter	98	102
Upplupna provisionsintäkter	2	2
Förutbetalda hyror	225	247
Förutbetalda försäkringspremier	26	16
Förutbetalda löner	161	150
Terminalavgifter	472	334
Valutaterminkontrakt	12	
Övriga poster	293	645
<b>Utgående balans</b>	<b>1289</b>	<b>1526</b>

**NOT 21 LIKVIDA MEDEL**

MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
Kassa och bank	1502	1529
Kortfristiga placeringar, jämställda med likvida medel	341	452
<b>Utgående balans</b>	<b>1843</b>	<b>1981</b>

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 23 PENSIONER**

I not 1 Redovisningsprinciper, sidan 61 återfinns en beskrivning av PostNords pensionsplaner. Det finns 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 Posten AB, Posten Meddelande AB och PostNord Logistics AB. Se avsnitt Förvaltningstillgångar samt not 30 Transaktioner med närstående, sidan 86, för uppgifter avseende mellanhavanden mellan koncernen och Postens Pensionsstiftelse. Postens

**NOT 22 RÄNTEBÄRANDE SKULDER**

MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>Långfristiga räntebärande skulder</b>		
Skulder till kreditinstitut	4 399	4 126
Finansiell leasing	28	41
Övriga långfristiga skulder	150	148
<b>Utgående balans</b>	<b>4 577</b>	<b>4 315</b>
<b>Kortfristiga räntebärande skulder</b>		
Skulder till kreditinstitut	557	
Certifikat	200	200
Utnyttjad checkräkningskredit	39	61
Finansiell leasing	11	13
<b>Utgående balans</b>	<b>807</b>	<b>274</b>

Se not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument sidan 82.

Pensionsstiftelse regleras av lagen (1967:531) om tryggnad av pensionsutfästelse med mera (Tryggandelagen). Stiftelsen står under tillsyn av Länsstyrelsen i Stockholms län samt Finansinspektionen. Postens Försäkringsförening lyder under lagen om understödsföreningar (1972:262) och är under Finansinspektionens tillsyn. Detta innebär bland annat att Postens Försäkringsförening måste ha en kapitalbas som överstiger erforderlig solvensmarginal. Norges pensionsplaner regleras enligt Foretakspensionsloven och i Frankrike regleras pensionsplanen enligt kollektivavtal inom den grafiska industrin.

**Balansposter för förmånsbestämda pensionsplaner**

	31 dec 2014				31 dec 2013			
	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa
<b>Pensionsåtaganden och förvaltningstillgångar nettobelopp, MSEK</b>								
Nuvärdet av förmånsbaserade förpliktelser	18 461	1 670	785	20 916	15 573	1 764	747	18 084
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-19 649			-19 649	-17 571			-17 571
<b>Nettoskuld i balansräkningen</b>	<b>-1 188</b>	<b>1 670</b>	<b>785</b>	<b>1 267</b>	<b>-1 998</b>	<b>1 764</b>	<b>747</b>	<b>513</b>
Särskild löneskatt	-171	77	191	97	-373	-6	181	-198
<b>Nettoskuld i balansräkningen inklusive effekt av särskild löneskatt</b>	<b>-1 359</b>	<b>1 747</b>	<b>976</b>	<b>1 364</b>	<b>-2 371</b>	<b>1 758</b>	<b>928</b>	<b>315</b>
Varav:								
Övriga avsättningar, se även not Övriga avsättningar			976	976			928	928
Avsättningar till pensioner	-523	1 747		1 224	-1 383	1 758		375
Långfristiga fordringar, se även not Långfristiga fordringar	-836			-836	-988			-988
<b>Nettobeloppet fördelar sig på planer i följande länder, MSEK</b>								
Sverige				1 357				309
Frankrike				5				5
Norge				1				1
<b>Summa</b>				<b>1 363</b>				<b>315</b>
Arbetskadador				42				42
<b>Summa inklusive arbetskadador</b>				<b>1 405</b>				<b>357</b>



Not 23, forts.

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.

Specifikation av nuvärdet av förmånsbaserade förpliktelser, MSEK	2014				2013			
	Fonderade pensions- planer	Ofonderade pensions- planer, oantastbara pensioner	Ofonderade pensions- planer, antastbara pensioner	Summa	Fonderade pensions- planer	Ofonderade pensions- planer, oantastbara pensioner	Ofonderade pensions- planer, antastbara pensioner	Summa
<b>Ingående balans</b>	<b>15 573</b>	<b>1 764</b>	<b>746</b>	<b>18 083</b>	<b>16 455</b>	<b>1 866</b>	<b>781</b>	<b>19 102</b>
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	271	7	20	298	313	7	23	343
Kostnader avseende tjänstgöring under föregående år	0	-2	0	-2	0	0	0	0
Räntekostnad	597	65	30	692	549	64	27	640
Avtalspensioneringar	0	125	0	125	0	121	0	121
Utbetalningar av förmåner	-791	-323	0	-1 114	-810	-328	0	-1 138
Reduceringar och regleringar	0	0	0	0	0	0	0	0
Överföringar	769	-654	-115	0	0	104	-104	0
Aktuariella vinster (minus) och förluster (plus) - ändring i finansiella antaganden	2 252	168	78	2 498	-1 134	-85	-18	-1 237
Aktuariella vinster (minus) och förluster (plus) - ändring i demografiska antaganden	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktuariella vinster (minus) och förluster (plus) - erfarenhetsbaserade	-210	517	26	333	200	15	37	252
Valutakursdifferenser på utländska planer	0	3	0	3	0	0	0	0
<b>Utgående balans</b>	<b>18 461</b>	<b>1 670</b>	<b>785</b>	<b>20 916</b>	<b>15 573</b>	<b>1 764</b>	<b>746</b>	<b>18 083</b>
Planens viktade duration, år	15	12	6	14	13,4	10,8	6,1	12,8

Koncernen förväntar sig att göra utbetalningar under 2015 avseende förmånsbestämda planer uppgående till 1 035 MSEK.

Specifikation av förvaltnings- tillgångarnas verkliga värde, MSEK	2014	2013
<b>Ingående balans</b>	<b>17 571</b>	<b>16 408</b>
Ränteintäkt	672	551
Tillskjutna medel från arbetsgivaren	854	194
Gottgörelse	-881	-111
Utbetalningar av förmåner	-70	-68
Reduceringar och regleringar	0	0
Faktisk avkastning över (plus) och under (minus) ränteintäkt	1 503	597
Valutakursdifferenser på utländska planer	0	0
<b>Utgående balans</b>	<b>19 649</b>	<b>17 571</b>

Avkastning på förvaltningstillgångar, MSEK	2014	2013
Verklig avkastning på förvaltningstillgångar	2 175	1 148
Ränteintäkt	672	551
<b>Faktisk avkastning över (plus) och under (minus) ränteintäkt för förvaltningstillgångar under perioden</b>	<b>1 503</b>	<b>597</b>

**Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner**

PostNord ansvarar för svenska dotterföretags antastbara pensionsförpliktelser enligt de så kallade övergångsbestämmelserna. Övergångsbestämmelserna avser viss personal som i sin anställning har rätt att gå i pension vid 60 eller 63 års ålder. En förutsättning är att den anställde 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 2014 till 2 682 (2 720) 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 976 (928) MSEK inklusive särskild löneskatt. För redovisning enligt IAS 19, se Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner i tabeller i denna not samt Antastbara pensionsförpliktelser i not 24 Övriga avsättningar, sidan 80.

