

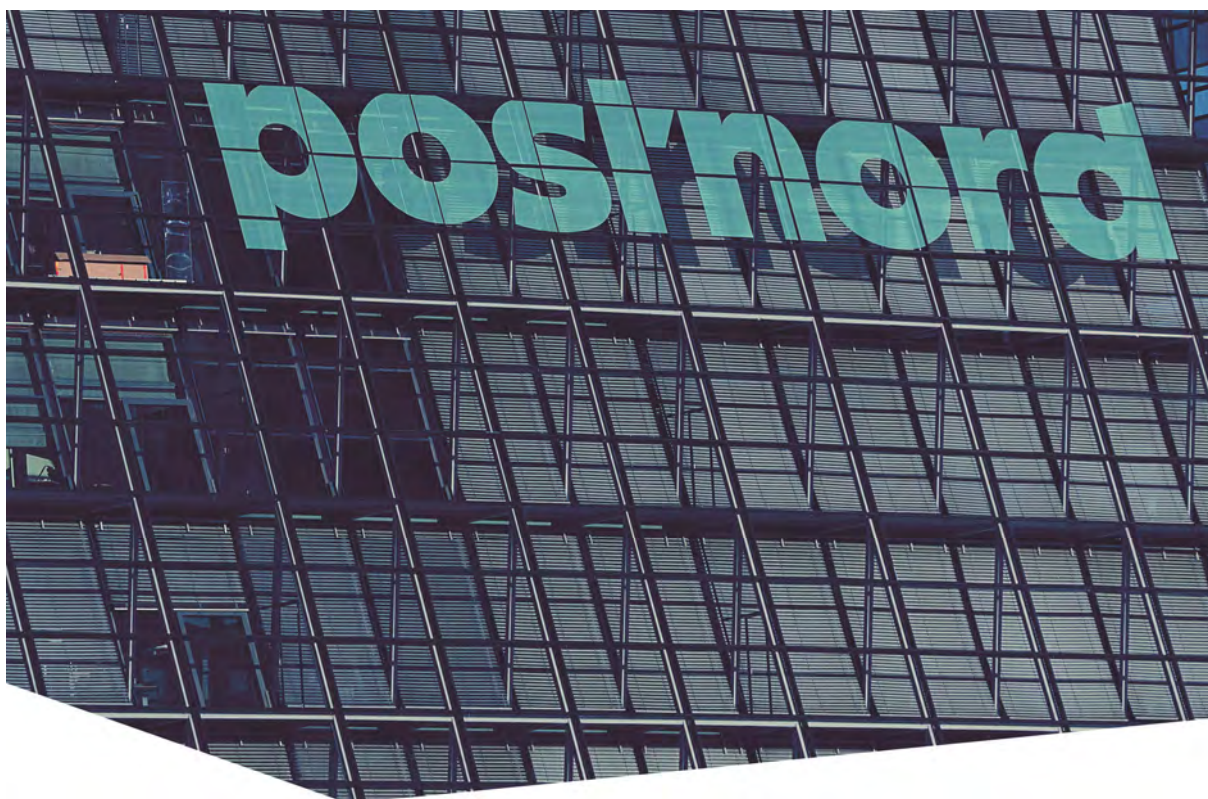


Årsredovisning

med hållbarhetsredovisning

2011

postnord



Styrelsen och verkställande direktören avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för PostNord AB, namnändrat från Posten Norden AB den 17 maj 2011, för räkenskapsåret 2011. Organisationsnummer 556771-2640.

Innehåll

Koncernens förvaltningsberättelse omfattar sidorna 1 till 5 samt 8 till 62.

PostNord i korthet.....	4	Bolagsstyrningsrapport.....	47
VD och koncernchefen har ordet.....	6	Styrning av PostNord.....	48
Koncernens utveckling 2011.....	8	Årsstämma.....	50
Framsteg och väsentliga händelser.....	8	Styrelse.....	51
Finansiell utveckling.....	11	Koncernledning.....	55
Flerårsöversikt.....	16	Revisorer.....	58
Utveckling mot mål 2011.....	17	Intern styrning och kontroll avseende den	
Vår verksamhet.....	18	finansiella rapporteringen.....	59
PostNords affär.....	20	Samhällsuppdragen.....	61
Marknader och trender.....	22	Koncernens finansiella rapporter.....	63
Strategi och mål.....	26	Koncernens noter.....	68
Affärsverksamheter.....	29	Moderbolagets finansiella rapporter.....	98
Risker och riskhantering.....	41	Moderbolagets noter.....	103
Miljö.....	44	Revisionsberättelse.....	107
Medarbetare.....	45	Hållbarhetsredovisning.....	108
Moderbolaget och vinstdisposition.....	46	Om hållbarhetsarbetet.....	110
Aktien.....	46	Styrning av hållbarhetsarbetet.....	111
		Intressentdialog och väsentlighetsanalys.....	113
		Ekonomiskt ansvar.....	115
		Miljöansvar.....	117
		Socialt ansvar.....	121
		Hållbarhetsdata.....	128
		Redovisningsprinciper.....	131
		Bestyrkanderapport.....	133
		Ordlista.....	134
		Kontaktuppgifter.....	135



PostNord – med dig hela vägen

Vi distribuerar 27 miljoner brev, närmare 400 000 paket och 11 000 pallar med gods till Nordens 25 miljoner invånare och två miljoner företag – varje vardag! Året runt, dygnet runt arbetar vi för att bistå våra kunder med kommunikations- och logistiklösningar i världsklass – pålitliga, tillgängliga och effektiva lösningar som stärker våra kunders förmåga att konkurrera.

PostNord har gjort en lång resa, som pågått under många år. Tidigare var vi två nationella postföretag. Idag är vi ledande inom våra verksamhetsområden i Norden och vi verkar på liberaliserade marknader. Nu tar vi nästa steg. Vi utvecklar vår verksamhet och vårt erbjudande för att möta efterfrågan på kommunikationstjänster och för att växa på den nordiska logistikmarknaden. Resan fortsätter.

PostNord i korthet

- PostNord AB, tidigare Posten Norden AB, bildades genom samgåendet mellan Post Danmark A/S och Posten AB 2009.
- Vi erbjuder kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden.
- 2011 hade PostNord en omsättning på drygt 39 miljarder SEK och över 40 000 medarbetare.
- Moderbolaget PostNord AB, som är ägare till Post Danmark A/S och Posten AB, är ett svenskt publikt bolag som ägs till 40% av den danska staten och till 60% av den svenska staten. Rösterna fördelas 50/50 mellan ägarna.
- Den operativa verksamheten bedrivs i affärsområde Breve Danmark, affärsområde Meddelande Sverige, affärsområde Logistik och Strålfors.

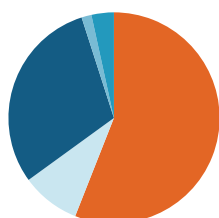
PostNord är:

- Ledande aktör inom affärskommunikation i Norden.
- Hela Danmarks och hela Sveriges post.
- En av de största aktörerna på reklammarknaden i Norden.
- En ledande aktör inom logistiktjänster till, från och inom Norden.
- Den starkaste affärspartner för e-handel i Norden.

Marknadsnärvaro

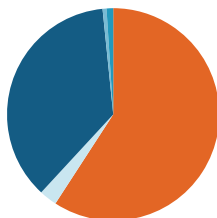
PostNord erbjuder brev- och reklamtjänster i Sverige och Danmark samt logistiktjänster för flöden till, från och inom Norden. Genom Strålfors erbjuder koncernen tjänster inom informationslogistik i framförallt Norden samt i ett antal andra europeiska länder.

Nettoomsättning 2011



■ Sverige, 56%
■ Norge, 9%
■ Danmark, 30%
■ Finland, 2%
■ Övriga världen, 3%

Medelantal anställda 2011

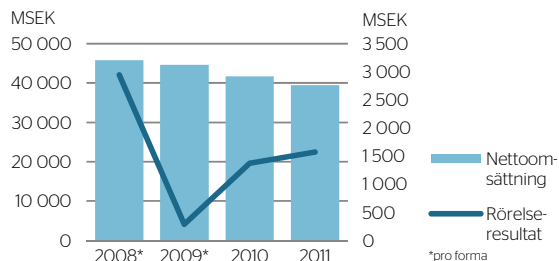


■ Sverige, 59%
■ Norge, 3%
■ Danmark, 36%
■ Finland, 1%
■ Övriga världen, 1%

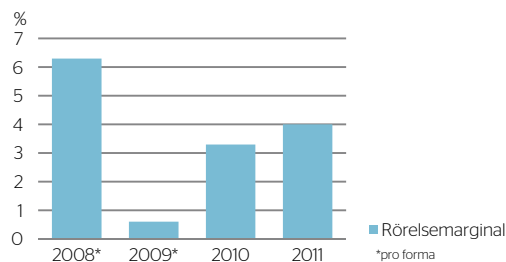
PostNords utveckling 2011

- Nettoomsättningen uppgick till 39 466 (41 669) MSEK.
- Rörelseresultatet (EBIT) uppgick till 1 571 (1 375) MSEK.
- Årets resultat uppgick till 1 225 (1 031) MSEK.
- Rörelsemarginalen (EBIT) uppgick till 4,0 (3,3)%.
- Styrelsen föreslår en utdelning om 368 (1 000) MSEK.

Nettoomsättning och rörelseresultat



Rörelsemarginal



Affärsverksamheter

Affärsområde Breve Danmark



Breve Danmark levererar distributionslösningar på den danska kommunikationsmarknaden. Läs mer om affärsområde Breve Danmark på sid 30-32.

Affärsområde Meddelande Sverige



Meddelande Sverige levererar distributionslösningar på den svenska kommunikationsmarknaden. Läs mer om affärsområde Meddelande Sverige på sid 33-35.

Affärsområde Logistik



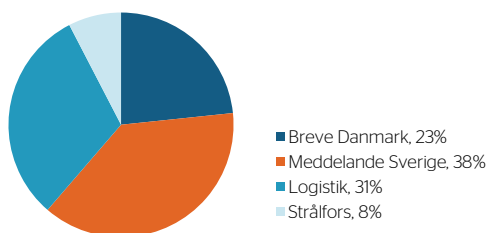
Genom affärsområde Logistik är PostNord en ledande aktör på den nordiska logistikmarknaden och erbjuder en unik täckning genom sitt distributionsnät inom hela regionen. Läs mer om affärsområde Logistik på sid 36-38.

Strålfors

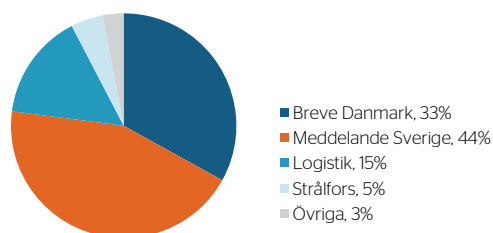


Strålfors utvecklar, producerar och levererar system, tjänster och produkter för effektiv affärskommunikation. Läs mer om Strålfors på sid 39-40.

Extern nettoomsättning



Medelantal anställda



VD och koncernchefen har ordet

PostNord redovisade ett tillfredsställande resultat för 2011, givet ett utmanande marknadsläge. Under året har koncernen fastställt en ny färdriktning som innebär en ompositionering av företaget för framtiden.

Utmanande marknadsläge

Efter inledningen av 2011, som var konjunktorellt stark i Sverige men svagare i Danmark, blev det så småningom tydligt att de statsfinansiella problemen i euroområdet och USA var så omfattande att den globala tillväxten skulle försvagas.

För PostNord har utvecklingen 2011 dessutom präglats av strukturella förändringar med minskande brevvolymer. I Danmark har våra brevvolymer minskat med hela 12 procent under året, främst till följd av konkurrens från digitala kommunikationsalternativ. I Sverige minskade brevvolymerna med drygt 3 procent. Det pågår ett paradigmskifte som vi, liksom alla andra företag som bedriver brevverksamhet i världen, måste förhålla oss till. Som en konsekvens av det ökande antalet tillgängliga kommunikationsformer, och den pågående digitaliseringen, räknar vi med att brevvolymerna kommer att fortsätta minska kraftigt under kommande år.

“ Den nya koncernstrategin innebär en ompositionering av PostNord för att möta efterfrågan på kommunikationsmarknaden och växa på logistikmarknaden i Norden.

Våra samhällen kommer alltid att ha betydande behov av fysisk distribution, men det återstår att se på vilken nivå en långsiktigt uthållig efterfrågan på brev kommer att etableras. För 2012 gör vi bedömningen att brevvolymerna i Sverige kan komma att minska med omkring 5 procent samt minska i samma utsträckning som 2011 i Danmark, det vill säga omkring 12 procent.

Volymutvecklingen innebär en betydande förändring av förutsättningarna för vår verksamhet. Den omställning som kommer att krävas för att anpassa verksamheterna till marknadsutvecklingen kommer att påverka många. Men den öppnar samtidigt upp för nya strukturer och möjligheter till nya affärer och tillväxt.

Förbättrat resultat

PostNord redovisar ett tillfredsställande resultat för 2011 i förhållande till marknadsutvecklingen. Nettoomsättningen minskade med 5 procent. Marknadsutvecklingen har kunnat mötas med fortsatt framgångsrik kostnadsanpassning och löpande effektiviseringar. Koncernens rörelsekostnader minskade totalt med 2,2 miljarder kronor. Under året minskade antalet medarbetare med 2 300 personer.



Under hösten beslutade PostNord om ett effektiviseringsprogram som ska minska koncernens centrala administrativa kostnader med en miljard kronor. Detta utöver de kostnadsminskningar som kommer att ske i affärsverksamheterna. Effektiviseringsprogrammet är inriktat på att såväl effektivisera administrationen som att minska kostnaderna för de administrativa resurserna inom koncernfunktioner och affärsverksamheter samt inom IT och inköp.

Under året minskade vi koncernens koldioxidutsläpp med 7 procent. Vi tog därmed ytterligare ett steg på vägen i förhållande till vårt ambitiösa mål om att minska koldioxidutsläppen med 40 procent mellan 2009 och 2020.

Även om rörelsemarginalen ökade något under året, är den underliggande lönsamheten under stark press och behovet av omställning av PostNords verksamhet är stort under kommande år. Därtill är konjunkturutvecklingen för 2012 behäftad med stor osäkerhet.

Ny färdriktning för PostNord

PostNord har fastställt en ny koncernstrategi för koncernens utveckling för perioden fram till 2015. Den nya koncernstrategin innebär en ompositionering av PostNord för att

möta efterfrågan på kommunikationsmarknaden och växa på logistikmarknaden i Norden.

Vi kommer att genomföra kraftiga omställningar och betydande investeringar i produktionsanläggningar i brevverksamheten för att öka flexibilitet, effektivitet och lönsamhet. Härigenom förbättrar vi även förutsättningarna att kunna leverera service och kvalitet i enlighet med de krav som ställs på oss. Det är även viktigt att vi för en dialog med samhälle och lagstiftare om hur dessa krav ska vara utformade i framtiden, så att det finns förutsättningar för att bedriva en effektiv och lönsam brevverksamhet med god service även i framtiden.

På logistikmarknaden ska vi expandera affären under lönsamhet, såväl organiskt som genom potentiella förvärv, för att ytterligare bredda vårt erbjudande och vår marknadsnärvaro i Norden och ta position som marknadsledare.

Tillväxt och lönsamhet

Strategins syfte är för det första att PostNord ska fortsätta uppfylla motiven till samgåendet mellan det svenska Posten AB och danska Post Danmark A/S. För det andra ska PostNord generera ökat värde i koncernen genom ökad tillväxt, förbättrad lönsamhet och en effektiv kapitalanvändning. För det tredje ska koncernen etablera förutsättningar för en börsnotering av PostNord och ge beredskap inför ett eventuellt ägarbeslut i denna riktning. Sådana förutsättningar inkluderar ökad lönsamhet inom brevaffären och en tydlig tillväxtagenda för logistikverksamheten, men även en god framtida utdelningskapacitet och ändamålsenlig kapitalstruktur. För det fjärde ska PostNord skapa en än mer sammanhållen, samordnad och effektiv koncern, som med förbättrad styrning av verksamheten kan dra full nytta av storlek och marknadsposition.

Vi är stolta över att vara hela Danmarks och hela Sveriges post. Vi är starkt rotade i dessa samhällen och det är viktigt för oss att även i framtiden kunna leverera den samhällsomfattande postservicen till fortsatt hög kvalitet för kunder och mottagare.

2012 – ett år av förändringar

Strategin innebär stora förändringar och omstruktureringar av verksamheten, varav större delen av insatserna kommer att genomföras under 2012 och 2013. Insatserna kommer att medföra omfattande investeringar, liksom betydande omstruktureringskostnader av engångskaraktär, som kommer att belasta koncernens resultat under 2012 och 2013. Insatserna medför ett kapitalbehov för investeringar och tillväxtåtgärder som delvis kommer att mötas med förändringar i kapitalstrukturen genom ökad skuldsättning.

En i grunden stark affär

De förändringar som vi genomför sker utifrån en förhållandevis stark position. Brevverksamheten är i grunden en kassaflödesmässigt attraktiv affär. Även om vi utmanas av hård konkurrens är vi erfarna inom cost management och har kunnat möta marknadsutvecklingen framgångsrikt. Vi har en gynnsam position inom logistik i Norden och ett attraktivt erbjudande som innebär goda möjligheter att växa ytterligare på en marknad i tillväxt. PostNord har även en stark finansiell ställning som gör det möjligt för oss att genomföra de viktiga förändringarna av vår verksamhet.

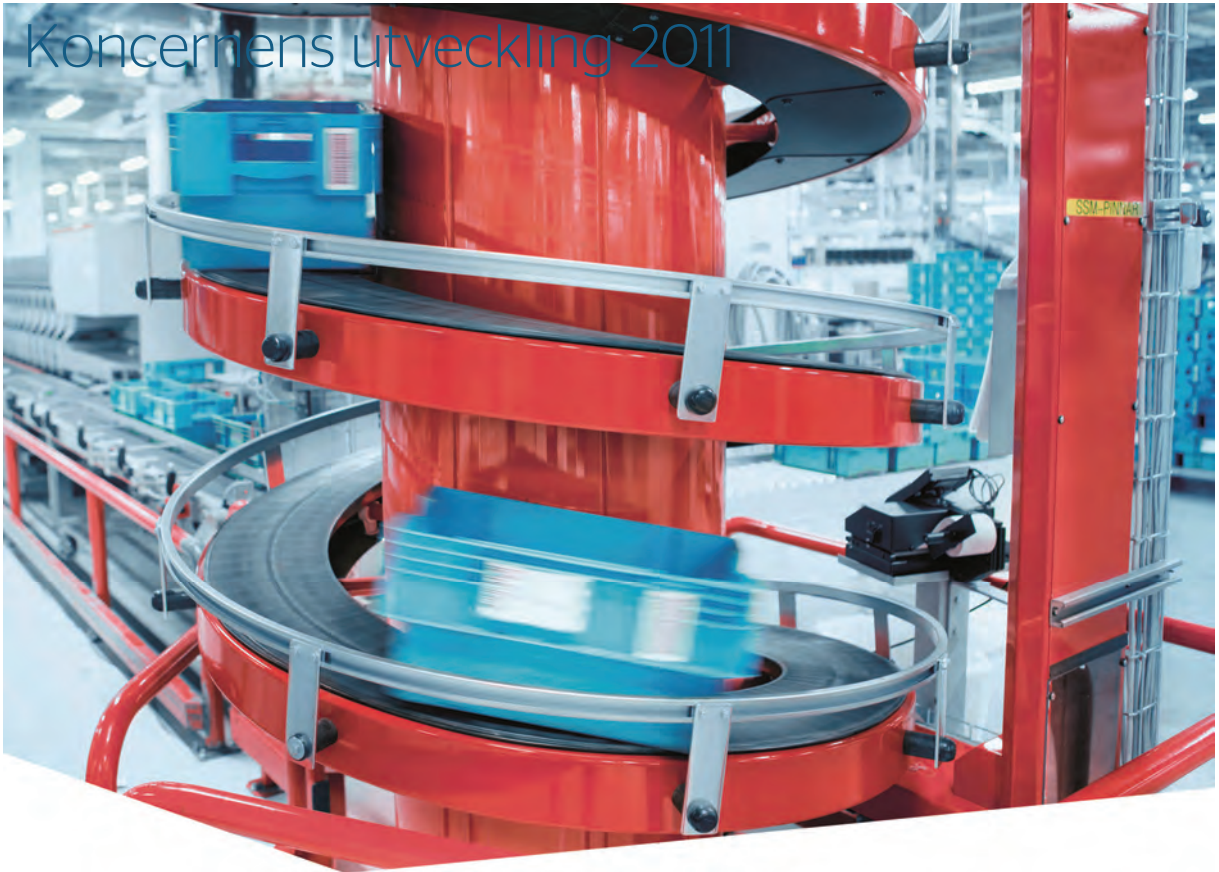
Leveranskvalitet är en avgörande konkurrensfaktor i vår bransch. PostNord har en mycket stark ställning i detta avseende, ur såväl nationellt som internationellt perspektiv. Detsamma gäller tillgängligheten till våra tjänster.

Ur de förändringar som vi genomför i koncernen, givet vår nya färdriktning, kommer ett starkare företag med en mer balanserad affärsportfölj. Ett företag som har anpassat och utvecklat sin verksamhet innan branschen i övrigt har tagit sig igenom den nödvändiga omställningen. PostNord kommer att bli ett mer flexibelt och innovativt företag som även fortsatt kommer att leverera service och kvalitet i världsklass.

Solna, februari 2012

Lars Idermark
Verkställande direktör och koncernchef

Koncernens utveckling 2011

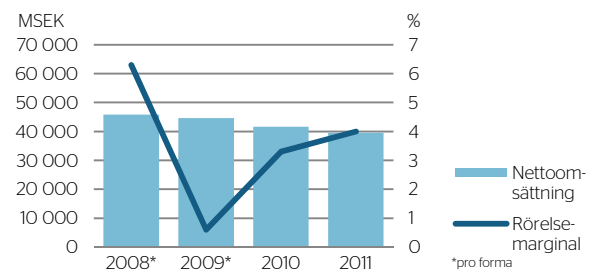


Framsteg och väsentliga händelser

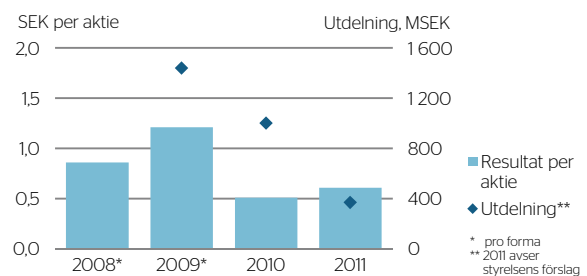
Framsteg 2011

- Fastställande av ny koncernstrategi, tillsättande av ny koncernledning och en verkställande ledning samt etablering av nya styrformer i koncernen.
- Lansering av effektiviseringsprogram om 1 Mdr SEK i minskade administrativa kostnader till utgången av 2012.
- Framgångsrik hantering av kraftiga brevvolympfall under året - koncernens rörelsemarginal uppgick till 4,0%.
- Fortsatt integration i koncernen - implementering av koncerngemensam frimärksverksamhet och IT-verksamhet.
- Förstärkning av ombudsnetet i Sverige genom nya avtal med dagligvaruhandeln samt slutförande av andra förändringar i produktionsstrukturen.
- Implementering av omfattande förändringar i erbjudandet i Danmark till följd av ny postlag.
- Påbörjad etablering av ny terminalstruktur i Sverige.

Nettoomsättning och rörelsemarginal

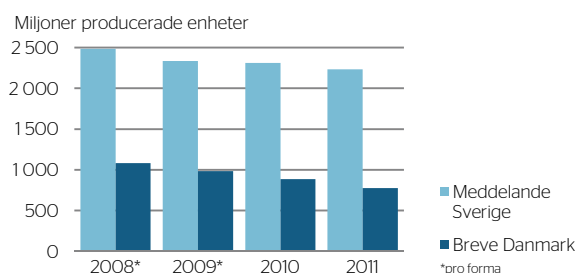


Resultat per aktie och utdelning

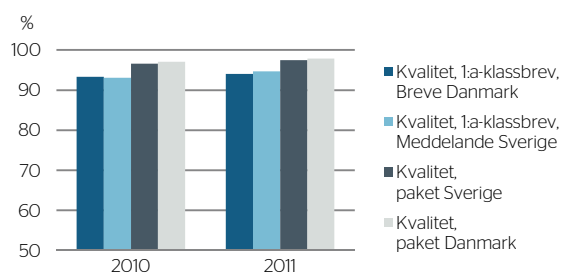


- Förbättrad leverans kvalitet för brev och paket.
- Genomförda kompletterande förvärv inom affärsområde Logistik i Sverige och Norge.
- Fortsatt förstärkning av logistikerbjudandet i Norden – etablering av helnordisk paket- och palltjänst och tillägg av ytterligare 122 utlämningsställen.
- Renodling av Strålfors verksamhet – försäljning av divisionen Identification Solutions.
- Koldioxidutsläppen minskade med 7% under året.
- Utbetalning av utdelning till aktieägarna om 1 Mdr SEK.

Brevvolym



Leverans kvalitet



Väsentliga händelser 2011

1
JAN

Ny postlag i Danmark. Innebär en liberalisering av marknaden samt ett säkerställande av de samhällsomfattande tjänsterna i Danmark.

19
JAN

Koncernen meddelar att ramavtal tecknats med ICA, Coop och Axfood om utökat samarbete om postombudsverksamheten i Sverige.

3
FEB

Koncernen meddelar att nya avtal tecknats med Volvo Personvagnar samt Volvo Parts om reservdelsförsörjning till verkstäder och återförsäljare.

1
MAR

Lars Idermark efterträder Lars G Nordström som VD och koncernchef.

24
MAR

Koncernen meddelar att ett nytt fyraårigt ramavtal om bland annat pall-, paket- och expressleveranser har tecknats med 70 kommuner, sex landsting och flera kommunala bolag i Sverige.

1
APR

Post Danmark A/S inför, som en följd av den nya postlagen, ett nytt mer differentierat prissystem för olika frankeringsformer. I samband med detta införs även förändringar för ökad tillgänglighet för företagskunder, exempelvis möjligheten att lägga B-post direkt på brevlådan. Den 1 april lanserar Post Danmark även Mobilporto, porto via sms.

15
APR

Posten Norden AB håller årsstämma. Stämman beslutade bland annat om utdelning om 1 Mdr SEK, omval av samtliga styrelseledamöter samt om måltal för koncernen. Stämman beslutade även om att ändra bolagets firma till PostNord AB, vilket genomfördes den 17 maj.

18
MAJ

Koncernen meddelar att avtal har tecknats med Eek Holding AS om kontant förvärv av Eek Transport AS. Eek Transport är bland de tio största leverantörerna av transport- och logistiktjänster i Norge. Förvärvet slutfördes den 1 juli.

23
MAJ

Koncernen meddelar att frimärksverksamheterna samordnas. Produktion och distribution av frimärken ska ske i Stockholm och kundservice ska bedrivas från Köpenhamn. Val av frimärksmotiv och design av frimärken sker också fortsättningsvis inom respektive land.

30
JUN

PostNord meddelar att avtal har tecknats med Nordstjernan Industriutveckling AB om förvärv av Nils Hansson Logistics AB. Förvärvet kompletterar PostNord med ledande kompetens inom fordonsbaserad spedition och slutfördes den 1 september.

1
JUL

PostNord lanserar marknadens första helnordiska paket- och palltjänst.

1
AUG

Från och med detta datum utgår divisionen Strålfors Identification Solutions ur Strålfors räkenskaper, med anledning av att verksamheten avyttrats.

24
AUG

Posten AB och Google utökar sin gemensamma satsning på direktmarknadsföring när Posten AB blir den första auktoriserade återförsäljaren av Google AdWords i Norden.

30
AUG

PostNord offentliggör att ett särskilt effektiviseringsprogram ska minska koncernens totala administrativa kostnader med cirka 1 Mdr SEK till utgången av 2012. Koncernen meddelar även att den har förvärvat återstående aktier i logistikföretaget Transportgruppen A/S, som är en av Danmarks största nationella pall- och styckegods-distributörer.

30
SEP

Post Danmark A/S meddelar att prishöjningar görs för bland annat B2C-paket samt brev och paket till utlandet, med verkan från den 1 januari 2012.

14
OKT

PTS meddelar beslut om nya tillståndsvillkor för Posten AB. De nya villkoren gäller från och med den 15 oktober. Posten har överklagat PTS beslut avseende tillståndsvillkoren till Förvaltningsrätten i Stockholm.

27
OKT

Koncernen meddelar att Posten AB har tecknat ett nytt ramavtal om brev- och pakETFörmedlings-tjänster med svenska staten till ett värde av totalt cirka 800 MSEK. Avtalet ersätter ett tidigare ramavtal.

1
NOV

Mats Lönnqvist tillträder som vice VD och CFO i PostNord.

9
DEC

PostNord meddelar att koncernen har tecknat avtal om en femårig revolverande kreditfacilitet om 2 000 MSEK. Den 9 december meddelar koncernen även att PostNord rankas som ett av de tre bästa företagen när samarbetsorganet för världens ledande postföretag, IPC, rankar det kvalitativa klimatarbetet i branschen.

Händelser efter rapportperioden

4
JAN

Koncernen avyttrar de helägda dotterbolagen HIT Starintex BV i Nederländerna och HIT Belgium SA, till Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co KG. Detta är ett led i strategin att fokusera på logistikflöden till, från och inom Norden.

16
JAN

Strålfors tecknar avtal med Digitaliseringsstyrelsen i Danmark om hantering av fysiska brev och elektroniska försändelser från stat, regioner och kommuner. Avtalet löper över fyra år och värdet uppskattas till 500 MDKK.

7
FEB

Styrelseledamoten Richard Reinius avgår ur PostNords styrelse.

Förändringar i koncernledningen

Lars Idermark efterträdde Lars G Nordström som VD och koncernchef den 1 mars.

Under det tredje kvartalet och inledningen av det fjärde, genomfördes förändringar i koncernens ledningsstruktur i syfte att öka styrbarhet och resultatfokus. Två koncernfunktioner avvecklades. En befattning som vice VD tillika vice koncernchef inrättades och en verkställande ledning bestående av fyra personer etablerades inom koncernledningen. Den verkställande ledningen har bland annat särskilt ansvar för koncernens strategiska frågor och

utveckling. En enhet för produktionsutveckling, inklusive koncernsupport & Shared Services, bildades med Johanna Allert som chef.

Mats Lönnqvist anställdes som vice VD och CFO i PostNord. Han ingår från och med den 1 november 2011 i PostNords koncernledning och verkställande ledning.

Som en följd av förändringarna lämnade Göran Sällqvist, vice VD, och Bo Friberg, CFO, koncernledningen den 30 augusti och Viveca Bergstedt Sten, chefsjurist, den 31 oktober.

Koncernledningen presenteras i bolagsstyrningsrapporten.

Finansiell utveckling

Finansiell översikt

MSEK, om ej annat anges	Jan-dec 2011	Jan-dec 2010	Förändring	
Resultaträkning				
Nettoomsättning	39 466	41 669	-2 203	-5%
Övriga rörelseintäkter	274	289	-15	-5%
Rörelsens intäkter	39 740	41 958	-2 218	-5%
Rörelsekostnader	-36 501	-38 672	2 171	-6%
Andelar i intresseföretags resultat	-2	6	-8	>100%
Rörelseresultat (EBITDA)	3 237	3 292	-55	-2%
Av- och nedskrivningar	-1 666	-1 917	251	-13%
Rörelseresultat (EBIT)	1 571	1 375	196	14%
Finansnetto	100	-27	127	>100%
Resultat före skatt	1 671	1 348	323	24%
Skatt	-446	-317	-129	41%
Periodens resultat	1 225	1 031	194	19%
Finansiell ställning				
Likvida medel, vid periodens utgång	2 107	3 640	-1 533	-42%
Eget kapital, vid periodens utgång	11 930	11 753	177	2%
Nettoskuld	578	-728	1 306	>100%
Nyckeltal				
Rörelsemarginal (EBITDA), %	8,1	7,8		
Rörelsemarginal (EBITDA), exkl. omstruktureringarkostnader, %	8,4	8,6		
Rörelsemarginal (EBIT), %	4,0	3,3		
Rörelsemarginal (EBIT), exkl. omstruktureringarkostnader, %	4,2	4,2		
Vinst per aktie, SEK	0,61	0,51	0,10	
Nettoskuld/EBITDA, ggr	0,18	-0,22	0,40	
Soliditet, vid periodens utgång, %	47	46	1	
Avkastning på eget kapital, rullande 12-månader, %	10	8		
Medelantal anställda	41 714	44 060	-2 346	-5%

Nettoomsättning och resultat

Nettoomsättningen för helåret 2011 minskade med 5% till 39 466 (41 669) MSEK. Minskningen var främst hänförlig till konkurrensen från digitala alternativ samt till en svag dansk ekonomi. Rörelsens intäkter uppgick till 39 740 (41 958) MSEK.

Rörelsens kostnader, inklusive av- och nedskrivningar, minskade med 6% till 38 167 (40 589) MSEK. Förändringen var främst hänförlig till kostnadsanpassningar till minskade volymer för brev och avsåg i huvudsak lägre personal-kostnader till följd av en minskning av medelantalet anställda med 5% samt till strukturförändringar. Dessa strukturförändringar avsåg omstruktureringarkostnader om 88 (407) MSEK.

Rörelseresultatet förbättrades till 1 571 (1 375) MSEK och rörelsemarginalen till 4,0 (3,3)%. Effekten av förvärv och avyttring av verksamheter uppgick till 94 MSEK, varav reavinst 81 MSEK.

Finansnettot uppgick till 100 (-27) MSEK. Förändringen förklaras av ökad avkastning på placeringar. Skatten uppgick till 446 (317) MSEK.

Periodens resultat uppgick till 1 225 (1 031) MSEK. Resultat per aktie uppgick till 0,61 (0,51) SEK.

Nettoomsättning

MSEK	2011	2010	Förändring	Varav		
				Struktur ¹⁾	Valuta	Pris & volym
Breve Danmark	9 347	10 882	-14%		-5%	-9%
Meddelande Sverige	15 220	15 554	-2%		0%	-2%
Logistik	12 450	12 423	0%	2%	-2%	0%
Strålfors	3 048	3 391	-10%	-6%	-2%	-1%
Övrigt och elimineringsar	-599	-581				
Koncernen	39 466	41 669	-5%	0%	-2%	-3%

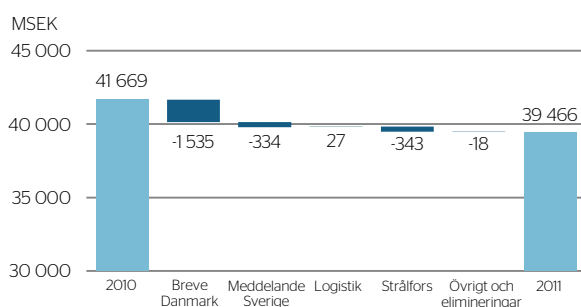
¹⁾ Struktur avser omstrukturering samt förvärv och avyttring av verksamheter.

Rörelseresultat

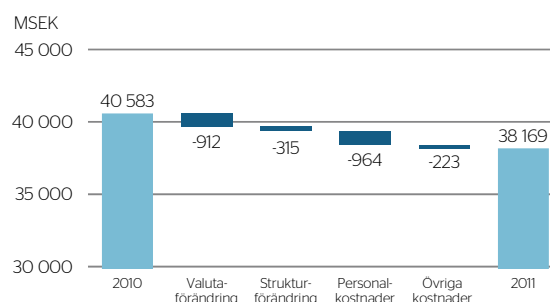
MSEK	2011	2010	Förändring	Förändring exkl. struktur & valuta ¹⁾		
				Struktur	Valuta	Pris & volym
Breve Danmark	355	641	-286	-45%	-241	-37%
Meddelande Sverige	890	879	11	1%	-196	-20%
Logistik	269	139	130	94%	42	20%
Strålfors	-76	-170	94	55%	-2	-3%
Övrigt och elimineringsar	133	-114	247		216	
Koncernen	1 571	1 375	196	14%	-181	-10%

¹⁾ Struktur avser omstrukturering samt förvärv och avyttring av verksamheter.

Utveckling nettoomsättning



Utveckling rörelsens kostnader¹⁾



¹⁾ Inklusive andelar i intresseföretags resultat.

Affärsverksamheterna

Breve Danmark

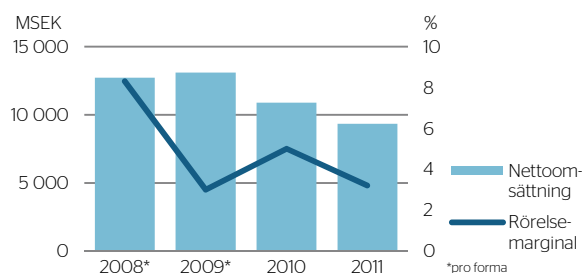
Nettoomsättningen för affärsområde Breve Danmark minskade med 14% till 9 347 (10 882) MSEK. Affärsområdet påverkades av en svag dansk ekonomi och den pågående och omfattande digitaliseringen på den danska marknaden. Brevvolymerna minskade under året med totalt 12%. De prishöjningar som Breve Danmark har genomfört under året påverkade intäkterna positivt med knappt 3%. Volymerna för ODR, Magasinpost och Tidningar har också minskat, primärt till följd av tilltagande konkurrens kring dessa tjänster. Breve Danmark arbetar bland annat med insatser som syftar till att stärka försäljningen till små och medelstora företagskunder samt till att utveckla ny, lönsam verksamhet inom facility services. Rörelsens intäkter, inklusive interna transaktioner, uppgick till 11 032 (12 698) MSEK.

Rörelsens kostnader minskade med 12% till 10 670 (12 057) MSEK. Minskningen var främst hänförlig till anpassningar till minskade volymer genom de besparingsaktiviteter som

pågår inom såväl produktionen som inom administrationen. Medelantalet anställda minskade med 9% under året.

Rörelseresultatet minskade till 355 (641) MSEK och rörelsemarginalen till 3,2 (5,0)%.

Nettoomsättning och rörelsemarginal



Meddelande Sverige

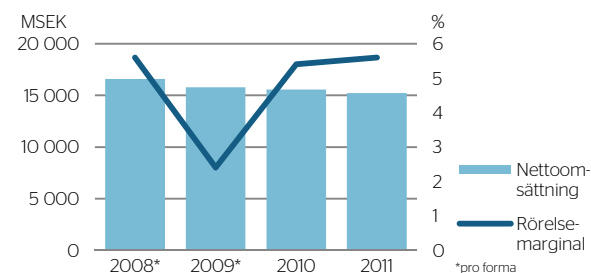
Nettoomsättningen för affärsområde Meddelande Sverige minskade med 2% till 15 220 (15 554) MSEK. Brevvolymerna påverkades negativt av konkurrensen från digitala alternativ och minskade under året med drygt 3%. Under 2011 var reklammarknaden förhållandevis stark i Sverige. Volymerna för ODR låg i nivå med föregående år. Affärsområdets arbete för att stödja brevet som kommunikationskanal fortgick. Affärsområdet har även arbetat med utveckling av nya digitala gränssnitt mot kunder samt vidareutveckling av ombudsnetet. Rörelsens intäkter, inklusive interna transaktioner, uppgick till 15 951 (16 265) MSEK.

Rörelsens kostnader minskade med 2% till 15 061 (15 386) MSEK. Kostnadsminskningen förklaras främst av återförda avsättningar för omstrukturering om netto 114 MSEK. Föregående års omstruktureringkostnader uppgick till 94 MSEK. Personalkostnaderna minskade med 2% till följd av anpassningar till minskade volymer samt pågående

besparingsaktiviteter. Medelantalet anställda minskade med 4% under året. Transportkostnaderna ökade som ett resultat av högre bränslepriser.

Rörelseresultatet ökade till 890 (879) MSEK och rörelsemarginalen till 5,6 (5,4)%.

Nettoomsättning och rörelsemarginal



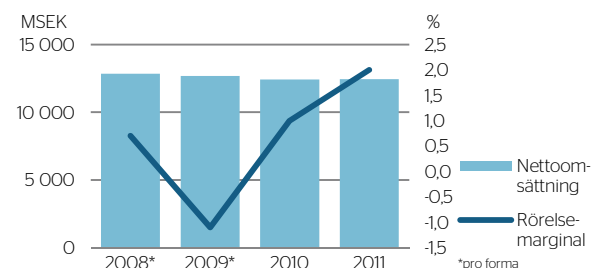
Logistik

Nettoomsättningen för affärsområde Logistik ökade något, till 12 450 (12 423) MSEK. Omsättningen i den norska logistikverksamheten ökade och den svenska verksamhetens omsättning var i nivå med föregående år. Den danska logistikmarknaden präglas fortsatt av hård konkurrens och prispress, liksom av den svaga ekonomiska utvecklingen i landet, vilket medförde minskade affärsvolymerna för den danska logistikverksamheten. Rörelsens intäkter, inklusive interna transaktioner, uppgick till 13 767 (13 722) MSEK.

Rörelsens kostnader minskade med 1% till 13 498 (13 583) MSEK. Återförda avsättningar för omstrukturering minskade rörelsekostnaderna med 15 MSEK. Föregående år belastades med omstruktureringkostnader om 70 MSEK.

Rörelseresultatet ökade till 269 (139) MSEK och rörelsemarginalen till 2,0 (1,0)%.

Nettoomsättning och rörelsemarginal



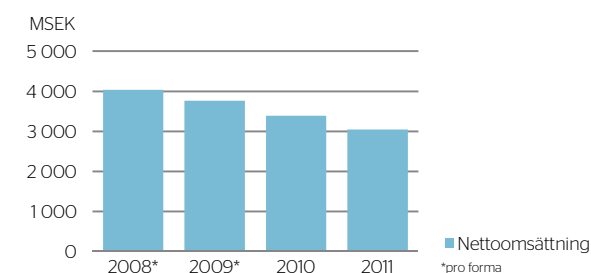
Strålfors

Nettoomsättningen för Strålfors minskade med 10% till 3 048 (3 391) MSEK. Förändringen var hänförlig till avyttringen av divisionen Strålfors Identification Solutions. Exklusive struktur- och valutaeffekter minskade nettoomsättningen med 1% och minskningen var relaterad till effekter från ökad digitalisering. Rörelsens intäkter, inklusive interna transaktioner, uppgick till 3 066 (3 419) MSEK.

Rörelsens kostnader minskade med 12% till 3 147 (3 595) MSEK. Minskningen var främst hänförlig till avyttringen av divisionen Strålfors Identification Solutions. Därutöver belastades föregående år med omstruktureringkostnader om 77 MSEK. Exklusive struktur- och valutaförändring minskade kostnaderna med 2% till följd av pågående besparingsaktiviteter.

Rörelseresultatet förbättrades till -76 (-170) MSEK.

Nettoomsättning



Kassaflöde

För 2011 uppgick kassaflödet från den löpande verksamheten till 1 634 (1 824) MSEK. Likviditetspåverkan avseende pensioner uppgick till -1 170 (-1 036) MSEK. Postens pensionsstiftelse förvaltar pensionsåtaganden för Posten AB, Posten Meddelande AB och Posten Logistik AB. Bolaget tryggar nya pensionsåtaganden i stiftelsen och erhåller gottgörelse för utbetalda pensioner. Under perioden har kapitalisering skett med -366 (-854) MSEK och gottgörelse har erhållits med 251 (871) MSEK. Under 2012 finns det risk för fortsatt låg eller utebliven gottgörelsen från pensionsstiftelsen på grund av osäkerheter på de finansiella marknaderna. PostNord har erhållit en premierabatt från Postens försäkringsförening om 114 MSEK.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 1 813 (-1 199) MSEK. Förvärv av materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 670 (1 050) MSEK. Investeringarna avsåg främst fordon inom produktionen, transport- och sorteringsutrustning och anläggningar i anslutning till etableringen av de nya terminalerna i Hallsberg och Rosersberg i Sverige. Investeringarna genomförs bland annat för att anpassa den svenska brevverksamheten till minskande brevvolymer. Förvärv av immateriella anläggningstillgångar uppgick till 276 (222) MSEK. De immateriella investeringarna avsåg främst aktiveringar av utvecklingsutgifter för integrationen av gemensamma IT-lösningar.

Förvärv av dotterbolag och intressebolag, netto likviditetspåverkan, uppgick till -352 (0) MSEK. Förvärven avsåg främst mark och byggnad för nya terminaler samt verksamheter för att stärka marknadspositionen inom logistiktjänster. Likviditetspåverkan avseende avyttring av dotterbolag uppgick till 185 (0) MSEK.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till 1 353 (-1 782) MSEK. 2011 har utdelning till moderbolagets aktieägare lämnats med 1 000 (1 440) MSEK och till minoriteten med 4 (3) MSEK.

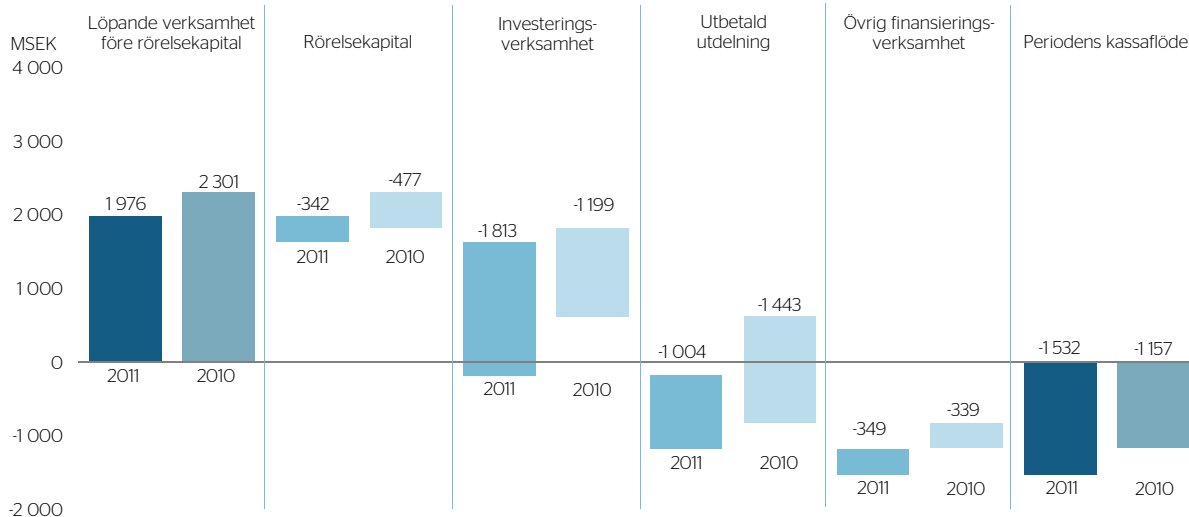
Likvida medel uppgår enligt balansräkningen till 2 107 MSEK, vilket är 1 533 MSEK lägre än per 31 december 2010.

Per den 31 december 2011 hade koncernen cirka 1 000 MSEK i outnyttjade skattemässiga underskott i kvarvarande verksamheter. Detta kan förbättra kassaflödet under kommande perioder.

Stabilt kassaflöde

Trots minskande volymer och konjunkturutveckling visar koncernen sammanfattningsvis ett starkt underliggande kassaflöde. Strukturinvesteringar i brevaffären kommer även fortsättningsvis att belasta kassaflödet. Logistikkaffären kommer att växa såväl organsikt som genom potentiella förvärv, vilket leder till ett ökat kapitalbehov. Det underliggande kassaflödet förväntas dock även fortsättningsvis vara stabilt.

Koncernens kassaflöde



Finansiell ställning

Stark finansiell beredskap

Koncernens likvida medel uppgick till 2 107 MSEK per den 31 december 2011. I december 2011 ingick moderbolaget ett avtal om en bekräftad kreditfacilitet uppgående till 2 000 MSEK i syfte att förstärka koncernens finansiella beredskap.

Sammantaget uppgår koncernens finansiella beredskap till 4 107 MSEK, vilket motsvarar 10% av koncernens nettoomsättning 2011.

Räntebärande skulder

Under året har återstående MTN-obligationer (Medium Term Note) förfallit. I samband med lösen av obligationerna har Post Danmark A/S MTN-program avslutats. Återstående räntebärande skulder består framförallt av dansk fastighetsfinansiering med lång löptid.

Stabil kapitalbas och låg nettoskuldsättning

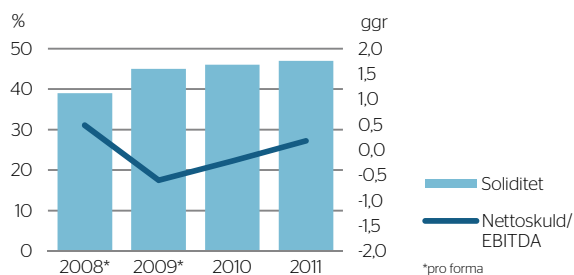
Koncernen har en stark finansiell ställning och en stark kapitalbas, med en soliditet som uppgick till 47% per den 31 december 2011. Koncernens mål är att soliditeten ska uppgå till minst 35%.

Koncernens nettoskuld uppgick till 578 MSEK. Kvoten nettoskuld/EBITDA uppgick till 0,18.

Finansiell nettoställning

MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Likvida medel	2 107	3 640
Räntebärande skulder	1 098	1 454
Avsättningar till pensioner	1 587	1 458
Nettoskuld	578	-728

Nettoskuld/EBITDA och soliditet



Investeringar i anläggningstillgångar

Koncernens investeringar i anläggningstillgångar uppgick under 2011 till 1 957 (1 277) MSEK. Se vidare not 4 Segmentsrapportering, sid 77. Ökningen avsåg främst investeringar i materiella anläggningstillgångar om 1 670 (1 050) MSEK.

Under perioden uppgick investeringar i anläggningstillgångar i Breve Danmark till 519 (519) MSEK. Investeringarna avsåg främst fordon, sorteringsmaskiner, transportstyrningssystem, inköp av postautomater samt elcyklar.

