

ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING 2019

Rustar för framtidens brev- och logistikaffär



postnord

PostNord är den ledande leverantören av logistik- och kommunikationslösningar 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 lösningarna för morgondagens kommunikation, e-handel, distribution och logistik i Norden.

Om års- och hållbarhetsredovisningen

Styrelsen och vd för PostNord AB (publ), organisationsnummer 556771-2640, avger härmed års- och hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2019.

Års- och hållbarhetsredovisningen omfattar hela PostNord-koncernen om inte annat anges.

Förvaltningsberättelsen, som har granskats enligt vad som anges i revisionsberättelsen på sidorna 73-76, omfattar sidorna 6-33.

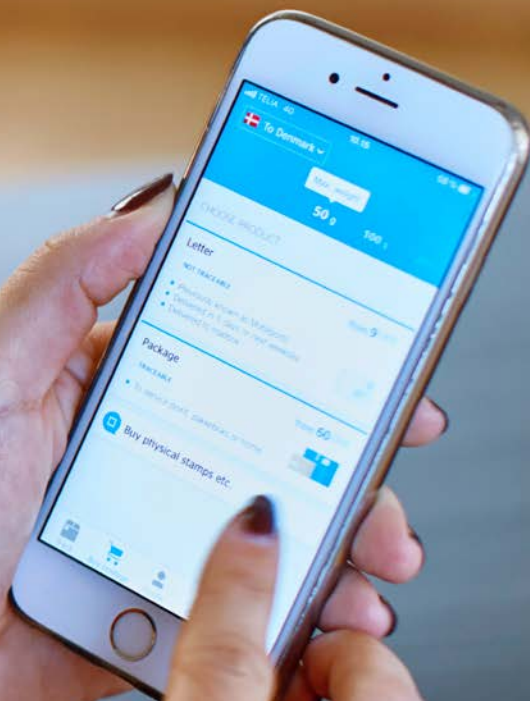
Den lagstadgade hållbarhetsrapporten omfattar beskrivningar av PostNords omvärld, affärsmodell, strategi och med-

arbetare på sidorna 6-15, riskhantering på sidan 23 och fördjupad hållbarhetsinformation på sidorna 77-87. PostNords hållbarhetsredovisning har upprättats enligt GRI Standards, nivå Core. Hållbarhetsupplysningarna lämnas främst på sidorna 6-15, 23 och 77-87. Fullständig information om hållbarhetsredovisningens omfattning finns i GRI-indexet på sidorna 86-87. Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten finns på sidan 88.

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



PostNord-appen har laddats
ned 3,5 miljoner gånger.



Företagspresentation

PostNord i korthet	2
VD-kommentar	4
Omvärld och marknad	6
Strategi	12
Ekonomi - koncernen	16
PostNord Sverige	18
PostNord Danmark	19
PostNord Norge	20
PostNord Finland	21
PostNord Strålfors	22
Övrig affärsverksamhet	22
Risk och riskhantering	23
Bolagsstyrningsrapport	24
Styrelse	30
Group Leadership Team	32

Finansiella rapporter

Koncernens finansiella rapporter	34
Koncernens noter	39
Moderbolagets finansiella rapporter	65
Moderbolagets noter	67
Styrelsens och verkställande direktörens underskrifter	72
Revisionsberättelse	73

Hållbarhetsinformation

Strategiska hållbarhetsmål	78
Väsentliga hållbarhetsfrågor	80
Intressenter och dialog	80
Styrning och organisation för hållbarhet	81
Ramverk för hållbar transformation	81
Resultat	83
GRI-index	86
Bestyrkanderapport	88

Flerårsöversikt	89
-----------------	----

PostNord i korthet 2019

Med tydligt fokus på affären och fortlöpande omställningsarbete har lönsamheten förbättrats. En strategi med syfte att säkerställa en ledande position i en värld med förändrade kommunikations- och konsumtionsmönster är fastlagd. Kärnverksamheten är paket och brev med en offensiv satsning att ta en ledande position som logistikpartner inom e-handeln.

38,3

Omsättning (MDR SEK)

541

Justerat rörelseresultat,
justerat EBIT (MSEK)

>8 000

Utlämningsställen/ombud
Collect-in-store i Norden

-36%

Minskade koldioxidutsläpp
sedan 2009

95,9%

Sammanvägd leverans-
kvalitet paket

28 627

Medarbetare (FTE)

179

Paket (miljoner)

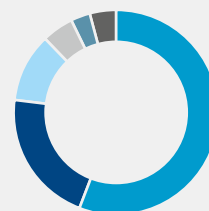
2,9

Brev och andra
försändelser (miljarder)

Koncernen

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	38 278	37 669
Rörelseresultat, MSEK	184	-855
Justerat rörelseresultat, MSEK	541	129
Periodens resultat, MSEK	-239	-1 067
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	2 132	2 083
Avkastning på operativt kapital, %	3,6	-12,4
Justerad avkastning på operativt kapital, %	7,2	1,9
Nettoskuld, MSEK	9 454	1 614
Nettoskuldsättningsgrad, %	25,9	3,1
Nettoskuld (exkl. pensioner och leasing), MSEK	276	2
Nettoskuldsättningsgrad (exkl. pensioner och leasing), %	8	0
Finansiell beredskap, MSEK	5 398	5 189
Medarbetare (FTE)	28 627	29 962

Nettoomsättning per segment 2019, procent



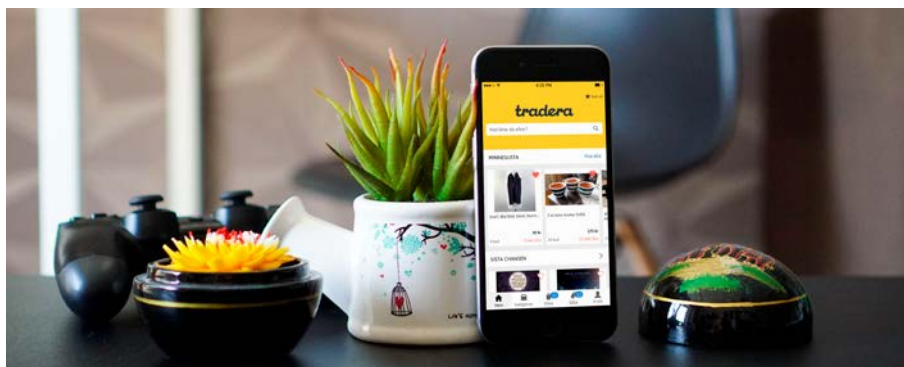
■ Sverige, 57%
 ■ Strålfors, 5%
 ■ Danmark, 21%
 ■ Finland, 2%
 ■ Norge, 10%
 ■ Övrig affärsverksamhet, 5%

Axplock från verksamheten 2019



Beslut om utbyggnad av Langhus-terminalen i Oslo och avtal tecknat om ett nytt logistikcenter vid Göteborg Landvetter Airport.

TPL-terminalen i Malmö drivs från årsskiftet delvis med hjälp av el från solceller.



Samarbete ger Traderas säljare smidig tillgång till PostNords fraktlösning online.

Avtal tecknat om distribution av Mittmedias 18 tidningstitlar i norra Sverige.

Samarbete inlett med Kids Brand Store för att ersätta cirka 12,5 miljoner fysiska returetiketter med digitala alternativ.

PostNord erbjöd vid årets utgång smidig hämtning i paketboxar på över 1 000 platser.



PostNord har knappt 2 000 eldrivna mindre utdelningsfordon och drygt 2 300 elcyklar.



70 procent av svenskarna e-handlade en vanlig månad 2019. Apoteken på nätet visar starkast tillväxt.



Natten till den 3 december sattes paketrekord. Över en miljon e-handlade försändelser passerade terminalerna.

Vår vision

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

Vår mission

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

Värderingar

Närvarande

Att vara närvarande innebär att vara tillgängliga närsomhelst, varsomhelst. Det betyder också att vi lyssnar och förstår vad som händer just nu - i samhället, i lunchrummet och i distributionsledet. Det handlar om att alltid finnas där.

Hållbara

Vår strävan är att utveckla vår bransch. Vi kommer alltid att bry oss om de som formar vårt företag samt respektera miljön och samhället runtom oss.

Pålitliga

Vi har funnits i nästan 400 år och kommer vara här i många år framöver. Under åren har vi möjliggjort för människor, samhällen och företag att kommunicera och driva verksamheter. Vi tar vårt uppdrag på stort allvar och man kan lita på att vi håller våra löften, oavsett om det handlar om att leverera i tid eller ta hand om varandra.

Genomförda åtgärder ger förbättrat resultat

Under 2019 har ett tydligare fokus på kärnaffären, fortlöpande arbete med omställning i takt med omvärldens förändring samt fokus på kvalitet och kund gett förbättrad lönsamhet, högre kundnöjdhet och ett starkare varumärke. Vi har också arbetat igenom vår strategi och satt tydliga mål framåt för vår transformation. E-handeln växer och vår logistikaffär med den genom fortsatta investeringar i konsumentdriven logistik. Att möta digitaliseringens fortsatta påverkan på brevaffären har under året dominerat agendan inom det området.

Vårt målmedvetna arbete med att förbättra finanserna och förtroendet för PostNord har fortsatt med hög prioritet. Arbetet har lönat sig. Det finansiella resultatet är kraftigt förbättrat och såväl varumärkesimage som kundnöjdhet har stigit. Genom att fokusera, hålla en hög leverans kvalitet, vara lyhörda för kundernas behov och leverera innovativa kund- och konsumentorienterade tjänster fortsätter vi att förbättra vår affär och vår verksamhet. Leverans kvaliteten inom logistiksegmentet ligger på en god nivå och kvaliteten på brev har under året varit stabil och i linje med de reglerade kraven, både i Sverige och Danmark. Vi har under året också tagit viktiga kliv i vårt hållbarhetsarbete med flera initiativ som skall syfta till att minska klimatpåverkan av e-handelns tillväxt.

PostNord har stor vana av att förändras i takt med omvärldens behov. Men trycket på effektivisering och förändring av vår verksamhet, för att möta digitaliseringen, har ökat markant de senaste åren. Under året har stora förändringar genomförts. Jag tillträdde som tillförordnad VD och koncernchef i april och som ordinarie VD och koncernchef i november. Därefter beslutade vi om en ny strategi med ökat fokus på kärnaffären – e-handelslogistik och brevverksamhet – och etablerade en mer effektiv organisation med större ansvar i landsorganisationerna. Sammantaget ger detta nödvändiga förutsättningar för att öka tempot i vår transformation.

Starkt resultat för den nordiska affären 2019

Omställningen mot ett tydligare fokus på e-handel och en finansiellt hållbar brevverksamhet ger positiv effekt och förbättrad lönsamhet. Justerat rörelseresultat 2019 är starkare än 2018. Danmark hör till de länder i världen som har upplevt den absolut kraftigaste nedgången på brev och under 2019 slutförde vi omställningen till en helt ny brevtidningsmodell för att anpassa oss till de låga volymerna. I Sverige har ett systematiskt effektiviseringsarbete inom brevverksamheten bidragit till den positiva utvecklingen. Vi har också utnyttjat de möjligheterna till strukturella förändringar som genomförda regleringsändringar i Danmark och Sverige givit oss. Inom den nordiska paket- och logistikverksamheten upplever vi fortsatt en god tillväxt som bidrar till den finansiella utvecklingen på samtliga marknader.

Förbättrad kvalitet och ökat förtroende

Vårt målmedvetna arbete med att förbättra förtroendet för PostNord har fortsatt med hög prioritet. Arbetet har lönat sig och såväl varumärkesimage som kundnöjdhet har stigit. Ett systematiskt kvalitetsarbete där vi bland annat möjliggör direkt återkoppling till verksamheten av kundnöjdheten på enskilda leveranser, direkt kontakt med mottagare som har upplevt en dålig leveransservice samt en hög kvalitet under hela högsäsongen från Black Week fram till jul har bidragit till den positiva utvecklingen. Leverans kvaliteten inom logistiksegmentet ligger på en god nivå och kvaliteten på brev har under året varit stabil och i linje med de reglerade kraven, både i Sverige och Danmark.

Hållbarhet i fokus

PostNord arbetar målmedvetet med hållbarhetsarbetet och hållbarhetsavvägningar är en integrerad del av vårt utvecklingsarbete. Vårt mål att reducera koncernens totala koldioxidutsläpp i slutet av 2020 med 40 procent i förhållande till nivåerna 2009 ligger nu på 36 procent. Under 2019 har vi initierat diskussioner om Svanenmärkning av e-handelstransporter och startat en dialog med e-handlare och branschen för att tillsammans hitta lösningar och vägar till effektivare emballering/paketering med mindre luft. Vi har även arbetat med hur förbättrad returlogistik kan minska miljöpåverkan och infört återanvändbara förpackningar för brev och paket. För att minska koldioxidutsläppen testas och introduceras även nya typer av fordon. Våra transportleverantörer är viktiga för vår leverans och alla som bidrar till vår affär ska ha goda arbetsvillkor. Med en aktiv uppföljning av kraven i PostNords uppförandekod för leverantörer arbetar vi för socialt och miljömässigt hållbara transporter.

Ett kvitto på att vi är på rätt väg med vårt hållbarhetsarbete var omnämmandet i Sustainable Brand Index i april som det mest hållbara logistikvarumärket i branschen i Europas största varumärkesundersökning med fokus på hållbarhet.

Omställningsarbete i högt tempo

För att möta omvärldsförändringarna på brev- och paketmarknaden har vi fortsatt att ställa om vår verksamhet i hög takt. Under året har vi fortsatt satsningen att stärka vårt nordiska kunderbjudande och vår lokala närvaro inom e-handeln.

Samtidigt fortsätter anpassningen av brevaffären till de fallande volymerna i såväl Danmark som i Sverige. Under hösten fastslogs en mer fokuserad strategi där kärnverksamheten – paket och brev – prioriteras i syfte att säkerställa en ledande position i en värld med förändrade kommunikations- och konsumtionsmönster. Som del av den nya organisationen som trädde i kraft vid halvårsskiftet reducerade vi de koncerngemensamma funktionerna med närmare 25 procent. Samtidigt har handlingsutrymmet i de kundnära landsbolagen utökats. Allt detta bidrar till förbättrad lönsamhet, snabbare beslutsvägar samt en god beredskap för framtiden.

Konsumentdriven logistik

Vår strategi att möta konsumenternas behov och kundernas tillväxt är framgångsrik och vi är idag Nordens största leverantör av e-handlade paket med en stark marknadsandel. E-handeln växer snabbt och präglas av höga krav från mottagarna på bekvämlighet, flexibilitet och smidiga leveranser. Därför utvecklar vi vårt erbjudande för att möta kundernas och konsumenternas förväntningar på de enskilda marknaderna med en palett av leveranslösningar.

Under året har vi framgångsrikt etablerat hundratals digitala paketboxar, "Nærboks", i Danmark tillsammans med företaget SwipBox. Boxarna som oftast ligger på gångavstånd från bostaden ger, i kombination med PostNord-appen, en helt ny infrastruktur för enkel och bekväm leverans. En annan förenkling som vi infört är spårbarhet av vår populära tjänst Varubrev i Sverige. Nu får mottagaren leveransbesked via PostNord-appen eller sms så fort Varubrevet läggs i mottagarens postlåda. Vi för även diskussioner med e-handelskunder för att anpassa erbjudanden så att terminaler och bilar kan utnyttjas mer effektivt över dygnet och veckans alla timmar. Det ger utökad kapacitet, minskad miljöpåverkan och fler leveransalternativ. I Norge har vi under året haft en tillväxt på mer än 55 procent inom hemleverans samtidigt som vi har fattat beslut att utöka kapaciteten i vår paketsorteringsterminal utanför Oslo. Även i Finland fortsätter vi vår tillväxt och utökade vår kapacitet i sorteringsterminalen i Åbo.

E-handeln driver fortsatt tillväxt i logistikverksamheten, men det är en konkurrensutsatt marknad med många nya aktörer som ser möjligheter med nya affärsmodeller. Avvägda satsningar och investeringar i vår verksamhet

är därför viktiga för att säkra en lönsam tillväxt. Under året har vi investerat cirka 1,4 miljarder svenska kronor i ökad kapacitet i form av bland annat paketterminaler, sorteringsmaskiner, fordon och digital utveckling.

Säkra en finansiellt hållbar brevväffär

Med en nära 400-årig historia är vi vana att förändra vår verksamhet för att anpassa oss till omvärlden. PostNord har de senaste åren genomfört stora förändringar för att möta nedgången på brev. Med en fortsatt förväntad minskning av brevvolymer är en konstruktiv dialog med politikerna om framtidens brevservice fortsatt mycket viktig för oss. Sedan millennieskiftet har brevvolymer i Danmark sjunkit med mer än 80 procent och i Sverige med över 50 procent. Dessa enorma utmaningar har vi mött genom att proaktivt implementera förändrade arbetssätt, reducera personalstyrkan samt arbeta med intäktssäkring tack vare exempelvis portohöjningar. Samtidigt har vi hållit en god kvalitet vilket är ett bevis på vår förmåga att ställa om verksamheten med god kontroll. Här har också regleringsändringar varit en viktig förutsättning för att möjliggöra nödvändiga Anpassningar allteftersom omvärldens behov för fysisk kommunikation ändras.

I Danmark har vi utvecklat och infört en förändrad brevdistributionsmodell, vilket inneburit kraftigt reducerad bemanning samt en konsolidering av hela infrastrukturen. Nu är fokus på att förbättra kundupplevelsen. En viktig förutsättning för denna omställning var det kompensations på närmare 1,5 mdr SEK som vi fick från den danska staten i 2018 för att hantera kostnader för danska uppsägningsavtal från tiden före koncernens bildande. Ser vi framåt i Danmark så behövs omgående ett nytt postavtal om samhällsomfattande tjänster då det förra löpte ut vid årsskiftet. Då ett sådant avtal inte kom till stånd före avtalsperiodens utgång i december 2019 förlängdes det nuvarande avtalet med sex månader. I samband med detta fick PostNord Danmark ersättning för postbefordran under första delen av 2020 med drygt 100 miljoner danska kronor.

I den svenska verksamheten har möjligheten till tvådagarsbefordran och portohöjningar varit välkomna. Nu pågår förberedelserna med tester av varannandagsutdelning och vi verkar samtidigt för möjligheten till tredagarsbefordran. En sådan regulatorisk förändring vore ekono-



miskt mycket viktig och skulle samtidigt vara positiv ur ett hållbarhetsperspektiv med besparingar på 9 000 ton koldioxid per år. Samtidigt som den absoluta merparten av breven fortfarande kommer fram inom två dagar. Den nyligen aviserade postlagsutredningen ser vi också väldigt positivt på och förväntar oss där ett klargörande från beslutsfattarna om vilken postservice man vill tillhandahålla samt vad den skall få kosta. I Sverige är det, i dagsläget, inte aktuellt med en kompensation för de samhällsomfattande tjänsterna men frågan måste belysas i den kommande postlagsutredningen.

Strålfors – kundernas digitaliseringspartner

Strålfors, som 2019 firat 100 år och med ett attraktivt erbjudande inom omnikanal kommunikation, har under året fortsatt att stärka sin digitala position på alla marknader och optimerar produktionen genom att använda synergier i det nordiska produktionsnätet när de fysiska volymer minskar. Det har gjort att verksamheten fortsätter att leverera ett bra resultat och klarar av att finansiera sin egen omställning.

En nordisk koncern med en stark framtidstro

PostNords framtid ligger inom paketaffären där Norden är vår marknad. Samtidigt är vi måna om att säkerställa en god postservice för alla invånare i Sverige och Danmark. Vi fortsätter därför att fokusera på att bygga och tillhand-

hålla Nordens bästa logistik- och kommunikationsverksamhet utifrån kundernas, mottagarnas och medarbetarnas perspektiv.

2019 har på många sätt gått i förändringens tecken, med ny strategi, nytt ledarskap och ny organisation, och vi har byggt en bra plattform att utgå från. I enlighet med vår strategi satsar vi på kärnaffären och jobbar målmedvetet med att bygga ett starkare varumärke mot den breda e-handlande allmänheten. Samtidigt fortsätter vi den konstruktiva dialogen med politikerna om framtidens postservice.

Jag vill tacka våra kunder och samarbetspartners för det gångna året. Sist men inte minst vill jag rikta ett stort tack till alla medarbetare som varje dag jobbar med att leverera på vårt kundlöfte mitt i det intensiva förändringsarbetet. Vi är ett modernt bolag med en spännande framtid!

Nu möter vi 2020-talet med en stark framtidstro och fortsätter rusta inför framtiden!

Annemarie Gardshol
Koncernchef och VD

En vital del av näringsliv och samhälle

PostNord är ledande inom kommunikation och logistik till, från och inom Norden. Här ingår uppdraget att leverera post och försändelser till samtliga privatpersoner och företag i Sverige och Danmark. PostNord möjliggör affärer, handel och kommunikation varje dag.

PostNord, en nordisk koncern som förenar och binder ihop stad och land

Vi investerar kontinuerligt i vårt heltäckande distributionsnät för brev och paket som förenar företag, myndigheter och privatpersoner i Norden. Det gör oss till en vital del av det nordiska samhället och näringslivet. Genom PostNord kan man göra affärer, skicka och ta emot brev, gods och varor. Det gäller varje dag och oavsett var man råkar befinna sig eller hur långt det är från avsändare till mottagare. Vårt nät håller ihop Norden, även de glesbefolkade delarna och utgör en viktig del av den växande globala e-handeln när konsumenter handlar från aktörer över hela världen.

PostNords kärnverksamhet utgörs av brev, e-handel och logistikverksamhet. De olika områdena karaktäriseras av skilda drivkrafter och såväl konkurrens som marknadssituation skiljer sig åt. Brevverksamheten omfattar samhällsuppdraget att leverera post till samtliga privatpersoner och företag i Sverige och Danmark och regleras av både nationella och internationella regelverk. Inom e-handeln och logistikverksamheten har PostNord en stark ställning i Norden.

I april 2009 tillkännagav svenska och danska staten beslutet om att genomföra ett samgående mellan Post Danmark A/S och Posten AB. Samgåendet skedde samtidigt som efterfrågan på distributionstjänster kraftigt vek till följd av både konjunkturläget och den redan då snabba digitaliseringstakten. Under tioårsperioden sedan koncernens grundande har därför kraftfulla omställningar av brevverksamheten genomförts till följd av förändrade marknadsförutsättningar och synergier inom främst administration, IT och inköp har realiserats.

2009 var antalet anställda cirka 50 000 och 2019 är vi cirka 29 000.

Brev

Brevaffären påverkas av volymnedgång och samhällsuppdragets utformning

HELA SAMHÄLLET'S POSTSERVICE

PostNord är stolt över att ha det viktiga samhällsuppdraget att leverera post till samtliga privatpersoner och företag i Sverige och Danmark, men i takt med att brevvolymerna minskar ökar behovet av ett förändrat synsätt. Vår långa historia är ett bevis på att vi är vana vid att förändra vår verksamhet till omvärldens ändrade behov, men sedan millennieskiftet har digitaliseringen och samhällsutvecklingen gått allt fortare.

PostNord har under åren mött stadigt vikande brevvolymerna med hjälp av löpande anpassning och omställning av verksamheten, men PostNords förmåga att förändras i takt med utvecklingen beror inte enbart på interna faktorer utan även av regulatoriska förutsättningar. Vi tar tillvara möjligheterna som förändrad reglering ger oss, men vi har under lång tid även förmedlat vår oro för att den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark inte går att finansiera om inte större regulatoriska förändringar kommer till stånd.

Även om det har skett en mycket stark digitalisering finns det fortfarande ett behov av att upprätthålla en rikstäckande posttjänst för att säkerställa enhetliga servicenivåer på både nationella och internationella transporter. En förutsättning för att anpassa vår verksamhet har varit de regleringsförändringar av samhällsuppdraget som genomförts inklusive 1 533 MSEK i kompensation som Danmark erhöll från den

danska ägaren för anställda med "särskilda anställningsvillkor". Vidare erhöll PostNord ett aktieägartillskott om 667 MSEK.

Med undantag av ett ekonomiskt tillskott 2018, som avsåg en kompensation för att hantera kostnader för danska uppsägningsavtal från tiden före koncernens bildande, har PostNord inte varit beroende av finansiella bidrag. Men för att fortsätta tillhandahålla samhällsomfattande tjänster inom hela Sverige och Danmark behöver kompensation diskuteras. Till följd av digitaliseringen erhåller flera europeiska länder sedan flera år tillbaka statlig kompensation.

EN NY VERKLIGHET KRÄVER NYA FÖRUTSÄTTNINGAR

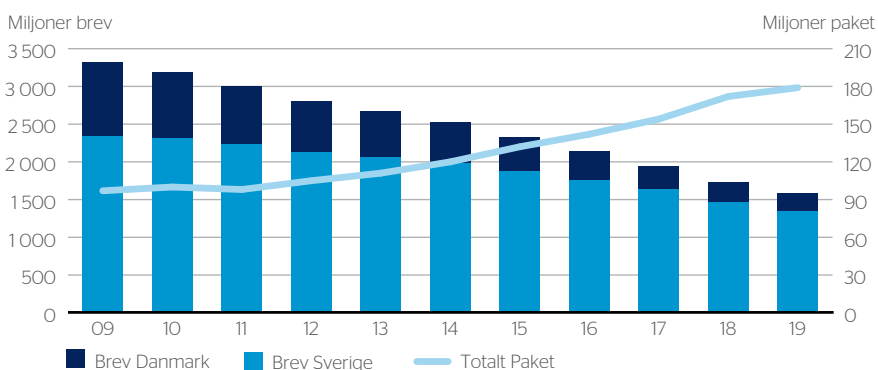
PostNord skiljer sig från alla andra operatörer på postmarknaderna i Sverige och Danmark eftersom vi har det viktiga samhällsuppdraget att leverera post till samtliga privatpersoner och företag i respektive land. Digitalisering är bra för klimatet och skapar nya möjligheter, men det finns fortfarande många som är beroende av att de kan skicka och ta emot fysisk post. I glesbefolkade områden är vi i stort sett ensam postoperatör. PostNord är ett företag som alla i Sverige och Danmark känner till och har en relation till. Brevverksamheten är en del av de olika ländernas respektive historia. Därmed har allmänheten höga förväntningar på PostNords tillgänglighet och service. För oss är det viktigt att den samhällsomfattande posttjänsten även i framtiden är likvärdig för alla mottagare, oavsett var i landet man bor.

DRIVKRAFTER

Kommunikationsmönstren fortsätter att förändras och digitaliseringen, som för med sig både möjligheter och utmaningar, tilltar. Det skickas allt färre brev på PostNords samtliga marknader och brevvolymerna fortsätter att minska i både Sverige och Danmark, huvudsakligen till följd av övergången till digital kommunikation. Sedan år 2000 har antalet skickade brev mer än halverats. Detta innebär förändrade förutsättningar och kräver förändrade servicenivåer för att brevverksamheten ska kunna bedrivas på ett ekonomiskt hållbart sätt.

I Danmark har brevvolymerna minskat med mer än 80 procent sedan millennieskiftet. Den danska statens övergång till digital kommunikation till och från offentlig sektor och medborgarna har påverkat grunden för affären. För att säkerställa en långsiktig verksamhet under

Utveckling av brev och paket i PostNord Koncernen



rådande marknadsförhållanden har PostNord under flera års tid därför genomfört omställningar och sparprogram, i syfte att hantera de ekonomiska utmaningar som digitalisering och drastiskt minskade brevvolymer har medfört. En kraftig omställning, i form av införandet av en ny brevdistributionsmodell, har under de senaste åren genomförts. Den nya produktionsmodellen innebär en effektivisering och delar av infrastrukturen för brevverksamheten har kunnat avvecklas. Effekten är en förbättrad ekonomi och trots att vi nu levererar standardbrev en gång i veckan har kundnöjdheten förbättrats.

BETYDANDE REGULATORISKA FÖRÄNDRINGAR I DANMARK SEDAN 2009:

2011

- Postmarknaden i Danmark avmonopoliseras och PostNord förlorar ensamrätten att hantera brev under 50 gram. Därefter verkar PostNord på konkurrensutsatta marknader.
- Beslut att alla måste ha brevlådan placerad vid tomtgränsen vid 2011 års utgång.

2013

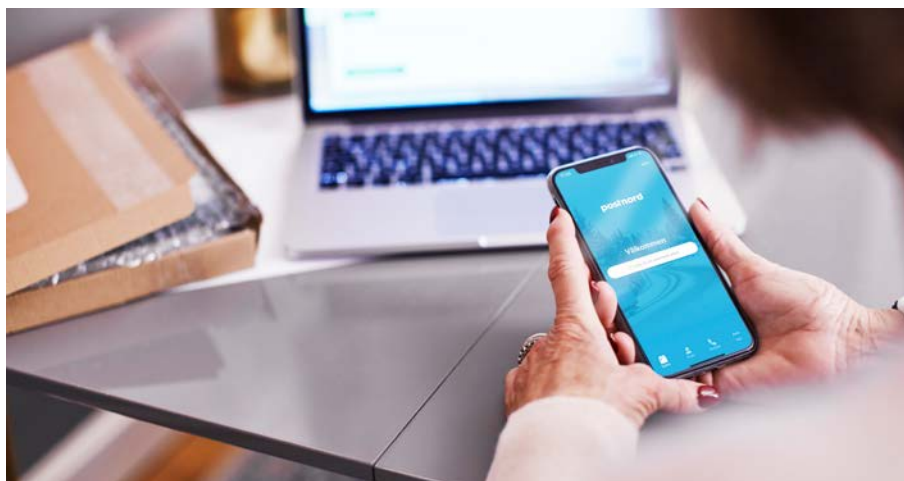
- Beslut om tvingande övergång till digital kommunikation mellan offentlig sektor och företag.

2014

- Förändringar av regelverket för servicenätet ger möjlighet till färre egna postkontor och möjliggör fler postkontor med partners.
- B-brev ska levereras inom fyra dagar (mot tre tidigare) och befördran av A-brev till privatpersoner på måndagar får prissättas individuellt.
- Beslut att prisnivån för inrikes B-brev upp till 50 gram inlämnade för transport som en enda sändning måste godkännas av Trafik-, Bygge- och Boligstyrelsen. För andra leveranser fastställer PostNord Danmark priserna själva.
- Beslut om tvingande övergång till digital kommunikation mellan offentlig sektor och medborgarna.

2017

- Brevet som omfattas av samhällsupdraget ska levereras inom fem arbetsdagar.
- Krav på lördagsutdelning upphör. PostNord fortsätter dock att distribuera paket till leveransställen/postkontor på lördagen.
- Inget krav på distribution på "klämdagar" (det vill säga vardagar som infaller mellan helgdagar eller officiella helgdagar).



2018

- En ny distributionsmodell införs. Brev som omfattas av samhällsupdraget måste levereras inom fem arbetsdagar, men med en distributionsfrekvens där PostNord passerar varje hushåll en gång i veckan. PostNord levererar dock paket och Quickbreve alla arbetsdagar.

2020

- Tillfällig förlängning fram till juni av tidigare avtal rörande samhällsupdraget. PostNord kompenseras för att täcka en del av kostnaderna.
- I Sverige har brevvolymer minskat med mer än 50 procent sedan millennieskiftet. Dialogen med staten kring våra förutsättningar har resulterat i att PostNord, som är utpekad tillhandahållare av den samhällsomfattande posttjänsten, fått möjlighet till kompensation för ökade kostnader genom att höja portot mer än tidigare. Det krävs emellertid mer omfattande förändringar av postregleringen i Sverige för att säkerställa en samhällstjänst som täcker sina egna kostnader. Vi fortsätter därför den konstruktiva dialogen med politikerna om framtidens brevservice. Parallellt fortskrider arbetet med att titta på en framtida modell för utdelning med en glesare utdelningsfrekvens på den svenska marknaden. Läs mer om denna utmaning på sidan 10.

BETYDANDE REGULATORISKA FÖRÄNDRINGAR I SVERIGE SEDAN 2009:

2010

- Ny postlag som syftar till förbättrad konkurrens träder ikraft.

2016

- Undantag från moms för vissa posttjänster som ingår i den samhällsomfattande posttjänsten leder till att exempelvis frimärken winte längre belastas med moms.

2018

- PostNord får direktiv från Tullverket om att upprätta momsdeklarationer och säkerställa att moms blir inbetalt från första kronan för försändelser med kommersiellt innehåll utifrån EU:s tullunion.
- Ändring i postförordningen rörande befördran av post. Nya kravet är att brev ska befordras på två dagar med en kvalitet om 95 procent.

2019

- Ändring i postförordningen om nytt pristaker PostNord möjlighet att höja priset på frimärkta brev i takt med lägre brevvolymer.

KONKURRENS OCH MARKNADSUTVECKLING

PostNord står som enda aktör för den samhälls-omfattande posttjänsten i Danmark och Sverige. Samtidigt råder hård konkurrens på marknaden, inte minst i tätbefolkade områden. För att fullgöra samhällsuppdraget, tillgodose marknads behov av klimatanpassade kommunikations-tjänster samt leverera avkastning till ägaren krävs rätt förutsättningar. Av särskild vikt är lagar och regler som medger högre grad av flexibilitet och som speglar de nya marknadsförhållandena med sjunkande brevvolymer.

Vi ser att vissa konkurrenter har krympt sina utdelningsområden och sänkt servicenivåerna som en direkt följd av svårigheterna med att generera vinst under rådande marknadsförhållanden. I många glesbygdsområden är vi den enda postoperatören som finns – ett tydligt tecken på hur svårt det är att skapa lönsamhet utanför tätorterna – och portot för att skicka ett vykort från valfri ort i Danmark eller Sverige till den andra änden av respektive land är fortfarande detsamma som att skicka det inom en och samma stadsdel.

POSITION

PostNord fortsätter att anpassa brevväffären och verksamheten allteftersom brevvolymer minskar. Parallellt med detta utvecklar vi nya tjänster och för diskussioner med ägarna om samhällsuppdragets utformning och finansiering.

E-handel

Konsumentdriven E-handelslogistik

DRIVKRAFTER

E-handeln driver tillväxt i logistikverksamheten och målet är att fortsätta växa inom paketaffären. Strategin har varit tydlig och konsekvent avseende ambitionen att expandera sedan koncernens bildande för tio år sedan. PostNord har genom åren tagit en allt starkare position som expert och partner för detta segment. För att vara en ledande aktör till den ständigt ökande e-handeln arbetar vi målmedvetet för att hitta nya lösningar, vi tillvaratar de effektivitetsvinster som finns i produktionen mellan brev- och en paketverksamhet, vilket bidrar till en enklare vardag för kunder och mottagare samt investerar i infrastruktur och utveckling.

E-handeln står för cirka tio procent av den totala detaljhandeln i Sverige¹⁾ och till år 2025 prognosticeras den ha ökat till mellan en femtedel och en tredjedel²⁾ av totalen. Tillväxten beror



på nya e-handelsaktörer, pris, utbud, tillgänglighet och bekvämlighet. E-handeln är idag en naturlig del av vår vardag och även handlarna har generellt sett en väl utvecklad teknisk infrastruktur, vilket gör att det är enkelt och bekvämt att handla på nätet och att konsumenterna vant sig vid att handla på nätet.

KONKURRENS OCH MARKNADSUTVECKLING

Marknaden för e-handel är konkurrensutsatt med många nya aktörer som ser möjligheter med nya affärsmodeller och i en allt mer digital vardag förändras konsumenternas köpbeteenden snabbt. Konsumenternas ökande inflytande är en tydlig trend. Som e-handlare gäller det att hänga med på en marknad som förändras i takt med konsumenternas stigande förväntningar. Idag vill konsumenterna styra över när, var, hur och till vilken kostnad varan ska levereras. Förmåga att hänga med i utvecklingen och svara upp till konsumenternas och kundernas förväntningar på exempelvis flexibilitet och bekvämlighet är därför avgörande. När bekväma leveranser blir en konkurrensfördel för e-handlare ökar också kraven på att PostNord och andra aktörer ska anpassa sig till det rådande läget. Här har investerare och aktörer från närliggande branscher skapat innovativa lösningar och försökt etablera sig med ökat konkurrens som följd. Bekväma och flexibla hemleveranser med paketspårning i realtid blir ett allt vanligare leveranssätt.