**Avsättning för sista handsansvaret**

PostNord ansvarar för ett åtagande som är ett så kallat sista handsansvar, vilket Posten 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 2014 beräknats till 114 (118) MSEK. Till detta tillkommer en reservering för särskild löneskatt. Åtagandet ingår i saldot för Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner i tabeller i denna not samt Antastbara pensionsförpliktelser i not 24 Övriga avsättningar, sidan 80.

**Värdesäkringsansvar**

Under 2000 inlöstes pensionsförpliktelser, som tidigare tryggats av Postens Pensionsstiftelse, genom att försäkringar tecknades. Kapitalvärdet av dessa förpliktelser uppgick per den 31 december 2014 till 34 (37) MSEK. För dessa pensionsförpliktelser har PostNord kvar ett värdesäkrings- och bruttosamordningsansvar.

Not 23, forts.

Kostnader och intäkter för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner, MSEK	2014				2013			
	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	271	7	20	298	313	7	23	343
Kostnader avseende tjänstgöring under föregående år	0	-2	0	-2	0	0	0	0
Räntekostnad (plus) och ränteintäkt (minus)	-75	65	30	20	-2	64	27	89
Avtalspensioneringar	0	125	0	125	0	121	0	121
Reduceringar och regleringar	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summa förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>196</b>	<b>195</b>	<b>50</b>	<b>441</b>	<b>311</b>	<b>192</b>	<b>50</b>	<b>553</b>
<b>Avgiftsbestämda pensionsplaner</b>				<b>1 054</b>				<b>1 053</b>
Avgår som finansnetto				-20				-90
Upplösning av avsättning för omstruktureringsåtgärder avseende kostnader för avtalspensioner				-67				-33
Övriga förmånsbestämda pensionskostnader				13				15
<b>Summa pensionskostnader</b>				<b>1 421</b>				<b>1 498</b>

**Aktuariella antaganden**

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 2014	31 dec 2013	31 dec 2012
Diskonteringsränta	2,60	4,00	3,50
Framtida årliga löneökningar	2,40	2,60	2,60
Förändring i inkomstbasbelopp	3,00	3,00	3,00
Inflation	1,50	2,00	2,00
Personalomsättning	4,50	4,50	4,50
Livslängdsantagande	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31

Kostnaderna under 2014 är baserade på de aktuariella antaganden som fastställdes vid ingången av 2014. Vid utgången av 2014 har PostNord fastställt antaganden som tillämpas vid beräkningen av utfallet per den 31 december 2014. Dessa aktuariella antaganden används även i prognosen för kostnader 2015. Hänsyn 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 produktivitetutveckling 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).

Not 23, forts.

**Alecta**

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

**Förvaltningstillgångar**

Den största delen av koncernens förvaltningstillgångar finns i Postens Pensionsstiftelse. Övriga förvaltningstillgångar utgörs av tillgångar i Postens Försäkringsförening, pensionsförsäkring hos Skandia och förvaltningstillgångar relaterade till norska pensionsplaner. Totala förvaltningstillgångar uppgår till 19 649 (17 571) MSEK.

Pensionsstiftelsens verksamhet regleras av en placeringspolicy, som fastställts av stiftelsens styrelse. Det kapital som Posten 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 allokeringstrategi 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.

Tillgångsallokeringen och Stiftelsens förvaltning ska tillgoda 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 tillgångsslag baserad på historisk riskjusterad avkastning och korrelationer liksom förväntad riskjusterad avkastning. Genom diversifiering reduceras risken i tillgångarna. Allokeringen till olika tillgångsslag fastställs med intervall för flexibilitet.

63% av stiftelsens tillgångar handlas på en aktiv marknad. Stiftelsens tillgångar var vid utgången av 2014 respektive 2013 fördelade enligt följande:

Postens Pensionsstiftelses förvaltningstillgångsslag till marknadsvärde, MSEK	2014		2013	
	31 dec	%	31 dec	%
Räntebärande värdepapper <sup>1)</sup>	2 059	11	1 911	12
High Yield	919	5	1 197	7
Likviditet <sup>2)</sup>	651	4	1 091	7
Hedgefonder	4 420	25	3 430	21
Infrastruktur	905	5	807	5
Fastigheter	1 917	11	1 720	11
Svenska aktier	883	5	1 243	8
Utländska aktier	5 206	29	3 835	24
Råvaror	0	0		
Private Equity	1 058	6	759	5
<b>Summa förvaltningstillgångar i Postens Pensionsstiftelse</b>	<b>18 018</b>		<b>15 993</b>	

<sup>1)</sup> Inklusive upplupna räntor.

<sup>2)</sup> Inklusive tillgångsslag som föregående år klassats som övriga tillgångar.

Tillgångsfördelningen för Postens Pensionsstiftelse per den 31 december 2014 framgår av ovanstående sammanställning. 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.

**Övriga förvaltningstillgångar till marknadsvärde, MSEK**

	31 dec 2014	31 dec 2013
Postens Försäkringsförening	1 590	1 536
Pensionsförsäkring, Skandia	42	42
<b>Summa övriga förvaltnings-tillgångar</b>	<b>1 632</b>	<b>1 578</b>

## Not 23, forts.

**Känslighetsanalys**

Vid utgången av 2014 har PostNord fonderade pensionsförpliktelser på 18 461 (15 573) MSEK och förvaltningstillgångar på 19 649 (17 571) MSEK. Utöver fonderade förpliktelser är pensionskund avsatt i balansen med fördelning oantastbara pensionsförpliktelser på 1 670 (1 764) MSEK och antastbara pensionsförpliktelser på 785 (746) MSEK. Koncernens pensionsförpliktelser värderas med de ovan redovisade aktuariella antaganden som bas och förvaltningstillgångarna värderas till verkligt värde.

Avseende de så kallade övergångsbestämmelserna 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 intäkts- eller kostnadsförs. Se tabell för resultat effekt av ändrad nyttjandegrad av övergångsbestämmelserna.

	Förändring	Resultateffekt		Effekt på balansposter och övrigt totalresultat		
		Prognostiserad kostnad (service cost)	Finansnetto	Effekt på pensionsskuld	Effekt på marknadsvärdet på tillgångarna	Effekt efter skatt på övrigt totalresultat
<b>Känslighetsanalys, MSEK</b>						
<b>Aktuariella antaganden</b>						
Förändring av diskonteringsränta samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	+0,1%-enhet	5	7	-282		-220
	-0,1%-enhet	-6	-7	299		233
Förändring av faktisk avkastning på förvaltningstillgångar	+0,1%-enhet	0	1		20	16
	-0,1%-enhet	0	-1		-20	-16
Förändring av lön	+0,5%-enhet	-17	-8	328		256
	-0,5%-enhet	17	8	-315		-246
Förändring av inkomstbasbelopp	+0,5%-enhet	5	3	-100		-78
	-0,5%-enhet	-6	-3	112		87
Förändring av inflation	+0,5%-enhet	-18	-33	1 284		1 002
	-0,5%-enhet	17	31	-1 181		-921
Livslängd	+1 år	-9	-20	754		588
	-1 år	9	20	-749		-584
<b>Nyttjandegrad av ÖB-rätt</b>						
Förändring av nyttjandegrad av ÖB-rätt	+5,0%-enhet	-4	-3	134		105
	-5,0%-enhet	4	4	-134		-105