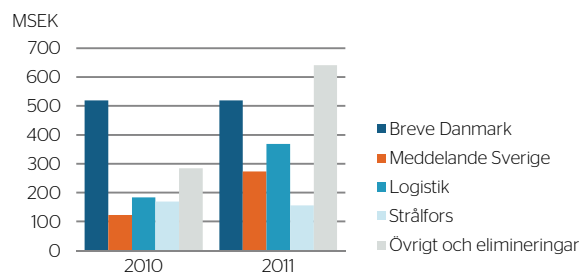
Investeringar i Meddelande Sverige uppgick till 273 (122) och avsåg främst investeringar i ombuds nätet (lokaler och inredning), maskininvesteringar samt lokalanpassningar.

Logistik har under perioden investerat 368 (183) MSEK i anläggningstillgångar. Investeringarna avsåg framför allt fordon, containrar, ny nordisk mobilplattform och handdatorlösning samt etableringskostnader avseende ny terminalstruktur i Norrland.

Årets investeringar i Strålfors om 156 (169) MSEK omfattar främst normala ersättningsinvesteringar, balanserade utgifter för programvaror samt förvärv av kundbas.

I segmentet Övrigt och elimineringar ingick investeringar uppgående till 641 (284) MSEK under 2011. Investeringarna avsåg främst anläggningar i anslutning till etablering av de nya terminalerna i Hallsberg och Rosersberg, fordon till produktionen samt aktiveringar av utvecklingsutgifter för integrationen av gemensamma IT-lösningar.

Investeringar i anläggningstillgångar



Flerårsöversikt

MSEK, om ej annat anges	Pro forma		2010	2011
	2008	2009		
Koncernen				
Nettoomsättning	45 810	44 633	41 669	39 466
Övriga rörelseintäkter	586	249	289	274
Rörelsens kostnader	43 454	44 605	40 589	38 167
Rörelseresultat (EBITDA)	4 777	2 298	3 292	3 237
Rörelseresultat (EBIT)	2 946	284	1 375	1 571
Resultat före skatt	3 640	2 439 ¹⁾	1 348	1 671
Periodens resultat	2 749	2 414 ¹⁾	1 031	1 225
Rörelsemarginal (EBITDA), %	10,3	5,1	7,8	8,1
Rörelsemarginal (EBITDA) exkl. omstruktureringskostnader, %	10,6	7,6	8,6	8,4
Rörelsemarginal (EBIT), %	6,3	0,6	3,3	4,0
Rörelsemarginal (EBIT) exkl. omstruktureringskostnader, %	6,7	3,2	4,2	4,2
Nettoskuld			-728	578
Avkastning på eget kapital, rullande 12-månader, %	27	20 ¹⁾	8	10
Soliditet, vid periodens utgång, %	39	45	46	47
Medelantal anställda	51 783	47 625	44 060	41 714
Breve Danmark				
Nettoomsättning	12 727	13 094	10 882	9 347
<i>Brev</i>		9 289	7 607	6 502
<i>Reklam och tidningar</i>		2 546	2 211	1 890
<i>Övrigt</i>		1 259	1 064	955
Övriga rörelseintäkter	1 648	1 592	1 816	1 685
Rörelseresultat (EBIT)	1 197	444	641	355
Rörelsemarginal, %	8,3	3,0	5,0	3,2
Medelantal anställda	17 649	16 320	15 187	13 766
Volym, miljoner producerade enheter				
A-post		680	602	411
B-post och C-post		305	283	366
Meddelande Sverige				
Nettoomsättning	16 574	15 794	15 554	15 220
<i>Brev</i>		8 817	8 571	8 142
<i>Reklam och tidningar</i>		4 639	4 670	4 699
<i>Övrigt</i>		2 338	2 313	2 379
Övriga rörelseintäkter	842	728	711	731
Rörelseresultat (EBIT)	967	397	879	890
Rörelsemarginal, %	5,6	2,4	5,4	5,6
Medelantal anställda	21 937	20 197	19 010	18 311
Volym, miljoner producerade enheter				
A-post	1 237	1 088	1 045	980
B-post	1 245	1 245	1 266	1 251
Logistik				
Nettoomsättning	12 850	12 673	12 423	12 450
<i>Paket</i>				6 382
<i>Solutions (tyngre gods och integrerade lösningar)</i>				2 830
<i>Övriga logistikjänster (styckegods m.m.)</i>				3 238
Övriga rörelseintäkter	1 457	1 360	1 299	1 317
Rörelseresultat (EBIT)	100	-158	139	269
Rörelsemarginal, %	0,7	neg	1,0	2,0
Medelantal anställda	7 416	7 010	6 275	6 381
Volym, miljoner producerade enheter				
Paket			101	98
Strålfors				
Nettoomsättning	4 032	3 762	3 391	3 048
<i>Information Logistics</i>		2 987	2 819	2 728
<i>Identification Solutions</i>		582	572	320
<i>Supplies</i>		193		
Övriga rörelseintäkter	96	25	28	18
Rörelseresultat (EBIT)	-3	-351	-170	-76
Rörelsemarginal, %	neg	neg	neg	neg
Medelantal anställda	2 365	2 324	2 206	1 921

¹⁾ Inklusive realisationsvinst om 2 002 MSEK avseende försäljningen av Post Danmark A/S andel i belgiska bpost (dåvarande De Post-La Poste) i juli 2009.

Utveckling mot mål 2011

Under 2011 har PostNords verksamhet styrts mot en balans av olika nyckeltal. Målbilden utgår från PostNords mission och vision och omfattar målsättningar i förhållande till koncernens viktigaste intressenter.

Utfall mot mål			
Målområde och nyckeltal	Målsättning 2011 ¹⁾	Utfall 2011	Utfall 2010
Kunder			
Kommunikations- och logistiklösningar i världsklass till nöjda kunder.			
Kundvärde		70	70
Corporate image, TRIM index		34	28
Miljö och kvalitet			
Kommunikations- och logistiklösningar med hög kvalitet. Minska företagets klimatpåverkan.			
Utsläpp CO ₂	Minska med 40% till 2020, med basår 2009	340 187 ²⁾ ton	364 161 ²⁾ ton
Leverans kvalitet, 1a-klassbrev, koncernen	95,0%	94,5%	n/a ³⁾
Leverans kvalitet, paket, Sverige	97,5%	97,5%	96,6%
Leverans kvalitet, paket, Danmark	97,5%	97,9%	97,1%
Medarbetare			
En attraktiv och utvecklande arbetsplats med engagerade, motiverade och friska medarbetare samt goda ledare.			
Medarbetarindex, MIX	Öka medarbetarengagemanget	57	n/a ³⁾
Ledarskapsindex, LIX	Öka ledarskapsindex	59	n/a ³⁾
Sjukfrånvaro	Minska sjukfrånvaron	5,0%	5,1%
Ägarnas mål			
Årsstämman beslut om mål för koncernens utveckling.			
Avkastning på eget kapital	Avkastning på eget kapital på 10% över en konjunkturcykel	10%	8%
Soliditet	Soliditet på minst 35%	47%	46%
Utdelning/årets resultat	Minst 40% av årets resultat ska delas ut till ägarna	30% ⁴⁾	97%

¹⁾ Målsättningar redovisas för vissa måttal. Avser 2011 om annan period ej anges.

²⁾ Värdena inkluderar Norden samt Strålfors utomnordiska verksamhet. Ett antal danska logistikföretag är för första gången inkluderade och därför har även värdet för 2010 justerats för att erhålla jämförbarhet.

³⁾ Jämförbara värden saknas på grund av förändrade mätmetoder.

⁴⁾ Styrelsens förslag.

Andra målsättningar

Vid samgåendet mellan Posten AB och Post Danmark A/S bedömdes att den nya koncernen skulle kunna generera kostnadssynergier, inom bland annat inköp, administration och IT, om cirka 1 Mdr SEK. Synergihemtagningen har löpt enligt plan under 2011.

PostNords ambition var även att logistikverksamheten skulle växa snabbare än marknaden för logistiktjänster i Norden. PostNords bedömning vid tidpunkten för publiceringen av årsredovisningen, var att omsättningen på

logistikmarknaden i Norden har ökat i nivå med BNP-utvecklingen i regionen under 2011. Nettoomsättningen för PostNords logistikverksamhet var oförändrad under 2011.

Under 2011 har PostNord utvecklat en ny strategi för perioden fram till 2015. Läs mer i avsnittet Strategi och mål.

Vår verksamhet



Vi har gjort en lång resa – och den fortsätter

Aldrig tidigare har tillvaron förändrats så snabbt och så grundläggande för postbranschen som under de senaste tio till femton åren. Ökad digitalisering och liberalisering har påverkat postföretag över hela världen.

Få andra branschföretag har genomgått lika kraftfulla förändringar som Posten AB och Post Danmark A/S under denna period. Från en tillvaro som två nationella postverksamheter på marknader under monopol, till ett internationellt företag som erbjuder kommunikations- och logistiklösningar på en kraftigt konkurrensutsatt marknad.

Med en mindre personalstyrka idag än före samgåendet, men med kvalitetsnivåer som fortsatt ligger i världsklass, är PostNord idag ett mer effektivt, mer konkurrenskraftigt och mer affärsmässigt företag. Verksamheterna har flyttats närmare de allra flesta kunder och mottagare, och tillgängligheten till tjänsterna har ökat väsentligt.

Det handlar om en pågående resa för vårt företag. PostNord påverkas av ett paradigmskifte som innebär ökande internationell handel och ökade transporter av varor, samtidigt som brevvolymerna minskar till följd av ett ökande antal kommunikationsalternativ. Denna strukturella förändring har radikalt förändrat förutsättningarna för koncernens affär och den kommer att fortsätta i framtiden. Det är en förändring som utmanar PostNord, men som samtidigt skapar nya möjligheter för koncernen.

Regioner, snarare än nationer, får allt större betydelse inom handeln. Detta gäller inte minst Norden. Norden är attraktiv som marknad och handelsplats, och PostNord har en stark position inom sina områden i regionen. Med tyngdpunkt i en växande och konkurrenskraftig logistikverksamhet och med styrkor som pålitlighet, affärsmässighet och miljöriktighet, ska PostNord alltid vara förstahandsvalet när någonting ska skickas till, från eller inom Norden.

Nordisk branschledare med Europas mest tillgängliga posttjänst

PostNord levererar kommunikations- och logistiklösningar i världsklass till företag, organisationer och privatpersoner i Norden. När någonting ska skickas till, från eller inom Norden ska PostNord vara förstahandsvalet.

PostNord är:

Ledande aktör inom affärskommunikation i Norden

PostNord erbjuder en rad tjänster som ger företag möjlighet att kommunicera enklare och mer effektivt med sina kunder när det gäller fakturor, säljbrev eller kontoutdrag genom fysiska brev, e-post eller kombinationer.

Koncernen erbjuder tjänster i hela kommunikationskedjan, från analys och datahantering, via print, kuvertering och frankering av försändelser, till fysisk distribution genom nätverken i Sverige, Danmark och övriga världen eller genom elektronisk distribution.

Hela Danmarks och hela Sveriges post

PostNord är hela Danmarks och hela Sveriges post och verkar som postoperatör i dessa länder under varumärkena Post Danmark respektive Posten.

PostNord är även ett av Europas mest moderna postföretag med kvalitetsnivåer för leverans i världsklass.

Via det omfattande servicenätet med ett stort antal serviceställen i Norden, tjänster för distribution till dörren och tjänster tillgängliga via internet, erbjuder koncernen företag, myndigheter och privatpersoner i Danmark och Sverige den mest tillgängliga posttjänsten i Europa.

En av de största aktörerna på reklammarknaden i Norden

Direktmarknadsföring är ett av de mest effektiva sätten för företag att hitta nya kunder och för att behålla och vidareutveckla befintliga kunder.

PostNord erbjuder en rad tjänster som precis och kostnadseffektivt marknadsför produkter och tjänster. PostNord bistår kunder med att effektivisera kampanjer med urvalsbearbetning innan de inleds samt uppföljning med mätning och analys av kampanjerna.

Koncernen samarbetar även med andra medieaktörer och förenklar för kunder att driva kampanjer samordnat i flera medier samtidigt.

Ledande aktör inom logistiktjänster till, från och inom Norden

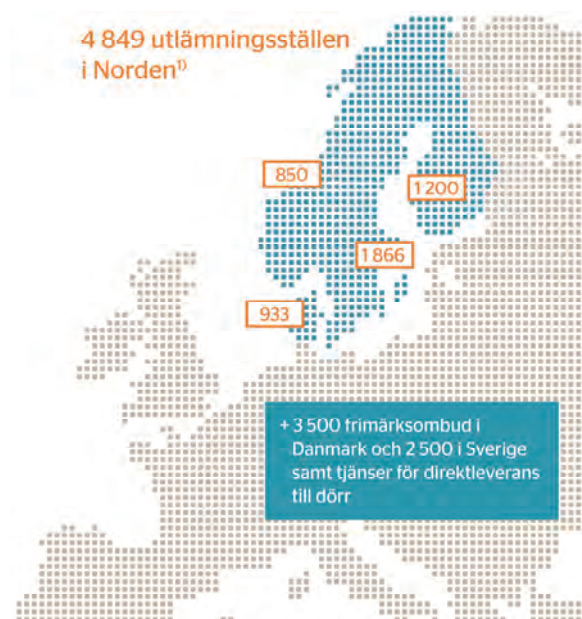
PostNord är ett av Nordens ledande logistikföretag. Med PostNord kan företag nå 25 miljoner invånare och två miljoner företag varje arbetsdag. Varje arbetsdag levererar

koncernen närmare 400 000 paket och 11 000 pallar till nöjda företagskunder i Norden.

PostNord erbjuder även en mängd andra logistiklösningar inom styckegods, bud, express, tredjepartslogistik, systemtransporter och partifrakt, som innebär säkra och snabba transporter för kunderna.

PostNord har Nordens största och mest finmaskiga distributionsnät - ingen annan aktör har fler och lika marknadstäckande terminaler och serviceställen i denna del av världen. PostNord har även logistikinfrastruktur i Tyskland och ett partnerskap med Europas största paketenätverk, DPD, för att bistå kunder med flöden till och från Norden.

PostNords servicenät



¹⁾ Inkluderar postombud och företagscenter i Sverige.

Den starkaste affärspartneren för e-handel i Norden

PostNord har ett heltäckande nordiskt tjänsteerbjudande med en rad tjänster inom marknadsföring, distribution och avisering som gör e-handlaren vardag enklare.

Med Nordens bredaste distributionsnät för PostNord e-handelsföretaget och kunden närmare varandra.

Vi skapar lösningar inom kommunikation och logistik

PostNord skapar värde genom att hantera och distribuera fysiska och digitala försändelser, som når mottagaren i rätt tid, säkert och kostnadseffektivt. Vårt mål är att utföra denna tjänst med marknadsledande kvalitet och så effektivt och miljöbesparande som möjligt.

Affär inom kommunikation

Brevverksamhetens erbjudande

Genom brevverksamheten (affärsområdena Breve Danmark och Meddelande Sverige) bistår PostNord företag, organisationer och privatpersoner med ett brett spektra av tjänster som bygger på distribution i olika former:

Tjänster brevverksamheten

Brev	Affärskommunikation och andra brev-tjänster (distribution av försändelser under 2 kg)
Reklam	Distribution av oadresserad och adresserad direktreklam Mediekombinationstjänster. Rådgivning
Varudistribution	Materialförsörjning, leverantörsstyrning, lager och kundleveranser
Hemleveranser	Koncept för hemleverans av varor, mat och dryck till konsumenter
Facility services	Outsourcing av hantering av externa och interna försändelser för e-handeln, citylogistik, kommuners distribution, medicinsk logistik etc.
Tidningsdistribution	Distribution av tidningar och tidskrifter

En viktig intäktskälla för koncernens brevverksamhet är försäljning av porto, som sker via ett stort antal ombud och genom egna försäljningsställen. Porto erbjuds även via digitala kanaler och kan i Danmark även köpas i form av mobilt porto.

Brevverksamheten driver även koncernens servicenätverk för utdelning av paket i Sverige och Danmark. Paketutlämningsnätverket i Sverige och Danmark drivs i brevverksamhetens regi, genom ombud eller egna serviceställen och genom leveranser till dörr.

Strålfors erbjudande

Strålfors hjälper stora företag att kommunicera med sina kunder, effektivt och kostnadsbesparande. Strålfors tar emot kunders information, förädlar den och distribuerar

information till slutkunden. Kundlösningarna omfattar olika kommunikationsformer och olika media, såväl fysiska som digitala.

Affär inom logistik

PostNords logistikverksamhet erbjuder logistik-tjänster för flöden till, från och inom Norden. Koncernen marknadsför och säljer framförallt tjänster för paket- och pallförsändelser samt för styckegodsförsändelser, som är kombinerade sändningar av paket och pall. PostNord erbjuder även express- och budtjänster, samt tjänster för tredjepartslogistik, systemtransporter och partifrakt.

Utförandet av transporter sker huvudsakligen i egen regi, men PostNord nyttjar även underleverantörer, inte minst i Norge.

Logistikverksamheten driver även paketutdelningsnäten i Norge och Finland.

E-handel

E-handeln är ett viktigt marknadssegment för hela koncernen. Tjänsteerbjudandet till e-handeln involverar olika delar av koncernens verksamhet och samtliga affärsverksamheter.

Brevverksamheten och Strålfors erbjuder tjänster till e-handeln inom marknadsföring, distribution av brev och mindre paket, betallösningar och lösningar för avisering.

Logistikverksamheten utför tjänster till e-handeln inom distribution av paket och andra leveransformat, plock och pack-tjänster, lagerhållning, med mera.

Kundstruktur

Företag och organisationer genererar den största delen av brevverksamhetens intäkter. Kunder som köper tjänster av brevverksamheten återfinns framförallt i branscher med stora informationsflöden, som exempelvis finansiella tjänsteföretag, service- och tjänsteföretag i allmänhet, telekomföretag, offentlig sektor, e-handelsföretag och förlag.

Kunder som köper PostNords logistik-tjänster återfinns naturligt i branscher med stora logistikflöden, till exempel grossister, detaljhandelsföretag, industriföretag och e-handeln.



Försäljningskanaler

En viktig försäljningskanal för kommunikationstjänsterna är Postens nätverk av post- och frimärksombud i Sverige samt Post Danmarks Posthuse och "postbutikker" samt frimärksombud. Den egna säljkåren utgör den viktigaste försäljningskanalen i förhållande till kunder bland företag och organisationer. Internet ökar alltmer i betydelse som kanal för försäljning av olika postrelaterade produkter. I Danmark säljer koncernen exempelvis porto via mobila lösningar för brevverksamheten.

Även e-handelsplatser är betydelsefulla som försäljningskanaler.

Logistikverksamhetens viktigaste försäljningskanal är den egna säljkåren. Ombuden och koncernens egna serviceställen utgör även de viktiga kanaler för försäljning av pakettjänster. En del e-handelsföretag låter konsumenten välja distributör på sin webbplats, vilket gör e-handelsplatser betydelsefulla som försäljningskanaler för PostNords tjänster.

Strukturella marknadsförändringar skapar nya förutsättningar

Kommunikationsmarknaden undergår en strukturomvandling mot ökad digitalisering, med kraftiga volymfall för brev. Logistikmarknaden präglas av tillväxt och låg konsolideringsgrad. Marknadsutvecklingen innebär förändrade och nya affärsmöjligheter.

Marknadsstruktur och -utveckling

Kommunikationsmarknaden

Storlek

Den totala marknaden för kommunikationstjänster i Sverige och Danmark, där koncernen bedriver huvuddelen av denna verksamhet, bedöms omsätta omkring 290 Mdr SEK årligen. Av denna marknad är det fysisk och elektronisk distribution, reklam (ODR, ADR) och print services som har störst relevans för verksamheten. Dessa områden bedöms sammanlagt omsätta cirka 120 Mdr SEK.

Vad gäller brevverksamheten har PostNord en ledande ställning i Sverige och Danmark. Genom Strålfors är PostNord även en ledande aktör när det gäller informationslogistik-tjänster samt den ledande aktören inom print services i Norden.

Marknadsutveckling

Kommunikationsmarknaden karaktäriseras av hård konkurrens. Digitala alternativ utgör substitut till fysiska försändelser och representerar den största enskilda konkurrensfaktorn för brevverksamheten. De flesta postverksamheter är utsatta för samma typ av konkurrens från digitala alternativ, vilket återspeglas i minskande brevvolymer världen över. Den internationella branschföreningen International Post Corporation (IPC) har gjort bedömningen att de samlade brevvolymer i världen kommer att minska med 43% mellan 2009 och 2020.

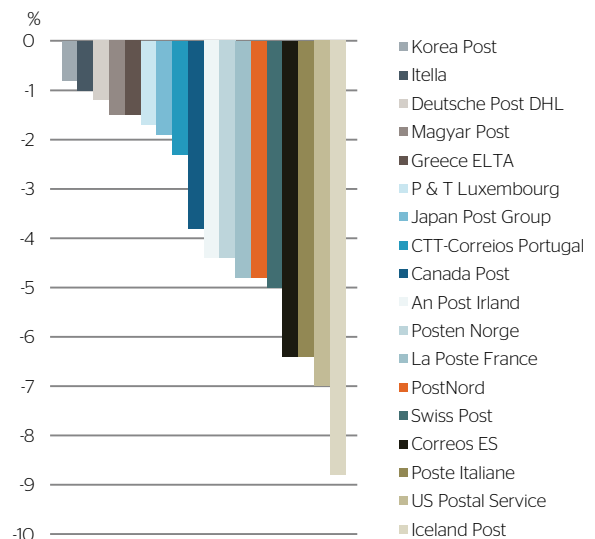
Brevvolymminskningen har varit kraftig i Danmark under senare år, vilket är en återspeglning av långtgående och samordnade initiativ inom offentlig sektor och bland finansiella tjänsteföretag, för att etablera digitala infrastrukturer och nya e-tjänster för kommunikation med medborgare och kunder. Därtill har den danska ekonomin utvecklats betydligt sämre än den svenska under de senaste åren vilket påverkat volymerna negativt.

Även i Sverige har volymerna minskat avsevärt under de senaste åren. På den svenska marknaden har ännu inte etablerats den typ av samordnade digitaliseringsstrategier som driver substitutionen i Danmark. Efterfrågan på brevet som stark kommunikationskanal har hittills varit mer robust i Sverige än i Danmark.

Brevvolymerna väntas fortsätta minska kraftigt i både Sverige och Danmark under kommande år för att så

småningom stabiliseras på en ny och mer uthållig normalnivå. För 2012 gör PostNord bedömningen att brevvolymer i Sverige kan komma att minska med omkring 5% samt minska i samma utsträckning som 2011 i Danmark, det vill säga omkring 12%.

Brevvolymutveckling PostNord och andra postoperatörer¹⁾



¹⁾ Genomsnittlig årlig volymtillväxt för "transactional mail", 2007-2010.

Källa: IPC

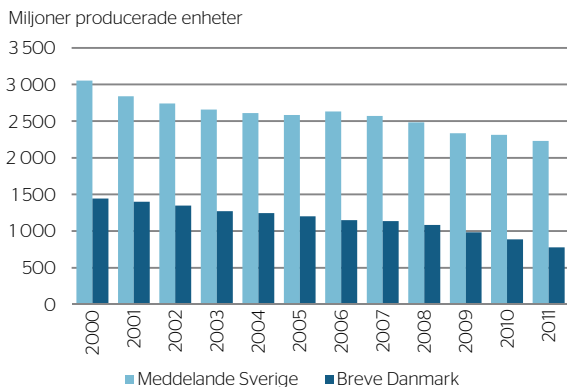
Brevet har dock alltjämt en viktig funktion som bärare av information och kommer att ha det även i framtiden. PostNords årliga brevvänmätningar visar till exempel att närmare 7 av 10 svenskar föredrar att få räkningar direkt hem i postlådan, framför att få dem digitalt. Närmare 5 av 10 danskar har samma preferenser.

Det kontinuerliga behovet av fysisk distribution i samhälle och näringsliv innebär fortsatta, om än förändrade och i flera fall nya, affärsmöjligheter.

Sverige och Danmark är två av de mest reklamtäta länderna i världen. Institutet IRM uppskattar att reklaminvesteringarna per capita i Sverige och Danmark uppgick till 189 respektive 187 euro, under det första halvåret 2011. Detta placerar Sverige och Danmark i topp i världen när det gäller

hur stora resurser som investeras i reklam per invånare. Omsättningen i den svenska reklammarknaden ökade med 4% under 2011. I Danmark växte marknaden med 5% under det första halvåret 2011. (Källa: IRM)

Brevvolymutveckling PostNord



Konkurrens

Kommunikationsmarknaden präglas av intensiv konkurrens mellan olika kommunikationsformer och PostNord konkurrerar med en mängd olika digitala aktörer. Konkurrenterna från mer traditionella aktörer utgörs av det statsägda Posten Norge genom Bring Citymail vad gäller brev, och ett antal större och mindre aktörer inom direct marketing i Sverige och Danmark. Strålfors konkurrerar bland annat med finska Itella, danska KMD och brittiska Logica på sina marknader.

Logistikmarknaden

Storlek

Norden är en starkt exportberoende region och större delen av exporten går inom Norden eller till övriga Europa. Att ha en stark regional bas med internationell räckvidd är centralt både för PostNord och koncernens kunder.

PostNord är primärt verksamt på logistikmarknaden i Danmark, Sverige, Norge och Finland och på följande delmarknader:

B2B-paket
B2C-paket
Pall (groupage)
Express
InNight
Tredjepartslogistik
Air & Ocean
Kurir
Styckegods (part loads)

Koncernen har en ledande position inom paket och pallförsändelser, både avseende B2B och B2C, och en stark position inom InNight och kurirtjänster i Norden.

Den totala marknaden för logistiktjänster i Norden uppskattas till ett årligt värde av cirka 700 Mdr SEK. Den del av logistikmarknaden som betjänas av PostNord omsätter omkring 135 Mdr SEK årligen.

Marknadsutveckling

Logistikmarknaden drivs av den globala tillväxten och ökande internationella handeln. Den nordiska logistikmarknaden har hög korrelation med BNP. PostNords bedömning vid tidpunkten för publiceringen av årsredovisningen var att omsättningen på logistikmarknaden i Norden har ökat i nivå med BNP-utvecklingen i regionen under 2011. Koncernen räknar med fortsatt tillväxt på logistikmarknaden i Norden, i nivå med eller över BNP-utvecklingen.

Konkurrens

Kännetecknande för Norden som helhet är låg folktätthet och stora avstånd i flera av länderna. För logistikverksamheten finns därför tydliga stordrifts- och skalfördelar. Trots detta karaktäriseras logistikmarknaden i Norden av låg konsolideringsgrad, intensiv konkurrens och prispress. De främsta konkurrenterna är de globala logistikföretagen DB Schenker, tyska posten genom DHL samt nederländska TNT. Därutöver finns en mängd mindre aktörer med större eller mindre positioner inom olika tjänsteområden. De andra nordiska postföretagen är starka på sina respektive hemmamarknader i Norge och Finland.

PostNord bedömer att logistikmarknaden fortsatt kommer att präglas av hård konkurrens, främst från globala aktörer och andra internationella aktörer med nordiska ambitioner. Detta ställer krav på kostnadseffektivitet och kundfokus för PostNord.

E-handelsmarknaden

Tjänster till e-handeln utgör ett marknadssegment i både kommunikations- och logistikmarknaden. PostNord uppskattar att denna del av e-handelsmarknaden för närvarande växer med minst 10% per år. Utifrån de marknadsundersökningar som PostNord genomför i samarbete med HUI Research och Svensk Distanshandel i Sverige samt Foreningen for Distance- og Internethandel (FDIH) i Danmark, uppskattar PostNord att den nordiska e-handeln med fysiska varor omsatte omkring 100 Mdr SEK under 2011. Tjänster till denna del av e-handelsmarknaden,

som har relevans för koncernens verksamhet, bedöms korrespondera mot cirka en fjärdedel av detta värde.

Även C2C-e-handeln, via exempelvis köp- och säljmarknader på internet, är i tillväxt och viktig för koncernen.

Den mobila e-handeln av varor ökar, även om den ökande förekomsten av smartphones ännu inte har inneburit något genombrott för e-handel av varor via mobiler på bred front. Enligt en undersökning från PostNord i november 2011 hade exempelvis 5% av e-handelskonsumenterna i Sverige handlat varor med hjälp av sin mobil under de senaste tre månaderna.



Drivkrafter

Kommunikationsmarknadens utveckling påverkas av bland annat följande faktorer:

- *Digitalisering*
Teknisk utveckling i form av IT-infrastruktur och mobil kommunikation driver ett ökande informationsbehov, förändrar strukturellt konsumtionen av information och media och ökar konkurrensen. Behovet av fysiska meddelanden minskar mot nya normalnivåer.
- *Kundbeteenden*
Mottagaren styr efterfrågan i allt högre grad. Stor efterfrågan på tillgänglighet, enkelhet och hög leveransprecision. Företags behov av att individualisera kommunikation och mottagandesätt ökar.
- *Reglering*
EU:s tredje postdirektiv driver avreglering i Europa. Nationella lagstiftningar och koncessionsvillkor utformas olika i olika länder.
- *Miljökrav*
Efterfrågan från samhälle och kunder för minskad miljöpåverkan från transporter för att bidra till klimatmål.

Logistikmarknadens utveckling påverkas av bland annat följande faktorer:

- *Global tillväxt och tillväxt i global handel*
Generell ekonomisk tillväxt och ökande global handel driver efterfrågan på logistiktjänster.
- *Digitalisering*
Ökande kommunikationsmöjligheter påverkar internationell handel positivt och möjliggör tillväxt i e-handel.
- *Kundbeteenden*
Mottagaren styr efterfrågan i allt högre grad. Ökande efterfrågan på flexibilitet och precision i leveranstider och plats för mottagande, ökande efterfrågan på information om logistikflöden, säkerhet och kostnadseffektivitet sätts i ökat fokus.
- *Internationalisering*
Globaliseringen driver ett ökande behov av komplexa och gränsöverskridande logistiklösningar. Ställer krav på internationell räckvidd och effektiva informationshanteringssystem inom logistik.
- *Regionalisering*
Med ökande internationell handel och öppnare gränser får kapacitet i regioner större betydelse för logistikverksamheter än kapacitet i ett enskilt land.
- *Miljökrav*
Efterfrågan från samhälle och kunder för minskad miljöpåverkan från transporter för att bidra till klimatmål.

Reglering på kommunikationsmarknaden

Postmarknaderna i Sverige och Danmark har liberaliserats men är fortfarande reglerade, dock i olika grad. Sverige har en ny postlag sedan den 1 september 2010. Danmark fick en ny postlag den 1 januari 2011. Båda ländernas postlagstiftning utgår från EU:s tredje postdirektiv, vars syfte är att säkerställa god postservice inom medlemsländerna. Effekten av det tredje postdirektivet är bland annat att de postmarknader inom EU som tidigare var reglerade, har öppnats upp för konkurrens.

Den nya danska postlagen innebär en liberalisering av marknaden samt säkerställande av de samhällsomfattande tjänsterna för Post Danmark A/S. Samtidigt ger lagen förutsättningar för Post Danmark att fortsätta bedriva en affärsmässig verksamhet som leverantör av den samhällsomfattande posttjänsten. Post Danmark har i den nya danska postlagen utsetts att upprätthålla utdelningsplikten i Danmark.

Den svenska postmarknaden liberaliserades redan 1993. Efter EU:s tredje postdirektiv infördes en ny svensk postlag 2010. Den nya postlagen innebär långtgångna regleringar och är inte anpassad till de marknads- och volymförändringar som sker.

Posten AB har utsetts av Post och telestyrelsen (PTS) att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige.

Prissättning för brev

Prissättningen för brev regleras i Sverige i postförordningen och postlagen. Prissättningen av den samhällsomfattande posttjänsten ska vara öppen för insyn, icke-diskriminerande och kostnadsorienterad. Den aktör som tillhandahåller en samhällsomfattande posttjänst får inte heller höja priser på 1:a-klassbrev upp till 500 gram, med mer än konsumentprisindex. Priset på frimärkt porto för enstaka 20-gramsbrev ändrades den 1 januari 2009 från 5,50 kronor till 6 kronor. Innan dess hade portopriset för 20-gramsbrev inte ändrats sedan 2003.

I Danmark fastställer Post Danmark priser för brev efter införandet av den nya postlagen. Dock ska priser för inhemska B-brev upp till 50 gram, som sänds som enstaka försändelse, godkännas av Trafikstyrelsen. Som en följd av den nya lagen införde Post Danmark per den 1 april 2011 ett marknadsmässigt och mer differentierat prissystem för olika frankeringsformer. Den nya prisstrukturen skapar ökad korrelation mellan pris och kostnad för de olika frankeringsformerna.

Leveranskvalitet

I både Sverige och Danmark är PostNords kvalitetsnivåer reglerade. Enligt postförordningen i Sverige ska minst 85% av 1:a-klassbrevens delas ut inom hela landet på följande arbetsdag (övernattbefordran). Minst 97% av breven ska delas ut inom tre arbetsdagar.

I Danmark är kvalitetskravet för brev och paket 93% i förhållande till respektive tjänsts leveransvillkor.

Händelser i omvärlden

Liberaliseringen och konkurrensutsättandet av de europeiska postmarknaderna fortgick under 2011, när flertalet av EU:s medlemsstater implementerade det tredje postdirektivet i nationell lagstiftning. Tolkningen av EU-direktivet har dock gjorts på olika sätt i de olika nationella marknaderna. I grunden definieras tjänsterna inom USO (Universal Service Obligation, samhällsomfattande posttjänst) på samma sätt, men villkoren för att utföra tjänsterna skiljer sig åt.

Flera av EU:s medlemsländer har i samband med genomförandet av EU-direktivet sett över respektive postreglering och utformning av den samhällsomfattande posttjänsten. Översynen har bland annat resulterat i regulatoriska lättnader för postoperatörerna i Danmark, Finland och Storbritannien. Förändringar omfattar bland annat mer flexibel prissättning och minskad omfattning av vad som ska rymmas inom den samhällsomfattande posttjänsten. Förändringarna syftar till att säkerställa långsiktiga och finansiellt hållbara samhällsuppdrag på respektive nationell marknad.

I Storbritannien sker stora förändringar. Där har övervakningen flyttats till myndigheten Ofcom. En ny postlag har införts som innebär att så kallade sändningar (försorterade brev i stora volymer) numera ligger utanför den samhällsomfattande posttjänsten. Ofcom har även föreslagit att Royal Mail ska tillåtas sätta sina egna priser på alla produkter utom enstaka försändelser B-post. Även i Finland lyfts sändningar ut ur den samhällsomfattande posttjänsten.

I Norge har Posten Norge fortfarande monopol på adresserade försändelser upp till 50 gram. Den norska regeringen har deklarerat att den inte avser följa EU:s tredje postdirektiv, vilket kan få till följd att monopol också fortsättningsvis kommer att skydda denna marknad från konkurrens.

Vid sidan av EU:s postdirektiv finns två andra direktiv, vilkas översyn och tillämpning har stor betydelse för postföretagen i Europa. Dels sker nu en översyn av lagstiftningen vad gäller offentlig upphandling på områdena vatten, energi, transporter och posttjänster, det så kallade försörjningsdirektivet. Dels har EU:s momsdirektiv stor betydelse för många företag i branschen, då implementeringen av direktivet kan medföra krav på återbetalning av moms.

Ny färdriktning för PostNord

Under 2011 har PostNord beslutat om en ny strategi för perioden fram till 2015. Strategin syftar till att ompositionera PostNord i förhållande till pågående marknadsutveckling och därigenom säkra en lönsam brevvärf samt fortsatt expansion inom logistik.

Kärnvärden

PostNords verksamhet bygger på följande kärnvärden:

- *Pålitlig* - PostNord håller löften och levererar överallt, säkert, i rätt tid och till rätt plats.
- *Tillgänglig* - PostNord har den bästa tillgängligheten på marknaden och lyssnar på kundernas synpunkter.
- *Affärspartner* - PostNord är en professionell affärspartner till kunderna och hjälper dem med att lösa deras utmaningar inom kommunikation och logistik.
- *Miljöriktig* - PostNord arbetar målmedvetet för att minska verksamhetens klimatpåverkan.

Koncernstrategi

Den strukturella marknadsförändring som sker för brev utmanar koncernens möjligheter att bedriva en lönsam brevvärf. Samtidigt växer logistikmarknaden och den rymmer möjligheter för en stark regional aktör som PostNord att ytterligare öka närvaron i Norden. En förstärkning av marknadspositionen inom logistik är även viktigt för att möta konkurrensen i logistikbranschen.

PostNords strategi syftar därför till att genomföra en ompositionering av koncernens verksamhet i samklang med marknadernas förändring.

Målbild

- PostNord ska fortsätta uppfylla motiven till samgåendet mellan Posten AB och Post Danmark A/S, genom att inta en position som den ledande aktören på logistikmarknaden i Norden samt upprätthålla de samhällsuppdrag koncernen har i Sverige och Danmark, med hänsyn till pågående strukturförändringar på marknaden.
- PostNord ska öka värdet för ägarna genom att skapa tillväxt, förbättrad lönsamhet och en mer effektiv användning av koncernens kapitalresurser.
- PostNord ska etablera förutsättningar för en börsnotering. Det är ett vägval som bland annat innebär fokus på tillväxt inom logistikaffären, lönsamhet i brevvärfen, avkastning till ägarna och optimering av kapitalstrukturen, vilket är centralt för PostNords utveckling, oavsett ägarformer.
- Inom koncernen genomförs förändringar av bland annat organisation, ledning och styrning av verksamheten med syftet att öka samordning och effektivitet och skapa en mer sammanhållen och strategiskt styrd koncern.

Strategier och aktiviteter

1. Investera i omställning av brevvärfen för att möta den förväntade brevvolymsnedgången

PostNord ska genomföra kraftfulla insatser för att ställa om brevvärfen. Syftet är att säkra en lönsam brevvärf med bas i en lägre, men mer uthållig efterfrågan på fysiska brev.

PostNord avser att göra stora investeringar inom ramen för den nya produktionsstrategi för brevvärfen som initierades under 2010 och fortlöpte under 2011. Den nya produktionsstrukturen omfattar reinvesteringar i hela brevvärfen, främst i fordon och maskiner. Den omfattar även etableringen av en ny terminalstruktur för den svenska brevvärfen med tillhörande maskininvesteringar. En liknande effektivisering av terminalstrukturen har redan skett i den danska verksamheten.

Omställningsinsatserna innebär vidare en minskning av kostnadsmassan och en anpassning av personalstyrkan till lägre volymer.

En viktig del i omställningsinsatserna är att föra en dialog med samhälle och lagstiftare om hur morgondagens samhällsuppdrag och regelverk ska vara utformat i både Sverige och Danmark, så att det finns förutsättningar för att bedriva en effektiv och lönsam brevvärf med god service även i framtiden.

2. Expandera inom logistik för att utveckla en position som det ledande logistikföretaget i Norden

PostNord ska expandera logistikverksamheten och etablera en position som den marknadsledande logistikaktören i Norden.

Koncernen ska genomföra insatser och investeringar för att möta efterfrågan från näringslivet på helhetslösningar och gränsöverskridande kapacitet, vilket innebär en breddning av koncernens produktbjudande och marknadstäckning i Norden. Denna tillväxt kommer att ske:

- Organiskt inom befintlig struktur genom merförsäljning och partnersamarbeten.
- Genom potentiella tilläggsförvärv.

Med ett bredare logistikerbjudande och ökad styrka inom delmarknader där PostNord idag har en svagare position samt en bredare geografisk täckning, kan koncernen bättre möta kundernas efterfrågan på tjänster i hela spektrat av logistiktjänster och skapa ytterligare möjligheter till organisk tillväxt.

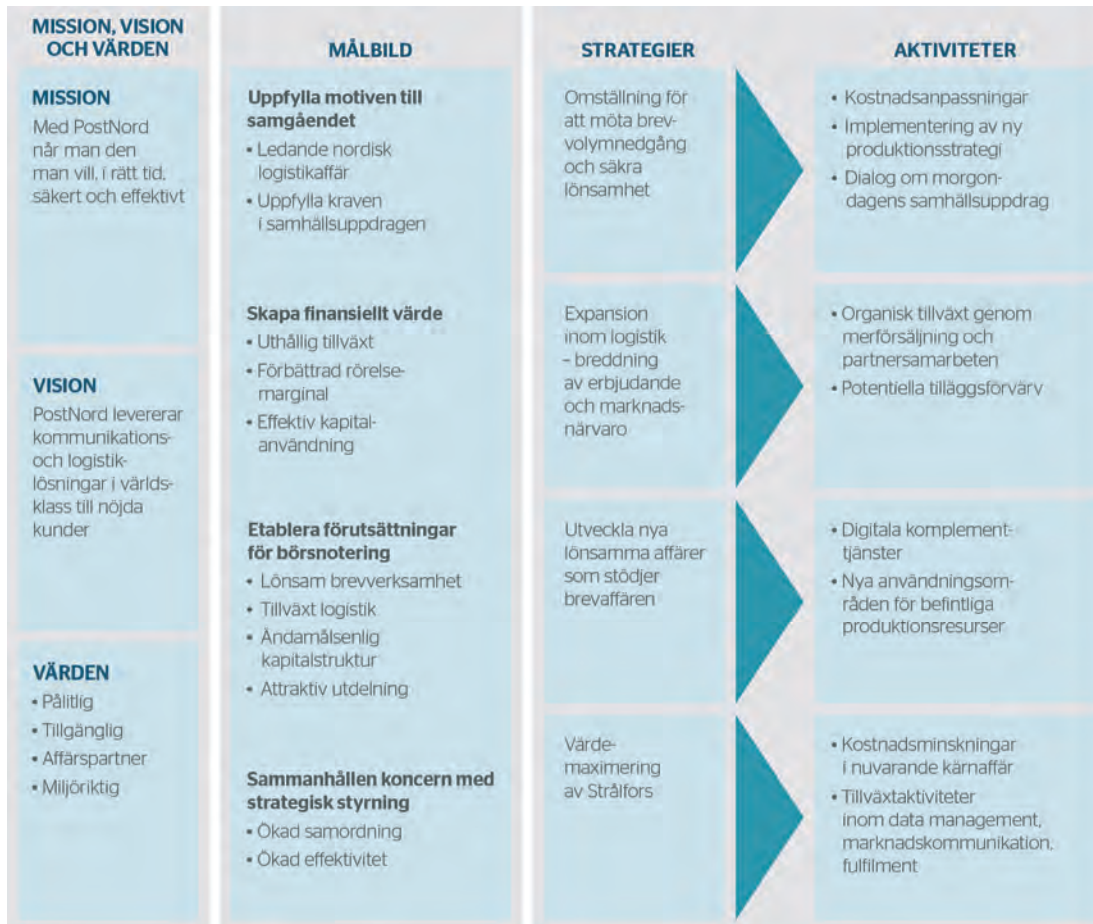
3. Etablera och utveckla nya affärer som stödjer brevverksamheten, när det finns synergier med denna och där det finns tydlig potential till lönsamhet

Exempel på sådan verksamhet är digitala komplementtjänster med synergipotential med befintliga tjänster, eller tjänster som innebär nya användningsområden för befintliga produktionsresurser, till exempel inom facility services.

4. Värde-maximering av Strålfors

Tjänster inom informationslogistik utgör en viktig del av koncernens erbjudande inom digital kommunikation. Strålfors har därför en betydelsefull roll att spela i koncernen. Strålfors har redovisat negativ lönsamhet under ett antal år och har successivt renodlats till att numera enbart omfatta verksamheter inom informationslogistik. Strålfors ska genomföra åtgärder som inkluderar förbättring av lönsamheten samt tillväxt genom ökad försäljning av tjänster inom områdena data management, marknadskommunikation och fulfillment.

Strategi till 2015



Investeringar

Koncernens behov av investeringar i anläggningar uppgår till 7-8 Mdr SEK under perioden fram till 2015. De största investeringarna omfattar:

- Reinvesteringar i brevverksamheten, främst i fordon och maskiner.
- Etablering av en ny terminalstruktur för den svenska brevverksamheten med tillhörande maskininvesteringar (inkluderar bland annat etablering av nya terminaler i Hallsberg och Rosersberg).
- Investeringar i en ny terminalstruktur för logistikverksamheten i Sverige samt investeringar för ökad kapacitet i logistikverksamheten i Norge.

Kostnadshantering

Koncernens kostnadsminskningsinitiativ samlas i ett handlingsprogram med två delar:

- Åtgärdsprogram inom affärsverksamheterna - minskning av kostnader inom framförallt produktion i enlighet med koncernens produktionsstrategi och andra omställningsåtgärder.
- Effektivisering av administration - minskning av kostnader för administration med 1 Mdr SEK till utgången av 2012. Handlingsprogrammet för hemtagning av de synergier som aviserades i samband med samgåendet mellan Posten AB och Post Danmark A/S 2009 har uppgått i ovanstående två delprogram.

Finansiell strategi

Strategin för perioden fram till 2015 medför ett betydande finansieringsbehov för omstruktureringsåtgärder, investeringar och företagsförvärv. Finansieringen av dessa behov sker genom:

- Förbättring av kassaflödet från den löpande verksamheten genom ökad lönsamhet.
- Kapitalfrigörelse genom ökad kapitaleffektivitet och nyttjande av anläggningskapitalet.
- Optimering av kapitalstrukturen genom ökad skuldsättning.

Finansiella mål

- Soliditeten ska uppgå till minst 35%.
- Avkastning på eget kapital ska överstiga 10% över en konjunkturcykel.

Utdelningspolicy

PostNords intention är att utbetala 40% av årets resultat till aktieägarna, dock med beaktande av genomförandet av koncernens strategi samt koncernens finansiella ställning och mål.

PostNords mål

Målområde	Mål
Kapitalstruktur och avkastning	Soliditeten ska uppgå till minst 35%. Avkastning på eget kapital ska överstiga 10% över en konjunkturcykel.
Kundvärde	Öka kundvärdesindex (Index >70).
Corporate image	Öka corporate image, TRIM-index (Index >34).
Koldioxidutsläpp	Minska utsläpp med 40% 2009-2020.
Leveranskvalitet Sverige	Uppfylla svenska statens krav att minst 85% av 1:a-klassbrevnen ska levereras påföljande arbetsdag och 97% inom tre dagar.
Leveranskvalitet Danmark	Uppfylla danska statens kvalitetskrav för samtliga tjänster inom befordringsplikten om 93%.
Medarbetarengagemang	Öka medarbetarindex, MIX (Index >57).
Ledarskap	Öka ledarskapsindex, LIX (Index >59).
Sjukfrånvaro	Minska sjukfrånvaron (<5,0%).

Utsikter för 2012

PostNord räknar med fortsatt kraftiga volymminskningar för brev i Danmark och i Sverige, till följd av konkurrens från digitala alternativ. För 2012 gör PostNord bedömningen att brevvolymer i Sverige kan komma att minska med omkring 5% samt minska i samma utsträckning som 2011 i Danmark, det vill säga omkring 12%. Konjunkturutvecklingen för det kommande året är behäftad med stor osäkerhet.

Koncernen räknar med fortsatt tillväxt på logistikmarknaden i Norden.

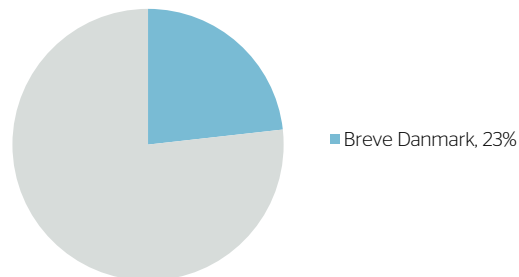
Genomförandet av strategin innebär att koncernens rörelseresultat kommer att belastas av betydande omstruktureringskostnader av engångskaraktär under 2012.

Affärsverksamheter

Affärsområde Breve Danmark

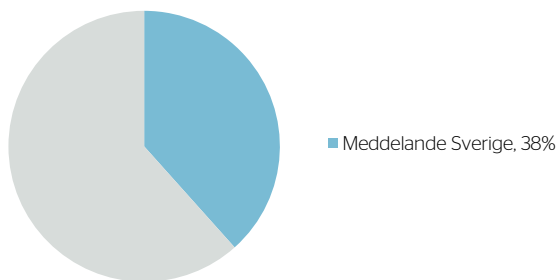
Breve Danmark levererar distributionslösningar på den danska kommunikationsmarknaden. Affärsområdet erbjuder brev-, direktreklam- och tidningstjänster, tjänster inom facility services samt in- och utlämning av paket för privatmarknaden.

Andel av extern nettoomsättning



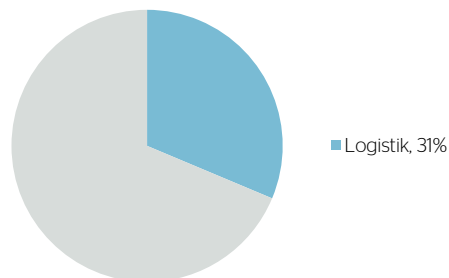
Affärsområde Meddelande Sverige

Meddelande Sverige levererar distributionslösningar på den svenska kommunikationsmarknaden. Affärsområdet erbjuder brev-, direktreklam- och tidningstjänster, in- och utlämning av paket för privatmarknaden samt andra distributionstjänster.



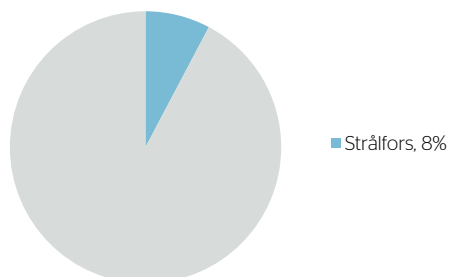
Affärsområde Logistik

Genom affärsområde Logistik är PostNord en ledande aktör på den nordiska logistikmarknaden och erbjuder ett heltäckande nordiskt distributionsnät. Affärsområdet bedriver verksamhet inom paket, pall och styckegods samt inom bud, express, tredjepartslogistik, systemtransporter och partifrakt.