PostNord utvecklar marknadserbjudandet och investerar inom segmentet. Vid e-handel är leveransen en viktig del av köppplevelsen. PostNord har under året vidareutvecklat PostNord-appen, gjort kapacitetsförbättringar i terminalnätet för att hantera volymtillväxten av paket och erbjuder tjänsten PostNord Pallet där vi hanterar pallar på upp till 1 000 kilo. PostNord

har även investerat i nya distributionsfordon och fler ombud i främst Danmark och Sverige för ökad tillgänglighet. Vi har även fört dialog med e-handelskunder för att anpassa deras erbjudanden så att terminaler och bilar kan utnyttjas mer effektivt över dygnet och veckans alla timmar. Det ger utökad kapacitet, minskad miljöpåverkan och fler leveransalternativ.

En annan stark trend är så kallad "omnikanal-koncept" där handlarna erbjuder samma köppplevelse oavsett säljkanal (mobil, dator, fysisk butik). Speciellt satsar butikerna mycket på Click and collect vilket betyder att varan kan hämtas i egen butik och här är PostNord väl positionerad med enkla och smarta, tekniska lösningar för butikerna.

POSITION

PostNord har unik täckning – vi når alla hushåll i Sverige, Danmark, Norge och Finland. Totalt har PostNord över 8 000 utlämningsställen/ombud i hela Norden. I Danmark har vi även ett utvecklat nät av paketboxar. Vi levererar e-handlade försändelser på ett antal olika sätt, allt för att konsumenten ska kunna få sin e-handlade försändelse på det sätt hen önskar. Med ett gemensamt erbjudande och Nordens bredaste distributionsnät för vi e-handlarna och konsumenterna närmare varandra. Vi spelar därmed en avgörande roll för att man ska kunna bo och verka i hela Norden. Det, tillsammans med vår gedigna expertis, gör att många ledande e-handlare i Norden väljer oss som partner.

Logistik

Ökad efterfrågan på totallösningar

DRIVKRAFTER

Marknaden för logistik innefattar ett brett utbud av företagstjänster (B2B) med bland annat paket, pall och styckegods. De främsta drivkrafterna är den globala tillväxten och den ökande internationella handeln. Europa är Nordens viktigaste handelspartner samtidigt som handeln mellan de nordiska länderna står för en betydande del av den totala handeln i Norden. Det gör att efterfrågan på kompletta och gränsöverskridande lösningar för Norden växer. Efterfrågan på mer avancerade tjänster ökar ständigt, med höga krav på leveransvillkor, flexibilitet och kommunikation. PostNords marknadsledande erbjudande inom "full coverage" tredjepartslogistik i Norden är efterfrågad av flera olika branscher.

¹⁾ PostNord & Svensk Digital Handel och HUI Research: E-barometerns helårsrapport 2018

²⁾ Svensk Handel "Det stora detaljhandelsskiftet 2018"



Med det stora uppsvinget för e-handeln följer även att delar av de pakettransporter som tidigare gick mellan lager och butiker (B2B) nu har ersatts av hemleveranser direkt till kund eller leveranser till utlämningsställen. PostNord anser därför att koncernens landsomfattande infrastruktur blir allt viktigare.

KONKURRENS OCH MARKNADSUTVECKLING

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

POSITION

Tack vare vårt heltäckande distributionsnät, egen fordonspark i Norden och internationella samarbeten, har PostNord en ledande position på den nordiska logistikmarknaden. PostNord drar nytta av skalfördelar, då vi kan hantera flera slags försändelser tillsammans. Vi stärker vår position ytterligare, mycket tack vare e-handelsrelaterad logistik och nya satsningar på nätverk och informationsplattformar.

Övergång till fossilfria transporter

PostNords stegvisa övergång till fossilfria transporter har stor betydelse. En utgångspunkt i arbetet är bland annat den svenska regeringens målsättning att Sveriges fordonspark ska vara fossiloberoende till år 2030. En central beståndsdel i PostNords insatser är att effektivisera och optimera vårt logistiksystem. PostNords väg till att bli fossilfria går via elektrifiering och biobränslen. Elcyklar och mindre elfordon ingår sedan länge i PostNords fordonspark. 28 procent av alla våra fordon är eldrivna, medan biobränsle utgör 24 procent av den totala bränsleförbrukningen. PostNord har knappt 2 000 eldrivna mindre utdelningsfordon och drygt 2 300 elcyklar. Även andra fordon används för hållbara transporter.

I det långa loppet kommer eldrift att vara överlägset eftersom det är tyst, energieffektivt, medför låga utsläpp samt har låga drift- och underhållskostnader. Tågfrakt är en del av PostNords elektrifierade transporter. I dag går exempelvis omkring 63 procent av brevvolymerna mellan terminalerna i Sverige med tåg och i Norge sker över 50 procent av transporter via tåg.

PostNord arbetar för att öka andelen förnybart bränsle så långt det är möjligt. Under några år har fokus legat på HVO, en syntetisk diesel gjord på förnybar råvara. Vi utvärderar även andra alternativ för att ytterligare öka andelen förnybart bränsle.

Förändring brevvolymer

Sverige

Alla brev 2019, sedan 2018	-8%
Alla brev sedan år 2000	-56%
A-brev sedan år 2000	-66%

Danmark

Alla brev 2019, sedan 2018	-10%
Alla brev sedan år 2000	-84%
A-brev/Quickbrev sedan år 2000	-98%

Förändring paketvolymer

Koncernen

Paket år 2019, sedan år 2018	4,1%
Paket sedan år 2009	84,5%

E-handeln i Norden

E-handelskonsumenter per månad i miljoner (18-79 år)

	2019	2018
Sverige	3,9	3,7
Danmark	2,0	2,0
Norge	2,0	2,0
Finland	1,5	1,5

Siffrorna är justerade för internetpenetration och metodvalet webbenkät.

Spännande framtid - nya utmaningar

Under vår snart 400-åriga resa har affärsmodellen varit inriktad på förmedling av meddelanden och varor från och till företag, institutioner och privatpersoner. Under de senaste tio åren har vår affärsmodell utsatts för stark konkurrens i och med den tilltagande digitaliseringen. Samtidigt har digitaliseringen skapat en ny marknad där PostNord blivit spindeln i nätet och vi ser många spännande tillväxtmöjligheter inom e-handel och logistik.

Dagens utmaningar

Över tid har de svenska och danska postverken rört sig från statligt verk till affärsverksamhet, från monopol till att konkurrera med andra och från att vara en i huvudsak lokal verksamhet till att agera nordiskt. I dag står vi inför flera stora utmaningar som kan härledas till externa faktorer och stigande förväntningar från både kunder och samhället i stort.

DIGITALISERING OCH KAPACITET

Digitaliseringen ställer oss inför två rakt motsatta marknadstrender; det skickas betydligt färre fysiska brev samtidigt som paketvolymerna ökar. Brevvolymen har från år 2000 till 2019 minskat med 56 procent i Sverige och i Danmark med 84 procent. Digitaliserings- och kapacitetsutmaningen möter vi med omställning av verksamheten och investeringar i infrastruktur och kapacitet för att möta den växande e-handeln. Läs mer på sidan 14.

FÖRTROENDE FÖR VARUMÄRKET

Medarbetarnas, kundernas och mottagarnas förtroende för företaget och varumärket är en förutsättning för all vår verksamhet. Vi strävar efter att bli ännu mer lyhörda för människors behov och förväntningar, hålla hög kvalitet på det vi gör och att ta fram nya relevanta produkter, erbjudanden och lösningar. Vi är väl medvetna om att förtroendet bygger lika mycket på det vi faktiskt gör som på hur vi uppfattas. Ingenting tas för givet och vi jobbar outtröttligt vidare för att vinna förtroende i varje kontakt med medarbetare, kunder och mottagare. Förtroendeutmaningen möter vi genom att lyssna, svara på frågor, kommunicera bättre, implementera kvalitetsförbättringsprogram och utveckla innovativa tjänster.

SAMHÄLLSUPPDRAGET MÅSTE ANPASSAS EFTER KRAVEN FRÅN PRIVATPERSONER OCH FÖRETAG

Vi har det viktiga och hedrande samhällsuppdraget att leverera post och försändelser till samtliga privatpersoner och företag i Sverige och Danmark. Förändringen i kommunikationsvanor går snabbare än någonsin, och det ställer höga krav på posthanteringen. Samtidigt lyder vi under lagar och regler som har sitt ursprung i ett EU-direktiv från 1997, vilket var för mer än 20 år sedan och innan digitaliseringen ritade om kartan för företags och privatpersoners kommu-

nikationsmönster. Modern posthantering kräver ett modernt regelverk. Tre frågor är särskilt angelägna: hur ofta vi ska samla in och dela ut brev, hur lång ska leveranstiden vara och hur mycket får det kosta?

Utdelningsfrekvens: Att justera utdelningsfrekvensen skulle inte påverka kunder och mottagare i någon större utsträckning. Det skulle dock minska den kortsiktiga risken för en ekonomiskt ohållbar posttjänst. En rapport från Post och telestyrelsen (PTS)¹⁾ visar att behovet av att skicka och ta emot fysiska brev varje dag är förhållandevis litet i Sverige, ett besked som stämmer väl överens med våra egna kundundersökningar. Om man väger in regeringens ambition om ett uppkopplat Sverige och den ökande användningen av digitala brevlådor och e-post är det svårt att motivera en högfrekvent postutdelning. Endast fem procent av respondenterna har behov av att kunna ta emot fysiska brev dagligen.

Leveranstid och kvalitetskrav: I dag regleras leveranstider både i Sverige och Danmark. I Sverige ska 95 procent av alla inrikesbrev levereras inom två dagar enligt postförordningen. I Danmark levereras tjänsten normalbrev inom fem vardagar, men med tjänsten Quickbreve levereras brevet nästkommande vardag.

Prissättning: När brevvolymer minskar ökar kostnaderna per hanterat brev. I somras ändrade den svenska regeringen formeln för pristaket, vilket gör det möjligt för oss att justera priset och ta höjd för de fallande brevvolymer. Vi ser detta som rimligt - kostnaden för porto är låg för de flesta hushåll. 73 procent av befolkningen i Sverige spenderar mindre än 200 kronor per år på porto.

Finansiering av samhällsuppdraget: Vikande brevvolymer är en utmaning som PostNord har gemensamt med övriga postoperatörer och många stater finansierar idag sitt samhällsuppdrag genom statsbidrag. Fram till 2019 har PostNord inte mottagit någon statlig kompensation för samhällsuppdraget. Konsekvensen är att finansiering av verksamhet som inte är ekonomiskt hållbar ständigt måste prövas.

LÖNSAMHET GENOM ÖKAD PRODUKTIVITET OCH SÅNKTA KOSTNADER

Distribution av brev och paket till i princip samtliga hushåll och företag i Norden är både infrastrukturkrävande och personalintensivt. Kostnaderna för att dela ut post på glesbygden är ibland flera gånger högre jämfört med i tätorterna. Där måste vi arbeta hårdare än våra konkurrenter för att kostnadseffektivera, öka produktiviteten och helt enkelt jobba smartare.

Under det gångna året har vi slimmat organisationen och fokuserat på att bedriva förbättringsarbeten inom områden som har betydelse för oss och där vi redan har en bra position.

KLIMAT

Vi tar klimathotet på allvar. PostNords egna och inköpta transporter släpper ut cirka 300 000 ton koldioxid varje år. Att ställa om PostNords transporter och verksamhet till förnybara bränslen kommer att kräva stora investeringar. Klimatutmaningen möter vi med optimering av PostNords logistiksystem samt investeringar i elektrifiering och biobränslen. PostNord står inför spännande möjligheter och tuffa utmaningar. Läs mer på sidan 78.

1 346

Miljoner brev i Sverige

238

Miljoner brev i Danmark

¹⁾ PTS, 2018: Behov av fysiska brev-tjänster på en digitaliserad marknad

Helhetslösningar för kommunikation och logistik i Norden

PostNord är Nordens helhetsleverantör inom kommunikation och logistik. Vi utvecklar produkter och tjänster med nordisk räckvidd och kombinerar dem till de lösningar som passar varje kund bäst. På så sätt samlar och stärker vi kundernas marknadsbearbetning, varuflöden och kundkommunikation.

Erbjudande för företagskunder



Marknadsbearbetning

PostNord hjälper företagskunder att identifiera rätt målgrupper, oavsett om det handlar om att hitta nya slutkunder eller behålla och utveckla affären med befintliga kunder. Det effektiviserar kommunikationen och ökar effekten i både digitala och fysiska kanaler. Möjlighet att följa upp effekterna och stärka sina erbjudanden inom lojalitetsprogram finns också.

Exempel på tjänster:

- Målgruppsanalys
- Fysisk direktreklam
- Digital marknadsföring



Varuflöden

PostNord erbjuder kompletta logistiklösningar för varuleveranser till, från och inom Norden. Kunden behöver därmed bara en leverantör för inleveranser och för leveranser till slutmottagaren. Paket levereras direkt till mottagaren, till något av PostNords utlämningsställen i Norden eller till ett av DPD:s utlämningsställen i Europa.

Exempel på tjänster:

- Lagerhållning
- Utgående logistik
- Returhantering
- Tredjepartslogistik (TPL)
- Följ försändelsen-lösningar



Kundkommunikation

Kundkommunikation på mottagarnas villkor håller ihop affären, skapar trygghet för PostNords kunder och bidrar till slutkundernas lojalitet. PostNord kan producera och distribuera alla former av kundkommunikation; fysiskt, digitalt eller en kombination av fysisk och digital kommunikation.

Exempel på tjänster:

- Fakturautskick
- Kampanjuppföljning



Erbjudande för privatpersoner och mottagare

Privatpersoner tar del av PostNords erbjudande, främst genom att vi står för den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark och genom paketdistribution i hela Norden.

Konsumenter ställer allt högre krav och vill kunna styra mer själva. Till exempel var deras varor ska levereras – till jobbet, hem eller kanske till ett låst utrymme på tomten. PostNord utvecklar ständigt tjänster för att möta dessa behov.

Exempel på tjänster:

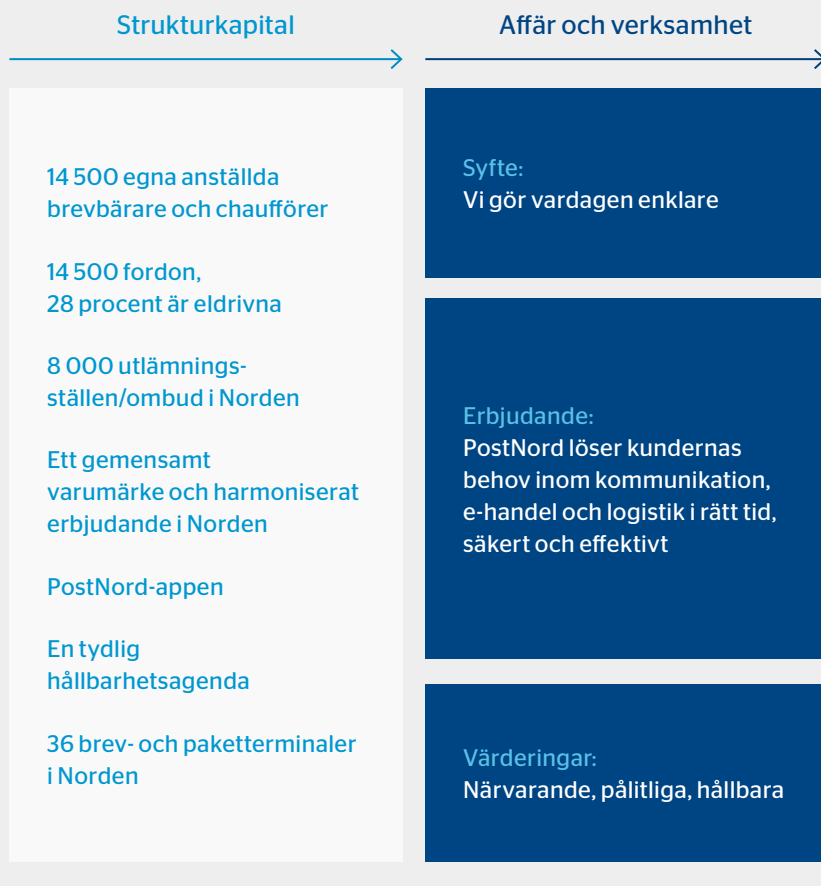
- Enkelt att skicka och ta emot brev och paket
- Hög tillgänglighet hos 8 000 utlämningsställen/ombud
- Smidiga lösningar via PostNord-appen

Affärsmodell för kommunikations- och logistiklösningar i världsklass

PostNords erbjudande och affär bygger på expertis och solid erfarenhet inom kommunikation, e-handel och logistik samt ett unikt och effektivt distributionsnät.

Affärsmodell och förutsättningar

PostNord erbjuder kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden. Vi säkerställer även den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark. All verksamhet utgår från vårt syfte: att göra vardagen enklare. Värderingarna närvarande, pålitliga och hållbara leder oss rätt i varje beslut och handling. PostNords kunder är i huvudsak företag inom e-handel, myndigheter och privatpersoner. PostNords affär påverkas av två motsatta trender. Samtidigt som vi står inför stora utmaningar i den tillståndspliktiga brevaffären har vi unika förutsättningar att vidareutveckla digital kommunikation och den kraftigt växande e-handels- och logistikaffären. Tillväxten drivs av nya tekniska lösningar samt kunders och konsumenters krav på enkla lösningar.



Konkurrenskraftig och lönsam affär inom logistik, e-handel och

Strukturkapital

Digitaliseringen tilltar, e-handeln växer och konsumenterna ställer allt tuffare krav.

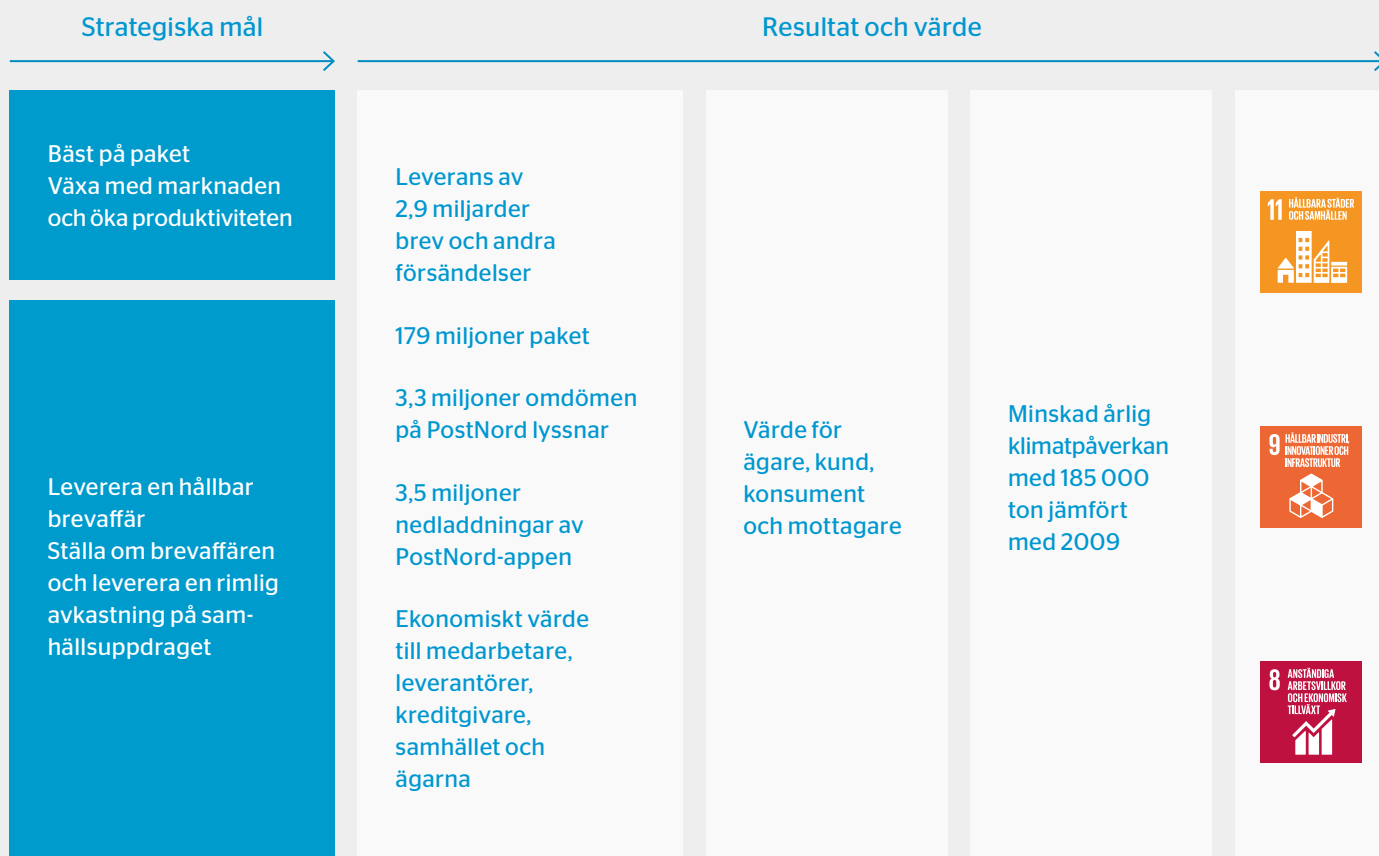
Mottagarnas preferenser styr hur PostNord utformar logistik, distribution och tillhörande tjänster. PostNord har ett unikt strukturkapital och distributionsnätverk – vi täcker hela Norden, i städer så väl som i glesbygd. PostNords strukturkapital inkluderar många terminaler, omkring 14 500 fordon, över 8 000 utlämningsställen/ombud totalt cirka 29 000 medarbetare varav cirka 14 500 är egna chaufförer och brevbearare.

För att PostNord ska vara konsumenternas och kundernas förstahandsval krävs att medarbetarna har rätt förutsättningar att göra ett riktigt bra jobb och förenkla vardagen för våra kunder. Det är kollegorna i frontlinjen – chaufförerna, brevbeararna och kundtjänsten – som möter konsumenten och de bidrar i stor utsträckning till bilden av PostNord. Med den ökade e-handeln blir mottagarens uppfattning allt viktigare för hur PostNord uppfattas. Denna verklighet påverkar i princip allt PostNord gör och kräver anpassning från vår sida. Därför är det viktigt att skapa rätt

förutsättningar för våra medarbetare, både för de som har direkt och indirekt kontakt med konsumenterna och mottagare. Flera initiativ pågår för att underlätta arbetsvardagen och ge medarbetarna skäl att känna ännu större engagemang och stolthet över att jobba på PostNord.

Affär och verksamhet

PostNord är organiserat för att utveckla och tillhandahålla helhetslösningar samt för att dra nytta av skalfördelar i produktionen.



kommunikation med ansvar för den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark.

Organisationen är uppdelad i landsdimensionerna Sverige, Danmark, Norge, Finland och Strålfors.

Strategiska mål

PostNord har som mål att stärka positionen och fortsätta vara ledande inom paketedistribution och e-handel i Norden, samt ha en hållbar, efterfrågestyrd brevaffär som skapar värde för medborgare, företag och institutioner.

Resultat och värde

PostNord länkar ihop företag, myndigheter och privatpersoner. PostNord möjliggör affärer, handel och kommunikation överallt i Norden, såväl i städer som i mer glesbefolkade områden. Under 2019 levererade PostNord 2,9 miljarder brev och andra försändelser och 179 miljoner paket till Nordens 27 miljoner invånare och 2,5 miljoner företag. De resultat och värden som PostNord skapar, gynnar långt fler än våra ägare

och våra kunder och deras mottagare. PostNord bidrar till flera av FN:s globala mål för hållbar utveckling, i synnerhet målen för hållbara städer och samhällen; hållbar industri, innovationer och infrastruktur samt anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt. PostNords stegvisa övergång till fossilfria transporter har också stor betydelse och har bidragit till att koldioxidutsläppen minskat med 36 procent sedan 2009.

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

Marknaderna för e-handel, paket och kommunikation förändras drastiskt. Det innebär både utmaningar och möjligheter. Under året har ägarna genomfört en översyn och en mer fokuserad strategisk inriktning har tagits fram för koncernen. Inriktningen innebär ett större fokus på vår kärnaffär; paket och brev.

I takt med förändrade kundbehov och ökad konkurrens krävs högre produktivitet, bättre kostnadseffektivitet och ett förbättrat varumärke. För att möta det stora förändringstryck som skapats av förändrade externa omständigheter krävs en mer fokuserad strategi.

I PostNord pågår en förändringsresa för att anpassa oss till minskande brevvolymer och förändrade kundbehov inom e-handel och paketdistribution. Förändringen pågår inom alla väsentliga delar av bolaget, från infrastruktur, kapacitet och kunderbjudande till medarbetarstyrka.

PostNord anpassar kommunikationsaffären utifrån behovet på brevtjänster och vilken servicenivå som är rimlig givet kostnaderna, samt förbättrar kontinuerligt vårt erbjudande inom e-handel och logistik genom digitala initiativ.

PostNords strategiska mål, tillsammans med vårt syfte och våra värderingar är vägledande i vad vi gör och hur vi gör det.

Strategiska mål

BÄST PÅ PAKET

Våra kunder och mottagare ställer ständigt allt högre krav på flexibilitet, valbarhet och pris. De vill ha hjälp att förenkla sina liv, genom att exempelvis kunna handla när och var de vill, med ett enormt utbud, till ett bra pris. Därefter vill de få sina varor snabbt, kunna välja vart de skall levereras eller hämtas upp och slippa anpassa sig till när varorna levererats.

PostNord har idag en ledande position inom e-handel och paket, och vårt mål är att förstärka positionen. Här ingår att ta vara på vårt unika nordiska nätverk, vidareutveckla erbjudandet och stärka relationen till mottagarna – så att vi kan göra deras vardag enklare. Vi ska växa lönsamt och skapa värde för våra kunder och våra kunders kunder, konsumenterna. Förenkling av vardagen för våra kunder och deras kunder genomsyrar utvecklingen av vårt erbjudande och våra gränssnitt mot företagskunder och konsumenter.

LEVERERA EN HÅLLBAR BREVAFFÄR

PostNord utvecklar positionen som ledande inom kommunikationstjänster, oavsett kanal. Samtidigt som vi optimerar och anpassar den fysiska brevaaffären, introducerar vi digitala tjänster och tjänster som kombinerar fysisk och digital kommunikation.

Det fysiska brevet utgör fortsatt en effektiv och uppskattad distributionskanal för administrativ kommunikation och marknadskommunikation. Den tilltagande digitaliseringen innebär att volymerna minskar i ökande takt. Detta innebär en utmaning i att reinvestera i och upprätthålla ett nationellt nätverk för brevdistribution. På sikt behövs en kombination av åtgärder: prishöjningar, anpassning av servicegrad efter mottagarnas behov samt offentligt stöd.

Vårt strategiska mål för brevaaffären är därför att bedriva en hållbar affär som är anpassad efter våra kunder och mottagare av brev. Den tidigare modellen, att låta enbart portointäkter finansiera en finmaskig infrastruktur, kommer inom kort inte vara tillräcklig. PostNords bedömning är att någon form av offentligt



bidrag kommer att vara nödvändig. Med högre servicekrav kommer ett större kompensationsbehov. Vi utför vårt uppdrag med stolthet för att skapa värde för våra kunder och mottagare av brev. Samtidigt är vi måna om att utförandet av samhällsuppdraget inte får innebära en orimlig ekonomisk belastning.

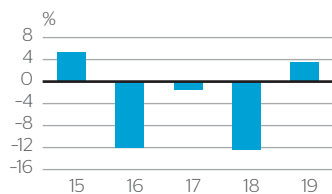
Finansiella mål

Genom att uppnå de strategiska målsättningarna stärks PostNords finansiella ställning och resultat. PostNords överordnade finansiella mål är att bedriva en konkurrenskraftig och lönsam verksamhet.

LÖNSAMHET

Mål: Avkastning på operativt kapital ska uppgå till 10,5 procent.

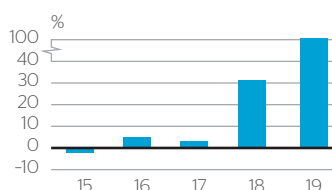
Utfall: 3,6 (-12,4) procent (inkl. jämförelse-störande poster).



KAPITALSTRUKTUR

Mål: Nettoskuldssättningsgraden ska uppgå till 10-50 procent.

Utfall: 102 (31) procent (inkl. pensioner och exkl. leasingkulder).



Hållbarhetsmål

Vi ser att hållbarhet som en integrerad del av koncernstrategin är en förutsättning för att vinna inom e-handel och paketsdistribution, samt bedriva en hållbar och efterfrågestyrd brevvärför. De aktuella koncernmålen gäller fram till och med 2020, då de kommer att ersättas av en ny, tydlig hållbarhetsagenda.

KLIMAT

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

Mål: Fram till 2020 har vi som mål att minska våra utsläpp med 40 procent i absoluta termer jämfört med våra utsläpp 2009.

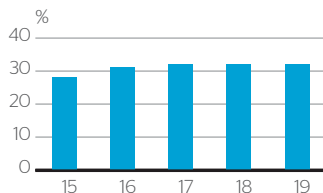
Utfall: 36 (35) procent

JÄMSTÄLLDHET

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

Mål: Minst 40 procent av PostNords chefer och ledare ska vara kvinnor.

Utfall: 32 (32) procent



LEVERANTÖRER

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

Mål: Alla signifikanta leverantörer accepterar och efterlever PostNords Uppförandekod för leverantörer.

Utfall: 74 (54) procent.

Läs om PostNords insatser och resultat avseende klimat på sidorna 78 och 83, jämställdhet på sidan 79 samt avseende leverantörer på sidan 79.

Koncernen

PostNord påverkas i stor utsträckning av den snabba digitaliseringstakten med vikande brevvolymer som följd. Samtidigt fortsätter e-handeln med stark tillväxt. PostNord arbetar intensivt med att ställa om verksamheten för att möta marknadens förändrade behov.

Resultat, MSEK ^{1,2)}	2019	2018	31 dec	
			2019	2018
Nettoomsättning	38 278	37 669		
varav Communication Services	15 680	16 797		
varav eCommerce & Logistics	22 598	20 873		
Rörelseresultat (EBIT)	184	-855		
Rörelsemarginal (EBIT), %	0,5	-2,3		
Jämförelsestörande poster, netto	-357	-984		
Justerat rörelseresultat (justerad EBIT)	541	129		
Justerad rörelsemarginal (justerad EBIT), %	1,4	0,3		
Resultat före skatt	-111	-890		
Årets resultat	-239	-1 067		
Resultat per aktie, SEK	-0,12	-0,53		
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 132	2 083		
Nettoskuld, MSEK				
Räntebärande skulder			9 550	3 389
Pensioner och sjukpensionsplaner			3 500	1 612
Lång- och kortfristiga placeringar			-198	-299
Likvida medel			-3 398	-3 088
Nettoskuld inkl. pensioner och leasingsskuld			9 454	1 614
Nettoskuld inkl. pensioner och exkl. leasingsskuld			3 776	1 614
Nettoskuld exkl. pensioner och leasingsskuld			276	2

¹⁾ För definitioner se Not 32 sid 64.
²⁾ Koncernen tillämpar IFRS 16 Leasingavtal från och med 1 januari 2019. I enlighet med IFRS 16 har jämförelsetalen inte omräknats.

Nettoomsättning och resultat

PostNords nettoomsättning ökade med 0,6 procent, exklusive förvärv, avyttringar och valutakurseffekter. Till följd av den fortsatta digitaliseringen minskade brevvolymer med totalt 8 procent, varav 10 procent i Danmark och 8 procent i Sverige. Koncernens paketvolymer ökade med 4 procent. Tillväxten inom e-handeln fortsätter och de e-handelsrelaterade B2C-volymer ökade med 10 procent. Omsättningen för koncernens övriga logistiktjänster (tredjepartslogistik, styckegods och pall) ökade med 6 procent.

Koncernens rörelseresultat uppgick till 184 (-855) MSEK. Resultatet innehåller totalt jämförelsestörande poster om -357 (-984) MSEK och består av nedskrivningar av immateriella tillgångar och avsättningar för avveckling av personal. Föregående år bestod jämförelsestörande poster främst av erhållet statsstöd i Danmark samt avsättning för avveckling av medarbetare i Danmark med särskilda villkor.

Koncernens justerade rörelseresultat uppgick till 541 (129) MSEK. Förbättringen förklaras av effektiviseringar av brevvirksamheten samt tillväxt inom e-handel.

Finansnettot uppgick till -295 (-35) MSEK. Finansnettot påverkas främst av räntekostnader till följd av övergången till IFRS 16 Leasingavtal med -123 (-) MSEK, räntekostnad för pensioner

-52 (26) MSEK och räntekostnader för diskontering av avsättningar -32 (-9) MSEK.

Skatt uppgick till -128 (-176) MSEK. Den förhållandevis höga skatten beror på att uppskjuten skatt avseende PostNord Danmarks underskott ej redovisats.

Årets resultat uppgick till -239 (-1 067) MSEK.

Finansiell ställning och resultat

Eget kapital uppgick till 3 654 MSEK jämfört med 5 142 MSEK 31 december 2018. Förändringen beror främst på omvärdering av pensioner, årets resultat, samt positiv omräkningsdifferens till följd av att den svenska kronan försvags mot andra valutor.

Koncernens nettoskuld uppgick till 9 454 (1 614) MSEK inklusive koncernens pensionskuld och från och med 2019 även leasingsskulder enligt IFRS 16. Den räntebärande skulden består av en långfristig del om 8 348 (1 770) MSEK och en kortfristig del om 1 202 (1 619) MSEK.

Nettoskuldssättningsgraden inklusive pensioner och leasingsskuld (nettoskuld/ eget kapital) uppgick till 259 (31) procent.

Justerad avkastning på operativt kapital uppgick till 7,2 (1,9) procent.

På balansdagen uppgick koncernens finansiella beredskap till totalt 5 398 (5 189) MSEK fördelat på likvida medel 3 398 (3 088) MSEK, kortfristiga placeringar om - (101) MSEK

och outnyttjade långfristiga bekräftade kreditfaciliteter om 2 000 (2 000) MSEK.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 2 132 (2 083) MSEK. Kassaflödet påverkades av resultatet, redovisning av leasing i enlighet med IFRS 16 (se vidare not 12) samt reglering av koncernens avsättning för omstrukturering i Danmark. Föregående års kassaflöde påverkades positivt av statsstöd om - (1 533) MSEK. Rörelsekapitalet förändrades med 473 (-320) MSEK.

Årets investeringar uppgick till 1 356 (1 374) MSEK och avser fordon, sorteringsutrustning inom bland annat tredjepartslogistik, uppbyggnad av distributionsanläggningar och IT-utveckling.

De finansiella investeringarna uppgick till 24 (156) MSEK. Förändringar avseende förvärv av finansiella tillgångar var främst hänförligt till andelar i intressebolag, föregående års förändring var främst hänförligt till koncernens likviditetsförvaltning.

Moderbolaget

Moderbolaget har bedrivit en mycket begränsad verksamhet i form av koncernintern service, och hade per den 31 december 2019 en anställd. Övriga rörelseintäkter uppgick till 27 (14) MSEK. Rörelsekostnaderna uppgick till 119 (30) MSEK. Kostnader hänförliga till omorganisationen har belastat årets resultat. Finansiella poster uppgick till -39 (-851) MSEK. Nedskrivning av aktier i dotterbolag uppgick till - (815) MSEK. Årets resultat uppgick till 77 (-817) MSEK.