**NOT 24 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR**

2014 Jan-dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	lanspråktaget	Omräknings- effekt	Utgående balans
<b>Omstruktureringsåtgärder</b>						
Personalavveckling	745	1078	-92	-606	39	1164
Övriga avvecklingar	43	68	-1	-30	3	83
<b>Antastbara pensionsförpliktelser</b>						
Särskild löneskatt	181	12	-27		25	191
Antastbara pensionsförpliktelser enl. IAS 19	747	50	-115		103	785
<b>Övrigt</b>						
Arbetskadorna	42	3		-3		42
Pensionsreglering gentemot danska staten	43		-13	-11	-20	-1
Avsättning jubileumsgåva	140	5		-16	18	147
<b>Summa</b>	<b>1941</b>	<b>1216</b>	<b>-248</b>	<b>-666</b>	<b>168</b>	<b>2411</b>
<i>Varav kortfristigt</i>	<i>555</i>					<i>681</i>
<i>Varav långfristigt</i>	<i>1386</i>					<i>1730</i>

Förväntade betalningar, MSEK	1 år	2 år	3 år	>3 år
Avsättningar avseende omstruktureringsåtgärder	666	264	230	87
Avsättningar avseende antastbara pensioner enl. IAS 19 <sup>1) 2)</sup>	243	74	83	369
Övriga avsättningar <sup>2)</sup>	21	34	19	167
<b>Summa</b>	<b>930</b>	<b>372</b>	<b>332</b>	<b>577</b>

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

<sup>2)</sup> Avsättningarna är beräknat nuvärde av förväntade utbetalningar. På grund av den låga diskonteringsräntan är de förväntade utbetalningarna något lägre än respektive avsättning.

2013 Jan-dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	lanspråktaget	Omräknings- effekt	Utgående balans
<b>Omstruktureringsåtgärder</b>						
Personalavveckling	707	501	-75	-400	12	745
Övriga avvecklingar	43	15		-16	1	43
<b>Antastbara pensionsförpliktelser</b>						
Särskild löneskatt	189		-8			181
Antastbara pensionsförpliktelser enl. IAS 19	781	51	-104		19	747
<b>Övrigt</b>						
Arbetskadorna	43	4		-5		42
Pensionsreglering gentemot danska staten	40	24		-22	1	43
Avsättning jubileumsgåva	141	14		-24	9	140
<b>Summa</b>	<b>1944</b>	<b>609</b>	<b>-187</b>	<b>-467</b>	<b>42</b>	<b>1941</b>
<i>Varav kortfristigt</i>	<i>359</i>					<i>555</i>
<i>Varav långfristigt</i>	<i>1585</i>					<i>1386</i>



## Not 24, forts.

**Avsättningar avseende omstruktureringsåtgärder**

Avsättningar för omstrukturering omfattar de utgifter som uppstått som en följd av koncernens effektiviseringsprogram för administrationen 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.

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

Under 2014 uppgick avsättningar och återföringar för omstruktureringar med resultatpåverkan på övriga kostnader till 1 013 MSEK, se vidare not 6 Övriga kostnader. Effekten av avsättningar avseende antastbara pensionsförpliktelser, pensionsreglering gentemot danska staten samt avsättning till jubileumsgåva redovisas mot personalkostnad.

lanspråktaget mot kostnader under 2014 uppgick till 663 MSEK, varav mot personalkostnad 633 MSEK.

Omräkningsdifferens avseende valutaeffekt redovisas i totalresultatet.

**Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner**

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

Se Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner samt Avsättning för sistahandsansvaret i not 23 Pensioner sidan 75 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 23 Pensioner sidan 75.

**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 25 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013 <sup>1)</sup>
Reserv för sålda ej utnyttjade frimärken	433	403
Upplupna lönekostnader	611	607
Semesterlöneskuld	1 519	1 534
Särskild löneskatt pensionskostnader	2	10
Sociala avgifter	378	348
Terminalavgifter	320	289
Valutaterminskontrakt	15	16
Övriga poster	651	710
<b>Utgående balans</b>	<b>3 929</b>	<b>3 917</b>

<sup>1)</sup> Har omräknats med anledning av korrigerad rapportering från ett dotterföretag.

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
32
33

## NOT 26 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>Ställda säkerheter för egna skulder</b>		
Fastighetsinteckningar <sup>1)</sup>	1 275	1 196
Pantsatta tillgångar <sup>2)</sup>	57	31
<b>Summa</b>	<b>1 332</b>	<b>1 227</b>
<b>Eventualförpliktelser</b>		
Garantiåtaganden, PRI	93	97
Garantiåtaganden, övriga	44	144
<b>Summa</b>	<b>137</b>	<b>241</b>

<sup>1)</sup> Säkerhet för del av Långfristiga räntebärande skulder.

<sup>2)</sup> 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 27 INVESTERINGSÅTAGANDEN

Den 31 december 2014 hade koncernen ingångna avtal om anskaffning av materiella anläggningstillgångar, dessa uppgick till totalt 490 (713) MSEK och avsåg främst sorteringsutrustning och fordon. 115 (478) MSEK var investeringsåtaganden i samband med etableringen av Mail & Communications nya terminalstruktur i Sverige och 244 (150) MSEK avsåg maskinutbyte i affärsområdets terminaler. De flesta åtaganden förväntas bli reglerade under början 2015.

## NOT 28 KASSAFLÖDEANALYS, RÄNTA

I kassaflödet från den löpande verksamheten ingår erhållen ränta om 37 (50) MSEK och erlagd ränta om 143 (258) MSEK.

## NOT 29 FINANSIELL RISKHANTERING OCH FINANSIELLA INSTRUMENT

Koncernens finansiella risker regleras av den finanspolicy som antagits av PostNords styrelse. Finanspolicyen omfattar riktlinjer för likviditetsförvaltning, finansiering och finansiell riskhantering. För beskrivning av koncernens finansiella risker och policy hänvisas till avsnitt Risker och riskhantering.

PostNords finansiella risker delas in i kategorierna refinansieringsrisk, kreditrisk och marknadsrisk.

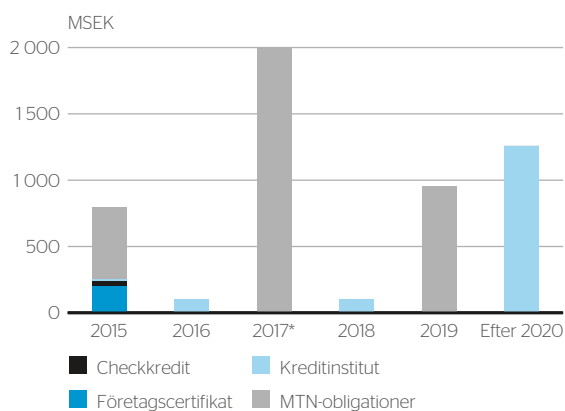
### Refinansieringsrisk

Med refinansieringsrisk avses risken att likvida medel inte finns tillgängliga och/eller att finansiering inte kan erhållas eller endast till väsentligt högre kostnad. Koncernens policy för refinansieringsrisk är att vid var tid upprätthålla betalningsberedskap som dimensioneras med hänsyn till interna och externa risker samt säsongsmässiga variationer. Därtill skall låneportföljens förfallostruktur hanteras och planeras så att koncernens betalningsberedskap inte äventyras.