Strålfors

Strålfors utvecklar, producerar och levererar system, tjänster och produkter för effektiv affärskommunikation. Strålfors är en ledande aktör inom sitt område i Norden. Företaget har verksamhet i Norden och ett antal andra europeiska länder.



Breve Danmark

Genom Breve Danmark är PostNord den ledande leverantören av distributionslösningar på den danska kommunikationsmarknaden.



Breve Danmark erbjuder fysiska och digitala brev, direct marketing- och tidningstjänster, facility services samt in- och utlämning av paket. Varje arbetsdag hanterar Breve Danmark drygt 7 miljoner försändelser till 2,6 miljoner danska hushåll och till alla företag i Danmark. Breve Danmark erbjuder även tjänster med global räckvidd och hög kvalitet genom internationella samarbeten. Breve Danmark verkar främst under varumärket Post Danmark.

Marknadsutveckling

Dansk ekonomi utvecklades svagt under 2011 och med den internationella statsskuldskrisen försämrades konjunkturutsikterna under året, vilket påverkade efterfrågan på affärsområdets tjänster.

För Breve Danmark präglades marknadsläget 2011 framförallt av kraftiga volymeffekter för brev till följd av pågående digitalisering i Danmark. Digitaliseringen av kommunikation i Danmark drivs främst av danska företags och myndigheters digitaliseringsstrategier för kommunikation. Utbudet av infrastruktur och nya e-tjänster som stödjer utvecklingen har ökat under de senaste åren. PostNord är delaktigt i denna förändring och erbjuder bland annat en digital postbox-tjänst, eBoks. De senaste tio åren har

affärsområdets brevvolymer minskat med 45%, och de senaste två åren med 21%. Danmark ligger i täten internationellt vad gäller digitalisering i samhället. PostNord bedömer att brevvolymer kommer att fortsätta minska kraftigt framgent. Under 2012 bedömer koncernen att Breve Danmarks brevvolymer kommer att minska i samma omfattning som 2011, det vill säga omkring 12%.

Breve Danmark är en av Danmarks största aktörer inom reklam. Under den första halvan av 2011 ökade omsättningen i den danska reklammarknaden som helhet med 5% (Källa: IRM).

Konkurrensen inom direct marketing och tidningsdistribution har ökat i Danmark under året.

Den danska marknaden liberaliserades efter införandet av en ny postlag i Danmark från och med den 1 januari 2011. Den nya lagen innebär fri konkurrens samt en säkring av de samhällsomsfattande tjänsterna för Post Danmark A/S. Samtidigt har det skapats förutsättningar för Post Danmark att fortsätta bedriva en affärsmässig verksamhet som leverantör av den samhällsomsfattande posttjänsten genom möjlighet till lättnader inom vissa kostsamma områden.

Läs mer om samhällsuppdraget i Danmark i bolagsstyrningsrapporten.

Nettoomsättning och resultat 2011

Nettoomsättningen för affärsområde Breve Danmark minskade med 14% till 9 347 (10 882) MSEK. Affärsområdet påverkades av en svag dansk ekonomi och den pågående och omfattande digitaliseringen på den danska marknaden. Brevvolymerna minskade under året med totalt 12%. De pris-höjningar som Breve Danmark har genomfört under året påverkade intäkterna positivt med knappt 3%. Volymerna för ODR, Magasinpost och Tidningar har också minskat, primärt till följd av tilltagande konkurrens kring dessa tjänster. Breve Danmark arbetar bland annat med insatser som syftar till att stärka försäljningen till små och medelstora företagskunder samt till att utveckla ny, lönsam verksamhet inom facility services. Rörelsens intäkter, inklusive interna transaktioner, uppgick till 11 032 (12 698) MSEK.

Rörelsens kostnader minskade med 12% till 10 670 (12 057) MSEK. Minskningen var främst hänförlig till anpassningar till minskade volymer genom de besparingsaktiviteter som pågår inom såväl produktionen som inom administrationen. Medelantalet anställda minskade med 9% under året.

Rörelseresultatet minskade till 355 (641) MSEK och rörelsemarginalen till 3,2 (5,0)%.

Under perioden uppgick investeringar i anläggningstillgångar i Breve Danmark till 519 (519) MSEK. Investeringarna avsåg främst fordon, sorteringsmaskiner, transportstyrningssystem, inköp av postautomater samt elcyklar.

Leveranskvaliteten för 1:a-klassbrev ökade under 2011 till 94,0 (93,3)%, för Breve Danmark.



Aktiviteter under 2011

Effektivisering och omställning av verksamheten

Under 2011 har Breve Danmark ägnat stor kraft åt att anpassa verksamheten i förhållande till de kraftigt minskande volymerna. Affärsområdet har genomfört insatser för att anpassa personalstyrka, kostnader och kapacitet till efterfrågan. För att försvara brevetts ställning har Breve Danmark arbetat med kundaktiviteter som syftar till att öka försäljningen till små och medelstora företag och till utvalda branscher. Flera insatser och kampanjer har även genomförts för att öka kunskapen i marknaden om värdet av den fysiska försändelsen.

Den postlag som infördes vid årets början har ytterligare förbättrat möjligheterna för koncernen att anpassa verksamheten efter nya marknadsvillkor och samtidigt upprätthålla en hög service av högsta kvalitet. Under 2011 har Breve Danmark därför bland annat justerat prissättningen av tjänsterna, för att närmare koppla priser och kostnader för utförande av tjänsten. Lagen anger även att samtliga danska hushåll ska placera sin postlåda vid tomtgränsen senast 2011 för att möjliggöra effektivare postutdelning.

Breve Danmark har under flera år genomfört betydande investeringar i avancerade produktions- och distributionsystem och bedriver idag en av världens mest moderna och automatiserade brevverksamheter.

Affärsutveckling

Arbetet med att utveckla och implementera nya tjänster inom distribution har fortgått. Insatserna omfattar både digitala komplementtjänster med synergipotential med befintliga tjänster och facility services där Breve Danmark kan etablera nya användningsområden för befintliga produktionsresurser.

Under 2011 introducerades bland annat mobilporto på den danska marknaden och brevkunder kan nu köpa porto via sms. Post Danmark har även lanserat applikationer för smartphones under året som ökat tillgängligheten till tjänsterna. För Breve Danmark är digitala tjänster inte minst viktiga som stödande affärer till fysiska volymer.

Miljöinitiativ

Breve Danmark var det affärsområde i koncernen som i störst utsträckning nyttjade den koncerngemensamma Klimatfonden för miljöinvesteringar under 2011. Miljöarbetet fokuseras framförallt på att minska energianvändningen och viktiga insatser är att anpassa fordonsparken, fastighetsportföljen liksom bränsle- och energiförbrukningen i produktionen. Under 2011 har en ökad andel elfordon tagits i bruk i den danska produktionen.

eBoks

Koncernen är delägare till det danska företaget eBoks, som är en effektiv och säker e-tjänst till företag som önskar effektivisera stora brevsändningar till privatpersoner. Tjänsten är den mest använda i sitt slag i Norden och lanserades under 2011 även i Norge.

Fler än 163 000 företag och myndigheter samt 3,5 miljoner privatpersoner i Danmark är anslutna till denna tjänst som distribuerade drygt 185 (160) miljoner försändelser under

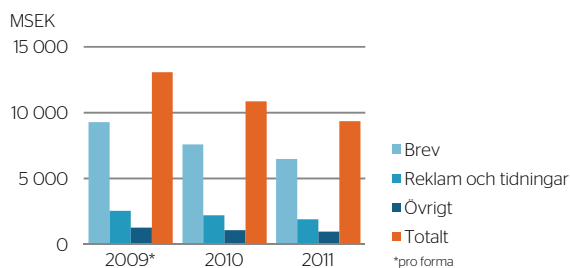
2011. Koncernen äger eBoks tillsammans med Nets, en ledande aktör inom betalnings- och informationsförmedling i Norden.

Från och med 2012 ingår eBoks i Breve Danmarks resultat. Verksamheten ingick innan dess i Strålfors resultat.

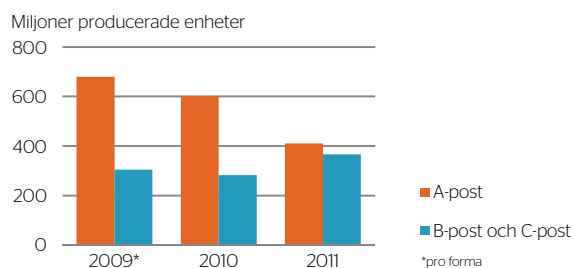
Strategiska prioriteringar

- Genomföra strukturella omställningar för att anpassa kostnader och kapacitet till lägre brevvolymer för att säkra lönsamhet och bibehålla hög kvalitet.
- Minska takten i brevvolyminnedgången genom ökad fokusering på små och medelstora företag och nyckelbranscher.
- Utveckla nya, lönsamma tjänster inom facility services och distribution.
- Minskning av administrativa kostnader.
- Miljöförbättringar framför allt genom anpassningar av fordonsparken, fastighetsportföljen liksom bränsle- och energiförbrukning i produktionen.

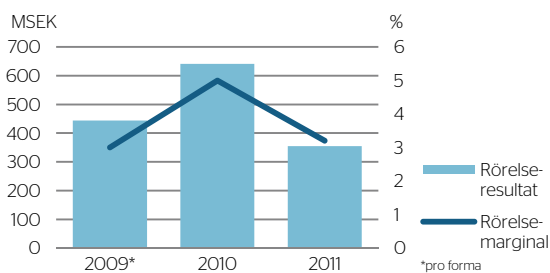
Nettoomsättning



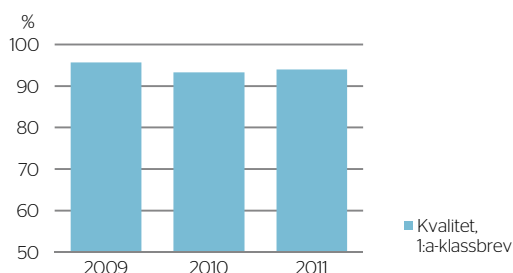
Volymer



Rörelseresultat och rörelsemarginal



Leveranskvalitet



Meddelande Sverige

Genom Meddelande Sverige är PostNord den ledande leverantören av distributionslösningar på den svenska kommunikationsmarknaden.



Meddelande Sveriges erbjudande omfattar bland annat fysiska och digitala brev-, direct marketing- och tidnings-tjänster, in- och utlämning av paket och facility services. Genom internationella samarbeten erbjuder affärsområdet även global räckvidd av hög kvalitet. Meddelande Sverige verkar främst under varumärket Posten och hanterar varje arbetsdag omkring 20 miljoner försändelser till 4,5 miljoner svenska hushåll och till alla företag i Sverige.

Marknadsutveckling

Svensk ekonomi var i stark tillväxt under 2011. Under årets senare del försämrades konjunktursiktterna något till följd av den internationella statsskuldskrisen.

Efterfrågan på Meddelande Sveriges tjänster präglades framförallt av den strukturella förändring som marknaden för kommunikationslösningar genomgår. Efterfrågan på brevet som kommunikationsform är för närvarande jämförelsevis något mer robust i Sverige än i Danmark bland annat till följd av skillnader mellan länderna i ekonomisk utveckling, kundstrukturer, digital infrastruktur och hur långtgående näringsliv och samhälles beslut om digitalisering är. De senaste tio åren har affärsområdets brevvolymer dock minskat med 22%, och de senaste två åren med 4%, främst till följd av substitution till digitala alternativ. PostNord bedömer att brevvolymer kommer att minska avsevärt framgent.

Under 2012 bedöms att Meddelande Sveriges brevvolymer kommer att minska med omkring 5%.

Meddelande Sverige är en av Sveriges största aktörer inom reklam. Under den första halvan av 2011 ökade den totala omsättningen på reklammarknaden med 7% (Källa: IRM).

Även om den svenska postmarknaden omreglerades 1993 är den fortsatt hårt reglerad för Meddelande Sveriges del, framförallt avseende prissättning och konkurrensters möjligheter till insyn. Den rådande regulatoriska situationen begränsar idag Meddelande Sveriges affärsmässiga möjligheter att möta marknadsutvecklingen i Sverige.

Läs mer om samhällsupdraget i Sverige i bolagsstyrningsrapporten.

Nettoomsättning och resultat 2011

Nettoomsättningen för affärsområde Meddelande Sverige minskade med 2% till 15 220 (15 554) MSEK. Brevvolymerna påverkades negativt av konkurrensen från digitala alternativ och minskade under året med drygt 3%. Under 2011 var reklammarknaden förhållandevis stark i Sverige. Volymererna för ODR låg i nivå med föregående år. Affärsområdets arbete för att stödja brevet som kommunikationskanal fortgick. Affärsområdet har även arbetat med utveckling av nya digitala gränssnitt mot kunder samt vidareutveckling av ombudsnätet. Rörelsens intäkter, inklusive interna transaktioner, uppgick till 15 951 (16 265) MSEK.

Rörelsens kostnader minskade med 2% till 15 061 (15 386) MSEK. Kostnadsminskningen förklaras främst av återförda avsättningar för omstrukturering om netto 114 MSEK. Föregående års omstruktureringkostnader uppgick till 94 MSEK. Personalkostnaderna minskade med 2% till följd av anpassningar till minskade volymer samt pågående besparingsaktiviteter. Medelantalet anställda minskade med 4% under året. Transportkostnaderna ökade som ett resultat av högre bränslepriser.

Rörelseresultatet ökade till 890 (879) MSEK och rörelsemarginalen till 5,6 (5,4)%.

Investeringar i Meddelande Sverige uppgick till 273 (122) och avsåg främst investeringar i ombuds nätet (lokaler och inredning), maskininvesteringar samt lokalanpassningar.

Leveranskvaliteten för 1:a-klassbrev ökade under 2011 till 94,7 (93,1)% för Meddelande Sverige.

Under 2011 genomförde Svenskt Kvalitetsindex en kvalitetsmätning som omfattar Meddelande Sveriges tjänster (Posten). Undersökningen visade att andelen nöjda kunder har ökat såväl för företagspost som för privat post i Sverige.



Aktiviteter under 2011

Effektivisering och omställning av verksamheten

Volymförändringarna för brev medför behov av stora omställningar av verksamheten och anpassningar till efterfrågan av personalstyrka, kostnader och kapacitet. Under 2011 har Meddelande Sverige fortsatt arbetet med att skapa en optimal produktionsstruktur för framtiden, där en ny terminalstruktur och en ökad andel järnvägstransporter är viktiga delar. Under året påbörjades etableringen av en ny brevterminal i Hallsberg där en hög automatiseringsgrad kommer att öka såväl kapacitetsutnyttjande som transportoptimering.

Meddelande Sverige har genomfört förändringar i produktionen även i brevbarverksamheten, vilket bland annat har omfattat sammanläggning av produktionsenheter, ökning av den maskinella förädlingen, förändrade utdelningstider och optimering av utdelningsrutterna. På några håll har förändringarna medfört tillfälliga lokala störningar i postutdelningen, men totalt sett har affärsområdet lyckats genomföra dessa förändringar med förbättrade kvalitetsnivåer, tack vare ett målmedvetet kvalitetsarbete.

Affärsutveckling

Digitala gränssnitt är viktiga för att stödja de fysiska volymerna. Meddelande Sveriges applikation för smartphones "Riktiga vykort" har varit en av de mest nedladdade applikationerna under 2011. Som en av Sveriges största aktörer inom reklam har koncernen utvecklat nya tjänster i digitala gränssnitt för både företag och privatpersoner. Nya tjänster har tagits fram, bland annat i samarbete med Google vilket ligger i linje med ambitionen att växa genom nya tillämpningar av direct marketing där så är lönsamt.

Meddelande Sverige har även drivit initiativ för att etablera nya användningsområden för befintliga produktionsresurser, främst inom facility services.

Meddelande Sveriges ombuds nät är en viktig försäljningskanal. Efter de nya avtal som slöts med de största dagligvarukedjorna i Sverige under 2010 har affärsområdet genomfört en omställning av ombuds nätet vilket lett till en mer effektiv marknadsnärvaro. Meddelande Sverige arbetar med gemensamma försäljningsinsatser i samverkan med handeln och insatser genomförs för att utveckla ett än mer effektivt ombudsstöd.

Miljöinitiativ

I arbetet med att minska verksamhetens klimatpåverkan har flera konkreta initiativ tagits och genomförts för att minska beroendet av fossil energi, byta till dieseldrivna bilar och förbättra miljöprestanda. Meddelande Sverige har fortsatt att optimera utdelningsrutten för att minska bränsleförbrukningen och genomfört flera energikartläggningar på brev-bärarkontor. Inom brevbäringen har affärsområdet även testat nya typer av elfordon för att ytterligare kunna expandera den redan stora elfordonsflottan.

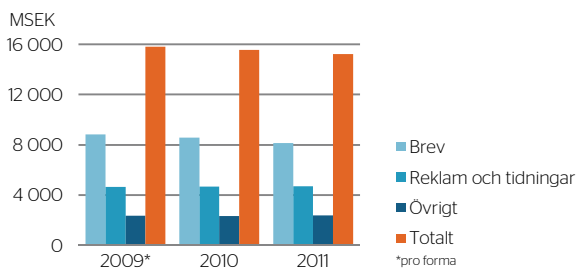
Strategiska prioriteringar

- Genomföra strukturella omställningar och processförbättringar för att anpassa kostnader och

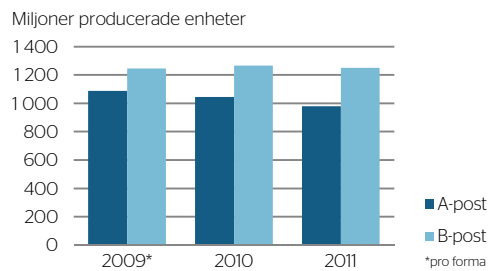
kapacitet till lägre brevvolymer och säkra lönsamhet med bibehållen hög kvalitet.

- Fortsatt implementering av produktionsstrategi, inklusive ny terminalstruktur, för effektivare processer och mindre miljöpåverkan.
- Utveckla marknadsnärvaro genom marknadsbreddning, ökat utnyttjande av internet som kundmöteskanal och utveckling av ombudsnetet.
- Utveckla nya, lönsamma verksamheter inom facility services och distribution.
- Minskning av administrativa kostnader.
- Fortsatt dialog med samhälle och lagstiftare om utformningen och regleringen av morgondagens samhällsuppdrag.

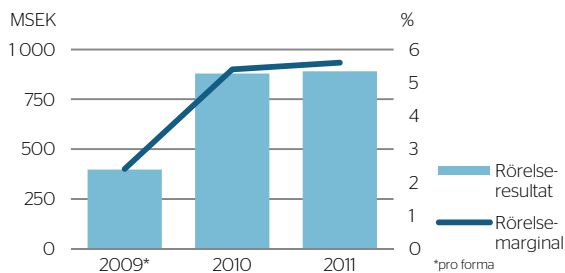
Nettoomsättning



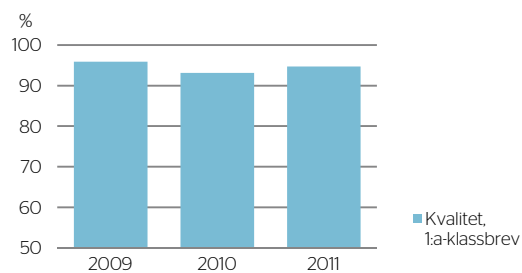
Volymer



Rörelseresultat och rörelsemarginal



Leveranskvalitet



Logistik

Genom affärsområde Logistik erbjuder PostNord logistik-tjänster till företag och organisationer. Med PostNords logistik-tjänster kan 25 miljoner invånare och två miljoner företag nås varje dag.



Varje arbetsdag levererar PostNord närmare 400 000 paket och 11 000 pallar till nöjda företags- och privatkunder i hela Norden. PostNord erbjuder även en mängd andra logistik-lösningar inom styckegods, bud, express, tredjepartslogistik, systemtransporter och partifrakt, som innebär säkra och snabba transporter för koncernens kunder. Logistik har Nordens största och mest finmaskiga distributionsnät – ingen har fler terminaler och serviceställen i denna del av världen. Logistik har även ett partnerskap med Europas största paketnätverk, DPD, för att kunna bistå kunder med flöden till och från Norden.

Marknadsutveckling under året

Den nordiska logistikmarknaden är starkt korrelerad med konjunkturutvecklingen. Under året har den svenska och framför allt den norska logistikmarknaden utvecklats positivt, medan den danska logistikmarknaden påverkats av den svaga danska ekonomin i kombination med en fortsatt hård konkurrens och prispress. Den långsiktiga tillväxtutvecklingen på logistikmarknaden i Norden bedöms bli god och vara lika stor eller större än BNP under de närmaste åren.

Den regionala logistikmarknaden i Norden kännetecknas av intensiv konkurrens, framför allt från internationella aktörer. Överkapacitet, prispress och tydliga skalfördelar gör det sannolikt med ökad konsolidering i branschen. Genom

organisk tillväxt och förvärv har Logistik befäst och utvecklat positionen i Norden.

Som starkt exportberoende region går större delen av den nordiska exporten inom Norden eller till övriga Europa. För nordiska logistikkunder är det därför viktigt att kunna köpa en kombination av logistik-tjänster från en partner med en stark regional bas och internationell räckvidd.

Den kraftigt växande e-handeln har stor betydelse för flera av affärsverksamheterna inom PostNord och särskilt för Logistik och affärsområdets verksamhet inom pakettidistribution. Allt fler e-handelsföretag efterfrågar helhetslösningar som inkluderar allt från kundanpassad gods- och lagerhantering till distribution till slutkund och hantering av eventuella reklamationer.

Nettoomsättning och resultat 2011

Nettoomsättningen för affärsområde Logistik ökade något, till 12 450 (12 423) MSEK. Omsättningen i den norska logistikverksamheten ökade och den svenska verksamhetens omsättning var i nivå med föregående år. Den danska logistikmarknaden präglas fortsatt av hård konkurrens och prispress, liksom av den svaga ekonomiska utvecklingen i landet, vilket medförde minskade affärsvolymerna för den danska logistikverksamheten. Rörelsens intäkter, inklusive interna transaktioner, uppgick till 13 767 (13 722) MSEK.

Rörelsens kostnader minskade med 1% till 13 498 (13 583) MSEK. Återförda omstruktureringskostnader minskade rörelsekostnaderna med 15 MSEK. Föregående år belastades med omstruktureringskostnader om 70 MSEK.

Rörelseresultatet ökade till 269 (139) MSEK och rörelsemarginalen till 2,0 (1,0)%.

Logistik har under perioden investerat 368 (183) MSEK i anläggningstillgångar. Investeringarna avsåg framför allt fordon, containrar, ny nordisk mobilplattform och handdatorlösning samt etableringskostnader avseende ny terminalstruktur i Norrland.

Leveranskvaliteten för paket i Sverige uppgick till 97,5 (96,6)%. Leveranskvaliteten för paket i Danmark uppgick till 97,9 (97,1)%.

Svenskt Kvalitetsindex genomförde en mätning av paket-tjänster under 2011, som visade att kunderna har blivit mer nöjda med PostNords logistikverksamhet i Sverige (Posten), medan kundnöjdheten i marknaden som helhet har minskat i landet.

Aktiviteter under 2011

Affärsutveckling

Logistik erbjuder idag ett brett spektra av logistiktjänster och koncernen har en stark ställning inom paket, pall, styckegods och In-night-lösningar på den nordiska marknaden. Med ett bredare och mer standardiserat logistikerbjudande, ökad styrka inom delmarknader där Logistik idag har en svagare position samt en bredare geografisk täckning kan affärsområdet bättre möta kundernas efterfrågan på tjänster och end-to-end-lösningar och skapa ytterligare tillväxt.

Under 2011 har Logistik fortsatt att utveckla och standardisera det nordiska sortimentet ytterligare, bland annat genom lansering av marknadens första helnordiska pakettjänst respektive palltjänst. Lanseringen var ett viktigt steg för att stärka logistikerbjudandet och innebär att företagskunder nu kan skicka paket och pall inom Norden som om de vore inrikesleveranser.

Logistik har genomfört förvärv under 2011 som kompletterar verksamheten med ledande kompetens inom pall, styckegods och fordonsbaserad spedition, vilket ytterligare har stärkt Logistiks position i Norden.

Under 2010 påbörjades nya samarbeten runt om i Norden med bland annat dagligvaruhandel, som ytterligare förstärkte distributionsnätverket. Dessa samarbeten har fungerat väl under 2011 och har bidragit till att ytterligare konsolidera PostNords position och tillgänglighet.

Effektivisering av verksamheten

Under 2011 har arbetet fortgått med att effektivisera produktionen för att skapa kapacitet för volymtillväxt, minska enhetskostnader och öka konkurrenskraften. En viktig del i detta arbete är den pågående terminalförändring som genomförs i Sverige. Under året kunde Logistik bland annat teckna hyresavtal för en ny kombinerad paket- och pall-terminal i norra Stockholm. Ytterligare investeringar görs i Norge för att ytterligare öka Tollposts kapacitet på den norska marknaden.

Volymtillväxt till, från och inom Norden

Stora volymer ökar möjligheterna till standardisering och optimering av enhetskostnader. Under året har Logistik strävat efter att utveckla attraktivitet och position som den naturliga partnern för logistikflöden till, från och inom Norden. Vid sidan av en stark nordisk bas finns ytterligare utvecklingspotential i bland annat strategiska allianser. Genom det samarbetet PostNord har idag med ett av de ledande paketenätverken i Europa, DPD, kan nordiska företagskunder nå hela Europa till hög kvalitet och konkurrenskraftiga priser.

Miljöinitiativ

Att bedriva ett metodiskt och målmedvetet miljöarbete är en förutsättning för att betraktas som ledande logistikaktör. Nordiska logistikköpare har under de senaste åren skärpt sina miljökrav. Som stor aktör i branschen deltar Logistik aktivt i utvecklingen av alternativa drivmedel och ny fordonsteknik. Under året deltog affärsområdet i tester av ett nytt bränsle i lastbilar i samarbete med Volvo Lastvagnar. Logistik har även uppgraderat fordonsflottan snabbare än vad som planerats. De investeringar koncernen gör i logistikterminaler kommer att öka kapaciteten ytterligare och skapar samtidigt möjligheter till ett mer effektivt kapacitetsutnyttjande, vilket kan bidra till minskade koldioxidutsläpp.

Strategiska prioriteringar

- Expandera inom logistik i Norden.
- Organisk tillväxt inom befintlig struktur och med befintligt sortiment, genom merförsäljning och partnersamarbeten.
- Potentiella tilläggsförvärv för att bredda tjänsteerbjudandet och stärka geografisk position.
- Minskning av administrativa kostnader.

Affärsmodell logistik

Låga enhetskostnader

Standardisering och fokus på skal fördelar skapar effektivitet och förutsättningar att erbjuda bästa pris.

Stora volymer

Stordrift ökar möjligheterna till standardisering och kostnadseffektivitet samt konkurrenskraft.



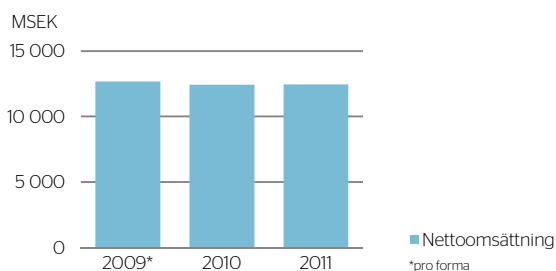
Stark nordisk infrastruktur

PostNord bygger nordens starkaste infrastruktur, med ett sammanhållet, standardiserat sortiment i alla länder och med hög lokal närvaro och tillgänglighet.

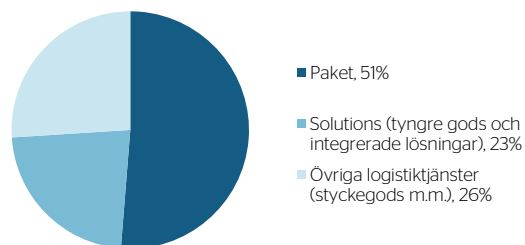
Attraktivitet

Med fokus på enkelhet, tillförlitlighet och kvalitet ska PostNord vara en attraktiv affärspartner och erbjuda kundspecifika och miljömässigt hållbara lösningar inom ramen för en standardiserad produktion och administration.

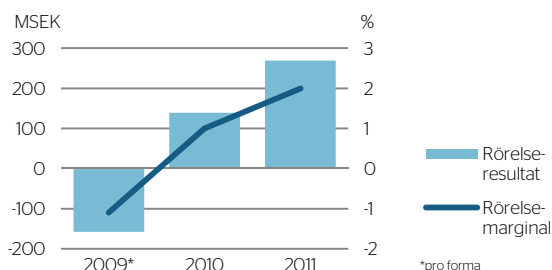
Nettoomsättning



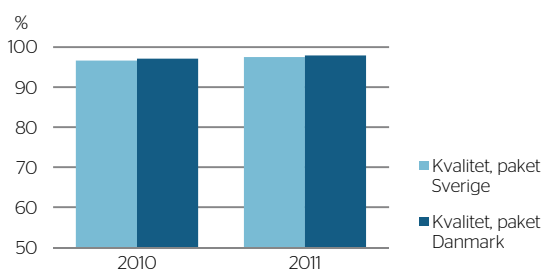
Nettoomsättning 2011



Rörelseresultat och rörelsemarginal



Leveranskvalitet



Strålfors

Genom Strålfors erbjuder PostNord informationslogistik-tjänster till företag och hjälper dem att kommunicera effektivt med sina kunder.



Strålfors tar emot information, förädlar den och skickar ut information till kundens kunder i de kanaler eller på det sätt som åstadkommer bäst effekt. Tjänsterna omfattar bland annat datahantering, tryck och responshantering. Kärnaffären är affärskommunikation i form av fakturor, kundinformation med mera. Strålfors bedriver verksamhet i de nordiska länderna samt i Storbritannien, Frankrike och Polen. Under 2011 hanterade Strålfors 928 miljoner fakturor, konto- och lönebesked eller andra fysiska eller digitala försändelser.

Marknadsutveckling

Efterfrågan på informationslogistik-tjänster stabiliserades under året bland annat till följd av den relativt sett goda ekonomiska utvecklingen i Sverige, Norge och Finland. Den svaga utvecklingen i dansk ekonomi och allmänt försämrade konjunktutsikter i Europa hade dock en negativ inverkan på affärsvolymernas utveckling. Strålfors verksamhet har utvecklats som marknaden i helhet under året och Strålfors position på de viktigaste marknaderna är stabil.

Den strukturella omvandlingen på kommunikationsmarknaden medför konkurrens från digitala alternativ på samtliga geografiska marknaderna och en fortsatt prispress framför allt på fysiska tjänster inom affärskommunikation. I Danmark är konkurrensen särskilt tydlig som en följd av digitaliseringen där företag och organisationer i allt högre grad styr över kommunikationen med kunder och medborgare till elektronisk infrastruktur.

Trots ökande och bredare konkurrens har tjänster inom informationslogistik en långsiktig tillväxtpotential. Det blir allt viktigare för företag och organisationer med stora adresserade kundutskick att effektivt kunna nå hög effekt i kommunikationen med kunder. Möjligheterna att precisera och personalisera samt följa upp kommunikation till kunderna är större än någonsin och därmed också möjligheterna att uppnå effekt i kommunikationen.

Nettoomsättning och resultat 2011

Nettoomsättningen för Strålfors minskade med 10% till 3 048 (3 391) MSEK. Förändringen var hänförlig till avyttringen av divisionen Strålfors Identification Solutions. Exklusive struktur- och valutaeffekter minskade nettoomsättningen med 1% och minskningen var relaterad till effekter från ökad digitalisering. Rörelsens intäkter, inklusive interna transaktioner, uppgick till 3 066 (3 419) MSEK.

Rörelsens kostnader minskade med 12% till 3 147 (3 595) MSEK. Minskningen var främst hänförlig till avyttringen av divisionen Strålfors Identification Solutions. Därutöver belastades föregående år med omstrukturingskostnader om 77 MSEK. Exklusive struktur- och valutaförändring minskade kostnaderna med 2% till följd av pågående besparingsaktiviteter.

Rörelseresultatet förbättrades till -76 (-170) MSEK.

Årets investeringar i Strålfors om 156 (169) MSEK omfattar främst normala ersättningsinvesteringar, balanserade utgifter för programvaror samt förvärv av kundbas.

Aktiviteter under 2011

För att ställa om verksamheten för ökad tillväxt och förbättrad lönsamhet har Strålfors initierat flera insatser och intensifierat redan påbörjade projekt under året.

Renodling och effektivisering av verksamheten

Strålfors verksamhet har successivt renodlats till att omfatta tjänster inom informationslogistik. Under året togs ytterligare

ett steg i detta arbete genom avyttringen av divisionen Strålfors Identification Solutions.

Strålfors har genomfört effektiviseringar bland annat genom omstruktureringar av verksamheten i form av att samla produktionen i färre enheter i främst Frankrike, Danmark och Norge. Kostnadsreducerande åtgärder har framförallt omfattat verksamheten inom affärs-kommunikation.



Affärsutveckling

Marknaden för affärskommunikation är en mogen marknad och för att öka tillväxttakten etablerade Strålfors en ny organisation under slutet av 2011, för att satsa på försäljning inom fyra områden:

- Business Communication (affärskommunikation).
- Data Management (underhåll och utveckling av databaser).
- Marketing Communication (marknadskommunikation).
- Fulfilment (betjäning av kunder med information och logistik).

Tillväxtinsatserna koncentreras kring de tre senare områdena.

Miljöinitiativ

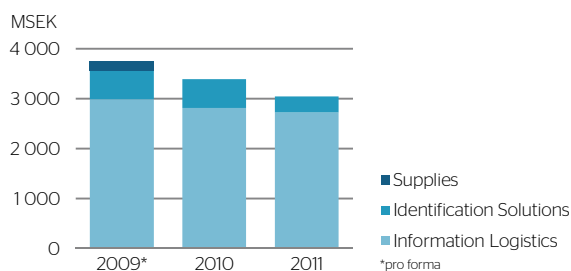
Under 2011 har Strålfors genomfört åtgärder för energibesparing genom flytt till modernare och bättre anpassade lokaler samt effektiviseringsprojekt i befintliga lokaler.

Användningen av lösningsmedel har minskat under året och arbetet med att minimera mängden pappersspill från produktionen pågår kontinuerligt. Under 2011 har Strålfors även certifierat den danska och den franska verksamheten enligt ISO 14001 och har nu implementerat denna certifiering i hela verksamheten. Utöver ISO 14001-certifiering har Strålfors även fem Svanen-licensierade tryckerier och tre tryckerier som är certifierade enligt FSC och PEFC.

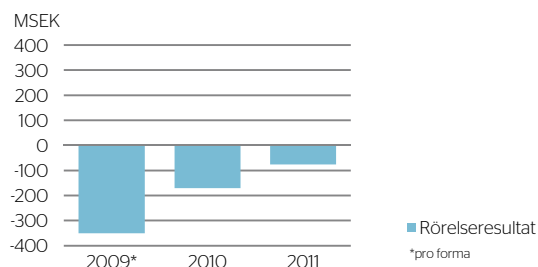
Strategiska prioriteringar

- Lönsamhetsförbättring genom anpassning av kostnader till lägre volymer inom affärskommunikation.
- Tillväxt inom områdena Data Management, marknadskommunikation och Fulfilment.
- Minskning av administrativa kostnader.

Nettoomsättning



Rörelseresultat



Risker och riskhantering

PostNords riskhantering är en kontinuerlig process för koncernen och utgör en integrerad del av vår verksamhetsstyrning och uppföljning.

Förmågan att hantera risker är central för styrningen och kontrollen av PostNords verksamhet, och ett kontrollerbart risktagande är en förutsättning för att koncernen ska nå uppställda mål. PostNord arbetar målmedvetet med riskhantering i koncernens strategiprocess och i den operativa verksamheten.

Riskhantering

PostNords riskhantering utgör en integrerad del av verksamhetsstyrningen. Koncernen arbetar kontinuerligt med att identifiera, utvärdera och hantera risker i koncernens affärsområden och enheter med utgångspunkt i erkända metoder och principer. Det övergripande syftet är att säkerställa att de risker som är kopplade till koncernens strategi och implementeringen av denna (strategiska risker) samt till själva verksamheten (operativa risker), identifieras och hanteras på ett effektivt, systematiskt och korrekt sätt.

Det är PostNords styrelse och ledning som har det övergripande ansvaret för koncernens riskhantering. Revisionskommittén har i uppgift att övervaka effektiviteten i bolagets interna styrning och kontroll samt system och processer för riskhantering, med avseende på den finansiella rapporteringen.

Koncernens risker identifieras i koncernens årliga affärsplaneprocess. Under 2011 har PostNord prioriterat en mer målinriktad metod för identifiering av risker i riskhanteringsarbetet. Riskområden har kategoriserats om och riskkartor för såväl strategiska som operativa risker har införts för att effektivt kunna identifiera prioriterade riskområden för koncernen. Dessa riskområden har inkluderats i den nya koncernstrategi för perioden fram till 2015 som har fastställts av styrelsen.

Riskarbetet bedrivs centralt. Ledningsgrupperna för PostNords affärsområden och lokala enheter ansvarar för att identifiera och rapportera in operativa risker, som sedan konsolideras på central nivå tillsammans med koncernens strategiska risker. Beroende på riskernas karaktär fastläggs en riskstrategi. Verksamheten följs systematiskt upp genom löpande rapporter där ledningsgrupperna för affärsområdena uppdaterar identifierade risker.

Riskområden

PostNord påverkas, liksom alla bolag, av en mängd olika risker som har betydelse för koncernens framtida utveckling. De mest väsentliga riskområdena är sedan 2011 indelade i två kategorier som består av ett antal underkategorier. Denna uppdelning bidrar till att PostNord kan fokusera sina riskhanteringsaktiviteter och få en överblick i samband med den interna rapporteringen.

De *strategiska riskerna* är kopplade till utvecklingen av PostNord. De mest väsentliga strategiska riskerna för koncernen är förknippade med koncernens omställning av verksamheten till konjunkturförändringar, omställningen av brevverksamheten för att möta brevvolyminnedgång och en lönsam expansion av logistikverksamheten.

De *operativa riskerna* är kopplade till den operativa verksamheten. Operativa risker omfattar till exempel regulatoriska risker, säkerhets- och kontinuitetsrisker, miljörisker och finansiella risker. De operativa riskerna är oftast reglerade med riktlinjer och instruktioner, vars syfte är att ge en enhetlig och effektiv säkerhet i hela koncernen.

Strategiska risker

PostNords affärsvolymerna är nära kopplade till den makroekonomiska utvecklingen. 2011 präglades av fortsatt svag ekonomisk utveckling i många länder inklusive länder i Norden. Den ekonomiska utvecklingen har en betydande inverkan på PostNords intjäningsförmåga.

Kommunikationsmarknaden kännetecknas av stora förändringar främst som en följd av substitution genom ökad digitalisering samt avreglering. I Danmark är samordnade samhällsinitiativ för ökad digitalisering mycket utbredda och denna utveckling förväntas fortsätta under kommande år. En liknande utveckling förutspås även i Sverige. Substitutionen ställer ytterligare krav på PostNords förmåga att ställa om produktion och administration till marknadens efterfrågan.

PostNord har beslutat om en ny strategi för perioden fram till 2015 som syftar till att ompositionera koncernens verksamhet i förhållande till pågående marknadsförändringar, skapa tillväxt och öka lönsamheten i koncernen. Strategin inkluderar investeringar i omställningen av brevverksamheten för att möta den förväntade brevvolyminnedgången, expansion inom logistik för att bredda erbjudande och marknadsnärvaro samt utveckling av en position som det ledande logistikföretaget i Norden. Samtidigt genomförs ett omfattande arbete med att minska kostnader i affärsverksamhet och administration.

Ompositioneringen kommer att medföra betydande investeringar och stora omstruktureringskostnader av engångskaraktär som kommer att belasta koncernens resultatutveckling under 2012. Insatserna medför ett kapitalbehov för investeringar och tillväxtåtgärder som delvis kommer att mötas med förändringar i kapitalstrukturen genom ökad skuldsättning.

Ompositioneringen utgör i sig en strategisk risk för koncernen och den har styrelsens och koncernledningens fulla uppmärksamhet. Genomförandet ställer höga krav på ledarskapet och styrningen av verksamheten. Förändringar

har gjorts i koncernens ledningsstruktur och styrformer i syfte att öka styrbarhet och resultatfokus. Läs mer om PostNords marknadssituation i Marknad och trender. Läs mer om PostNords strategi i Strategi och mål.

Centrala riskområden och riskhantering

Riskområden	Specifikation av risker	Riskhantering
<i>Identifierade risker</i>	<i>Varje riskområde innehåller ett antal konkreta risker.</i>	<i>Riskerna hanteras genom en eller flera aktiviteter.</i>
Strategiska risker	Svag konjunktur och ökad digitalisering. Omställning av produktion och administration till marknadens efterfrågan.	Genomförande av omställning av brevverksamheten, säkra en lönsam tillväxt i logistikverksamheten samt genomförande av administrativa omstruktureringar.
Operativa risker		
Regulatoriska risker	Förändringar av regulatoriska förutsättningar (prissättning, servicenivå etc.).	Genomförande av aktiviteter för att belysa vikten av att regulatoriska ramverk harmoniseras med marknadsutveckling.
Säkerhets- och kontinuitetsrisker	Försämrad kvalitet som en följd av störningar i distributions- och produktionsnätet.	Kontinuitetsplaner och riskbaserade säkerhetsstandarder som tar hänsyn till kundkrav och andra omvärldsfaktorer.
Miljörisker	Klimatpåverkan.	Anpassning av transporter och etablering av ny terminalstruktur. Investeringar via Klimatfonden.
Finansiella risker	Refinansieringsrisker, kundkrediter samt ränte- och valutakursförändringar.	Etablering av betalningsberedskap inklusive planering, systematisk kreditvärdering av kunder och samarbetspartners samt begränsning av omräkningsexponeringen.

Operativa risker

Regulatoriska risker

Utförandet av de samhällsomfattande posttjänsterna i Sverige respektive Danmark är reglerat, men i olika utsträckning i de olika länderna. PostNords dotterbolag Posten AB och Post Danmark A/S har ålagts att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige respektive Danmark. Nationell lagstiftning baseras på EU-direktivet som reglerar postbefordran inom EU samt på Världspostfördraget som reglerar internationell postbefordran. Postens respektive Post Danmarks koncessionsvillkor samt postlagstiftningarna i de två länderna omfattar bland annat villkor för prissättning, servicenivå, kvalitet, utdelningsnät, klagomålshantering och tillsyn. Förändringar på europeisk eller nationell nivå avseende regelverket för den samhällsomfattande posttjänsten kan därmed ha betydande inverkan på koncernen.

Kommunikationsmarknaden genomgår en strukturomvandling och präglas av intensiv konkurrens. Under 2011 har marknadsläget försvårats delvis genom kraftiga volymfall för brev. Det är nödvändigt att det regulatoriska ramverket tar höjd för denna utveckling. PostNord kommer att verka för en god dialog med samhälle, ägarna (den svenska och danska staten) samt med tillsynsmyndigheterna i respektive land om

hur morgondagens samhällsuppdrag ska vara utformat i både Sverige och Danmark, så att det finns förutsättningar för att bedriva en effektiv och lönsam brevverksamhet med god service även i framtiden.

Säkerhets- och kontinuitetsrisker

PostNords målsättning är att koncernens tjänster och leveranser ska präglas av hög säkerhet och kontinuitet. Säkerhet och kontinuitet är en viktig del i det arbete som syftar till att skydda medarbetare, kundens egendom och egna tillgångar mot skador och förluster.

PostNords produktionsanläggningar och distributionsnät skyddas av fysiska säkerhetsåtgärder och genom kontinuitetsplaner. PostNord har beslutat om en koncern-gemensam säkerhetsstandard och ett koncern-gemensamt kontinuitetsprogram som stärker resiliens och robusthet samt anpassar skyddet till olika kunddrivna och internationella säkerhetsstandarder. Internationella IT- och informationssäkerhetsstandarder gäller för hela koncernen och effekten mäts genom en internationell jämförelse för informationssäkerhet.

Miljörisker

PostNords verksamhet kräver transporter och en omfattande infrastruktur i form av terminaler, produktionsanläggningar och andra lokaler. PostNord arbetar målmedvetet och i samverkan med olika intressenter för att anpassa verksamheten så att miljöriskerna reduceras. Koncernen ska kunna erbjuda kommunikations- och logistiktjänster med begränsad klimatpåverkan. Detta arbete innebär samtidig hantering av vissa marknadsmässiga risker då lägre energiförbrukning bidrar till att minska sårbarheten för avgifter och stigande energipriser.

Inom ramen för koncernens produktionsstrategi arbetar PostNord med att etablera en ny terminalstruktur i Sverige med färre men större och bättre belägna terminaler. Dessa insatser bidrar till PostNords arbete med att reducera koncernens miljöpåverkan.

En viktig komponent i arbetet med att åstadkomma miljö- och klimattförbättrande åtgärder är koncernens Klimatfond, som är ett öronmärkt budgetutrymme för miljöinvesteringar.

Läs mer om arbetet inom miljöområdet i PostNords hållbarhetsredovisning.

Finansiella risker

Koncernens verksamhet inbegriper finansiella risker som kan påverka de finansiella positionerna. Riskerna, inklusive hantering av betalningsberedskap och kredit- och marknadsrisker, hanteras centralt utifrån finanspolicy som har beslutats av styrelsen.

Sammanfattningsvis är koncernens exponering för finansiella risker begränsad.

Refinansieringsrisker

Den finansiella beredskapen värderas kontinuerlig och består av bindande lånelöften och likviditetsreserver. Den finansiella beredskapen uppgick vid årsskiftet 2011/2012 till 4,1 miljarder SEK. Med en löpande planering av betalningsberedskap och refinansiering bedöms koncernen ha en stabil finansiell beredskap.

Kreditrisker

PostNord har en kreditriskexponering genom kundkrediter, placering av likvida medel och motparrisker i finansiella instrument. PostNord begränsar kreditrisken från kundfordringar genom en systematisk kreditvärdering på och uppföljning av samtliga kunder samt genom en spridning av krediterna. Detta har historiskt medfört låga förluster.

Kreditrisken säkras centralt genom att koncernen endast samarbetar med finansiella partners som har hög kreditvärdighet och genom en god spridning av aktiviteterna. PostNords kreditrisk bedöms därför vara mycket begränsad.

Marknadsrisker

Det finns två typer av marknadsrisker; valutarisk och ränterisk.

PostNords internationella närvaro och verksamhet medför en exponering mot förändrade valutakurser. Koncernens valutaexponering är främst relaterad till årets resultat i utländska dotterbolag och värdeförändringar i dotterbolagens nettotillgångar (omräkningsexponering). I enlighet med koncernens finanspolicy säkras inte exponeringsrisken mot årets resultat. Däremot görs årligen en genomgång av alla koncernens bolag för att säkerställa optimala soliditetsnivåer och därigenom begränsa koncernens omräkningsexponering. Valutaexponering för fordringar och kortfristiga skuldförbindelser säkras med finansiella instrument (derivat) vid den tidpunkt då de uppstår.

PostNords ränterisk avser räntebärande tillgångar och långfristiga skulder. Koncernens ränterisk hanteras i förhållande till marknadsvärden i finansiella instrument och räntenetto.

Postens Pensionsstiftelse

Pensionsstiftelsen förvaltar tillgångar för pensionsåtaganden för Posten AB, Posten Meddelande AB och Posten Logistik AB. Bolagen kapitaliserar nya pensionsåtaganden och erhåller gottgörelse för utbetalda pensioner. Bolagets tillgångar är allokerade i flera tillgångsslag med en god diversifieringsfaktor. En låg konsolideringsgrad i pensionsstiftelsen kan dock påverka koncernens kassaflöde negativt om gottgörelse för utbetalda pensioner inte erhålls.

Läs mer om koncernens finansiella risker i not 29.

Känslighetsanalys

Variabler	Förändring	Resultateffekt MSEK
Förändring av personalkostnader	+/- 1 procentenhet	193
Förändring av sjukfrånvaro	+/- 1 procentenhet	127
Förändring av volymutveckling av fysiska brev	+/- 1 procentenhet	135
Förändring av volymutveckling av logistiksortimentet	+/- 1 procentenhet	30
Förändring av marknadsränta	+/- 1 procentenhet	17
Omräkningsexponering	+/- 1 procentenhet	80
Förändring av räntemarginalen på pensionsskulden	- 0,1 procentenhet	-16
Förändring av diskonteringsränta samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	- 0,5 procentenhet	-188
Förändring av lönen	+ 0,5 procentenhet	-62
Förändring av inkomstbasbelopp	- 0,5 procentenhet	-18
Förändring av inflation	+ 0,5 procentenhet	-159

Det miljöriktiga valet

PostNord går i frontlinjen i branschen för att minska klimatpåverkan. Att vara det miljöriktiga valet för våra kunder är en del av vår vision.

Som stor transportör i Norden har PostNords verksamhet betydande miljöpåverkan. För att verksamheten ska kunna bedrivas använder PostNord de flesta transportslag. Målsättningen är dock att utföra uppdrag och kundåtaganden på ett så miljöeffektivt sätt som möjligt för att skapa mervärde för såväl samhälle som kunder och samtidigt hushålla bättre med egna resurser. Koncernens miljöåtagande är integrerat i verksamheten och arbetet styrs som all annan verksamhet i företaget.

Ökad energieffektivitet

En viktig del av miljöarbetet är kapacitetsutnyttjande. Koncernen strävar efter att samordna transporter och lasta fordon till så hög fyllnadsgrad som möjligt, ett arbete som sker i den dagliga produktionsverksamheten.