Förslag till disposition av företagens vinst

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel om 3 549 544 968 SEK disponeras enligt följande:

Balanseras i ny räkning	SEK 3 549 544 968
Summa	SEK 3 549 544 968

Viktiga händelser

- Följande förändringar genomfördes i koncernledningen per den 9 april 2019; Annemarie Gardshol tillträdde som tillförordnad VD och koncernchef för PostNord. Annemarie Gardshol har varit VD PostNord Sverige sedan 1 februari 2018 och medlem i Group Executive Team sedan 2012. Hon kvarstod i sin roll som VD för PostNord Sverige. Lena Larsson tillträdde som tillförordnad

Chief Financial Officer (CFO), parallellt med sin roll som chef Group Business Control. Håkan Ericsson, före detta VD och koncernchef, och Gunilla Berg, före detta CFO, lämnade i samband med detta PostNord.

- Den 1 juli trädde PostNords nya organisation med fokus på decentraliserat ansvar och nya koncerngemensamma funktioner i kraft. Samma datum tillträdde den nya koncernledningen. (För ytterligare detaljer, se pressmeddelande från 28 maj 2019 på www.postnord.com.)
- Den 1 november tillträdde Annemarie Gardshol som VD och koncernchef och Peter Kjaer Jensen tillträdde som vice VD. Annemarie Gardshol är fortsatt även VD för PostNord Sverige och Peter Kjaer Jensen är fortsatt VD för PostNord Danmark.

Väsentliga händelser efter balansdagen

PostNord har inga väsentliga händelser efter balansdagens utgång att rapportera.

Tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet

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

Lagstadgad hållbarhetsrapport

PostNord har upprättat en lagstadgad hållbarhetsrapport som är separat från förvaltningsberättelsen. På omslagets insida tydliggörs omfattningen av hållbarhetsrapporten.



PostNord Sverige

I Sverige erbjuder PostNord ett komplett utbud av distributionslösningar inom kommunikation, e-handel och logistik. PostNord Sverige ansvarar också för den samhällsomfattande posttjänsten och servar e-handlande konsumenter i hela landet genom ett rikstäckande nät av ombud med generösa öppettider. PostNord Sverige levererar ett starkt resultat 2019.

Marknad

Till följd av digitaliseringen fortsätter brevvolymerna att minska. Samtidigt växer e-handeln kraftigt och PostNord är marknadsledande på den svenska paketmarknaden.

Strategiska prioriteringar

Under året fortsatte omställningsarbetet i PostNord Sverige för att anpassa verksamheten till den växande paketmarknaden samt de sjunkande brevvolymer och samtidigt säkerställa hög kvalitet och servicegrad. Under året har arbetet med att förbättra kundupplevelsen gett resultat i form av en ökad kvalitet. Vi levererade under året en hög och stabil kvalitet på både brev och paket. Under året har även förtroendet för PostNord stärkts. Arbetet med dessa viktiga frågor är dock långt ifrån klart och fortsätter i oförminskad takt.

Verksamheten under året

För att möta digitaliseringen fortsatte PostNord effektiviseringen av brevverksamheten under året, de flesta åtgärder har varken påverkat kunder eller mottagare men även aktiviteter som påverkar servicegraden måste genomföras när efterfrågan förändras. Under de senaste tio åren har antalet brev som postas i våra brevlådor eller lämnas in på våra serviceställen mer än halverats. Som en konsekvens av detta upphörde vi den 1 juli med tömning av brevlådor och sortering av post på söndagar. Samtidigt genomfördes förändringar av brevlådors tömningstider. Till följd av koncernens nya organisation förändrades även PostNord Sveriges organisation den 1 juli. Med den nya organisationen har PostNord Sverige ett tydligare helhetsansvar som sträcker sig från



strategi och tjänsteutveckling hela vägen till försäljning, produktion och kundupplevelse. Under året har Varubrev, tjänsten där e-handlarna kan skicka varor upp till två kilo direkt till mottagarens postlåda, förbättrats. I februari infördes en ökad spårbarhet och i maj lanserades möjligheten att även välja "Leverans vid dörr". Förbättringarna har mottagits positivt och allt fler kunder väljer att använda Varubrev. Den 1 augusti trädde den nya postförordningen i kraft. Den ger PostNord möjlighet att höja portot för att kompensera för fallande brevvolymer. Som en konsekvens av detta aviserade PostNord den sista september att portot ska höjas med två kronor till elva kronor från den 1 januari 2020.

Ekonomi

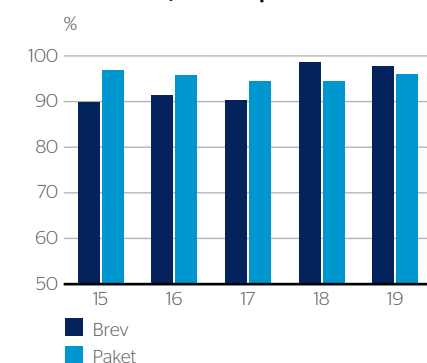
Nettoomsättningen uppgick till 23 253 (23 225) MSEK. Inom eCommerce & Logistics ökade den jämförbara omsättningen med 5,0 procent, främst till följd av fortsatt tillväxt inom e-handel och övrig logistik. Inom Communication Services minskade omsättningen med 7,9 procent främst till följd av minskade brevvolymer. Rörelseresultatet uppgick till 1 092 (807) MSEK. Det justerade rörelseresultatet uppgick till 1 112 (845) MSEK. Det högre resultatet förklaras av tillväxt inom e-handel och tredjepartslogistik, återströmning av brevkunder från konkurrenter samt övriga effektiviseringsinitiativ som bland annat möjliggjort reducerad bemanning.

Utblick

PostNord Sverige fortsätter att förbättra och utveckla sina e-handelstjänster för att möta mottagarnas efterfrågan och underlätta för e-handelns tillväxt. Ett fokusområde för PostNord Sverige är hemleveranser. Samtidigt fortsätter omställningen av brevverksamheten i takt med att allt färre brev skickas. För att möta detta arbetar PostNord Sverige med hur en ny utdelningsmodell, där mottagarna får vanliga brev varannan dag, skulle kunna utformas. Inga beslut är fattade och under 2020 kommer inte kunderbjudandet att förändras.

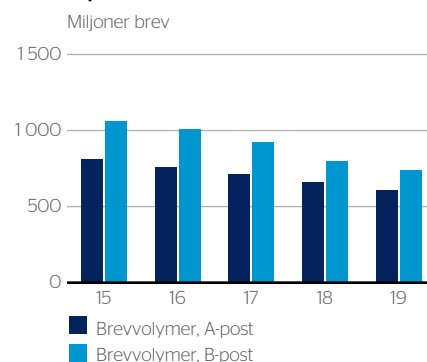
MSEK om inget annat anges	2019	2018
Nettoomsättning	23 253	23 225
varav Communication Services (externt)	10 116	10 979
varav eCommunication & Logistics (externt)	11 723	11 162
varav internt	1 414	1 084
Rörelseresultat, (EBIT)	1 092	807
Rörelsemarginal, %	4,7	3,5
Jämförelsestörande poster, netto	-20	-38
Justerat rörelseresultat (justerat EBIT)	1 112	845
Justerad rörelsemarginal, %	4,8	3,6
A-post, miljoner st	608	663
B-post, miljoner st	738	801
Medelantal anställda (FTE)	19 054	19 548
Anställda vid periodens slut	18 277	19 798

Leverans kvalitet, brev och paket¹⁾



¹⁾ Brev 2015-2017 avser SWEX 1a-klass enstaka och brev 2018 och 2019 avser SWEX Brev (0-2).

Brevvolymer



PostNord Danmark

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

Marknad

Brevvolymerna fortsätter att minska i Danmark, ett av världens mest digitaliserade länder. Mot denna bakgrund blir logistikmarknaden - inklusive den växande e-handeln - allt viktigare för PostNord Danmark.

Strategiska prioriteringar

År 2019 gick PostNord Danmark in i den sista fasen av den stora omställning som har präglat företaget under de senaste åren. Omställningen ska säkerställa lönsamhet och stärka konkurrenskraften på marknader där brevvolymer minskar samtidigt som antalet paket, bland annat från e-handeln, växer.

Verksamheten under året

Under året införde PostNord Danmark en ny servicemodell baserad på effektiv centraliserad sortering och optimering av distributionsflödet. Den har bidragit till att säkerställa en stabil och hög leverans kvalitet samtidigt som mängden brevprodukter har minskat, vilket möjliggjort ytterligare kostnadsminskningar. Under året har PostNord Danmark avsevärt ökat sin tillgänglighet i hela landet genom att öppna 450 nya utlämningsställen. De nya utlämningsställen var alla redo att välkomna kunder när årets högbelastningsperiod började med Black Friday i slutet av november. Sammantaget har PostNord Danmark förbättrat servicen som kunderna får hos ombud och utlämningsställen. Till exempel kan du nu skicka kvittot till din e-postadress när konsumenten lämnar in ett paket hos ombudet. Under året har PostNord Danmark testat nya leveransformer som "Same-day Delivery", "Straks Levering" via paketboxen och leverans via egna leverantörer tillsammans med olika samarbetspartner. De många projekten har gett PostNord ovärderlig information och kunskaper som kommer att användas när framtida leveransformer ska utvecklas.

Efter ett framgångsrikt pilotprojekt i Kolding och Sønderborg startades 2019 en ny paketinfrastruktur med upp till 10 000 paketboxar spridda över hela landet. Den nya paketboxen kallas "Nærboks". Tillsammans med öppnandet av de nya utlämningsställen kommer PostNords leveranser från Nærboks att stärka positionen som distributören med det största nätverket av utlämningsställen i Danmark. Nærboksen installeras av företaget Nordic

Infrastructure, som PostNord äger tillsammans med SwipBox.

PostNord Danmark har lanserat en ny serie frimärken med hundmotiv. Hundarna på de nya frimärkena valdes ut genom en tävling där danska hundägare kunde nominera sin hund med motivering varför den förtjänade att avbildas på frimärket. Tusentals hundägare valde att delta, och framtagningen och lanseringen av de nya frimärkena väckte mycket uppmärksamhet.

PostNords verksamhet i Tyskland, som hanterar import- och exportflöden via Europa till Norden, har haft en god tillväxt inom främst e-handel under året.

Ekonomi

Nettoomsättningen uppgick till 8 839 (8 559) MSEK. Inom Communication Services minskade nettoomsättningen med 7,8 procent. Inom eCommerce & Logistics ökade nettoomsättningen med 5,0 procent. Rörelseresultatet uppgick till -155 (-1 366) MSEK. I resultatet ingår jämförelsestörande poster om -64 (-946) MSEK. Förra året ingick erhållit statsstöd, avsättningar för avveckling av medarbetare med särskilda villkor och realisationsvinster från försäljning av fastigheter. Det justerade rörelseresultatet uppgick till -91 (-421) MSEK. Förbättringen förklaras av fortsatt positiv trend inom e-handel, ökad produktivitet inom ramen för ny produktionsmodell, lägre kostnader för administrativ personal, förbättringar inom tyngre gods samt tredjepartslogistik.

Utblick

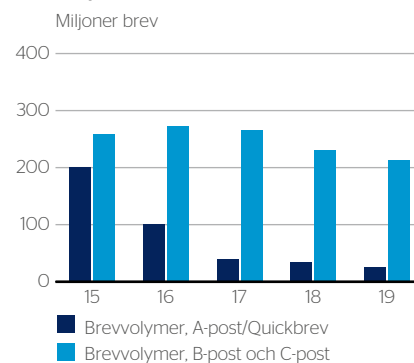
Efter många års fokus på att förändra företaget i Danmark och säkerställa kostnadsminskningar ligger fokus nu på att säkerställa tillväxt inom logistikområdet. PostNord Danmark har nu grunden på plats, med rätt produktionsmodell, rätt paketinfrastruktur och rätt antal medarbetare. Under de kommande åren ska vi bygga på den grunden. Det ska ske genom en stabil och hög leverans kvalitet och med starkt fokus på att förbättra kundupplevelsen för både avsändaren och mottagaren.

MSEK om inget annat anges	2019	2018
Nettoomsättning	8 839	8 559
varav Communication Services (externt)	3 439	3 618
varav eCommunication & Logistics (externt)	4 823	4 454
varav internt	577	487
Rörelseresultat, (EBIT)	-155	-1 366
Rörelsemarginal, %	-1,7	-16,0
Jämförelsestörande poster, netto	-64	-946
Justerat rörelseresultat (justerat EBIT)	-91	-421
Justerad rörelsemarginal, %	-1,0	-5,0
A-post, miljoner st	25	35
B-post, miljoner st	213	230
Medelantal anställda (FTE)	6 425	7 247
Anställda vid periodens slut	6 244	6 852

Leverans kvalitet, brev och paket

%	2019	2018	2017
Quick	95,9	94,9	93,4
Breve	95,4	95,4	95,1
Paket	96,6	95,4	96,2

Brevvolymerna



PostNord Norge

PostNord Norge tillhandahåller tjänster inom logistik och kommunikation.

Marknad

E-handeln växer kraftigt i Norge, liksom på PostNords andra marknader. Det för med sig stora möjligheter samtidigt som marknaden kännetecknas av hård konkurrens och prispress. PostNord är ett av Norges största logistikbolag med landets mest omfattande distributionsnät.

Bolagets ställning inom grossist-, bygg- och dagligvaruhandeln innebär ständigt nya tillväxtmöjligheter.

Strategiska prioriteringar

PostNord Norge har fortsatt fokus på kostnads-effektivitet, flexibilitet och kvalitet för att ytterligare stärka sin position på den norska logistikmarknaden. Stora investeringar i infrastruktur och kapacitet har gjorts de senaste åren. Även PostNord Norges satsning på digitala tjänster är inne i en spännande fas. Under 2019 lanserades Portal och PostNord Checkout för företag. Ett annat strategiskt fokus har varit på att förbereda för lansering av MyPack Home 2.0 där fokus på hemleveranser ytterligare förstärks. Planerad lansering är 2020.



Verksamheten under året

PostNord Norge utökade produktionskapaciteten, framförallt på sorteringsanläggningarna i Alfaset och Langhus. I Langhus har arbetet med att utöka terminalen med 10 000 kvadratmeter inletts. Tillgängligheten ökade genom 40 nya serviceställen och 15 procent större kapacitet per serviceställe. Dessutom tillkom fler och större pick-up-points samt ett eget utlämningsställe i Bergen. I Oslo öppnade ett nytt utlämningsställe i området Lören, vilket ökar kapaciteten i utlämningsnätverket ytterligare.

Fokus på kundens och konsumenters upplevelse fortsatte. PostNord Norges kundservice utökade bemanningen och hanterar nu betydligt fler förfrågningar. Samtidigt introducerades "bottar", textbaserade chattrobotar, för att öka effektiviteten. I likhet med övriga koncernen genomförde PostNord Norge en organisationsförändring i juni. PostNord Norge kommer även att öka fokus på gränsöverskridande logistiklösningar. I oktober beslutades om en ny miljöstrategi.

Ekonomi

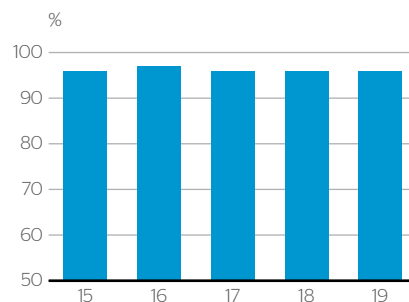
Totalt uppgick nettoomsättningen till 4 526 (4 193) MSEK, en ökning med 7,4 procent exklusive valutaeffekt. Rörelseresultatet uppgick till 62 (42) MSEK. Rörelseresultatet förbättrades till följd av tillväxt samt effektiviseringar inom terminal- och distributionshantering.

Utblick

För att förbättra lönsamheten har ett antal åtgärder identifierats för att öka produktiviteten. I takt med att PostNords direktkontakt med konsumenter ökar, är det också viktigt att säkerställa hög och stabil leverans kvalitet, rätt erbjudanden och förbättrad kommunikation.

MSEK om inget annat anges	2019	2018
Nettoomsättning	4 526	4 193
varav Communication Services (externt)	66	54
varav eCommunication & Logistics (externt)	3 683	3 398
varav internt	777	741
Rörelseresultat, (EBIT)	62	42
Rörelsemarginal, %	1,4	1,0
Jämförelsestörande poster, netto	-13	-
Justerat rörelseresultat (justerat EBIT)	75	42
Justerad rörelsemarginal, %	1,7	1,0
Medelantal anställda (FTE)	1 232	1 301
Anställda vid periodens slut	1 464	1 296

Leverans kvaliteten paket



PostNord Finland

I Finland erbjuder PostNord främst logistiktjänster för företagskunder och e-handelslogistik med distribution av paket till privatpersoner.

Marknad

Konkurrensen på den finska logistikmarknaden är intensiv. PostNord Finland strävar efter att stärka sin position och expandera genom att utveckla verksamheten och erbjudandet av konkurrenskraftiga helhetslösningar.

Tack vare ett omfattande nätverk av utlämningsställen har PostNord en stark position på marknaden för paketvolymerna från företag till konsument och inom det stadigt växande e-handelssegmentet. Här utvecklar PostNord också än mer konsumentdrivna logistiktjänster. Förutom att erbjuda paket, pall och styckegods är PostNord Finland också en av de ledande aktörerna inom hälso- och sjukvårdslogistik i Finland.

Strategiska prioriteringar

Under 2019 låg fokus på kvalitet och lönsamhet. Bland annat har PostNord Finland genomfört vissa förändringar inom outsourcing samt fortsatt att sätta kundupplevelsen i centrum för bolagets utvecklingsprocesser, både när det gäller IT-system och interna processer.



Verksamheten under året

PostNord Finland investerade i en ny sorteringsmaskin i terminalen i Åbo och genomförde samtidigt en viktig förändring då cirka 160 personer som tidigare jobbat för en underleverantör anställdes. Bolaget implementerade ett nytt system för produktionsstyrning och prissättning, tillsammans med harmoniserade och delvis nya tjänster.

För att möta framtida externa och interna förväntningar implementerades en ny verksamhetsmodell och vissa ledningsförändringar genomfördes.

PostNord Finland vidareutvecklade processerna för kundupplevelse. Arbetet resulterade i ett antal åtgärder med syfte att öka den upplevda kvaliteten bland kunder och deras mottagare.

Ekonomi

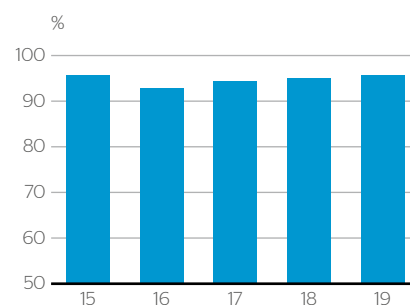
Totalt uppgick nettoomsättningen till 1 301 (1 176) MSEK, en ökning med 71 procent exklusive valuta. Rörelseresultatet uppgick till 2 (19) MSEK. Resultatförsämringen förklaras främst av omställning samt lägre e-handelsvolymerna i fjärde kvartalet delvis relaterat till strejk.

Utblick

PostNord är utmanare på den finska logistikmarknaden och siktar på att utveckla ett starkt inrikes nätverk och en infrastruktur för framtida tillväxt. PostNord Finland ska utveckla attraktiva tjänster och göra det enklare för företag att bli logistikkunder. Samtidigt ligger fokus på att skapa en målfokuserad kultur med engagerade och kompetenta medarbetare.

MSEK om inget annat anges	2019	2018
Nettoomsättning	1 301	1 176
varav Communication Services (externt)	8	11
varav eCommunication & Logistics (externt)	808	767
varav internt	484	399
Rörelseresultat, (EBIT)	2	19
Rörelsemarginal, %	0,1	1,6
Jämförelsestörande poster, netto	-2	-
Justerat rörelseresultat (justerat EBIT)	4	19
Justerad rörelsemarginal, %	0,3	1,6
Medelantal anställda (FTE)	238	126
Anställda vid periodens slut	280	144

Leveranskvalitet paket



PostNord Strålfors

PostNord Strålfors utvecklar och erbjuder kommunikationslösningar som ger företag med många kunder och leverantörer helt nya möjligheter att skapa starkare och personligare kundrelationer.

PostNord Strålfors verkar i Sverige, Danmark, Norge och Finland.

Marknad

Marknaden kännetecknas av tilltagande digitalisering vilket innebär affärsmöjligheter. Samtidigt innebär den höga digitaliseringsstakten en minskad efterfrågan på fysiska produkter. Marknaden präglas även av ökad konsolidering. PostNord Strålfors har en stark position på den nordiska marknaden för kundkommunikation, samtidigt som man möter hård konkurrens inom samtliga segment och länder.

Strategiska prioriteringar

PostNord Strålfors fortsatta strategiska fokus är att vara kundernas digitaliseringspartner när de utvecklar sin digitala kundkommunikation. Parallellt strävar PostNord Strålfors efter att upprätthålla en effektiv och lönsam tryck- och skanningsverksamhet och hantera minskande fysiska volymer genom att använda det nordiska produktionsnätverket på ett effektivt sätt.

Viktiga händelser 2019

PostNord Strålfors fortsatte att stärka positionen inom digitalt med flera nya strategiska affärer och ökade intäkter från digitala tjänster. Under året överfördes majoriteten av eBoks-kunderna i PostNord A/S till PostNord Strålfors A/S, vilket resulterade i en stark tillväxt i digitala postlådor i PostNord Strålfors Danmark.

Investeringen i 3D fortsatte med fokus på möjligheter i framtidens leverantörskedja och digitala lager. En framgångsrik inspirationsdag för kunder inom detta område hölls i Stockholm under våren. Under året har organisationsförändringar genomförts för att etablera en effektiv organisation anpassad till kundernas behov.

En ny leveransorganisation i Sverige har införts, IT-kompetensen har stärkts och en affärsutvecklingsavdelning har inrättats för att snabbare nå marknaden med nya lösningar.

Under 2019 firades Strålfors 100-årsjubileum. I Ljungby hölls ett öppet hus för allmänheten med invigning av nytt museum och showroom.

Ekonomi

Nettoomsättningen uppgick till 1 984 (2 051) MSEK, en minskning exklusive valutaeffekt med 4,4 procent. Minskningen förklaras av volymnedgång inom fysiska produkter medan tillväxten inom digitala tjänster är stark. Rörelseresultatet uppgick till 137 (168) MSEK.

Utblick

Konkurrensen på marknaden fortsätter och PostNord Strålfors kommer att stärka sin position som kundernas digitaliseringspartner genom att erbjuda den ledande

kanaloberoende plattformen för kundkommunikation. Omställningen för att möta digitaliseringen, minskande fysiska volymer samt nya kundbeteenden fortlöper.

MSEK om inget annat anges	2019	2018
Nettoomsättning	1 984	2 051
<i>varav Communication Services (externt)</i>	1 835	1 908
<i>varav internt</i>	149	143
Rörelseresultat, (EBIT)	137	168
Rörelsemarginal, %	6,9	8,2
Medelantal anställda (FTE)	696	706
Anställda vid periodens slut	753	763

Övrig affärsverksamhet

Med Norden som huvudfokus erbjuder Direct Link globala distributionslösningar till hela världen.

Om övrig affärsverksamhet

Inom övrig affärsverksamhet finns Direct Link bolagen, Svensk Adressändring AB och Adresspoint AB.

Om Direct Link

Utanför Norden finns PostNord etablerat via dotterbolagsgruppen Direct Link, vars huvudsakliga målgrupp är e-handelsföretag och marknadsplatser med behov av gränsöverskridande och global leverans av varor till konsumenter.

Direct Link finns etablerat via sina lokala bolag i Australien, Kina, Singapore, Storbritannien, Tyskland, Polen och USA. Direct Link hjälper e-handelsföretag från hela världen att etablera sig på nya marknader, inte minst på den starkt växande nordiska marknaden. Huvudfokus i Direct Links erbjudande är globala varuleveranser, främst via postlösningar, men erbjudandet innehåller även hela PostNords tjänsteportfölj

(B2C) till de fyra nordiska länderna, det vill säga paket till konsumenter (MyPack), marknadsanalys, direktmarknadsföring och returhantering. Direct Link erbjuder också fulfilment, logistiklösningar för lagerhållning i Polen, Hongkong och i USA.

Om Svensk Adressändring och Adresspoint

Svensk Adressändring erbjuder möjlighet att göra flyttanmälan, beställa adressändring, eftersändning och lagring av post. De samarbetar med övriga postoperatörer, Skatteverket och SCB.

Adresspoint säljer adresstjänster och är ett systemföretag till Svensk Adressändring och ägs av PostNord och CityMail och adresskällan är alltid Svensk Adressändring.

Ekonomi

Nettoomsättningen uppgick till 1 781 (1 326) MSEK. Rörelseresultatet uppgick till -18 (19) MSEK.

MSEK om inget annat anges	2019	2018
Nettoomsättning	1 781	1 326
<i>varav Communication Services (externt)</i>	216	227
<i>varav eCommunication & Logistics (externt)</i>	1 560	1 092
<i>varav internt</i>	5	6
Rörelseresultat, (EBIT)	-18	19
Rörelsemarginal, %	-1,0	1,5
Medelantal anställda (FTE)	230	246
Anställda vid periodens slut	221	235

Risk och riskhantering

PostNord verkar i en bransch som karaktäriseras av stora 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 hanteras och förluster minimeras. Det övergripande syftet med riskhanteringen är att säkerställa att de risker som påverkar koncernens strategi och mål identifieras och hanteras på ett effektivt, systematiskt och värdeskapande sätt.

En proaktiv och strukturerad riskhantering ger förutsättningar för att PostNord ska kunna uppfylla sina mål. PostNords riskhantering utgår från koncernens Enterprise Risk Management Policy vilken har fastställts av bolagets styrelse.

Det övergripande syftet med riskhanteringen är att säkerställa att de risker som påverkar koncernens strategi och mål identifieras och hanteras på ett effektivt, systematiskt och värdeskapande sätt. Koncernen arbetar kontinuerligt med att identifiera, utvärdera, hantera och följa upp risker i omvärlden och inom verksamheten. Riskhanteringsprocessen utgör en viktig del i koncernens strategiska planering och affärsplanering. Som en del av den löpande verksamhetsuppföljningen rapporterar landsorganisationer, koncernfunktioner och dotterbolag identifierade risker och riskkontrollerande åtgärder till koncernledningen.

PostNords styrelse och koncernledning har det övergripande ansvaret för att koncernens risker hanteras på ett korrekt sätt. I landsorganisationer, koncernfunktioner och dotterbolag ligger ansvaret hos respektive chef. Koncernens riskhanteringsfunktion ansvarar för att utveckla och etablera koncerngemensamma arbetssätt och metoder för effektiv riskhantering, och ger stöd till verksamheten.

FÖRÄNDRADE MARKNADSFÖRUTSÄTTNINGAR

PostNord påverkas av förändrade kundbeteenden, förändringar i marknadens efterfrågan, konkurrenter, och den tilltagande digitaliseringen som leder till lägre brevvolymer. Samordnade samhällsinitiativ för ökad digitalisering av försändelser har fått stort genomslag i den danska verksamheten och en liknande utveckling ses även på den svenska marknaden. E-handeln leder till stora möjligheter, men också risker i förhållande till kapacitetsbegränsningar och förändringar i konkurrenters erbjudanden och positionering. PostNord hanterar konsekvenser av de förändrade marknadsförutsättningarna genom innovativ affärsutveckling, harmonisering och utveckling av nya tjänster och lösningar, en omställning och integration av produktionen, säkerställande av nödvändig kapacitet, och nödvändiga rationaliseringar och effektivisering av verksamheten.

REGULATORISKA RISKER

PostNord har i uppdrag att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark. De regulatoriska villkoren påverkar koncernens konkurrenssituation samt möjligheten att utföra samhällsuppdraget under rimliga ekonomiska villkor. Digitalisering och nedgång i brevaaffären leder till ökad risk givet en alltför långsam anpassning av postlagstiftning och begränsade möjligheter till en flexibel anpassning av service och prissättning. PostNord hanterar regulatoriska risker genom noggrann omvärldsbevakning och analys samt dialog med relevanta myndigheter. Nedgången kräver en kontinuerlig anpassning av verksamheten och i förlängningen en förändrad affärsmodell. PostNord anpassas löpande till utvecklingen i regelverk avseende informationssäkerhet och datalagring.

STABILITET OCH LEVERANSKVALITET INOM IT

Effektiv produktion i stora och komplexa distributionsmiljöer, utveckling av digitala tjänster inom både logistik och kommunikationsområdet, hanteringen av stora informationsmängder och data och nya cyberrisker ställer höga krav på stabila, säkra och kostnadseffektiva IT-lösningar. Förbättringar och investeringar i IT och hantering av relaterade risker utgör en av PostNord-koncernens viktigaste prioriteringar.

PRODUKTIONSKVALITET

En stabil produktionskvalitet är central för att möta våra åtaganden och för att stärka förtroendet för PostNord. De snabba omställningar som krävs för att hantera minskande volymer i breverksamheten och den parallella expansionen inom logistikverksamheten kan dock påverka produktionskvaliteten och därmed en väl kontrollerad omställning av verksamheten. PostNord har tagit flera initiativ för att hantera risker relaterade till leveransskvalitet, bland annat att säkra datakvalitet, leveranser i "sista-milen"/"last mile", en förbättrad kundupplevelse, och kundförståelse genom PostNord lyssnar. Inom initiativet hanteras även medarbetarnas engagemang och förtroende.

FINANSIELLA RISKER

PostNord behöver ett stabilt kassaflöde och tillgång till extern finansiering för investeringar i omställningsprogram och för refinansiering av lån. Prioriterade aktiviteter omfattar affärsplanering, uppföljning av den löpande verksamhetens kassaflöde och prioritering av investeringar som stärker kassaflöde. Ränterisker, koncernens begränsade valutarisker och övriga finansiella risker hanteras med finansiella instrument i enlighet med koncernens finanspolicy. Se vidare i Not 27.

RISKFINANSIERING

PostNord tar ett samlat grepp om hantering av strategiska, finansiella och operationella risker i syfte att upprätthålla god finansiell förmåga och flexibilitet att kunna hantera kassaflödespåverkande risker.

Egendoms-, ansvars- och avbrottsförsäkringar används för att begränsa negativa effekter av operationella risker med låg frekvens och stor potentiell påverkan på koncernens kassaflöde, resultat och tillgångsvärden. Koncerngemensamma försäkringar används för risker som påverkar koncernens samtliga verksamheter. Därtill används lokala försäkringar för specifika verksamhetsrisker och lokal regelefterlevnad, till exempel för att uppfylla krav i lag eller kollektivavtal.

Utöver försäkringar håller koncernen finansiell beredskap i syfte att ge handlingsutrymme för återställning vid utfall av oförsäkrade risker samt återgång till normal finansiering av koncernens kassaflöde. Finansiell beredskap utgörs av likvida medel, kortfristiga likvida placeringar och outnyttjade bekräftade kreditfaciliteter.

HÅLLBARHET

PostNords process för riskhantering innefattar inventering, analys och hantering av hållbarhetsrelaterade risker som miljöpåverkan, hållbarhet i leverantörskedjan, sociala förhållanden inklusive arbetsgivaransvar samt mänskliga rättigheter, affäretik och antikorrup­tion. Regulatoriska risker och risker förknippade med klimatomställningen är en viktig del i förändrade marknadsförutsättningar. Läs om PostNords styrning och uppföljning av risker inom hållbarhetsområdet på sidan 77-87.

Bolagsstyrning för hållbart och långsiktigt värdeskapande

En väl fungerande bolagsstyrning är en av förutsättningarna för att skapa långsiktigt värde för ägare och övriga intressenter. Bolagsstyrningsrapporten har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och genom tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning.

1. Ägarstruktur

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

2. Styrnings- och organisationsstruktur

De huvudsakliga beslutsorganen i PostNord är årsstämman, styrelsen samt VD och koncernchef biträdd av Group Leadership Team. Styrelsen har även utsett en vice VD med ett särskilt ansvar för frågor rörande Nordic Strategy & Solutions samt IT. Ägarna nominerar styrelseordförande, vice ordföranden och övriga styrelseledamöter, föreslår styrelsearvodet samt nominerar stämmans ordförande och extern revisor. Årsstämman är bolagets högsta beslutande organ. Styrelsen har det övergripande ansvaret för organisation och förvaltning av bolaget, vilket sker genom löpande uppföljning och kontroll av verksamheten. Styrelsens ordförande leder styrelsens arbete. Revisionskommittén och ersättningskommittén biträder styrelsen i dess

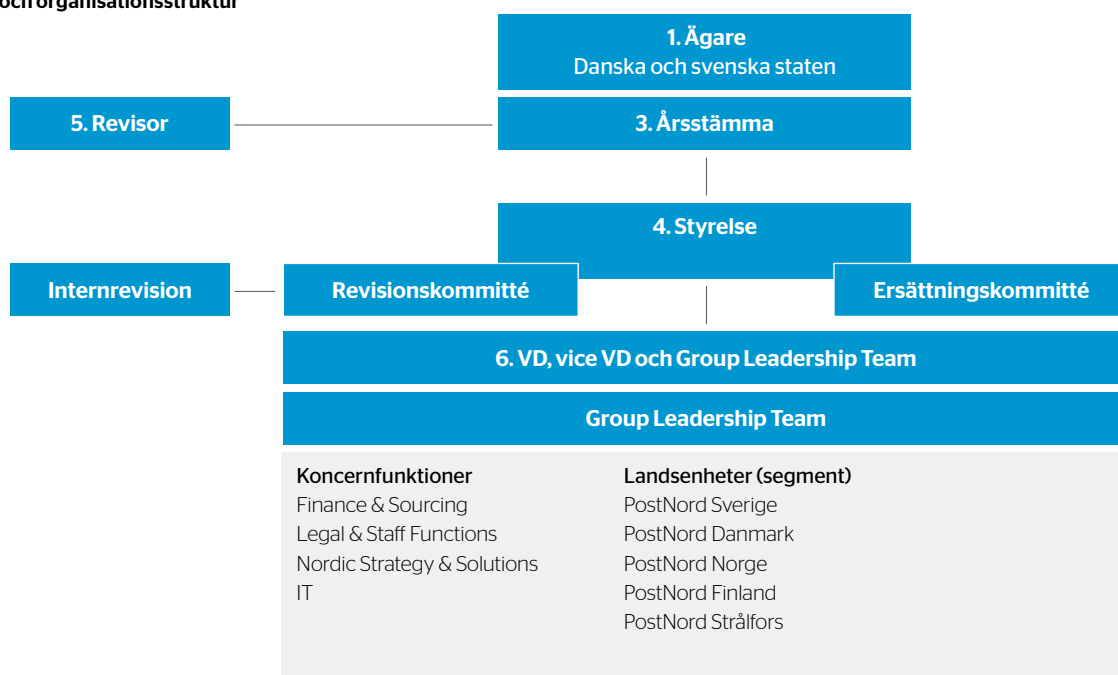
arbete. PostNords VD och koncernchef ansvarar för och leder den löpande förvaltningen av koncernen efter styrelsens riktlinjer och anvisningar. VD och koncernchef utser koncernledningen – Group Leadership Team, som förutom VD/Koncernchef består av vice VD, Chef Group Finance & Sourcing/CFO, Chef Legal and Staff Functions, Chef IT/CIO, Chef Nordic Strategy & Solutions, Chef PostNord Sverige (inkl. PostNord Finland), Chef PostNord Danmark (inkl. PostNord Tyskland och Direct Link), Chef PostNord Norge samt Chef PostNord Strålfors. Bolagets externa revisor väljs av årsstämman och granskar årsredovisningen och koncernredovisningen, styrelsens och VD:s förvaltning samt avger revisionsberättelse. Bolagets externa revisor granskar hållbarhetsredovisningen, yttrar sig om den lagstadgade hållbarhetsrapporten samt avger revisors rapport. PostNords funktion för internrevision utvärderar den interna styrningen och kontrollen i bolaget. Den operativa strukturen i koncernen följer den legala strukturen. Organisation och styrning utgår som huvudprincip från den operativa strukturen. De postala tillstånden är knutna landsvis till de

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

3. Årsstämma

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

2. Styrnings- och organisationsstruktur



hemsida. Riksdagsledamöter, folketingsledamöter och allmänhet bjuds in till att närvara och ställa frågor på årsstämman.