## Not 29, forts.

Likvida medel MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
Kassa och bank exklusive kontantkassa	1 502	1 521
Certifikat	250	295
Övriga placeringar	10	10
Outnyttjade bekräftade lånelimit	2 000	2 000
<b>Summa Likviditetsreserver</b>	<b>3 762</b>	<b>3 826</b>
Outnyttjat belopp på CERT-program	2 800	2 800
Outnyttjat belopp på MTN-program	2 510	3 060
Outnyttjat belopp övriga lånelimit	154	118
<b>Summa outnyttjade krediter</b>	<b>5 464</b>	<b>5 978</b>
<b>Summa</b>	<b>9 226</b>	<b>9 804</b>

## Förfallostruktur 2014



\* En icke dragen rullande kredit (RCF) om 2,0 miljarder SEK, finns tillgänglig med förfall 2017.

### 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 förskott till leverantörer eller mottagande av borgen, dels inom koncernens likviditetsförvaltning eller vid användning av derivatkontrakt. PostNord tillämpar en omfattande limitstruktur avseende löptider och motparter för att styra kreditrisker. I syfte att ytterligare begränsa kreditrisken upprättas ISDA avtal för ränte- och valutaswappar samt andra derivattransaktioner.

Not 29, forts.

**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. Under år 2014 uppgick totala kundfordringar till 4 619 (4 632) MSEK och koncernens konstaterade kundförluster uppgick till 20 (25) MSEK.

**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 en motsvarande officiell rating. Handeln regleras genom beslut om maximal kreditrisk per kredittagare. Varje motpart genomgår kreditprövning innan den godkänns som kredittagare.

**Åldersanalys för kundfordringar**

MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>Ej förfallna kundfordringar</b>	3 968	4 063
<b>Förfallna men ej nedskrivna:</b>		
1-5 dagar	283	280
6-20 dagar	200	163
21-30 dagar	69	52
31-60 dagar	55	53
61-90 dagar	35	27
>90 dagar	66	52
<b>Summa</b>	<b>4 676</b>	<b>4 690</b>
<b>Reservering för osäkra fordringar</b>	<b>-57</b>	<b>-58</b>
<b>Summa</b>	<b>4 619</b>	<b>4 632</b>

**Marknadsrisk****Valutarisk**

Med valutakursrisk avses risken att värdet på kassaflödet i utländsk valuta förändras vid förändring i valutakurser. Koncernens policy är att begränsa koncernbolagens transaktions-exponering i syfte att minska resultat känslighet av valutakursförändringar. Valutaexponering i en enskild valuta mäts som nettoposition. Total valutaexponering beräknas som summan av exponeringen i enskilda valutor.

**Transaktionsexponering**

Det kommersiella valutaflödet är mycket begränsat, varför endast värdet av kontrakterade in- och utbetalningar i utländsk valuta inkluderas i beräkning av risk och säkring av transaktionsexponering.

Transaktionsexponering uppstår i förhållande till respektive koncernbolags funktionella valuta.

Transaktionsexponering begränsas genom att matcha valutaflöden och genom att använda primärt valutatermins- och valutaswapkontrakt.

**Valutaposition**

Valuta	2014			2013		
	Position	Säkrat	Nettoposition	Position	Säkrat	Nettoposition
CHF	-23	23	0	0		0
DKK	-429	427	-2	-166	157	-9
EUR	-115	89	-26	-150	165	15
GBP	-10	8	-2	45	-42	3
HKD	-6	0	-6	0		0
JPY	-7	5	-2	-4	3	-1
NOK	900	-927	-27	372	-389	-17
PLN	0	0	0	44	-44	1
SGD	13	-12	1	12	-12	0
USD	-43	37	-6	-12	19	7
<b>Summa</b>	<b>279</b>	<b>-349</b>	<b>-71</b>	<b>142</b>	<b>-144</b>	<b>-2</b>

**Omräkningsexponering**

Omräkningsexponering definieras som värdet av eget kapital i utländska koncernbolag och uppstår i koncernen i förhållande till moderbolagets funktionella valuta. De största exponeringarna återfinns i DKK, NOK och EUR. Koncernens policy är att omräkningsexponeringen 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.

**Omräkningsexponering**

Valuta	31 dec 2014			31 dec 2013		
	MSEK	% +/-1%		MSEK	% +/-1%	
AUD	2	0,0		2	0	
DKK	3 149	55,9	31	3 693	60,8	37
EUR	379	6,7	4	458	7,6	5
GBP	96	1,7	1	86	1,4	1
HKD	47	0,8	0	31	0,5	0
NOK	1 902	33,8	19	1 743	28,7	18
PLN	36	0,6	0	17	0,3	0
SGD	44	0,8	0	21	0,3	0
USD	-25	-0,4	0	26	0,4	0
<b>Summa</b>	<b>5 630</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>6 077</b>	<b>100</b>	<b>61</b>

**Ränterisk**

Med ränterisk avses risken för att förändrade marknadsräntor försämrar koncernens resultat. Ränterisk beräknas med utgångspunkt i koncernens nettoskuld sättnings inklusive derivatinstrument. En kortare räntebindning medför en högre resultat känslighet. En längre räntebindning ökar resultatstabilitet, men kan samtidigt vara en nackdel vid nedgång i marknadsräntan. Räntederivat får endast användas för att hantera underliggande lån i syfte att justera skuldportföljens genomsnittliga duration.

Koncernens policy är att begränsa resultat känsligheten på kort sikt vid förändrade marknadsräntor samt eftersträva en attraktiv kapitalkostnad på lång sikt.

Resultat känslighet styrs genom ett stresstest för befintlig nettoskuldportfölj och förväntad förändring av låneportfölj. Vid tågängen av 2014 ger en ökning av marknadsräntan med +/-1 %-enhet, allt annat lika, en resultatpåverkan före skatt med -7 (-7) MSEK. Vid året slut var koncernens skuldportfölj 32% med rörlig ränta jämfört med 53% år 2013.

Not 29, forts.