Skalfördelar och kapacitet för stora volymer är viktiga skäl till att koncernen har valt att transportera en hög andel av försändelserna via tåg. 65% av brevvolymerna mellan sorteringsterminalerna i Sverige transporteras med tåg. Även i Norge transporteras den allra största delen av koncernens totala pall- och paketvolymer via tåg.

Klimatfonden

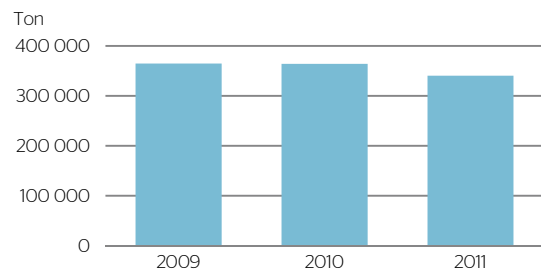
Koncernen investerar betydande belopp i att minska verksamhetens miljöpåverkan. En del av dessa investeringar görs inom ramen för Klimatfonden som infördes 2009 och som avser öronmärkta medel för miljöinvesteringar. Klimatfonden har bidragit till att koncernen har ökat takten i sitt miljöarbete och flera satsningar har gjorts för energieffektivare transporter och lokaler. För 2011 öronmärktes 100 MSEK och bland annat gjordes investeringar i utökning av elfordonsflottan och i flera energieffektiviserande åtgärder i lokaler och fastigheter.

Det klimatekonomiska erbjudandet har breddats med bland annat klimatekonomiska tjänstealternativ för varubrev och posttidningar i Sverige. Koncernen har även deltagit i flera samarbeten för hållbar utveckling, däribland i ett drivmedelstest av BioDME tillsammans med bland annat Volvo Lastvagnar och Energimyndigheten i Sverige.

Miljömål och utfall

PostNords målsättning är att reducera koncernens koldioxidutsläpp med 40% till 2020, med basår 2009. Denna ambition ligger i linje med ägarnas miljömål. Under 2011 minskade koldioxidutsläppen med 23 974 ton. Sammantaget har PostNords koldioxidutsläpp nu minskat med 7% från basåret 2009.

Koldioxidutsläpp¹⁾



¹⁾ Avser Norden samt Strålfors utomnordiska verksamheter.

Anmälningspliktig verksamhet

PostNord bedriver anmälningspliktig verksamhet enligt respektive nationell lagstiftning i Sverige, Danmark, Frankrike och Polen. Denna verksamhet utgör en begränsad del av koncernens nettoomsättning. I Sverige bedriver Strålfors anläggning i Ljungby anmälningspliktig verksamhet enligt den svenska miljöbalken. Motsvarande anmälningar görs till berörda myndigheter för Strålfors anläggningar i Frankrike och Polen. Dessa anmälningspliktiga verksamheter avser grafisk produktion och påverkar den yttre miljön i form av utsläpp till luft.

Övrig anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken utgörs av ett antal spolkhallar i PostNords svenska verksamhet. Inga betydande miljöincidenter har inträffat och inga större miljötvister har pågått under året. Det finns ett mindre pågående miljöärende kopplat till avveckling av Strålfors verksamhet i Göteborg.

Inga verksamheter med anmälningsplikt behövde under 2011 göra förnyad anmälan.

Läs mer om miljöarbetet i hållbarhetsredovisningen.

Att arbeta hos oss

PostNord är en av Nordens största arbetsgivare. Vi vill vara en attraktiv och utvecklande arbetsgivare för engagerade ledare och medarbetare.

Bra chefer och medarbetare med rätt kompetens är grunden till framgång för koncernen. PostNord vill rekrytera, utveckla och behålla de bästa talangerna till olika funktioner i verksamheten och inom en mängd olika yrkeskategorier. Inom PostNord finns det många olika karriärvägar inom och mellan olika affärsverksamheter och länder. Som medarbetare i koncernen ska du drivas av en vilja att ständigt förnya och förbättra för att företaget ska kunna leva upp till och överträffa kundernas krav och förväntningar.

Så arbetar PostNord

Koncernens HR-arbete fokuseras på framförallt tre områden:

- **Medarbetarskap.** Hur jag som medarbetare agerar - vad jag gör och vilket ansvar jag tar för att nå mina egna och verksamhetens mål.
- **Ledarskap.** PostNord eftersträvar ledare som trivs med att leda genom andra och skapa engagemang.
- **Hälsa.** Med många av medarbetare med fysiskt ansträngande arbeten har arbetsmiljö och hälsa en hög prioritet i koncernen.

Utveckling 2011 och framåt

2011 hade koncernen i medeltal 41 714 anställda på koncernens drygt 2 000 arbetsplatser. Det totala antalet medarbetare uppgick vid slutet av 2011 till 48 568 personer. Personalomsättningen uppgick 2011 till 10,6 (10,7)%.

Medarbetarna i Norden förmedlar i årliga mätningar sin syn på koncernen och dess verksamhet, vilka sammanställs i index över medarbetarnas engagemang (MIX) och ledarskapets kvalitet (LIX). Under 2011 uppgick medarbetarindex till 57 och ledarskapsindex till 59. Utfallet 2011 för dessa båda index är inte jämförbart med tidigare medarbetarundersök-

ningar beroende på förändringar som gjorts i mätningarna, men indexutfallet indikerar ändå en förbättringspotential. Det faktum att koncernen genomför omfattande förändringar och omställningar av verksamheten, bedöms påverka utfallet. PostNords målsättning är att åstadkomma en förbättring av båda nyckeltalen under perioden fram till 2015. Viktiga delar i detta arbete är bland annat att öka kunskapen om koncernens framtida utveckling, ytterligare öka fokus på kunderna i alla delar av verksamheten och genomföra ökade insatser för att utveckla chefer och ledare.

Jämställdhet och mångfald

PostNord ska erbjuda män och kvinnor lika möjligheter och motverka oskäliga löneskillnader. Koncernens målsättning är att andelen kvinnliga chefer i koncernen ska uppgå till 40% år 2015. 2011 uppgick andelen kvinnliga chefer till 29 (29)% (värdet justerat mot tidigare publicerad information). Fördelningen kvinnor/män i koncernen var 35/65 (36/64)%.

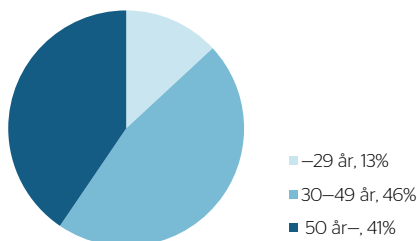
Koncernen har en nollvision avseende diskriminering inom koncernen. Under 2011 angav exempelvis 5,4 (4,8)% i den svenska verksamheten att de varit utsatta för diskriminering eller trakasserier. Som stöd i koncernens arbete finns bland annat uppförandekoder och frågan om diskriminering adresseras aktivt av koncernens HR-funktion.

Hälsa och säker arbetsmiljö

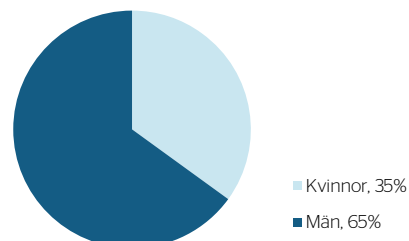
Koncernen investerar betydande resurser och kraft på arbetsmiljö- och hälsoområdet. Sjukfrånvaron i koncernen uppgick 2011 till 5,0 (5,1)%.

Läs mer om medarbetaransvar i hållbarhetsredovisningen.

Åldersfördelning¹⁾



Fördelning kvinnor/män¹⁾



¹⁾ Avser Norden.

Moderbolaget och vinstdisposition

Moderbolaget, namnändrat till PostNord AB den 17 maj 2011, har bedrivit en mycket begränsad verksamhet, och hade per 31 december två anställda, VD/koncernchefen och koncernens CFO. Nuvarande koncernchef tillträdde den 1 mars 2011, och CFO den 1 november 2011. Ingen nettoomsättning redovisades under året. Rörelsekostnaderna uppgick till 29 (18) MSEK och finansiella poster till 1 007 (958) MSEK. Resultat före skatt uppgick till 990 (940) MSEK och resultat efter skatt till 990 (956) MSEK. Inga likvida medel redovisades och inga investeringar har gjorts i materiella anläggnings-tillgångar.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel disponeras enligt följande:

SEK	
Utdelning, 2 000 000 001 aktier x 0,184 per aktie	368 000 000
Balanseras i ny räkning	1 225 106 406
Summa	1 593 106 406

Aktien

Ägande och aktiekapital

PostNord AB ägs av svenska staten till 60% och danska staten till 40%. Rösterna fördelas 50/50 mellan den danska och svenska staten. Det danska Transportministeriet företräder danska statens aktier och det svenska Finansdepartementet företräder svenska statens aktier på PostNord AB:s årsstämma och nominerar därvid vardera fyra styrelseledamöter i PostNord. Ägarförhållandet regleras i ett aktieägaravtal mellan de två staterna.

Aktiekapitalet i PostNord uppgår till 2 000 MSEK, fördelat på 2 000 000 001 aktier, varav 1 524 905 971 A-aktier och 475 094 030 B-aktier. Var och en av aktierna har ett kvotvärde om 1 SEK och berättigar till utdelning. A-aktierna berättigar till en röst per aktie och B-aktierna berättigar till en tiondels röst per aktie.

Utbetalad och föreslagen utdelning

Under 2011 utbetalades utdelning om totalt 1 000 MSEK, motsvarande 0,50 SEK per aktie. Utdelningen svarade mot 97% av årets resultat 2010.

Resultat per aktie, före och efter utspädning uppgick 2011 till 0,61 (0,51) SEK. Styrelsen föreslår en utdelning om 368 MSEK, vilket svarar mot 0,18 SEK per aktie och 30% av årets resultat.

Finansiell kalender 2011

- Årsstämma - 20 april 2012, kl 11.00
- Delårsrapport januari-mars 2012 - 10 maj 2012
- Delårsrapport januari-juni 2012 - 29 augusti 2012
- Delårsrapport januari-september 2012 - 7 november 2012

Information om PostNords årsstämma återfinns i bolagsstyrningsrapporten.

Bolagsstyrningsrapport



Innehåll

Styrning av PostNord.....	48
Årsstämma.....	50
Styrelse	51
Koncernledning.....	55
Revisorer	58
Intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen.....	59
Samhällsuppdragen.....	61

Styrning av PostNord

PostNords övergripande mål är att skapa långsiktigt värde för sina ägare och övriga intressenter samt att säkerställa att en samhällsomfattande posttjänst kan utföras på affärsmässiga grunder. En förutsättning för detta är en väl fungerande bolagsstyrning.

God bolagsstyrning kännetecknas bland annat av tydliga ägare, en engagerad och väl sammansatt styrelse samt effektiva processer och genomtänkt riskhantering. Denna bolagsstyrningsrapport beskriver PostNords bolagsstyrning utifrån dessa perspektiv. Bolagsstyrningsrapporten har upprättats i enlighet med Aktiebolagslagen, Årsredovisningslagen samt genom tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning.

Ägarstruktur

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

Ägarstruktur



Styrningsstruktur

De huvudsakliga beslutsorganen i PostNord är:

- Årsstämman
- Styrelsen
- VD och koncernchefen biträdd av koncernledningen och den verkställande ledningen

Ägarna nominerar i samverkan styrelseordförande och övriga styrelseledamöter, föreslår styrelsearvode samt nominerar stämmans ordförande och externa revisorer. Årsstämman är bolagets högsta beslutande organ.

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

PostNords VD och koncernchef ansvarar för och leder den löpande förvaltningen av koncernen efter styrelsens riktlinjer

och anvisningar. VD och koncernchefen assisteras av koncernledningen samt en verkställande ledning som utgörs av medlemmar av koncernledningen.

Bolagets revisor väljs av årsstämman och granskar årsredovisning och koncernredovisning, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt årsredovisningarna för dotterbolag samt avger revisionsberättelse. PostNords funktion för internrevision utvärderar den interna styrningen och kontrollen i bolaget.

Principer för bolagsstyrning

PostNords ägare har överenskommit om att svensk lag ska tillämpas vad gäller bolagsstyrning för PostNord.

Utöver vad som följer av lag eller annan författning tillämpas följande principer för bolagsstyrning (tillgängliga på www.regeringen.se samt www.fm.dk):

- *Svenska statens ägarpolicy*
Ägarpolicyen inkluderar riktlinjer för extern rapportering samt riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Ägarpolicyen anger att Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) ska tillämpas. PostNords aktier är inte marknadsnoterade. Enligt ägarpolicyen ansvarar PostNords styrelse för att bolaget, utöver gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed, i tillämpliga delar presenterar årsredovisning, kvartalsrapporter samt bokslutskommuniké enligt OMX Nordic Exchange regler i noteringsavtal. Det innebär också att PostNord ska redovisa en bolagsstyrningsrapport med en rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.
- *Styrelseansvaret i företag med statligt ägande (svenska staten)*
- *Staten som aktionär (danska staten)*

Viktiga regelverk för styrningen av PostNord

Externa regelverk

- Danska och svenska statens ägardirektiv.
- Svenska aktiebolagslagen.
- Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande samt danska statens ägarprinciper (staten som aktionär).
- Svensk kod för bolagsstyrning.
- Styrelseansvaret i företag med statligt ägande (svenska staten).
- NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter.

- Svensk årsredovisningslag.
- International Financial Reporting Standards, IFRS.
- Särskild lagstiftning, förordning samt koncession och tillståndsvillkor gällande samhällsuppdragen i Danmark och Sverige.
- Andra berörda länders lagar.
- Global Compact.

Interna regelverk

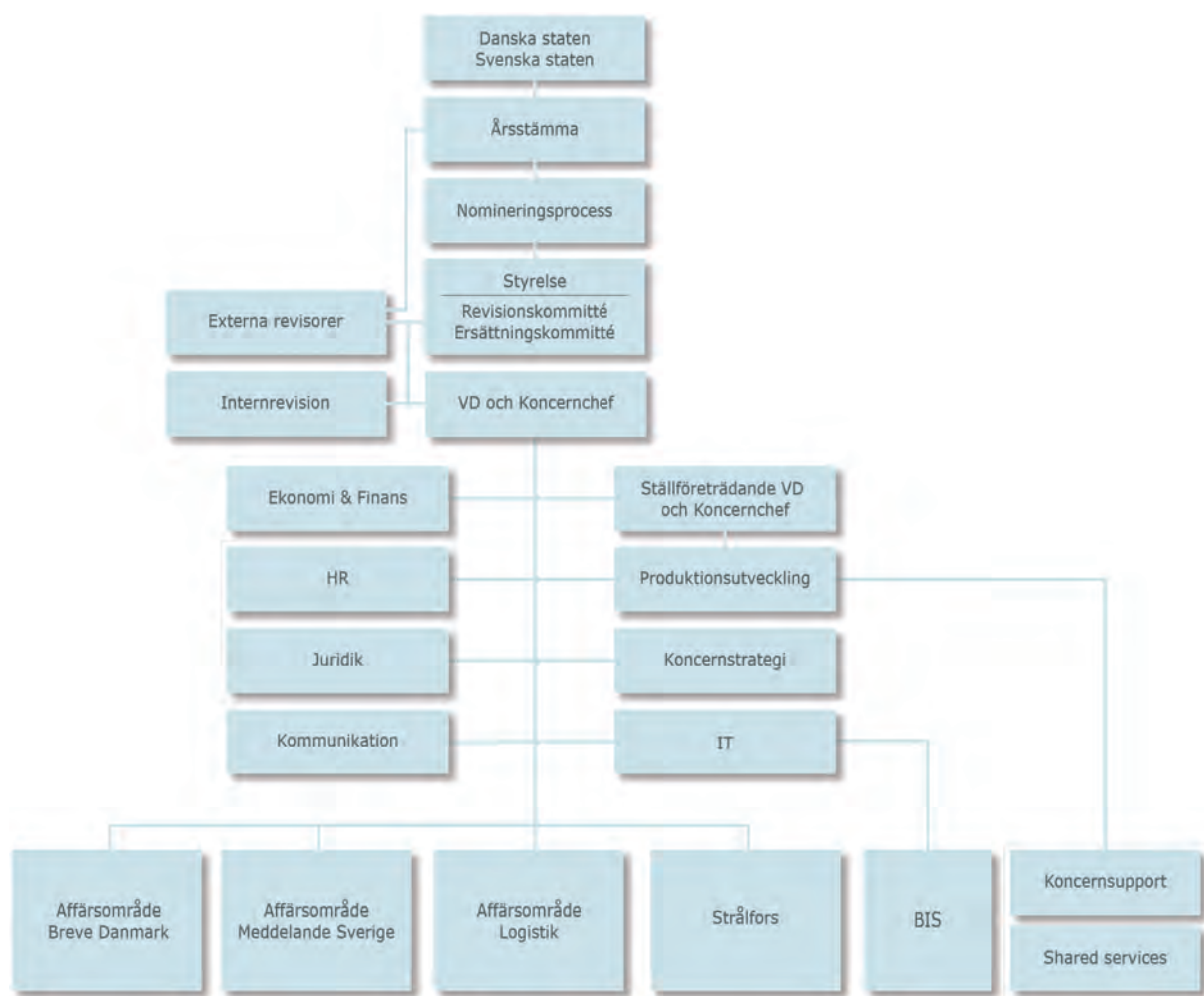
- Bolagsordning.
- Styrelsens arbetsordning.
- VD-instruktion.
- Beslutsordning.
- Uppförandekod och policydokument.
- Redovisningsmanual.
- Revisionskommitténs och ersättningskommitténs arbetsordningar.
- Ramverk för intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Avvikelser från Koden

PostNord tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag:

- Avvikelse från kapitel 2 avseende kravet på valberedning. Ingen valberedning finns då nominering och tillsättning av ledamöter sker enligt de principer som överenskommits mellan ägarna. Nominering sker i samverkan mellan ägarna.
- Avvikelse från 4.5 avseende kravet på styrelseledamots oberoende i förhållande till ägarna. Skydd för minoritetsägare är inte aktuellt i styrningen av PostNord. PostNord har endast två ägare och redovisning av styrelseledamöternas oberoende är därför inte relevant.
- Avvikelse från 9.7 avseende stämmobeslut om aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram. Reglerna om aktierelaterade incitamentsprogram är ej tillämpbara då de danska och svenska staterna tillsammans äger 100% av aktierna.

Styrningsstruktur



Årsstämma

Stämman är enligt aktiebolagslagen bolagets högsta beslutande organ. Det svenska Finansdepartementet företräder svenska statens aktier och det danska Transportministeriet företräder danska statens aktier på PostNords årsstämma. Respektive stat nominerar vardera fyra styrelseledamöter i bolaget.

Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. I vissa frågor föreskriver dock aktiebolagslagen och bolagsordningen att ett förslag ska biträdas av en högre andel av de på stämman företrädde aktierna och avgivna rösterna.

Styrelsen är ansvarig för att underrätta om tid och plats för årsstämman. Kallelse till årsstämma sker genom annonsering, genom information i årsredovisning samt på koncernens webbplats. Riksdagsledamöter, folketingsledamöter och allmänhet bjuds in till att närvara och ställa frågor på årsstämman.

Årsstämma 2011

Årsstämman 2011 avhölls den 15 april 2011. Stämman fattade följande beslut:

- Fastställande av resultaträkningen och balansräkningen samt koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen.
- Vinstdisposition i enlighet med styrelsens och VD:s förslag att utdelning ska lämnas till aktieägarna med 0,50 kronor per aktie, sammanlagt 1 Mdr SEK.
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2010.
- Godkännande av förslag till riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare.
- Styrelsen ska bestå av åtta stämموvalda ledamöter utan suppleanter.
- Omval samtliga ledamöter, Fritz H. Schur, Mats Abrahamsson, Ingrid Bonde, Gunnel Duveblad, Bjarne Hansen, Torben Janholt, Anne Birgitte Lundholt och Richard Reinius. Omval av styrelsens ordförande Fritz H. Schur.
- Stämman beslutade i enlighet med de förslag som lagts om arvoden till styrelseledamöterna för tiden intill nästa årsstämma. Styrelse- eller kommittéarvode ska ej utgå till ledamot anställd i Regeringskansliet. Arvode till revisor ska utgå enligt godkänd räkning. Fastställande av ekonomiska mål för moderbolaget.
- Ändringar i bolagsordningen, bland annat ändring av bolagets firma till PostNord AB.

Fullständigt protokoll från stämman finns tillgängligt på koncernens webbplats www.postnord.com.

Årsstämma 2012

PostNords årsstämma 2012 är planerad att äga rum den 20 april 2012 kl. 11.00. Information om tidpunkt finns på koncernens webbplats www.postnord.com.

Kallelse till årsstämman sker genom annonsering i Post och Inrikes Tidningar och i Dagens Nyheter samt på koncernens webbplats. Underrättelse om tid och plats för årsstämman sänds till riksdagens och folketingets respektive centrala kanslier i anslutning till utfärdandet av kallelsen. Kommande stämmoprotokoll publiceras så snart de justerats.

Allmänhet, riksdagsledamöter och folketingsledamöter har möjlighet att anmäla sig till årsstämman via mail till: ir@posten.se.

Förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen föreslår ingen ändring av de riktlinjer som antogs av årsstämman 2011.

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.

Pensionsavsättningar för ledande befattningstagare i Sverige bör inte överstiga 30% av månadslönen. Enligt avtalen är deras pensionsålder 62 respektive 65 år. Vid uppsägning av anställningen från arbetsgivarens sida bör uppsägningstiden inte överstiga tolv månader och sex månader vid uppsägning från den ledande befattningshavarens sida. Vid uppsägning från arbetsgivarens sida kan avgångsvederlag utgå med högst motsvarande tolv månadslöner. Vid ny anställning eller inkomst från annan förvärvsverksamhet ska lön under uppsägningstid respektive avgångsvederlag reduceras med belopp motsvarande ny inkomst.

För ledande befattningshavare som är anställda i enlighet med dansk arbetsrätt tillämpas fullt ut premiebaserade pensioner och pensionsåldern följer dansk arbetsrätt.

Styrelse

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

Styrelsens sammansättning

Styrelsen utses av årsstämman och ska enligt årsstämmans beslut bestå av åtta årsstämmovalda ledamöter utan suppleanter. Därutöver ingår i styrelsen tre ledamöter med tre suppleanter utsedda av de anställdas organisationer. Svenska statens ägarpolicy anger att andelen av vardera könska vara minst 40%. I PostNords styrelse var fördelningen kvinnor/män 37,5%/62,5% under 2011.

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 de kommittéer som presenteras i denna rapport.

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.

VD och andra tjänstemän i bolaget deltar i styrelsens sammanträden som föredragande eller i administrativa funktioner. Viveca Bergstedt Sten har varit styrelsens sekreterare till den 1 november 2011 och från detta datum är Palle Juliussen styrelsens sekreterare.

Styrelsemöten och frågor 2011

Under 2011 har styrelsen avhållit fem ordinarie möten och ett konstituerande möte. Styrelsens arbetsordning inrymmer bland annat fastställande av delårsrapporter, bokslut och årsredovisning. Detta har även avhandlats under 2011. VD har presenterat ekonomisk situation och marknadssituation vid mötena. Under 2011 har styrelsen fastställt en ny strategi för bolaget samt en affärsplan för perioden 2012-2014. Under

året har styrelsen löpande behandlat rapporter från revisionskommittén och ersättningskommittén samt rapporter avseende intern kontroll och finansverksamhet. Bolagets revisor har redogjort för årets revisionsarbete och dessa frågor har diskuterats.

Styrelsemöten 2011

Datum för styrelsemöte	Huvudämne	Ytterligare väsentliga frågor
2011-02-23	Årsbokslut 2010	Varumärket PostNord Förvärv av Eek Transport AS
2011-04-15	Konstituerande styrelsemöte	
2011-05-17	Delårsrapport	Produktionsstruktur Meddelande Sverige Sammanslagning av svensk och dansk frimärksproduktion
2011-08-29	Delårsrapport	Maskininvesteringar i nya brevetrinaler Meddelande Sverige Ny organisation och ledningsstruktur
2011-11-08 och 09	Delårsrapport	Strategiska förutsättningar och val
2011-12-13	Affärsplan 2012-2014	Principer för ersättning till VD och ledande befattningshavare

Närvaro styrelsen 2011

Styrelseledamot	Antal styrelsemöten	Antal revisionskommittémöten	Antal ersättningskommittémöten
Fritz H. Schur	6/6	-	3/3
Mats Abrahamsson	6/6	-	3/3
Ingrid Bonde	6/6	-	3/3
Gunnel Duveblad	6/6	5/5	-
Bjarne Hansen	6/6	4/5	-
Torben Janholt	4/6	-	3/3
Anne Birgitte Lundholt	6/6	4/5	-
Richard Reinius	5/6	5/5	-
Lars Chemnitz	5/6	-	-
Alf Mellström	6/6	-	-
Kjell Strömbäck	5/6	-	-

Revisionskommittén

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

Kommittén bistår även ägarna vid val av revisorer. Kommittén ska löpande ta del av revisorernas rapportering och bedöma om arbetet bedrivs på ett oberoende, objektivt och kostnadseffektivt sätt samt informera styrelsen om sitt arbete. Revisionskommittén är uppdragsgivare åt internrevisionen och dess övervakning av intern styrning och kontroll, och tar del av internrevisionens rapporter.

Kommittén består av minst tre styrelseledamöter och sammanträder minst fyra gånger per år. Bolagets externa revisorer ska närvara vid det/de kommittésammanträde(n) där årsbokslut, årsredovisning och revisorsrapporter avhandlas samt därutöver så snart det behövs för bedömning av koncernens ställning. Kommitténs ordförande ansvarar för att styrelsen fortlöpande informeras om kommitténs arbete.

I revisionskommittén ingick Gunnel Duveblad (ordf.), Bjarne Hansen, Anne Birgitte Lundholt och Richard Reinius (avgick i februari 2012).

Under 2011 har kommittén sammanträtt fem gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat:

- Genomförda granskningar av internrevision avseende helårsrapport, halvårsrapport och delårsrapport.
- Koncernens revisorers rapportering av bokslutsgranskningen.
- Övervakning av den finansiella rapporteringen, effektiviteten i PostNords interna styrning och kontroll.
- Övervakning av system och processer för riskhantering.

Ersättningskommittén

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

Ersättningskommittén ska bestå av minst tre ledamöter. Styrelsens ordförande ska vara ordförande i kommittén. Kommittén sammanträder minst två gånger per år. Kommitténs ordförande ansvarar för att styrelsen fortlöpande informeras om kommitténs arbete.

I ersättningskommittén ingick Fritz H. Schur (ordf.), Mats Abrahamsson, Ingrid Bonde och Torben Janholt.

Under 2011 har kommittén sammanträtt tre gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat:

- Ersättningar och villkor för ledande befattningshavare.
- Pensionsvillkor för ledande befattningshavare.
- Konkreta frågor om ersättningar till ledamot i koncernledningen.

Ersättningar i PostNord

Beslut om ersättning till VD och koncernchef fattas av styrelsen. Styrelsen arbetar med ersättningsfrågor genom ersättningskommittén.

Lönesättningen för anställda på PostNord ska vara marknadsmässig. VD:s anställningsvillkor beslutas av styrelsen efter beredning i ersättningskommittén. För ytterligare detaljer kring ersättningar till ledande befattningshavare, se not "Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar" i koncernens finansiella rapporter.

Riktlinjer om ersättning till ledande befattningshavare som beslutades av årsstämman 2011 finns bland annat återgivna i koncernens årsredovisning 2010.

Utvärdering av styrelsens och VD:s arbete

Styrelsen gör årligen en egen utvärdering av styrelsearbetet. Utvärderingen genomförs dels via en enkät, dels via samtal mellan styrelseordföranden och styrelseledamöterna.

Områden som utvärderas är exempelvis hur viktiga beslut förbereds, diskuteras och behandlas, om det är rätt frågor som tas upp i styrelsen, utformningen av beslutsunderlag samt hur väl beslut och diskussioner återges i protokollen. Återkopplingen till ledamöterna sker dels skriftligen, dels muntligen.

Styrelsen utvärderar fortlöpande VD:s arbete genom att följa upp verksamhetens utveckling mot uppsatta mål. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med VD.

Styrelsens arvode

Styrelsens arvode fastställdes av årsstämman den 15 april 2011. Det beslutade arvodet till de bolagsstämموvalda ledamöterna för tiden intill nästa årsstämma uppgår till 250 TSEK och till styrelsens ordförande till 600 TSEK. För revisionskommittéarbete ersätts ledamot med 50 TSEK och ordföranden med 62,5 TSEK och för ersättningskommittéarbete ersätts ledamot med 25 TSEK och ordföranden med 37,5 TSEK. Styrelse- eller kommittéarvode utgår ej till ledamot anställd i Regeringskansliet.

PostNords styrelse



Fritz H. Schur

Född 1951.
B.Sc. Economics and Business Administration.
Styrelseordförande sedan april 2009.
Ordförande i Ersättningskommittén sedan 2009.
Kammerherre, generalkonsul.
Adm. direktör eller styrelseordförande i företagen i Fritz Schur Gruppen.
Styrelseordförande i DONG Energy A/S, F. Uhrenholt Holding A/S, SAS AB och C.P.Dyvig & Co. A/S. Vice ordförande i Brd. Klee A/S.



Mats Abrahamsson

Född 1960.
Tekn. dr.
Styrelseledamot sedan augusti 2009.
Medlem i Ersättningskommittén sedan 2009.
Professor vid Linköpings Universitet.
Styrelseledamot i Dixma Consultant AB.



Ingrid Bonde

Född 1959.
Civilekonom.
Styrelseledamot sedan augusti 2009.
Medlem i Ersättningskommittén sedan 2009.
VD AMF.
Styrelseledamot i SNS och Försäkringsförbundet.



Gunnel Duveblad

Född 1955.
Systemvetare.
Styrelseledamot sedan augusti 2009.
Ordförande i Revisionskommittén sedan 2009.
Styrelseledamot i bland annat HIQ International AB, Stiftelsen Ruter DAM, Sweco AB och Aditro AB.



Bjarne Hansen

Född 1940.
Shippingexamen. PMD (Harvard Business School).
Styrelseledamot sedan augusti 2009.
Medlem i Revisionskommittén sedan 2009.
Partner i WingPartners IS.
Styrelseordförande i Billund Lufthavn A/S, Bel Air by Lastein A/S och dotterbolag samt i PMG Construction A/S.
Styrelseledamot i F. Uhrenholt Holding A/S, Bacher Work Wear A/S, Newco AEP A/S, O.W. Bunker and Trading A/S, Ove Wrist A/S, Monali Aps, Eva Vind K/S, Torvegade K/S.
Direktör Rosenberg Partners Aps.
Direktör Bjarne Hansen Aps.



Torben Janholt

Född 1946.
Merkonom.
Styrelseledamot sedan augusti 2009.
Medlem i Ersättningskommittén sedan 2009.
Administrerande direktör i J Lauritzen A/S.
Styrelseledamot i A/S United Shipping & Trading Company, Danmarks Rederiforening, European Community Shipowners' Association och styrelseordförande eller ledamot i ett antal bolag inom Lauritzen-gruppen.



Anne Birgitte Lundholt

Född 1952.
HD i utrikeshandel och cand.scient.pol.
Styrelseledamot sedan april 2009.
Medlem i Revisionskommittén sedan 2009.
Ambassador-at-Large,
Udenrigsministeriet.
Styrelseordförande i Naviair,
FOF Danmark och Bornholms
Erhvervsfond. Styrelseledamot i
Svaneke Bryghus A/S.



Richard Reinius

Född 1967.
Civilekonom.
Styrelseledamot från och med april
2009 till och med februari 2012.
Medlem i Revisionskommittén från och
med 2009 till och med februari 2012.

Arbetstagarrepresentanter



Lars Chemnitz

Född 1957.
Facklig företrädare utsedd av 3F.
Styrelseledamot sedan januari 2010.



Alf Mellström

Född 1956.
Facklig företrädare utsedd av SEKO.
Styrelseledamot sedan augusti 2009.
Anställd i Posten sedan 1978.



Kjell Strömbäck

Född 1950.
Facklig företrädare utsedd av ST.
Styrelseledamot sedan augusti 2009.
Anställd i Posten sedan 1968.
Styrelseledamot i förbundsstyrelsen ST.

Suppleanter för de fackliga företrädarna

Peder Madsen

Född 1953.
Facklig företrädare.
Suppleant sedan januari 2010.
Anställd i Post Danmark sedan 1990.

Isa Merethe Rogild

Född 1949.
Facklig företrädare.
Suppleant sedan augusti 2009.
Styrelseledamot i Post Danmark A/S
sedan 1995. Anställd i Post Danmark
sedan 1966.

Anne Marie Ross

Född 1951.
Facklig företrädare utsedd av SEKO.
Suppleant sedan augusti 2009.
Anställd i Posten sedan 1971.
Ordinarie ledamot i SEKO:s
förbundsstyrelse.

Koncernledning

Styrelsen utser och entledigar verkställande direktören. Koncernledningen biträder VD och utses av VD. VD leder koncernledningens och den verkställande ledningens arbete. VD ansvarar för den löpande förvaltningen av bolaget och koncernen i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar.

Förhållandet mellan styrelse och VD regleras i arbetsordningen och VD-instruktionen. Lars Idermark är PostNords VD och koncernchef sedan den 1 mars 2011.

Under tredje kvartalet 2011 genomfördes förändringar i koncernens ledningsstruktur i syfte att öka styrbarhet och resultatfokus. Två koncernfunktioner avvecklades. En befattning som vice VD tillika vice koncernchef inrättades liksom en befattning som chef för koncernstrategi. Likaså etablerades en enhet för produktionsutveckling, inklusive Koncernsupport & Shared Services.

Vidare etablerades en verkställande ledning som har ökat fokus på att besluta om och prioritera strategiska verksamhetskritiska frågor, säkerställa genomförande av beslutade affärsstrategier samt identifiera, initiera och följa upp affärsstrategiska koncerninitiativ.

PostNords verkställande ledning och koncernledning har det gemensamma ansvaret för att koncernens verksamhet utvecklas maximalt och i linje med den inriktning som koncernstyrelsen har fastställt.

PostNords verkställande ledning består av:

- Lars Idermark, VD och koncernchef
- K. B. Pedersen, vice VD och vice koncernchef
- Mats Lönnqvist, vice VD och CFO
- Palle Juliussen, HR-direktör och chefJuridik
- Chef för Koncernstrategi (rekryteras)

Efter förändringarna består PostNords koncernledning av:

- Verkställande ledningen
- Andreas Falkenmark, affärsområdeschef Meddelande Sverige
- Finn Hansen, affärsområdeschef Breve Danmark
- Henrik Höjsgaard, affärsområdeschef Logistik
- Per Samuelson, chef för Strålfors
- Johanna Allert, chef Produktionsutveckling, inklusive Koncernsupport & Shared Services
- Per Mossberg, kommunikationsdirektör
- Joss Delissen, CIO

PostNords koncernledning



Lars Idermark

Född 1957.
Master of Business Administration.
VD och koncernchef sedan 2011.
Tidigare verkställande direktör och koncernchef i KF, verkställande direktör i Andra AP-fonden, vice verkställande direktör och ställföreträdande verkställande direktör och koncernchef i FöreningsSparbanken AB/Swedbank samt ekonomi- och finansdirektör och vice verkställande direktör i Föreningsbanken AB, verkställande direktör och koncernchef i LRF Holding AB.
Styrelseordförande i Swedbank AB.
Styrelseledamot i Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola.



K. B. Pedersen

Född 1948.
Utbildad hos Post- & Telegrafvæsenet i Danmark.
Vice VD och vice koncernchef sedan 2011. Medlem i Verkställande ledningen. Medlem i koncernledningen sedan 2009.
Tidigare Vice VD och chef för koncernfunktion Produktionsutveckling.
Tidigare vice administrerande direktör i Post Danmark A/S samt vicedirektör i P&T.
Styrelseledamot i De Post-La Poste, Belgien samt i e-Boks A/S.



Mats Lönnqvist

Född 1954.
Civilekonom.
Vice VD och CFO sedan november 2011. Medlem i Verkställande ledningen. Medlem i koncernledningen sedan 2011.
Tidigare vice VD och CFO i SAS, CFO i Eniro, senior investment manager i Ratos, vice VD och CFO i Esselte, vice VD och CFO i Biacore samt CFO i Securum.
Styrelseordförande i Intellecta AB samt Relacom AB Styrelseledamot i Biolin Scientific AB, Camfil AB, Spendrups Bryggeri AB, Østasiatiske Kompagni A/S, Bordsjö Skogar AB, Oracon AB med flera.



Joss Delissen

Född 1963.
Civilekonom.
Chief Information Officer sedan 2009. Medlem i koncernledningen sedan 2009.
Tidigare CIO i Posten AB samt olika befattningar inom Unilever, senast Director Solutions Architecture.



Andreas Falkenmark

Född 1955.
Jur. kand.
Chef för affärsområde Meddelande Sverige sedan 2009.
Medlem i koncernledningen sedan 2009.
Tidigare VD i Posten Meddelande AB, VD i NK Förvaltnings AB, VD i Duka AB, VD i Coop Sverige AB, VD i Observer Northern Europe.



Finn Hansen

Född 1956.
Cand. scient.
Chef för affärsområde Breve Danmark sedan 2009.
Medlem i koncernledningen sedan 2009.
Tidigare vicedirektör för Distribution, vicedirektör i Brevproduktion och Transport samt olika ledningsposter i Post Danmark A/S.



Johanna Allert

Född 1975.
 Civilingenjör.
 Chef Produktionsutveckling, inklusive
 Koncernsupport & Shared Services
 sedan 2011.
 Medlem i koncernledningen
 sedan 2011.
 Tidigare chef för utveckling,
 koncernfunktion
 Produktionsutveckling.



Palle Juliussen

Född 1948.
 Cand. jur.
 HR-direktör och Chef för Juridik
 sedan 2011.
 Medlem av Verkställande ledningen.
 Medlem i koncernledningen sedan
 2009.
 Tidigare ledamot av Post Danmark A/S
 direktion med HR som ansvarsområde
 samt direktör i Tele Danmark.



Per Mossberg

Född 1953.
 Ekonom.
 Kommunikationsdirektör sedan 2009.
 Medlem i koncernledningen sedan
 2009.
 Tidigare kommunikationsdirektör i
 Posten AB, partner i JKL AB,
 kommunikationsdirektör i Telia AB,
 informationsdirektör i Trygg-Hansa
 SPP AB, Nobel Industrier och Bofors AB
 samt VD i Näringslivets EU-fakta och
 Näringslivets Ekonomifakta.



Henrik Höjsgaard

Född 1965.
 Ekonomistudier.
 Chef för affärsområde Logistik
 sedan 2009.
 Medlem i koncernledningen sedan
 2009.
 Tidigare VD för Posten Logistik AB,
 skeppsmäklare i Danmark,
 Storbritannien och Hong Kong, chef
 för TNT International Express i
 Danmark, VD i TNT International
 Express i Sverige, VD och koncernchef
 i Busslink i Sverige AB samt VD i Keolis
 Nordic AB.



Per Samuelson

Född 1957.
 Civilekonom.
 Chef för Strålfors sedan 2009.
 Medlem i koncernledningen
 sedan 2009.
 Tidigare VD i Strålfors AB, lärare på
 HHS och IFL, olika befattningar inom
 Perstorps- och PLM-koncernerna,
 senast divisionschef i PLM:s koncern-
 ledning.
 Styrelseordförande i BTJ Group AB.
 Styrelseledamot i Sydsvenska Industri-
 och Handelskammaren samt i Aniagra.

Revisorer

Ernst & Young AB, med auktoriserade revisorn Lars Tråff som huvudansvarig revisor, är utsedda revisorer. Revisorerna träffar styrelsen vid minst ett tillfälle per år och deltar också vid ett antal möten i revisionskommittén. Under 2011 har styrelsen sammanträtt med revisorn vid ett styrelsemöte.

Styrelsens ledamöter har därvid haft möjlighet att ställa frågor till revisorn.

Se vidare i not 7 om Arvode och kostnadsersättning till revisorer.

Intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Styrelsens ansvar för intern styrning och kontroll regleras i första hand i den svenska aktiebolagslagen. Detta ansvar har i PostNord preciserats i styrelsens arbetsordning, i vilken intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen definieras som en process genom vilken styrelsen, verkställande direktören och medarbetarna med rimlig säkerhet säkerställer den finansiella rapporteringens tillförlitlighet. Den finansiella rapporteringen omfattar delårsrapporter, bokslutskommuniké samt större delen av årsredovisningen.

Ramverk

PostNords ramverk för intern styrning och kontroll utgår från det ramverk som tagits fram av The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Den interna styrningen och kontrollen utgör en integrerad del av verksamheten och indelas i ett antal kontrollområden som utgår från målen för koncernens verksamhet.

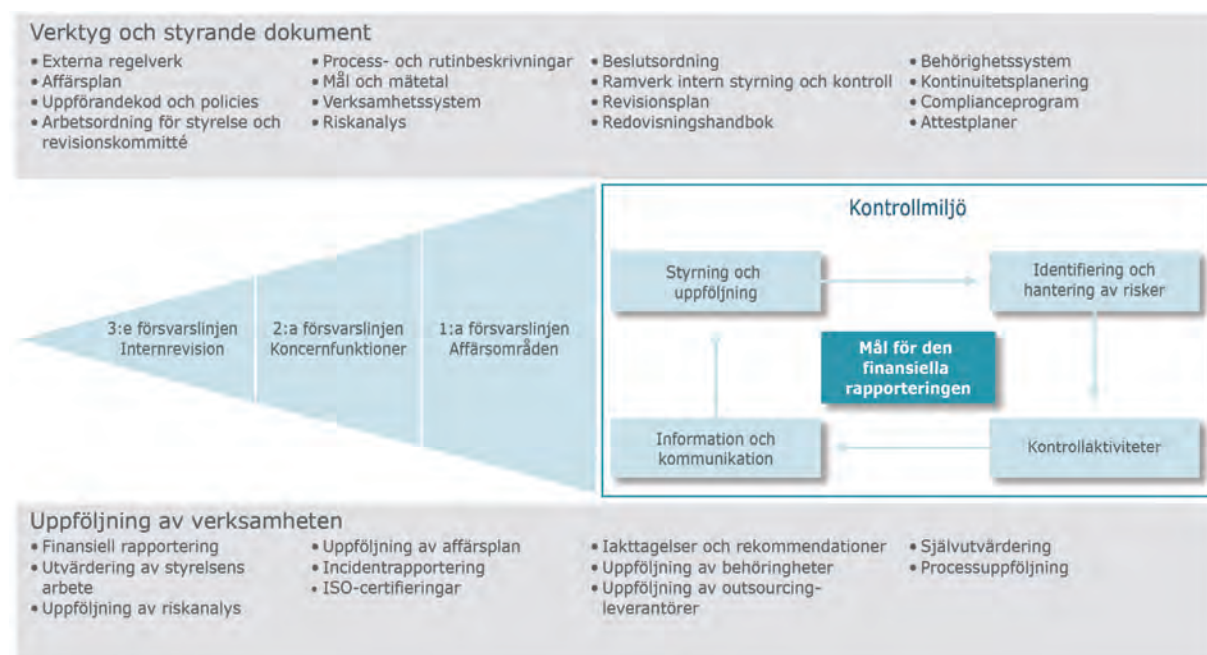
Koncernen arbetar enligt en modell med tre "försvarslinjer" som illustrerar hur ansvaret för den interna styrningen och

kontrollen har organiserats. Den första försvarslinjen utgörs av ledningarna för PostNords affärsområden. Dessa är ansvariga för identifiering och hantering av de operativa riskerna inom sina respektive ansvarsområden.

I den andra försvarslinjen återfinns ett antal styr- och kontrollfunktioner i form av PostNords koncernfunktioner, vilka har i uppgift att stödja den första försvarslinjen. Koncernfunktionerna har även mandat att utfärda koncerngemensamma regler och riktlinjer inom sina respektive funktionella ansvarsområden samt skyldighet att följa upp efterlevnaden av dessa. Dessa regler och riktlinjer ska säkerställa att tillämpliga lagar och förordningar efterlevs samt att verksamheten styrs mot uppställda mål. Den andra försvarslinjen kan även utföra egna kontroller och skapa förutsättningar för att upptäcka och hantera eventuella risker och felaktigheter som passerat den första försvarslinjen.

I den tredje försvarslinjen återfinns den oberoende gransknings- och kontrollfunktionen i form av koncernens internrevision med uppgift att granska effektiviteten och tillförlitligheten i koncernens interna styrning och kontroll.

Intern styrning och kontroll i PostNord



Kontrollmiljö

En god kontrollmiljö säkerställs bland annat genom att organisation, beslutsvägar och befogenheter är klart definierade och kommunicerade inom koncernen.

Styrelsens arbete och ansvar regleras i styrelsens arbetsordning. Revisionskommittén har i uppgift att bereda styrelsens arbete med kontroll och kvalitetssäkring av koncernens finansiella rapportering. Kommittén övervakar effektiviteten i bolagets interna styrning och kontroll samt

system och processer för riskhantering, med avseende på den finansiella rapporteringen. Kommitténs arbete bidrar till att säkerställa en korrekt och tillförlitlig rapportering, bland annat genom löpande diskussioner med PostNords ledning och externa revisorer samt genom en granskning av tillämpade redovisningsprinciper och uppmärksammade redovisningsfrågor.

VD och koncernchefens arbetsuppgifter och befogenheter regleras i en av styrelsen fastställd instruktion. Beslutsrätten i koncernen regleras i en beslutsordning, vilken utgår från den ansvarsfördelning som styrelsen fastställt i sin arbetsordning. I beslutsordningen framgår den beslutsrätt som VD delegerat till de chefer som rapporterar till honom. Dessa chefer kan vidaredelegera sin beslutsrätt inom sina ansvarsområden.

Viktigare dokument firmatecknas av de av styrelsen särskilt utsedda firmatecknarna, två i förening.

PostNord har en internrevisionsfunktion med uppgift att granska den interna styrningen och kontrollens effektivitet. Detta arbete utförs löpande i enlighet med en årlig revisionsplan som fastställs av revisionskommittén. Funktionen rapporterar till styrelsen och till VD.

PostNord tillämpar svenska statens ägarpolicy, vilken utgör en viktig del av kontrollmiljön. I koncernen finns även en uppförandekod och olika policydokument som även de utgör delar av kontrollmiljön.

Identifiering och hantering av risker

Under 2011 har PostNords verksamhet styrts genom en målbild som omfattar fyra målområden; medarbetare, processer, kunder och ägare. Utgångspunkten i den interna styrningen och kontrollen är de analyser av risker för att verksamhetens uppställda mål inte kan komma att uppnås, som görs i koncernens olika bolag och enheter. Utfallet av riskanalyserna behandlas regelbundet av revisionskommittén och styrelsen som utvärderar och övervakar riskerna i den finansiella rapporteringen.

Se även avsnittet om Risker och riskhantering.

Kontrollaktiviteter

Koncernen genomför kontrollaktiviteter i syfte att eliminera eller begränsa förekomsten eller effekterna av de risker som identifierats.

Aktiviteterna omfattar bland annat besluts- och attestregler, verifiering, avstämningar, manuella och programmerade kontroller, liksom en god ansvars- och arbetsfördelning i processer och rutiner. En korrekt och tillförlitlig rapportering säkerställs vidare genom styrande dokument och processer rörande redovisning och finansiell rapportering. Dessa dokument och processer uppdateras av koncernens ekonomi- och finansfunktion vid ändringar av lagstiftning, redovisningsregler, rapporteringskrav etcetera.

Enheten Shared Services levererar tjänsterna redovisning, finansadministration, kundfakturerings, leverantörsbetalningar och löneadministration till koncernens centrala verksamheter. I Sverige levereras tjänsterna via partners. Shared Services säkerställer att de tjänster som outsourcats levereras med hög kvalitet till de uppdragsgivande enheterna. Kvaliteten i leveranserna säkerställs genom uppföljning av partners internkontrollaktiviteter och rapportering av uppfyllnad av avtalade servicenivåer och kvalitetskriterier till samverkansforum.

Koncernens ekonomi- och finansfunktion ansvarar för koncernredovisning och koncernbokslut samt för koncernens gemensamma affärssystem, SAP. I detta ansvar ingår regelbundna analyser av de finansiella resultaten från affärsområden och koncernfunktioner. I boksluts- och rapporteringsprocessen finns kontroller vad gäller redovisning, värdering, upplysningskrav samt tillämpning av fastställda redovisningsprinciper.

Information och kommunikation

I svenska statens ägarpolicy anges de riktlinjer för extern rapportering som gäller för företag med statligt ägande, vilka PostNord tillämpar.

Koncernens redovisningsmanual och kompletterande interna riktlinjer för redovisnings- och bokslutsarbetet uppdateras löpande och kommuniceras till berörda medarbetare, bland annat via koncernens intranät.

Styrelsen och revisionskommittén erhåller regelbundet finansiella rapporter avseende koncernens ställning och resultatutveckling och granskar samtliga kvartalsbokslut och koncernens årsredovisning, innan dessa offentliggörs.

Information till koncernens externa intressenter kommuniceras löpande genom pressmeddelanden och via PostNords webbplats. Finansiell rapportering sker även direkt till den danska respektive den svenska ägaren.

Styrning och uppföljning

PostNords verksamhet rapporteras och utvärderas månadsvis med utgångspunkt i målen för verksamheten. Vid varje styrelsesammanträde behandlas PostNords ekonomiska situation. Styrelsens kommittéer har viktiga roller vad gäller ersättningar, finansiell rapportering och intern styrning och kontroll.

Revisionskommittén får regelbundet rapporter från koncernens externa och interna revisorer. Revisionskommittén följer upp att åtgärder vidtas för att förbättra den interna styrningen och kontrollen med anledning av revisorernas iakttagelser och rekommendationer.