ÅRSSTÄMMA 2019

Årsstämman 2019 hölls den 24 april 2019. Stämman fastställde koncernens och moderbolagets resultat- och balansräkning, samt beslutade om ansvarsfrihet för styrelsen och VD för verksamhetsåret 2018. Stämman beslutade även om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt ersättningar till styrelseledamöter och revisor. Stämman omvalde ledamöterna Sonat Burman Olsson, Måns Carlson, Christian Ellegaard, Christian Frigast, Christian Jansson, Peder Lundquist, Ulrica Messing och Charlotte Strand. Som styrelsens ordförande omvaldes Christian Jansson och till styrelsens vice ordförande omvaldes Christian Frigast. Till revisor för tiden intill utgången av nästa årsstämma omvaldes revisionsbolaget KPMG AB med auktoriserade revisorn Tomas Gerhardtsson som huvudansvarig revisor. Fullständigt protokoll från stämman finns tillgängligt på www.postnord.com.

ÅRSSTÄMMA 2020

PostNords årsstämma 2020 kommer att äga rum den 22 april 2020 på PostNords koncernkontor, Terminalvägen 24 i Solna.

STYRELSENS FÖRSLAG TILL RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Inför årsstämman 2020 föreslås inga förändringar i principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen, så förslaget är oförändrat i det avseendet jämfört med de riktlinjer som stämman beslutade om 2019 och återges i sammandrag i not 5. Däremot är de föreslagna riktlinjerna mer detaljerade, till följd av ändringar i Aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning.

4. 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

Enligt PostNords bolagsordning ska styrelsen bestå av åtta ledamöter. Styrelsen utses av årsstämman och ska enligt årsstämmans beslut bestå av åtta stämموvalda ledamöter utan suppleanter. Därutöver ingår i styrelsen tre ledamöter med tre suppleanter som är utsedda av de anställdas organisationer. Svenska staten anger i sin ägarpolicy beträffande styrelsens sammansättning att andelen av vardera kön i styrelsen ska vara minst 40 procent. I PostNords styrelse var fördelningen kvinnor/män 37,5 procent/62,5 procent under 2019 (stämموvalda ledamöter).

Styrelsens arbete

ARBETSFORMER

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning. Arbetsordningen reglerar bland annat ordförandens uppgifter, information till styrelsen och ansvarsfördelning mellan VD och styrelse. Ingen uppdelning av styrelsearbetet finns mellan styrelseledamöterna utöver revisionskommittén och ersättningskommittén, vilka båda utses av styrelsen i enlighet med aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Under den större omorganisation som genomfördes 2019 inrättade styrelsen under en begränsad period en särskild kommitté vars uppgift var att se över och till styrelsen rapportera framdrift gällande ny organisation och övriga transformationsprojekt. Ordföranden och vice ordföranden utsågs som ledamöter i den särskilda kommittén. Ordföranden väljs av årsstämman och leder styrelsens arbete samt ansvarar för att detta är väl organiserat och bedrivs effektivt. Det innebär bland annat att löpande följa bolagets verksamhet i dialog med VD och tillse att övriga styrelseledamöter får information och underlag som säkerställer hög kvalitet i diskussion och beslut i styrelsen. Ordföranden leder utvärderingen av styrelsens och VD:s arbete. Ordföranden företräder också bolaget i ägarfrågor. Ordföranden ska utföra sina arbetsuppgifter i samarbete med vice ordföranden och till exempel föra en dialog med vice ordföranden kring frågor från ledning och dagordning inför styrelsemöten. Ordföranden och vice ordföranden ska också samarbeta och agera för att åstadkomma en konstruktiv dialog med bolagets aktieägare. Vice ordföranden ska ersätta ordföranden vid dennes frånvaro.

STYRELSEMÖTEN OCH FRÅGOR 2019

Under 2019 har styrelsen sammanträtt 17 gånger inklusive ett konstituerande möte och tre möten per capsulam. VD har presenterat affärsläge och marknadssituation vid varje möte. CFO har presenterat det ekonomiska och finansiella läget och utveckling. Styrelsen har fastställt koncernens strategi och affärsplan och löpande behandlat både rapporter från revisionskommittén, ersättningskommittén och särskilda kommittén samt rapporter avseende intern kontroll och finansverksamhet. Stort fokus har under året varit på omorganisationen av verksamheten och strategin, utseende av ny VD och vice VD samt utformning av befordringsplikten för den svenska och den danska verksamheten. Vidare har styrelsen fokuserat på kvalitets- och imagefrågor samt PostNords varumärke. Bolagets revisor har redogjort för årets revisionsarbete och dessa frågor har diskuterats.

Styrelsekommittéer

REVISIONSKOMMITTÉN

Revisionskommittén har i uppgift att bereda styrelsens arbete med kontroll och kvalitetssäkring av koncernens finansiella rapportering. Kommittén övervakar effektiviteten i bolagets interna styrning och kontroll samt system och processer för riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Kommitténs arbetsordning fastställs av styrelsen. Revisionskommittén har ingen egen beslutanderätt med undantag för fastställande av budgeten för internrevision. Kommittén bistår även ägarna vid val av extern revisor. Kommittén ska löpande ta del av den externa revisorns rapportering och bedöma om arbetet bedrivs på ett oberoende, objektivt och kostnadseffektivt sätt. Revisionskommittén är tillsammans med koncernledningen uppdragsgivare åt internrevisionen och dess övervakning av intern styrning och kontroll och tar del av internrevisionens rapporter. Kommittén består av minst tre styrelseledamöter och sammanträder minst fyra gånger per år. Bolagets externa revisor ska närvara vid det möte där årsbokslut, årsredovisning och revisorsrapporter avhandlas samt därutöver så snart det behövs för bedömning av koncernens ekonomiska ställning. Kommitténs ordförande ansvarar för att styrelsen fortlöpande informeras om kommitténs arbete. Under 2019 har kommitténs ledamöter utgjorts av, Sonat Burman Olsson (Ordförande), Christian Ellegaard, Måns Carlson och

Peder Lundquist. Kommittén har sammanträtt totalt sex gånger och de ämnen som avhandlats är bland annat följande:

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

ERSÄTTNINGSKOMMITTÉN

Ersättningskommitténs uppgift är att bereda och till styrelsen lämna förslag i frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Ersättningskommittén har ingen egen beslutanderätt. Ersättningskommittén ska bestå av minst tre ledamöter. Styrelsens ordförande eller styrelsens vice ordförande ska vara ordförande i kommittén. Kommittén ska sammanträda minst två gånger per år. Kommitténs ordförande ansvarar för att styrelsen fortlöpande informeras om kommitténs arbete. Under 2019 har kommitténs ledamöter utgjorts av Christian Jansson (Ordförande), Christian Frigast och Ulrica

Messing samt sammanträtt totalt tre gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat följande:

- Ersättningar och villkor för ledande befattningshavare.
- Pensionsvillkor för ledande befattningshavare.
- Ersättningar till ledamöter i Group Leadership Team.
- Utvärdering av måluppfyllelse och potential samt successionsplanering för högre chefer.
- Framtagande av förslag till ny VD och vice VD.

Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsen ska tillse, i enlighet med styrelsens arbetsordning, att styrelsearbetet utvärderas en gång per år genom en systematisk och strukturerad process med syfte att utveckla styrelsens och ledamöternas arbetsmetoder och effektivitet. Områden som vidare utvärderas är exempelvis om rätt frågor tas upp i styrelsen, utformningen av beslutsunderlag samt hur väl beslut och diskussioner återges i protokollen. Under 2019 har en extern konsult anlåtats i samband med styrelseutvärderingen. Utvärderingen har skett genom enkäter till styrelsen och VD med efterföljande intervjuer. Resultatet av utvärderingen presenteras av den externa konsulten vid styrelsemötet i januari 2020 och diskuteras sedan i styrelsen. Vidare kommer styrelsens ordförande delge ägarna resultatet vid ett möte.

Styrelsens arvode

Styrelsens arvode fastställdes av årsstämman 2019. Det beslutade arvodet för tiden intill nästa årsstämma ska utgå med följande belopp: Till bolagsstämموالad ledamot 295 000 SEK, till

styrelsens vice ordförande till 500 000 SEK och till styrelsens ordförande till 670 000 SEK. Arvode för arbete i revisionskommittén ska utgå med 55 000 SEK till ledamot och med 70 000 SEK till ordföranden. Arvode för arbete i ersättningskommittén ska utgå med 25 000 SEK till ledamot och med 37 500 SEK till ordföranden. Styrelse- eller kommittéarvode utgår inte till ledamot anställd i det svenska Regeringskansliet. Arvode utgår till svenska arbetstagarrepresentanter och suppleanter som deltar vid styrelsemöten med motsvarande ett svenskt prisbasbelopp (46 500 SEK).

5. Revisorer

KPMG AB, med auktoriserade revisorn Tomas Gerhardsson som huvudansvarig revisor, utsågs på årsstämman 2019 till PostNords revisorer. Revisorererna träffar styrelsen vid minst ett tillfälle per år och deltog också på samtliga möten i revisionskommittén. Under 2019 har styrelsen sammanträtt med revisorn vid ett styrelsemöte utan att koncernledningen deltog. Styrelsens ledamöter har därvid haft möjlighet att ställa frågor till revisorn. Se vidare i not 7 om arvode och kostnadsersättning till revisorer.

6. VD, vice VD och Group Leadership Team

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

ERSÄTTNINGAR I POSTNORD

Beslut om anställningsvillkor och ersättning till VD och koncernchef fattas av styrelsen. Styrelsen arbetar med ersättningsfrågor genom ersättningskommittén. Lönesättningen för anställda på PostNord ska vara marknadsmässig. För ytterligare detaljer kring ersättningar till ledande befattningshavare, se not 5 om anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar. Riktlinjer om ersättning till ledande befattningshavare som beslutades av årsstämman 2019 finns återgivna i sin helhet på www.postnord.com under Bolagsstyrning.

Närvaro styrelsen 2019

Styrelseledamot	Styrelsemöten	Revisionskommittén	Ersättningskommittén
Christian Jansson	17/17		3/3
Christian Frigast	17/17		3/3
Christian Ellegaard ^{4) 5)}	17/17	3/3	1/1
Charlotte Strand ³⁾	17/17	3/3	
Sonat Burman Olsson	17/17	6/6	
Ulrica Messing	17/17		3/3
Måns Carlson	17/17	6/6	
Peder Lundquist	17/17	5/6	
Bo Fröström (A)	17/17		
Johan Lindholm (A)	14/17		
Sandra Svensk (A)	17/17		
Ulrika Nilsson (supp, A) ²⁾	4/4		
Eva Aronsson (supp, A) ²⁾	4/4		
Daniel Hansen (supp, A) ²⁾	3/4		
Per-Arne Lundberg (supp A) ¹⁾	10/10		
Lars Chemnitz (supp, A) ¹⁾	9/10		
Peter Madsen (supp, A) ^{1) 6)}	5/6		
Dzevad Ramic (supp A) ⁷⁾	4/4		

¹⁾ Invald vid årsstämman i april 2019

²⁾ Avgick vid årsstämman i april 2019

³⁾ Avgick ur revisionskommittén vid årsstämman i april 2019

⁴⁾ Invald i revisionskommittén vid årsstämman i april 2019

⁵⁾ Avgick ur ersättningskommittén vid årsstämman i april 2019

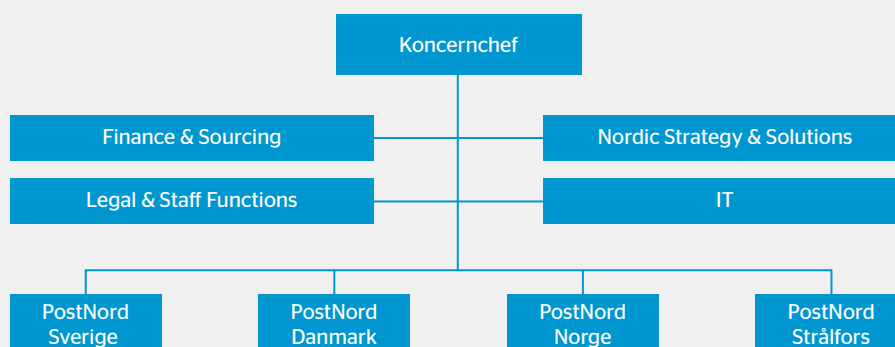
⁶⁾ Avgick vid sammanträdet i augusti 2019

⁷⁾ Invald vid sammanträdet i augusti 2019

A Arbetstagarrepresentant

PostNords organisation

PostNord inledde under april 2019 en omorganisation som innebar att antal medlemmar och funktioner lämnade koncernledningen från den 1 juli. Per 31 december såg organisationsstrukturen ut enligt följande.



Interna och externa regelverk

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

EXTERNA REGELVERK

- Svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning.
- Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande samt danska statens ägarprinciper (Statens Ejerskabspolitik).
- NASDAQ Stockholms regelverk för emittenter.
- International Financial Reporting Standards, IFRS.

POSTALA REGELVERK

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

INTERNA REGELVERK

- Bolagsordning, styrelsens arbetsordning (inklusive VD-instruktion), revisionskommitténs och ersättningskommitténs arbetsordningar.
- Dokumenthierarki för koncernens styrdokument, Code of Conduct och koncernpolicyer (se även sidorna 81-82)
- Beslutsordning för PostNord-koncernen.
- Verksamhetsstyrning PostNord.
- Ramverk för intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen.
- Riktlinjer för bestämmande av anställningsvillkor för ledande befattningshavare.

BOLAGSORDNINGEN

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

Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning

PostNord tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag:

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

Styrelsens rapport om intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen

ORGANISATION

Styrelsen är ytterst ansvarig för att bolaget har en god intern styrning och kontroll. I styrelsens arbetsordning definieras intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen som en process genom vilken styrelsen, verkställande direktören och medarbetarna med rimlig säkerhet säkerställer att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig. Revisionskommittén har i uppgift att bereda styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Kommittén övervakar effektiviteten i bolagets interna styrning och kontroll samt system och processer för riskhantering, med avseende på den finansiella rapporteringen. Arbetet utförs bland annat genom löpande avstämningar med PostNords ledning och externa revisorer samt genom en granskning av tillämpade redovisningsprinciper och vid tillämpning av nya redovisningsstandarder eller värderingsfrågor.

Den operativa strukturen i koncernen skiljer sig från den legala strukturen. Organisation och styrning utgår som huvudprincip från den operativa strukturen. PostNord-koncernens organisation består av segmenten som utgörs av landsorganisationerna samt ett antal koncernfunktioner.

STYRDOKUMENT

Verksamhetsstyrningen utgår från koncernens beslutade finansiella och icke-finansiella mål. Styrningen tillgängliggörs i ett samlat dokument – Verksamhetsstyrning för PostNord-koncernen. Där beskrivs verksamheten och reglerar bland annat intern ansvarsfördelning. De styrande principerna utgörs främst av målstyrning och decentraliserat resultatansvar. Enhetliga redovisnings- och rapportinstruktioner tillämpas av samtliga enheter i koncernen. Koncernens beslutsordning och andra styrdokument finns för att underlätta och säkerställa regelefterlevnad. Beslutsordningen är tvingande och reglerar beslutsrätten inom koncernen. Beslutsordningen utgår från den ansvarsfördelning som koncernstyrelsen fastställt i sin arbetsordning mellan styrelse och VD/koncernchef och syftar till att, genom en fördelning av ansvar, säkerställa en god intern styrning och kontroll.

I koncernstyrelsens arbetsordning framgår ärenden för styrelsens beslut. Verkställande direktörens befogenheter är allt som inte styrelsen enligt lag eller arbetsordningen (eller särskilda styrelsebeslut) måste besluta om. Läs mer på sidan 24. PostNords principer för den interna styrningen och kontrollen utgår från det ramverk som tagits fram av The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO).

RISKBEDÖMNING

Ledningen och chefer för koncernfunktioner är ansvariga för att identifiera och hantera risker inom sina respektive ansvarsområden. Detta sker inom ramen för koncernens verksamhetsövergripande riskhanteringsprocess samt genom regelbunden uppföljning, business review för koncernens enheter. Risker avseende finansiell rapportering identifieras och utvärderas tillsammans med andra typer av risker. Risker i den finansiella rapporteringen behandlas även av revisionskommittén och styrelsen som regelbundet utvärderar och övervakar hur dessa hanteras. Se även avsnittet om Riskhantering sidan 23.

KONTROLLAKTIVITETER

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

INFORMATION

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

UPPFÖLJNING

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



Styrelse



Christian Jansson

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



Christian Frigast

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



Sonat Burman Olsson

Styrelseledamot sedan april 2018.
Medlem i revisionskommittén sedan 2018 ordförande sedan 2019.
Född 1958.
Civilekonom Paris och Executive MBA, Uppsala universitet. Utbildningar i Strategic Man. Oxford och Harvard.
Styrelseledamot i NESTE Corporation, Lindab International AB och i Lantmännen.
Tidigare bland annat koncernchef och VD för COOP Sverige, vice VD och CFO för ICA Gruppen samt Vice President, Global Marketing Strategies Electrolux Group. Hon har också varit bland annat styrelseordförande i Svensk Dagligvaruhandel samt styrelseledamot i Svensk Handel, ICC Sverige, Tredje AP-fonden och iZettle AB.
Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Måns Carlsson

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



Christian Ellegaard

Styrelseledamot sedan 2013.
Medlem i revisionskommittén april 2013-april 2018 och sedan 2019.
Född 1969.
HA. och MBA.
Koncernchef DFD A/S.
Tidigare bl.a medlem av koncernledningen i Berendsen Plc, styrelseledamot och ordförande i Det Danske Madhus.
Styrelseledamot i Det Danish Crown Pork.
Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Peder Lundquist

Styrelseledamot sedan 2017.
Medlem i revisionskommittén sedan 2017.
Född 1970.
MSc statsvetenskap.
Avdelningschef Finansdepartementet, Danmark.
Tidigare Avdelningschef Klimat- och Energi-departementet, Kontorschef Koncern- och budgetkontoret, Transportdepartementet samt arbete med ekonomiska frågor vid Danmarks EU-representation i Bryssel.
Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Ulrica Messing

Styrelseledamot sedan april 2018.
Medlem i ersättningskommittén sedan 2018.
Född 1968.
Styrelseordförande i bland annat SOS Alarm Sverige AB, Astrid Lindgrens Värld samt ALMI Invest Småland & Öarna AB.
Vice styrelseordförande i Wallenstam, Rädda Barnen samt styrelseledamot i bland annat Länsförsäkringar Fondförvaltning.
Tidigare riksdagsledamot och statsråd i Näringsdepartementet (Infrastrukturminister), i Kulturdepartementet (med ansvar för integrations- och ungdomsfrågor) och i Arbetsmarknadsdepartementet (Arbetsrätts- och jämställdhetsminister).
Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Charlotte Strand

Styrelseledamot sedan april 2018.
Född 1961.
MSc i ekonomi från Aarhus Universitet, managementutbildningar från bland annat IMD och INSEAD.
Styrelseledamot i Per Aarsleff A/S och Flügger A/S.
Tidigare, efter ett antal olika befattningar inom DONG Energy, CFO för verksamhetsområdena Oil & Gas och Wind Power på DONG Energy (nu Ørsted) under perioden 2006-2017.
Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.

Arbetsagarrepresentanter



Bo Fröström

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



Johan Lindholm

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



Sandra Svensk

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

Arbetsagarrepresentanter, suppleanter

Lars Chemnitz

Arbetsagarrepresentant
Utsedd av SEKO, representerar 3F Post.
Styrelseledamot 2010-2017. Suppleant sedan april 2019.
Född 1956.
Anställd i PostNord sedan 1976.
Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.

Per-Arne Lundberg

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

Dzevad Ramic

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

Group Leadership Team



Annemarie Gardshol

Koncernchef och VD PostNord sedan 1 november 2019 och VD PostNord Sverige sedan februari 2018. Medlem i Group Executive Team sedan 2012 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli 2019. Född 1967.

Civilingenjör.

Tidigare chef eCommerce & Corporate Clients inom PostNord, Chief Strategy Officer (CSO) och ledande befattningar inom Gambro och Managementkonsult vid McKinsey & Company. Styrelseledamot i SCA AB och Essity AB. Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Peter Kjaer Jensen

Vice vd PostNord sedan 1 november 2019 och Chef PostNord Danmark sedan 2016. Medlem i Group Executive Team sedan 2014 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli 2019. Född 1969.

MBA.

Tidigare Chef AO eCommerce & Logistics inom PostNord. Chefsbefattningar inom Maersk Line, Maersk Logistics och inom Damco International A/S. Senast som COO/CTO för Damco International. Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Lena Larsson

Tillförordnad Chief Financial Officer (CFO) och chef Group Business Control. Medlem i Group Executive Team sedan april 2019 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli, 2019. Född 1966.

Civilekonom.

Tidigare ekonomichef och chef för Group Business Control för Länsförsäkringar, samt koncerncontroller för Bonnier Affärsinformation. Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Ylva Ekborn

VD PostNord Strålfors Group sedan februari 2018. Medlem i Group Executive Team sedan februari 2018 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli 2019.

Född 1975.

Civilekonom.

Tidigare VD för PostNord Strålfors Sverige, ledande positioner inom Eniro och Tradera Ebay samt som managementkonsult på McKinsey & Company. Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Björn Ekstedt

Chief Information Officer (CIO) sedan 2016.
Medlem i Group Executive Team sedan 2016 och medlem i Group Leadership Team sedan 1 juli 2019.
Född 1965.
MBA, Civilingenjör.
Tidigare CIO Sandvik AB, ett flertal executive IT-positions vid Sandvik AB och Vattenfall AB, chefscontroller och överste vid Försvarsmakten samt ett antal tidigare ledande befattningar inom Flygvapnet.
Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



Kristina Lilja

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



Robin Olsen

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



Jan Starrsjö

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

Håkan Ericsson, Thomas Backteman, Gunilla Berg, Anders Holm, Tim Jørgensen och Charlotte Svensson har lämnat PostNords koncernledning under 2019.

Finansiella rapporter

KONCERNENS FINANSIELLA RAPPORTER

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

MODERBOLAGETS FINANSIELLA RAPPORTER

65	Resultaträkning
65	Rapport över totalresultat
65	Balansräkning
66	Kassaflödesanalys
66	Rapport över förändringar i eget kapital
	Moderbolagets noter
67	Not 1 - Redovisningsprinciper
67	Not 2 - Väsentliga bedömningar och uppskattningar
67	Not 3 - Anställda och personalkostnader
67	Not 4 - Arvode och kostnadsersättning till revisorer
67	Not 5 - Ränteintäkter, räntekostnader och liknande resultatposter
68	Not 6 - Innehav av aktier och andelar i koncernföretag
69	Not 7 - Aktiekapital och disposition av företagets vinst eller förlust
69	Not 8 - Ställda säkerheter och eventalförpliktelser
70	Not 9 - Finansiella instrument
71	Not 10 - Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalys

Koncernen

Resultaträkning

MSEK	Not	2019	2018
	1, 2, 4		
Nettoomsättning		38 278	37 669
Övriga rörelseintäkter		351	2 053
Rörelsens intäkter	3	38 629	39 722
Personalkostnader	5	-16 018	-18 789
Transportkostnader		-11 300	-11 224
Övriga kostnader	6, 7	-8 537	-9 315
Avskrivningar och nedskrivningar	10, 11, 12	-2 591	-1 250
Rörelsens kostnader		-38 446	-40 578
RÖRELSERESULTAT		184	-855
Finansiella intäkter	8	23	39
Finansiella kostnader	8	-318	-74
Finansnetto		-295	-35
Resultat före skatt		-111	-890
Skatt	9	-128	-176
PERIODENS RESULTAT		-239	-1 067
Periodens resultat hänförligt till			
Moderbolagets ägare		-241	-1 068
Innehav utan bestämmande inflytande		2	1
Resultat per aktie, kr	20	-0,12	-0,53

Rapport över totalresultat

MSEK	2019	2018
PERIODENS RESULTAT	-239	-1 067
ÖVRIGT TOTALRESULTAT		
Poster som inte kan omföras till periodens resultat		
Omvärderingar av pensionsskuld	-1 716	-2 504
Förändring av uppskjuten skatt	367	547
Summa	-1 349	-1 957
Poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat		
Kassaflödessäkring efter skatt	0	-2
Omräkningsdifferenser	102	138
Summa	102	136
SUMMA ÖVRIGT TOTALRESULTAT	-1 247	-1 821
PERIODENS TOTALRESULTAT	-1 486	-2 888
Periodens totalresultat hänförligt till		
Moderbolagets ägare	-1 488	-2 889
Innehav utan bestämmande inflytande	2	1

Rapport över finansiell ställning

MSEK	Not	31 dec 2019	31 dec 2018
	1,2		
TILLGÅNGAR			
Goodwill	10	2 619	2 594
Övriga immateriella anläggningstillgångar	10	608	747
Materiella anläggningstillgångar	11	8 113	7 961
Nyttjanderättstillgångar	12	5 813	-
Andelar i intresseföretag	13	111	87
Finansiella placeringar	14,27	198	198
Långfristiga fordringar	15,22	874	1 108
Uppskjutna skattefordringar	16	491	78
Summa anläggningstillgångar		18 826	12 773
Varulager	17	105	100
Skattefordringar		222	322
Kundfordringar	27	4 928	5 009
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	823	1 113
Övriga fordringar		464	190
Kortfristiga placeringar	14,27	-	101
Likvida medel	19,27	3 398	3 088
Tillgångar till försäljning		126	125
Summa omsättningstillgångar		10 064	10 048
SUMMA TILLGÅNGAR		28 891	22 821
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		2 000	2 000
Övrigt tillskjutet kapital		10 621	10 621
Reserver		-1 509	-1 611
Balanserat resultat		-7 460	-5 870
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		3 652	5 140
Innehav utan bestämmande inflytande		2	2
SUMMA EGET KAPITAL		3 654	5 142
SKULDER			
Långfristiga räntebärande skulder	21,27,29	3 872	1 770
Långfristiga leasingskulder	12	4 476	-
Övriga långfristiga skulder		180	46
Pensioner	22	4 211	2 576
Övriga avsättningar	23	2 548	3 392
Uppskjutna skatteskulder	16	142	157
Summa långfristiga skulder		15 428	7 941
Kortfristiga räntebärande skulder	21,27,29	-	1 619
Kortfristiga leasingskulder	12	1 202	-
Leverantörsskulder		2 811	2 584
Skatteskulder		80	49
Övriga kortfristiga skulder		1 099	1 167
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	3 439	3 339
Övriga avsättningar	23	1 083	980
Skulder hänförliga till tillgångar till försäljning		95	-
Summa kortfristiga skulder		9 809	9 738
SUMMA SKULDER		25 237	17 678
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		28 891	22 821

Rapport över kassaflöde

MSEK	Not	2019	2018
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat före skatt		-111	-890
Justeringar för poster som inte påverkar kassaflödet	29	1 958	3 468
Betald inkomstskatt		-188	-175
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		1 659	2 403
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/minskning (+) varulager		-5	-12
Ökning (-)/minskning (+) övriga rörelsefordringar		8	-125
Ökning (+)/minskning (-) övriga rörelseskulder		476	-202
Övriga förändringar i rörelsekapital		-6	19
Förändring i rörelsekapital		473	-320
Kassaflöde från den löpande verksamheten		2 132	2 083
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1 178	-1 187
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		55	30
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-178	-186
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-24	-156
Avyttring av finansiella anläggningstillgångar		101	344
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1 224	-1 155
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amorterade lån		-1 615	-2 578
Nyupptagna lån		2 095	2 171
Amorterade leasingkulder		-1 086	-
Aktieägartillskott		-	667
Utbetald utdelning		-2	-2
Ökning (+)/minskning (-) av övriga räntebärande skulder		6	-6
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-602	252
PERIODENS KASSAFLÖDE			
Likvida medel vid periodens början		3 088	1 901
Omräkningsdifferens i likvida medel		4	7
Likvida medel vid periodens slut	19	3 398	3 088

Rapport över förändringar i eget kapital

2018, MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare						Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver					
			Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Balanserat resultat			
Ingående eget kapital	2 000	9 954	-1 749	2	-2 845	3	7 365	
Periodens totalresultat								
Periodens resultat	-	-	-	-	-1 068	1	-1 067	
Periodens övrigt totalresultat	-	-	138	-2	-1 957	-	-1 821	
Summa periodens totalresultat	-	-	138	-2	-3 025	1	-2 888	
Tillskott från ägare	-	667	-	-	-	-	667	
Utdelning	-	-	-	-	-	-2	-2	
Utgående eget kapital	2 000	10 621	-1 611	0	-5 870	2	5 142	

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

Koncernens noter

Not 1 Redovisningsprinciper

Innehållsförteckning

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

1. Inledning

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

2. Grund för årsredovisningens upprättande

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

De redovisningsprinciper som redovisas nedan har tillämpats konsekvent för alla perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. Tillgångar och skulder är redovisade till anskaffningsvärden med undantag för derivat och vissa finansiella tillgångar som löpande värderas till verkligt värde.

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 föranses begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av Årsredovisningslagen (ÅRL), Lagen om tryggnad av pensionsutfästelse samt i vissa fall av skatteskäl.

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

3. Ändrade redovisningsprinciper

3.1 Ändrade redovisningsprinciper föränledda av nya eller ändrade IFRS
Koncernen tillämpar IFRS 16 från och med 1 januari 2019. PostNord har tillämpat modifierad retroaktiv metod utan omräkning av jämförelsesiffror.

För leasetagare har klassificeringen enligt IAS 17 i operationell och finansiell leasing ersatts med en modell där tillgångar och skulder för leasingavtal redovisas i balansräkningen. Som leasetagare redovisar koncernen en nyttjanderätts tillgång som representerar en rätt att använda den underliggande tillgången och en leasingskuld som representerar en skyldighet att betala leasingavgifter vid leasingavtalets inledningsdatum. Vid övergångstidpunkten har leasingskulden värderats till nuvärde av de återstående leasingavgifterna, diskonterade med den marginella upplåningsräntan. Differentierad marginell upplåningsränta har beräknats med hänsyn till geografi, kontraktslängd, kreditvolym och ekonomisk miljö. Den vägda genomsnittliga marginella upplåningsräntan uppgick vid övergångstidpunkten till 2,3%.

I resultaträkningen redovisas avskrivningar separat från räntekostnader hänförliga till leasingskulden.

Ingen väsentlig effekt har uppkommit för leasingavtal där koncernen är leasegivare.

För vidare information se punkt 13 och not 12 Leasingavtal.

3.2 Frivilligt byte av redovisningsprincip

Inga frivilliga byten av koncernens redovisningsprinciper har skett.

3.3 Nya IFRS som ännu inte börjat tillämpas

Nya och ändrade IFRS med framtida tillämpning 2020 eller senare förväntas inte komma att ha någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

4. Klassificering

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

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

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

5. Rörelsesegmentrapportering

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

6. Konsolideringsprinciper och rörelseförvärv

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

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

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

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

7. Intresseföretag

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

8. Utländsk valuta

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

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

9. Intäkter

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PostNord nyttjar IFRS 15 p. 63 - intäkterna justeras inte för effekter hänförande från signifikanta finansieringskomponenter då dessa utgör en obetydlig del i koncernen, p. 94 - tillkommande utgifter för att erhålla ett kontrakt kostnadsförs när de uppstår (inom ett år) och p. 121 b - utfört arbete och tillhandahållen service där koncernen har rätt till betalning intäktsförs. De externa

intäkterna har justerats för förväntad betalning och som avser återbetalningar till kund i samband med fraktgarantier och reklamationer samt standardiserade avgifter för skador.

Statsstöd

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

10. Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader

Rörelsens kostnader

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

Kostnader för operationella leasingavtal före 1 januari 2019

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

Kostnader för finansiella leasar före 1 januari 2019

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

Finansiella intäkter och kostnader

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

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning fastställts.

11. Finansiella instrument

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

Redovisning i och borttagande från rapporten över finansiell ställning

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

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

Klassificering och verkliga värden

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

När ett företag för första gången redovisar en finansiell tillgång ska den klassificeras baserat på instrumentens avtalsenliga kassaflöden och företagets affärsmodell. Den klassificeras antingen som värderad till upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via övrigt totalresultat - skuldinstrumentsinvestering, verkligt värde via övrigt totalresultat - egetkapitalinvestering eller verkligt värde via resultatet.

Finansiella tillgångar

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

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

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

Finansiella skulder

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

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

Koncernens finansiella skulder värderas huvudsakligen till upplupet anskaffningsvärde.

Modell för förväntade kreditförluster

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

Finansiell riskhantering

Kassaflödessäkringar

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

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

Likvida medel

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

Kvittning

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

12. Materiella anläggningstillgångar

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

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

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

Avskrivningsprinciper

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

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

Följande avskrivningar tillämpas:

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

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

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

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

Avskrivningsmetoder, restvärden och nyttjandeperioder omprövas vid varje års slut.

Nedskrivningar

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

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

13. Leasade tillgångar

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

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

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

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

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

Sale and leaseback

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

Redovisning av leasade tillgångar före 1 januari 2019

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

Alla andra leasingavtal klassificerades som operationella leasingavtal. Avgifter som betalades under operationella leasingavtal belastade resultatet linjärt över perioden för respektive leasingavtal.

14. Immateriella anläggningstillgångar

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

Immateriella tillgångar redovisas i rapporten över finansiell ställning när:

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

Goodwill

Goodwill representerar skillnaden mellan överförd ersättning för rörelse-förvärvet och det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar, över-tagna skulder samt eventalförpliktelser.

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

Aktiverade utvecklingsarbeten

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

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

Övriga immateriella tillgångar

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

Avskrivningsprinciper

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

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

De beräknade nyttjandeperioderna är:

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

Nedskrivningar

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

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

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

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

15. Varulager

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

16. Eget kapital

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

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

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

17. Ersättningar till anställda

Kortfristig ersättning

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

Ersättningar efter avslutad anställning

Koncernens pensionsförpliktelser utgörs dels av förmånsbestämda planer med avtalat löfte om framtida pensionsnivå relaterad till i första hand slutlön, dels av avgiftsbestämda planer för vilka försäkringspremier erläggs och den anställda står för risken avseende den framtida pensionsnivån. Koncernens förpliktelser avseende avgiftsbestämda planer redovisas som en personal-kostnad 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 samt en mindre plan i Norge. Beräkningar upprättas för samtliga förmånsbestämda planer enligt den så kallade projected unit credit method i syfte att fastställa nuvärdet av förpliktelser avseende förmåner för nuvarande och tidigare anställda. Aktu-ariella beräkningar upprättas årligen och baseras på aktuariella antaganden vilka fastställs årligen i anslutning till bokslutstidpunkten. Antaganden görs för inflation, inkomstbasbeloppsförändringar, personalomsättning, diskonterings-ränta, avkastningsränta och livslängd.

Koncernens nettoförpliktelse utgörs av de beräknade pensionsförpliktelser-nas nuvärde med avdrag för det verkliga värdet på förvaltningstillgångarna. Förändringar av nettoförpliktelsernas nuvärde till följd av förändrade aktuariella antaganden behandlas som omvärderingseffekter och redovisas i övrigt total-resultat. Redovisat värde för pensioner och liknande förpliktelser motsvarar

förpliktelseernas 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 förpliktelseerna redovisas en tillgång i koncernens rapport över finansiell ställning.

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

Ersättningar vid uppsägning

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

18. Frimärksskuld

Frimärksskulden i PostNord beräknas för sålda men ej använda frimärken. Värderingen baseras på skulden för företag respektive ombuds en månads genomsnittlig försäljning baserad på perioden januari - november. För november månad elimineras försäljningen av julfrimärken, som periodiseras separat.