31 dec 2014	Nästa ränte- bindningsdag	MSEK	Dura- tion, år	31 dec 2013	Nästa ränte- bindningsdag	MSEK	Dura- tion, år
<b>Skuldportfölj</b>				<b>Skuldportfölj</b>			
Fastighetslån rörlig ränta	2015-06-30	840	0,5	Fastighetslån rörlig ränta	2014-06-30	788	0,5
Fastighetslån fast ränta	2015-03-31	435	0,2	Fastighetslån fast ränta	2015-03-31	408	1,2
MTN rörlig ränta	2015-03-20	1 000	0,2	MTN rörlig ränta	2014-03-20	1 000	0,2
MTN fast ränta	2017-09-20	1 000	2,6	MTN fast ränta	2017-09-20	1 000	3,5
MTN rörlig ränta	2015-03-03	390	0,2	MTN rörlig ränta	2013-03-04	390	0,2
MTN fast ränta	2015-06-03	150	0,4	MTN fast ränta	2015-06-03	150	1,4
MTN rörlig ränta	2015-06-03	400	0,2	MTN rörlig ränta	2019-06-12	400	0,2
MTN rörlig ränta	2015-03-12	550	0,0	Certifikat	1-7 mdr	200	0,3
Svensk Exportkredit	2015-01-02	200	0,0	Checkräkningskredit		61	0,0
Certifikat	1-2 mdr	200	0,1	<b>Totalt</b>		<b>4 397</b>	<b>1,3</b>
Checkräkningskredit		38	0,0	Ränteswap MTN till fast ränta	2-5 år	500	3,3
<b>Totalt</b>		<b>5 203</b>	<b>0,7</b>	<b>Duration skuldportfölj med ränteswap</b>			<b>1,6</b>
Ränteswap MTN till fast ränta	1-4 år	500	2,4	<b>Placeringsportfölj</b>			
<b>Duration skuldportfölj med ränteswap</b>			<b>0,9</b>	Konton		1 816	
<b>Placeringsportfölj</b>				Certifikat		295	0,1
Konton		1 502	0,0	<b>Totalt</b>		<b>2 111</b>	<b>0,1</b>
Certifikat		250	0,2	<b>Resultatkänslighet kommande 12 månader netto</b>			<b>-2,7</b>
<b>Totalt</b>		<b>1 752</b>	<b>0,0</b>				
<b>Resultatkänslighet kommande 12 månader netto</b>			<b>-7,0</b>				

**Förfallostruktur på koncernens valuta och räntekontrakt/terminskontrakt 2014, nominella belopp**

Förfallostruktur derivat 31 dec 2014	Mindre än 3 månader	3-6 månader	6-12 månader	1-5 år	Totalt
Räntederivat				500	500
SEK, rörlig till fast ränta					
Valutaderivat					
CHF	11	9			20
DKK	388	19	14		421
EUR	85		4		89
GBP	8				8
HKD	-13				-13
JPY	5				5
NOK	-892	-19	-14		-925
PLN	-73				-73
USD	36				36
<b>Totalt</b>	<b>445</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>500</b>	<b>68</b>

**Förfallostruktur på koncernens valuta och räntekontrakt/terminskontrakt 2013, nominella belopp**

Förfallostruktur derivat 31 dec 2013	Mindre än 3 månader	3-6 månader	6-12 månader	1-5 år	Totalt
Räntederivat					
SEK, rörlig till fast ränta				500	500
Valutaderivat					
CHF	5				5
DKK	157				157
EUR	98	15	48	7	168
GBP	-42				-42
HKD	-11				-11
JPY	2				2
NOK	-408		-163		-571
PLN	-73				-73
USD	20				20
<b>Totalt</b>	<b>-252</b>	<b>15</b>	<b>-115</b>	<b>507</b>	<b>155</b>

**Marknadsrisk i kapitalförvaltning**

Kapitalförvaltning utförs i de till koncernen närstående 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. Enheterna förvaltar tillgångar som säkerställer utbetalning av vissa av koncernens åtaganden till exempel framtida pensioner, sjukersättning och familjepension. Kapitalförvaltningen omfattar placering av kapital i olika marknader och instrument.

Koncernens policy är att genom styrelserepresentation verka för en ansvarsfull allokering mellan olika tillgångsslag.

**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.

För kund- och leverantörsskulder med en kvarvarande kredittid på mindre än ett år anses det redovisade värdet utgöra verkligt värde. Kund- och leverantörsskulder med en livslängd överstigande ett år diskonteras i samband med att verkligt värde fastställs.

Not 29, forts.

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar, MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013	Redovisat värde och verkligt värde på finansiella skulder, MSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
	Redovisat värde	Redovisat värde		Redovisat värde	Redovisat värde
<b>Finansiella placeringar</b>			<b>Långfristiga räntebärande skulder</b>		
Kapitalförsäkring till verkligt värde via resultaträkningen	143	145	Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde <sup>1)</sup>	4 577	4 315
Övriga finansiella placeringar	114	66	<b>Övriga långfristiga skulder</b>		
<b>Övriga finansiella tillgångar</b>			Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	59	79
Valutaderivat till verkligt värde via resultaträkningen	12	12	<b>Kortfristiga räntebärande skulder</b>		
<b>Kundfordringar</b>			Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	807	274
Kundfordringar	4 619	4 632	<b>Leverantörsskulder</b>		
<b>Övriga fordringar</b>			Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	2 010	2 878
Terminalavräkningar till verkligt värde via resultaträkningen	472	334	<b>Övriga kortfristiga skulder</b>		
<b>Kortfristiga placeringar</b>			Terminalavgifter till verkligt värde via resultaträkningen	320	289
Räntebärande fordringar		163	Valutaderivat till verkligt värde via resultaträkningen	15	8
<b>Likvida medel</b>			Räntederivat som används för såringsredovisning	20	4
Certifikat till verkligt värde via resultaträkningen	250	295	Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	1 742	1 974
Kassa och bank	1 593	1 678	<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>9 550</b>	<b>9 821</b>
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>7 203</b>	<b>7 325</b>			

<sup>1)</sup> Verkligt värde för finansiella tillgångar och skulder stämmer i allt väsentligt med redovisat värde i tabellen ovan. Verkligt värde för finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde är 4 874 (4 196) MSEK.

Vissa av koncernens finansiella instrument redovisas till verkligt värde och värdering fastställs enligt IFRS 7 tre olika nivåer vilka beskrivs nedan.

#### Nivå 1

Verkligt värde för finansiella instrument fastställs utifrån noterade marknadspriser på balansdagen utan avdrag för transaktionskostnader. Nivå 1 inkluderar i huvudsak statsskuldväxlar och standardiserade derivat där det noterade priset används vid värderingen. PostNord koncernen har för närvarande inga finansiella tillgångar eller skulder som baseras på denna värderingsnivå.

#### 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.

#### Nivå 3

Verkligt värde för finansiella instrument fastställs utifrån värderingsmodeller där väsentlig indata baseras på icke observerbara marknadsdata. PostNord koncernen har för närvarande inga finansiella tillgångar eller skulder som baseras på denna värderingsnivå.

Finansiella tillgångar och skulder per nivå, MSEK	31 dec 2014			31 dec 2013		
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
<b>Finansiella tillgångar</b>						
Kapitalförsäkring		143			145	
Valutaderivat		12			12	
Terminalavräkningar		472			334	
Certifikat		250			295	
<b>Summa finansiella tillgångar</b>		<b>877</b>			<b>786</b>	
<b>Finansiella skulder</b>						
Valutaderivat		15			8	
Räntederivat		20			4	
Terminalavräkningar		320			289	
<b>Summa finansiella skulder</b>		<b>355</b>			<b>301</b>	



## NOT 30 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE

### Koncernbolag

Vid leverans av tjänster och produkter mellan koncernbolag tillämpas självkostnadsprincipen plus en marginal utom beträffande tjänster som ingår i PostNords tjänsteutbud, där marknads- mässiga priser tillämpas. För specifikation av moderbolagets och koncernens andelar i koncernföretag, intresseföretag och joint ventures, se not 6 i moderbolaget, sidan 92.