Samtliga bolag och koncernfunktioner genomför årligen en självvärdering av den interna styrningen och kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Ett urval av bolag och enheter besöks här till för att verifiera tillförlitligheten i avlämnade självvärderingar. Resultatet sammanställs av PostNords enhet för intern styrning och kontroll och resultatet av självvärderingarna avrapporteras till revisionskommittén och styrelsen samt till koncernens affärsområden och koncernfunktioner.

Enligt de erhållna svaren i självvärderingen avseende 2011 kan den interna styrningen och kontrollen vad avser den finansiella rapporteringen bedömas fungera tillfredsställande i koncernen.

Samhällsuppdragen

PostNords dotterbolag Post Danmark A/S och Posten AB har blivit ålagda att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Danmark respektive Sverige. De nationella lagstiftningarna grundas på EU-direktivet som reglerar postbefordran inom EU samt Världspostfördraget som reglerar internationell postbefordran.

Avreglering inom EU

Europaparlamentets och Ministerrådets direktiv 2008/6/EG ("Tredje Postdirektivet"), beträffande fullständigt genomförande av gemenskapens inre marknad för posttjänster, innebär bland annat att postmarknaderna i EU skulle liberaliseras senast den 31 december 2010, med undantag för 11 länder som har möjlighet att skjuta upp genomförandet till den 31 december 2012.

Villkor i Danmark

I Danmark har EU-direktivet implementerats i en ny dansk postlag. Postbefordran i Danmark regleras nu i den lag som beslutades av Folketinget den 21 december 2010 och som trädde i kraft den 1 januari 2011. Lagen innebär bland annat en säkring av de samhällsomfattande tjänsterna på en liberaliserad postmarknad. Postlagen ger transportministeriet bemyndigande att utpeka Post Danmark till att upprätthålla befordringsplikten under perioden 2011-2013. Kommersiell postverksamhet kräver tillstånd och alla postoperatörer som distribuerar brev eller paket, kan påläggas ett krav att bidra till finansieringen av den utdelningspliktiga postverksamheten.

Den rikstäckande postbefordran och kraven kopplade till denna framgår av ett "Individuellt tillstånd till Post Danmark A/S". I det individuella tillståndet framgår villkor för service-nivå, kvalitet och priser med mera. Det individuella tillståndet anger att Post Danmark ska dela ut utdelningspliktiga produkter måndag till lördag (vardag i Danmark). Paket delas dock inte ut på lördagar. Utdelningspliktiga produkter omfattar adresserade brev, adresserade dags-, vecko- och månadstidningar och adresserade försändelser med ett enhetligt, tryckt innehåll (exempelvis kataloger) upp till 2 kg, adresserade paket upp till 20 kg (med undantag av B2B-paket som styrs av avtal) samt blindskrifter upp till 7 kg. Adresserade A-brev befordras över natt och B-brev levereras inom två till tre vardagar. Post Danmark fastställer själv servicekravet för C-brev (idag fyra vardagar). Kvalitetskravet för brev och paket är fastställt till 93%.

Priserna för tjänsterna inom befordringsplikten ska vara kostnadsbaserade, transparenta och icke-diskriminerande. Endast enstaka försändelser måste erbjudas till enhetliga priser i hela landet. Enstaka försändelser omfattar frimärksfrankerade brev och paket som inte omfattas av ett avtal med Post Danmark. Trafikstyrelsen godkänner prisnivån för

inhemska B-brev upp till 50 gram som skickas som enstaka försändelse. För övriga försändelser fastställer Post Danmark priserna. Under 2011 har Post Danmark ökat prisskillnaden mellan olika tjänster i sortimentet för att skapa ökad korrelation mellan pris och kostnad för de olika tjänsterna.

Post Danmark ska upprätthålla ett "landsdekkende" servicenät av postserviceställen i vilket samtliga tjänster som omfattas av befordringsplikten ska kunna utföras.

Lagen anger vidare att alla danska hushåll ska ha postlådan vid tomtgränsen före den 1 januari 2012, en förändring som PostDanmark har arbetat med att implementera under 2011.

Villkor i Sverige

Den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige regleras i postlagen, postförordningen och i tillståndsvillkor som utfärdas årligen av Post och telestyrelsen (PTS). Det Tredje Postdirektivet har implementerats i Sverige genom en ny postlag, som trädde i kraft den 1 september 2010. Enligt postlagen ska det finnas en posttjänst i hela landet som möjliggör att alla kan ta emot brev och andra adresserade försändelser som väger högst 20 kg (den samhällsomfattande posttjänsten).

Posttjänsten ska vara av god kvalitet och det ska finnas möjlighet för alla att få sådana försändelser befordrade till rimliga priser. Prissättningen av den samhällsomfattande posttjänsten ska vara öppen för insyn, icke-diskriminerande och kostnadsorienterad. Enstaka försändelser ska befordras till enhetliga priser.

Statens servicemål för postförsändelser upp till 20 kg är att insamling och överlämnande ska ske varje arbetsdag och minst fem dagar i veckan i hela landet. Enligt postförordningen ska minst 85% av de brev som lämnats in före angiven senaste inlämningstid, och som är frankerade för övernattbefordran, delas ut inom hela landet påföljande arbetsdag (övernattbefordran). Minst 97% av breven ska delas ut inom tre arbetsdagar. För övernattbefordrade brev gäller ett pristak för enstaka försändelser upp till 500 gram, som innebär att priset maximalt får höjas i takt med konsumentprisindex.

Enligt förarbetena till postlagen ska den samhällsomfattande posttjänsten ha samma innebörd som tidigare, en innebörd som emellertid var oklar. Den nya lagen ställer i viss mån skärpta krav för den operatör som utsetts att

tillhandahålla den samhällsomsfattande posttjänsten (Posten AB), bland annat krav på insyn och rapportering avseende prissättningen och förbudet mot diskriminering. Den nya lagen innehåller även regler utöver EU:s postdirektiv, bland annat består pristaket. Samtidigt omfattas inte PostNords huvudkonkurrent Bring, ägt av den statliga norska Posten, av dessa särregleringar eller de skärpta kraven.

Lagen anger även att marknaden kan tillgodose behovet av samhällsomsfattande posttjänster, vilket innebär att ingen särskild postoperatör behöver utses. Som en del av tillståndsvillkoren för Posten AB har PTS ändå utsett Posten till tillhandahållare av den samhällsomsfattande posttjänsten. Det ökar möjligheten för PTS att ställa krav på Posten, krav som inte ställs på Postens konkurrenter.

I oktober 2011 meddelade PTS att myndigheten har fattat beslut om nya tillståndsvillkor för Posten AB. De nya villkoren gäller från och med den 15 oktober 2011 och innebär ökad reglering. Bland annat måste Posten offentliggöra fullständiga prislister för brevsändningar på Postens webbplats. Storleken på årsvolym och kundunika rabatter ska meddelas.

Regleringen i Sverige och de skilda tolkningar som görs av vad den innebär, har medfört ett antal rättsliga processer. I Sverige har under 2011 avkunnats domar i ett antal processer i Förvaltningsrätten i Stockholm avseende Posten AB:s tillståndsvillkor 2010, kalkylmodellen ("SAC") samt Postens prissättning i låg- och normalzon (den så kallade zonprissättningen). Posten har överklagat domarna avseende tillståndsvillkoren 2010 och SAC till Kammarrätten. I det första målet har Kammarrätten meddelat inhibition (det vill säga förvaltningsrättens beslut gäller inte under prövningen i högre instans) och prövningstillstånd. Ett avgörande väntas under 2012. Vad gäller SAC-målet har det vilandeförklarats i Kammarrätten i avvaktan på att tillståndsvillkorsmålet avgörs. Under 2011 har Posten även överklagat PTS beslut avseende tillståndsvillkoren 2011 till Förvaltningsrätten i Stockholm. Det målet har vilandeförklarats i avvaktan på att målet avseende tillståndsvillkoren 2010 avgörs i Kammarrätten.

På det konkurrensrättsliga området har Marknadsdomstolen ålagt Posten att inte tillämpa den sorteringsrabatt som infördes den 1 januari 2009 för särskild sortering. Vidare har Posten Meddelande AB under året varit föremål för en så kallad gryningsråd från det svenska Konkurrensverket, vars utredning pågår.

Tillsyn i Danmark och Sverige

I Danmark är Trafikstyrelsen den nationella tillsynsmyndigheten inom postområdet. Trafikstyrelsen utövar tillsynen över Post Danmark och de andra postföretag som verkar på den danska marknaden. Antalet registrerade postverksamheter i Danmark är stort och det stora antalet

verksamheter beror på att enskilda transportföretagare, som har transporterat försändelser för en postverksamhet, tidigare lät registrera sig. Antalet registrerade postverksamheter antas komma att bli väsentligt färre då registreringsvillkoren nu har tydliggjorts i postförordningen. Enligt dansk postlagstiftning definieras postverksamhet som en verksamhet som bedriver affärsmässig postbefordran av adresserade försändelser som väger upp till 20 kg. Postverksamheterna ska på begäran lämna ett flertal upplysningar till Trafikstyrelsen och ska varje år lämna en redogörelse över antal befordrade postvolym som ska styrkas av en revisor.

I Sverige utövar PTS tillsyn över att postverksamheten i landet fungerar i enlighet med postlagstiftningen innehållande att Posten uppfyller statens krav på den samhällsomsfattande posttjänsten. PTS har lämnat tillstånd till cirka 30 företag att bedriva postverksamhet i Sverige.

Enligt PTS rapport "Service och konkurrens 2011" uppfyller PostNord-koncernen statsmakternas krav vad gäller kvalitet på tjänsterna. I fråga om andel försändelser som kunnat delas ut påföljande dag uppfyller koncernen med god marginal de minimikrav som anges i tillståndsvillkoren.

Särskilda bestämmelser - bland annat för glesbygd

I Danmark har det genom förordning om postbefordran och postverksamheter utarbetats regler för installation av postlådor och fastighetsboxar. Alla hushåll ska ha postlådan vid tomtgränsen, som en följd av den nya lagen. På landsbygd dock inte mer än 50 meter från bostaden. Samtliga flerfamiljshus ska ha fastighetsboxar i entrén eller utvändigt vid huvudingången. Personer som inte själva klarar av att hämta sin post kan beviljas att få post levererad till dörren. Trafikstyrelsen kan begränsa postdistribution till ytterområden, som till exempel särskilt avlägsna områden och öar utan färjeförbindelse. Till Bornholm läggs en extra dag till för distribution av nationella adresserade paket.

I Sverige har PTS utfärdat Allmänna råd om utdelning av post vid tillhandahållandet av den samhällsomsfattande posttjänsten. Av de Allmänna råden framgår bland annat att utanför tätort bör post delas ut i postlåda i lådsamling utmed brevbärarens färdväg. Utdelning av försändelser till postmottagare som bor mindre än 200 meter in på en sidoväg från brevbärarens huvudväg bör ske i lådsamling vid huvudvägen. Finns det minst två postmottagare som är bosatta eller verksamma per kilometer sidoväg bör utdelning ske längs sidoväg. Äldre och funktionshindrade ska dock på begäran kunna få sin post vid tomtgränsen i stället för i lådsamling. I PTS tillståndsvillkor anges att "expeditions- och inlämningsställena" ska ligga så tätt att användarnas behov beaktas, vilket särskilt berör Posten AB:s ombudsnet i Sverige.

Koncernens finansiella rapporter



Innehåll

Resultaträkning.....	64	Not 15	Finansiella placeringar.....	84
Rapport över totalresultat.....	64	Not 16	Långfristiga fordringar.....	84
Rapport över finansiell ställning.....	65	Not 17	Uppskjuten skatt.....	85
Rapport över kassaflöde.....	66	Not 18	Varulager.....	85
Rapport över förändring i eget kapital.....	67	Not 19	Kundfordringar.....	85
» Noter		Not 20	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter.....	85
Not 1 Redovisningsprinciper.....	68	Not 21	Likvida medel.....	85
Not 2 Väsentliga bedömningar och uppskattningar.....	76	Not 22	Räntebärande skulder.....	85
Not 3 Intäkternas fördelning.....	77	Not 23	Pensioner.....	86
Not 4 Segmentsrapportering.....	77	Not 24	Övriga avsättningar.....	89
Not 5 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar.....	79	Not 25	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.....	91
Not 6 Övriga kostnader.....	81	Not 26	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser.....	91
Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer.....	81	Not 27	Investeringsåtaganden.....	91
Not 8 Av- och nedskrivningar.....	81	Not 28	Kassaflödesanalys.....	91
Not 9 Finansnetto.....	81	Not 29	Finansiell riskhantering och finansiella instrument.....	91
Not 10 Skatt.....	81	Not 30	Transaktioner med närstående.....	95
Not 11 Andelar i intresseföretag och joint ventures.....	82	Not 31	Förvärv och avyttringar.....	96
Not 12 Immateriella anläggningstillgångar.....	82	Not 32	Händelser efter rapportperioden.....	97
Not 13 Materiella anläggningstillgångar.....	83	Not 33	Definitioner.....	97
Not 14 Leasade maskiner, inventarier och lokalhyror.....	84			

Resultaträkning

MSEK	Not	2011	2010	Förändring
Nettoomsättning	1, 2	39 466	41 669	-5%
Övriga rörelseintäkter	3	274	289	-5%
Rörelsens intäkter	4	39 740	41 958	-5%
Personalkostnader	5	-19 110	-20 551	-7%
Transportkostnader		-7 540	-7 384	2%
Övriga kostnader	6, 7, 24	-9 851	-10 737	-8%
Avskrivningar och nedskrivningar	8	-1 666	-1 917	-13%
Rörelsens kostnader		-38 167	-40 589	-6%
Andelar i intresseföretags resultat		-2	6	na
Rörelseresultat		1 571	1 375	14%
Finansiella intäkter	9	367	174	>100%
Finansiella kostnader	9	-267	-201	33%
Finansnetto		100	-27	na
Resultat före skatt		1 671	1 348	24%
Skatt	10	-446	-317	41%
Periodens resultat		1 225	1 031	19%
Periodens resultat, hänförligt till				
Moderbolagets aktieägare		1 223	1 030	19%
Minoritetsintresse		2	1	
Resultat per aktie, kr		0,61	0,51	20%

Rapport över totalresultat

MSEK	2011	2010
Periodens resultat	1 225	1 031
Periodens övriga totalresultat		
Omräkningsdifferenser ¹⁾	-44	-1174
Periodens totalresultat	1 181	-143
Periodens totalresultat hänförligt till		
Moderbolagets aktieägare	1 185	-138
Minoritetsintresse	-4	-5

¹⁾ Omräkningsdifferensen avser omräkning av koncernens egna kapital i utländska valutor.

Rapport över finansiell ställning

MSEK	Not	31 dec 2011	31 dec 2010
	1, 2		
TILLGÅNGAR			
Goodwill	12	2 830	2 806
Övriga immateriella anläggningstillgångar	12	1 483	1 493
Materiella anläggningstillgångar	13, 14	7 924	7 868
Andelar i intresseföretag och joint ventures	11	88	95
Finansiella placeringar	15, 29	182	155
Långfristiga fordringar	16	3 990	2 996
Uppskjutna skattefordringar	17	145	136
Summa anläggningstillgångar		16 642	15 549
Varulager	18	218	275
Skattefordringar		168	338
Kundfordringar	19	4 370	4 262
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	20	1 205	1 266
Övriga fordringar	29	544	453
Kortfristiga placeringar	15, 29	1	
Likvida medel	21, 29	2 107	3 640
Tillgångar till försäljning	31	155	
Summa omsättningstillgångar		8 768	10 234
SUMMA TILLGÅNGAR		25 410	25 783
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		2 000	2 000
Tillskjutet kapital		9 954	9 954
Reserver		-1 552	-1 512
Balanserat resultat		1 525	1 302
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		11 927	11 744
Minoritetsintresse		3	9
SUMMA EGET KAPITAL		11 930	11 753
SKULDER			
Långfristiga räntebärande skulder	22, 29	985	1 047
Övriga långfristiga skulder		55	68
Avsättningar till pensioner	23	1 587	1 458
Övriga avsättningar	24	1 403	1 703
Uppskjutna skatteskulder	17	1 158	797
Summa långfristiga skulder		5 188	5 073
Kortfristiga räntebärande skulder	22, 29	113	407
Leverantörsskulder		2 130	1 992
Skatteskulder		41	162
Övriga kortfristiga skulder		1 578	1 593
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	25	4 079	4 288
Övriga avsättningar	24	351	515
Summa kortfristiga skulder		8 292	8 957
SUMMA SKULDER		13 480	14 030
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		25 410	25 783

För information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 26 sid 91.

Rapport över kassaflöde

MSEK	Not	2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat före skatt		1 671	1 348
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet:			
Återläggning avskrivningar samt nedskrivningar		1 666	1 917
Resultat försäljning av dotterföretag		-102	
Realisationsvinst/förlust på sålda anläggningstillgångar		131	55
Pensionsavsättningar		324	842
Övriga avsättningar		-352	-367
Övriga ej likviditetspåverkande poster		-9	-19
Pensioner, netto likviditetspåverkan		-1 170	-1 036
Övriga avsättningar, likviditetspåverkan		-112	-104
Betalda skatter		-71	-335
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		1 976	2 301
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/minskning (+) varulager		57	24
Ökning (-)/minskning (+) kundfordringar		-7	233
Ökning (-)/minskning (+) övriga rörelsefordringar		-454	360
Ökning (+)/minskning (-) leverantörsskulder		123	96
Ökning (+)/minskning (-) övriga rörelseskulder		-73	-1 307
Övriga förändringar i rörelsekapital		12	117
Förändring i rörelsekapital		-342	-477
Kassaflöde från den löpande verksamheten	28	1 634	1 824
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1 670	-1 050
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		241	53
Aktiverade utvecklingsarbeten		-180	-184
Förvärv av övriga immateriella anläggningstillgångar		-96	-38
Avyttring av immateriella anläggningstillgångar		4	4
Förvärv av dotterbolag, netto likviditetspåverkan	31	-344	
Förvärv av intressebolag, netto likviditetspåverkan	11	-8	
Avyttring av dotterbolag, netto likviditetspåverkan	31	185	
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-11	-5
Avyttring av finansiella anläggningstillgångar		66	21
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1 813	-1 199
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amorterade lån		-331	-123
Amortering av finansiell leasingsskuld		-37	-110
Utbetald utdelning till moderbolagets ägare		-1 000	-1 440
Utbetald utdelning till minoritetsintresse		-4	-3
Återköp minoritet Post Danmark A/S			-19
Ökning (+)/minskning (-) av övriga räntebärande skulder		19	-87
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-1 353	-1 782
PERIODENS KASSAFLÖDE		-1 532	-1 157
Likvida medel vid periodens början		3 640	4 852
Omräkningsdifferens i likvida medel		-1	-55
Likvida medel vid periodens slut	21	2 107	3 640

Rapport över förändringar i eget kapital

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare					Minoritets- intresse	Totalt eget- kapital
	Aktie- kapital ¹⁾	Tillskjutet kapital	Omräknings- reserv	Balanserat resultat	Summa		
Ingående eget kapital 2010-01-01	2 000	9 898	-343	1 712	13 267	91	13 358
Periodens resultat				1 030	1 030	1	1 031
Periodens övriga totalresultat ³⁾			-1 169		-1 169	-5	-1 174
Återköp aktier i Post Danmark A/S		56			56	-75	-19
Utdelning ²⁾				-1 440	-1 440	-3	-1 443
Utgående eget kapital 2010-12-31	2 000	9 954	-1 512	1 302	11 744	9	11 753
Ingående eget kapital 2011-01-01	2 000	9 954	-1 512	1 302	11 744	9	11 753
Utdelning ²⁾				-1 000	-1 000	-4	-1 004
Periodens resultat				1 223	1 223	2	1 225
Periodens övriga totalresultat ³⁾			-40		-40	-4	-44
Utgående eget kapital 2011-12-31	2 000	9 954	-1 552	1 525	11 927	3	11 930

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

²⁾ Utdelning har lämnats från moderbolaget till ägarerna med 1 000 MSEK (1 440 MSEK) motsvarande 0,50 (0,72) kr per aktie samt från Svensk Adressändring AB och Adresspoint AB till minoretet med 4 (3) MSEK.

³⁾ Avser omräkningsdifferenser i koncernens eget kapital.

Koncernens noter

Not 1 Redovisningsprinciper

Överensstämmelse med lag och normgivning

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

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

Förutsättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Samtliga belopp, om inte annat anges, är avrundade till närmaste miljontal. Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder, som värderas till verkligt värde. Finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde består av derivatinstrument, finansiella tillgångar klassificerade som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen eller som finansiella tillgångar som kan säljas (se beskrivning av kategorierna nedan under avsnittet "Finansiella instrument"). Anläggningstillgångar och avyttringsgrupper som innehas för försäljning redovisas till det lägsta av det tidigare redovisade värdet och det verkliga värdet efter avdrag för försäljningskostnader.

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

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs närmare i not 2, Väsentliga bedömningar och uppskattningar och i respektive not där uppskattningar har tillämpats.

Koncernens redovisningsprinciper har tillämpats konsekvent på samtliga perioder för koncernens finansiella rapportering och konsolidering av dotterföretag, intresseföretag och joint venture företag.

Ändrade redovisningsprinciper

Redovisningsprinciper som har trätt i kraft 2011

- **IAS 24** Upplysningar om närstående har ändrats så att statliga företags transaktioner med varandra inte per automatik är att betrakta som närståendetransaktioner. Bolagets upplysningar om transaktioner med staten har begränsats till relationer som inte är av affärsverksamhetsnatur, vilket innebär att närståendetransaktioner har tillämpats på speciella uppdrag från stat och tillstånd från myndigheter. Ändringarna i standarden har inte förändrat PostNords upplysningar om närstående jämfört med tidigare år.
- **IFRIC 14 IAS 19** Begränsningar av en förmånsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspelet dem emellan har ändrats så att förskott för att täcka krav på lägsta fondering får redovisas som tillgång. Större delen av PostNords förmånsbestämda planer i Sverige tryggas i en pensionsstiftelse. Normalt görs inga betalningar till pensionsstiftelsen för att täcka lägsta fonderingskrav, utan andra sätt såsom försäkring av åtaganden tillämpas i stället för att trygga förmånerna. Ändringen har därför inte fått någon effekt på bolagets redovisning.
- **IAS 19** Utformning av finansiella rapporter har ändrats på så vis att det är tillåtet att specificera komponenter i övrigt totalresultat i not till rapporten över eget kapital i stället för som förändringar i reserver i denna rapport. Bolaget har valt att specificera komponenterna i eget kapital.

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

Kommande ändringar i redovisningsprinciper som träder i kraft 2012 och senare, när de godkänts av EU

- **IAS 19** Ersättningar till anställda ändras så att den så kallade "korridormetoden" försvinner. Aktuariella vinster och förluster som i nuvarande redovisning inte redovisas mer än till den del som amorteras under det kommande året, ska redovisas i "övrigt totalresultat". Vidare innebär de nya reglerna att redovisning av avkastning på förvaltnings-tillgångar för pensionsförmåner ska baseras på diskonteringsräntan som används vid beräkning av pensionsförpliktelse. Skillnaden mellan verkligt avkastning och beräknad avkastning ska redovisas över "övrigt totalresultat". Förändringen påverkar koncernens "rörelseresultat" (EBIT) genom att amortering av aktuariella

vinster och förluster inte längre ska redovisas som del av personalkostnader. Med nuvarande situation med ej redovisade aktuariella förluster kommer ändringen att leda till positiv effekt på "rörelseresultatet". Finansnettot kommer att påverkas negativt jämfört med nuvarande redovisning då antagandet om avkastningsränta är och har varit 1 procentenhet över diskonteringsräntan. Effekten på eget kapital och övrigt totalresultat kommer att uppvisa stora svängningar med anledning av framförallt varierande diskonteringsräntor mellan rapportperioderna. Ändringen ska tillämpas från och med 1 januari 2013.

- **IFRS 9** Finansiella instrument ska ersätta nuvarande IAS 39 och ska tillämpas senast från och med 1 januari 2015. Förändringarna innebär att nuvarande värderingskategorier ersätts med två värderingsgrunder; verkligt värde respektive upplupet anskaffningsvärde. Bolagets syfte och villkor för de finansiella instrumenten avgör klassificering och värderingsgrund. Ändringarna innebär vidare att nedskrivning av fordringar ska göras baserat på förväntad förlust och indrivningsbarhet och att en sådan finansiell tillgångs upplupna anskaffningsvärde direkt ska minskas. Reglerna för tillämpning av säkringsredovisning ändras så att kriterierna för att få tillämpa säkringsredovisning lättas något och klargör att nettoredovisning av finansiella tillgångar och skulder får göras på lagenlig grund.
- **IFRS 10** *Consolidated financial statements* är en ny standard för koncernredovisning och ska tillämpas från och med 1 januari 2013.
- **IFRS 12** *Disclosure of interests in other entities* är en ny standard för upplysningar om investeringar i dotterföretag, joint ventures och intressebolag. Den ska tillämpas från och med 1 januari 2013. Standarden innehåller utökade krav på upplysningar rörande risker kopplade till investeringar i dessa samt beskrivning av konsekvenser vid ägarförändringar och ändring i graden av kontroll.
- **IFRS 13** *Fair value measurements* är en ny standard för att skapa enhetliga principer för hur mätning av verkligt värde ska gå till. Den tydliggör och beskriver värderingsmetodernas prioritet och validitet för verkligt värde. Denna ska tillämpas från och med 1 januari 2013.
- **IAS 1** Utformning av finansiella rapporter ändras så att poster inom övrigt totalresultat delas upp i två kategorier, poster som kommer att omklassificeras till årets resultat och poster som inte kommer att klassificeras. Poster som kommer att omklassificeras är till exempel omräkningsdifferenser och vinster och förluster på kassaflödessäkningar, medan poster som inte omklassificeras är till exempel aktuariella vinster och förluster och omvärderingar med tillämpning av omvärderingsmetoden för immateriella och materiella tillgångar. Ändringen ska tillämpas på räkenskapsår som börjar 1 juli 2012, vilket för PostNord innebär 1 januari 2013.

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

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

Segmentsrapportering

Ett segment är en redovisningsmässigt identifierbar del av koncernen, som utgörs av affärsområden eller geografiska områden. Ett segment identifieras genom att det tillhandahåller ett sammanhållet sortiment av produkter och tjänster, vilket är utsatt för risker och möjligheter som skiljer sig från andra segment. Segmentsredovisningen utgår från ledningens rapportering av segmenten. PostNordkoncernens indelning i segment grundar sig på PostNords uppdrag att tillhandahålla samhällsomfattande brev- och pakettjänster i Sverige respektive Danmark, samt affärsidé att erbjuda informationslogistik och logistiktjänster i Norden.

Information om segment lämnas endast för koncernen.

Klassificering m.m.

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

Konsolideringsprinciper

Det svenska Näringsdepartementet och danska Transportministeriet meddelade den 2 februari 2009 att parterna undertecknat avtalet om samgående mellan Posten AB och Post Danmark A/S genom ett joint venture mellan svenska och danska staten. Ägarna bildade ett nytt bolag, idag kallat PostNord AB, som blev moderbolag i den gemensamma koncernen från och med den 24 juni 2009. Koncernerna Posten AB och Post Danmark A/S konsolideras från och med 1 juli 2009.

Samgåendet har redovisats i enlighet med den så kallade "carry-over-metoden", vilket innebär att de sammanslagna nettotillgångarna redovisas till de redovisade värden de hade hos Posten AB respektive Post Danmark A/S vid tidpunkten för sammanslagningen. För redovisade värden per den 31 december 2009 innebär det att PostNords koncernbalansräkning utgörs av de bokförda värden som de ingående bolagen skulle ha haft om de redovisats var och en för sig. Koncernens ingående värden utgörs av de bokförda värden som existerade i respektive bolags balansräkning vid samgåendet. Pensionskulden har därför inte räknats om aktuariellt per sammanslagningstillfället och några omvärderingar av tillgångar har inte heller gjorts. Vid upprättande av koncernens notapparat har ingående balanser, som krävs och inte rapporterats vid tidpunkten för sammanslagningen, beräknats utifrån balanserna per den 31 december 2009 och redovisade förändringar och resultatposter.

Dotterbolag

Dotterbolag är företag som står under ett bestämmande inflytande från PostNord AB. Detta innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger

beaktas potentiella röstberättigande aktier som utan dröjsmål kan utnyttjas eller konverteras.

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvat dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder och eventalförpliktelser. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till förvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet för andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder och eventalförpliktelser. Anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna respektive rörelsen utgörs av de verkliga värdena per överlåtelsedagen för tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder och emitterade egetkapitalinstrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna. Förvärvskostnader hänförliga till förvärvet aktiveras endast i juridisk person i linje med lokala regler för redovisning och beskattning. I koncernredovisningen kostnadsförs de. Villkorad köpeskillning fastställs till verkligt värde vid förvärvstidpunkten och den justering som görs fram till likvidtidpunkten av den relaterade skulden för den villkorade köpeskillningen redovisas i totalresultatet. Skillnaden mellan anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar, övertagna skulder och eventalförpliktelser utgör koncernmässig goodwill. Ägarförändringar redovisas som egetkapitaltransaktion så länge det bestämmande inflytandet består. Vinst och förluster när det bestämmande inflytandet upphör redovisas i periodens resultat och den resterande delen omvärderas i resultatet.

Dotterföretags finansiella rapporter tas in i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

Intresseföretag

Intresseföretag är de företag för vilka koncernen har ett betydande, men inte ett bestämmande inflytande över den driftsmässiga och finansiella styrningen, vanligtvis genom andelsinnehav mellan 20 och 50 % av röstetalet. Från och med den tidpunkt som det betydande inflytandet erhålls redovisas andelar i intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden i koncernredovisningen. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på aktierna i intresseföretagen motsvaras av koncernens andel i intresseföretagens egna kapital samt koncernmässig goodwill och andra eventuella kvarvarande värden på koncernmässiga över- och undervärden. I koncernens resultaträkning redovisas koncernens andel i intresseföretagens nettoresultat, justerat för eventuella avskrivningar, nedskrivningar eller upplösningar av förvärvade över- respektive undervärden. Erhållna utdelningar från intresseföretaget minskar investeringens redovisade värde. Koncernens anskaffningsvärde, goodwill och eventuella över- och undervärden fastställs på samma sätt som för dotterföretag med hjälp av en förvärvsanalys (se beskrivning ovan "Dotterbolag") med skillnaden att förvärvskostnader aktiveras i koncernen. Förluster allokteras till innehav utan bestämmande inflytande även om andelen av det egna kapitalet blir negativt.

Kapitalandelsmetoden tillämpas fram till den tidpunkt när det betydande inflytandet upphör.

Joint ventures

Joint ventures är redovisningsmässigt de företag för vilka koncernen genom samarbetsavtal med en eller flera parter har ett gemensamt bestämmande inflytande över den driftsmässiga och finansiella styrningen. I koncernredovisningen konsolideras innehav i joint ventures enligt klyvningsmetoden. Enligt klyvningsmetoden redovisas koncernens ägarandel av företagets intäkter och kostnader respektive tillgångar och skulder i koncernens resultat- och balansräkning. Detta görs genom att samägarens andel av tillgångar och skulder, intäkter och kostnader slås ihop post för post med motsvarande poster i samägarens koncernredovisning. Endast eget kapital som intjänats efter förvärvet redovisas i koncernens egna kapital. Klyvningsmetoden tillämpas från den tidpunkt då det gemensamma bestämmande inflytandet erhålls och fram till den tidpunkt då det gemensamma bestämmande inflytandet upphör.

Transaktioner som elimineras vid konsolidering

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter och kostnader och vinster eller förluster som uppkommer från transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen. Koncerninterna förluster som är en indikation på nedskrivningsbehov tas med i koncernredovisningen.

Vinster och förluster som uppkommer från transaktioner med intresseföretag och gemensamt kontrollerade företag elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Förluster tas med i den utsträckning det finns någon indikation på nedskrivningsbehov.

Utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta

Funktionell valuta är valutan i de primära ekonomiska miljöer där de i koncernen ingående bolagen bedriver sin verksamhet. De bolag som ingår i koncernen är moderbolag, dotterföretag, intresseföretag och joint ventures.

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta räknas om till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på balansdagen. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningarna redovisas i resultaträkningen. Ickemonetära tillgångar och skulder som redovisas till historiska anskaffningsvärden omräknas till valutakurs vid transaktionstillfället. Ickemonetära tillgångar och skulder som redovisas till verkliga värden omräknas till den funktionella valutan till den kurs som råder vid tidpunkten för värdering till verkligt värde. Valutakursförändringen redovisas sedan på samma sätt som övrig värdeförändring avseende tillgången eller skulden.

Utländska verksamheters finansiella rapporter

Tillgångar och skulder i utlandsverksamheter, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, omräknas till svenska kronor till den valutakurs som råder på balansdagen. Intäkter och kostnader i en utlandsverksamhet

omräknas till svenska kronor till en genomsnittskurs som utgör en approximation av kurserna som gällde vid respektive transaktionstidpunkt. Omräkningsdifferenser som uppstår vid valutaomräkning av utlandsverksamheter redovisas direkt mot eget kapital som en omräkningsreserv.

Intäkter

Intäkter från tjänsteuppdrag redovisas i resultaträkningen enligt principen om färdigställandegrad på balansdagen. Inom brev- och meddelandeverksamheterna och inom logistikverksamheten redovisas intäkter då fysisk försändelse mottagits för fysisk transport. Intäkter avseende tjänst med elektronisk del, så kallad hybridtjänst, redovisas då den, efter konvertering till fysiskt format, på motsvarande sätt har mottagits för fysisk transport i form av försändelse. Terminalavgifter hänförs till hanteringsperioden, det vill säga den period då försändelse mottogs från utlandet. Distributionsintäkter redovisas i den period då tjänsten utförts. Intäkter för postboxar periodiseras över kontraktstiden. Tjänsteuppdrag inom informationslogistik löper vanligen över en kort tidsperiod och intäktsredovisas när uppdraget är slutfört.

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

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

Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader

Rörelsens kostnader

Kostnader för personal hänförs till den period då arbetet utförts. Förändringar i semester- och löneskulder redovisas löpande i takt med den anställdes upparbetade rätt till ersättning. I perioder med stora semesteruttag kommer därvid personalkostnader regelmässigt att vara lägre än den genomsnittliga periodkostnaden. Rörelsens övriga kostnader redovisas i den period då varan eller tjänsten levererats, alternativt utnyttjats (avseende till exempel hyreskostnader).

Betalningar avseende förhyrda tillgångar genom operationella leasingar

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

Betalningar avseende förhyrda tillgångar genom finansiella leasingar

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

Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel och fordringar och räntebärande värdepapper, räntekostnader på lån, utdelningsintäkter, valutakursdifferenser, orealiserade och realiserade vinster på finansiella placeringar samt derivatinstrument som används inom den finansiella verksamheten.

Ränteintäkter på fordringar och räntekostnader på skulder beräknas med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som gör att nuvärdet av alla framtida in- och utbetalningar under räntebindningstiden blir lika med det redovisade värdet av fordran eller skulden. Räntekomponenten i finansiella leasingbetalningar är redovisad i resultaträkningen genom tillämpning av effektivräntemetoden. Ränteintäkter och räntekostnader inkluderar periodiserade belopp av transaktionskostnader och eventuella rabatter, premier och andra skillnader mellan det ursprungliga redovisade värdet av fordran respektive skuld och det belopp som regleras vid förfall.

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

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning fastställts.

Finansiella instrument

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

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader för alla finansiella instrument förutom de som tillhör kategorin finansiella tillgångar som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen. Redovisning sker därefter beroende av hur de har klassificerats enligt nedan.

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits.

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

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

Verkligt värde på noterade finansiella tillgångar motsvaras av tillgångens noterade köpkurs på balansdagen. Verkligt värde på onoterade finansiella tillgångar, som utgörs av

kapitalförsäkringar och kassa, fastställs genom att använda värderingstekniker, till exempel nyligen genomförda transaktioner, pris på liknande instrument och diskonterade kassaflöden.

Vid varje rapporttillfälle utvärderar företaget om det finns objektiva indikationer på att en finansiell tillgång eller grupp av finansiella tillgångar är i behov av nedskrivning. Kriterier för att avgöra om det finns ett nedskrivningsbehov utgörs huvudsakligen av motpartens officiellt kommunicerade oförmåga att fullgöra sin förpliktelse eller av erfarenhet uppvisad betalningsförmåga på de finansiella marknaderna.

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Denna kategori består av två undergrupper: finansiella tillgångar som innehas för handel och andra finansiella tillgångar som företaget initialt valt att placera i denna kategori. En finansiell tillgång klassificeras som innehav för handel om den förvärvas i syfte att säljas på kort sikt. Derivat klassificeras som innehav för handel utom då de används för säkringsredovisning. Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i resultaträkningen.

Lånefordringar och kundfordringar

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

Investeringar som innehas till förfall

Investeringar som innehas till förfall är finansiella tillgångar som har betalningsströmmar som är fasta eller som kan fastställas på förhand, och med en fast löptid som företaget har en uttrycklig avsikt och förmåga att inneha till förfall. Tillgångar i denna kategori värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Det innebär att över- och undervärden liksom direkta transaktionskostnader periodiseras över instrumentets löptid.

Finansiella tillgångar som kan säljas

I kategorin finansiella tillgångar som kan säljas ingår finansiella tillgångar som inte klassificerats i någon annan kategori eller finansiella tillgångar som företaget initialt valt att klassificera i denna kategori. Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändring mot eget kapital med undantag för sådana som beror av nedskrivningar. Vid den tidpunkt placeringarna bokas bort från balansräkningen omförs tidigare redovisad ackumulerad vinst eller förlust i eget kapital till resultaträkningen. Dock

redovisas ränta som beräknas med effektivräntemetoden, utdelningsintäkter och valutakursdifferenser i resultaträkningen.

Finansiella skulder som innehas för handel och andra finansiella tillgångar

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

Andra finansiella skulder

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

Likvida medel

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

Finansiella placeringar

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

Räntebärande värdepapper som anskaffats med avsikt att innehas till förfall tillhör kategorin finansiella tillgångar som hålls till förfall och värderas till upplupet anskaffningsvärde. Räntebärande värdepapper där avsikten inte är att hålla till förfall klassificeras som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen eller finansiella tillgångar som kan säljas.

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

Långfristiga fordringar och övriga kortfristiga fordringar

Långfristiga fordringar och övriga kortfristiga fordringar är fordringar som uppkommer då företaget tillhandahåller pengar utan avsikt att idka handel med fordringsrätten. Om den förväntade innehavstiden är längre än ett år utgör de långfristiga fordringar och om den är kortare övriga fordringar. Dessa fordringar tillhör kategorin Lånefordringar och kundfordringar.

Kundfordringar

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

Skulder

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

Leverantörsskulder

Leverantörsskulder klassificeras i kategorin Andra finansiella skulder. Leverantörsskulder har kort förväntad löptid och värderas utan diskontering till nominellt belopp.

Derivat och säkringsredovisning

Derivatinstrument utgörs i koncernen av terminskontrakt som utnyttjas för att täcka risker för förändringar i valutakurser och elpriser. Värdeförändringar på derivatinstrument redovisas i resultaträkningen baserat på syftet med innehavet.

Fordringar och skulder i utländsk valuta

För säkring av tillgång eller skuld mot valutakursrisk används valutaterminer. För att uppnå resultatmatchning behövs ingen säkringsredovisning då den säkrade posten omräknas med balansdagens valutakurs och säkringsinstrumentet värderas till verkligt värde med värdeförändringar redovisade över resultaträkningen avseende valutakursdifferenser. PostNord uppnår därigenom i allt väsentligt samma resultatmatchning som vid säkringsredovisning. Värdeförändringar avseende rörelserelaterade fordringar och skulder redovisas i rörelseresultatet medan värdeförändringar avseende finansiella fordringar och skulder redovisas i finansnettot.

Transaktionsexponering – kassaflödessäkringar

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

Nettoinvesteringar

Investeringar i utländska dotterbolag (nettotillgångar inklusive goodwill) valutasekras inte. Vid bokslutstillfället upptas dessa till balansdagkurs. I moderbolaget resultatförda kursdifferenser eliminerar i koncernredovisningen mot omräkning av nettotillgångarna i dotterbolaget som förts mot eget kapital.

Materiella anläggningstillgångar

Ågda tillgångar

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

Materiella anläggningstillgångar redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen. Exempel på direkt hänförliga kostnader som ingår i anskaffningsvärdet är kostnader för leverans och hantering, installation, lagfarter, konsulttjänster och juristtjänster. Lånekostnader ingår inte i anskaffningsvärdet för egenproducerade anläggningstillgångar. Redovisningsprinciper för nedskrivningar framgår nedan.

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

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

Leasade tillgångar

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

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

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

Tillkommande utgifter

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

Avgörande för bedömningen när en tillkommande utgift läggs till anskaffningsvärdet är om utgiften avser utbyten av identifierade komponenter, eller delar därav, varvid sådana utgifter aktiveras. Även i de fall ny komponent tillskapats

läggs utgiften till anskaffningsvärdet. Eventuella oavskrivna redovisade värden på utbytta komponenter, eller delar av komponenter, uträknas och kostnadsförs i samband med utbytet. Reparationer kostnadsförs löpande.

Avskrivningsprinciper

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

Följande avskrivningstider tillämpas:

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

Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.

Immateriella tillgångar

Goodwill

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

Beträffande goodwill i förvärv som ägt rum före den 1 januari 2004 har koncernen vid övergången till IFRS inte tillämpat IFRS retroaktivt utan det per denna dag redovisade värdet utgör fortsättningsvis koncernens anskaffningsvärde, efter nedskrivningsprövning.

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. Goodwill fördelas till kassagenererande enheter och skrivs inte längre av utan testas årligen för nedskrivningsbehov. Goodwill som uppkommit vid förvärv av intresseföretag inkluderas i det redovisade värdet för andelar i intresseföretag.

Goodwill hänför sig främst till förvärvet 2001 av DPD-verksamheterna, 2006 av Strålforsverksamheterna och förvärvet av Tollpost AS. Goodwill från dessa förvärv är fastställd i SEK, NOK, EUR, GBP och DKK.

Aktiverade utvecklingsutgifter

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

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

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

Övriga immateriella tillgångar

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

Tillkommande utgifter

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

Avskrivningsprinciper

Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämda. Goodwill och immateriella tillgångar med en obestämd nyttjandeperiod prövas för nedskrivningsbehov årligen eller så snart indikationer uppkommer som tyder på att tillgången ifråga har minskat i värde. Avskrivningsbara immateriella tillgångar skrivs av från det datum då de är tillgängliga för användning.

Följande avskrivningstider tillämpas:

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

Varulager

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

Nedskrivningar

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

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

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

En nedskrivning redovisas när en tillgångs eller kassagenererande enhets redovisade värde överstiger

återvinningsvärdet. En nedskrivning belastar resultaträkningen.

Nedskrivning av tillgångar hänförliga till en kassagenererande enhet fördelas i första hand till goodwill. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten.

Beräkning av återvinningsvärdet

De redovisade värdena för koncernens tillgångar kontrolleras vid varje balansdag för att utvärdera om det finns indikationer på nedskrivningsbehov. Om sådana indikationer finns, värderas enskilda eller naturligt sammanhängande tillgångars återvinningsvärde som det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärde. Beräkning av nyttjandevärdet baseras på PostNords bedömningar av framtida kassaflöden. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången. Bedömningarna görs med utgångspunkt från koncernens verksamhetsplaner, som kompletteras med annan relevant information, vilken används för att öka säkerheten i bedömningarna.

Återföring av nedskrivningar

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

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

Lämnad utdelning

Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

Ersättningar till anställda

Pensionsförpliktelser

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

inkomstbasbeloppsförändringar, personalomsättning, diskonteringsränta, avkastningsränta och livslängd.

Koncernens nettoförpliktelse utgörs av de beräknade pensionsförpliktelsernas nuvärde med avdrag för det verkliga värdet på förvaltningstillgångarna. Förändringar av nettoförpliktelsernas nuvärde till följd av förändrade aktuariella antaganden behandlas som aktuariella vinster eller förluster. Aktuariella vinster och förluster resultatförs över de anställdas genomsnittliga återstående tjänstgöringsperiod i den mån de överstiger det så kallade korridorgränsvärdet för respektive plan. Korridorgränsvärdet motsvarar 10 % av det högsta av antingen värdet av pensionsåtagandet eller det verkliga värdet av förvaltningstillgångarna. I PostNordkoncernens balansräkning redovisat värde för pensioner och liknande förpliktelser motsvarar förpliktelsernas nuvärde vid bokslutstidpunkten, med avdrag för det verkliga värdet av förvaltningstillgångar, oredovisade aktuariella vinster eller förluster samt oredovisade kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder. När denna beräkning leder till en tillgång för koncernen begränsas det redovisade värdet på tillgången till summan av redovisade aktuariella förluster och det värde bolaget förväntas kunna tillgodogöra sig i framtiden ur överskott i fonderade medel. Om den pensionskostnad och pensionsavsättning som fastställs för svenska planer avviker från motsvarande belopp enligt RedR 4, redovisas även för mellanskillnaden särskild löneskatt i enlighet med UFR 4 (utgiven som URA 43). Beträffande pensioner och liknande förmåner, vilka finansieras genom avgiftsbestämda planer redovisas kostnader vilka motsvarar PostNords årliga avgifter för planerna.

Ersättningar vid uppsägning

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

Avsättningar

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

Skatter

Skatt på årets resultat utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Skatter redovisas i resultaträkning utom då underliggande transaktion redovisas direkt mot eget kapital, varvid även tillhörande skatteeffekt redovisas i eget kapital. Aktuell skatt är skatt som beräknas på årets skattepliktiga resultat. Hit hör även justeringar av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Beloppen beräknas baserat på hur de temporära skillnaderna förväntas bli utjämnade och med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Temporära skillnader beaktas ej i koncernmässig goodwill. I juridisk person redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital. Uppskjutna skattefordringar i avdragsgilla temporära skillnader och 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 från PostNords affärsplan och verksamhetsplaner.

Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

En eventalförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser. Eventalförpliktelser redovisas även när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av att det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas. Ställda säkerheter redovisas för lämnade garantier och pantsatta tillgångar.

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 nedanstående områden.

Frimärksskuld

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

sökningen visar ändrade beteenden hos befolkningen eller att urvalsgruppen i undersökningen inte varit representativ för befolkningen kan skuldens storlek påverkas.

Immateriella tillgångar

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

Pensionsåtaganden

I den aktuariella beräkningen av PostNords pensionsåtaganden görs ett antal bedömningar för att fastställa rimliga antaganden. De mest väsentliga är antaganden om diskonteringsränta, framtida avkastning på förvaltningstillgångarna, löneutveckling och inflation. Förändringar av antaganden på grund av ändrade omvärldsfaktorer kan påverka PostNords resultat- och balansräkning om effekterna av ändrade antaganden skulle falla utanför "korridoren". Förändrade antaganden påverkar den prognostiserade kostnaden för det kommande året. I not 23 redovisas antagandens känslighet för förändringar i dessa och hur de påverkar resultatet.

Avsättningar

PostNord har, som en konsekvens av Posten AB:s bolagisering i Sverige 1994, iklätt sig en ansvarsförbindelse (särskilda övergångsbestämmelser) som innebär att vissa yrkeskategorier kan välja att gå i förtida pension vid 60 och 63 års ålder. Ansvarsförbindelsen är upptagen som en avsättning i balansräkningen och är beräknad baserat på erfarenhet av andelen personer som valt att utnyttja sin rätt till förtida pension enligt dessa bestämmelser. Skulle utnyttjandeandelen förändras påverkas skulden i motsvarande grad. En förändring av nyttjandegraden med 5 procentenheter leder till en effekt på rörelseresultatet med 15-23 MSEK.

Skatter

Aktiverbarhet av underskottsavdrag har gjorts utifrån affärsplaner och bedömningar av framtida beskattningsbara vinster som kan utnyttja underskottsavdrag. Bedömningar har gjorts av ej avdragsgilla kostnader och ej skattepliktiga intäkter enligt med idag gällande skatteregler. Vidare har hänsyn tagits till framtida resultat under sex år för att värdera redovisad skattefordran med idag gällande skattesatser. Förändringar i skattelagstiftning i Sverige och i andra länder där PostNord är verksam och ändrade tolkningar och tillämpningar av gällande lagstiftning kan påverka storleken på de redovisade skattefordringarna och -skulderna. Ändrade omständigheter som påverkar antaganden påverkar även årets resultat.

Not 3 Intäkternas fördelning**Nettoomsättning**

Nettoomsättningen utgörs i huvudsak av tillhandahållande av tjänster.

Övriga rörelseintäkter		
MSEK	2011	2010
Hysesintäkter	41	62
Försäkringsersättningar	6	3
Provisionsintäkter		1
Reavinster, byggnader	2	
Reavinster, maskiner och inventarier	5	20
Reavinster, aktier	79	
Reavinster, rörelsefordringar/skulder	4	
Valutakursvinster	16	34
Övrigt	121	169
Summa	274	289

Not 4 Segmentsrapportering

Koncernens indelning i affärsverksamheter utgår från hur koncernen styrs och rapporteras till ledningen. För interna mellanhavanden mellan affärsverksamheterna gäller marknadsmässig prissättning. Det finns ingen frihet att köpa externt om tjänsten finns tillgänglig internt. I operativ struktur, men ej i legal struktur, görs kostnadsfördelning från koncern-gemensamma funktioner till självkostnadspris med full utfördelning av kostnader.

Breve Danmark är den ledande leverantören av distributionslösningar på den danska kommunikationsmarknaden med ett rikstäckande distributionsnät. Affärsområdet erbjuder fysiska och digitala brev-, direktreklam- och tidningstjänster, facility managementtjänster samt in- och utlämning av paket för privatmarknaden.

Meddelande Sverige är den ledande leverantören av distributionslösningar på den svenska kommunikationsmarknaden med ett rikstäckande distributionsnät. Affärsområdet erbjuder fysiska och digitala brev-, direktreklam- och tidningstjänster samt in- och utlämning av paket för privatmarknaden.