19. Avsättningar

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

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

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

20. Skatter

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

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

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

21. Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

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

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

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

22. Transaktioner med närstående

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

23. Kassaflödesanalys

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

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

Not 2 Väsentliga bedömningar och uppskattningar

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

Immateriella och materiella tillgångar

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

Uppskjutna skattefordringar

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

Pensionsåtaganden

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

Avsättning övergångsbestämmelser

PostNord har, som en konsekvens av bolagiseringen i Sverige 1994, iklätt sig ett åtagande (särskilda övergångsbestämmelser) som innebär att vissa yrkeskategorier kan välja att gå i förtida pension vid 60 och 63 års ålder. Avsättning i rapporten över finansiell ställning är beräknad baserat på erfarenhet av andelen personer som valt att utnyttja sin rätt till förtida pension enligt dessa bestämmelser. De senaste åren har uppvisat ett ökat nyttjande av övergångsbestämmelserna och en erfarenhetsjustering har gjorts med 10 (10) procentenheter till att 60 (50) procent i genomsnitt kommer att utnyttja övergångsbestämmelserna. Se vidare not 22 och 23.

Not 3 Intäkter

Intäkter

MSEK	2019	2018
Extern nettoomsättning	38 278	37 669
Övriga rörelseintäkter	351	2 053
Summa intäkter	38 629	39 722

Not 3, forts.

Intäkter från kontrakt med kunder

Extern nettoomsättning, MSEK	Communication Services		eCommerce & Logistics	
	2019	2018	2019	2018
Rörelsesegment				
PostNord Sverige	10 116	10 979	11 723	11 162
PostNord Danmark	3 439	3 618	4 823	4 454
PostNord Norge	66	54	3 683	3 398
PostNord Finland	8	11	808	767
PostNord Strålfors	1 835	1 908	-	-
Övrig affärsverksamhet	216	227	1 560	1 092
Summa	15 680	16 797	22 597	20 873
Tidpunkt för intäktsredovisning				
Vid en tidpunkt	15 045	16 157	22 203	20 516
Över tid	635	640	394	357
Summa	15 680	16 797	22 597	20 873

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

Övriga rörelseintäkter, MSEK	2019	2018
Hysesintäkter	35	25
Försäkringsersättningar	-	0
Provisionsintäkter	-	0
Erhållna bidrag ¹⁾	-	1 533
Reavinster, byggnader	17	151
Reavinster, maskiner och inventarier	12	6
Valutakursvinster	216	265
Övrigt	71	73
Summa	351	2 053

¹⁾ Erhållna bidrag utgörs av statsstöd från den danska staten, se not 28 Transaktioner med närstående.

Kontraktbalanser

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Kundfordringar	4 928	5 009
Kontraktstillgångar	738	978
Kontraktsskulder, ingår i Övriga korta skulder och Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	731	710

Kontraktstillgångar avser dels Terminalavgifter som ingår i upplupna intäkter samt prestationsåtaganden som ännu inte uppfyllts. Ingående kontraktstillgångar har under 2019 redovisats som intäkt med 279 (217) MSEK. Intäkterna hänförs till intäkter som tas över tid. Intäkter hänförliga till terminalavgifter har redovisats med 489 (504) MSEK.

Kontraktsskulder avser PostNords sålda men ej utnyttjade frimärken samt skuld till kund för frankostämpling. Intäkter som ingick i kontraktets skuldsaldo vid periodens början har redovisats till 710 (782) MSEK och avser frimärken och frankostämpling.

Återstående prestationsåtaganden, kontraktsskulder består av frimärken och frankoskuld om 731 (710) MSEK och förfaller i sin helhet kommande räkenskapsår.

Not 4 Segmentsrapportering

Koncernens indelning i segment utgår i huvudsak från bolagens geografiska hemvist. Segment PostNord Strålfors är samordnat utifrån verksamhetens karaktär. För legala transaktioner mellan segmenten gäller marknadsmässig prissättning. Det finns ingen frihet att köpa externt om tjänsten finns tillgänglig internt. Rörelsesegmenten speglar den operativa strukturen.

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

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

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

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

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

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

I eliminerings ingår eliminering av interna transaktioner.

2019 Jan-dec, MSEK	PostNord Sverige	PostNord Danmark	PostNord Norge	PostNord Finland	PostNord Strålfors	PostNord Övrig affärs- verksamhet	Övrigt och elimine- ringar	Koncernens justerade resultat	Jämf. störande poster	Koncernen
Nettoomsättning, externt	21 839	8 262	3 750	816	1 835	1 776	-	38 278	-	38 278
Nettoomsättning, internt	1 414	577	777	484	149	5	-3 406	-	-	-
Summa nettoomsättning	23 253	8 839	4 526	1 301	1 984	1 781	-3 406	38 278	-	38 278
Övriga rörelseintäkter, externt	222	41	6	1	1	1	42	314	37	351
Övriga rörelseintäkter, internt	126	4	0	2	20	0	-152	-	-	-
Summa rörelsens intäkter	23 601	8 884	4 533	1 303	2 005	1 782	-110	38 592	37	38 629
Personalkostnader	-9 176	-3 851	-972	-150	-540	-104	-1 035	-15 828	-190	-16 018
Transportkostnader	-5 106	-1 918	-2 913	-844	-495	-499	475	-11 300	-	-11 300
Övriga kostnader	-7 492	-3 038	-476	-300	-797	-1 194	4 784	-8 513	-23	-8 537
Av- och nedskrivningar ¹⁾	-715	-168	-96	-6	-36	-3	-1 386	-2 410	-180	-2 591
Summa rörelsens kostnader	-22 489	-8 975	-4 457	-1 300	-1 868	-1 800	2 839	-38 051	-393	-38 446
Justerat rörelseresultat	1 112	-91	75	4	137	-18	-678	541	-	-
Jämförelsestörande poster¹⁾	-20	-64	-13	-2	-	-	-258	-357	-	-
RÖRELSERESULTAT	1 092	-155	62	2	137	-18	-936	-	-	184
Finansnetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-295
Resultat före skatt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-111
Skatt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-128
Periodens resultat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-239

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

Not 4, forts.

2018 Jan-dec, MSEK	PostNord Sverige	PostNord Danmark	PostNord Norge	PostNord Finland	PostNord Strålfors	PostNord Övrig affärs- verksamhet	Övrigt och elimine- ringar	Koncernens justerade resultat	Jämf. störande poster	Koncernen
Nettoomsättning, externt	22 141	8 072	3 452	778	1 908	1 320	-	37 669	-	37 669
Nettoomsättning, internt	1 084	487	741	398	143	6	-2 860	-	-	-
Summa nettoomsättning	23 225	8 559	4 193	1 176	2 051	1 326	-2 860	37 669	-	37 669
Övriga rörelseintäkter, externt	357	32	6	1	2	1	42	441	1 612	2 053
Övriga rörelseintäkter, internt	119	2	72	-	22	-	-215	-	-	-
Summa rörelsens intäkter	23 701	8 592	4 271	1 178	2 076	1 327	-3 033	38 112	1 612	39 722
Personalkostnader	-9 270	-4 121	-1 029	-99	-518	-96	-1 071	-16 204	-2 584	-18 789
Transportkostnader	-5 452	-1 817	-2 700	-750	-552	-238	285	-11 224	-	-11 224
Övriga kostnader	-7 470	-2 905	-391	-304	-798	-971	3 536	-9 302	-13	-9 315
Av- och nedskrivningar ¹⁾	-663	-169	-109	-6	-40	-4	-262	-1 250	-	-1 250
Summa rörelsens kostnader	-22 855	-9 012	-4 229	-1 159	-1 907	-1 308	2 488	-37 981	-2 597	-40 578
Justerat rörelseresultat	845	-421	42	19	168	19	-544	129	-	-
Jämförelsestörande poster	-38	-946	-	-	-	-	-	-984	-	-
RÖRELSERESULTAT	807	-1 366	42	19	168	19	-544	-	-	-855
Finansnetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-35
Resultat före skatt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-890
Skatt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-176
Periodens resultat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1 067

¹⁾ Nedskrivningar ingår med 27 MSEK i PostNord Danmark.

Indelning i geografiska områden baserat på företagets hemvist, MSEK	2019				2018			
	Intäkter ¹⁾	Totala till- gångar ²⁾	Anläggnings- tillgångar ²⁾	Investeringar, materiella och immateriella tillgångar	Intäkter ¹⁾	Totala tillgångar	Anläggnings- tillgångar ²⁾	Investeringar, materiella och immateriella tillgångar
Sverige	23 120	11 917	6 736	972	23 520	11 614	6 961	986
Danmark	6 990	5 872	1 765	238	8 730	5 719	1 678	235
Norge	4 169	4 396	2 527	96	3 922	4 477	2 401	114
Finland	1 138	551	268	37	1 165	449	228	6
Övriga länder	3 211	505	43	13	2 385	561	35	33
Summa	38 629	23 240	11 340	1 356	39 722	22 821	11 302	1 373

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

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

Not 5 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar

Medelantal anställda per land	2019				2018			
	Kvinnor	Män	Summa	Andel män, %	Kvinnor	Män	Summa	Andel män, %
Sverige	6 746	13 242	19 988	66	6 779	13 790	20 569	67
Danmark	2 243	4 360	6 603	66	2 541	4 898	7 439	66
Norge	234	1 173	1 407	83	235	1 173	1 408	83
Finland	114	197	311	63	86	122	208	59
Övriga länder	144	174	318	55	165	173	338	51
Summa	9 481	19 146	28 627	67	9 806	20 156	29 962	67

Personalkostnader, MSEK	2019	2018
Löner och andra ersättningar	11 958	14 854
Lagstadgade sociala avgifter	2 625	2 583
Pensionskostnader ¹⁾	1 279	1 194
Övriga personalkostnader	156	157
Summa	16 018	18 789

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 9 (8) MSEK nuvarande och tidigare verkställande och vice verkställande direktörer. Utestående förpliktelser för dessa uppgår till 128 (166) MSEK.

Specifikation av löner och andra ersättningar per land, MSEK ¹⁾	2019				2018			
	VD ²⁾	Varav avgångsvederlag	Övriga anställda	Summa	VD ²⁾	Varav avgångsvederlag	Övriga anställda	Summa
Sverige	35	11	7 197	7 232	21	-	7 240	7 261
Danmark	5	-	3 519	3 524	5	-	6 427	6 432
Norge	6	-	896	902	4	-	907	911
Finland	3	-	161	164	8	3	113	121
Övriga länder	3	-	133	136	5	-	123	128
Summa	52	11	11 906	11 958	43	3	14 811	14 854

¹⁾ Ingen bonus har utgått.

²⁾ Med VD avses nuvarande och fd verkställande direktörer.

Specifikation av löner och andra ersättningar till koncernledningen, MSEK	2019				2018			
	Lön ¹⁾	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa	Lön ¹⁾	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa
Håkan Ericsson, VD (t.o.m april 2019)	18,0	2,5	0,1	20,5	9,5	2,8	0,1	12,4
Annemarie Gardshol, tf VD (fr.o.m april 2019), VD (fr.o.m. november 2019)	7,0	2,1	-	9,0	-	-	-	-
Summa VD	24,9	4,6	0,1	29,6	9,5	2,8	0,1	12,4
Johanna Allert (t.o.m februari 2019)	0,4	0,1	0,0	0,6	2,6	0,8	0,1	3,5
Thomas Backteman (t.o.m. juni 2019)	5,9	0,9	0,0	6,8	2,9	0,8	0,0	3,7
Gunilla Berg (t.o.m april 2019)	8,7	1,1	0,1	9,9	4,5	1,3	0,1	5,9
Ylva Ekborn (fr.o.m. februari 2018)	2,6	0,8	0,1	3,5	2,2	0,7	0,1	3,0
Björn Ekstedt	2,8	0,8	0,1	3,7	2,8	0,8	0,1	3,7
Annemarie Gardshol	1,1	0,3	0,0	1,4	3,8	1,2	0,0	5,0
Finn Hansen (t.o.m. februari 2018)	-	-	-	-	3,2	-	0,0	3,2
Anders Holm (t.o.m. juni 2019)	5,9	0,9	0,1	6,8	3,1	0,9	0,1	4,1
Tim Jörnsen (t.o.m. juni 2019)	6,3	0,9	0,0	7,2	2,9	0,9	0,1	3,9
Peter Kjaer Jensen	5,3	-	0,2	5,5	5,0	-	0,2	5,2
Lena Larsson (fr.o.m april 2019)	2,3	0,5	0,0	2,8	-	-	-	-
Kristina Lilja	2,9	0,8	0,1	3,8	2,4	0,7	0,1	3,2
Robin Olsen	3,6	0,3	0,3	4,2	3,8	0,2	0,3	4,3
Jan Starrsjö	3,0	1,0	0,1	4,0	2,2	0,7	0,1	3,0
Charlotte Svensson (t.o.m. september 2019)	4,5	0,9	0,1	5,6	3,1	0,9	0,1	4,1
Mikael Wikner (konsult februari till augusti)	1,7	-	-	1,7	-	-	-	-
Summa övriga i koncernledningen	56,9	9,3	1,1	67,3	44,5	9,9	1,4	55,8
Summa koncernledningen	81,9	13,9	1,2	96,9	54,0	12,7	1,5	68,2

¹⁾ Avsättning för avtalad avgångsersättning för det efterföljande räkenskapsåret är inkluderad för 6 (-) ledande befattningshavare. Avsättning för ersättning för arbetsbefriad tid fram till avtalsenlig pensionering är inkluderad för - (1) ledande befattningshavare. Inkomst som erhålls från ny anställning eller egen verksamhet avräknas.

Not 5, forts.

Ledande befattningshavares förmåner

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

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

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

Sammandrag av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare beslutade vid årsstämman den 24 april 2019

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

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

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

Könsfördelning bland ledande befattningshavare, %	31 dec 2019		31 dec 2018	
	Andel kvinnor	Andel män	Andel kvinnor	Andel män
Koncernstyrelse	38	62	38	62
Koncernledning	50	50	43	57
Övriga styrelser	31	69	30	70
Övriga ledande befattningshavare	33	67	35	65

Ersättningar till styrelsen för koncernen tillika PostNord AB, TSEK ¹⁾²⁾	Revisionskommitté	Ersättningskommitté	2019	2018
Christian Jansson (fr.o.m. augusti 2018)		Ordförande	708	273
Jens Moberg (t.o.m. juli 2018)		Ordförande	-	501
Charlotte Strand (fr.o.m. april 2018) ³⁾	Ordförande (t.o.m. april 2019)		317	270
Gunnel Duveblad (t.o.m. april 2018)	Ordförande		-	15
Sonat Burman Olsson (fr.o.m. april 2018)	Ordförande (fr.o.m. april 2019)		358	259
Måns Carlson	Ledamot		-	-
Christian Ellegaard	Ledamot (t.o.m. april 2018 och fr.o.m maj 2019)	Ledamot (fr.o.m. maj 2018 t.o.m april 2019)	338	323
Christian Frigast (fr.o.m. augusti 2018)		Ledamot	525	164
Peder Lundquist	Ledamot		-	-
Ulrica Messing (fr.o.m. april 2018)		Ledamot	318	236
Mats Abrahamsson (t.o.m. april 2018)		Ledamot	-	138
Jesper Lok (fr.o.m. april 2017 t.o.m. april 2018)	Ledamot		-	86
Anitra Steen (t.o.m. april 2018)		Ledamot	-	214
Summa			2 564	2 479

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

²⁾ Redovisade belopp avser arvoden för styrelse- och kommittéarbete beslutade på årsstämorna 2018 och 2019 avseende räkenskapsåret 2019.

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

Ersättning beslutad på årsstämma 2019-04-24, TSEK	Styrelse	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
Ordförande	670	70	38
Vice ordförande	500	-	-
Ledamot	295	55	25

Not 6 Övriga kostnader

MSEK	2019	2018
Lokalkostnader	1103	2137
Kostnader avseende omstrukturingsåtgärder	41	19
Terminalavgifter	1 358	1 154
Kostnad varor och material	606	585
Inköpta IT-resurser	1 543	1 522
Övrigt	3 887	3 898
Summa	8 537	9 315

Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2019	2018
KPMG		
Revisionsuppdrag	12	11
Övrig revisionsverksamhet	1	1
Skatterådgivning	0	0
Övriga tjänster	1	1
Summa	14	13

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

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

Not 8 Finansnetto

MSEK	2019	2018
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter	10	3
Ränteintäkter avseende pensioner	-	26
Övriga finansiella intäkter	13	10
Summa	23	39
Finansiella kostnader		
Räntekostnader avseende finansiella skulder som värderas till upplupet anskaffningsvärde	-57	-60
Räntekostnader avseende pensioner	-52	-
Räntekostnader avseende leasing	-123	0
Räntekostnader avseende diskontering av avsättningar	-32	-9
Övriga finansiella kostnader	-7	-2
Netto valutakursförändringar	-46	-3
Summa	-318	-74
Finansnetto	-295	-35

Se även not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument. För ränteintäkter avseende pensioner, se vidare not 22 Pensioner. Räntekostnader avseende leasing avser för 2018 finansiell leasing.

Not 9 Skatt

MSEK	2019	2018
Aktuell skatt	-193	-174
Uppskjuten skatt		
Förändring uppskjuten skatt i temporära skillnader i rapport över finansiell ställning	62	-2
Förändring uppskjuten skatt på underskottsavdrag	3	-
Summa	65	-2
Summa skatt	-128	-176

Avstämning av effektiv skattesats	2019		2018	
	%	MSEK	%	MSEK
Resultat före skatt	21,4	-111	22	-890
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget		24		196
Ej avdragsgilla kostnader		-11		-32
Ej skattepliktiga intäkter		4		351
Effekt av ej aktiverade underskott		-265		-186
Effekt av ej redovisade temporära skillnader i rapport över finansiell ställning		142		-460
Skatt hänförlig till tidigare år		7		-35
Effekt av förändrade skattesatser		-		5
Effekt av andra skattesatser i utländska bolag		-22		-10
Övrigt		-7		-6
Summa		-128		-176

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

Not 10 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Övriga immateriella anläggningstillgångar							
	Goodwill		Licenser och liknande tillgångar		Aktiverade utvecklingsarbeten		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Anskaffningsvärde, ingående	3 454	3 387	1 844	1 740	2 663	2 737	4 507	4 477
Årets investeringar	-	-	15	25	163	161	178	186
Avyttringar/ utrangeringar	-	-	-31	-11	-811	-190	-842	-201
Omklassificeringar	-11	-	117	73	-125	-73	-9	-
Omräkningsdifferenser	49	67	20	17	8	28	28	45
Ackumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	3 492	3 454	1 966	1 844	1 897	2 663	3 863	4 507
Avskrivningar, ingående	-	-	-1 502	-1 413	-1 521	-1 539	-3 023	-2 952
Årets avskrivningar	-	-	-82	-78	-112	-154	-194	-232
Avyttringar/utrangeringar	-	-	35	11	809	190	844	201
Omklassificeringar	-	-	-26	-3	33	3	6	-
Omräkningsdifferenser	-	-	-18	-19	-5	-21	-23	-40
Ackumulerade avskrivningar vid årets slut	-	-	-1 593	-1 502	-797	-1 521	-2 390	-3 023
Nedskrivningar, ingående	-860	-827	-96	-100	-641	-633	-737	-733
Årets nedskrivningar	-	-	-25	-	-100	-	-125	-
Omräkningsdifferenser	-13	-33	-	4	-3	-8	-3	-4
Ackumulerade nedskrivningar vid årets slut	-873	-860	-121	-96	-744	-641	-865	-737
Utgående balans	2 619	2 594	252	246	356	501	608	747

Övriga immateriella anläggningstillgångar

Internt genererade immateriella tillgångar redovisas som "Aktiverade utvecklingsarbeten" och avser främst systemstöd. Aktiverade utvecklingsarbeten per 31 december 2019 uppgick till ett redovisat värde om 356 (501) MSEK.

Övriga immateriella anläggningstillgångar avser främst licenser och liknande tillgångar. Licenser och liknande tillgångar uppgick per den 31 december 2019 till ett redovisat värde om 252 (246) MSEK.

Årets investeringar avser främst systemutveckling i enlighet med PostNords strategi för gemensamma nordiska IT-lösningar. Inga förändringar av avskrivningstider har skett under 2019. För tillämpade avskrivningstider se Not 1 Redovisningsprinciper.

Övriga immateriella anläggningstillgångar har nedskrivningsprövats, vilket medfört nedskrivningar om 125 (-) MSEK. Nedskrivningarna var främst hänförlig till aktiverade utvecklingsarbeten avseende systemstöd.

Utgifter för forskning och utveckling har kostnadsförts löpande under perioden.

Goodwill

Goodwill redovisas som en immateriell anläggningstillgång med obestämbar nyttjandeperiod till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerad nedskrivning. Goodwill per den 31 december 2019 uppgick till ett redovisat värde om 2 619 (2 594) MSEK.

Nedskrivningsprövning

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

Kassagenererande enheter	Goodwill 31 dec, MSEK		Tillväxttakt efter prognosperioden, (%)		Diskonteringsränta före skatt, (%)	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
PostNord Sverige	1 045	1 056	1	2	10,2	9,7
PostNord Norge	954	924	2	2	9,2	8,6
PostNord Strålfors	446	444	-2	-2	12	11,5
PostNord Finland	164	161	2	2	10	10,6
Övriga kassagenererande enheter	10	9	-2,15	-2,15	10,4-14	9,5-13
Summa goodwill	2 619	2 594				

Not 10, forts.

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

Nyttjandevärde

Återvinningsvärdet av de kassagenererande enheterna har beräknats utifrån nyttjandevärde genom diskontering av förväntade framtida kassaflöden baserade på ledningens treåriga affärsplan med extrapolering av nettokassaflöden efter nämnda treårsperiod. Ledningens antaganden och bedömningar avspeglar historiska erfarenheter, analyser av omvärldsutvecklingen bland annat för logistik- och postalverksamhet och annan tillgänglig extern information. De mest väsentliga antaganden vid fastställande av framtida kassaflöden omfattar bedömd tillväxttakt i nettoomsättning, kostnadsutveckling och rörelsekapitalbehov. Alla antaganden görs per kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter. Tillväxttakten i terminalperioden, det vill säga efter den treåriga prognosperioden, har antagits uppgå till -2 procent till 2 procent (-2 procent till 2 procent) och diskonteringsränta före skatt uppgick till 9,2-14 procent (8,6-13 procent). Vid fastställandet av

diskonteringsränta tas bland annat hänsyn till typ av verksamhet, var verksamheten är belägen samt risk- och storlekspåslag. Beräkningen av nyttjandevärdet har skett enligt tidigare års modell, med leasingbetalningar inkluderade i den kassagenererande enhetens kassaflöde. Diskonteringsräntan är således inte IFRS 16 justerad.

Känslighetsanalys avseende kvarvarande goodwill

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

Känsligheten i beräkningarna för den kassagenererande enheten PostNord Norge tyder på att goodwillvärdet inte skulle kunna upprätthållas om den långsiktiga rörelsemarginalen minskade med 1,0 (0,5)%, diskonteringsräntan ökade med 1,0 (0,5)%, eller om den långsiktiga tillväxttakten sänktes med 1,0 (0,5)% jämfört med den diskonteringsränta om 7,6 (7,2)% efter skatt respektive tillväxttakt 2,0 (2,0)% som används för att beräkna nyttjandevärdet.

Tillgångar till försäljning

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

Not 11 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Byggnader och mark		Maskiner och inventarier		Pågående nyanläggningar och förskott		Summa	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Anskaffningsvärde, ingående	6 028	6 078	13 990	13 483	246	516	20 264	20 077
Övriga anskaffningar	24	19	677	811	477	358	1 178	1 188
Avyttringar/utrangeringar	-8	-	-834	-1 090	23	-	-819	-1 090
Omklassificeringar	51	-185	-36	600	-78	-632	-63 ¹⁾	-217 ¹⁾
Omräkningsdifferenser	76	116	90	186	4	4	163	306
Ackumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	6 171	6 028	13 888	13 990	664	246	20 723	20 264
Avskrivningar, ingående	-1 922	-1 873	-9 881	-9 925	-	-	-11 803	-11 798
Årets avskrivningar	-137	-134	-921	-858	-	-	-1 058	-992
Avyttringar/utrangeringar	3	-	779	1 044	-	-	783	1 044
Omklassificeringar	-3	133	73	-	-	-	69 ¹⁾	133 ¹⁾
Omräkningsdifferenser	-27	-48	-63	-142	-	-	-90	-190
Ackumulerade avskrivningar vid årets slut	-2 086	-1 922	-10 013	-9 881	-	-	-12 098	-11 803
Nedskrivningar, ingående	-180	-173	-320	-284	-	-	-500	-457
Årets nedskrivningar	-	-	-7	-27	-	-	-7	-27
Omklassificering	-	-	2	-	-	-	2 ¹⁾	-
Omräkningsdifferenser	-3	-7	-4	-9	-	-	-7	-16
Ackumulerade nedskrivningar vid årets slut	-183	-180	-330	-320	-	-	-512	-500
Utgående balans	3 903	3 926	3 546	3 789	664	246	8 113	7 961

¹⁾ Omklassificering till/från tillgångar till försäljning 8 (84) MSEK.

Not 12 Leasingavtal

Effekt av övergången till IFRS 16 Leasingavtal

Koncernen har tillämpat den modifierade retroaktiva övergångsmetoden. Det innebär att den ackumulerade effekten av IFRS 16 har redovisats i öppningsbalansen per 1 januari 2019 utan omräkning av jämförelsesiffror. Övergångseffekt på poster i koncernens rapport över finansiell ställning, vid ingången av nuvarande räkenskapsår, avser nyttjanderättstillgångar på 5,5 mdr och leasingkulder på 5,4 mdr där skillnaden om cirka 0,1 mdr motsvarar förskottsbetalningar. Ingen effekt på ingående eget kapital. De redovisade nyttjandetilgångarna är hänförliga till fastigheter med 5,2 mdr och till maskiner och fordon med 0,3 mdr.

Skillnaden mellan de operationella leasingåtaganden som redovisats enligt IAS 17 precis före första tillämpningsdagen (det vill säga per 2018-12-31) och leasingkulder som redovisas enligt IFRS 16 vid första tillämpningsdagen (det vill säga per 2019-01-01) framgår enligt nedan:

MSEK	
Åtaganden för operationella leasingavtal per 31 december 2018 enligt upplysning i årsredovisning	6 181
Diskontering med koncernens genomsnittliga marginella låneränta per 1 januari 2019 (2,3%)	-492
(Avgår): korttidsleasingavtal som kostnadsförs linjärt	-616
(Avgår): leasingavtal för vilka den underliggande tillgången är av lågt värde som kostnads linjärt	-9
Tillkommer: rimligt säkra förlängningsperioder	523
(Avgår): justeringar pga förändringar i index eller pris hänförliga till variabla avgifter	-128
(Avgår) Förskottsbetalningar enligt avtal	-130
Övrigt	45
Leasingkund redovisad per den 1 januari 2019	5 374

Påverkan på koncernens finansiella rapporter

Resultaträkning

Redovisning av avskrivning på tillgångar med nyttjanderätt istället för leasingavgifter har inneburit en positiv påverkan på rörelseresultatet. Koncernens rörelseresultat har ackumulerat ökat med 69 MSEK jämfört med om tidigare redovisningsprinciper hade använts. Beräknad ränta på leasingkulden har en negativ inverkan på finansnettot. Uppskjuten skatt har redovisats på mellanskillnaden av leasingkostnad bokad i legala enheter och enligt IFRS 16 beräknad avskrivning och ränta. Koncernens resultat har ackumulerat minskat med 43 MSEK jämfört om tidigare redovisningsprinciper hade använts. I perioden har nya kontrakt och villkor registrerats. Uppdateringarna avser främst hyra av lokaler.

Rapport över finansiell ställning

Koncernens rapport över finansiell ställning har per 31 december 2019 påverkats av nyttjanderättstillgångar om 5 813 MSEK samt leasingkulder om 5 678 MSEK där skillnaden främst avser förskottsbetalningar. Uppskjuten skattefordran har bokats upp avseende temporära skillnader om 11 MSEK.

Rapport över kassaflöde

Leasingavtal som tas upp som tillgång respektive skuld i koncernens rapport över finansiell ställning saknar kassaflödeseffekt. Ingen investering uppstår i kassaflödesanalysen avseende nya leasingavtal. Amorteringar på leasingkulden redovisas i finansieringsverksamheten. Kassaflöde från den löpande verksamheten justeras för avskrivning på nyttjanderättstillgångar.

Jämförande information som om IFRS 16 inte hade tillämpats 2019

Utdrag ur rapport över finansiell ställning	Redovisade värden exklusive IFRS 16	Effekt av IFRS 16	Rapport över finansiell ställning
MSEK	31 dec 2019	31 dec 2019	31 dec 2019
Nyttjanderättstillgångar	-	5 813	5 813
Uppskjutna skattefordringar	480	11	491
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	1 012	-189	823
Eget kapital	3 697	-43	3 654
Långfristiga leasingkulder	-	4 476	4 476
Kortfristiga leasingkulder	-	1 202	1 202

Utdrag ur resultaträkning	Redovisade värden exklusive IFRS 16	Effekt av IFRS 16	Resultaträkning
MSEK	Jan-dec 2019	Jan-dec 2019	Jan-dec 2019
Rörelsens intäkter	38 629	-	38 629
Personalkostnader	-16 035	17	-16 018
Transportkostnader	-11 411	111	-11 300
Övriga rörelsekostnader	-9 626	1 089	-8 537
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 443	-1 148	-2 591
Rörelsens kostnader	38 516	69	-38 446
RÖRELSERESULTAT	114	69	184
Finansiella intäkter	23	-	23
Finansiella kostnader	-195	-123	-318
Finansnetto	-172	-123	-295
Resultat före skatt	-58	-54	-111
Skatt	-139	11	-128
PERIODENS RESULTAT	-197	-43	-239

Utdrag ur rapport över kassaflöde	Redovisade värden exklusive IFRS 16	Effekt av IFRS 16	Rapport över kassaflöde
MSEK	Jan-dec 2019	Jan-dec 2019	Jan-dec 2019
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 047	1 085	2 132
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 224	-	-1 224
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	483	-1 085	-602
PERIODENS KASSAFLÖDE	306	-	306

Nyttjanderättstillgångar

MSEK	Byggnader & mark	Maskiner & inventarier	Summa
Nyttjanderättstillgångar per den 1 januari 2019	5 171	368	5 539
Tillkommande nyttjanderättstillgångar	1 242	196	1 439
Avslutade leasingkontrakt	-14	-15	-30
Avskrivning på nyttjanderättstillgångar	-1 006	-142	-1 148
Övrigt	23	-10	13
Nyttjanderättstillgångar per den 31 december 2019	5 415	397	5 813

Leasingskuld

MSEK	
Leasingskuld redovisad per den 1 januari 2019	5 374
Tillkommande leasingskulder	1 407
Avslutade leasingkontrakt	-29
Amorterade leasingskulder	-1 209
Ränta	123
Övrigt	28
Leasingskuld redovisad per den 31 december 2019	5 678

Löptidsanalys (odiskonterade flöden) avseende leasingskulderna

MSEK	
Inom ett år	1 348
Mellan 1-2 år	1 149
Mellan 2-3 år	962
Mellan 3-4 år	755
Mellan 4-5 år	660
Senare än fem men inom tio år	1 207
Senare än tio år	125
Summa	6 206

Leasingskuld enligt balansräkningen

MSEK	
Kortfristig del	1 202
Långfristig del	4 476
Summa	5 678

PostNord har beslutat att tillämpa bestämmelserna om lätttnadsregler för korttidsleasingavtal och tillgångar med lågt värde. Detta innebär att avtal med kortare löptid än 12 månader och leasar av lågt värde redovisas med linjär kostnadsföring över leasingperioden. Exempel på tillgångar av lågt värde är datorer, skrivare och kaffemaskiner. Kostnader för leasar av lågt värde har under 2019 uppgått till 33 MSEK. Kostnader för korttidsleasing har under 2019 uppgått till 334 MSEK.

Framtida kassaflöden som koncernen kommer att exponeras för som inte återspeglas i värderingen av leasingskulden avser främst avtalade men ännu inte påbörjade leasingavtal som koncernen är förbundna till. Värdet av dessa kontrakt uppgår till cirka 380 MSEK.

Ingen väsentlig effekt redovisas under 2019 avseende leasingavtal där koncernen är leasegivare. Koncernen har inte redovisat något resultat från sale-and leaseback transaktioner under året.

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

I fastigheter som koncernen leasar finns outnyttjade lokalytor. Vid årets slut finns avsättningar redovisade hänförliga till dessa lokalytor om 23 MSEK.

Vissa leasingavtal kräver att koncernen betalar avgifter som hänför sig till fastighetsskatt. Betalning avseende fastighetsskatt har bedömts utgöra en variabel leasingavgift och ingår således inte i värderingen av leasingskulden. Variabla leasingavgifter har under 2019 uppgått till 4 MSEK.

Leasingavtal före 1 januari 2019

Under 2018 erlade koncernen 1 526 MSEK i leasingavgifter avseende operationella leasingavtal. På balansdagen den 31 december 2018 återstod, med då gällande valutakurs- och ränteläge för koncernen, leasingavgifter avseende lokaler om 5 781 MSEK samt maskiner och inventarier om 400 MSEK.

Leasingavgifter avseende finansiell leasing uppgick 2018 till 5 MSEK och avsåg maskiner och inventarier. Finansiella leasingtillgångar uppgick den 31 december 2018 till 4 MSEK.

Not 13 Andelar i intresseföretag

Intresseföretag	Säte	Land	Antal aktier	Kapitalandel, %	Redovisat värde, MSEK
e-Boks A/S	Köpenhamn	Danmark	6 000 000	50	97
eHUBnordic ApS	Köpenhamn	Danmark	474 999	25	-2
Nordic Infrastructure A/S	Sønderborg	Danmark	392	50	16
Utgående balans					111

Not 14 Finansiella placeringar

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Finansiella placeringar som är anläggningstillgångar		
Kapitalförsäkring	176	175
Övriga långfristiga placeringar	22	23
Utgående balans	198	198

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Kortfristiga placeringar som är omsättningstillgångar		
Övriga kortfristiga placeringar	-	101
Utgående balans	-	101

Not 15 Långfristiga fordringar

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Fonderade förmånsbestämda sjukpensionsplaner värderade enligt IAS 19	711	964
Depositioner lokalhyror	22	29
Övrigt	141	115
Summa	874	1108

Not 16 Uppskjuten skatt

MSEK	2019				2018			
	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv/ avyttring av verksamhet, redovisat i övrigt totalresultat	Utgående balans	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv/ avyttring av verksamhet, redovisat i övrigt totalresultat	Utgående balans
Uppskjuten skattefordran								
Immateriella anläggningstillgångar	-	-	-	-	30	-30	-	-
Avsättningar till pensioner	221	47	367	635	-	49	172	221
Övriga avsättningar	59	5	-	64	71	-12	-	59
Leasingskulder	959 ¹⁾	93	1	1053	-	-	-	-
Underskottsavdrag	-	3	-	3	-	-	-	-
Kvittning mot skulder	-202	-	-1062	-1264	22	-	-224	-202
Summa	1037	148	-694	491	123	7	-52	78
<i>varav utland</i>	6			12	7			6
Uppskjuten skatteskuld								
Immateriella anläggningstillgångar	-44	23	-	-21	-	-44	-	-44
Materiella anläggningstillgångar	-279	-29	-5	-313	-315	39	-3	-279
Nyttjanderätts-tillgångar	-959 ¹⁾	-82	-	-1041	-	-	-	-
Omsättningstillgångar	-36	5	-	-31	-32	-4	-	-36
Avsättningar till pensioner	-	-	-	-	-375	-	375	-
Kvittning mot fordringar	202	-	1062	1264	-22	-	224	202
Summa	-1116	-83	1057	-142	-744	-9	596	-157
<i>varav utland</i>	-131			-106	-117			-131

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

Forordningar och skulder i Sverige har netto-redovisats med 1171 (222) MSEK, forordningar och skulder i utlandet avseende leasingavtal har netto-redovisats med 119 (-) MSEK medan övriga forordningar och skulder har redovisats med sina bruttobelopp.