### Svenska staten

PostNord har i uppdrag från staten att tillhandahålla en samhällsomfattande 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 10 (9) MSEK till Post- och telestyrelsen för hantering av obeställbara försändelser.

Från Post- och telestyrelsen har PostNord erhållit 24 (25) MSEK som ersättning i avtal för upphandlade posttjänster för handikappade.

Posten AB har lånat ut 45 (50) MSEK till Trafikverket för tidigareläggning av byggnation av järnvägsanläggningar till Rosersbergs Brevterminal. Posten AB har åtagit sig att förskotta ett preliminärt belopp om 130 MSEK och har nu lånat ut totalt 95 MSEK.

### Danska staten

Post Danmark A/S har under perioden betalat pensionspremier till danska staten med 165 (170) MSEK för den grupp av tjänstemän som är anställda före bolagiseringstidpunkten. Dessutom finns en reserv i balansräkningen på 3 (12) MSEK som avser eventuellt tillkommande förpliktelser mot samma grupp.

### 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 erhöill koncernens svenska bolag ersättningar med totalt 7 (7) MSEK. Föreningen har inte debiterat någon premie sedan 2011 mot bakgrund av sin välkonsoliderade ställning.

Postens Pensionsstiftelse förvaltar pensionsåtaganden för Posten AB, Posten Meddelande AB och PostNord Logistics AB. Bolagen kapitaliserar nya pensionsåtaganden i stiftelsen och erhåller gottgörelse för utbetalda pensioner. Under perioden har kapitalisering skett med 771 (111) MSEK, och gottgörelse har erhållits med 771 (0) MSEK. Gottgörelse om 771 MSEK avser gjorda pensionsutbetalningar 2014.

### Ledande befattningshavare

För lön och ersättning till ledande befattningshavare och styrelseledamöter hänvisas till not 5 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar, sidan 68.

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. Det har härvid framkommit att Per Samuelson, som ingår i koncernledningen, äger samtliga aktier i BJT Holding Sverige AB, som i sin tur äger 55% av aktierna i BTJ Sverige AB. BTJ Sverige AB köper logistik tjänster från PostNord Logistics AB på kommersiell grund.

## NOT 31 FÖRVARV OCH AVYTTRINGAR

Förvärvs- och avyttringseffekter på tillgångar och skulder, MSEK	2014			2013		
	Förvärv	Avyttringar	Summa	Förvärv	Avyttringar	Summa
Goodwill				167		167
Immateriella anläggningstillgångar	8		8	30		30
Materiella anläggningstillgångar	401		401	193		193
Övriga anläggningstillgångar	24		24			
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>433</b>		<b>433</b>	<b>390</b>		<b>390</b>
Omsättningstillgångar	25		25	86		86
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>458</b>		<b>458</b>	<b>476</b>		<b>476</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>	<b>-351</b>		<b>-351</b>	<b>-175</b>	<b>-1</b>	<b>-176</b>
<b>NETTOTILLGÅNG</b>	<b>107</b>		<b>107</b>	<b>301</b>	<b>-1</b>	<b>300</b>
Reavinst avyttrad verksamhet/koncernföretag					-1	-1
Övriga kassaflödespåverkande poster	3		3	-54		-54
Erlagd/erhållen köpeskilling	-107		-107	-301		-301
Likvida medel (förvärvad/avyttrad)	19		19	19		19
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>	<b>-85</b>		<b>-85</b>	<b>-336</b>		<b>-336</b>

### Förvärv av dotterbolag

Den 2 juli 2013 tecknade Posten AB (som per 1 januari 2015 ändrat namn till PostNord Group) ett avtal med Bulk Eiendom AS att förvärva samtliga aktier i Bulk Langhus 1 AS, efter att bolaget uppfört en logistikterminal utanför Oslo. Under 2013 refinansierade PostNord bolaget och finansierade uppbyggnad av terminalen som tillträdde den 2 juli 2014. Verksamheten ingår i PostNords räkenskaper från och med 1 juli 2014. Bolaget har bytt namn till PostNord Terminal Langhus AS.

Köpeskillingen för aktierna uppgick till 94 MSEK och Posten AB hade vid tillträdet av aktierna lån till bolaget om 260 MNOK.

Bolaget blev per 1 juli 2014 en del av affärsområde Logistics. Enligt förvärvsanalysen uppkom övervärden knutna till fastighet och mark.

Nettoomsättningen för bolaget uppgick under 2014 till 11 MSEK. Nettoomsättningen under innehavstiden juli till december uppgick till 11 MSEK. Bolaget har endast ett koncerninternt hyresavtal avseende uthyrning av terminalen till PostNord Logistics AS. Rörelseresultatet uppgick under 2014 till 9 MSEK. Rörelseresultatet under tiden som bolaget varit en del av PostNordkoncernen uppgick till 9 MSEK. De genom förvärvet bokförda övervärdena på fastigheten i koncernen, har skrivits av planenligt med -2 MSEK. Förvärvet bidrog med 7 MSEK till koncernens rörelseresultat.

Under året har även två andra mindre förvärv skett. Köpeskillingen uppgick till sammanlagt 13 MSEK.

Not 31, forts.

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

2013 Jan-dec, MSEK	Goodwill	Immateriella tillgångar	Materiella anläggningstillgångar	Övriga anläggningstillgångar	Omsättnings- tillgångar	Skulder	Nettotillgång
<b>Förvärvat</b>							
Distribution Services A/S	95		93		21	-35	174
Nordisk Kyl Logistik AB	46	9	86		25	-103	63
Transbothnia AB	26	21	2		40	-37	52
Rosersberg Brevterminal AB, tilläggsköpeskillning			12				12
<b>Summa förvärvat</b>	<b>167</b>	<b>30</b>	<b>193</b>		<b>86</b>	<b>-175</b>	<b>301</b>
<b>Avyttat</b>							
Tidningstorget AB						-1	-1
<b>Summa avyttat</b>						<b>-1</b>	<b>-1</b>

**NOT 32 HÄNDELSER EFTER RAPPORTPERIODEN**

Inga väsentliga händelser har inträffat efter rapportperioden, se sidan 26.

## NOT 33 DEFINITIONER

### ADR

Direktreklam som är personligt adresserad till en individ. ADR skickas med personlig hälsning när företag vill bygga relationer med befintliga kunder samt hitta nya kunder.

### A-post

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

### Avkastning på operativt kapital

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

### 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 poster som anses jämförelsestörande. Dessa poster avser i huvudsak avsättningar för omstruktureringsåtgärder (som ej kan anses vara del i det löpande omstruktureringsarbetet), betydande nedskrivningar och realisationsvinster/förluster.

### Justerad rörelsemarginal

Justerat rörelseresultat i % av rörelsens intäkter (nettoomsättning och övriga rörelseintäkter).

### Medelantal anställda

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

### Nettoskuld

Ny definition från 2014. Räntebärande skulder, inklusive avsättningar till pensioner, minus likvida medel, finansiella fordringar och kortfristiga räntebärande fordringar (tidigare ingick ej finansiella fordringar och kortfristiga räntebärande fordringar).

### Nettoskuld/EBITDA

Nettoskuld i relation till EBITDA (rullande 12-månader).

### Nettoskultsättningsgrad

Nettoskuld i relation till eget kapital.