Logistik är en ledande aktör på den nordiska logistikmarknaden och erbjuder ett heltäckande distributionsnät. Affärsområdet bedriver verksamhet inom paket, pall och styckegods samt inom bud, express, tredjepartslogistik, systemtransporter och partifrakt.

Strålfors utvecklar, producerar och levererar system, tjänster och produkter för effektiv affärskommunikation. Strålfors är ledande inom sitt område i Norden och har verksamhet i Norden och ett antal andra europeiska länder.

I Övrigt och elimineringar ingår koncerngemensamma funktioner inklusive moderbolaget, Svensk Kassaservice samt koncernjusteringar. Justeringarna avser främst internelimineringar samt koncernens IFRS-justeringar avseende pensioner enligt IAS 19 Ersättningar till anställda samt finansiell leasing enligt IAS 17 Leasingavtal. Från Övrigt och elimineringar görs en kostnadsfördelning till affärsverksamheterna för service och tjänster för koncerngemensamma funktioner. I Övrigt och elimineringar intäktsförs kostnadsfördelningen under Övriga rörelseintäkter, internt och i affärsverksamheterna kostnadsförs den under Övriga kostnader.

2011 Jan-dec

MSEK	Breve Danmark	Meddelande Sverige	Logistik	Strålfors	Övrigt & elimineringar	Koncernen
Nettoomsättning, externt	9 068	15 103	12 309	2 982	4	39 466
Nettoomsättning, internt	279	117	141	66	-603	0
Summa nettoomsättning	9 347	15 220	12 450	3 048	-599	39 466
Övriga rörelseintäkter, externt	3	67	36	18	150	274
Övriga rörelseintäkter, internt	1 682	664	1 281		-3 627	0
Summa rörelsens intäkter	11 032	15 951	13 767	3 066	-4 076	39 740
Personalkostnader	-6 332	-7 831	-3 158	-1 070	-719	-19 110
Transportkostnader	-642	-2 675	-5 636	-98	1 511	-7 540
Övriga kostnader	-3 303	-4 356	-4 392	-1 739	3 939	-9 851
Avskrivningar och nedskrivningar	-393	-199	-312	-240	-522	-1 666
Summa rörelsens kostnader	-10 670	-15 061	-13 498	-3 147	4 209	-38 167
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat	-7			5		-2
RÖRELSERESULTAT	355	890	269	-76	133	1 571
Finansnetto						100
Resultat före skatt						1 671
Skatt						-446
Periodens resultat						1 225
Tillgångar	8 679	6 745	7 036	2 786	164	25 410
Skulder	4 260	4 511	3 351	1 594	-236	13 480
Investeringar i anläggningstillgångar	519	273	368	156	641	1 957

2010 Jan-dec

MSEK	Breve Danmark	Meddelande Sverige	Logistik	Strålfors	Övrigt & elimineringar	Koncernen
Nettoomsättning, externt	10 581	15 433	12 307	3 339	9	41 669
Nettoomsättning, internt	301	121	116	52	-590	0
Summa nettoomsättning	10 882	15 554	12 423	3 391	-581	41 669
Övriga rörelseintäkter, externt	-9	64	25	28	181	289
Övriga rörelseintäkter, internt	1 825	647	1 274		-3 746	0
Summa rörelsens intäkter	12 698	16 265	13 722	3 419	-4 146	41 958
Personalkostnader	-7 250	-8 007	-3 093	-1 166	-1 035	-20 551
Transportkostnader	-679	-2 609	-5 496	-113	1 513	-7 384
Övriga kostnader	-3 685	-4 576	-4 700	-1 934	4 158	-10 737
Avskrivningar och nedskrivningar	-443	-194	-294	-382	-604	-1 917
Summa rörelsens kostnader	-12 057	-15 386	-13 583	-3 595	4 032	-40 589
Andelar i intresseföretags och joint ventures resultat				6		6
RÖRELSERESULTAT	641	879	139	-170	-114	1 375
Finansnetto						-27
Resultat före skatt						1 348
Skatt						-317
Periodens resultat						1 031
Tillgångar	10 153	7 102	6 200	3 206	-878	25 783
Skulder	4 756	5 376	2 947	1 795	-844	14 030
Investeringar i anläggningstillgångar	519	122	183	169	284	1 277



Indelning i geografiska områden baserat på företagens hemvist, MSEK	2011			2010		
	Intäkter	Tillgångar	Investeringar	Intäkter	Tillgångar	Investeringar
Sverige	22 217	13 676	1 247	22 697	12 670	589
Danmark	11 973	7 594	543	13 994	9 198	554
Norge	3 581	2 828	120	3 282	2 585	55
Finland	601	1 014	20	614	522	14
Övriga världen	1 368	298	27	1 371	808	65
Summa	39 740	25 410	1 957	41 958	25 783	1 277

Not 5 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar

Medelantal anställda per land	2011				2010			
	Kvinnor	Män	Summa	Andel män	Kvinnor	Män	Summa	Andel män
Sverige	8 731	15 810	24 541	64%	9 849	15 547	25 396	61%
Danmark	5 688	9 450	15 138	62%	6 248	10 449	16 697	63%
Finland	100	164	264	62%	100	179	279	64%
Norge	200	920	1 120	82%	180	839	1 019	82%
Övriga länder	254	397	651	61%	260	409	669	61%
Summa	14 973	26 741	41 714	64%	16 637	27 423	44 060	62%

Personalkostnader, MSEK	2011	2010
Löner och andra ersättningar	14 792	15 780
Lagstadgade sociala avgifter	2 532	2 648
Pensionskostnader ¹⁾	1 641	2 032
Övriga personalkostnader	145	91
Summa	19 110	20 551

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 14 (12) MSEK nuvarande och tidigare verkställande och vice verkställande direktörer. Utestående förpliktelser för dessa uppgår till 145 (141) MSEK.

Specifikation av löner och andra ersättningar per land, MSEK	2011				2010			
	VD ¹⁾	Varav bonus	Övriga anställda	Summa	VD ¹⁾	Varav bonus	Övriga anställda	Summa
Sverige	27		7 495	7 522	29		7 567	7 596
Danmark			6 327	6 327	1		7 254	7 255
Finland	2		104	106	2		105	107
Norge	3		646	649	4	1	596	600
Övriga länder	2		186	188	4		218	222
Summa	34		14 758	14 792	40	1	15 740	15 780

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

Specifikation av löner och andra ersättningar till koncernledningen, 11 personer, MSEK	2011				2010			
	Lön	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa	Lön	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa
Lars Idermark, VD och koncernchef från 1 mars 2011	7,5	2,1	0,1	9,7				
Lars G Nordström, VD och koncernchef tom 28 feb 2011	1,5	0,4		1,9	8,4	2,5		10,9
K B Pedersen, vice koncernchef	4,1			4,1	4,4			4,4
Mats Lönnqvist, vice VD och CFO från 1 nov 2011	0,8	0,2		1,0				
Göran Sällqvist, vice VD tom 29 aug 2011	2,6	1,6	0,1	4,3	4,1	2,3	0,1	6,5
Summa VD och vice VD	16,5	4,3	0,2	21,0	16,9	4,8	0,1	21,8
Summa övriga i koncernledningen	27,9	8,8	0,7	37,4	30,2	9,9	0,6	40,7
Summa alla i koncernledningen	44,4	13,1	0,9	58,4	47,1	14,7	0,7	62,5

Ledande befattningshavares förmåner

För samtliga ledande befattningshavare i Sverige tillämpas pensionsavsättning motsvarande högst 30% av månadslönen. Pensionsålder enligt dessa avtal är 65 respektive 62 år. Pensionskostnad för nuvarande VD är fastställd till ett belopp motsvarande 30% av månadslönen. Uppsägningstiden är 6 månader. Övriga i koncernledningen har en uppsägningstid om 6-12 månader från arbetsgivarens sida och 6 månader vid egen uppsägning. Om uppsägning sker på arbetsgivarens initiativ utges en avgångsersättning motsvarande värdet av

månadslön och bilförmån under högst 12 månader. För ledande befattningshavare gäller att från uppsägningslön och avgångsersättning avräknas inkomst som erhållits från ny anställning eller egen verksamhet.

För ledande befattningshavare som är anställda i enlighet med dansk arbetsrätt tillämpas fullt ut premiebaserade pensioner och pensionsåldern för sådana medlemmar följer dansk arbetsrätt.

Könsfördelning bland ledande befattningshavare, %	31 dec 2011		31 dec 2010	
	Andel kvinnor	Andel män	Andel kvinnor	Andel män
Koncernstyrelse	38%	62%	37%	63%
Koncernledning	9%	91%	8%	92%
Styrelseledamöter och verkställande direktörer i dotterbolag	17%	83%	21%	79%

Ersättningar till styrelsen för PostNordkoncernen tillika PostNord AB

Utbetalda ersättningar, TSEK	Revisionskommitté	Ersättningskommitté	2011	2010
Fritz Schur (ordf)		Ordf	638	670
Anne Birgitte Lundholt	Ledamot		300	298
Richard Reinius	Ledamot			110
Mats Abrahamsson		Ledamot	275	274
Ingrid Bonde		Ledamot	275	274
Gunnel Duveblad	Ordf		313	294
Bjarne Hansen	Ledamot		300	288
Torben Janholt		Ledamot	275	274
Summa			2 375	2 482

Ersättning beslutad på årsstämma 2011-04-15, TSEK	Styrelse	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
Ordförande	600	63	38
Ledamot	250	50	25

Not 6 Övriga kostnader

MSEK	2011	2010
Lokalkostnader	2 134	2 236
Avsättningar ¹⁾	68	323
Terminalavgifter	1 051	1 072
Kostnad varor och material	1 279	1 617
Inköpta IT-resurser	1 524	1 463
Aktiverat arbete för egen räkning, IT	-236	-138
Övrigt	4 031	4 164
Summa	9 851	10 737

¹⁾ Av totala beloppet 68 MSEK avser 269 MSEK avsättningar och -201 MSEK återföringar av ej anspråkta avsättningar. Se vidare not 24 Övriga avsättningar fotnot 1.

Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2011	2010
Revisionsuppdrag		
Ernst & Young	10	12
PWC	2	2
Summa	12	14
Övrig revisionsverksamhet		
Ernst & Young		1
PWC	1	1
Summa	1	2
Skatterådgivning		
Ernst & Young		1
PWC	1	1
Summa	1	2
Övriga tjänster		
Ernst & Young	8	1
PWC	2	2
Summa	10	3

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisning och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på företagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag.

Not 8 Av- och nedskrivningar

MSEK	2011	2010
Avskrivningar		
Licenser, varumärken, kundrelationer och liknande tillgångar	148	177
Färdigställda utvecklingsarbeten	178	219
Byggnader och mark	155	185
Maskiner och inventarier	1 176	1 249
Summa	1 657	1 830
Nedskrivningar		
Licenser, varumärken, kundrelationer och liknande tillgångar		77
Maskiner och inventarier		10
Tillgångar till försäljning	9	
Summa	9	87

Not 9 Finansnetto

MSEK	2011	2010
Finansiella intäkter		
Ränteutgifter	67	61
Ränteutgifter avseende pensioner	298	108
Övriga finansiella intäkter	2	3
Netto valutakursförändringar		3
Summa	367	174
Finansiella kostnader		
Räntekostnader	-29	-50
Räntekostnader avseende pensioner	-195	-104
Räntekostnader avseende finansiell leasing	-28	-48
Netto valutakursförändringar	-15	
Summa	-267	-201
Finansnetto	100	-27

Se not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sid 91. För räntekostnader avseende pensioner, se vidare not 23 Pensioner, sid 86.

Not 10 Skatt

MSEK	2011	2010
Aktuell skatt	-114	-200
Uppskjuten skatt		
Förändring uppskjuten skatt i materiella anläggningstillgångar	-100	52
Temporär skillnad i balansposter	-358	-12
Förändring uppskjuten skatt på underskottsavdrag	126	-157
Summa	-332	-117
Summa skatt	-446	-317

	2011	2010
Avstämning av effektiv skattesats	% MSEK	% MSEK
Resultat före skatt	26,3 1 671	26,3 1 348
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-439	-354
Ej avdragsgilla kostnader	-22	-34
Ej skattepliktiga intäkter	44	38
Skatt hänförlig till tidigare år		16
Nedskrivning av tidigare aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	-25	
Övrigt	1	-5
Summa	-5	22
Ej avdragsgilla kostnader	-446	-317

Ej aktiverade underskottsavdrag hänförs sig till verksamhet i utlandet.

Not 11 Andelar i intresseföretag och joint ventures

Andelar i intresseföretag

Post Danmark A/S äger vid verksamhetsårets slut kapitalandelar i intresseföretaget e-Boks A/S till ett värde av 88 (95) MSEK. Bolaget e-Boks A/S har sitt säte i Ballerup, Danmark och ägs till 50%.

Den 18 maj förvärvade Post Danmark A/S 50% av aktierna i Spot A/S för 8 MSEK. Vid årets slut är värdet av kapitalandelarna i intressebolaget värda 1 MSEK. Verksamheten etablerades i slutet av 2009 i Köpenhamn och är ett samarbete

mellan Breve Danmark och JP-Politiken. Bolaget säljer målgruppsinriktad marknadsföring till sina kunder och har fem anställda.

Andelar i joint ventures

Strålfors Tandsbyn AB äger 50% i bolaget Tand 2:103 Fastighets AB i Östersund, Sverige. Bokfört värde i PostNord vid årets slut 0,5 (1).

Not 12 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Goodwill		Övriga immateriella anläggningstillgångar					
	2011	2010	Licenser, varumärken, kundrelationer och liknande tillgångar		Aktiverade utvecklingsarbeten		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Anskaffningsvärde, ingående	2 814	3 064	1 696	1 783	2 408	2 887	4 104	4 670
Köp av koncernföretag	79		96				96	
Försäljning av koncernföretag	-39		-202				-202	
Övriga investeringar	7	2	89	38	180	184	269	222
Avyttringar/ utrangeringar			-48	-13	-215	-400	-263	-413
Omklassificeringar	-1	-2	1	-23	2	17	3	-6
Omräkningsdifferenser	-22	-250	-11	-89	-11	-280	-22	-369
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	2 838	2 814	1 621	1 696	2 364	2 408	3 985	4 104
Avskrivningar, ingående			-846	-715	-1 314	-1 519	-2 160	-2 234
Köp av koncernföretag			-4				-4	
Försäljning av koncernföretag			1				1	
Årets avskrivningar			-148	-177	-178	-219	-326	-396
Avyttringar/ utrangeringar			137	8	218	246	355	254
Omklassificeringar				-4	-1	4	-1	
Omräkningsdifferenser			1	42	6	174	7	216
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut			-859	-846	-1 269	-1 314	-2 128	-2 160
Nedskrivningar, ingående	-8	-9	-85	-8	-366	-466	-451	-474
Årets nedskrivningar				-77				-77
Avyttringar/ utrangeringar			77			100	77	100
Omräkningsdifferenser		1						
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	-8	-8	-8	-85	-366	-366	-374	-451
Utgående balans	2 830	2 806	754	765	729	728	1 483	1 493

Under året kostnadsförda utgifter för utvecklingsarbeten uppgick till 0 (16) MSEK.

Internt genererade immateriella tillgångar redovisas som "Aktiverade utvecklingsarbeten". Aktiverade utvecklingsarbeten avsåg främst aktiveringar hänförliga till integration av gemensamma IT-lösningar. Övriga immateriella anläggningstillgångar avsåg främst varumärken och kundrelationer.

För uppgifter om tillgångar som tillkommit genom köp av koncernföretag, se not 31 Förvärv och avyttringar, sid 96.

Nedskrivning av övriga immateriella anläggningstillgångar har skett om 0 (-77) MSEK med anledning av strukturförändringar av verksamhet inom Strålfors. Under 2011 avyttrades etikettkonceptet i Strålfors Identification Solution "SIS".

Nedskrivningsprövning gällande immateriella anläggningstillgångar

Goodwill är den enda immateriella tillgång som har obestämbar nyttjandeperiod. Det är svårt att fastställa restvärdet för kassagenererande enheter som är en del av den strategiska verksamheten.

Värdeprövning har gjorts på samtliga kassagenererande enheter med en diskonteringsfaktor på 8,5% efter skatt.

Det redovisade värdet på goodwill, 2 830 (2 806) MSEK, fördelar sig på följande kassagenererande enheter, där 1 513 (1 517) MSEK avser internationell paket- och pallverksamhet (DPD och Tollpost Globe AS), 697 (753) MSEK avser Strålfors, 312 (313) MSEK avser Post Danmark A/S samt 308 (223) MSEK för övriga verksamheter (avser främst Data Scanning A/S, Transportgruppen A/S, Budstikken Transport A/S, Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB, HIT, Direct Link och Addresspoint). De kassagenererande enheternas respektive återvinningsvärden har baserats på deras nyttjandevärden.

Beräkningarna har gjorts med utgångspunkt i fastställda affärsplaner och prognoser, vilka avser de närmaste tre åren och bygger på analyser av omvärldsutvecklingen och planerade marknads- och produktionsaktiviteter. Bedömningarna i affärsplanerna bygger på företagsledningens kunskap och erfarenhet.

De kassagenererande enheterna med väsentligaste goodwillbeloppen är internationell paket- och pallverksamhet, 1 513 (1 517) MSEK, Post Danmark A/S 312 (313) MSEK respektive Strålfors, 697 (753) MSEK. De förutsättningar som påverkar nedskrivningsprövningen mest är volymtillväxt, marginal samt nyttjandeperiod. Beräkningar har gjorts med antaganden om förändrat rörelseresultat samt diskonteringsränta för att bedöma resultatens känslighet.

Tollpost Globe AS ingår i den internationella paket- och pallverksamheten och ses som integrerad med DPD i den nedskrivningsprövning som genomförts. För den internationella paket- och pallverksamheten förväntas en

tillväxt på i genomsnitt 3% per år under affärsplaneperioden. Prövningen har inte påvisat något nedskrivningsbehov.

Goodwill i Post Danmark A/S är hänförlig till bolagiseringen 1995. Den kassagenererande enhetens återvinningsvärden har baserats på nyttjandevärde. För Post Danmark A/S förväntas en tillväxt på i genomsnitt 2% per år under affärsplaneperioden. Nyttjandevärdet överstiger bokfört värde. Prövningen har inte påvisat något nedskrivningsbehov.

I testet för Strålfors ses hela verksamheten (som fanns vid förvärvet 2006) som en kassagenererande enhet vid prövningstillfället. För Strålfors förväntas en tillväxt på i genomsnitt 2% per år under affärsplaneperioden. Den kassagenererande enhetens återvinningsvärde har baserats på nyttjandevärdet. Framräknat nyttjandevärde, inklusive synergier med övriga affärsverksamheter, överstiger det bokförda värdet. Prövningen påvisar således inte något nedskrivningsbehov.

Not 13 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Byggnader och mark		Maskiner och inventarier		Pågående nyanläggningar och förskott		Summa	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Anskaffningsvärde, ingående	5 836	6 956	14 323	15 243	228	276	20 387	22 475
Köp av koncernföretag	139		33	1	-3		169	1
Övriga anskaffningar	68	73	1 159	808	443	169	1 670	1 050
Avyttringar	-136	-518	-1 373	-927	-19		-1 528	-1 445
Omklassificeringar	-131	-6	105	96	-129	-192	-155 ¹⁾	-102
Omräkningsdifferenser	-15	-669	-19	-874	-1	-25	-35	-1 568
Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut	5 761	5 836	14 228	14 347	519	228	20 508	20 411
Avskrivningar, ingående	-2 278	-2 869	-10 196	-10 399			-12 474	-13 268
Årets avskrivningar	-155	-185	-1 176	-1 249			-1 331	-1 434
Köp av koncernföretag	1		-14				-13	
Avyttringar	69	511	1 135	849			1 204	1 360
Omklassificeringar	51	37	3	-13			54 ¹⁾	24
Omräkningsdifferenser	6	228	15	593			21	821
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	-2 306	-2 278	-10 233	-10 219	0	0	-12 539	-12 497
Nedskrivningar, ingående	-6	-6	-40	-29			-46	-35
Årets nedskrivningar				-10				-10
Avyttringar			1	-1			1	-1
Omklassificeringar				-1				-1
Omräkningsdifferenser				1				1
Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut	-6	-6	-39	-40	0	0	-45	-46
Utgående balans	3 449	3 552	3 956	4 088	519	228	7 924	7 868

¹⁾ Omklassificering till Tillgång som innehas för försäljning uppgår till 102 MSEK.

I koncernen innehas lokaler och maskiner genom finansiell leasing.

För information om finansiell och operationell leasing, se not 14 Leasade maskiner, inventarier och lokalhyror, sid 84.

Not 14 Leasade maskiner, inventarier och lokalyr

Operationella leasingavtal

Under året erlagda leasingavgifter för koncernen uppgår till 1 468 MSEK. På balansdagen återstående leasingavgifter med då gällande kurs- och ränteläge för koncernen uppgår till 7 260 MSEK.

Minimileasingavgifterna för den operationella leasingen förfaller till betalning med följande fördelning.

MSEK	Maskiner och inventarier		Lokaler	
	2011	2010	2011	2010
Inom ett år	232	235	1 253	1 307
Mellan ett och fem år	509	283	3 898	3 035
Senare än fem år		1	1 368	1 758
Summa	741	519	6 519	6 100

Merparten av maskiner och inventarier som disponeras genom leasingavtal finns hos Meddelande Sverige och utgörs av maskiner för produktion av elektroniska brevtjänster.

Finansiella leasingavtal

Leasingavgifterna för de ingångna finansiella leasingavtalen förfaller till betalning med följande fördelning.

MSEK	Minimi-leasingavgifter		Ränta		Nuvärde	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Inom ett år	59	61	9	4	50	56
Mellan ett och fem år	118	177	21	25	97	151
Summa	177	238	30	29	147	207

Finansiella leasingtillgångar

Finansiella leasingtillgångar som redovisas som materiella anläggningstillgångar består av:

MSEK	2011	2010
Anskaffningsvärden		
Maskiner och inventarier		8
Lokaler	533	592
Utgående balans	533	600
Akkumulerade avskrivningar		
Maskiner och inventarier		-17
Lokaler	-473	-414
Utgående balans	-473	-431
Bokfört värde	60	169

Leasingavgifterna för finansiell leasing har under året uppgått till 73 MSEK.

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

Det finansiella leasingavtalet utgörs av en terminalbyggnad i Sverige. Se även not 26 Ställda säkerheter, eventualförpliktelser och eventualtillgångar, sid 91.

Not 15 Finansiella placeringar

MSEK	2011	2010
Finansiella placeringar som är anläggningstillgångar		
Kapitalförsäkring	134	136
Övriga långfristiga placeringar	48	18
Utgående balans	182	155
Kortfristiga placeringar som är omsättningstillgångar		
Övriga kortfristiga placeringar	1	
Utgående balans	1	

Not 16 Långfristiga fordringar

MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Redovisat värde relaterat till fonderade förmånsbestämda ålders- och avtalspensionsplaner värderade enligt IAS 19	2 960	2 266
Redovisat värde relaterat till fonderade förmånsbestämda sjukpensionsplaner värderade enligt IAS 19	313	260
Löneskattefordran sammanhängande med att pensionsåtaganden enligt IAS 19 redovisas till lägre belopp än det belopp de upptas i redovisningen för juridisk person i Sverige i enlighet med UFR 4	833	601
Löneskatt sjukpensionsplaner	-139	-144
Depositioner lokalyr	23	13
Summa	3 990	2 996

Not 17 Uppskjuten skatt

MSEK	2011				2010			
	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv / avyttring av verksamhet samt omräknings-differenser	Utgående balans	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv / avyttring av verksamhet samt omräknings-differenser	Utgående balans
Uppskjuten skattefordran								
Övriga avsättningar	658	-129		529	520	-74	212	658
Underskottsavdrag	140	126		266	297	-138	-19	140
Finansiell leasing	10	8		18	24	-14		10
Kvittning mot skulder	-672		4	-668	-673		1	-672
Summa	136	5	4	145	168	-226	194	136
<i>varav utland</i>	<i>136</i>			<i>128</i>	<i>157</i>			<i>136</i>
Uppskjuten skatteskuld								
Immateriella anläggningstillgångar	-380	83	-23	-320	-529	116	33	-380
Materiella anläggningstillgångar	-381	-102	2	-481	-433	36	16	-381
Omsättningstillgångar	16	-25		-9	23	-7		16
Avsättningar till pensioner	-724	-293	1	-1 016	-476	-36	-212	-724
Kvittning mot fordringar	672		-4	668	673		-1	672
Summa	-797	-337	-24	-1 158	-742	109	-164	-797
<i>varav utland</i>	<i>-338</i>			<i>-223</i>	<i>-441</i>			<i>-338</i>

Forordningar och skulder i Sverige har nettoredovisats med 715 (632) MSEK, medan övriga forordningar och skulder har redovisats med sina bruttobelopp. Forordningar i utlandet har redovisats med 128 (136) MSEK och skulder med 223 (338) MSEK.

Ej redovisade forordningar avseende uppskjuten skatt som belöper på underskottsavdrag uppgår till 80 (85) MSEK och avser huvudsakligen 71 (53) MSEK Frankrike, 5 (7) avser Danmark och 2 (25) MSEK avser Tyskland. Inga av dessa forordningar har någon förfallotid.

Not 18 Varulager

MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Handelsvaror m.m.	125	190
Råvaror	93	85
Utgående balans	218	275

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

Nedskrivning av lager har under 2011 gjorts med 0 (1) MSEK. Under 2011 uppgår kostnad sålda varor till 1 192 (1 306) MSEK.

Not 19 Kundfordringar

Kundfordringar redovisas efter hänsyn tagen till under perioden januari till december uppkomna kundförluster som uppgick till 33 (21) MSEK. Befarade kundförluster uppgick till -13 (23) MSEK. För den redovisningsmässiga hanteringen hänvisas till not 1 Redovisningsprinciper, sid 68. För riskhantering samt åldersanalys för förfallna, men ej nedskrivna kundfordringar, hänvisas till not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sid 91.

Not 20 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Upplupna räntetäkter	8	
Upplupna portoavgifter	115	123
Förutbetalda hyror	264	227
Förutbetalda försäkringspremier	4	1
Förutbetalda löner	175	203
Terminalavgifter	265	496
Valutaterminskontrakt	14	4
Övriga poster	360	212
Utgående balans	1 205	1 266

Not 21 Likvida medel

MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Kassa och bank	1 385	1 431
Kortfristiga placeringar, jämförbara med likvida medel	722	2 209
Utgående balans	2 107	3 640

Kortfristiga placeringar har klassificerats som likvida medel om de lätt kan omvandlas till kassamedel, har en löptid om högst 3 månader från anskaffningstidpunkten och har en obetydlig risk för värdefluktuationer.

Not 22 Räntebärande skulder

MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Långfristiga räntebärande skulder		
Skulder till kreditinstitut	799	802
Finansiell leasing	52	108
Övriga långfristiga skulder	134	137
Utgående balans	985	1 047
Kortfristiga räntebärande skulder		
Skulder till kreditinstitut	7	321
Utnyttjad checkräkningskredit		20
Skuld i betalningsförmedlingen	56	19
Finansiell leasing	50	47
Utgående balans	113	407

Se not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sid 91.

Not 23 Pensioner

I noten 1 Redovisningsprinciper, sid 68 återfinns en beskrivning av PostNordkoncernens pensionsplaner. Det finns både förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner. Det finns även ett par personalgrupper som har rätt till ålderspension vid en lägre ålder på grund av särskilda avtal vid bolagiseringen av Posten. Postens Pensionsstiftelse tryggar

pensionsförpliktelser i Posten AB, Posten Meddelande AB och Posten Logistik AB. Se avsnitt Förvaltningstillgångar samt not 30 Transaktioner med närstående, sid 95, för uppgifter avseende mellanhavanden mellan koncernen och Postens Pensionsstiftelse.

Pensionsåtaganden och förvaltningstillgångar, MSEK	31 dec 2011				31 dec 2010			
	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa
Nuvärdet av förmånsbaserade förpliktelser	15 843	1 589	808	18 240	14 533	1 450	795	16 778
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-15 967			-15 967	-15 808			-15 808
Nettoåtagande	-124	1 589	808	2 273	-1 275	1 450	795	970
Oredovisade aktuariella vinster (+) och förluster (-)	-3 149	-2	-1	-3 152	-1 230	-13	53	-1 190
Nettoskuld i balansräkningen	-3 273	1 587	807	-879	-2 505	1 437	848	-220
<i>Hänvisning</i>								
<i>Not 24 Övriga avsättningar</i>			807	807			848	848
<i>Rapport över finansiell ställning, Avsättningar till pensioner</i>	0	1 587		1 587	21	1 437		1 458
<i>Not 16 Långfristiga fordringar</i>	-3 273			-3 273	-2 526			-2 526
Nettobeloppet fördelar sig på planer i följande länder, MSEK								
Sverige				-887				-248
Frankrike				6				7
Norge				2				21
Summa				-879				-220

Specifikation av Nuvärdet av förmånsbaserade förpliktelser, MSEK	2011				2010			
	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa
Ingående balans	14 533	1 450	795	16 778	15 128	1 699	810	17 637
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	343	7	28	378	455	8	27	490
Kostnader avseende tjänstgöring under föregående år	0	11	0	11				
Räntekostnad	619	63	36	718	600	66	33	699
Avtalspensioneringar	0	284	0	284	319	0	0	319
Utbetalningar av förmåner	-928	-205	0	-1 133	-922	-234	0	-1 156
Reduceringar och regleringar	-57	0	0	-57	-6	0	0	-6
Överföringar	94	-12	-94	-12	156	-44	-112	0
Aktuariella vinster (-) och förluster (+)	1 239	-9	43	1 273	-1 193	-44	37	-1 200
Valutakursdifferenser på utländska planer	0	0	0	0	-4	-1	0	-5
Utgående balans	15 843	1 589	808	18 240	14 533	1 450	795	16 778

Specifikation av Förvaltningstillgångarnas verkliga värde, MSEK	2011	2010
Ingående balans	15 808	14 781
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	844	724
Tillskjutna medel från arbetsgivaren	465	994
Gottgörelse	-365	-871
Utbetalningar av förmåner	-70	-97
Reduceringar och regleringar	-50	0
Aktuariella vinster (+) och förluster (-)	-665	280
<i>Varav:</i>		
<i>Verklig avkastning på förvaltningstillgångar</i>	<i>179</i>	<i>1 004</i>
<i>Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar</i>	<i>844</i>	<i>724</i>
Valutakursdifferenser på utländska planer	0	-3
Utgående balans	15 967	15 808

Nettoåtagande, MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Nuvärde av förmånsbestämda förpliktelser	18 240	16 778
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-15 967	-15 808
Overskott (-)/underskott (+)	2 273	970

Erfarenhetsbaserade justeringar, MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Erfarenhetsbaserade justeringar på förpliktelserna	4	-323
Erfarenhetsbaserade justeringar på förvaltningstillgångarna	665	-280
Overskott (-)/underskott (+)	669	-603

Koncernen förväntar sig att göra utbetalningar under 2012 avseende förmånsbestämda planer uppgående till 1 502 (1 060) MSEK.

Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner

PostNordkoncernen ansvar för svenska bolags 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 den 1 januari 1992 och har kvarstått i samma tjänst. Detta åtagandet, beräknat enligt Tryggelagen, för pensioner enligt övergångsbestämmelserna uppgår per den 31 december 2011 till 2 771 (2 892) MSEK. Erfarenhet visar att 25% i genomsnitt utnyttjar övergångsbestämmelserna och avsättningen bestäms till denna andel av det totala tagandet. Hänsyn tas till särskild löneskatt. Skuldfört belopp uppgår till 861 (898) MSEK inklusive särskild löneskatt. För redovisning enligt IAS 19, se Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner i tabeller i denna not samt Antastbara pensionsförpliktelser i not 24 Övriga avsättningar, sid 89.

Avsättning för sistahandsansvaret

PostNordkoncernen ansvarar för ett åtagande som är ett så kallat sistahandsansvar, vilket Posten AB övertog i samband med dess bolagisering. Tidigare har detta åtagandet redovisats som en ansvarsförbindelse. I samband med övergången till IAS 19 gjordes en avsättning för detta åtagande. Baserat på tillämplig information har åtagandet per den 31 december 2011 beräknats till 107 (103) MSEK. Till detta tillkommer en reservering för särskild löneskatt. Detta åtagande ingår i saldot för Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner i tabeller i denna not samt Antastbara pensionsförpliktelser i not 24 Övriga avsättningar, sid 89.

Värdesäkringsansvar

Under 2000 inlöstes pensionsförpliktelser, som tidigare tryggats av Postens Pensionsstiftelse, genom att försäkringar tecknades. Kapitalvärdet av dessa förpliktelser uppgick per den 31 december 2011 till 65 (77) MSEK. För dessa pensionsförpliktelser har PostNordkoncernen kvar ett värdesäkrings- och bruttosamordningsansvar.

	2011				2010			
	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner, oantastbara pensioner	Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner	Summa
Kostnader och intäkter för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner, MSEK								
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	343	7	28	378	455	8	27	490
Kostnader avseende tjänstgöring under föregående år	0	11	0	11				
Räntekostnad	619	63	36	718	600	66	33	699
Förväntad avkastning på förvaltningsstillgångar	-844	0	0	-844	-724			-724
Aktuariella vinster (-) och förluster (+)	-4	-1	-11	-16	137	8	-11	134
Avtalspensioneringar	0	284	0	284	319			319
Reduceringar och regleringar	-19	0	0	-19	-7			-7
Summa förmånsbestämda pensionsplaner	95	364	53	512	780	82	49	911
Avgiftsbestämda pensionsplaner				1 070				1 165
Avgår som finansnetto				126				25
Upplösning av avsättning för omstrukturingsåtgärder avseende kostnader för avtalspensioner				-107				-139
Övriga förmånsbestämda pensionskostnader				40				70
Summa pensionskostnader				1 641				2 032

Försäkringstekniska beräkningsantaganden

Den försäkringstekniska värderingen av PostNordkoncernens 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 2011	31 dec 2010	31 dec 2009
Diskonteringsränta	3,90	4,50	4,10
Förväntad avkastning på förvaltningsstillgångar	4,90	5,50	5,10
Framtida årliga löneökningar	2,60	2,80	2,80
Förändring i inkomstbasbelopp	3,00	3,00	3,00
Inflation	2,00	2,00	2,00
Livslängdsantagande	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31
Personalomsättning	4,50	5,00	5,00
Genomsnittlig återstående tjänstgöringstid	10	10	10

Kostnaderna under 2011 är baserade på de aktuariella antaganden som fastställdes vid ingången av 2011. Vid utgången av 2011 har PostNordkoncernen fastställt antaganden som tillämpas vid beräkningen av utfallet per

den 31 december 2011. Dessa aktuariella antaganden används även i prognosen för kostnader 2012. Hänsyn har härvid tagits till att samtliga antaganden som tillämpas i värderingen, långsiktigt, skall vara ömsesidigt förenliga.

Diskonteringsräntan bestäms i enlighet med IAS 19 med hänvisning till förstklassiga företagsobligationer som handlas på en fungerande marknad i IFRS mening genom att hänvisa till den svenska bostadsobligationsmarknaden. Mot denna bakgrund anser ledningen att tillämpad diskonteringsränta återspeglar pengars tidsvärde och ger ett rimligt nuvärde avseende koncernens pensionsåtaganden. Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna motsvarar den förväntade genomsnittliga avkastningen på befintliga (eller kommande) investeringar i Postens Pensionsstiftelse, efter samtliga kostnader inklusive skatt. Tillgångarnas förväntade avkastning baseras på, vad avser räntebärande tillgångar, riskfria marknadsräntor, och vad avser övriga tillgångar, antaganden om riskpremie utöver riskfri ränta. Riskpremierna baseras på långsiktiga historiska riskpremier med beaktande av tillgångarnas relativa risk och samvariation. Riskpremierna varierar mellan 2-5 (2-6) % beroende på tillgångsslag. 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. Avseende inflationsantagandet har koncernen valt att följa Riksbankens uppsatta inflationsmål som utgångspunkt. 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).

Alecta

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige kan tryggas genom en försäkring i Alecta. I PostNordkoncernen använder endast ett fåtal bolag försäkring som tryggandelösning. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, anses förmånsbaserade pensionsåtaganden som tryggas med försäkring i Alecta vara en pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2011 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 4,4 (4,6) MSEK. Förväntade avgifter för 2012 uppgår till 4,1 (4,8) MSEK. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per december 2011 är Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån 113 (146) %. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i % av försäkringsförpliktelserna beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Förvaltningstillgångar

Den största delen av koncernens förvaltningstillgångar finns i Postens Pensionsstiftelse. Övriga förvaltningstillgångar utgörs av tillgångar i Postens Försäkringsförening, pensionsförsäkring hos Skandia och förvaltningstillgångar relaterade till norska pensionsplaner. Totala förvaltningstillgångar uppgår till 15 967 (15 808) MSEK.

Postens Pensionsstiftelses förvaltningstillgångsslag till marknadsvärde, MSEK	2011			2010		
	31 dec	%	Sum %	31 dec	%	Sum %
Likviditet / korta räntebärande värdepapper	1 760	12		1 040	7	
Nominella obligationer	1 455	10	22	1 154	8	15
Realränteobligationer	2 275	16	16	2 437	17	17
Hedgefonder	3 227	23	23	2 859	20	20
Infrastruktur	764	5		726	5	
Fastigheter	1 480	10		1 091	8	
Andra alternativa tillgångar	1 092	8	23	1 168	8	21
Svenska aktier	285	2		936	7	
Utländska aktier	1 523	11		2 286	16	
Private Equity	481	3	16	456	3	26
Summa	14 342	100		14 153	100	

Övriga förvaltningstillgångar till marknadsvärde, MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Postens Försäkringsförening	1 548	1 509
Norska pensionsplaner	0	50
Pensionsförsäkring hos Skandia	79	96
Summa	1 627	1 655

Tillgångsfördelningen för Postens Pensionsstiftelse per den 31 december 2011 framgår av ovanstående sammanställning. Stiftelsens övergripande mål är att förvalta kapitalet med hänsyn till gjorda pensionsåtaganden i PostNordkoncernen för vilka stiftelsen erhållit motsvarande medel. Tillgångarnas sammansättning och avkastning ska på ett betryggande sätt

säkerställa att koncernen kan möta de pensionsutbetalningar som stiftelsen tryggar.

Känslighetsanalys

Vid utgången av 2011 har PostNordkoncernen fonderade pensionsförpliktelser på 15 843 (14 533) MSEK och

förvaltningstillgångar på 15 967 (15 808) MSEK. Utöver fonderade förpliktelser är pensionssskuld avsatt i balansen med fördelning oantastbara pensionsförpliktelser på 1 587 (1 437) MSEK och antastbara pensionsförpliktelser på 807 (848) MSEK. Koncernens pensionsförpliktelser värderas med de ovan redovisade aktuariella antaganden som bas och förvaltningstillgångarna värderas till verkligt värde.

Aktuariella antaganden

Förändringar av pensionsåtagandet, vilka beror på förändrade aktuariella antaganden, behandlas som aktuariell vinst eller förlust. Dessa vinster och förluster får ingen effekt på resultat- och balansräkning förrän nettovärdet överskrider gränsvärdet för den så kallade korridoren. Korridorens gränsvärde är 10 % av det högsta av värdet av pensionsåtagandet eller det verkliga värdet av förvaltningstillgångarna. I den mån förändringarna leder till effekter som överstiger

gränsvärdet för korridoren så kostnads- eller intäktsförs överskjutande värde. Denna påverkan på resultaträkningen sker dock först i och med bokningarna av de prognostiserade kostnaderna/intäkterna enligt IAS 19 nästkommande år. Se tabell för resultateffekt av förändrade aktuariella antaganden.

Utnyttjande av rätt till övergångsbestämmelserna

Avseende de så kallade övergångsbestämmelserna görs en avsättning på 25% av totalt åtagande enligt övergångsbestämmelserna eftersom det är den erfarenhetsmässigt bedömda nyttjandegraden. Hänsyn tas även till särskild löneskatt. Förändring av åtagandet enligt övergångsbestämmelserna i och med ändrad nyttjandegrad intäkts- eller kostnadsförs. Se tabell för resultateffekt av ändrad nyttjandegrad av övergångsbestämmelserna.

Känslighetsanalys, MSEK	Förändring	Resultateffekt
Aktuariella antaganden		
Förändring av räntemarginalen på pensionsskulden ¹⁾	+0,1% procentenhet	16
	-0,1% procentenhet	-16
Förändring av diskonteringsränta samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	+0,5% procentenhet	166
	-0,5% procentenhet	-188
Förändring av lön	+0,5% procentenhet	-62
	-0,5% procentenhet	49
Förändring av inkomstbasbelopp	+0,5% procentenhet	14
	-0,5% procentenhet	-18
Förändring av inflation	+0,5% procentenhet	-159
	-0,5% procentenhet	138
Nyttjandegrad av ÖB-rätt		
Förändring av nyttjandegrad av ÖB-rätt	+5,0% procentenhet	-23
	-5,0% procentenhet	15

¹⁾ Antaganden om diskonteringsränta på pensionsskulden och avkastningsantaganden på förvaltningstillgångarna bestämmer effekten på finansnettot för det kommande året. Räntemarginalförändringar mellan dessa ger resultateffekt i finansnettot. Räntemarginalen på pensionsskulden är skillnaden mellan antagandet om diskonteringsränta på pensionsskulden och avkastningsantagandet på förvaltningstillgångar i procentenheter.

Not 24 Övriga avsättningar

2011 Jan-dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	Upplösningar	Omräknings-effekt	Utgående balans
Omstruktureringsåtgärder						
Personalavveckling, främst förtida pensioner	800	269 ¹⁾	-181 ¹⁾	-458 ²⁾	5	435
Övriga avvecklingar	52		-1 ¹⁾	-16 ²⁾		35
Antastbara pensionsförpliktelser						
Löneskatt	207		-11 ⁴⁾			196
Antastbara pensionsförpliktelser enl. IAS 19	848	53 ⁴⁾	-94 ⁴⁾			807
Övrigt						
Arbetskadador	58	3 ⁴⁾		-13 ²⁾		48
Pensionsreglering gentemot danska staten	39	67 ⁴⁾		-61 ²⁾	4	49
Avsättning jubileumsgåva	162	17 ⁴⁾		-21 ²⁾	13	171
Övriga avsättningar	52	5	-19 ¹⁾	-27 ²⁾	2	13
Summa	2 218	414	-306	-596	24³⁾	1 754
Varav kortfristig	515					357

¹⁾ Resultatpåverkan: 68 MSEK varav 269 MSEK avser avsättningar och -201 MSEK återföringar främst hänförligt till personalavveckling. Se vidare not 6 Övriga kostnader, sid 81.

²⁾ Förändring mot övriga resultatposter uppgår till -596 MSEK, varav mot personalkostnader -553 MSEK.

³⁾ Avser diskonterings-effekt samt omräkningsdifferens avseende valuta-effekt.

⁴⁾ Effekten av avsättningar och återföringar redovisas mot personalkostnad.

Förväntade betalningar, MSEK	1 år	2 år	3 år	>3 år
Avsättningar avseende omstruktureringssåtgärder	355	70	31	14
Avsättningar avseende antastbara pensioner enl. IAS 19 ^{1), 2)}	209	70	65	521
Övriga avsättningar ¹⁾	56	24	21	194
Summa	620	164	117	729

¹⁾ Förväntade utbetalningar är något högre än respektive avsättning. Orsaken till detta är att avsättningen är beräknat nuvärde av de förväntade utbetalningarna.
²⁾ Förväntade betalningar för antastbara pensioner är beräknade enligt IAS 19.

2010 Jan-dec, MSEK	Ingående balans	Omklassificering ⁶⁾	Avsättningar	Återföringar	Upplösningar	Omräknings-effekt	Utgående balans
Omstruktureringssåtgärder							
Personalavveckling, främst förtida pensioner	1 066	14	385 ¹⁾	-62 ¹⁾	-579 ²⁾	-24	800
Övriga avvecklingar	74	14			-36 ²⁾		52
Antastbara pensionsförpliktelser							
Löneskatt	222				-15 ³⁾		207
Antastbara pensionsförpliktelser enl. IAS 19	911		49 ⁵⁾		-112 ³⁾		848
Övrigt							
Arbetskadorna	66		3 ⁵⁾		-11 ²⁾		58
Pensionsreglering gentemot danska staten	26	31			-12 ²⁾	-6	39
Avsättning jubileumsgåva	174		19 ⁵⁾		-18 ²⁾	-13	162
Övriga avsättningar	91				-38 ²⁾	-1	52
Summa	2 630	59	456	-62	-821	-44⁴⁾	2 218
<i>Varav kortfristig</i>	<i>711</i>	<i>35</i>					<i>515</i>

¹⁾ Resultatpåverkan: 323 MSEK varav 385 MSEK avser avsättningar och -62 MSEK återföringar hänförligt till personalavveckling. Se vidare not 6 Övriga kostnader, sid 81.

²⁾ Förändring mot övriga resultatposter uppgår till -694 MSEK, varav mot personalkostnader -622 MSEK.

³⁾ Förändringen har, i enlighet med IAS 19, ej redovisats över resultaträkningen.

⁴⁾ Diskonterings-effekt om 15 MSEK redovisas i resultaträkningens finansiella poster. Omräknings-differens avseende valuta-effekt om -59 MSEK redovisas i totalresultatet, se Rapport över totalresultatet - koncernen.

⁵⁾ Effekten av avsättningar och återföringar redovisas mot personalkostnad.

⁶⁾ Omklassificering från kortfristig samt långfristig skuld till övriga avsättningar samt flytt mellan personalavveckling och övriga avvecklingar.

Avsättningar avseende omstruktureringssåtgärder
 Avsättningar för omstruktureringar omfattar de kostnader som beräknas uppstå under de kommande åren som en följd av koncernens beslut att effektivisera produktionen samt minska personal. Avsättningar för omstruktureringar görs när PostNordkoncernen har en fastställd, utförlig plan för omstruktureringen samt skapat en välgrundad förväntan hos dem som berörs.

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

Under 2011 har avsättningar avseende omstruktureringssåtgärder främst avsett förtida pensioneringar och inträden i enheter som tar hand om övertalig personal. Återföringar av avsättningar har skett under 2011 främst som en följd av ändrad inriktning avseende anpassning av servicenätet inom affärsområde Meddelande Sverige.

Nya avsättningar samt återföringar redovisas i det affärsområde som fattar beslut om avvecklingen.

Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner

Posten 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, not 23 Pensioner, sid 86 för mer information.

Övriga avsättningar

Avsättning för arbetskadorna avser utbetalningar i form av livränta enligt lag om arbetsskadeförsäkring samt yrkes-skadelivränta.

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

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

Nuvärde

Avsättningar där betalningstiden sträcker sig över flera år diskonteras normalt till nuvärde. Diskonterings-effekter som ingår i årets förändringar presenteras separat när de uppgår till väsentliga belopp. Avsättningar avseende antastbara pensioner har betalningstid som sträcker sig över flera år. För denna avsättning presenteras inte nuvärdesberäkning separat då den lyder under IAS 19. Se vidare not 23 Pensioner, sidan 86.

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 25 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Reserv för sålda ej utnyttjade frimärken	405	355
Upplupna lönekostnader	514	585
Semesterlöneskuld	1 550	1 679
Särskild löneskatt pensionskostnader	9	6
Sociala avgifter	559	648
Terminalavgifter	439	418
Finansiell leasing	9	18
Valutaterminskontrakt	23	23
Övriga poster	571	556
Utgående balans	4 079	4 288

Not 26 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Ställda säkerheter för egna skulder		
Fastighetsinteckningar	800	804
Kapitalförsäkringar till anställda och fd anställda	0 ¹⁾	137
Pantsatta tillgångar	8	16
Summa	808	957
Eventalförpliktelser		
Garantiåtaganden, PRI	90	91
Garantiåtaganden, övriga	40	20
Summa	130	111

¹⁾ Tidigare värden har justerats på grund av en tidigare för konservativ bedömning.

Twister

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, förutom i den utsträckning som redovisats nedan, vare sig enskilt eller tillsammans i väsentlig grad negativt påverka PostNords resultat, lönsamhet eller finansiella ställning.

Stämning från konkurrent

Under året har Post Danmark A/S blivit stämd av en konkurrent gällande missbrukande av dominerande ställning. Post Danmark A/S har överklagat saken till Konkurrenceankenævnet, vilket innebär att saken på nytt tas upp i Konkurrenserådet.

Diskriminerande priser

Ett mål mot Post Danmark A/S gällande användning av diskriminerande priser har avgjorts av Østre Landsret till Post Danmark A/S nackdel. Post Danmark A/S har överklagat domen till Højesteret. I anslutning till denna fråga har en konkurrent rest krav mot Post Danmark A/S. Kravet på ersättning om 90 MDKK bestrids i sin helhet av Post Danmark A/S.

Not 27 Investeringsåtaganden

Den 31 december 2011 hade PostNordkoncernen ingångna avtal om anskaffning av materiella anläggningstillgångar. Dessa uppgick till 379 (356) MSEK och avsåg främst sorteringsutrustning och fordon.

Not 28 Kassaflödesanalys

I kassaflödet från den löpande verksamheten ingår erhållen ränta om 59 (63) MSEK och erlagd ränta om 57 (98) MSEK.

Not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

Koncernens finansiella risker styrs av den finanspolicy som antagits av PostNords styrelse. Finanspolicyen omfattar riktlinjer för likviditetsförvaltning, finansiering och finansiell riskhantering. Hanteringen av finansiella risker är centraliserad till koncernens finansförvaltning.