Förfallotidpunkter, skattebelopp

MSEK	Aktiverade underskottsavdrag		Underskottsavdrag där uppskjutna skattefordringar ej redovisats	
	2019	2018	2019	2018
Över 3 år	3	-	-	-
Förfaller ej	-	0	856	565

Underskottsavdrag där uppskjutna skattefordringar ej redovisats avsåg 856 (565) MSEK Danmark. Dessa uppskjutna skattefordringar har ej redovisats då det bedömts att avdragen ej kan nyttjas under överskådlig framtid.

Utöver ej redovisade underskottsavdrag har avdragsgilla temporära skillnader ej redovisats uppgående till 733 (869) MSEK avseende Danmark.

Not 17 Varulager

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Handelsvaror m.m.	60	54
Råvaror	45	46
Utgående balans	105	100

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

Nedskrivning av lager har gjorts med 9 (6) MSEK.

Not 18 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Förutbetalda hyror	24	206
Förutbetalda försäkringspremier	15	11
Förutbetalda löner	105	120
Terminalavgifter	489	504
Derivat	2	16
Övriga poster	188	256
Utgående balans	823	1113

Not 19 Likvida medel

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Kassa och bank	2 589	2 638
Kortfristiga placeringar, jämförbara med likvida medel	809	450
Utgående balans	3 398	3 088

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

Not 20 Resultat per aktie

SEK	2019	2018
Resultat per aktie	-0,12	-0,53

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

Not 21 Räntebärande skulder

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Långfristiga räntebärande skulder		
Skulder till kreditinstitut	3 695	1 593
Långfristiga leasingkulder	4 476	-
Övriga långfristiga skulder	176	176
Utgående balans	8 347	1 770
Kortfristiga räntebärande skulder		
Skulder till kreditinstitut	-	1 619
Kortfristiga leasingkulder	1 202	-
Utgående balans	1 202	1 619

Se även not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument.

Not 22 Pensioner

I not 1 Redovisningsprinciper finns en beskrivning av PostNords pensionsplaner. Koncernen har både förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner. Det finns även ett par personalgrupper som har rätt till ålderspension vid en lägre ålder på grund av särskilda avtal vid bolagisering. Postens Pensionsstiftelse tryggar pensionsförpliktelser i PostNord Group AB och PostNord Sverige AB. Se avsnitt Förvaltningstillgångar samt Not 28 Transaktioner med närtstående, för uppgifter avseende mellanhanden mellan koncernen och Postens Pensionsstiftelse. Postens Pensionsstiftelse regleras av lagen (1967:531) om tryggnad av pensionsutfästelse med mera (Tryggandelagen). Stiftelsen står under tillsyn av Länsstyrelsen i Stockholms län samt Finansinspektionen. PostNords Försäkringsförening lyder under lagen om understödsföreningar (1972:262) och är under Finansinspektionens tillsyn. Detta innebär bland annat att PostNords Försäkringsförening måste ha en kapitalbas som överstiger erforderlig solvensmarginal. Koncernens pensionsåtagande är till 100 (100)% hänförligt till intjänade pensionsförmåner i de svenska bolagen.

Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser, MSEK	2019	2018
Pensionsförpliktelse IB	22 628	21 103
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år ¹⁾	310	345
Räntekostnad ²⁾	485	491
Avtalspensioneringar	25	35
Utbetalningar av förmåner	-1 168	-1 124
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) - ändring i finansiella antaganden ³⁾	2 787	1 301
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) - ändring i demografiska antaganden ³⁾	148	167
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) - erfarenhetsbaserade ³⁾	143	310
Pensionsförpliktelse UB	25 358	22 628
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde IB	20 271	21 020
Ränteintäkt	434	498
Tillskjutna medel från arbetsgivaren	181	236
Utbetalda medel till arbetsgivare	-1 103	-1 188
Utbetalningar av förmåner	-70	-67
Faktisk avkastning över (plus) och under (minus) ränteintäkt	1 698	-228
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde UB	21 411	20 271
Förändringar i nettotillgång eller nettoskuld		
Nuvärdet av förmånsbaserade förpliktelser	25 358	22 628
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-21 411	-20 271
Netto (tillgång -, skuld +) vid årets slut exklusive särskild löneskatt⁴⁾	3 947	2 357
Arbetssskador	26	26
Särskild löneskatt	739	409
Netto (tillgång -, skuld +) i rapport över finansiell ställning inklusive arbetssskador och effekt av särskild löneskatt	4 712	2 792

¹⁾ Kostnader för intjänande består av 284 (317) MSEK avseende fonderade planer och resterande ofonderade planer.

²⁾ Av räntekostnaden är 437 (436) MSEK hänförligt till fonderade planer resterande till ofonderade planer.

³⁾ Av aktuariella vinster och förluster är 2 686 (1 644) MSEK hänförligt till fonderade planer resterande till ofonderade planer.

⁴⁾ Det finns inga förvaltningstillgångar som utgörs av bolagets egna överlåtbara finansiella instrument eller fastigheter som används av bolaget.

Specifikation netto, förpliktelse och tillgång, MSEK	2019				2018			
	Netto förpliktelse + och tillgång -	Särskild löneskatt	Arbetssskador	Summa	Netto förpliktelse + och tillgång -	Särskild löneskatt	Arbetssskador	Summa
Fonderade förmånsbestämda sjukpensionsplaner ¹⁾	-711	-	-	-711	-964	-	-	-964
Ofonderade antastbara pensioner ²⁾	957	233	-	1 191	929	225	-	1 155
Arbetssskador ²⁾	-	-	26	26	-	-	26	26
Fonderade pensioner ³⁾	2 173	527	-	2 700	1 213	294	-	1 508
Ofonderade oantastbara pensioner ³⁾	1 528	-21	-	1 507	1 178	-110	-	1 068
	3 947	739	26	4 712	2 357	409	26	2 792

¹⁾ Redovisas i Långfristiga fordringar.

²⁾ Redovisas i Övriga avsättningar.

³⁾ Redovisas i Pensioner

Not 22, forts.

Koncernen förväntar sig att göra utbetalningar under 2020 avseende förmånsbestämda planer uppgående till 1 138 (1 076) MSEK. Pensionsförpliktelsens viktade duration uppgår till 14 (14) år.

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

Avsättning för antastbara pensioner

PostNord ansvar för svenska dotterföretags antastbara pensionsförpliktelser enligt de så kallade övergångsbestämmelserna. Övergångsbestämmelserna avser viss personal som i sin anställning har rätt att gå i pension vid 60 eller 63 års ålder. En förutsättning är att den 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 2019 till 1 522 (1 789) MSEK. De senaste åren har uppvärdat ett ökat nyttjande av övergångsbestämmelserna och en erfarenhetsjustering har gjorts med 10 (10) procentenheter till att 60% i genomsnitt kommer att utnyttja övergångsbestämmelserna. Avsättningen bestäms till denna andel av det totala åtagandet. Skuldfört belopp i koncernen uppgår till 1 103 (1 035) MSEK inklusive särskild löneskatt. Åtagandet ingår i saldot för Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner.

PostNord ansvarar för ett åtagande som är ett så kallat sistahandsansvar, vilket PostNord Group AB övertog i samband med dess bolagisering. Baserat på tillgänglig information har åtagandet per den 31 december 2019 beräknats till 84 (104) MSEK inklusive särskild löneskatt. Åtagandet ingår i saldot för Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner.

Värdesäkringsansvar

Under 2000 inlöstes pensionsförpliktelser, som tidigare tryggats av Postens Pensionsstiftelse, genom att försäkringar tecknades. Kapitalvärdet av dessa förpliktelser uppgick per den 31 december 2018 till 37 (31) MSEK. För dessa pensionsförpliktelser har PostNord kvar ett värdesäkrings- och bruttosamordningsansvar.

Kostnader och intäkter för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner, MSEK	2019	2018
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	310	345
Räntekostnad (plus) och ränteintäkt (minus) ¹⁾	51	-26
Avtalspensioneringar	25	35
Förmånsbestämda pensionsplaner	386	353
Avgiftsbestämda pensionsplaner	868	782
Övriga pensionskostnader	76	32
Redovisas i finansnetto	-51	26
Summa pensionskostnader	1 279	1 194

¹⁾ Räntekostnader och ränteintäkter redovisas i finansnetto.

Försäkringstekniska beräkningsantaganden

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

Aktuariella antaganden, %	31 dec 2019	31 dec 2018	31 dec 2017
Diskonteringsränta	1,40	2,20	2,40
Framtida årliga löneökningar	2,40	2,40	2,40
Förändring i inkomstbasbelopp	3,00	3,00	3,00
Inflation	1,75	1,75	1,50
Personalomsättning	4,50	4,50	4,50
Livslängdsåtagande	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31

Kostnaderna under 2019 är baserade på de aktuariella antaganden som fastställdes vid ingången av året. Vid utgången av 2019 har PostNord fastställt antaganden som tillämpas vid beräkningen av utfallet per den 31 december 2019. Dessa aktuariella antaganden används även i prognosen för kostnader 2020. Hänsyn har tagits till att samtliga antaganden som tillämpas i värderingen, långsiktigt, skall vara ömsesidigt förenliga.

Diskonteringsräntan bestäms i enlighet med IAS 19 med hänvisning till förklassiga 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 1,75%. Detta speglar över tid finansmarknadsaktörernas syn på inflation i prissättningen av räntepapper, det vill säga implicit inflation. Personalomsättningen är den sammansatta förväntningen på framtida affärsutveckling, reallöneökningar och nödvändig produktivitetsutveckling för 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). Senare dödlighetsundersökning har gjorts i och med DUS14. PostNord är inte ett tjänsteföretag i den bemärkelsen utan demografin stämmer väl överens med FFFS 2007:31.

Alecta

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

Förvaltningstillgångar

Totala förvaltningstillgångar uppgick till 21 411 (20 271) MSEK. Den största delen av koncernens förvaltningstillgångar finns i Postens Pensionsstiftelse 19 967 (18 570) MSEK. Övriga förvaltningstillgångar utgörs av tillgångar i PostNords Försäkringsförening 1 408 (1 670) MSEK och pensionsförsäkring hos Skandia 37 (31) MSEK. Verklig avkastning på förvaltningstillgångarna uppgick till 2 132 (269) MSEK, varav ränteintäkter om 434 (518) MSEK.

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

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

39 (33) procent av stiftelsens tillgångar handlas på en aktiv marknad. Tillgångsfördelningen för Postens Pensionsstiftelse per den 31 december 2019 uppgår till räntebärande och High Yield 3 087 (2 502) MSEK, likviditet inklusive terminer 1 581 (1 989) MSEK, onoterade tillgångar 10 633 (10 378) MSEK, aktier 3 974 (3 701) MSEK och råvaror 692 (-).

Känslighetsanalys

Vid utgången av 2019 har PostNord fonderade pensionsförpliktelser på 22 874 (20 330) MSEK och förvaltningstillgångar på 21 411 (20 271) MSEK. Utöver fonderade förpliktelser är pensionsskuld avsatt i balansen med fördelning oantastbara pensionsförpliktelser på 1 529 (1 381) MSEK och antastbara pensionsförpliktelser på 955 (916) MSEK. Koncernens pensionsförpliktelser värderas med de ovan redovisade aktuariella antaganden som bas och förvaltningstillgångarna värderas till verkligt värde. Avseende de så kallade övergångsbestämmelserna (ÖB-rätt) görs en avsättning på 60% av totalt åtagande enligt övergångsbestämmelserna, en ökning 2019 från 50%, en erfarenhetsmässigt bedömd nyttjandegrad. Hänsyn tas även till särskild löneskatt. Förändring av åtagandet enligt övergångsbestämmelserna i och med ändrad nyttjandegrad intäkts- eller kostnadsförs. Se tabell för resultateffekt av ändrad nyttjandegrad av övergångsbestämmelserna.

Not 22, forts.

Känslighetsanalys exkl. särskild löneskatt på pensioner, MSEK	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
Aktuariella antaganden						
Förändring av diskonteringsränta samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	+0,1%-enhet -0,1%-enhet	6 -7	2 -1	-381 391	- -	-303 311
Förändring av faktisk avkastning på förvaltningstillgångar	+0,1%-enhet -0,1%-enhet	- -	- -	- -	-21 21	-17 17
Förändring av lön	+0,5%-enhet -0,5%-enhet	-16 12	-4 3	312 -244	- -	249 -194
Förändring av inkomstbasbelopp	+0,5%-enhet -0,5%-enhet	4 -5	1 -1	-62 81	- -	-49 64
Förändring av inflation	+0,5%-enhet -0,5%-enhet	-27 22	-26 23	1 851 -1 620	- -	1 473 -1 290
Livslängd, år	+1 år -1 år	-12 12	-15 15	1 082 -1 061	- -	861 -844
Nyttjandegrad av ÖB-rätt						
Förändring av nyttjandegrad av ÖB-rätt	+0,5%-enhet -0,5%-enhet	-1 1	-1 1	74 -74	- -	59 -59

Not 23 Övriga avsättningar

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

Förväntade betalningar, MSEK	1 år	2 år	3 år	> 3 år
Omstruktureringsåtgärder	1 078	875	67	351
Antastbara pensionsförpliktelser ^{1), 2)}	95	128	147	570
Arbetsskador ²⁾	3	3	3	20
Avsättning jubileumsgåva	5	4	4	30
Summa	1 181	1 010	221	971

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

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

2018 jan-dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	lansspråktaget	Omräknings- effekt	Utgående balans
Omstruktureringsåtgärder						
Avsättning för avveckling av personal och övrig avveckling	1 127	2 623	-9	-640	46	3 147
Antastbara pensionsförpliktelser						
Särskild löneskatt	214	10	-	-60	63	227
Antastbara pensionsförpliktelser	884	42	-	-249	253	929
Övrigt						
Arbetsskador	32	-	-	-	-7	26
Avsättning jubileumsgåva	58	1	-	-16	2	44
Summa	2 316	2 676	-9	-966	356	4 372
<i>varav kortfristigt</i>	<i>592</i>					<i>980</i>
<i>varav långfristigt</i>	<i>1 724</i>					<i>3 392</i>

Not 23, forts.

Avsättningar avseende omstruktureringsåtgärder

Redovisade avsättningar avser främst omstruktureringsåtgärder hänförliga till personal. Föregående års avsättningar avsåg främst omstruktureringsåtgärder hänförliga till avveckling av personal i Danmark med särskilda villkor kopplade till omställningen till ny produktionsmodell. 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.

Avsättningar och återföringar för omstruktureringar med resultatpåverkan på personalkostnader uppgick till 206 (2 595) MSEK. Avsättningar och återföringar för omstruktureringar med resultatpåverkan på övriga kostnader uppgick till 41 (19) MSEK. Effekten av avsättningar avseende antastbara pensionsförpliktelser, pensionsreglering gentemot danska staten samt avsättning till jubileumsgåva redovisas mot personalkostnad.

lanspråktaget mot kostnader avseende omstruktureringar uppgick till 1 133 (640) MSEK. Diskonteringseffekten redovisas i resultaträkningens finansiella poster. Omräkningsdifferenser avseende valutaeffekt redovisas i övrigt totalresultat.

Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner

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

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

Övriga avsättningar

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

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 A/S.

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 22 Pensioner.

Förväntade betalningar för avsättningar

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

Not 24 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Reserv för sålda ej utnyttjade frimärken	454	329
Upplupna lönekostnader	365	387
Semesterlöneskuld	1 048	1 206
Sociala avgifter	269	300
Terminalavgifter	478	340
Derivat	71	13
Övriga poster	754	764
Utgående balans	3 439	3 339

Not 25 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Ställda säkerheter för egna skulder		
Fastighetsinteckningar ¹⁾	303	364
Pantsatta tillgångar ²⁾	218	219
Summa	521	583
Eventalförpliktelser		
Garantiåtaganden, PRI	86	90
Garantiåtaganden, övriga	1	13
Summa	87	103

¹⁾ Säkerhet för del av Långfristiga räntebärande skulder.

²⁾ Avser kapitalförsäkringar samt säkerhet för del av hyror.

Tvister

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

Not 26 Investeringsåtaganden

Den 31 december 2019 hade koncernen ingångna avtal om anskaffning av materiella anläggningstillgångar. Dessa uppgick till 272 (347) MSEK och avsåg främst transport- och sorteringsutrustning samt fordon. De flesta åtaganden förväntas bli reglerade i slutet av 2020.

Not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

Koncernens hantering av finansiella risker regleras av den finanspolicy som antagits av PostNords styrelse. Finanspolicyen omfattar riktlinjer för likviditetsförvaltning, finansiering, och finansiell riskhantering. Group Treasury ansvarar för att utfärda instruktioner och anvisningar samt stödja, rådgå och koordinera koncernens verksamheter för att säkerställa efterlevnad av finanspolicyen. Koncernens finansiella riskstyrning skall stödja koncernens mål och strategier genom att uthålligt säkerställa finansiering, likviditet och en balanserad finansiell position som vid var tid beaktar samtliga finansiella risker. Finansiella risker delas in i kategorierna refinansieringsrisk, kreditrisk, ränterisk, valutarisk, elprisrisk, bränsleprisrisk och marknadsrisk i kapitalförvaltning. Målet för riskhantering är att finansiella risker inte skall påverka koncernens resultat och finansiella ställning negativt i materiell omfattning. Finansiella resultat- och kassaflödesrisker skall vid var tid identifieras. Kredit- och marknadsrisker (valuta, ränta, elpris, bränslepris) skall hanteras affärsmässigt och proaktivt till exempel genom att ingå derivatkontrakt eller att begära säkerheter för att begränsa kreditrisk.

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser ska lämnas med restriktivitet i enlighet med koncernens beslutsordning.

Likviditetsförvaltning och finansiering

Koncernens policy är att centralisera och samordna hantering av koncernens likvida medel för att uppnå ett effektivt utnyttjande inom fastställda risklimiter. Koncernen samordnar finansiering huvudsakligen genom koncernens moderbolag. Tillgänglighet till likvida medel säkras genom koncernkonton. Överskottslikviditet skall placeras i instrument som är godkända inom ramen för maximal kreditrisk. Placering i utländsk valuta får även ske förutsatt att valutarisk säkras.

Riskdefinitioner och policy

Refinansieringsrisk

Med refinansieringsrisk avses risken att likvida medel inte finns tillgängliga och/eller att finansiering inte kan erhållas eller endast erhållas till väsentligt högre kostnad. Koncernens policy för refinansieringsrisk är att vid var tid upprätthålla finansiell beredskap som dimensioneras med hänsyn till interna och externa risker samt säsongsmässiga variationer. Koncernens likviditetsberedskap ska uppgå till åtminstone 1 000 (1 000) MSEK. En del av koncernens finansiella beredskap utgörs av outnyttjade bekräftade revolverande kreditfaciliteter om 2 000 (2 000) MSEK som löper till 2021.

Likviditetsberedskap MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Likvida medel	3 398	3 088
Kortfristiga likvida placeringar	-	101
Outnyttjade långfristiga bekräftade lånelimiter	2 000	2 000
Kortfristiga obekräftade räntebärande skulder exkl. leasing	-	-1 614
Netto likviditetsberedskap	5 398	3 574

Kreditrisk

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

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

Kreditrisk i kundfordringar

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

Kreditrisk i finansiell verksamhet

Kreditrisk i finansiella transaktioner hanteras av den centrala finansförvaltningen med en kreditlimit baserad på rating från Moody's, Standard & Poors eller motsvarande. Handeln regleras genom beslut om maximal kreditrisk per

kredittagare. Varje motpart genomgår kreditprövning innan den godkänns som kredittagare. Som en del av koncernens hantering av finansiella risker har derivatkontrakt ingåtts med tre banker. PostNord använder derivat endast som säkringsinstrument. Derivatkontrakten medför en kreditrisk för koncernen om motparten inte fullföljer sina åtaganden. För att begränsa den exponeringen har ISDA-avtal ingåtts med samtliga tre banker. ISDA-avtalen innebär att fordringar och skulder kan kvittas i händelse av inställda betalningar eller obestånd hos motparten. Vid motpartens 'event of default' kan skuld för ränteswap och valutaderivat kvittas mot motsvarande fordran. ISDA-avtalen är redovisade brutto, se not 18 och not 24.

Åldersanalys för kundfordringar MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Ej förfallna kundfordringar	3 900	3 960
Förfallna men ej nedskrivna:		
1-30 dagar	798	866
31-90 dagar	108	118
>90 dagar	154	94
Summa	4 961	5 037
Reserv för förväntad kreditförlust	-33	-28
Summa	4 928	5 009

Reserv för förväntad kreditförlust MSEK	jan-dec 2019	jan-dec 2018
Ingående balans	-28	-33
Avsättningar	-18	-17
Inspråktaget / Återföringar	13	22
Utgående balans	-33	-28

Konstaterade kreditförluster uppgick till 16 (11) MSEK.

Ränterisk

Med ränterisk avses risken för att förändrade marknadsräntor påverkar koncernens resultat. Ränterisk beräknas med utgångspunkt i koncernens utestående räntebärande skuld inklusive derivatinstrument. En kortare räntebindning medför en högre resultat känslighet. En längre räntebindning ökar stabiliteten i resultat, men kan samtidigt vara en nackdel vid nedgång i marknadsräntan. Koncernens policy är att begränsa resultat känslighet vid förändrade marknadsräntor och att eftersträva en attraktiv kapitalkostnad. Resultat känslighet styrs genom ett räntebindningsmål för koncernens utestående räntebärande skulder inklusive derivatinstrument.

Känslighetsanalys ränterisk

Balanspost	Förändring av marknadsränta:	2019 Resultateffekt, MSEK	2018 Resultateffekt, MSEK
Likvida medel	+/- 1 procentenhet	+/-33	+/- 32
Räntebärande skuld	+/- 1 procentenhet	-/+17	-/+19

Valutarisk

Med valutakursrisk avses risken att värdet på tillgångar och skulder i utländsk valuta förändras vid förändring i valutakurser. Koncernen bedriver verksamhet i ett flertal länder och genomför transaktioner i flera utländska valutor vilket ger risk i förhållande till valutakursrörelser. Beräkning av valutakursrisk görs under antagandet att ingen valutarisk föreligger mellan EUR och DKK så länge som Danmark deltar i ERM 2. Valutaexponering i en enskild valuta mäts som nettoexponering. Total valutaexponering beräknas som summan av absolutvärden för nettoexponering i enskilda valutor. Detta påverkar både transaktionsexponering och omräkningsexponering.

Elprisrisk

Med elprisrisk avses risken för att volatilitet i marknadspriser ökar eller minskar kostnad för elförsörjning. Elprisrisk kan begränsas genom avtal med leverantörer eller genom att använda terminskontrakt. Koncernens policy är att eftersträva en attraktiv kostnad för elförsörjning.

Not 27, forts.

Bränslepriserisk

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

Kontrakterad transaktionsexponering

Tabellen summerar transaktionsexponering i rapporten över finansiell ställning och säkrade investeringsflöden. Ingen säkring görs av prognostiserade valutaflöden.

Transaktionsexponering

Merparten av fakturering, inköp och löner är i respektive koncernbolags valuta. Valutasäkring görs huvudsakligen för gränsöverskridande kommunikations- och logistiktjänster. Transaktionsexponering reduceras genom att matcha in- och utbetalningsflöden i respektive valuta och att ingå terminskontrakt i valuta. Förutom kontrakterade valutaflöden, kan även prognostiserade valutaflöden upp till 12 månader inkluderas. Transaktionsexponering hanteras av respektive koncernbolag som ansvarar för att identifiera verksamhetens valutarisk. Valutor med störst bruttoposition säredovisas i tabell Transaktionsexponering.

Transaktionsexponering

Valuta i MSEK	2019			2018		
	Position	Säkrat	Netto-position	Position	Säkrat	Netto-position
EUR / DKK	-55	44	-11	-89	32	-57
NOK	339	-323	16	-26	22	-4
USD	-75	84	9	68	-20	48
Övriga valutor	126	-150	-24	99	-80	20
Summa	335	-345	-10	53	-46	7

Omräkningsexponering

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

Koncernens omräkningsexponering

Valuta	2019			2018		
	MSEK	%	+/-1%	MSEK	%	+/-1%
DKK	2 157	41	22	1 320	33	13
EUR	748	14	7	534	13	5
NOK	2 149	41	21	2 024	51	20
Övriga valutor	146	3	1	126	3	1
Summa	5 200	100	52	4 003	100	40

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

Kontraktuella förfall räntebärande skulder per 2018-12-31, MSEK	Nominellt belopp	inom 0-1 år	inom 1-2 år	inom 2-3 år	inom 3-4 år	inom 4-5 år	Senare
Obligationslån	2 250	950	-	500	-	800	-
Skulder till kreditinstitut	361	64	-	-	-	-	297
Företagscertifikat	600	600	-	-	-	-	-
Finansiella leasingskulder	3	2	1	-	-	-	-
Summa räntebärande skulder	3 214	1 616	1	500	-	800	297
Räntebetalningar		20	16	15	12	11	9
Ränteswap							
- Skulder		1	1	1	-	-	-
- Fordringar		-	-	-	-	-	-
Summa prognostiserade räntebetalningar		21	17	16	12	11	9
Totalt netto		1 637	18	516	12	811	306

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

Marknadsrisk i kapitalförvaltning

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

Not 27, forts.

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	31 december 2019						
	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar värderade till upplupet ansk. värde	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Finansiella skulder värderade till upplupet ansk. värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar	-	15	-	-	-	15	15
Valutaderivat	2	-	-	-	-	2	2
Kundfordringar	-	4 928	-	-	-	4 928	4 928
Terminalavgifter ¹⁾	-	489	-	-	-	489	489
Likvida medel	-	3 398	-	-	-	3 398	3 398
Långfristiga räntebärande skulder	-	-	-	-	-3 872	-3 872	-3 894
Leverantörsskulder	-	-	-	-	-2 811	-2 811	-2 811
Övriga kortfristiga skulder	-	-	-	-	-1 099	-1 099	-1 099
Valutaderivat	-	-	-71	-	-	-71	-71
Räntederivat, säkringsredovisning	-	-	-	0	-	0	0
Terminalavgifter	-	-	-	-	-478	-478	-478
Totala tillgångar och skulder per kategori	2	8 830	-71	0	-8 260	501	479

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	31 december 2018						
	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar värderade till upplupet ansk. värde	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Finansiella skulder värderade till upplupet ansk. värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar	-	20	-	-	-	20	20
Valutaderivat	16	-	-	-	-	16	16
Kundfordringar	-	5 009	-	-	-	5 009	5 009
Terminalavgifter ¹⁾	-	504	-	-	-	504	504
Kortfristiga placeringar	-	101	-	-	-	101	101
Likvida medel	-	3 088	-	-	-	3 088	3 088
Långfristiga räntebärande skulder	-	-	-	-	-1 595	-1 595	-1 600
Kortfristiga räntebärande skulder	-	-	-	-	-1 619	-1 619	-1 621
Leverantörsskulder	-	-	-	-	-2 584	-2 584	-2 584
Övriga kortfristiga skulder	-	-	-	-	-1 167	-1 167	-1 167
Valutaderivat	-	-	-13	-	-	-13	-13
Räntederivat, säkringsredovisning	-	-	-	0	-	0	0
Terminalavgifter	-	-	-	-	-340	-340	-340
Totala tillgångar och skulder per kategori	16	8 722	-13	0	-7 305	1 420	1 413

¹⁾ Terminalavgifter är ersättning för produktion som utförs i mottagande land av post som inlämnats i annat land enligt internationella avtal mellan länder. Terminalavgifter redovisas i Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter samt Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter i rapporten över finansiell ställning.

Redovisning och värdering till verkligt värde av finansiella instrument

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

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

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

Vissa av koncernens finansiella instrument redovisas till verkligt värde och värdering fastställs enligt IFRS 7 tre olika nivåer. I PostNord koncernen finns bara nivå 2.

Nivå 2

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

Finansiella tillgångar och skulder per nivå, MSEK	Nivå 2, 31 dec 2019	Nivå 2, 31 dec 2018
Finansiella tillgångar		
Kortfristiga placeringar	-	101
Valutaderivat	2	16
Summa finansiella tillgångar	2	117
Finansiella skulder		
Valutaderivat	71	13
Räntederivat	0	0
Summa finansiella skulder	71	13

Koncernen har utestående valutaderivat främst i DKK, NOK och EUR. Nominellt belopp för räntederivat uppgick till 600 (400) MSEK.

Not 28 Transaktioner med närstående

Koncernbolag

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

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

Svenska staten

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

Från Post- och telestyrelsen har PostNord erhållit 19 (20) MSEK som ersättning i avtal för upphandlade posttjänster för handikappade.

PostNord AB erhöll ett kapitaltillskott om - (400) MSEK från den svenska staten.

Danska staten

Den Danska staten betalade 2018 ett belopp om 1 533 MSEK till PostNord för att täcka kostnader för avveckling av medarbetare i Danmark med särskilda villkor som Post Danmark A/S ska vidta för att ställa om sin verksamhet.

EU-kommissionen har godkänt compensationen. För det fall det visar sig att Post Danmark överkompenserats i förhållande till avsett ändamål är Post Danmark A/S återbetalningsskyldig till Danska staten för överskjutande belopp. PostNords bedömning är att någon sådan återbetalningsskyldighet inte kommer att bli aktuell.

PostNord har via Post Danmark A/S i uppdrag från staten att tillhandahålla en samhällsomfattande posttjänst enligt dansk postlag. Enligt det avtal som Post Danmark A/S har med danska Trafik- och byggnadsstyrelsen har avgifter redovisats om 1 (2) MSEK.

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

PostNord AB erhöll ett kapitaltillskott om - (267) MSEK från den danska staten.

Andra organisationer i Sverige

PostNords Försäkringsförening är en från PostNordkoncernen fristående understödsförening som står under Finansinspektionens tillsyn. Föreningen försäkrar PostNords åtaganden för anställdas sjuk- och familjepension enligt ITP-P. Under perioden erhöll koncernens svenska bolag ersättningar med totalt 12 (13) MSEK, betalat premier om 1 (33) MSEK och erhölet återbäring med 200 (-) MSEK.

Postens Pensionsstiftelse förvaltar pensionsåtaganden för PostNord Group AB och PostNord Sverige AB. Bolagen kapitaliserar nya pensionsåtaganden i stiftelsen och erhåller gottgörelse för utbetalda pensioner. Kapitalisering till stiftelsen har skett med 181 (203) MSEK och gottgörelse har erhållits med 903 (1 188) MSEK.

Ledande befattningshavare

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

Samtliga ledamöter i koncernstyrelsen och i koncernledningen i PostNord har ombetts att skriftligen meddela eventuella affärsrelationer som de har med PostNord och om dessa skett på kommersiell grund. Under 2019 och 2018 har inga sådana framkommit.

Not 29 Tilläggsupplysningar till Rapport över kassaflöde

MSEK	2019	2018
Betalda räntor		
Erhållen ränta	22	13
Erlagd ränta	45	57
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		
Avskrivningar av anläggningstillgångar	1253	1223
Avskrivningar av nyttjanderättstillgångar	1148	-
Nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	7	27
Nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	125	-
Nedskrivning av andra tillgångar	57	-
Realisationsresultat i tillgångar	16	-91
Förändring pensionsskuld	462	561
- varav gottgörelse från Postens Pensionsstiftelse	903	1188
- varav kapitalisering till Postens Pensionsstiftelse	-181	-203
- varav utbetalda pensioner	-1098	-1057
Övriga avsättningar	-111	1748
Summa	1958	3468

Avstämning av räntebärande skulder hänförliga till finansieringsverksamheten

2019 Jan-Dec, MSEK	Ingående balans	Netto-kassaflöden	Ej kassaflödespåverkande poster			Utgående balans
			Effekt av förändringar i valutakurser	Tillkommande och modifierade nyttjanderättstillgångar	Omklassificering	
Långfristiga räntebärande skulder	1769	2 095	8	-	-	3 872
Långfristiga leasingsskulder	1	-	-	-1	-	-
Kortfristiga räntebärande skulder	1614	-1 615	1	-	-	-
Kortfristiga leasingsskulder	5	-	-	-5	-	-
Kortfristig leasingsskuld enligt IFRS 16 ¹⁾	-	-	-	-	1202	1202
Långfristig leasingsskuld enligt IFRS 16 ¹⁾	5 374	-1 086	29	1378	-1218	4 476
Summa förändring i skulder hänförliga till finansieringsverksamheten	8 763	-606	38	1372	-17	9 550

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

2018 Jan-Dec, MSEK	Ingående balans	Netto-kassaflöden	Ej kassaflödespåverkande poster	
			Effekt av förändringar i valutakurser	Utgående balans
Långfristiga räntebärande skulder	3553	-1808	24	1769
Långfristiga leasingsskulder	3	-2	-	1
Kortfristiga räntebärande skulder	215	1399	-	1614
Kortfristiga leasingsskulder	7	-2	-	5
Summa förändring i skulder hänförliga till finansieringsverksamheten	3 778	-413	24	3 389

Not 30 Förvärv och avyttringar

Inga väsentliga förvärv eller avyttringar har skett under 2019 eller 2018.

Not 31 Händelser efter rapportperioden

Inga väsentliga händelser efter rapportperioden.

Not 32 Definitioner och alternativa nyckeltal

Alternativa nyckeltal

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

De alternativa nyckeltal som PostNord använder är viktiga för att styra verksamheten samt säkerställa fokus på värdeskapande aktiviteter. Avkastning på operativt kapital (ROCE) och nettoskulsättningsgrad är mål som PostNord har erhållit från ägaren.

Avkastning på operativt kapital (ROCE)

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

Syfte: Avkastning på operativt kapital (ROCE) och nettoskulsättningsgrad är mål som PostNord har erhållit från ägaren. Dessa nyckeltal visar en tydlig koppling till kapitaleffektivitet. ROCE är ett mått för att jämföra lönsamheten mellan företag baserat på det kapital som används i verksamheten samt den vinst som genereras.

EBITDAI

Definition: Rörelseresultat exklusive av- och nedskrivningar.

Syfte: EBITDAI används för att analysera den operativa verksamheten utan att fokusera på investeringar och eventuella nedskrivningar.

Finansiell beredskap

Definition: Likvida medel, kortfristiga placeringar och outnyttjad bekräftad kredit.

Syfte: Finansiell beredskap syftar till att tydliggöra koncernens aktuella betalningsberedskap.

Justerat rörelseresultat

Definition: Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster.

Syfte: Justerat rörelseresultat ökar jämförbarheten över tid genom att särskilja jämförelsestörande poster.

Justerad rörelsemarginal

Definition: Justerat rörelseresultat i relation till nettoomsättning.

Syfte: Justerad rörelsemarginal ökar jämförbarheten över tid genom att särskilja jämförelsestörande poster.

Justerad avkastning på operativt kapital

Definition: Justerat rörelseresultat i relation till genomsnittligt operativt kapital.

Syfte: Justerad avkastning på operativt kapital ökar jämförbarheten över tid genom att särskilja jämförelsestörande poster.

Jämförelsestörande poster

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

Löpande omstruktureringkostnader betraktas ej som jämförelsestörande poster.

Nettoskuld

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

Avstämning mot finansiella rapporter, 31 december, MSEK

	2019	2018
Räntebärande skulder, kortfristiga	-	1 619
Kortfristiga leasingskulder	1 202	-
Räntebärande skulder, långfristiga	3 872	1 770
Långfristiga leasingskulder	4 476	-
Pensioner ¹⁾	4 211	2 576
Finansiella placeringar	-198	-198
Långfristiga fordringar ²⁾	-711	-963
Kortfristiga placeringar	-	-101
Likvida medel	-3 398	-3 088
Nettoskuld	9 454	1 614

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

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

Nettoskuld/EBITDAI

Definition: Nettoskuld i relation till EBITDAI.