### ODR

Direktreklam som skickas utan personlig adress när företag till exempel saknar ett eget kundregister eller vill nå en ny målgrupp. Med ODR kan kunden välja mellan att nå ut brett till alla hushåll eller företag i landet eller rikta utskick till en specifik utvald målgrupp.

### Operativt kapital

Ny definition från 2014. Icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder (tidigare ingick ej poster relaterade till skatt och avsättningar i beräkningen).

### Resultat per aktie

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

### Rörelsemarginal

Rörelseresultat i % av rörelsens intäkter (nettoomsättning och övriga rörelseintäkter). Vid beräkning av rörelsemarginalen per affärsverksamhet inkluderas försäljning till andra affärsverksamheter och moderbolagsfunktioner.

# Moderbolaget

## Resultaträkning

MSEK	Not	2014	2013
	1, 2		
Övriga rörelseintäkter		20	24
<b>Rörelsens intäkter</b>		<b>20</b>	<b>24</b>
Personalkostnader	3	-32	-24
Övriga kostnader	4	-8	-12
<b>Rörelsens kostnader</b>		<b>-40</b>	<b>-36</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>-20</b>	<b>-12</b>
Resultat från andelar i dotterföretag		200	773
Nedskrivning av aktier i dotterföretag	6		-800
Ränteintäkter och finansiella resultatposter	5	13	40
Räntekostnader och finansiella resultatposter	5	-183	-123
<b>Finansiella poster</b>		<b>30</b>	<b>-110</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>10</b>	<b>-122</b>
Erhållna koncernbidrag		182	92
<b>Bokslutsdispositioner</b>		<b>182</b>	<b>92</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>192</b>	<b>-30</b>
Skatt			
<b>PERIODENS RESULTAT</b>		<b>192</b>	<b>-30</b>

## Rapport över totalresultat

MSEK	2014	2013
Periodens resultat	192	-30
Periodens övriga totalresultat		
<b>PERIODENS TOTALRESULTAT</b>	<b>192</b>	<b>-30</b>

## Balansräkning

MSEK	Not	31 dec 2014	31 dec 2013
	1, 2		
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	6	11 676	11 676
Räntebärande fordringar		9	8
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>11 685</b>	<b>11 684</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Räntebärande fordringar på koncernföretag		8 856	8 043
Övriga fordringar på koncernföretag		183	95
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		4	5
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>9 043</b>	<b>8 143</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>20 728</b>	<b>19 827</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		2 000	2 000
Överkursfond		10 141	10 141
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserat resultat		3 438	3 597
Periodens resultat		192	-30
<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>		<b>15 771</b>	<b>15 708</b>
<b>SKULDER</b>			
Räntebärande skulder		4 183	3 905
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4 183</b>	<b>3 905</b>
Skulder till koncernföretag		541	
Övriga rörelseskulder		201	201
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		32	13
<b>Summa icke räntebärande skulder</b>		<b>774</b>	<b>214</b>
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>774</b>	<b>214</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>		<b>4 957</b>	<b>4 119</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>20 728</b>	<b>19 827</b>
<b>STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE</b>			
<b>Ställda säkerheter</b>		<b>inga</b>	<b>inga</b>
<b>Eventualförpliktelser</b>			
Garantiåtaganden, PRI		136	140
Borgensförbindelse till förmån för dotterföretag		550	381
<b>Summa</b>		<b>686</b>	<b>521</b>

## Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	2014	2013
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Resultat före skatt	192	-30
Bokslutsdispositioner	-182	-92
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	68	825
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>	<b>78</b>	<b>703</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		
Ökning (-)/ minskning (+) av rörelsefordringar	3	1
Ökning (+)/ minskning (-) av rörelseskulder	20	-3
<b>Förändring i rörelsekapital</b>	<b>23</b>	<b>-2</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>101</b>	<b>701</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Förändring av koncernfordringar	-814	-1 789
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-814</b>	<b>-1 789</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Upptagna lån	1 350	1 345
Amortering av lån	-600	-200
Utbetald utdelning till moderbolagets ägare	-129	-103
Erhållna koncernbidrag	92	46
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>713</b>	<b>1 088</b>
<b>PERIODENS KASSAFLÖDE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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 <sup>1)</sup>	Överkursfond	Balanserat resultat inkl. årets resultat		
<b>Ingående eget kapital 2013-01-01</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 700</b>		<b>15 841</b>
Periodens totalresultat			-30		-30
Utdelningar			-103		-103
<b>Utgående eget kapital 2013-12-31</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 567</b>		<b>15 708</b>
<b>Ingående eget kapital 2014-01-01</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 567</b>		<b>15 708</b>
Periodens totalresultat			192		192
Utdelningar			-129		-129
<b>Utgående eget kapital 2014-12-31</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 630</b>		<b>15 771</b>

<sup>1)</sup> Antal aktier 2 000 000 001, 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. Övriga pensionskostnader belastar rörelseresultatet.

### Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag och joint ventures. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget RFR 2 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.

### 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	2014	2013
Löner och andra ersättningar	19	15
Lagstadgade sociala avgifter	7	5
Pensionskostnader	6	4
<b>Summa</b>	<b>32</b>	<b>24</b>

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	2014	2013
Revisionsuppdrag		
KPMG	1	1
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

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 LIKANDE RESULTATPOSTER

MSEK	2014	2013
Ränteintäkter från koncernföretag	13	40
Valutareresultat		
<b>Summa</b>	<b>13</b>	<b>40</b>
Räntekostnader från koncernföretag	-7	-2
Räntekostnader	-85	-82
Valutareresultat	-79	-28
Övriga finansiella kostnader	-12	-11
<b>Summa</b>	<b>-183</b>	<b>-123</b>

Se vidare koncernen not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sidan 82.

**NOT 6 INNEHAV AV AKTIER OCH ANDELAR I KONCERNFÖRETAG,  
JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG**

MSEK	2014	2013
<b>Anskaffningsvärdet</b>		
Vid årets början	12 476	12 476
Lämnade aktieägartillskott	4 587	
Avyttring	-5 387	
<b>Vid årets slut</b>	<b>11 676</b>	<b>12 476</b>
<b>Akkumulerade nedskrivningar</b>		
Vid årets början	-800	
Årets nedskrivningar		-800
Avyttring	800	
<b>Vid årets slut</b>		<b>-800</b>
<b>Utgående balans</b>	<b>11 676</b>	<b>11 676</b>