Mål och tillämpade principer för koncernens finansiella riskhantering

Mål för finansiell riskhantering är att upprätthålla en god betalningsberedskap och en effektiv kapitalanvändning samt att trygga kapitalförsörjning. Grundläggande principer för finansiell riskstyrning är att:

- Samordna finansiering, likviditetshantering och betalnings- trafik i en central finansförvaltning för att säkerställa god riskkontroll och att samordningsvinster tillvaratas
- Affärsverksamheter och moderbolag verkar för en effektiv kapitalanvändning i såväl rörelse- som anläggningsskapital vilket säkerställer grunden för en trygg kapitalförsörjning och därmed handlingsfrihet till koncernen.
- Koncernens kreditgivning utgår från affärsmässiga överväganden och riskbedömning vilket säkerställer att kreditrisken balanseras.

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

Refinansieringsrisk

Med refinansieringsrisk avses risken att likvida medel inte finns tillgängliga och att finansiering bara delvis eller inte alls kan erhållas alternativt till förhöjd kostnad. PostNords refinansieringsrisk begränsas genom att betalningsberedskap hålls över en fastställd miniminivå och att förfallostrukturen i finansieringsportföljen är väl spridd. Finansförvaltningen ska vid var tid hålla en betalningsberedskap för att hantera den löpande verksamheten och ge förutsättningar för att hantera risk och offensiva satsningar.

Betalningsberedskap definieras som summan av likvida medel, placeringar i likvida instrument, outnyttjade bekräftade lånefaciliteter och prognostiserade kassaflöden minskat med förfallande lån. Finansförvaltningen ska säkerställa tillgång till betalningsberedskap vilken ska uppgå till minst 1 500 MSEK för kommande 360 dagar. Vid verksamhetsårets slut uppgick outnyttjade bekräftade lånefaciliteter till 2 000 (0) MSEK. Per den 31 december 2011 uppgick PostNords likviditet till 2 107 (3 640) MSEK varav 299 (898) MSEK var placerat i stats- skuldsväxlar, 298 (828) MSEK var placerat i företagscertifikat och resterande likviditet utgörs av depositioner och tillgodohavanden i banker.

Kreditrisk

Koncernens verksamhet ger upphov till exponering för kreditrisk gentemot motparter. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina åtaganden enligt ingångna avtal. Kreditrisk uppstår dels vid försäljning till kunder, vid beviljning av förskott till leverantörer eller mottagande av borgen, dels inom finansförvaltningens likviditetsförvaltning eller vid användning av derivatkontrakt.

Kreditrisk i kundfordringar

Kreditrisk i samband med kreditförsäljning begränsas genom att risken är spridd på ett stort antal kunder inom en mängd olika branscher. Samtliga kunder kreditkontrolleras varvid information om kundernas finansiella ställning inhämtas från kreditupplysningsföretag. Koncernens totala kundfordringar uppgick till 4 370 (4 262) MSEK. Under 2011 uppgick koncernens konstaterade kundförluster till 33 (21) MSEK.

Åldersanalys för kundfordringar	31 dec 2011	31 dec 2010
Ej förfallna kundfordringar	3 890	3 746
Förfallna men ej nedskrivna:		
1-5 dagar	204	236
6-20 dagar	122	161
21-30 dagar	83	26
31-60 dagar	32	54
61-90 dagar	29	18
>90 dagar	87	109
Summa	4 447	4 350
Reservering för osäkra fordringar	-77	-88
Summa	4 370	4 262

Kreditrisk i Placeringsverksamhet

Kreditrisk i finansiella transaktioner begränsas genom att placering av överskottslikviditet sker i bank eller i räntebärande instrument med hög kreditvärdighet. Varje motpart genomgår kreditprövning innan den godkänns som kredittagare.

Marknadsrisk

Risken är att förändringar i marknadspriser påverkar det verkliga värdet, eller kassaflödet, på ett finansiellt instrument. PostNord är exponerad för två typer av marknadsrisk, valutarisk och ränterisk.

Valutarisk

Koncernen är exponerad för både transaktionsrisk och omräkningsrisk. Transaktionsexponering utgörs av lån, placeringar, leverantörs- och kundflöden i utländsk valuta. För att begränsa transaktionsexponeringen används derivatinstrument och får inte överstiga motvärdet av 450 MSEK. Omräkningsexponering definieras som nettotillgångar i koncernens utländska dotterbolag. Vid omräkning av utländska nettotillgångar uppstår värdeförändring i koncernens eget kapital till följd av valutakursförändring. De största exponeringarna återfinns i

DKK, NOK och EUR. Finansförvaltningen säkrar inte omräkningsexponeringen, dock begränsas den genom årlig anpassning av koncernbolagens kapitalisering till en affärsmässig nivå.

Omräknings- exponering	31 dec 2011			31 dec 2010 ⁹⁾		
	MSEK	%	+/- 1 %	MSEK	%	+/- 1 %
AUD	4	0,0	0	3	0,0	0
DKK	5 383	67,1	54	6 238	70,4	62
EUR	552	6,9	6	615	6,9	6
GBP	93	1,2	1	130	1,5	1
HKD	14	0,2	0	8	0,1	0
NOK	1 974	24,5	20	1 853	20,9	19
SGD	-12	-0,1	0	-10	-0,1	0
USD	19	0,2	0	23	0,3	0
PLN	-3	0,0	0	-2	0,0	0
Summa	8 024	100,0	81	8 858	100,0	88

⁹⁾ Föregående års värde är ändrat med anledning av justerad definition av nettotillgång.

Ränterisk

Med ränterisk avses risken att värdet på räntebärande tillgångar och skulder förändras vid förändring av marknadsräntan. Ränterisken styrs genom begränsningar av prisrisk och duration. Prisrisk är risken att marknadsvärdet på ränterelaterade finansiella instrument förändras vid förändring i det allmänna ränteläget. Duration är ett tidsmått, som anger den effektiva återbetalningstiden där hänsyn tas till både placeringens slutförfall och de räntor och amorteringar som kan komma i fråga under återstående löptid. Durationen i anläggningssportföljen får inte överstiga två år.

Ränterisken mäts i finanspolicyn som värdeförändring i samtliga räntebärande tillgångar och skulder om marknadsräntan, för alla relevanta löptider, förändras med +/- 1%. Ränterisken i koncernens räntebärande fordringar och skulder var netto per den 31 december 2011 3 (2) MSEK. Resultatrisken för kommande tolv månader vid förändring om +/- 1% av marknadsräntan per den 31 december 2011 uppgår till 17 (26) MSEK. Koncernens prisrisk, om större än 25 MSEK, skall inte överstiga 1% av portföljens sammanlagda värde (nettoskulden uttryckt i SEK) eller maximalt 50 MSEK. Räntebeloppet avser räntekostnad för hela löptiden.

Marknadsrisk i kapitalförvaltningen

Kapitalförvaltning hanteras i de närliggande enheterna Postens Pensionsstiftelse och Postens försäkringsförening. Enheterna förvaltar tillgångar som säkerställer utbetalning av vissa av koncernens åtaganden, till exempel framtida pensioner, sjukersättning och familjepension. Kapitalförvaltningen omfattar placering av kapital i olika marknader och instrument. PostNord ska genom styrelsrepresentation verka för att allokering mellan olika tillgångsslag i Postens Pensionsstiftelse och Postens Försäkringsförening hanteras ansvarsfullt i förhållande till underliggande åtaganden och förväntad avkastning.

31 dec 2011 Finansiella tillgångar och skulder, MSEK, om inte annat anges	Nominellt belopp i miljoner i lokal valuta	Nominellt belopp i MSEK	Effektiv ränta %	Räntebelopp	Löptid			
					< 3 mån	3 mån-1 år	1-5 år	>5 år
Placeringar								
Övrigt, EUR	299	299	2,1-2,7%	1	299			
Placeringar	298	298	1,2-2,1%		298			
Statsskuldväxlar, SEK	0,6	5					2	3
Summa		602		1	597		2	3
Skulder								
Banklån								
Checkräkningskredit, SEK	9	9			9			
Checkräkningskredit, DKK	40	48	1,5-6,2%		48			
Övriga lån								
Fastighetskredit, SEK	1	1	6,7%				0,2	0,3
Fastighetskredit, DKK	665	800	1,5%	189				800
Finansiell leasing	108	108				56	52	
Skuld i betalningsförmedlingen		9				9		
Summa		975		189	57	65	52	800

31 dec 2010 Finansiella tillgångar och skulder, MSEK, om inte annat anges	Nominellt belopp i miljoner i lokal valuta	Nominellt belopp i MSEK	Effektiv ränta %	Räntebelopp	Löptid			
					< 3 mån	3 mån-1 år	1-5 år	>5 år
Placeringar								
Depositioner, DKK	405	489	1,15 - 1,4 %	6	483			6
Depositioner, EUR	0,1	1						1
Statsskuldväxlar, SEK	900	900	1,05 - 1,3 %	10	900			
Certifikat, SEK	828	828	1,39 - 1,88 %	13	828			
Övrigt, EUR	0,6	5					2	3
Summa		2 223		29	2 211		2	10
Skulder								
Banklån								
EUR, rörlig ränta	30	270	3,72%	10		270		
SEK, rörlig ränta	50	50	2,13%	1		50		
Checkräkningskredit, DKK	17	20	1,8 - 4,1 %			20		
Övriga lån								
Fastighetskredit, SEK	0,5	0,5	4,7%				0,2	0,3
Fastighetskredit, DKK	665	804	1,82%	230				804
Finansiell leasing	155	155			1	46	108	
Skuld i betalningsförmedlingen	19	19				19		
Summa		1 319		241	1	405	108	804

Redovisning och värdering till verkligt värde av finansiella instrument

Verkligt värde för låneskulder beräknas som diskonterat värde av framtida kassaflöden avseende återbetalning av kapitalbelopp och ränta. Värdet diskonteras till aktuellt låneränta.

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

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

Nivå 1

Verkligt värde för finansiella instrument fastställs utifrån noterade marknadspriser på balansdagen utan avdrag för transaktionskostnader. Nivå 1 inkluderar i huvudsak statsskuldväxlar och standardiserade derivat där det

noterade priset används vid värderingen.

PostNordkoncernen har för närvarande inga finansiella tillgångar eller skulder som baseras på denna värderingsnivå

Nivå 2

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

Nivå 3

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

Redovisat samt verkligt värde för de instrument som värderas till verkligt värde, MSEK	31 dec 2011				31 dec 2010			
	Redovisat värde	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Redovisat värde	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via Resultaträkningen								
<i>Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter</i>	1 205				1 266			
<i>Varav: Valutatermin</i>	14		14		4		4	
<i>Terminalavgifter</i>	3		3		4		4	
<i>Övriga fordringar</i>	544				452			
<i>Varav: Terminalavgifter</i>	2		2		2		2	
<i>Likvida medel¹⁾</i>	2 107				3 640			
<i>Varav: Företagscertifikat</i>	298		298		828		828	
<i>Statsskuldsväxlar</i>	299		299		898		898	
Låne- och kundfordringar								
<i>Långfristiga fordringar²⁾</i>	3 990				2 996			
<i>Kundfordringar</i>	4 370				4 262			
<i>Likvida medel¹⁾</i>	2 107				3 640			
<i>Varav: Kassa</i>	1 508				1 431			
Investeringar som hålles till förfall								
<i>Finansiella placeringar</i>	182				155			
<i>Varav: Kapitalförsäkring</i>	134				136			
<i>Övrigt</i>	48				19			
Finansiella tillgångar som kan säljas								
<i>Likvida medel¹⁾</i>	2 107				3 640			
<i>Varav: Depositioner</i>	8		8		490		490	
Summa tillgångar	8 408		624		9 775		2 226	
Finansiella skulder värderade till verkligt värde via Resultaträkningen								
<i>Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter</i>	4 079				4 288			
<i>Varav: Valutatermin</i>	16		16		23		23	
<i>Terminalavgifter</i>	3		3		3		3	
Övriga skulder								
<i>Långfristiga räntebärande skulder</i>	985				1 047			
<i>Varav: Finansiella leasar</i>	52				108			
<i>Skulder till kreditinstitut</i>	799				802			
<i>Kortfristiga räntebärande skulder</i>	113				407			
<i>Varav: Skulder till kreditinstitut</i>	7				321			
<i>Finansiella leasar</i>	56				47			
<i>Övriga skulder</i>								
<i>Varav: Terminalavgifter</i>	3		3		3		3	
<i>Leverantörsskulder</i>	2 130				1 992			
Summa skulder	7 307		22		7 734		29	

¹⁾ Med likvida medel menas placeringar som normalt har en löptid under 3 månader.

²⁾ Specifikation av Långfristiga fordringar se not 16, sid 84.

Not 30 Transaktioner med närstående

Koncernbolag

Vid leverans av tjänster och produkter mellan koncernbolag tillämpas självkostnadsprincipen utom beträffande tjänster som ingår i PostNords tjänsteutbud, där marknadsmässiga priser tillämpas. Koncernintern försäljning uppgick under perioden till 816 (650) MSEK. För specifikation av moderbolagets och koncernens andelar i koncernföretag, intresseföretag och joint ventures, se not 9 i moderbolaget, sid 104.

Svenska staten

PostNord har i uppdrag från staten att tillhandahålla en samhällsomfattande posttjänst enligt postlagen. PostNord måste liksom övriga postoperatörer i Sverige ha tillstånd för att få bedriva postverksamhet. För detta tillstånd har Post- och telestyrelsen under perioden erhållit 12 (12) MSEK i ersättning från PostNord. Dessutom har PostNord betalat 9 (8) MSEK till Post- och telestyrelsen för hantering av obeställbara försändelser.

Från Post- och telestyrelsen har PostNord erhållit 24 (25) MSEK som ersättning i avtal för upphandlade posttjänster för handikappade.¹⁾

Danska staten

Post Danmark A/S har under perioden betalat pensionspremier till danska staten med 233 (241) MSEK för den grupp av tjänstemän som är anställda före bolagiseringstidpunkten. Dessutom finns en reserv i balansräkningen på 4 (18) MSEK som avser eventuellt tillkommande förpliktelser mot samma grupp.

Andra organisationer i Sverige

Postens 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 betalade PostNord premier till försäkringsföreningen med 0 (154) MSEK för sjukpension och 17 (18) MSEK för familjepension och erhöll ersättningar med totalt 9 (10) MSEK. Föreningen debiterade inga premier 2011 mot bakgrund av sin välkonsoliderade ställning.

Postens Pensionsstiftelse förvaltar pensionsåtaganden för Posten AB, Posten Meddelande AB och Posten Logistik AB. Bolagen kapitaliserar nya pensionsåtaganden i stiftelsen och erhåller gottgörelse för utbetalda pensioner. Under perioden har kapitalisering skett med 366 (854) MSEK, och gottgörelse har erhållits med 251 (871) MSEK. Gottgörelsen om 251 MSEK avser gjorda pensionsutbetalningar 2010.

Ledande befattningshavare

För lön och ersättning till ledande befattningshavare och styrelseledamöter hänvisas till not 5 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar, sid 79.

Samtliga ledamöter i koncernstyrelse och koncernledning har ombetts att skriftligen meddela eventuella affärsrelationer med PostNord och om dessa skett på kommersiella grunder. De enda affärsrelationer som framkommit är följande: I PostNords koncernledning ingick till och med den 30 september 2011 Viveca Bergstedt Sten, vars make är VD i fastighetsbolaget GE Real Estate. Under perioden har PostNordkoncernen på rent kommersiella villkor hyrt lokaler av GE Real Estate till ett värde av 4 (4) MSEK.

¹⁾ Tidigare rapporterade värden har justerats.

Not 31 Förvärv och avyttringar

Förvärvs- och avyttringseffekter på tillgångar och skulder MSEK	2011			2010		
	Förvärv	Avyttringar	Summa	Förvärv	Avyttringar	Summa
Goodwill	79	-78	1	2		2
Kundrelationer	92	-20	72			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	1		1			
Övriga anläggningstillgångar	233	-79	154			
Summa anläggningstillgångar	405	-177	228			
Omsättningstillgångar	119	-269	-150			
SUMMA TILLGÅNGAR	524	-446	78	2		2
SUMMA SKULDER	-171	363	192			
NETTOTILLGÅNG	353	-83	270	2		2
Reavinst avyttrad verksamhet/koncernföretag		-80	-80			
Övriga kassaflödespåverkande poster						
Erlagd/erhållen köpeskillning	-9	-22	-31			
Likvida medel (förvärvad/avyttrad)	-344	219	-125	-2		-2
Nettoeffekt på likvida medel	-344	185	-159	-2		-2

Avyttringar

Inom affärsområdet Strålfors fortsätter PostNord att renodla verksamheten. Etikettverksamheten i Strålfors Identification Solutions, SIS, avyttrades med effekt från och med den 1 augusti. Den villkorade köpeskillningen om 155 MSEK värderades till verkligt värde med hänsyn tagen till den sålda verksamhetens bedömda utveckling fram till 2014. Förutom det svenska bolaget Strålfors Identification Solutions AB består SIS av Strålfors A/S, Stralfors AG och Stralfors Schweiz AG. Som en del av affären gjordes även en inkråmsförsäljning av det norska bolaget Strålfors AS den 1 november efter prövning av Konkurrensverket. Effekten på koncernens resultat är -2 MSEK. Verksamheten i SIS har överlåtits till EsonPac Group AB i vilket Strålfors AB fram till 2014 kommer att äga 20% av aktierna till en köpeskillning om 155 MSEK. Innehavet redovisas som tillgång till försäljning.

Stralfors SAS i Frankrike har sålt fastighetsbolaget SCI du Pont St Jean Société Civile den 22 december med en resultat effekt på 1 MSEK.

Posten AB avyttrade per den 1 augusti Fastighets AB Kvasten 8, effekten på koncernens resultat är 81 MSEK. I fastigheten fanns inte längre någon postal egen verksamhet.

Förvärv av rörelser

Den 1 juli förvärvade Posten AB 100% av aktierna i de norska bolagen Mereco AS och Eek Transport AS, köpeskillningen uppgick för båda företagen till 92 MSEK. Koncernens resultat inkluderar en resultat effekt om 3 MSEK. Om förvärven hade gjorts per den 1 januari hade resultatpåverkan uppgått till 8 MSEK.

Efter konkurrensprövning förvärvade Posten AB den 1 september Nils Hansson Logistics AB, köpeskillningen uppgick till 52 MSEK. Koncernens resultat inkluderade en resultat effekt om 5 MSEK. Om förvärvet hade gjorts per den 1 januari hade resultatpåverkan uppgått till -9 MSEK.

Post Danmark A/S har sedan 2007 ägt 51% av aktierna i Transportgruppen A/S. Den 1 juli förvärvades ytterligare 41% av aktierna till en köpeskillning om 14 MSEK. Resterande 8% av

aktierna ägs av bolaget självt genom att de köpt tillbaka aktierna från entreprenörer. Ingen resultat effekt på helåret har genererats. Om förvärvet hade gjorts per den 1 januari hade resultatpåverkan uppgått till -1 MSEK.

2011 Jan-dec, MSEK	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Övriga anläggningstillgångar	Omsättningstillgångar	Skulder	Netto tillgång
Förvärvat						
Eek Transport AS	51	85	27	63	-93	133
Nils Hansson logistic AB	28	8	1	48	-33	52
Övriga			205	8	-45	168
Summa förvärvat	79	93	233	119	-171	353
Avyttrat						
Strålfors Identification Solutions, SIS	21	77	50	267	-333	82
Fastighets AB Kvasten 8			28	2	-30	0
SCI du Pont St Jean Société Civile			1			1
Summa avyttrat	21	77	79	269	-363	83

Förvärv av fastighetsbolag

Posten AB har som ett led till den nya terminalstrukturen förvärvat 100% av aktierna i tre bolag under första halvåret 2011. Alla bolag är köpta kontant. För anskaffning av mark till den nya terminalen i Rosersberg förvärvades Rosersberg Brevterminal AB den 17 januari för 50 TSEK. Sigtuna Rosersberg Fastighetsutveckling AB köptes den 21 juni för 100 MSEK. Industrifastigheten Fastighets AB Jönköpings Barnarps Kråkebo 1:69 förvärvades den 8 mars för att bygga en pall-hub åt Posten Logistik AB. Köpeskillningen uppgick till 3 MSEK.

Bildande av fastighetsbolag

I syfte att förvärva mark till Hallsbergterminalen bildades AB Grundstenen 135576 den 19 maj.

Not 32 Händelser efter rapportperioden

Den 4 januari 2012 avyttrar koncernen de helägda dotterbolagen HIT Starintex BV i Nederländerna och HIT Belgium SA, till Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co KG. Detta är ett led i strategin att fokusera på logistikflöden till, från och inom Norden.

Den 16 januari 2012 tecknar Strålfors avtal med Digitaliseringsstyrelsen i Danmark om hantering av fysiska brev och elektroniska försändelser från stat, regioner och kommuner. Avtalet löper över fyra år och värdet uppskattas till 500 MDKK.

Den 7 februari 2012 avgick ledamoten Richard Reinius ur PostNords styrelse.

Not 33 Definitioner

ADR:

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

A-post:

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

Avkastning på eget kapital:

Periodens resultat rullande 12-månader i relation till genomsnittligt eget kapital rullande 12-månader.

B-post:

Post som hanteras i en produktionsström för utdelning inom tre vardagar efter inlämning.

Corporate Image:

Bygger på en mätning där privatpersoner i Danmark och Sverige svarar på frågor om hur de uppfattar Post Danmark respektive Posten. Resultatet redovisas i ett index som täcker 3 centrala dimensioner: Övergripande omdöme, emotionell attraktivitet och rationell attraktivitet.

C-post:

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

Kundvärdesindex:

Bygger på PostNords mätverktyg för att löpande följa kundnöjdhet och kundernas uppfattning om verksamheten.

Ledarskapsindex (LIX):

En del av koncernens medarbetarenkät. Resultatet visar medarbetarnas syn på den närmaste chefens ledarskap.

Medarbetarskapsindex (MIX):

En del av koncernens medarbetarenkät. Resultatet visar medarbetarnas engagemang.

Medelantal anställda:

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

Nettoskuld/EBITDA:

Räntebärande skulder, inklusive avsättningar till pensioner, minskade med likvida medel i relation till EBITDA rullande 12-månader.

ODR:

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

Resultat per aktie:

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

Rörelsemarginal:

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

Sjukfrånvaro:

Egen sjukfrånvaro i förhållande till ordinarie, avtalad arbetstid.

Soliditet:

Eget kapital (inklusive minoritetens andel) vid periodens utgång i relation till balansomslutningen vid periodens utgång.

Substitution:

Kunderna ersätter det fysiska brevet med elektroniska alternativ.

Moderbolagets finansiella rapporter



Innehåll

Resultaträkning.....	99
Rapport över totalresultat.....	99
Balansräkning.....	100
Kassaflödesanalys.....	101
Förändring i eget kapital.....	102

» Noter

Not 1	Redovisningsprinciper.....	103
Not 2	Väsentliga bedömningar och uppskattningar.....	103
Not 3	Anställda och personalkostnader.....	103
Not 4	Övriga kostnader, arvode och kostnadsersättning till revisorer.....	103
Not 5	Resultat från andelar i koncernföretag.....	103
Not 6	Ränteintäkter och räntekostnader och liknande resultatposter.....	104
Not 7	Bokslutsdispositioner.....	104
Not 8	Skatt.....	104
Not 9	Andelar i koncernföretag, joint ventures och intresseföretag.....	104
Not 10	Eventualförpliktelser.....	105

Moderbolagets resultaträkning och totalresultat

Resultaträkning

MSEK	Not	2011	2010
	1, 2		
Övriga rörelseintäkter		18	
Summa rörelsens intäkter		18	
Personalkostnader	3	-16	-13
Övriga kostnader	4	-13	-5
Summa rörelsens kostnader		-29	-18
RÖRELSERESULTAT		-11	-18
Resultat från andelar i koncernföretag	5	992	1 000
Ränteintäkter och liknande resultatposter	6	15	30
Räntekostnader och liknande resultatposter	6		-72
Summa finansiella poster		1 007	958
Resultat efter finansiella poster		996	940
Bokslutsdispositioner	7	-6	
Resultat före skatt		990	940
Skatt	8		16
PERIODENS RESULTAT		990	956

Rapport över totalresultat

MSEK		2011	2010
Periodens resultat		990	956
PERIODENS TOTALRESULTAT		990	956

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	31 dec 2011	31 dec 2010
	1, 2		
TILLGÅNGAR			
Andelar i koncernföretag	9	12 476	12 476
Räntebärande fordringar		2	
Summa finansiella anläggningstillgångar		12 478	12 476
Summa anläggningstillgångar		12 478	12 476
Räntebärande fordringar på koncernföretag		1 257	195
Övriga fordringar på koncernföretag			1 075
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		8	
Summa kortfristiga fordringar		1 265	1 270
Summa omsättningstillgångar		1 265	1 270
SUMMA TILLGÅNGAR		13 743	13 746
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		2 000	2 000
Överkursfond		10 141	10 141
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		603	647
Årets resultat		990	956
SUMMA EGET KAPITAL		13 734	13 744
SKULDER			
Räntebärande skulder		2	
Summa långfristiga skulder		2	
Skulder till koncernföretag		6	
Övriga rörelseskulder			1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		1	1
Summa icke räntebärande skulder		7	2
Summa kortfristiga skulder		7	2
SUMMA SKULDER		9	2
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		13 743	13 746
EVENTUALFÖRPLIKTELSE	10		
Eventualförpliktelser		652	728

Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Resultat före skatt	990	940
Bokslutsdispositioner	6	
Anteciperad utdelning	-992	-1 000
Betalda skatter	-1	
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet	3	-60
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		
Ökning (-)/ minskning (+) av rörelsefordringar	991	2 049
Ökning (+)/ minskning (-) av rörelseskulder		-16
Förändring i rörelsekapital	991	2 033
Kassaflöde från den löpande verksamheten	994	1 973
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Återköp minoritet Post Danmark A/S		-19
Förvärv/avyttring av finansiella anläggningstillgångar	-71	3 570
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-71	3 551
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Upptagna lån	2	
Amortering av lån		-4 084
Utbetald utdelning till moderbolagets ägare	-1 000	-1 440
Erhållna koncernbidrag	75	
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-923	-5 524
PERIODENS KASSAFLÖDE	0	0
Likvida medel vid årets början	0	0
Likvida medel vid årets slut	0	0

Moderbolagets förändring i eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa
	Aktiekapital ¹⁾	Överkursfond	Balanserat resultat inkl. årets resultat		
Ingående eget kapital 2010-01-01	2 000	10 141	2 032		14 173
Erhållna koncernbidrag			75		75
Skatt i erhållna koncernbidrag			-20		-20
Summa förmögenhetsförändringar redovisade direkt mot eget kapital, exklusive transaktioner med bolagets ägare			55		55
Årets resultat			956		956
Summa förmögenhetsförändringar exklusive transaktioner med bolagets ägare			1 011		1 011
Utdelningar			-1 440		-1 440
Utgående eget kapital 2010-12-31	2 000	10 141	1 603		13 744
Ingående eget kapital 2011-01-01	2 000	10 141	1 603		13 744
Årets resultat			990		990
Summa förmögenhetsförändringar exklusive transaktioner med bolagets ägare			990		990
Utdelningar			-1 000		-1 000
Utgående eget kapital 2011-12-31	2 000	10 141	1 593		13 734

¹⁾ Antal aktier är 2 000 000 001 st, kvotvärde per aktie 1 kr.

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.

Andelar i dotterföretag, intresseföretag och joint ventures

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

Utdelningar

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

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

Om det redovisade värdet i moderbolagets innehav i dotterföretaget, 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.

Ersättningar till anställda

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

Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag och joint ventures. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget RFR 2 som innebär en lättnad jämfört med reglerna i IAS 39 när det gäller finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag, intresseföretag och joint ventures. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när PostNord har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

Skatter

I moderbolaget redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld.

Segmentsredovisning

Moderbolagets verksamhet utgörs av endast en verksamhet, koncernfunktioner.

Not 2 Väsentliga bedömningar och uppskattningar

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

I bokslutet per den 31 december 2011 för PostNord AB finns inga poster där väsentliga bedömningar och uppskattningar har gjorts.

Not 3 Anställda och personalkostnader

Personalkostnader, MSEK	2011	2010
Löner och andra ersättningar	10	8
Lagstadgade sociala avgifter	3	2
Pensionskostnader	3	3
Summa	16	13

Nuvarande VD och koncernchef Lars Idermark anställdes i moderbolaget den 1 mars 2011, och ersatte då Lars G Nordström. Lars G Nordström hade en lön på 690 000 kr per månad. Dessutom betalade PostNord AB 210 000 kr per månad avseende premiebaserad pensionsförsäkring. Lars Idermark har en lön på 692 250 kr per månad. Moderbolaget betalar för honom en tjänstepensionsförsäkring på 36 667 kr per månad, och en kapitalförsäkring på 175 470 kr för att trygga pensionsåtagandet.

För information om styrelsen för PostNord AB, tillika koncernstyrelsen, se not 5 i koncernen Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar.

Not 4 Övriga kostnader, arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2011	2010
Revisionsuppdrag		
Ernst & Young	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.

Not 5 Resultat från andelar i koncernföretag

MSEK	2011	2010
Utdelning från dotterföretag	992	1 000
Summa	992	1 000

Not 6 Ränteintäkter och räntekostnader och liknande resultatposter

MSEK	2011	2010
Ränteintäkter från koncernföretag	15	30
Summa	15	30
Räntekostnader från koncernföretag	0	-28
Valutakursförluster	0	-45
Summa	0	-72

Se vidare not 29 Finansiell riskhantering och finansiella instrument, sid 91.

Not 7 Bokslutsdispositioner

MSEK	2011	2010
Lämnade koncernbidrag	-6	
Summa	-6	

Not 9 Andelar i koncernföretag, joint ventures och intresseföretag

MSEK	2011	2010
Anskaffningsvärdet, ingående	12 476	12 457
Inlösen av minoritetsaktier i Post Danmark A/S		19
Utgående balans	12 476	12 476

Not 8 Skatt

MSEK	2011	2010
Aktuell skatt		20
Uppskjuten skatt		
Förändring uppskjuten skatt på underskotts-avdrag		-4
Summa		16

Avstämning av effektiv skattesats	2011 % MSEK	2010 % MSEK
Resultat före skatt	990	940
Skatt enligt gällande skattesats	26,3 -260	26,3 -247
Skattefri utdelning	261	263
Ej avdragsgilla kostnader	-1	
Summa	0	16

Specifikation av moderbolagets och koncernens innehav av aktier och andelar i koncernföretag, joint ventures (JV) och intresseföretag (IF)

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Kapitalandel %		Antal aktier	Bokfört värde i moderbolaget 31 dec 2011	
				Direkt	Indirekt		Vilande	
Posten AB	556128-6559	Solna	Sverige	100		600 000	7 088	
Posten Meddelande AB	556711-5695	Solna	Sverige		100	1 000		
Strålfors AB	556062-0618	Malmö	Sverige		100	21 381 288		
Strålforsbolagen AB	556158-7006	Ljungby	Sverige		100	2 000		v
Strålfors Maila Nordic AB	556516-4455	Ljungby	Sverige		100	600		v
Strålfors Svenska AB	556102-9843	Ljungby	Sverige		100	5 000		
Strålfors Tandsbyn AB	556203-4693	Östersund	Sverige		100	6 000		
Tand 2:103 Fastighets AB	556594-3650	Östersund	Sverige		JV 50	2 000		
Strålfors Göteborg AB	556126-6973	Göteborg	Sverige		100	1 000		
Strålfors 1 AB	556683-4916	Ljungby	Sverige		100	1 000		v
EsonPac Group AB	556838-0868	Varberg	Sverige		IF 20	4 800		
Strålfors Information Logistics AB	556694-6736	Ljungby	Sverige		100	1 000		v
Strålfors Supplies Holding AB	556779-8490	Nyköping	Sverige		IF 20	200		
Strålfors NV		Sint-Niklaas	Belgien		100	1		v
Strålfors Information Logistics A/S		Brøndby	Danmark		100	200 000		
Strålfors Oy		Helsingfors	Finland		100	2 100		
Stralfors Finance SAS		Paris	Frankrike		100	200 000		v
Stralfors France S.A.		Evry	Frankrike		100	100		v
Stralfors SAS		Paris	Frankrike		100	620 776		
Strålfors AS		Oslo	Norge		100	200		
Stralfors Sp.z o.o.		Krakow	Polen		100	100		v
Stralfors Sp. z o.o.		Laskowice	Polen		100	2 000		
Stralfors (UK) Ltd.		Redruth	Storbritannien		100	100		
Chacewater Properties Ltd.		Redruth	Storbritannien		100	1 000		v
DPS Holding Ltd.		Orpington	Storbritannien		100	45 000		v
DPS Direct Mail Ltd.		Orpington	Storbritannien		100	45 000		v
Stralfors plc		Redruth	Storbritannien		100	600 000		
Th Stralfors (Data Products) Ltd.		Redruth	Storbritannien		100	10 000		v
Direct Link Worldwide GmbH		Mörfelden-Walldorf	Tyskland		100	150		
HIT Deutschland GmbH		Lübeck	Tyskland		100	1		
Tollpost Globe AS		Oslo	Norge		100	117 570		

Fortsättning av tabellen följer på nästa sida.



Specifikation av moderbolagets och koncernens innehav av aktier och andelar i koncernföretag, joint ventures (JV) och intresseföretag (IF)

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Kapitalandel %		Antal aktier	Bokfört värde i moderbolaget 31 dec 2011	
				Direkt	Indirekt		Vilande	
Posten Logistik AB	556711-5380	Solna	Sverige		100	1 000		
HIT Belgium S.A		Wekjenraedt	Belgien		1	1		
Eek Transport AS		Notodden	Norge		100	1 000		
Mereco Transport AS		Sandnes	Norge		100	50		
Nils Hansson Logistics AB	556147-4254	Ljungbyhed	Sverige		100	2 500		
DPD Danmark A/S		Brøndby	Danmark		100	2		
DPD Finland Oy		Helsingfors	Finland		100	250		
Posten Logistik SCM Oy		Vantaa	Finland		100	5 817		
Posten Försäkrings AB	516401-8649	Stockholm	Sverige		100	50 000		
Svensk Kassaservice AB	556615-7987	Stockholm	Sverige		100	1 000		
HIT Danmark A/S		Köpenhamn	Danmark		100	500 001		
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sverige		85	850		
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sverige		100	7 500		
Direct Link Worldwide Ltd.		Middlesex	Storbritannien		100	110 000		
Addresspoint AB	556587-5597	Stockholm	Sverige		85	1 700		
HIT Belgium S.A		Wekjenraedt	Belgien		99	99		
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sverige		100	5 000		
Postbolagen AB	556234-1353	Stockholm	Sverige		100	1 000		v
DPD Norge AS		Oslo	Norge		100	10 000		v
Direct Link Worldwide Inc		New Jersey	USA		100	100		
Direct Link Worldwide AS		Oslo	Norge		100	1 000		
Direct Link Worldwide Oy		Vantaa	Finland		100	100		
Swedish Post Group B.V.		Amsterdam	Holland		100	200		
HIT-Starintex B.V.		Gendringen	Holland		100	80		
EBT Property B.V.		Gendringen	Holland		100	4 500		
DPD Nordic AB	556528-7694	Stockholm	Sverige		100	3 000		v
Fastighets AB Penelope	556517-0544	Stockholm	Sverige		100	100		
Nässjöterminalen Kommanditbolag	916629-7458	Solna	Sverige		100			
Rosersberg Brevterminal AB	556819-9862	Stockholm	Sverige		100	1 000		
Sigtuna Rosersberg Invest AB	556824-2852	Stockholm	Sverige		100	1 000		
Hallsberg Brevterminal AB	556848-8133	Stockholm	Sverige		100	500		
Fastighets AB Jönköping Barnarps-Kråkebo 1:69	556782-6903	Solna	Sverige		100	1 000		
DPD Sweden AB	556371-8021	Stockholm	Sverige		100	1 000		v
Tidningstorget AB	556756-1211	Stockholm	Sverige		90	900		
Direct Link Worldwide Pte. Ltd.		Singapore	Singapore		100	700 000		
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.		Sydney	Australien		100	1		
Direct Link Worldwide Company Ltd.		Hong Kong	Kina		100	1		
Post Danmark A/S		Köpenhamn	Danmark	100	25 000 000	5 388		
Budstikken Transport A/S		Brøndby	Danmark		100	1 000		
Post Danmark Logistik A/S		Köpenhamn	Danmark		100	10 000		
Data Scanning A/S		Köpenhamn	Danmark		100	10		
Post Danmark Leasing A/S		Hvidovre	Danmark		100	400		
Transportgruppen A/S		Brøndby	Danmark		100	23 858		
Spot A/S		Köpenhamn	Danmark		IF 50	500		
e-Boks A/S		Ballerup	Danmark		IF 50	6 000 000		
Summa innehav i koncernföretag								12 476

Not 10 Eventualförpliktelser

MSEK	31 dec 2011	31 dec 2010
Garantiåtgången, PRI	574	656
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag ¹⁾	78	72
Summa	652	728

¹⁾ Per den 31 december 2011 har PostNord ABs dotterbolag Posten AB ställt ut garantier till förmån för dotterbolag till ett belopp om 141 (163) MSEK.

Styrelsens och verkställande direktörens underskrifter

Undertecknande styrelse och verkställande direktör

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådana de antagits av EU, respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och företagets ställning och resultat. Ingenting av väsentlig betydelse är utelämnat som skulle kunna påverka den bild av bolaget som skapats av årsredovisningen. Förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och företagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står inför. Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen och den verkställande direktören den 22 februari 2012.

Stockholm den 22. februari 2012

Fritz H. Schur
Ordförande

Mats Abrahamsson
Styrelseledamot

Ingrid Bonde
Styrelseledamot

Gunnel Duveblad
Styrelseledamot

Bjarne Hansen
Styrelseledamot

Torben Janholt
Styrelseledamot

Anne Birgitte Lundholt
Styrelseledamot

Lars Chemnitz
Arbetstagarrepresentant

Alf Mellström
Arbetstagarrepresentant

Kjell Strömbäck
Arbetstagarrepresentant

Lars Idermark
Verkställande direktör och koncernchef

Vår revisionsberättelse har avgivits den 22 februari 2012

Ernst & Young
Lars Träff
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i PostNord AB (publ) Org.nr 556771-2640

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för PostNord AB (publ) för räkenskapsåret 1 januari 2011–31 december 2011. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 2-5 samt 8-107.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

Revisorns ansvar

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

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

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens

finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för PostNord AB (publ) för räkenskapsåret 1 januari 2011 – 31 december 2011.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Revisorns ansvar

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

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

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

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

Uttalanden

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

Stockholm den 22 februari 2012
Ernst & Young AB

Lars Träff
Auktoriserad revisor

Hållbarhetsredovisning



I tåten för hållbar utveckling i branschen

Som det ledande kommunikations- och logistikföretaget i Norden har vi ett stort ansvar. Vår verksamhet bygger på transporter och vi arbetar kontinuerligt för att minska vår miljöbelastning. Vår långsiktiga målsättning är att minska koncernens koldioxidutsläpp med 40 procent mellan 2009 och 2020.

Vi upprätthåller den samhällsomfattande posttjänsten i Danmark och Sverige. Tillgänglighet är viktigt för våra kunder och därmed för oss. Vi fortsätter att förbättra vårt utlämningsnät som redan idag är det största i Norden.

Vi utmanas av de förändringar som sker i branschen. Vår plan för de närmsta åren är att ställa om verksamheten för förbättrad effektivitet och lönsamhet för att därmed möjliggöra fortsatt god service och utveckling av kommunikations- och logistiklösningar i världsklass. Som en av Nordens största arbetsgivare kommer vi att ta ett fortsatt socialt ansvar för våra medarbetare. En god dialog med nyckelintressenter är en förutsättning för att PostNord fortsatt ska kunna skapa värde för kunder, ägare, anställda och övriga intressenter.



Innehåll

Om hållbarhetsarbetet.....	110
Styrning av hållbarhetsarbetet.....	111
Intressentdialog och väsentlighetsanalys.....	113
Ekonomiskt ansvar.....	115
Miljöansvar.....	117
Socialt ansvar.....	121
Hållbarhetsdata.....	128
Redovisningsprinciper.....	131
Bestyrkanderapport.....	133

Om redovisningen

Hållbarhetsredovisningen 2011 är koncernens tredje hållbarhetsredovisning. Den vänder sig till dig som vill få en bild av hållbarhetsarbetet under det gångna året och ambitionerna för framtiden. Redovisningen omfattar, om inte annat anges, de nordiska verksamheterna, då huvuddelen av koncernens försäljning och medarbetare finns i denna region. Föregående redovisning publicerades den 21 mars 2011. Information om tillämpade redovisningsprinciper samt gjorda avgränsningar finns beskrivna i Redovisningsprinciper.

Hållbarhetsredovisningen är upprättad enligt Global Reporting Initiatives (GRI:s) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, version 3.0, tillämpningsnivå C+. Hållbarhetsredovisningen har fastställts av PostNords styrelse den 22 februari 2012. Ernst & Young AB har översiktligt granskat PostNords hållbarhetsredovisning för 2011 och bekräftat att den har upprättats enligt Global Reporting Initiatives tillämpningsnivå C+. En korsreferenstabell enligt GRI finns på koncernens hemsida.

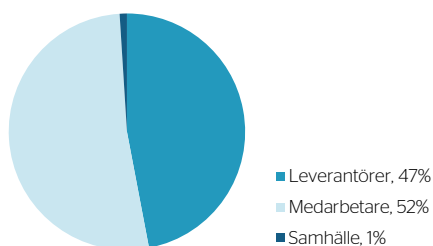
Om hållbarhetsarbetet

PostNords verksamhet ska bedrivas på ett ansvarsfullt sätt i förhållande till företagets intressenter. En ekonomiskt hållbar verksamhet förutsätter socialt och miljömässigt ansvar. Ansvarstagande bidrar till konkurrenskraft, effektivitet och lönsamhet och därmed ett långsiktigt uthålligt värdeskapande. Hållbarhetsarbetet är en integrerad del av koncernens verksamhet och styrs och mäts som all annan verksamhet.

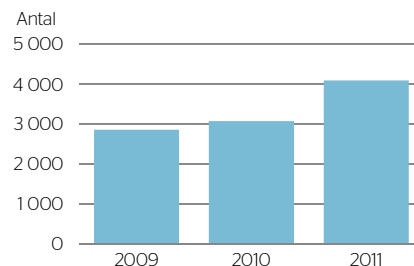
Framsteg 2011

- PostNord etablerade en ny koncernstrategi, tillsatte en ny koncernledning och en verkställande ledning samt etablerade nya styrformer i koncernen.
- PostNord initierade ett effektiviseringsprogram om 1 Mdr SEK i minskade administrativa kostnader till utgången av 2012.
- Förstärkning av ombudsnetet i Sverige och utlämningsnetet i Norge genom nya avtal med dagligvaruhandeln.
- PostNords koldioxidutsläpp minskade med omkring 7% jämfört med föregående år.
- Breve Danmark har genomfört ett testprojekt med elbilar, med framgångsrikt resultat.
- 100 MSEK öronmärktes till initiativ, baserade på förslag från koncernens medarbetare, inom ramen för "Klimatfonden". Medlen har investerats i åtgärder som syftar till att minska koncernens miljö- och klimatpåverkan.
- PostNord fortsatte att upprätthålla en leveranskvalitet i världsklass för såväl brev som paket.
- Tester av biobränslet BioDME, som har mycket låga koldioxidutsläpp, har genomförts i logistikverksamheten inom ramen för ett tvåårigt test som leds av Volvo Lastvagnar.
- För andra året i rad utsågs PostNord av den internationella branschföreningen IPC som ett av de bästa företagen i branschen vad gäller det kvalitativa klimatarbetet.

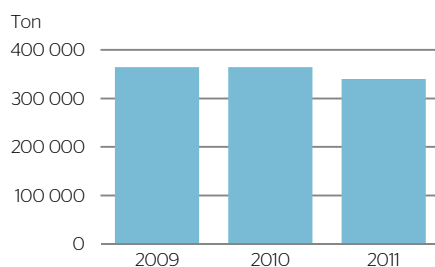
Distribuerat värde



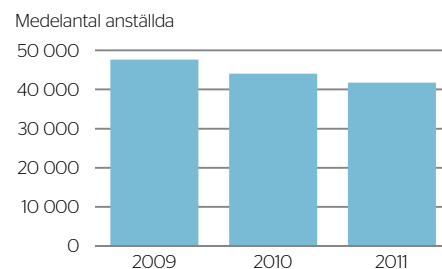
Antal elfordon



CO₂-utsläpp



Medelantal anställda



Läs mer på postnord.com
Information om vår verksamhet finns även i PostNords årsredovisning 2011.

Så styrs hållbarhetsarbetet

Vår ambition att bidra till en hållbar utveckling utgår från mission, vision och våra kärnvärden samt principerna i FN:s Global Compact. PostNord mäter och följer upp arbetet mot de mål som ställts upp för koncernens utveckling.

PostNords ansvar

Som det ledande kommunikations- och logistikföretaget i Norden påverkar PostNord de samhällen där verksamheten bedrivs. PostNord är en av Nordens största arbetsgivare och tillgodoser viktiga delar av företags och privatpersoners kommunikationsbehov. Företaget har således en viktig roll i samhället och därmed en långsiktig ambition att ta ansvar för att förvalta denna roll på bästa sätt och bidra till en hållbar utveckling.

Företagets ansvar för hållbar utveckling och arbete med hållbarhetsfrågor utgår från tre delar; ekonomiskt ansvar, miljöansvar och socialt ansvar.

Ekonomiskt ansvar

För PostNord innebär ekonomiskt ansvar att bidra till ett uthålligt värdeskapande för kunder och ägare genom att utveckla en konkurrenskraftig, kvalitativ, effektiv samt lönsam och stabil verksamhet.

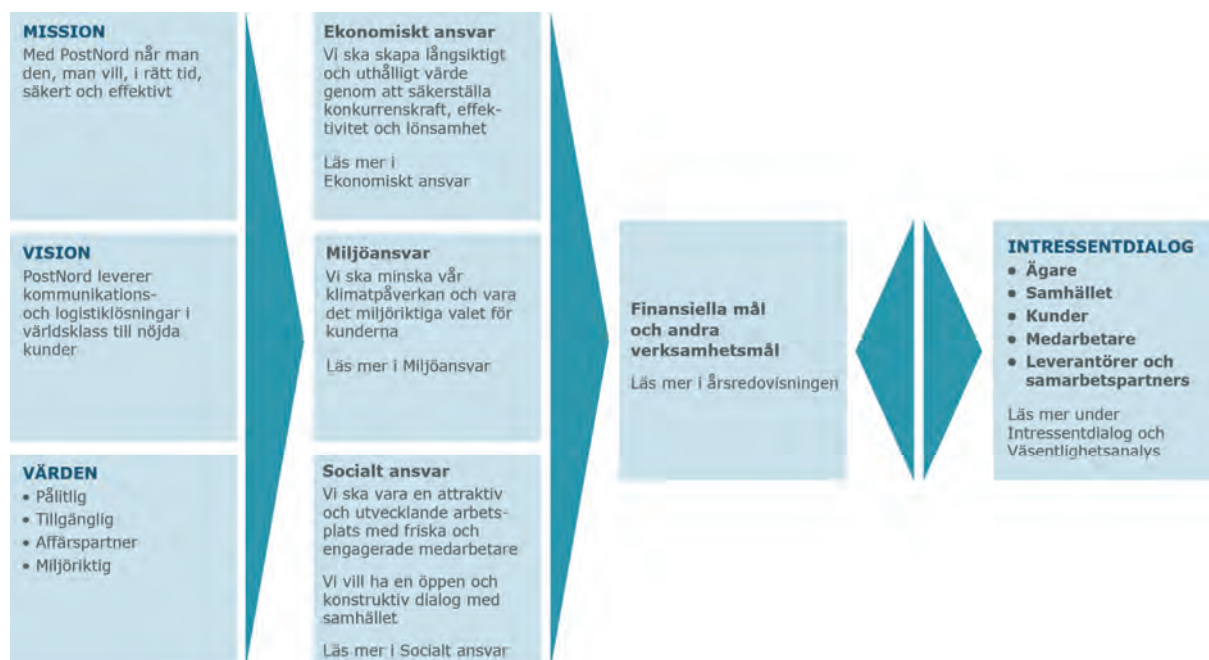
Miljöansvar

För PostNord innebär miljöansvar att aktivt arbeta för att minska verksamhetens miljöpåverkan och därmed vara det miljöriktiga valet för kunderna.

Socialt ansvar

För PostNord innebär socialt ansvar att utveckla engagerade och friska medarbetare och verka för en god dialog med samhället i övrigt.

PostNords hållbarhetsarbete



Utgångspunkter för hållbarhetsarbetet

Mission

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

Vision

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

- PostNord utvecklar genom ägarskap, partnerskap och samarbete starka och lönsamma internationella logistik- och informationslogistikverksamheter.
- PostNord är en attraktiv och utvecklande arbetsplats med engagerade och motiverade medarbetare.
- PostNord är ett miljöriktigt val för kunderna.

Kärnvärden

PostNords verksamhet bygger på följande kärnvärden:

- *Pålitlig* - PostNord håller löften och levererar överallt, säkert, i rätt tid och till rätt plats.
- *Tillgänglig* - PostNord har den bästa tillgängligheten på marknaden och lyssnar på kundernas synpunkter.
- *Affärspartner* - PostNord är en professionell affärspartner till kunderna och hjälper dem med att lösa deras utmaningar inom kommunikation och logistik.
- *Miljöriktig* - PostNord arbetar målmedvetet för att minska verksamhetens klimatpåverkan.

FN:s Global Compact

PostNord är anslutet till FN:s Global Compact och dess tio principer. Ett av kraven som ställs på företag som anslutit sig till Global Compact är att årligen redovisa hur företaget lever upp till initiativets tio principer i en så kallad Communication on Progress (COP). Denna hållbarhetsredovisning utgör PostNords första COP.

Styrning av hållbarhetsarbetet

PostNords övergripande mål med hållbarhetsarbetet är att skapa långsiktigt värde för ägarna och övriga intressenter, och säkerställa att de samhällsuppdrag som koncernen har infrias.