Syfte: Nettoskuld/EBITDAI visar verksamhetens förmåga att betala sina skulder.

Nettoskulsättningsgrad (exkl. IFRS 16)

Definition: Nettoskuld i relation till eget kapital.

Syfte: Detta nyckeltal visar en tydlig koppling till kapitaleffektivitet.

Operativt kapital

Definition: Icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder.

Syfte: Operativt kapital visar det kapital som "arbetar" i rörelsen och används i beräkningen av ROCE.

Rörelsemarginal

Definition: Rörelseresultat i relation till nettoomsättning.

Övriga nyckeltal

Grundbemanning

Avser samtlig hel- och deltidsanställd ordinarie personal.

Medelantal anställda (FTE)

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

Resultat per aktie

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

Moderbolaget

Resultaträkning

MSEK	Not	2019	2018
	1,2		
Övriga rörelseintäkter		27	14
Rörelsens intäkter		27	14
Personalkostnader	3	-43	-24
Övriga kostnader	4	-76	-6
Rörelsens kostnader		-119	-30
RÖRELSERESULTAT		-92	-16
Nedskrivning av aktier i dotterbolag		-	-815
Ränteintäkter och liknande resultatposter	5	0	2
Räntekostnader och liknande resultatposter	5	-39	-38
Finansiella poster		-39	-851
Resultat efter finansiella poster		-131	-868
Erhållna koncernbidrag		230	51
Bokslutsdispositioner		230	51
Resultat före skatt		99	-817
Skatt		-22	-
PERIODENS RESULTAT		77	-817

Rapport över totalresultat

MSEK	2019	2018
Periodens resultat	77	-817
Periodens övrigt totalresultat	-	-
PERIODENS TOTALRESULTAT	77	-817

Balansräkning

MSEK	Not	31 dec 2019	31 dec 2018
	1,2		
TILLGÅNGAR			
Andelar i koncernföretag	6	10 861	10 861
Räntebärande fordringar		32	27
Summa anläggningstillgångar		10 893	10 888
Räntebärande fordringar på koncernföretag	9	8 040	7 558
Övriga fordringar		9	2
Övriga fordringar på koncernföretag	9	239	51
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		0	1
Summa omsättningstillgångar		8 288	7 612
SUMMA TILLGÅNGAR		19 181	18 500
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital	7	2 000	2 000
Överkursfond		10 141	10 141
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		3 473	4 290
Periodens resultat		77	-817
SUMMA EGET KAPITAL		15 690	15 614
SKULDER			
Räntebärande skulder	9	3 426	1 323
Övriga långfristiga skulder		8	7
Summa långfristiga skulder		3 434	1 330
Kortfristiga räntebärande skulder	9	-	1 550
Övriga kortfristiga skulder	9	43	2
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	9	14	5
Summa kortfristiga skulder		57	1 557
SUMMA SKULDER		3 491	2 887
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		19 181	18 500

Kassaflödesanalys

MSEK	Not	2019	2018
	10		
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat före skatt		99	-817
Bokslutsdispositioner		-230	-51
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		22	819
Betald inkomstskatt		-4	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		-113	-49
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/ minskning (+) av rörelsefordringar		-11	-
Ökning (+)/ minskning (-) av rörelseskulder		14	0
Förändring i rörelsekapital		3	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-110	-49
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av koncernfordringar		-487	-429
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-487	-429
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amortering av lån		-1 550	-2 450
Nya lån		2 096	2 171
Aktieägartillskott		-	667
Erhållna koncernbidrag		51	90
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		597	478
PERIODENS KASSAFLÖDE		-	-
Likvida medel vid årets början		-	-
Likvida medel vid årets slut		-	-

Rapport över förändringar i eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat inkl. årets resultat		
Ingående eget kapital 2018-01-01	2 000	10 141	3 623		15 764
Tillskott från ägare	-	-	667		667
Periodens totalresultat	-	-	-817		-817
Utgående eget kapital 2018-12-31	2 000	10 141	3 473		15 614
Ingående eget kapital 2019-01-01	2 000	10 141	3 473		15 614
Periodens totalresultat	-	-	77		77
Utgående eget kapital 2019-12-31	2 000	10 141	3 550		15 690

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 föranleds av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av Årsredovisningslagen (ÅRL) och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskal. Moderbolaget tillämpar därmed inte IFRS 15 och IFRS 16, reserv för förväntade kundförluster enligt IFRS 9 har beräknats men bedömts som oväsentlig.

Ändrade redovisningsprinciper föranledda av nya eller ändrade IFRS

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

Andelar i dotterföretag, intresseföretag och joint ventures

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

Koncernbidrag redovisas som bokslutsdispositioner.

Utdelningar

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

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

Ersättningar till anställda

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

Finansiella garantier

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

Skatter

I moderbolaget redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld.

Segmentsredovisning

Moderbolagets verksamhet utgörs av endast en verksamhet, koncernfunktioner.

Not 2 Väsentliga bedömningar och uppskattningar

Vid upprättande av de finansiella rapporterna har företagsledningen gjort bedömningar och uppskattningar som påverkat koncernens redovisning. Dessa bedömningar och uppskattningar har gjorts utifrån vad som är känt vid tidpunkten för rapporternas avgivande och baseras på historiska erfarenheter och de antaganden som företagsledningen bedömer vara rimliga under gällande omständigheter. De slutsatser som företagsledningen har dragit ligger till grund för redovisade värden. Faktiska utfall, bedömningar och upp-

skattningar 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	2019	2018
Löner och andra ersättningar ¹⁾	28	14
Lagstadgade sociala avgifter	10	6
Pensionskostnader	4	4
Övriga personalkostnader	2	-
Summa	43	24

¹⁾ Avsättning för avtalad avgångsersättning är inkluderad.

Moderbolaget har 1 (2) anställd, VD/koncernchefen och t.o.m april 2019 koncernens CFO. VD/Koncernchef Annemarie Gardshol har en lön på 695 (-) per månad, en tjänstepensionsförsäkring på 39 (-) TSEK per månad och en kapitalförsäkring på 166 (-) per månad. Tidigare VD/koncernchef Håkan Ericsson hade en lön på 791 (791) TSEK per månad, en tjänstepensionsförsäkring på 39 (38) TSEK per månad, och en kapitalförsäkring på 193 (194) TSEK per månad för att trygga pensionsåtagandet.

Not 4 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2019	2018
Revisionsuppdrag		
KPMG	1	1
Summa	1	1

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

Not 5 Ränteintäkter, räntekostnader och liknande resultatposter

MSEK	2019	2018
Valutaresultat	0	2
Summa	0	2
Räntekostnader	-38	-29
Övriga finansiella kostnader	-2	-9
Summa	-39	-38

Se vidare koncernen not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument.

Not 6 Innehav av aktier och andelar i koncernföretag

MSEK	2019	2018
Anskaffningsvärde ingående	11 676	11 676
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	11 676	11 676
Nedskrivningar, ingående	-815	-
Årets nedskrivningar	-	-815
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	-815	-815
Utgående balans	10 861	10 861

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Antal aktier	Kapitalandel, %		Redovisat värde i moderbolaget 31 dec 2019
					Direkt	Indirekt	
PostNord Group AB	556128-6559	Solna	Sverige	600 000	100		10 861
PostNord Sverige AB	556711-5695	Solna	Sverige	1 000		100	
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sverige	7 500		100	
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sverige	5 000		100	
Fastighets AB Penelope	556517-0544	Stockholm	Sverige	100		100	
Nässjöterminalen Kommanditbolag	916629-7458	Solna	Sverige	-		100	
Rosersberg Brevterminal AB	556819-9862	Stockholm	Sverige	1 000		100	
Hallsberg Brevterminal AB	556848-8133	Stockholm	Sverige	500		100	
KB Sveterm	916631-9492	Stockholm	Sverige	-		100	
Kardinalmärket 1 AB	556875-8899	Stockholm	Sverige	50 000		100	
Lokesvej 18 ApS	39605260	Köpenhamn	Danmark	50 000		100	
Kometvej 15 ApS	39610809	Köpenhamn	Danmark	50 000		100	
M. P. Allerupsvej 61 ApS	40895108	Köpenhamn	Danmark	40 000		100	
PostNord Strålfors AB	556102-9843	Ljungby	Sverige	50 000		100	
PostNord Strålfors A/S	10068657	Brøndby	Danmark	200 000		100	
PostNord Strålfors Oy	0115061-7	Vantaa	Finland	2 100		100	
PostNord Strålfors AS	944997431	Oslo	Norge	870		100	
PostNordbolagen AB	556158-7006	Solna	Sverige	1 000		100	
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sverige	850		85	
AddressPoint AB	556587-5597	Stockholm	Sverige	1 700		85	
Direct Link Worldwide Ltd.	2911080	Hayes	Storbritannien	110 000		100	
Direct Link Worldwide Distribution Pte. Ltd.	199700772	Singapore	Singapore	700 000		100	
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.	95493459	Sydney	Australien	1		100	
Direct Link Worldwide Company Ltd.	34733122000	Hong Kong	Kina	1		100	
Direct Link Worldwide Inc	112-797-736/000	New Jersey	USA	100		100	
Direct Link Worldwide GmbH	217864281	Griesheim	Tyskland	150		100	
Direct Link WorldWide Sp Zoo	5272719788	Zerniki	Polen	100		100	
PostNord Logistics GmbH	HRB8888HL	Lübeck	Tyskland	1		100	
PostNord AS	984054564	Oslo	Norge	117 570		100	
PostNord Terminal Trondheim AS	992 079 797	Oslo	Norge	406 220		100	
PostNord Terminal Langhus AS	990427321	Oslo	Norge	200 000		100	
PostNord Oy	1056251-7	Vanda	Finland	5 817		100	
PostNord Oy Eesti filiaal	11472268	Harju	Estland	-		100	
PostNord Logistics A/S	20148586	Köpenhamn	Danmark	500 001		100	
PostNord TPL AB	556161-7191	Solna	Sverige	50 000		100	
PostNord TPL A/S	26115396	Brøndby	Danmark	100		100	
PostNord Termo AB	556454-1737	Solna	Sverige	8 000		100	
Post Danmark A/S	26663903	Köpenhamn	Danmark	25 000 000		100	
Post Fleet Management A/S	79203114	Hvidovre	Danmark	400		100	
Distribution Services A/S	56448810	Köpenhamn	Danmark	30		100	
Andelar i intressebolag							
e-Boks A/S	25674154	Köpenhamn	Danmark	6 000 000		50	
eHUBnordic ApS	36959517	Köpenhamn	Danmark	474 999		25	
Nordic Infrastructure A/S	40059423	Sønderborg	Danmark	392		50	

Not 7 Aktiekapital och disposition av företagets vinst eller förlust

Typ av aktier, antal	31 dec 2019	31 dec 2018
Stamaktier	1 524 905 971	1 524 905 971
Serie B aktier	475 094 030	475 094 030
Summa	2 000 000 001	2 000 000 001

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

Förslag till disposition av företagets vinst

Styrelsen föreslår att till föfogande stående vinstmedel om 3 549 544 968 (3 472 754 151) SEK disponeras enligt följande:

	31 dec 2019	31 dec 2018
Balanseras i ny räkning, SEK	3 549 544 968	3 472 754 151
Summa	3 549 544 968	3 472 754 151

Not 8 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Ställda säkerheter för egna skulder		
Pantsatta tillgångar ¹⁾	32	27
Summa	32	27
Eventalförpliktelser		
Garantiåtaganden, PRI	254	252
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	568	679
Summa	822	931

¹⁾ Avser kapitalförsäkring.

Not 9 Finansiella instrument

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

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	31 december 2018						
	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Redovisat värde	Verkligt värde
Räntebärande fordringar, koncernföretag	-	7 558	-	-	-	7 558	7 558
Övriga fordringar, koncernföretag	-	51	-	-	-	51	51
Långfristiga räntebärande skulder, kreditinstitut	-	-	-	-	-1 296	-1 296	-1 301
Kortfristiga räntebärande skulder	-	-	-	-	-1 550	-1 550	-1 552
Leverantörsskulder	-	-	-	-	-1	-1	-1
Räntederivat	-	-	0	-	-	0	0
Totala finansiella tillgångar och skulder per kategori	-	7 609	0	-	-2 847	4 762	4 755

Not 10 Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalys

MSEK	2019	2018
Betalda räntor		
Erhållen ränta	-	0
Erlagd ränta	27	38

Avstämning av räntebärande skulder hänförliga till finansieringsverksamheten

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

2018 jan-dec, MSEK	Ingående balans	Netto-kassaflöden	Ej kassaflödes-påverkande poster	
			Förändring i periodiserade kostnader	Utgående balans
Långfristiga räntebärande skulder	2 973	-1 654	4	1 323
Kortfristiga räntebärande skulder	175	1 375	-	1 550
Summa förändring i skulder hänförliga till finansieringsverksamheten	3 148	-279	4	2 873

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 20 februari 2020.

Solna den 20 februari 2020

Christian Jansson

Ordförande

Sonat Burman Olsson

Styrelseledamot

Christian Frigast

Vice ordförande

Christian Ellegaard

Styrelseledamot

Måns Carlson

Styrelseledamot

Peder Lundquist

Styrelseledamot

Ulrika Messing

Styrelseledamot

Charlotte Strand

Styrelseledamot

Bo Fröström

Arbetsagarrepresentant

Johan Lindholm

Arbetsagarrepresentant

Sandra Svensk

Arbetsagarrepresentant

Annemarie Gardshol

Verkställande direktör och koncernchef

Vår revisionsberättelse har lämnats den 21 februari 2020

KPMG AB

Tomas Gerhardsson

Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för PostNord AB för år 2019. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 6-72 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen.

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

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

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

Grund för uttalanden

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

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

Särskilt betydelsefulla områden

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

Värdering av goodwill samt moderbolagets andelar i koncernföretag

Se not 2 och 10 och redovisningsprinciper på sidan 42 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

Koncernen redovisade per den 31 december 2019 goodwill om 2 619 MSEK. Det redovisade värdet har varit föremål för en nedskrivningsprövning vilken innehåller både komplexitet och betydande inslag av bedömningar. Nedskrivningsprövning har gjorts för samtliga av de kassagenererande enheter, eller grupp av enheter, som har goodwill associerad till sig, vilket för koncernen utgörs av sex olika enheter.

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

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

Moderbolaget redovisade per den 31 december 2019 andelar i koncernföretag om 10 861 MSEK. Samma typ av prövning görs även av värdet på andelarna, med samma teknik och ingångsvärden som beskrivits ovan.

Hur området har beaktats i revisionen

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

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

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

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

Värdering pensionsåtaganden

Se not 2 och 22 samt redovisningsprinciper på sidorna 42-43 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av område

Koncernen hade förmånsbaserade pensionsförpliktelser om 25 358 MSEK per 31 december 2019 som främst är fonderade men till en mindre del även ofonderade. Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per samma datum uppgick till 21 411 MSEK.

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

Hur området har beaktats i revisionen

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

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

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

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

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-5 samt 89. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

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

Revisorns ansvar

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

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

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder

bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

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

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

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

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för PostNord AB för år 2019 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

Grund för uttalanden

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

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

Revisorns ansvar

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

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

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

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

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

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till PostNord ABs revisor av bolagsstämman den 24 april 2019. KPMG AB eller revisorer verksamma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2013.

Stockholm den 21 februari 2020

KPMG AB

Tomas Gerhardsson

Auktoriserad revisor

Hållbarhetsinformation

78	Strategiska hållbarhetsmål
80	Väsentliga hållbarhetsfrågor
80	Intressenter och dialog
81	Styrning och organisation för hållbarhet
81	Ramverk för hållbar transformation
83	Resultat
86	GRI-index

Hållbarhetsinformation

Strategiska hållbarhetsmål

PostNord ska stärka sin marknadsposition genom att hållbarhet är en tydligt integrerad del i produkt- och tjänsteutbudet. Det betyder att PostNords affär ska bidra till en hållbar utveckling och att hänsyn till hållbarhet ska tas i all verksamhet. En tydlig hållbarhetsagenda är en bärande del av strategin. Det koncernövergripande arbetet styrs med tre strategiska hållbarhetsmål som ska uppnås senast 2020.

Klimat

-40%

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

Jämställdhet

>40%

Minst 40 procent av PostNords chefer och ledare ska vara kvinnor.

Leverantörer

80%

På sikt ska alla signifikanta leverantörer acceptera och efterleva PostNords Uppförandekod för leverantörer.

Klimat: Mål, insatser och resultat

Klimat 2020

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

Resultat: Vid årets utgång hade PostNords koldioxidutsläpp minskat med totalt 36 (35) procent i relation till 2009. Under 2019 minskade utsläppen med 1 (3) procent.

Kommentar: PostNords klimatmål, som uttrycks i absoluta termer, är mycket utmanande. Anledningen är att marknaden förändras snabbt på så sätt att antalet brev minskar och antalet paket ökar. Paket är mer koldioxid drivande än brev. De två stora möjliggörarna för minskad klimatbelastning i vår verksamhet är effektiviseringar i alla led och ökad andel biobränsle. Efter några år av ökad tillgång på biobränsle så har det under 2019 varit svårt att öka mängden biobränsle. Effektiviseringar i verksamheten för sig har inte räckt till för att balansera volymökningarna fullt ut.

Bättre kapacitetsutnyttjande

Vi utvecklar hela tiden IT-lösningar för att planera, styra och följa upp produktion och transporter. Ett exempel är att alla bilar i svenska verksamheten fått telematiksystem installerade under året. Metoderna för att fylla fordonen på bästa sätt och optimera rutterna utvecklas också ständigt. I Sverige har PostNord tagit initiativ till "Förpackningsresan", ett samarbete mellan högskolor, förpackningsindustrin och e-handlare. Idag utgörs minst 30 procent av volymen i e-handlade paket luft och målet är att få effektivare förpackningar. I Danmark har användningen av Collect-produkter ökat. Paket körs då till en pakkeboks eller en Närboks, vilket är mer klimateffektivt både för oss och för mottagaren. Nätet av paketboxar är planerat att vara så tätt att mottagaren inte ska behöva ta bil för att hämta sina paket vilket minskar klimatpåverkan.

Energieffektiva byggnader

PostNord effektiviserar användningen av lokaler, bland annat genom att samlokalisera hanteringen av brev och paket i arbetet med en integrerad produktionsmodell. Det minskar miljöbelastningen eftersom mindre ytor kräver mindre energi. Vi kartlägger och minskar också energianvändningen med hjälp av ny teknik. Exempel på tekniska lösningar är rörelsestyrd belysning, LED-belysning och snabbstängande portar. Under året har vi installerat LED-belysning i två av våra brevterminaler samt ett av våra största utdelningskontor. Vi har också låtit experter energikartlägga Strålfors tryckeri i Ljungby, som är vår enskilt största energianvändare, och en mängd bra förslag för att minska energianvändningen kom fram.

Mer tåg, mindre flyg

Flygtransporter står för 1,5 (3) procent av koldioxidutsläppen. Ny lagstiftning som tillåter att brev levereras på två dagar istället för en gör det möjligt att minska flygtransporterna. Under året har sammanlagt över 500 avgångar med flyg kunnat tas bort. Förändringen gjorde att utsläppen från flyg minskade med 51 procent under året. I Sverige är PostNords stora sorteringsterminaler anslutna till järnväg och 63 procent av brevolymerna transporteras långväga med tåg mellan terminalerna. I Norge transporteras större delen av paket- och pallvolymerna med tåg.

Fler elfordon

PostNords mål är att elektrifiera transporterna i största möjliga utsträckning och under året köpte vi 160 nya mindre elbilar och ökade antalet elcyklar. Vi har lanserat en nyutvecklad trehjulig elcykel i verksamheten med möjlighet att koppla på släp, vilket ger hög kapacitet. Omkring 28 (28) procent av PostNords flotta består av elfordon och då främst elcyklar och mindre bilar.

Mer biodrivmedel

PostNord strävar efter att öka andelen förnybara drivmedel, utan att använda palmolja eller restprodukter från palmolja. Andelen förnybara bränslen för PostNords egna och inköpta transporter minskade från cirka 26 till 24 procent under 2019 på grund av lägre tillgång på marknaden. Under året startades ett arbete där vissa befintliga lastbilar konverteras för att kunna köras på 100 procent RME. Ett annat sätt att minska koldioxidutsläppen från fordon är att köra sparsamt och alla PostNords chaufförer har tillgång till utbildning i sparsam körning.

Leverantörer: Mål, insatser och resultat

Inköp och leverantörer 2020

Mål: På sikt ska alla signifikanta leverantörer acceptera och efterleva PostNords Uppförandekod för leverantörer. Målsättningen för 2020 är 80 procent.

KPI 2019: 75 procent.

Resultat: Vid årets utgång kom 74 (54) procent av inköpsvolymerna från signifikanta leverantörer som godkänns i PostNords process för kontroll av efterlevnad av uppförandekoden för leverantörer.

Kommentar: Under året ändrades målformuleringen för hållbar leverantörskedja för att öka fokus på signifikanta leverantörer. PostNord process för riskbedömning definierar vilka leverantörer som är signifikanta. Resultatet avser perioden juli 2018 till juni 2019.

PostNords största inköp finns inom transporter, drivmedel, bemanning till terminaler och lager och IT. Vi är ofta del i långa och komplexa leverantörskedjor, där samarbetet med våra affärspartners är viktigt. PostNords arbete för en hållbar leverantörskedja fokuserar både på efterlevnad av uppförandekoden och på utbildning och stöd till leverantörer för att göra det enklare att följa PostNords uppförandekod.

Uppförandekod och branschspecifika krav

Transportsektorn står inför flera miljörelaterade och sociala utmaningar. Transporter bidrar till klimatpåverkan, hälsopåverkande utsläpp och risker i trafiken. En stark prispress ökar risken för att leverantörerna tillämpar otrygga anställningsformer med låga ersättningar. PostNords Uppförandekod för leverantörer är utformad för att möta de här utmaningarna. Uppförandekoden för leverantörer ställer krav inom arbetsmiljö, arbetsrätt och mänskliga rättigheter, miljö och anti-korruption. För avtalen med vägtransportleverantörer har vi anpassade krav, exempelvis sociala krav kopplade till lönesättning för chaufförer, betalning av skatt och sociala avgifter, kör- och vilotider och trafiksäkerhet. Det finns också specifika miljökrav för motorer, drivmedel, däck och underhåll. PostNords Uppförandekod för leverantörer och för leverantörer av landtransporter finns tillgängliga på postnord.com.

Process för kontroll av efterlevnad

PostNord har en koncerngemensam process för att följa upp leverantörers efterlevnad av uppförandekoden. Processen omfattar självvärdering, riskbedömning och platsrevision.

Självvärdering: Första steget i processen är att leverantören ska genomföra en självvärdering. Under året har 164 leverantörer ombetts genomföra den.

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

Revision: PostNords uppförandekodrevisioner bygger på SA8000 som är en global standard för revision och certifiering av socialt ansvar. I en revision ingår granskning av dokumentation av till exempel löner och arbetstider, inspektion av arbetsmiljön, leverantörens miljöarbete och intervjuer med chefer och medarbetare. Under året genomförde PostNord 23 platsrevisioner, antingen på egen hand eller med hjälp av tredje part: i Sverige (10), Norge (4), Danmark (3), Bulgarien (2), Finland (2), Tyskland (1) och Litauen (1). De flesta avvikelser som identifierats hos leverantörerna gäller arbetsmiljö (bristande brandskyddsarbete och systematiskt arbetsmiljöarbete), löner och arbetstid (frågor kring overtidstimmar och betalning av overtid) och miljö (bristande systematiskt miljöarbete). När en avvikelse identifieras ber vi leverantören att göra en analys av grundorsaken samt presentera en åtgärdsplan. PostNord granskar åtgärdsplanen och följer upp, via till exempel möten, uppföljningsbesök och dokumentgranskning för att stänga revisionsavvikelsen. Om leverantören inte genomför de förbättringar som krävs och vi inte kan godkänna och stänga revisionen, då är det sista alternativet att avsluta affärsrelationen. Det är viktigt för oss att inte avsluta affären i ett tidigt skede utan att istället försöka stötta leverantörerna att utveckla sin verksamhet.

Utbildning

PostNord håller utbildningar om hållbarhet i leverantörskedjor, internt och för leverantörer. Utbildningen är ett led i att öka kompetensen och integrera hållbarhet i inköpsarbetet. Vi har också en webbaserad utbildning för leverantörer som finns tillgänglig på postnord.com.

Medarbetare: Mål, insatser och resultat

Jämställdhet 2020

Mål: Minst 40 procent av koncernens chefer och ledare ska vara kvinnor.

Resultat: Vid årets utgång var 32 (32) procent av PostNords chefer kvinnor.

Kommentar: Andelen kvinnor är över 30 procent på alla chefsnivåer, ett utfall vi är nöjda med mot bakgrund av att branschen fortfarande domineras av män. Vi är medvetna om att en jämn könsfördelning inte per automatik resulterar i jämställdhet. Därför jobbar PostNord aktivt med inkludering. Flera initiativ syftar till att skapa en öppen atmosfär, där varje medarbetares perspektiv tas tillvara.

Att som företag vara attraktiv för alla är en förutsättning för långsiktig framgång och utveckling. Jämställdhet bidrar till ett konkurrenskraftigt företag som visar bättre resultat, det ökar bolagets attraktivitet och förenklar rekrytering och utveckling av medarbetare.

Jämställd rekrytering

Ett långsiktigt arbete, med bland annat obligatorisk annonsering av alla chefs-, ledar- och projektledartjänster både internt och externt, samt kompetensbaserade intervjuer, får oss att komma framåt och bli framgångsrika i frågan. En insats som ger tydligt resultat är att i varje rekrytering ha både kvinnor och män bland slutkandidaterna.

Utveckling och ledarskap

PostNords olika talang- och utvecklingsprogram för chefer och specialister – till exempel TopTalent, PostNord Professionals och det nordiska mentorskapsprogrammet – har mångfald inkluderat som grundläggande parameter. Programmet Panorama i PostNord Sverige syftar till att specifikt utveckla och motivera kvinnor att på sikt ta sig an större ledarroller.

Väsentliga hållbarhetsfrågor

PostNords ramverk för hållbara transformation (se sidan 81) bygger på den väsentlighetsanalys som PostNord inledde 2014 och som har uppdaterats och anpassats sedan dess. Under 2018 genomfördes en uppdatering, där tidigare identifierade hållbarhetsaspekter sorterades, värderades och validerades för att spegla GRI Standards syn på väsentlighet. Utgångspunkten var å ena sidan hur PostNord påverkar omvärlden, å andra sidan vad som är viktigt för primär-intressenternas bedömningar och beslut gällande PostNord. Resultatet av denna väsentlighetsanalys sammanställdes i tre huvudområden och totalt nio prioriterade hållbarhetsfrågor. Den återkoppling som PostNord får från prioriterade intressenter (affärspartners, kapitalmarknaden, kunder och mottagare, medarbetare, samhällsaktörer och ägare) bildade underlag för väsentlighetsanalysen. Den mesta återkopplingen kommer via initiativet PostNord lyssnar. Under 2019 inkom knappt 3,3 miljoner (2,2 miljoner) omdömen om PostNord och verksamheten. Den samlade bilden är att PostNords primär-intressenter främst behöver tillförlitliga leveranser som bidrar till levande samhällen. Andra viktiga frågor är minskad klimatpåverkan, förbättrad säkerhet och trygghet samt bra leverantörer. Medarbetarna och deras engagemang är ett viktigt område i sig, och en förutsättning för att kunna leverera på andra krav och förväntningar.

Intressenter och dialog

Affärspartners

Till PostNords viktigaste affärspartners hör leverantörer och ombud. Varje år köper PostNord varor och tjänster för betydande värden. 8 000 utlämningsställen/ombud i Norden gör våra tjänster tillgängliga för miljontals personer.

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

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

Kapitalmarknad

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

Dialog och uppföljning: Delårsrapporter, års- och hållbarhetsredovisning, dialog med analytiker och långgivare.

Frågor i fokus: Ekonomisk utveckling och finansiell stabilitet och beredskap, nettoskuld sättningsgrad, kassaflöde och affärsmodell.

Kunder och mottagare

PostNord vill vara förstahandsvalet för nordiska företags- och privatkunder samt deras mottagare. Företag står för över 90 procent av PostNords omsättning samtidigt som privatpersoner ofta tar emot företagskundernas försändelser. Nöjda kunder och mottagare är avgörande för att PostNord ska vara förstahandsvalet.

Dialog och uppföljning: Kundmöten, kundtjänst, chaufförer och brevbärare vid leverans, PostNords ombud, kundombudsmän samt löpande kund- och anseendeundersökningar. PostNord lyssnar ger omedelbar feedback från mottagarna som PostNord kan agera på.

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

Medarbetare

Med cirka 29 000 medarbetare är PostNord en av Nordens största arbetsgivare. Vi har ett stort ansvar i att erbjuda en säker, attraktiv och utvecklande arbetsplats.

Dialog och uppföljning: Medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar, medarbetarundersökning, kommunikation via olika interna kanaler, dialog med fackliga organisationer.

Frågor i fokus: Koncernens mål och prioriteringar, ledarskap, företagskultur och ansvarsfull omställning, kunder och kvalitet, arbetsvillkor, hälsa och säkerhet, utvecklingsmöjligheter, jämställdhet.

Samhällsaktörer

PostNord spelar en viktig roll för näringsliv och samhälle. Vi gör det möjligt för företag och privatpersoner att varje dag göra affärer och kommunicera med varandra. Med en långsiktigt stabil och lönsam affär, som bedrivs miljöriktigt och med socialt ansvarstagande, möter vi omvärldens förväntningar och stärker vår konkurrenskraft.

Dialog och uppföljning: Dialog med myndigheter, politiker, beslutsfattare och opinionsbildare. Dialog och samarbete med branschorganisationer, intresseorganisationer (exempelvis för glesbygd), organisationer för hållbar utveckling och socialt ansvar samt med studenter.

Frågor i fokus: Leveranskvalitet, upplevd kvalitet, postreglering, miljöpåverkan, säkerhet och tillgänglighet.

Ägare

PostNord ägs av danska och svenska staten. Ägarna har gett oss i uppdrag att säkra den samhällsomfattande posttjänsten i Danmark och Sverige. Samtidigt har vi krav på att skapa ekonomiskt värde och agera föredömligt inom hållbart företagande.

Dialog och uppföljning: Årsstämma, års- och hållbarhetsredovisning, delårsrapportering och kvartalsmöten.

Frågor i fokus: Utformning och utförande av samhällsuppdrag, finansiering av omställning i Danmark, finansiell stabilitet, kvalitet, medarbetare, hållbarhet, digitalisering och andra aktuella och förväntade utmaningar och möjligheter.

Styrning och organisation för hållbarhet

PostNord ska utöver lagstiftning, föreskrifter, försiktighetsprincipen och generella regler inom branschen, följa Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande samt Statens Ejerskapspolitik (danska statens ägarprinciper). Här ingår att ha en genomtänkt och förankrad policy och strategi samt fastställda strategiska mål för hållbart företagande. I likhet med övriga bolag med statligt ägande utvärderas PostNord mot finansiella och icke-finansiella mål. Varje funktion inom PostNord ska ta hänsyn till hållbarhetsrelaterade parametrar i det strategiska och operativa arbetet.

Vägledande regelverk

Ett antal externa regelverk vägleder PostNords hållbarhetsarbete; OECD:s riktlinjer för multinationella företag, FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter samt FN:s Global Compact. Global Compact baseras i sin tur på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna, ILO:s deklARATION om grundläggande rättigheter och principer i arbetslivet, Riodeklarationen om miljö och utveckling samt FN:s konvention mot korruption. Dessa regelverk återspeglas i PostNords Code of Conduct.

PostNords Code of Conduct

Code of Conduct (Koden) innehåller koncernens principer och förhållnings-sätt inom områdena vision och värderingar, kund och kvalitet, arbetsförhållanden, affärspartners och samhällsengagemang, miljö, affäretik samt kommunikation. Koden gäller i tillägg till gällande lag och externa regelverk och fungerar som utgångspunkt för andra policyer och regelverk i koncernen. Koden är antagen av styrelsen och uppdaterades senast 2016. PostNord tillämpar också en uppförandekod för leverantörer, se sidan 79.

Organisation

Styrningen av PostNords hållbarhetsarbete utgår från PostNords Group Leadership Team, där Chef Nordic Strategy & Solutions har det övergripande ansvaret för hållbarhetsfrågorna. Hållbarhetsarbetet leds av koncernens hållbarhetschef som rapporterar till Chef Nordic Strategy & Solutions. PostNords strategiska hållbarhetsmål följs upp kvartalsvis genom rapportering till Group Leadership Team och styrelsen. Ramverket för hållbar transformation som beskrivs nedan förtydligar PostNords åtaganden gentemot primärintressenterna. Ramverket innehåller 9 sakområden, för vilka ansvar ligger hos utpekade koncernfunktioner. Företrädare för koncernfunktionerna Compliance, HR, Group Sourcing, Kvalitet, Real Estate, Strategi och Säkerhet utvecklar ramverket under ledning av koncernens hållbarhetschef. Koncernfunktionerna ansvarar för den strategiska inriktningen för sina respektive frågor samt för mål, styrning, aktiviteter och uppföljning.

Ramverk för hållbar transformation

PostNords ramverk för en hållbar transformation innehåller tre övergripande områden och 9 underliggande frågor och tar avstamp i FN:s globala mål för hållbar utveckling 11, 9 och 8. Ramverket förtydligar PostNords åtaganden gentemot våra primärintressenter (affärspartners, kapitalmarknad, kunder och mottagare, medarbetare, samhällsaktörer och ägare) och höjer ambitionsnivån på flera områden. Ramverket är också bredare än de hållbarhetsområden som utgör de koncernövergripande mål som rapporteras till styrelse och ägare (klimat, jämställdhet och leverantörer).

Tillförlitliga leveranser för levande samhällen	Partnerskap för logistik, e-handel och kommunikation	Engagerade medarbetare som gör vardagen enklare
<p>Som ledande aktör inom kommunikation och logistik bidrar PostNord till hållbara städer och samhällen i Norden. PostNord står även för den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark.</p>	<p>PostNords erbjudande har potential att bygga hållbara infrastrukturer och industrier. För att lyckas krävs samverkan med leverantörer och andra partners.</p>	<p>PostNord ska fortsätta erbjuda goda arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter på en marknad i snabb förändring och under stora krav på effektivisering.</p>
		

Tillförlitliga leveranser som bidrar till levande samhällen

PostNords mest grundläggande åtagande är det till kunder och mottagare; tillförlitliga leveranser som bidrar till levande samhällen i Norden. Här ingår uppdraget att stå för den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark. Verksamheten styrs för att leverera på detta område. Resultaten följs upp och utvärderas löpande i linjeverksamheten och av Group Leadership Team.

PostNord i samhället

Som ledande aktör inom kommunikation och logistik är PostNord en central del i nordiskt näringsliv och samhälle. Med ett unikt nätverk gör vi det möjligt för företag, myndigheter och privatpersoner att göra affärer, leverera varor och gods samt att kommunicera med varandra, oavsett geografiskt avstånd. Det skapar många möjligheter, också i glesbefolkade områden.

Utbud och tillgänglighet

PostNord har ett brett utbud av tjänster som är lättillgängliga för kunder och mottagare. Vi vidareutvecklar befintliga tjänster och tar fram nya. Exempelvis bidrar PostNords prisbelönta app till att öka tillgängligheten. Utbud och tillgänglighet regleras i tillståndsvillkoren för PostNords postverksamhet. I kraven som ställs på den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige ingår att PostNord ska samla in och dela ut post varje helgfri vardag. I Danmark ska vi dela ut post alla vardagar men vi behöver inte besöka varje postlåda varje dag, istället används en modell där vi besöker varje postlåda var femte dag. Det ställs även särskilda krav på posttjänsten i Sverige; till exempel i glesbygd, för dem som saknar tillgång till internet samt för personer med funktionsnedsättningar.