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Redovisat värde i moderbolaget 31 dec 2014	Vilande
				Direkt	Indirekt			
<b>Posten AB u.n.ä till PostNord Group AB</b>	<b>556128-6559</b>	<b>Solna</b>	<b>Sverige</b>	<b>100</b>		<b>600 000</b>	<b>11 676</b>	
Posten Meddelande AB u.n.ä till PostNord Sverige AB	556711-5695	Solna	Sverige		100	1 000		
Strålfors AB	556062-0618	Malmö	Sverige		100	21 381 288		
Strålforsbolagen AB	556158-7006	Ljungby	Sverige		100	1 000		v
Strålfors Svenska AB	556102-9843	Ljungby	Sverige		100	5 000		
Tand 2:103 Fastighets AB	556594-3650	Östersund	Sverige		50	2 000		
EsonPac Group AB	556838-0868	Varberg	Sverige		48	4 800		
Strålfors A/S	10068657	Brøndby	Danmark		100	200 000		
Strålfors Oy	0115061-7	Helsingfors	Finland		100	2 100		
Stralfors SAS	77572776100063	Paris	Frankrike		100	620 776		
Strålfors AS	944997431	Oslo	Norge		100	200		
Stralfors Sp.zO.o	000296330	Laskowice	Polen		100	2 000		
Friends Tactics Sweden AB	556888-3820	Stockholm	Sverige		30	600		
Stralfors (UK) Ltd. under upplösning	00928859	Redruth	Storbritannien		100	100		
Chacewater Properties Ltd. under upplösning	03905657	Redruth	Storbritannien		100	1 000		v
DPS Holding Ltd. under upplösning	03239427	Orpington	Storbritannien		100	45 000		v
DPS Direct Mail Ltd. under upplösning	02683284	Orpington	Storbritannien		100	45 000		v
Stralfors plc	01626027	Redruth	Storbritannien		100	600 000		
Th Stralfors (Data Products) Ltd. under likvidation	02683284	Redruth	Storbritannien		100	10 000		v
Direct Link Worldwide GmbH	217864281	Mörfelden-Walldorf	Tyskland		100	150		
PostNord Logistics GmbH	HRB8888HL	Lübeck	Tyskland		100	1		
PostNord AS	984054564	Oslo	Norge		100	117 570		
PostNord Logistics AB	556711-5380	Solna	Sverige		100	1 000		
Nils Hansson Logistics AB	556147-4254	Ljungbyhed	Sverige		100	2 500		
PostNord Oy	1056251-7	Vanda	Finland		100	5 817		
PostNord OY Eesti filiaal	11472268	Harju	Estand		100			
PostNord Logistics A/S	20148586	Köpenhamn	Danmark		100	500 001		
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sverige		85	850		
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sverige		100	7 500		
Direct Link Worldwide Ltd.	2911080	Middlesex	Storbritannien		100	110 000		
Addresspoint AB	556587-5597	Stockholm	Sverige		85	1 700		
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sverige		100	5 000		

Not 6, forts.

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Redovisat värde i moder- bolaget 31 dec 2014	Vilande
				Direkt	Indirekt			
Direct Link Worldwide Inc	112-797-736/000	New Jersey	USA		100	100		
Direct Link Worldwide AS	994072889	Oslo	Norge		100	1 000		
Fastighets AB Penelope	556517-0544	Stockholm	Sverige		100	100		
Nässjöterminalen Kommanditbolag	916629-7458	Solna	Sverige		100			
Posten Scanning AB	556824-2852	Stockholm	Sverige		100	1 000		
Data Scanning Finland Ab	2552507-3	Helsingfors	Finland		100	1 000		
Rosersberg Brevterminal AB	556819-9862	Stockholm	Sverige		100	1 000		
Hallsberg Brevterminal AB	556848-8133	Stockholm	Sverige		100	500		
Direct Link Worldwide Distribution Pte. Ltd.	199700772	Singapore	Singapore		100	700 000		
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.	095493459	Sydney	Australien		100	1		
Direct Link Worldwide Company Ltd.	199700772	Hong Kong	Kina		100	1		
PostNord Logistics TPL AB	556161-7191	Haninge	Sverige		100	50 000		
PostNord Logistics TPL A/S	22115396	Brøndby	Danmark		100	100		
PostNord Fulfilment AB	556234-1353	Stockholm	Sverige		100	1 000		
KB Sveterm	916631-9492	Stockholm	Sverige		100			v
Kardinalmärket 1 AB	556875-8899	Stockholm	Sverige		100	50 000		
Fastighets AB Skogskojan 1	556972-7547	Solna	Sverige		100	500		
Fastighets AB Rosersberg 11:126	556743-9574	Stockholm	Sverige		100	1 000		
PostNord Terminal Langhus AS	990427321	Oslo	Norge		100	200 000		
PostNord Logistics Termo AB	556454-1737	Östersund	Sverige		100	8 000		
Transbothnia AB	556278-8876	Umeå	Sverige		100	3 000		
PostNord Fulfilment Sp.z.o.o	5272719788	Warszawa	Polen		100	100		
Post Danmark A/S	26663903	Köpenhamn	Danmark		100	25 000 000		
Data 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	Ishøj	Danmark		100	126 000		
<b>Summa innehav i koncernföretag</b>							<b>11 676</b>	

01  
02  
03  
04  
05  
06

# 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 26 februari 2015.

Solna den 26 februari 2015

**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*

**Alf Mellström**  
*Arbetstagarrepresentant*

**Ann-Christin Fällén**  
*Arbetstagarrepresentant*

**Håkan Ericsson**  
*Verkställande direktör och koncernchef*

Vår revisionsberättelse har lämnats den 3 mars 2015

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 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 6-11, 24-26, avsnittet om anmälningspliktig verksamhet på sidan 31 samt sidorna 45-94.

### 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 2014 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 2014 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 2014.

### 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 2015  
KPMG AB

### Helene Willberg

Auktoriserad revisor



# Femårsöversikt

MSEK, om ej annat anges	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Koncernen<sup>1)</sup></b>					
Nettoomsättning	41 669	39 466	38 920	39 533	39 950
Övriga rörelseintäkter	289	274	253	233	632
Rörelsens kostnader	-40 589	-38 167	-38 669	-39 114	-40 247
<i>varav personalkostnader</i>	-20 551	-19 110	-18 338	-18 626	-18 212
<i>varav transportkostnader</i>	-7 384	-7 540	-8 084	-8 953	-9 832
<i>varav övriga kostnader</i>	-10 737	-9 851	-10 348	-9 887	-10 356
<i>varav av- och nedskrivningar</i>	-1 917	-1 666	-1 899	-1 648	-1 847
Rörelseresultat (EBITDA)	3 292	3 237	2 410	2 310	2 198
Rörelsemarginal (EBITDA), %	7,8	8,1	6,2	5,8	5,4
Rörelseresultat (EBIT)	1 375	1 571	511	662	351
Rörelsemarginal (EBIT), %	3,3	4,0	1,3	1,7	0,9
Periodens resultat	1 031	1 225	247	306	176
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 824	1 634	1 825	1 657	670
Nettoskuld	-728	578	4 299	1 624	3 672
Avkastning på operativt kapital, %				6,0	3,1
Medelantal anställda, st	44 060	41 714	39 713	39 305	37 976
Antal anställda vid periodens slut, st	51 405	48 568	49 297	47 667	44 859
varav visstidsanställda, st	9 906	9 871	10 473	10 180	8 793
<b>Volym, miljoner</b>					
Danmark, A-post	602	411	320	278	237
Danmark, B-post och C-post	283	366	365	337	308
Danmark, paket	41	37	39	39	42
Sverige, A-post	1 045	980	925	912	880
Sverige, B-post	1 266	1 251	1 198	1 144	1 103
Sverige, paket	59	61	66	72	80

<sup>1)</sup> Värden före 2012 har inte omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.



Svanenmärkt trycksak.

Fotografer: Oskar Lundgren, Peter Phillips, Mads Armgaard, Kalle von Hauswolf, Peter Phillips, Henric Lindsten, Erik Ardelius, Håkan Johansson, Kam Photographers, GAB photography med flera.

Produktion: PostNord i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson. Tryck: Ineko.