Kvalitet

PostNord ska hålla en hög och stabil kvalitet. Det gäller både teknisk och upplevd kvalitet. I Sverige är det primära kvalitetskravet för tvådagarsbefordran: minst 95 procent av frimärkta inrikes brev ska delas ut inom två påföljande arbetsdagar. I Danmark gäller 93 procent inom 5 vardagar.

> Se PostNords resultat inom kvalitet på sidan 83.

Partnerskap för logistik, e-handel och kommunikation

PostNord tar ansvar genom att styra verksamheten mot minskad klimatpåverkan, främja säkerhet och trygghet för medarbetare och gods samt säkra att leverantörer och partners tar ansvar på liknande sätt. Partnerskap med externa aktörer är en förutsättning för att leverera framtidens logistik, e-handel och kommunikation. Internt involveras funktionerna Strategi, HR, Group Sourcing och Säkerhet i styrningen och utvecklingen av arbetet på detta område. Resultatet utvärderas löpande av Group Leadership Team.

Klimatledarskap

Transportsektorn har en nyckelroll för att lösa klimatfrågan och vi ska ställa om verksamheten för att bibehålla vår konkurrenskraft i en koldioxidsnål ekonomi. Vårt klimatmål är i linje med det som krävs för FN:s mål att jordens uppvärmning ska hålla sig väl under 2 grader, och målet är godkänt av initiativet Science Based Targets. Samtidigt som vi arbetar fokuserat för att nå det gällande klimatmålet, arbetar vi för att ta fram en ny klimatagenda som ytterliga ska skynda på den nödvändiga klimatomställningen i vår bransch.

> [Läs mer om PostNords insatser och resultat inom klimatpåverkan på sidan 83](#)

Säkerhet och trygghet

Att skydda mot kriminella handlingar samt att säkerställa robusthet och resiliens kopplat till störningar och avbrott är avgörande förutsättningar för att skapa kontinuitet. PostNord jobbar med säkerhet och trygghet primärt av två skäl: dels för att skydda den och det som kan drabbas av brott i och i anslutning till PostNords verksamhet, dels för att säkerställa att försändelser tillförlitligt når rätt mottagare i rätt tid. PostNord arbetar systematiskt med kontinuitetshandling enligt standarden ISO 22301.

Den organiserade brottsligheten riktar sig mot det gods som PostNord hanterar. Stölder är ofta välplanerade och inriktade mot försändelser med högt värde. PostNords säkerhetssystem utvecklas kontinuerligt, bland annat med analys av stordata från verksamhetens olika system för att utläsa trender, se avvikelser och på så sätt förhindra eller lösa brott.

PostNord driver ett aktivt arbetsmiljöarbete och tar ansvar för egna medarbetare och medarbetare som jobbar på uppdrag av PostNord. Fokus ligger på att minimera risken för olyckor på arbetsplatsen och i samband med transporter. I arbetet ingår också att vidta nödvändiga åtgärder för att skydda medarbetare mot hot och våld.

> [Se PostNords resultat inom arbetsmiljö på sidan 84.](#)

PostNord har ett stort ansvar för att kunna garantera informationssäkerhet för personuppgifter och arbeta för att mitigera hot och operativa risker kopplade till behandlingen av personuppgifter inom ramen för de tjänster som levereras av koncernen. Till följd av Dataskyddsförordningens krav genomförs planligt och systematiskt arbete med säkerhetshöjande åtgärder. Arbetet bidrar till att PostNord har en balanserad nivå av informationssäkerhet för organisationens informationstillgångar.

> [Se PostNords insatser inom säkerhet och kontinuitet på sidan 84](#)

Långsiktig affärspartner

PostNord jobbar för långsiktiga och förtroendefulla relationer med kunder, leverantörer och andra partners. Kundnöjdhet är ett av våra viktigaste mål och mätetal. Att kunderna är nöjda med PostNord ökar andelen långvariga relationer, vilket är en viktig förutsättning för möjligheten att samarbeta kring omställningsprojekt. PostNords hållbarhetskrav på leverantörerna uttrycks i koncernens uppförandekod för leverantörer. PostNord ställer vid behov även produkt- eller tjänstespecifika krav. Koncernens process för uppföljning av leverantörers efterlevnad av uppförandekoden omfattar självutvärdering, riskbedömning samt platsrevisioner.

> [Se PostNords insatser och resultat avseende kunder och leverantörer på sidorna 79 och 84.](#)

Engagerade medarbetare som gör vardagen enklare

PostNord ska, trots skarp konkurrens och hård prispress, fortsatt vara en ansvarstagande arbetsgivare och partner. Vi ska erbjuda goda anställningsvillkor och ge medarbetarna rätt förutsättningar att göra vardagen enklare för PostNords kunder och mottagare. Ett gott ledarskap är en förutsättning för att få engagerade medarbetare, en säker arbetsmiljö och en god kundupplevelse. Chefernas förmåga att leda under förändring, tillsammans med medarbetarnas engagemang, är avgörande för att den pågående omställningen mot en tydligt serviceorienterad organisation ska lyckas. Utvecklingen av PostNords medarbetare drivs av linjeorganisationen i respektive bolag med stöd av HR-funktionen. Resultatet utvärderas löpande av Group Leadership Team.

Leva som vi lär

Uppförandekod: PostNords uppförandekod gäller samtliga anställda. PostNords chefer ska föregå med gott exempel och ge medarbetarna goda förutsättningar att agera föredömligt och korrekt enligt Koden. Koden ska tas upp vid nyanställning och i samband med de årliga medarbetarsamtalen. Det finns också en e-utbildning tillgänglig som sedan 2019 är obligatorisk för alla medarbetare. Varje medarbetare kan vända sig till närmsta chef eller koncernfunktionerna för HR eller Juridik med frågor.

Antikorrupcion: Verksamheten ska präglas av god affärsetik och nolltolerans mot korrupcion gäller. PostNords uppförandekod tydliggör gällande regler. Koden kompletteras av en instruktion som fastställer när förmåner och representation får erbjudas och tas emot av representanter för PostNord. Instruktionen stöds av en e-utbildning och annat utbildningsmaterial. Inköpare och säljare ses som högriskgrupper och får särskild utbildning avseende lagligt och lämpligt beteende.

Konkurrens på lika villkor: PostNords uppförandekod innehåller regler avseende konkurrens på lika villkor och ett särskilt program stödjer efterlevnaden. Säljchefer, storkundssäljare och andra relevanta grupper utbildas regelbundet i gällande regler.

Skatt: PostNords skattepolicy slår fast att koncernen ska följa alla tillämpliga nationella lagar och förordningar samt relevanta internationella riktlinjer. PostNord arbetar för låg tolerans avseende skatterisk och tillämpar inte kontroversiella skatteupplägg. Koncernen eftersträvar också öppna och tillitsfulla relationer med skattemyndigheter i alla verksamhetsländer.

Uppföljning av regelefterlevnad: Uppföljning av regelefterlevnad inom PostNord sker bland annat via PostNords särskilda rapporteringsrutin för visseblåsning som möjliggör anonyma anmälningar vid misstanke om vissa typer av överträdelse. Systemet finns tillgängligt via PostNords koncernintranät och www.postnord.com.

> [Se PostNords resultat inom Leva som vi lär på sidan 85.](#)

Mångfald och inkludering

PostNords arbete för mångfald och inkludering utgår från övertygelsen att människors olikheter bidrar till en dynamisk och attraktiv arbetsplats. Gällande regler och riktlinjer specificeras i PostNords Code of Conduct och i Policy för Mångfald. Cheferna ska agera föredömligt och arbeta aktivt utifrån koncernens riktlinjer för jämställdhet samt likabehandlingsplaner.

> [Läs mer om PostNords insatser och resultat inom Jämställdhet på sidorna 79 och 85.](#)

Bemannings och kompetens

En kompetensvärdering utifrån strategi och affärsplan genomförs som en del av den årliga verksamhetsplaneringen. PostNord arbetar enligt en övergripande kompetensförsörjningsplan som revideras årligen. PostNord har stort behov av personal med rätt kompetens samtidigt som branschen lider brist på förare. PostNord driver projekt för att utbilda och anställa nyanlända personer.

> [Läs mer om PostNords insatser och resultat avseende medarbetare och jämställdhet på sidan 85.](#)

Resultat

Tillförlitliga leveranser för levande samhällen

Kvalitet Brev

Resultat, Sverige:

- Brev O-2 Sverige (Priority): 97,7%

Resultat, Danmark:

- Breve O-5 Danmark (Standard): 95,4%
- Quickbreve O-1 Danmark (Priority): 95,9%

Swedish External Monitoring (SWEX) och Danish External Monitoring (DEX) är två oberoende externa kvalitetsmätningar som kontinuerligt mäter andel brev som levererats i tid från kund till kund. Mätningarna genomförs i form av en statistiskt säkrad testbrevsverksamhet som uppfyller de krav som anges i standarden SS-EN 13850: 2012.

MÅT- OCH BERÄKNINGSMETOD KVALITET BREV

Från och med 1 januari 2018 sker den vanliga utdelningen (Standard) i Danmark var femte dag och Quickbreve (Priority) delas ut varje dag. Den 1 januari 2018 fick Sverige en ny postförordning där kravet ändrats från övernattbefordran till tvådagarsbefordran för vanliga brev.

Kvalitet paket

Resultat, Koncernen:

- 95,9 (95,2)%

MÅT- OCH BERÄKNINGSMETOD KVALITET PAKET

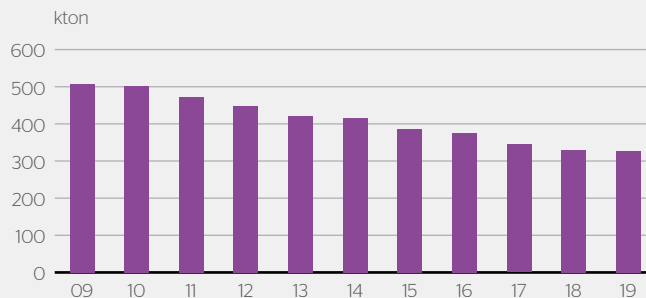
Koncernens totala kvalitetstal för paket är viktat och beräknas utifrån respektive lands rapporterade kvalitet och volymer. Produktionssystemet mäter andelen kollin som levererats i rätt tid från första produktionsscanning till utleveransscanning antingen på utlämningsstället eller hos mottagaren. Produkterna som ingår i mätningarna är B2B-paket och B2C-paket utom i Finland där endast B2B-paket ingår. I Danmark ingår dessutom C2C-paket.

Partnerskap för logistik, e-handel och kommunikation

Klimatledarskap

Utsläpp (ton)	2019	2018	2017
Direkta CO₂-utsläpp (scope 1)	85 500	80 835	89 866
Egna transporter			
<i>Fossila bränslen</i>	84 987	80 387	89 241
<i>Förnybara bränslen</i>	27 943	31 564	31 037
Direkt värmeanvändning (gas och olja)	513	448	625
Indirekta CO₂-utsläpp (scope 2)	13 054	14 608	17 106
Värme och el	62 227	63 029	69 531
Reduktion via inköp av ursprungsmärkt förnybar el	-49 172	-48 421	-52 426
Övriga indirekta CO₂-utsläpp (scope 3)	228 661	236 034	237 438
Underleverantörer transporter (bil, tåg, flyg och båt)			
<i>Fossila bränslen</i>	225 480	232 034	233 413
<i>Förnybara bränslen</i>	68 649	71 006	56 667
Tjänsteresor	3 181	4 000	4 025
Fossila CO₂-utsläpp, totalt	327 215	331 477	344 410

Utsläpp av koldioxid 2009-2019



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

MÅT- OCH BERÄKNINGSMETOD KLIMAT

Miljödata omfattar PostNords nordiska verksamhet, förutom Svensk Adressändring vars miljöpåverkan är försumbar. Direct Link ingår inte i beräkningarna. För klimatberäkningar följer PostNord Greenhouse Gas Protocol.

Målet för minskad klimatpåverkan har utvärderats och godkänts av Science Based Targets.

Vägtransporter: Koldioxidutsläpp beräknas utifrån inköpta bränslemängder eller körd sträcka och fordonstyp. Beräkning utifrån kostnader för underentreprenörer används där så krävs. Samtliga emissionsfaktorer avser användningsfasen.

Emissionsfaktorer

- Sverige:
 - SPBI, Energimyndigheten.
- Övriga Norden:
 - Energistyrelsen, SPBI, Energimyndigheten

Flygtransporter: PostNord köper in flygtransporter för verksamhet som bedrivs i Sverige. PostNord har inte använt några flygtransporter i Danmark, Finland eller Norge under året. För den svenska verksamheten erhålls uppgifter från leverantören om bränslemängd och sträcka. Utrikes flygtransporter ingår inte i beräkningarna.

Emissionsfaktorer

- Hela Norden:
 - Energimyndigheten

Tågtransporter: Verksamheterna i Sverige och Norge använder tågtransporter i stor skala. För tågtransporter i Sverige och Norge används el från förnybara källor.

Färjetransporter: Det är endast verksamheten i Danmark som använder färjetransporter i större utsträckning. Uppgifter om genomförda transporter registreras i ett transportledningssystem och utsläpp beräknas utifrån tonkilometer.

Emissionsfaktorer

- Hela Norden:
 - Energimyndigheten

Lokaler: I Sverige köps huvudsakligen el märkt Bra Miljöval. I övriga länder köps huvudsakligen produktspecificerad förnybar el. För den elen antas nollutsläpp enligt metodiken i Greenhouse Gas Protocol. För övrig el beräknas koldioxidutsläppen enligt nedan:

Emissionsfaktorer

- Hela Norden:
 - El: Energimarknadsinspektionen (Nordisk Residualmix),
 - Gas: Energistyrelsen
- Sverige:
 - Fjärrvärme: SCB
- Finland:
 - Fjärrvärme: Finsk energiindustri
- Danmark:
 - Fjärrvärme: Energistyrelsen
- Norge:
 - Fjärrvärme: Leverantörsdata

Tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet

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

Klimatkompensation

Klimatkompensation har inte skett för koncernens utsläpp. Kompensation sker för PostNords klimatkonomiska tjänster.

Kundrapporter på miljöområdet

PostNord bidrar till kundernas rapportering och kommunikation. Det sker bland annat genom kundspecifika miljörapporter som kunderna använder för att följa upp och effektivisera sin logistik samt som underlag för kundernas miljö- eller hållbarhetsredovisning. Rapporterna överensstämmer med CEN-standarderna EN 16258.

Samarbeten inom hållbarhetsområdet

Samarbete är en förutsättning för att uppnå våra målsättningar inom hållbarhetsområdet. PostNord har löpande dialog med lagstiftare, infrastrukturgämare och opinionsbildare och bedriver utvecklingsprojekt med kunder och leverantörer och andra aktörer i vår värdekedja. PostNord har representation i flera nationella och internationella företagsnätverk som adresserar generella hållbarhetsfrågor och frågor om hållbara transporter, bland andra: CSR Europe Responsible Trucking, CSR Sweden, Green Chain, Klimatneutrala godstransporter på väg (KNEG), Network for Transport Measures (NTM), NMC Nätverket för Hållbart näringsliv, Transportøkonomisk institutt och Transportindustri-förbundet. Vi är också aktiva i hållbarhetsgrupper i intresseorganisationer för postoperatörer, ex. IPC och PostEurop. Vi medverkar i utvecklingsprojekt kring ex. transporter i den cirkulära ekonomin i samarbete med Nordic Innovation och kring transporter och matsvinn med Vinnova.

Säkerhet och trygghet

Arbets-skador, per miljon arbetade timmar	2019	2018
PostNord Sverige	50,6	51,2
PostNord Danmark	53,4	73,3
PostNord Norge	50,6	52,4 ¹⁾
PostNord Finland	12,8	3,9
PostNord Strålfors	21,7	16,0
Övriga enheter	2,2	3,5
Totalt	48,7	54,5

¹⁾ Norges siffra är uppdaterad från 17,7. Tidigare har endast arbets-skador med sjukfrånvaro registreras, nu ingår arbets-skador med och utan sjukfrånvaro.

Kommentar: De flesta arbets-skador inom koncernen sker inom produktion och distribution, och är i de flesta fall olika former av fallolyckor. PostNord har en strukturerad inrapportering av arbets-skador för att skapa förutsättningar att kunna förebygga arbets-skador. Frånvaro på grund av olycksfall mätt i antalet timmar är sjunkande sedan 2010, vilket indikerar färre svårare arbets-skador. PostNord har under året gått med i ett samarbete med stora transportköpare för lägre hastigheter på vägarna. Ett arbetsrelaterat dödsfall inträffade i PostNord Sverige under 2019. Händelsen har utretts av polis, Arbetsmiljöverket och internt. Arbetsmiljöverket har krävt en översyn av vissa typer av ensam-arbete och det arbetet pågår. Det arbetsrelaterat dödsfall som inträffade i PostNord Sverige under 2018 har utretts under 2019 och ärendet lades ner eftersom brott inte gick att styrka.

Mät- och beräkningsmetod: Registrerade arbets-skador i förhållande till arbetade timmar (inkluderar inte färdolycksfall). Arbets-skador med och utan sjukfrånvaro är inkluderat i redovisningen. Skadekvoten beräknas som totala antalet skador per en miljon arbetade timmar. Beräkningarna utgår från totalt antal arbetade timmar oavsett anställningsform.

Arbets-skador registreras med systemstöd i Sverige, Danmark och Norge. I Finland finns inget speciellt registreringssystem. Där sker rapportering av arbets-skador på blanketter som sammanställs av 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.

Sjukfrånvaro, %	Totalt 2019	varav kvinnor	varav män	Totalt 2018
PostNord Sverige	6,2	7,9	5,5	6,4
PostNord Danmark	3,5	3,8	3,4	4,3
PostNord Norge	6,8	8,5	6,5	7,0
PostNord Finland	2,9	3,2	2,7	1,6
PostNord Strålfors	4,1	5,7	3,1	4,4
Övriga enheter	2,4	2,7	1,9	3,1
Totalt	5,3	6,4	4,8	5,7

Mät- och beräkningsmetod: Sjukfrånvaro beräknas som antal sjukfrånvarotimmar i relation till ordinarie avtalad arbetstid för både ordinarie- och förstärkningsanställda. Ordinarie avtalad arbetstid omfattar arbetad tid, sjukfrånvaro, semester och vård av sjukt barn samt övriga betalda ledigheter. Föräldraledighet ingår inte i avtalad tid.

Säkerhet och kontinuitet

För arbetet med säkerhet och tillförlitlighet har under året fortsatt fokus legat på att säkerställa ett rimligt och anpassat säkerhetsskydd i bolagets produktionsanläggningar, samt att vidareutveckla vår förmåga att med hjälp av data identifiera och motverka brottslig aktivitet. Säkerhetsskyddet baseras på den globala standarden TAPA FSR and -TSR och beskrivs i PostNord Minimum Security Requirement.

Antalet rapporterade tillgreppsbrott mot PostNord minskade under 2019 och flera framgångsrika utredningar har lett till åtal.

Bland annat som ett resultat av utvärdering av en krisledningsövning 2018 har ett nytt krisledningssystem anskaffats och implementering inletts. Systemet beräknas vara i drift 2020.

Informationssäkerhet

PostNord har under året varit föremål för ett planerat tillsynsärende och två ärenden baserade på klagomål från kunder. Tillsynsmyndigheten har i ett av fallen uttalat kritik och PostNord har vidtagit åtgärder i enlighet med myndighetens synpunkter. Inga läckor, stöder eller förluster av kunddata har inträffat. Incidenter som inbegripit läcka eller förlust av personuppgifter har rapporterats till respektive lands tillsynsmyndighet. Åtgärder har vidtagits för att så långt möjligt säkerställa att denna typ av incidenter inte ska inträffa igen.

Långsiktig affärspartner

KUNDNÖJDHET

Företags och privatkunders nöjdhet med PostNord följs upp genom kundvärdeindex (KVI).

Resultat: 2019 uppgick KVI till 62 (58) på en skala mellan 0 och 100. Det är en förbättring för andra året i rad och ett resultat av vårt kontinuerliga förbättringsarbete

Mät- och beräkningsmetod: KVI (kundvärdeindex) är PostNords uppföljningsverktyg för att löpande följa och utvärdera kundernas uppfattning om verksamheten och utifrån dessa ytterligare fokusera förbättringsarbetet. Mätningen genomförs fyra gånger per år för privatmarknaden och en gång per år för företagsmarknaden och omfattar PostNords samtliga landsorganisationer med fokus på de nordiska länderna. Indexet baseras på frågor från European Performance Satisfaction Index och de är jämförbara mellan olika företag. Undersökningen når cirka 4 600 privatpersoner via webben och cirka 4 000 företag via telefon.

IMAGE

PostNords image bland privatpersoner mäts genom indexet RepTrack/Pulse.

Resultat: Pulse-värdet uppgick till 47 (42) och det är ett resultat av en positiv utveckling av imageuppfattningen i alla länder. Aktiviteter för att fortsatt öka Pulse-värdet pågår på flera plan.

Mät- och beräkningsmetod: RepTrack/Pulse består av fyra frågor som ställs av Reputation Institute och mätskalan är 0 till 100. Frågorna om hur man uppfattar varumärket PostNord ställs till 1 400 personer per månad, jämt fördelat över länderna Sverige, Danmark, Norge och Finland. Det sammanvägda resultatet är en viktning av resultaten för respektive land.

Engagerade medarbetare som gör vardagen enklare

Vi ska leva som vi lär

Under 2019 har det riktats informationsinsatser till PostNords medarbetare för att ytterligare öka kännedom om PostNords Code of Conduct och rapporteringsrutinen för visseblåsning. Under året har det inkommit 5 ärenden till PostNords rapporteringsrutin för visseblåsning där efterföljande utredning visat på en allvarlig överträdelse av PostNords Code of Conduct. Ärendena har hanterats i enlighet med fastställt instruktion för PostNords rapporteringsrutin. PostNord genomför en systematisk lagefterlevnadskontroll inom arbetsmiljö- och miljöområdet.

Anställda (grundbemanning vid årets slut)	2019	2018
Administrativ personal	2 975	3 647
varav kvinnor	1 324	1 635
varav män	1 651	2 012
Produktionspersonal	24 704	26 239
varav kvinnor	7 295	7 857
varav män	17 409	18 382
Totalt	27 679	29 886

Anställda (all bemanning vid årets slut)	2019	2018
Grundbemanning	27 679	29 886
varav kvinnor	8 619	9 492
varav män	19 060	20 394
Förstärkningsanställda	8 645	9 184
varav kvinnor	3 152	3 106
varav män	5 493	6 078
Totalt	36 324	39 070

Mät- och beräkningsmetod: Grundbemanning avser ordinarie hel- och deltidanställda och ska täcka ett personalbehov vid normalflöde i produktionen. Förstärkningsanställda ska fylla ökade behov i produktionen, exempelvis vid jul eller semester.

Medlemskap och representation: Varje medarbetare åtnjuter föreningsfrihet, inklusive rätten att ingå i fackliga sammanslutningar. Mer än 99 procent av koncernens medarbetare omfattas av kollektivavtal. PostNord är medlem i bransch- och arbetsgivarorganisationer i respektive verksamhetsland, däribland Almega och Transportgruppen (Sverige), Dansk Industri (Danmark), Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO och NHO Logistikk og Transport (Norge) samt Finnish Industries (Finland).

Engagemang och ledarskap

PostNord följer medarbetarnas engagemang och ledarskap genom kontinuerliga medarbetarundersökningar. 2019 års index för engagemang uppgick till 68 (69) vilket är ett tillfredsställande resultat. PostNords medarbetarundersökning resulterar även i ett ledarskapsindex. Det visar hur medarbetarna upplever sin närmaste chefs ledarskap när det gäller arbetsklimat, motivation och tydlighet i förväntningar avseende individuella mål. 2019 års ledarskapsindex uppgick till 71 (74). Detta anser vi vara ett bra resultat.

I undersökningen visar medarbetarna stor entusiasm för sitt arbete och för företaget. De största utmaningarna ligger i förtroendet för högsta ledningen och dess kommunikation kring strategi och mål. Det är heller inte tillräckligt många medarbetare som är stolta över att jobba på PostNord. Arbete inom för att skapa rätt förutsättningar för medarbetare i organisationen pågår kontinuerligt.

Kommunikation är en avgörande faktor för att engagera PostNords medarbetare. Under 2019 har ett koncerngemensamt intranät lanserats, vilket har givit samtliga medarbetare tillgång till interninformation och gemensamma dokument. Även andra kommunikationskanaler har utvecklats, bland annat Townhall Meetings och ledningens möten med medarbetare på arbetsplatserna runt om i respektive land. En ledar-app har utvecklats i PostNord Danmark för att underlätta kommunikation, utvärdering och utveckling av samtliga chefer och ledare.

Mångfald och inkludering

Könsfördelning (grundbemanning)	2019	2018
Chefer	1 278	1 384
varav kvinnor, %	32	32
Samtliga anställda	27 679	29 886
varav kvinnor, %	31	32

Åldersfördelning (grundbemanning), %	2019	2018
-29	20	20
30-50	42	41
51-	38	39
Totalt	100	100

Mät- och beräkningsmetod: Data avseende medarbetare omfattar alla anställda i koncernen. Uppgifter om könstillhörighet inhämtas från det lönesystem som respektive medarbetare är registrerad i.

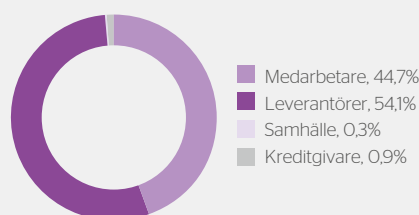
Kompetensförsörjning och utveckling

För att stärka varumärket och även attrahera nyutexaminerade personer har PostNord under året erbjudit praktikplatser och traineeprogram, bland annat inom HR och IT. Inom ramen för initiativet Driver Academy har PostNord Sverige i samarbete med Arbetsförmedlingen erbjudit praktikplatser under utbildningen, i syfte att väcka intresse för chaufförer att börja arbeta hos PostNord. För skåpbilschaufförer har PostNord Sverige utvecklat konceptet In Car Coach, som syftar till att genom coachning utveckla förarens arbetsmiljö och samtidigt finna arbetssätt som bidrar till ökad kundnöjdhet. I PostNord Finland har terminalmedarbetare insourcats för att förbättra arbetsmiljön, vilket också lett till att leverans kvaliteten har ökat. Vi följer ett inkluderingsindex som mäts på skalan 0-100 och årets värde är 77. Resultatet är ett uttryck för att vi respekterar varandra och varandras olikheter och det är en viktig förutsättning för att vara en inkluderande och engagerande arbetsplats.

Fördelning av ekonomiskt värde

Det ekonomiska värde som PostNord genererar fördelas till medarbetare i form av löner och andra ersättningar, leverantörer i form av betalningar för varor och tjänster, kreditgivare i form av räntor, samhällen där PostNord verkar i form av skatt samt till ägarna när utdelning kan ges. Totalt distribuerades 36 081 (38 538) MSEK under 2019.

Genererat och fördelat värde 2019, MSEK



GRI-index

Denna års- och hållbarhetsredovisning sammanfattar PostNords insatser och resultat inom hållbarhet under räkenskapsåret 2019, i enlighet med GRI Standards, alternativ Core. PostNord hållbarhetsredovisar årligen och den senaste redovisningen publicerades 20 mars 2019.

Indexet nedan anger var respektive GRI-upplysning och information kopplad till Global Compacts principer återfinns.

Upplysningar om PostNords hållbarhetsarbete och -redovisning lämnas av Sofia Leffler Moberg: sustainability@postnord.com.

”Års- och hållbarhetsredovisningen utgör också PostNords Communication on Progress till FN:s Global Compact (UNGC).”

Annamarie Gardshol
Verkställande direktör
och koncernchef



GRI Standard	Upplysning	ALLMÄNNA UPPLYSNINGAR Beskrivning	Sida/Kommentar	FN:s Global Compact
GRI 102: Allmänna upplysningar 2016				
Organisationsprofil				
102-1		Organisationens namn	24	
102-2		Aktiviteter, varumärken, produkter och tjänster	3, 14-22, 78-85	
102-3		Lokalisering av huvudkontor	39	
102-4		Länder där bolaget är verksamt	2, 45-47	
102-5		Ägarstruktur och bolagsform	24	
102-6		Marknader där bolaget är verksamt	Omslagets insida, 6-9, 18-22	
102-7		Organisationens storlek, inklusive antal anställda, verksamheter, omsättning, kapital	2, 16-22, 35-36 45-47, 85	
102-8		Information om anställda	15, not 5, 85	
102-9		Hållbarhet i leverantörskedjan	78-79	
102-10		Förändringar i organisationens storlek, struktur, ägarskap, värdekedja under redovisningsperioden	63	6
102-11		Hantering av försiktighetsprincipen	81	7
102-12		Externa hållbarhetsprinciper och initiativ som organisationen stödjer	81	
102-13		Medlemskap i organisationer	84	8
Strategi och analys				
102-14		VD-ord	4-5	
Etik och integritet				
102-16		Organisationens värderingar och etiska riktlinjer	81-82	10
Styrning				
102-18		Struktur för styrning	24-28, 81-82	
Intressentrelationer				
102-40		Intressentgrupper	80	
102-41		Andel anställda som omfattas av kollektiva förhandlingar	85	3
102-42		Identifiering och urval av intressenter	80	
102-43		Organisationens metod för intressentdialog	80	
102-44		Frågor som lyfts fram av intressenterna	80	

GRI Standard	Upplysning	ALLMÄNNA UPPLYSNINGAR Beskrivning	Sida/Kommentar	FN:s Global Compact
		Redovisningsmetodik		
	102-45	Affärsenheter som inkluderas i redovisningen	83-85	
	102-46	Process för att fastställa redovisningsinnehåll och avgränsningar	80-81	
	102-47	Identifierade väsentliga hållbarhetsfrågor	80	
	102-48	Förklaringar av korrigeringar från tidigare redovisningar	Inga väsentliga korrigeringar av tidigare redovisningar har skett	
	102-49	Väsentliga förändringar i redovisningen	Inga väsentliga förändringar i redovisningen har skett	
	102-50	Redovisningsperiod	86	
	102-51	Datum för senaste redovisning	86	
	102-52	Redovisningscykel	86	
	102-53	Kontaktperson för redovisningen	86, 91	
	102-54	Uttalande om att redovisningen följer GRI Standards	86	
	102-55	GRI-index	86-87	
	102-56	Extern bestyrkande	88	

GRI Standard	Upplysning	SPECIFIKA UPPLYSNINGAR Beskrivning	Sida/Kommentar	FN:s Global Compact
		Tillförlitliga leveranser som bidrar till levande samhällen		
	103-1/2/3	Hållbarhetsstyrning	81-82	
GRI 201: Ekonomisk utveckling 2016	201-1	Genererat och distribuerat ekonomiskt värde	85	
		Partnerskap för hållbar logistik, e-handel och kommunikation		
	103-1/2/3	Hållbarhetsstyrning	81-82	
GRI 305: Utsläpp 2016	305-1	Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1)	83	7,8
	305-2	Indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 2)	83	7,8
	305-3	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 3)	83	7,8
GRI 308: Leverantörsgranskning 2016	308-2	Väsentlig aktuell och möjlig negativ påverkan avseende miljö i leverantörskedjan och vidtagna åtgärder	79	8
GRI 403: Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet 2016	403-2	Skador, arbetsrelaterade sjukdomar, förlorade arbetsdagar, frånvaro samt totala antalet arbetsrelaterade dödsolyckor	84	
GRI 414: Leverantörsgranskning 2016	414-2	Väsentlig aktuell och möjlig negativ påverkan avseende arbetsrätt i leverantörskedjan och vidtagna åtgärder	79	2
GRI 418: Kundens integritet 2016	418-1	Antal klagomål angående brott mot kundens integritet	84	
		Engagerade medarbetare som gör vardagen enklare		
	103-1/2/3	Hållbarhetsstyrning	81-82	
GRI 205: Motverkande av korruption 2016	205-3	Korruptionsincidenter och åtgärder	Inga rapporterade korruptionsincidenter.	10
GRI 206: Konkurrens-hämmande beteende	206-1	Antal rättstvister rörande konkurrens-hämmande beteende 2019	Inga rapporterade konkurrens-hämmande beteenden	
GRI 404: Kompetens-utveckling & utbildning 2016	404-2	Träning och utbildning	78-79, 82	6
GRI 405: Jämställdhet & mångfald 2016	405-1	Könsfördelning och ålderskategorier av alla anställda samt chefer	25, 30-33, 85	6

Revisors rapport över översiktlig granskning av PostNord AB:s hållbarhetsredovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till PostNord AB

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i PostNord AB att översiktligt granska PostNord AB:s hållbarhetsredovisning för år 2019. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens och den lagstadgade hållbarhetsrapportens omfattningar på omslagets insida i detta dokument.

Styrelsens och företagsledningens ansvar

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sida 86 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av ramverket för hållbarhetsredovisning utgivet av GRI (Global Reporting Initiative) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företags egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning och lämna ett yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Vårt uppdrag är begränsat till den historiska information som redovisas och omfattar således inte framtidsorienterade uppgifter.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med ISAE 3000 Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande

om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. En översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisions sed i övrigt har.

Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. Vi är oberoende i förhållande till PostNord AB enligt god revisors sed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning av hållbarhetsredovisningen utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för våra uttalanden nedan.

Uttalanden

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

En lagstadgad hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 21 februari 2020

KPMG AB

Tomas Gerhardsson
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i FAR

Flerårsöversikt

MSEK, om ej annat anges ¹⁾	2019	2018	2017	2016	2015
Koncernen					
Nettoomsättning	38 278	37 669	37 007	38 478	39 351
Övriga rörelseintäkter	351	2 053	324	263	765
Rörelsens kostnader	-38 446	-40 578	-37 455	-39 824	-39 552
Rörelseresultat (EBIT)	184	-855	-124	-1 083	564
Rörelsemarginal (EBIT), %	0,5	-2,3	-0,3	-2,8	1,4
Rörelseresultat (EBITDAI)	2 775	395	1 193	1 737	2 436
Rörelsemarginal (EBITDAI), %	7,2	1,0	3,2	4,5	6,2
Periodens resultat	-239	-1 067	-337	-1 583	278
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 132	2 083	1 361	1 321	1 585
Nettoskuld	9 454	1 614	238	354	-171
Nettoskultsättningsgrad, %	259	31	3	5	-2
Avkastning på operativt kapital, %	3,6	-12,4	-1,6	-12,1	5,4
Investeringar	1 356	1 374	1 196	1 182	1 109
Utdelning, total *föreslagen	0*	0	0	0	0
Medelantal anställda (FTE)	28 627	29 962	31 350	33 278	35 256
Antal anställda vid periodens slut, st	36 324	39 070	39 789	39 929	42 111
varav förstärkningsanställda, st	8 645	9 184	8 992	7 272	7 292
Volymer, miljoner					
Koncernen, total, paket ²⁾	179	171	154	142	132
Danmark, A-post/ Quickbrev	25	35	40	101	201
Danmark, B-post och C-post	213	230	265	272	259
Sverige, A-post	608	663	712	757	811
Sverige, B-post	738	801	925	1 008	1 061

¹⁾ Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med vid var tid gällande IFRS-regelverk. Jämförelsetal har i förekommande fall omräknats för närmast föregående år. I enlighet med IFRS 16 har jämförelsetalen inte omräknats.

²⁾ Producerade volymer eliminerat för volymer mellan länderna.





Kontaktpersoner

Malin Nordén
Kommunikationschef
+46 10 436 00 00

Magnus Larsson
IR-chef
+46 10 436 00 00

Sofia Leffler Moberg
Hållbarhetschef
+46 10 436 00 00



Svanenmärkt trycksak.
Fotografer: Erik Ardelius, Mads Armgaard, Peter Phillips med flera.
Översättning: Translator Scandinavia AB
Produktion: PostNord i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson.
Tryck: PostNord Strålfors 2020.