Årsstämman är bolagets högsta beslutande organ. PostNords styrelse beslutar om företagens strategi och organisation. PostNords VD och koncernchef ansvarar för och sköter den löpande förvaltningen av koncernen efter styrelsens riktlinjer och anvisningar. VD och koncernchefen assisteras av koncernledningen samt av en verkställande ledning som utgörs av medlemmar av koncernledningen. Koncernledningen ansvarar under ledning av VD för utveckling, införande och uppföljning av koncernens strategier och mål. Läs mer i bolagsstyrningsrapporten på sid 47-62.

All verksamhet inklusive hållbarhetsarbetet styrs mot måttal. Varje nyckeltal bryts ned i respektive affärsverksamhets eller koncernfunktions plan och ansvaret för rapportering åvilar respektive chef. Koncernens utveckling i förhållande till målen följs upp och utvärderas internt på månatlig basis och rapportering sker till koncernledning och styrelse. Utfallet i förhållande till finansiella måttal redovisas kvartalsvis i koncernens delårsrapportering. Läs mer om koncernens mål i årsredovisningen på sid 26-28.

För varje sakområde (exempelvis miljö, kvalitet och arbetsmiljö) finns vidare ett antal styrande policys och riktlinjer.

Koncerngemensamma certifikat

Under året fortsatte PostNord det arbete som påbörjades 2010 med att skapa förutsättningar för att på sikt ha koncerngemensamma certifikat omfattande ISO 14001 (miljö), ISO 9001 (kvalitet) samt OHSAS 18001 (arbetsmiljö). Redan idag är stora delar av koncernen certifierade inom nämnda sakområden. Bland annat är den svenska verksamheten certifierad enligt ISO 9001 och ISO 14001, medan den danska delen av koncernen sedan 1998 styr verksamheten enligt den så kallade EFQM-modellen (kundorienterad excellencemodell).

Hållbarhetsrelaterade risker

Riskhantering utgör en integrerad del av PostNords verksamhetsstyrning. Risker och riskhantering beskrivs i PostNords årsredovisning 2011. Läs mer i årsredovisningen på sid 41-43.

PostNord lyssnar på intressenterna

PostNords verksamhet ska bedrivas ansvarsfullt i förhållande till koncernens intressenter. Att företaget förstår vilka frågor som nyckelintressenterna ser som mest angelägna, är en förutsättning för långsiktigt värdeskapande.

Koncernen genomför en mängd olika dialoger och undersökningar bland såväl interna som externa intressenter och ökar därigenom kunskapen om intressenternas uppfattning om företaget. Intressentdialogen är ett viktigt verktyg för att kontinuerligt utveckla verksamheten och erbjudandet. Genom dialog med olika intressentgrupper blir koncernen också bättre positionerad för att förstå marknader och trender, hantera risker och möta kundernas och medarbetarnas förväntningar, vilket är avgörande för att PostNord ska vara konkurrenskraftigt och nå uppsatta mål. En kontinuerlig dialog förs i olika forum, nätverk och återkommande möten. Regelbunden utvärdering av flera av de viktigaste intressentgruppernas uppfattning om koncernens verksamhet genomförs och resultaten följs upp.

PostNords nyckelintressenter

Nyckelintressenterna för PostNord är ägare, samhället, kunder, medarbetare, leverantörer samt olika samarbetspartners. Dessa intressentgrupper bedöms ha störst påverkan på eller är mest beroende av PostNords verksamhet. Nedan följer en kort beskrivning av huvudintressenterna.

Ägare

PostNord AB är ett svenskt publikt aktiebolag som ägs till 40% av danska staten och till 60% av svenska staten. Staterna företräds av det svenska Finansdepartementet respektive det danska Transportministeriet. Rösterna fördelas 50/50. PostNord AB är moderbolag i koncernen. Läs mer i bolagsstyrningsrapporten på sid 47-62.

Samhället

PostNords dotterbolag Post Danmark A/S och Posten AB har ålagts att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige respektive Danmark. Läs mer om samhällsuppdragen i årsredovisningen på sid 61-62.

Nationella postlagstiftningar grundas på EU-direktivet som reglerar postbefordran inom EU samt Världspostfördraget som reglerar internationell postbefordran.

Samarbete sker även med andra myndigheter samt med branschorganisationer som Universal Postal Union (UPU), Post Europ och International Post Corporation (IPC). PostNord har även åtskilliga samarbeten och för dialoger med idrottsliv, kulturorganisationer, organisationer för lokal och hållbar utveckling samt socialt ansvar.

Förbättrad klagomålshantering

PostNord försöker hela tiden förbättra dialogen till kunder och deras mottagare. I början av 2011 införde PostNord en kundombudsman i Sverige och en "ankeinstans" i Danmark för att bland annat förbättra bemötandet av småföretagare och privatpersoner som inte är nöjda med tidigare möte med eller besked från koncernen. Instanserna ska även ta tillvara värdefullt inflöde av information från kunderna. Hantering av frågor från stora företagskunder sker genom kundansvariga (Key Account Managers) som också har regelbundna kvalitetsuppföljningsmöten med sina kunder.

Kunder

Större delen av PostNords intäkter kommer från företag och organisationer. En stor del av mottagarna är konsumenter. Det är viktigt att kunderna upplever PostNord som en pålitlig och tillgänglig affärspartner, eftersom det är en förutsättning för att koncernen ska kunna bedriva en framgångsrik verksamhet.

Medarbetare

PostNord är en av Nordens största arbetsgivare. Medarbetare med rätt kompetens och engagemang är avgörande för nöjda kunder och företagets framgång. Som en av Nordens största arbetsgivare har PostNord ett stort socialt ansvar.

Leverantörer

PostNord gör årligen inköp för miljardbelopp från ett stort antal leverantörer. Merparten av PostNords inköp avser transporter och tjänster. Koncernens leverantörer förbinder sig till att leva upp till företagets uppförandekod för leverantörer.

Samarbetspartners

Som ett av Nordens största företag samverkar PostNord med åtskilliga företag, organisationer och sammanslutningar i olika sammanhang och kring olika frågor med koppling till koncernens verksamhet. Bland koncernens viktigaste samarbetspartners är ombuden inom detaljhandeln i Norden då dessa har en viktig roll i att tillgängliggöra PostNords erbjudanden för privatpersoner och företag.

Vad är viktigt för PostNords intressenter?

PostNords dialog med de olika intressentgrupperna ger värdefull information som leder till ökad kännedom, delaktighet och bättre beslutsunderlag. Ansvaret för dialoger är allokerat till olika delar av PostNords verksamhet beroende

på frågans karaktär. Nedan redogörs för ett urval av aspekter som några av de viktigaste intressenterna ser som mest angelägna och som framkommit i de undersökningar och dialoger som PostNord bedrivit under 2011.

Intressentdialog

Intressentgrupp	Dialogtillfällen	Exempel på verktyg för uppföljning	Viktiga frågor för Intressenterna
Ägare	Årsstämma, samtal, möten och annan korrespondens.	Delårsrapportering, årsredovisning, bolagsstyrningsrapport, hållbarhetsredovisning, presentationer, annan inrapportering.	Värdeskapande och finansiell stabilitet, ansvarsfullt företagande, utförande av samhällsuppdrag fastställt i lag samt koncessionsvillkor.
Samhället	Samtal, möten och korrespondens med reglerande myndigheter, samarbeten med branschorganisationer, samtal med intresseorganisationer (exempelvis för landsbygd, pensionärer, personer med funktionsnedsättningar m.fl.).	Mätningar av allmänhetens uppfattning om verksamheten (Corporate Image) i Sverige och Danmark.	Säkerhet, enkelhet, pålitlighet, tillgänglighet, hänsynstagande till kundbehov, prisvärdhet i produkter och tjänster, att företaget är välskött.
Kunder	Kommunikation genom försäljningsorganisation, kundtjänst, chaufförer och brevbärare samt genom PostNords servicenät med 4 849 utlämningsställen och 6 000 frimärksombud.	Mätningar av kundvärde och konkurrenskraft, CRM-system, mätningar av leverans kvalitet för brev och paket, mätningar av verksamhetens miljöpåverkan.	Tillgänglighet genom god geografisk täckning och räckvidd, hög säljarkompetens och gott kundbemötande, pålitlighet, säkerhet, fokus på lösningar för kunden.
Medarbetare	Utvecklingssamtal, arbetsplatsträffar, kommunikation via olika interna kanaler, dialog med fackliga organisationer.	Medarbetarundersökning (FOCUS), uppföljning av ledarskapskvalitet och sjukfrånvaro.	Kundfokus, tydlig information om koncernens utveckling och inriktning, bra arbetsvillkor.
Leverantörer	Upphandlingar, inköpsförhandlingar och övriga dialoger i samband med inköp.	Mätningar av avtalstrohet och efterlevnad av leverantörskod.	Transparens i upphandlingsprocesser, betalningsförmåga.
Samarbetspartners	Kontinuerligt pågående dialog med ombud i olika kanaler samt möten och dialoger med idrotts- och kulturorganisationer, organisationer för lokal och hållbar utveckling samt socialt ansvar.	Mätningar av ombudspartners nöjdhet (NPI), mystery shoppingprogram.	Hur samarbetet med ombudens kontakter fungerar, tillförlitlighet i leveranser, information från PostNord som stöd i kundmottagande.

Viktiga händelser för intressenterna

Genom intressentdialogen kan PostNord bättre förstå och uppskatta vad som är viktigt för respektive nyckelintressent och använda kunskapen som ett underlag vid beslut om aktiviteter. Under 2011 har en mängd aktiviteter och händelser kopplade till olika intressenter ägt rum, varav några exempel är följande:

I april fattade årsstämman beslut om ägarnas måltal för PostNord. Koncernen fattade senare under året beslut om en ny koncernstrategi fram till 2015 med syfte att ompositionera företaget i förhållande till pågående marknadsutveckling.

Post- och telestyrelsens beslut om nya tillståndsvillkor för postverksamhet i Sverige och införandet av en ny postlag i Danmark är exempel på beslut som fattats av samhällsintressenter och som påverkar PostNords verksamhet.

PostNord arbetar kontinuerligt med utveckling av tjänster. Under 2011 har koncernen ytterligare förstärkt utlämningsnätet vilket ökat tillgängligheten för många kunder. PostNord har också etablerat en helnordisk paket- och palltjänst för att förstärka erbjudandet till logistik kunderna. Med denna tjänst kan företagskunder nu skicka paket och pall inom Norden som om de vore inrikesleveranser. Koncernen har även förbättrat processerna för klagomålshanteringen i Danmark och Sverige under 2011. Vidare har den nya postlagen i Danmark öppnat för prisförändringar på den danska marknaden.

PostNord har arbetat med kostnadsanpassningar och personalförändringar för att möta den lägre efterfrågan inom breverksamheten. Detta arbete kommer att fortsätta under 2012.

På inköpsidan genomfördes under året ett stort inköp av 175 tunga lastbilar från leverantören Volvo.



Ekonomiskt ansvar

Ekonomiskt värdeskapande

Miljöfrågor och sociala frågor är länkade till PostNords ekonomiska ansvar. Med en långsiktig, stabil och lönsam affär skapas förutsättningar att möta och överträffa krav på miljöanpassning och socialt ansvar. Omvänt stärker en miljöriktig och socialt ansvarstagande affär vår konkurrenskraft.

PostNords affärsmässiga framgång kräver ett ansvarsfullt förhållningssätt till koncernens intressenter. Det ekonomiska ansvaret sträcker sig utanför koncernen. Genom att skapa lönsamhet, tillväxt och värde för ägarna säkras förutsättningarna för en långsiktig verksamhet, till gagn för flera av företagets andra intressenter. PostNords uppdrag att upprätthålla den samhällsomfattande posttjänsten i Danmark och Sverige gör det än viktigare att koncernen bedriver en effektiv, lönsam och uthållig verksamhet.

Hållbarhet innebär bland annat att hushålla med resurser. Koncernen skapar värde bland annat genom att optimera användningen och hanteringen av företagets resurser och

tillgångar. Minskad bränsleanvändning, nöjda medarbetare och låg sjukfrånvaro ger såväl ekonomiska fördelar som miljömässiga och sociala fördelar. Detta synsätt ger rätt incitament att se till helheten och agera därefter.

Likaså har hög kundnöjdhet, hög kvalitet och ett gott anseende i samhället stor betydelse för företagets förmåga att generera avkastning och verksamheten styrs därför bland annat efter sådana målsättningar.

Samgåendet mellan Posten AB och Post Danmark A/S som genomfördes 2009, har bidragit till att stärka konkurrenskraften och förutsättningarna för en långsiktig stabil och lönsam verksamhet.

Ny strategi för ompositionering av PostNord

Den strukturella marknadsförändring som sker på kommunikationsmarknaden, förändrar förutsättningarna för PostNords affär. PostNord gör bedömningen att brevvolymer kommer att fortsätta minska kraftigt under kommande år. Samtidigt växer logistikmarknaden, vilket ger möjligheter att utveckla den redan starka positionen i Norden.

Under 2011 har PostNord beslutat om en ny strategi för perioden fram till 2015. Strategin syftar till att ompositionera koncernen i förhållande till pågående marknadsutveckling och på sikt skapa norra Europas ledande kommunikations- och logistikföretag. Vägen dit går via att säkra en lönsam brevaaffär och öka logistikverksamhetens marknadsandelar.

PostNord kommer att genomföra betydande investeringar för att bland annat anpassa produktionsstrukturen för brevverksamheten till marknadsutvecklingen. Koncernen kommer även att genomföra betydande kostnadsminskningar som bland annat omfattar anpassning av personalstyrkan till lägre volymer.

De omställningsinsatser som har påbörjats och som kommer att fortsätta under de närmaste åren ska genomföras på ett effektivt och ansvarsfullt sätt för miljön, samhället och inte minst för medarbetarna.

Läs mer om koncernens strategi och mål i årsredovisningen på sid 26-28.

Hållbara investeringar

Koncernen har beslutat om en ny produktionsstrategi som rymmer investeringar i produktion för att möta minskande volymer och för att uppnå koncernens miljömål. En central del av dessa investeringar är tidigare beslutad etablering av en ny terminalstruktur i Sverige för att öka flexibiliteten i produktionen och bland annat skapa förutsättningar för fler samordnade tågtransporter med minskade koldioxidutsläpp som följd.

Implementeringen av produktionsstrategin medför ny-etableringar på vissa orter och avvecklingar på andra. PostNord agerar och samverkar med regionala och lokala samhällen som påverkas av förändringarna.

De öronmärkta medel för miljöinvesteringar som görs inom ramen för Klimatfonden har bidragit till både ökad takt i miljöarbetet och mer energieffektiva transporter och lokaler.

Målsättningar för ekonomiskt ansvar

Målsättningarna för koncernens ekonomiska ansvarstagande är liktydiga med ett antal av koncernens måttal och rör finansiella mål samt mål för leveranskvalitet, kund- och medarbetarnöjdhet samt koncernens image.

Läs om koncernens mål i årsredovisningen på sid 26-28.

Kundnöjdhet i fokus

Hur kunderna uppfattar och värderar service, kvalitet och tjänsteutbud utgör grunden till hur företagets affär utvecklas.

Kundnöjdhet följs upp genom en koncerngemensam undersökning bland företagskunder och privatkunder i Norden. Koncernen mäter det så kallade kundvärdet, vilket 2011 uppgick till 70 (70).

Då kundernas mottagare ofta är konsumenter är PostNords anseende bland allmänheten också en viktig förutsättning för att kunna bedriva en framgångsrik verksamhet. Uppfattningen om PostNord har förbättrats under 2011 i de Corporate Image-undersökningar som gjorts bland allmänheten i Sverige och Danmark. I Sverige har den positiva trend fortsatt som inleddes efter ett lågt resultat 2003, medan de goda resultaten från tidigare år i verksamheten i Danmark har bibehållits.

Faktorer som hög kvalitet och tillgänglighet värderas högt av koncernens kunder och bedöms också vara avgörande för allmänhetens inställning till verksamheten. Omställningar i företagets serviceorganisation, förändringar av prissättning och placering av brevåldor och poståldor är exempel på frågor som vanligtvis ger tydliga utslag i mätningar och i dialogen med intressenter. Stora och viktiga förändringar i verksamheten är utmanande att genomföra utan att allmänheten initialt ska uppfatta dem som negativa. PostNord strävar efter att skapa kunskap och förståelse bland både kunder och allmänhet om varför förändringar genomförs och hur en fortsatt god service ska säkras.

Leveranskvalitet i världsklass

Hög kvalitet i alla led är en ledstjärna i företagets verksamhet och ett signum för PostNord. Internationellt sett är PostNords leveranskvalitet i världsklass inom branschen. Kraven på leveransnivå är höga och företagets egna kvalitetsmål för brev överstiger de kvalitetskrav som företagets ägare, svenska respektive danska staten, ställer.

I både Sverige och Danmark är PostNords kvalitetsnivåer reglerade. Enligt postförordningen i Sverige ska minst 85% av 1:a-klassbrevens delas ut inom hela landet påföljande arbetsdag (övernattbefordran). Minst 97% av breven ska delas ut inom tre arbetsdagar. I Danmark är kvalitetskravet för brev och paket 93% i förhållande till respektive tjänsts leveransvillkor.

PostNord använder kvaliteten sammanvägt för 1:a-klassbrev i koncernen som måttal. För 1:a-klassbrev i koncernen, paket i Sverige samt paket i Danmark uppgick kvaliteten till 94,5%, 97,5% respektive 97,9%.

Genererat och distribuerat värde

Under 2011 har PostNord genererat ett totalt värde på 39 838 MSEK, vilket är en minskning med 5% jämfört med föregående år. Det totala distribuerade värdet till leverantörer, medarbetare och samhälle uppgick till 36 940 MSEK, vilket är 8% lägre än föregående år. Det distribuerade värdet till samhället var 439 MSEK och bestod av skatteutbetalningar och utdelning. Därutöver distribuerar koncernen värde genom sponsrings- och välgörenhetssamarbeten, se vidare om samarbetspartners på sid 127.



Miljöansvar

Målmedvetet miljöarbete

Miljöarbetet är viktigt för PostNord. Att minska miljöpåverkan är en central del i vår långsiktiga ambition att bygga norra Europas ledande kommunikations- och logistikföretag. Miljöåtagandet är integrerat i verksamheten och ingår som en del av koncernens operationella styrmodell.

Som stor transportör i Norden har PostNords verksamhet betydande miljöpåverkan. För att kunna utföra uppdragen används de flesta transportslag i verksamheten. Koncernens målsättning är dock att utföra uppdrag och åtaganden för kunderna på ett så miljöeffektivt sätt som möjligt.

PostNord har arbetat målmedvetet och under lång tid för att minska verksamhetens miljöbelastning. Stora andelar av de svenska brevflödena går idag via tåg och PostNord har även en av de största elfordonsflottorna i branschen i Europa.

Koncernen prioriterar också insatser för ökad energi-effektivisering av lokaler. Koncernens Klimatfond och den nya produktionsstrategi som implementeras i koncernen är viktiga komponenter i miljöarbetet.

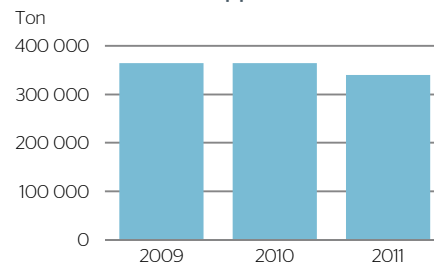
Långsiktiga miljöambitioner

Att vara det miljöriktiga valet för kunderna är en del av PostNords vision. Den långsiktiga målsättningen är att minska koncernens koldioxidutsläpp med 40% till 2020, med basår 2009. Detta mål ligger i linje med ägarnas miljömål. Kopplat till detta långsiktiga mål finns ett flertal nyckeltal som till exempel mäter miljöprestanda per tjänst. Vissa nyckeltal följs upp kvartalsvis och andra månatligen. För att nå det långsiktiga målet krävs betydande omställningar och investeringar i såväl transportled som energianvändning.

Under 2011 uppgick koncernens koldioxidutsläpp till 340 187 (364 161) ton, en minskning med cirka 7%. Förändringarna är hänförliga till effektivisering av transportupplägg och utbyte till fordon med lägre drivmedelsanvändning i

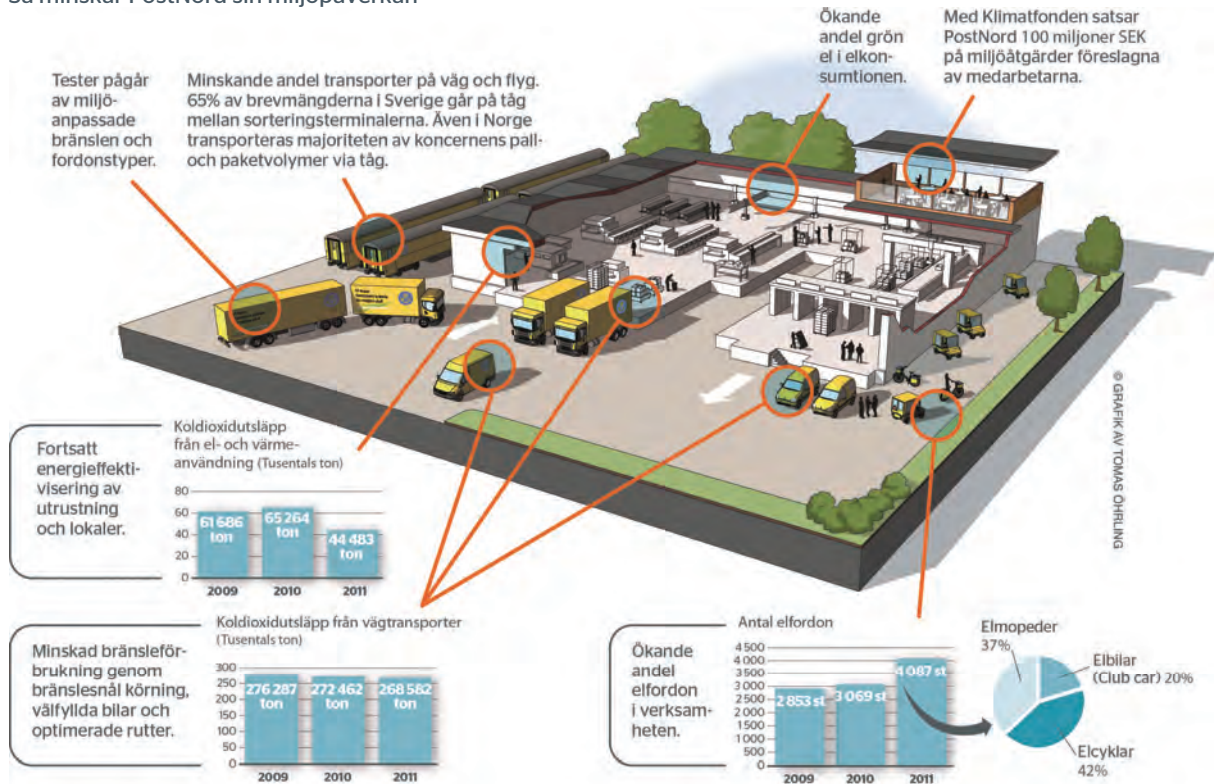
Danmark sker numera inblandning av biodrivmedel i dieseln och bensinen vilket också bidrar till att minska de fossila koldioxidutsläppen. På lokalsidan bidrar energieffektiviseringar och ökade inköp av grön el. Sammantaget har koncernens utsläpp nu minskat med 7% jämfört med 2009.

Totala koldioxidutsläpp¹⁾



¹⁾ Avser Norden samt Strålfors utomnordiska verksamheter.

Så minskar PostNord sin miljöpåverkan



Klimatfonden - ett verktyg för miljöförbättringar

Klimatfonden, som infördes 2009, utgör en viktig komponent i PostNords arbete med att nå miljömålet. Storleken på Klimatfonden motsvarar vad det skulle kosta att klimatkompensera för hela koncernens koldioxidutsläpp, men PostNord föredrar att i första hand skapa verklig förändring i verksamheten. För 2011 öronmärktes 100 MSEK för investeringar och andra miljöförbättrande åtgärder.

Klimatfonden är uppbyggd så att medarbetare bidrar med förslag på miljö- och klimatförbättrande åtgärder i den egna verksamheten. 2011 bidrog organisationen med 17 förslag, varav några beskrivs i hållbarhetsredovisningen. Samtliga förslag berör de två områden som har störst effekt för att minska miljöpåverkan; transporter och energianvändning i lokaler och fastigheter.

Koncernens produktionsstrategi

Behovet av kostnads- och miljöanpassningar har drivit fram flera initiativ för att effektivisera och förändra PostNords transporter.

Koncernens nya produktionsstrategi syftar till att anpassa produktionsstrukturen till minskande brevvolymer och till att ytterligare förbättra förutsättningarna att uppnå miljömålet. Den nya terminalstruktur som etableras på den svenska marknaden skapar förutsättningar för fler samordnade transporter av brev, paket och övrigt gods via tåg, med minskade koldioxidutsläpp som följd. Omkring 65% av de svenska brevvolymerna transporteras idag på tåg mellan sorteringsterminalerna.

Även i Norge transporteras den allra största delen av koncernens totala pall- och paketvolymerna via tåg.

Anmälningspliktig verksamhet

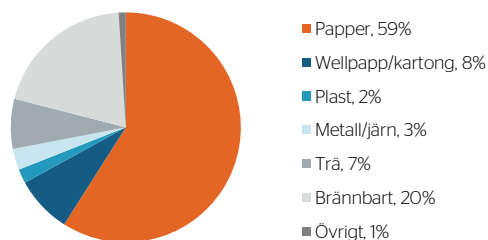
PostNord bedriver anmälningspliktig verksamhet i Sverige, Frankrike och Polen enligt respektive nationell lagstiftning. Läs mer i avsnittet Miljö i årsredovisningen på sid 44.

Avfallshantering

Det avfall som uppstår i koncernens verksamhet består främst av papper, wellpapp och trä. Koncernen arbetar aktivt med att minimera mängden avfall och öka återvinningen.

Under 2011 gick 73% av avfallet till återvinning och 26% till energiutvinning.

Fördelning avfall, % av total avfallsmassa



Buller

Hänsynstagande till omgivningen och buller är en prioriterad fråga. Trots detta händer det att människor störs av buller från PostNords verksamhet. Anmälan till kommuner kan leda till föreläggande att genomföra bullermätningar och vidta eventuella andra åtgärder. Under året har koncernen arbetat med att minska bullerstörningar för kringboende till verksamheten i Huddinge i Sverige.

Kemikalier

Inom Strålfors grafiska verksamhet görs löpande översyn av hur verksamheten kan minska användningen av kemikalier och lösningsmedel. Under året har den polska verksamheten intensifierat arbetet med att minska användningen av lösningsmedlet isopropanol. Genom att byta ut detta i fukt-vattnet till andra kemikalier med lägre koncentration av lösningsmedel minskar utsläppen av VOC (flyktiga organiska ämnen). Strålfors har under 2011 genom ett nära samarbete med leverantören kunnat minska VOC-utsläppen i det polska tryckeriet med 8% per producerad enhet jämfört med 2010.

Systematiskt arbete för att minska miljöpåverkan

Arbetet med att minska PostNords klimatbelastning är ett strategiskt arbete, som omfattar planering av verksamheten och de investeringar som görs. Det är samtidigt ett ständigt pågående dagligt arbete. Under året har ett flertal konkreta initiativ tagits med syftet att förändra verksamheten, för att nå det långsiktiga miljömålet. Nedan följer ett antal exempel:

Minskad bränsleförbrukning

”Grön rutt” för brevbärare och sophämtare
PostNord har samarbetat med bland annat Skellefteå, Östersund och Piteå kommuner i Sverige i ett antal framgångsrika så kallade grön rutt-projekt. Genom att flytta postlådor och sopkärl till samma sida av gatan kan turerna kortas för både brevbärare och sophämtare. Åtgärderna ger såväl miljövinster som förbättrad säkerhet för de boende och förbättrad arbetsmiljö för chaufförerna. Ambitionen är att sprida initiativet till fler kommuner.

Fortsatt energieffektivisering

Dansk kampanj för ökad miljömedvetenhet
Inom delar av verksamheten i affärsområdet Breve Danmark har PostNord bedrivit en kampanj som omfattar energibesparande åtgärder i lokaler och fastigheter för att öka miljömedvetenheten. Som en konsekvens har även elkonsumention i hemmen satts i fokus då ökade kunskaper om energibesparing på arbetsplatsen även har kunnat omsättas i privatbostaden. Medel från Klimatfonden har använts till kampanjen.

Energikartläggningar har minskat energianvändningen
Energikartläggningar har genomförts på ett flertal ställen inom såväl den danska som svenska verksamheten, vilket resulterat i minskad energianvändning. I Malmö region i Sverige har vi exempelvis kunnat minska energianvändningen på vissa brevbärarkontor med upp till 20% med förhållandevis små insatser.

Solceller på huvudkontoret

PostNord har tecknat ett så kallat grönt hyresavtal med fastighetsägaren Vasakronan avseende huvudkontoret i Solna i Sverige. Inom ramen för detta avtal installerades 350 kvadratmeter solceller på huvudkontorets tak i slutet av 2011. Solcellsanläggningen ska kunna producera upp till 40 000 kWh egenproducerad elenergi per år, vilket motsvarar uppvärmningen av två normalstora villor. Investeringen delas mellan PostNord och hyresvärden samt delfinansieras av Energi Försäljning Sverige och Naturskyddsföreningens Bra Miljövals miljöfond.

Ökad andel elfordon

Distributionsbilar laddas med vindkraftsel
Breve Danmark har deltagit i ett samarbetsprojekt, Edison (Electric vehicles in a Distributed and Integrated market using Sustainable energy and Open Networks), som syftar till att tillvarata energin från vindkraftverk genom att nattetid ladda elfordon, energi som annars skulle gå till spillo. I detta projekt har Breve Danmark deltagit i försöken med tre normalstora eldrivna distributionsbilar. Medel från Klimatfonden har använts i projektet.

350 eldrivna cyklar i dansk brevbäring

300 tvåhjuliga och 50 trehjuliga eldrivna cyklar har levererats under året och använts i den danska brevbäringen. Fördelen

med de nya cyklarna är bland annat att det är skonsammare för kroppen att cykla på en eldriven cykel än en vanlig cykel. Dessutom går de eldrivna cyklarna snabbare och kan ta större laster. Under nästa år levereras ytterligare 360 cyklar av varje sort.

Test av ny teknik och nya bränslen

Tester av nytt biobränsle

PostNord har deltagit i tester av ett nytt bränsle - BioDME, en restprodukt från skogsindustrin som har låg klimatpåverkan. Testerna leds av Volvo Lastvagnar med stöd från EU och Energimyndigheten i Sverige. Inom PostNords logistikverksamhet har två lastbilar testats som har gått i

normal trafik på rutten Stockholm-Jönköping-Göteborg i Sverige. Medel från Klimatfonden har använts i projektet.

Test av nya elfordon med högre lastkapacitet och räckvidd

Breve Danmark har testat nya elbilar för distribution, med framgångsrikt resultat. Koncernen har nu även fattat beslut om att använda medel från Klimatfonden för test av tre nya typer av elfordon inom Meddelande Sveriges brevbäring, eftersom många brevbärarturer framöver kommer att bli längre och kraven på lastkapacitet och räckvidd högre. De bilar som nu ska testas är både större och har längre drifttid än de "club cars" som har använts under flera år.



Socialt ansvar: Medarbetare

Engagerade och friska medarbetare

Som en av Nordens största arbetsgivare har PostNord ett ansvar att utveckla medarbetarnas engagemang och värna om deras hälsa. Bra chefer och medarbetare med rätt kompetens är grunden till nöjda kunder och en framgångsrik verksamhet.

Det är avgörande för PostNords framgång att kunna rekrytera, utveckla och behålla de bästa talangerna inom olika funktioner inom en mängd olika yrkeskategorier. PostNord vill därför vara en attraktiv och utvecklande arbetsgivare med skickliga ledare och engagerade medarbetare.

Ansvarsfull omställning

PostNord ska agera på ett effektivt och ansvarsfullt sätt vid alla omställningar av företagets verksamhet. Koncernens strategi innebär betydande omställningsinsatser som medför anpassningar av personalstyrkan till lägre volymer. PostNord strävar alltid efter att agera ansvarsfullt som arbetsgivare i fråga om personalförändringar.

Under 2011 har de största personalminskningarna skett i affärsområdet Breve Danmark, vilket följer av de stora volym-

fallen för brev som skett på den danska marknaden under året. I samband med avveckling och omställning erbjuder PostNord medarbetaren ett antal olika insatser med målsättningen att ge medarbetaren stöd för att gå vidare till ett nytt jobb. Stödet kan omfatta utbildning och kurser, omplaceringsstöd, coaching och arbetsvägledning.

PostNords ledning och de fackliga organisationerna har under 2011 kommit överens om att ytterligare stärka samarbetet för att på bästa sätt finna lösningar på de framtida utmaningarna.

Medbestämmanderätten för medarbetare i PostNord bygger på respektive lands arbetsrättsliga lagstiftning och regleras på landsnivå. Inom samtliga affärsverksamheter och på koncernnivå samverkar och förhandlar arbetsgivare med de fackliga organisationerna. Kollektivavtal tecknas lokalt i

respektive land. Alla anställda omfattas av kollektivavtal. Samverkans- och medinflytandeavtalet anger att de fackliga organisationerna ska få tidig information och möjlighet till påverkan i förhandlingar och samverkan, för att därmed öka förståelsen och delaktigheten i de förändringar som sker i koncernens verksamhet.

Exempel på nya personalförmåner inkluderar ett nytt system för att hantera arbetstid. Systemet infördes från och med januari 2012 för samtliga medarbetare i koncernens svenska verksamhet. Arbetstidsbanken ger medarbetarna större möjligheter att styra sin ledighet och skapar bättre förutsättningar för planering av verksamheten. Ett annat exempel är att brevbärare i Sverige erbjuds möjlighet att söka bidrag till körkort som ett led i koncernens arbete med kompetensväxling.

Fullt fokus på medarbetarna

Medarbetarskap i PostNord bygger på att var och en tar ansvar för sitt arbete, levererar det som utlovats, skapar goda relationer och har affären för ögonen. För att stimulera medarbetarnas vilja att ständigt förnya och förbättra med syfte att kunna leva upp till kundernas krav eftersträvar PostNord en teambaserad organisation. Medarbetare blir involverade i planering och styrning av såväl det egna som teamets uppgifter. PostNords ledare ska skapa rätt förutsättningar för teamet, skapa delaktighet och låta medarbetarna ta eget ansvar för sitt arbete.

Koncernen genomför sedan många år tillbaka systematiska undersökningar om medarbetarnas engagemang. 2011 genomförde koncernen för första gången en koncern-

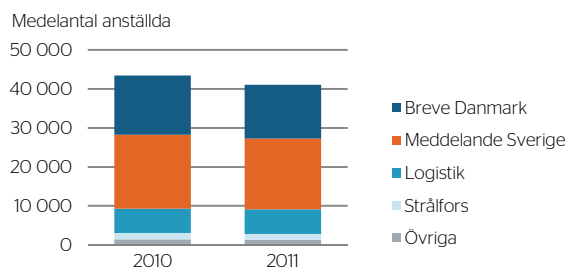
gemensam undersökning, FOCUS. Med en svarsfrekvens på 86% har medarbetarna uttryckt sin syn på det egna medarbetarskapet och ledarskapet - från koncernledning till närmaste chef. Under året har också 74% av koncernens anställda uppgett att de haft ett utvecklingssamtal.

Baserat på FOCUS-undersökningen beräknas koncernens medarbetarindex (MIX) och ledarskapsindex (LIX). Utfallet 2011 är inte jämförbart med tidigare medarbetarundersökningar beroende på förändringar som gjorts i mätningarna, men indexutfallet i undersökningen kan ändå konstateras ha försämrats i förhållande till föregående år. Undersökningen tyder bland annat på att medarbetarna önskar få mer och tydligare information om koncernens nya strategi och framtid. Generellt sett visar undersökningen att medarbetarna i koncernen är nöjda med sitt dagliga arbete och sin närmaste chef.

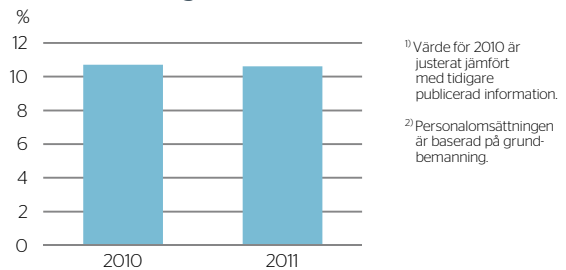
Varje enhet tar fram handlingsplaner baserat på FOCUS-resultatet, och efterföljande diskussioner och dialogmöten mellan chef och medarbetare bidrar till att ytterligare involvera medarbetarna. Ett högt LIX-index hänger nära samman med ett högt MIX-index och cheferna är därför viktiga i det fortsatta arbetet med att öka medarbetarnas engagemang kring koncernens fortsatta utveckling. Det är avgörande för att kunna rekrytera, utveckla och behålla de bästa talangerna vilket är en förutsättning för att lyckas med den strategiska ompositioneringen av PostNord till norra Europas ledande kommunikations- och logistikföretag.

Fakta om medarbetare

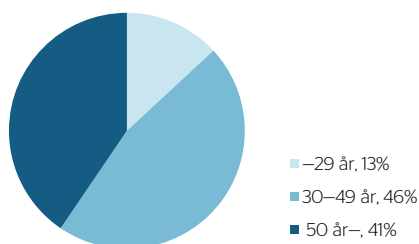
Medelantal anställda



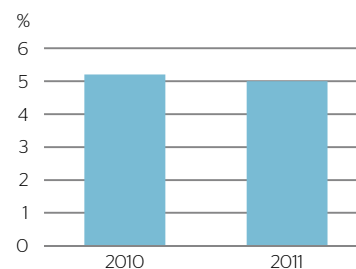
Personalomsättning^{1),2)}



Åldersfördelning



Sjukfrånvaro



Ledarskapets betydelse för affären

Bra ledarskap är viktigt för att medarbetarna ska kunna göras delaktiga och engagerade i det gemensamma arbetet att nå koncernens och enhetens mål.

Under året har PostNord infört en gemensam plattform för utveckling av ledarskapet i koncernen, med fyra kriterier för ledarskapet som stöder den utveckling som sker i och utanför PostNord. Kriterierna beskriver de beteenden som koncernen önskar att alla chefer och ledare ska uppvisa i sitt dagliga ledarskap:

- Chefen levererar värde genom att förstå och agera utifrån kundernas behov, göra prioriteringar och ta ansvar för helheten.
- Chefen involverar genom att visa tillit, delegera och skapa förutsättningar för goda resultat.
- Chefen tar ansvar genom att utveckla verksamheten, ta fullt ägarskap och genomföra ständiga förbättringar.
- Chefen är tydlig i sina förväntningar, sin återkoppling och sin kommunikation.

Under hösten har alla ledningsgrupper träffats för att reflektera kring kriterierna och hur de kan användas i den dagliga verksamheten.

Ett exempel på hur PostNord stimulerar till gott ledarskap är Marianne Niverts stipendium, ett stipendium med syfte att bidra till både gott ledarskap och fler kvinnor i ledande positioner. Stipendiet instiftades 2009 och delas ut årligen 2010-2014. Under 2011 delades det ut till Annica Axelsson, VD för Strålfors Sverige, och Elise Jensen, driftschef i affärsområdet Breve Danmark.

I koncernens medarbetarundersökning, där frågorna utgår från ledarskapskriterierna, mäts och utvärderas ledarskapet. För att PostNord ska lyckas med att ompositionera företaget är det viktigt att sträva efter att förbättra förståelsen för koncernens nya strategi och vad den innebär för olika delar av verksamheten. Här har PostNords chefer och ledare en nyckelroll.

Systematiskt arbete med ledarskapsutveckling

För utveckling och fortbildning av chefer har koncernen etablerat en koncerngemensam "Management Planning Process", som utgår från verksamhetens strategi och mål och som säkerställer att alla chefer utvärderas på samma sätt. Systematiskt arbete med chefsutveckling, utveckling av talanger och mer effektiv successionsplanering är andra fördelar.

Under året har ett flertal konkreta initiativ tagits med syfte att utveckla PostNords chefer, bland annat följande:

Coachning i alla affärsverksamheter

PostNord arbetar med coachning i olika delar av verksamheten. I exempelvis affärsområde Breve Danmark erbjuds stöd från en intern grupp mentorer och coacher, och under året har fokus legat på effektiv resurshantering, för att kunna utveckla verksamheten på ett ansvarsfullt sätt. Affärsområdena Meddelande Sverige och Logistik har genomfört program med externa coacher under året.

Koncernövergripande utvecklingsprogram

Koncernen genomförde under året den tredje omgången av koncernens utvecklingsprogram för mellanchefer, varav 60% av deltagarna var kvinnor. Under året har också initiativet "Young Professionals" startats, ett utvecklingsprogram för yngre specialister i Danmark och Sverige som identifierats som talanger. Med deltagare från olika länder ger programmen en plattform för ökad kunskap om koncernens landsspecifika förutsättningar.

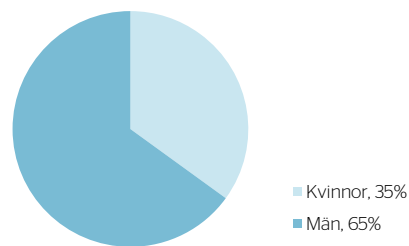
Senior Management Meeting

Senior Management Meeting är ett forum för koncernens högsta chefer, cirka 200 personer. Här diskuterar VD, koncernledning och chefer bland annat frågor som rör PostNords strategi, mål och inriktning. Två möten har hållits under 2011 och fler planeras för 2012.

Jämställdhet, mångfald och likabehandling

Jämställdhet och mångfald är strategiskt viktiga frågor för PostNord. Koncernen utgår från synen att människors olikheter berikar och att olikheter bidrar till en mer attraktiv och dynamisk arbetsplats.

Fördelning kvinnor/män



Allas lika värde ska prägla PostNords arbetsplatser och det finns en nollvision avseende diskriminering. Medarbetare som representerar närmare 70 nationaliteter, cirka 50 språk, olika kulturer och religioner är stundtals utmanande men erbjuder samtidigt en enorm möjlighet som kan stärka allt från individ, verksamhet och erbjudande till samhället runt omkring.

“Att ha en mångsidig personalstyrka är något som jag betraktar som en stor vinst för företaget. Det skapar en fantastisk energi och ger en massa olika nyanser.

Jakob Manori, chef för Københavns Pakkecenter och Taulov Pakkecenter

Som stöd i arbetet för en nollvision finns uppförandekoder som reglerar dessa frågor. Cheferna har en nyckelroll vid implementering och efterlevnad. Varje arbetsplats ska verka för att göra dokumenten kända och förankrade hos alla medarbetare. Efterlevnad följs även upp i medarbetarundersökningar, medarbetarsamtal och arbetsmiljöenkäter.

Koncernen har haft ett diskrimineringsärende under 2011. En kvinna anmälde diskriminering på grund av kön vid tillsättning av en tjänst i Post Danmark. Parterna förlikades

under året och kvinnan fick ekonomisk kompensation motsvarande tre månadslöner.

PostNord ska erbjuda män och kvinnor lika möjligheter på arbetet och motverka oskäliga löneskillnader. Skillnader mellan män och kvinnor är den mångfaldsvariabel som koncernen fokuserar på. Under 2011 uppgick skillnaden mellan män och kvinnors löner till 3,9 (3,7)%. För att öka takten i jämställdhetsarbetet har ledningen beslutat om det koncerngemensamma målet att 40% av alla chefer och ledare ska vara kvinnor 2015. 2011 uppgick andelen kvinnliga chefer till 29 (29)¹⁾%. Fördelningen kvinnor/män i koncernen var 35/65 (36/64) %.

¹⁾ Justerat jämfört med tidigare publicerad information.

Hälsa och arbetsmiljö

PostNord har under flera år arbetat strukturerat med hälso- och arbetsmiljöinsatser. Det har gjort att sjukfrånvaron har sänkts och att fokus varit på att minska risken för ohälsa och arbetsskador. På många av arbetsplatserna med fysiskt tunga jobb ställs stora krav på fysisk styrka och god hälsa om man ska klara jobbet. Brevbärare och chaufförer är exempel på yrkesgrupper som dagligen använder kroppen för att utföra sitt arbete. PostNord har nått långt vad gäller att sänka sjukfrånvaron men arbete återstår. De lokala skillnaderna i sjukfrånvaron är stora vilket ställer krav på riktade insatser för att ytterligare kunna sänka sjukfrånvaron. Under 2012 kommer exempelvis stress att vara ett område i fokus för att öka trivsel och välbefinnande på arbetsplatserna.

Koncernledningen fattade i juni 2011 beslut om en koncerngemensam policy för hälsa och arbetsmiljö. En arbetsgrupp med representanter från alla affärsverksamheter arbetar med hur frisktalet, det vill säga de medarbetare som inte har haft mer än fem dagars sjukfrånvaro på ett år, ska höjas. Ambitionen är att hälsofrämjande insatser ska höja denna siffra. 2011 uppgick sjukfrånvaron till 5% vilket innebär en liten minskning jämfört med föregående år. Det är ett bra resultat med hänsyn till de neddragningar som skett i antal medarbetare, inte minst i den danska delen av verksamheten. Långtidssjukfrånvaron var den lägsta sedan mätningens start medan korttids-sjukfrånvaron ökade något.

En av PostNords styrkor inom hälsoarbetet är att på ett tidigt stadium sätta in hälsofrämjande insatser som exempelvis hälsoprofilbedömning, hälsoskolor eller fysisk aktivitet på recept. Under året har flera initiativ tagits för att förbättra arbetsmiljön, öka kännedomen och användningen av hälsofrämjande insatser och därmed minska sjukfrånvaron:

Hälsofrämjande aktiviteter

- Cirka 4 600 medarbetare i Danmark har deltagit i ett pilotprojekt med "sundhedscheck" i syfte att stödja träningsinsatser för att förbättra den egna hälsan.
- "Sundhedsambassadörer" har införts i Danmark med inspiration av Sveriges modell för hälsoinspiratörer. I Sverige genomfördes under året två seminarier för hälsoinspiratörer.

Arbetsmiljö

- Årets arbetsmiljöpris i den svenska verksamheten gick till region Örebro i Sverige. Regionen har arbetat systematiskt och i nära samverkan med de fackliga organisationerna för att förbättra arbetsmiljön och motivera medarbetarna till att delta i hälsoaktiviteter. Här har hälsoinspiratörerna haft en viktig roll att fylla.
- I affärsområdet Meddelande Sverige har en bred satsning gjorts på att förbättra terminalarbetarnas ergonomiska situation. Det är en yrkesgrupp som ofta får besvär i nacke, axlar och rygg på grund av ett fysiskt påfrestande arbete.
- Efter två kalla och snörika vintrar med många halkolyckor har en ny halkfri sula, som monteras direkt på brevbärarnas skor, utvecklats i affärsområdet Breve Danmark. Projektet har varit framgångsrikt och inneburit färre skador orsakade av halt underlag.

Ansvarsfulla förare

En majoritet av PostNords medarbetare befinner sig dagligen ute i trafiken. För att säkerställa ansvarsfulla och pålitliga chaufförer har affärsområde Logistik etablerat en ny policy vad gäller alkohol och droger. Till denna policy har kopplats en utbildning kring alkohol och droger som vänder sig till de medarbetare som befinner sig i trafiken. Under 2011 infördes alkoholmoduler på alla arbetsplatser inom brevbäringen i Sverige. Med denna satsning tar PostNord ansvar för både de egna medarbetarna och medborgarna som befinner sig i trafiken.

Jobbörser och Futurum

Inom PostNord finns flera omställningsprogram som tillämpas vid avveckling av verksamhet eller långtidssjukskrivning, däribland Jobbörser i Danmark samt Futurum och Omstart i Sverige. Berörda medarbetare kan erbjudas stöd för att gå vidare till ny anställning, bland annat genom handledning i att söka jobb, att studera eller att starta egen verksamhet. Inom ramen för Omstart erbjuds medarbetare, som av medicinska skäl inte kan fortsätta arbeta med samma uppgifter, extra åtgärder för att finna ny uppgift utanför PostNords verksamhet.

Socialt ansvar: [Leverantörer och samarbetspartners](#)

Ansvarsfulla inköp

Varje år köper PostNord varor och tjänster för miljardbelopp från ett stort antal leverantörer. Merparten av inköpen avser transporter och tjänster. Centrala inköpsprocesser är viktigt för att tillvarata synergier inom koncernen.

PostNords inköp sker i allt högre utsträckning centralt enligt en gemensam inköpsprocess för att tillvarata potentialen till samordningsvinster som koncernens storlek medför. Flera avtal är dock fortfarande lokala och transportinköpen hanteras av upphandlare i affärsverksamheterna.

Eftersom transporter utgör en stor andel av koncernens inköp och dessutom har en stor miljöpåverkan ställer PostNord särskilda krav på transportleverantörer avseende oljor, däck och miljöbilar. På maskinområdet följs EU-standard och särskilda krav på buller ställs för att kunna godkänna maskinen.

Inköpsprocessens effektivitet följs upp genom att koncernen ställer upp mål för och mäter avtalstrohet. Detta förhållningssätt säkerställer att koncernen uppfyller regulatoriska krav och att inköp sker från de leverantörer där avtal finns tecknade. För att ytterligare säkerställa detta har en nordisk avtalsdatabas etablerats under 2011 med avsikt att med tiden inkludera samtliga avtal.

PostNord ställer krav på miljö- och arbetsförhållande genom hela värdekedjan. I varje upphandling kräver koncernen att leverantörerna och deras underleverantörer uppfyller en rad kriterier på miljö-, kvalitets- och säkerhetsområdet. Sedan 2009 tecknas nu avtal där leverantörerna förbinder sig att följa PostNords kod för leverantörer.

Koden för leverantörer ställer krav på lönenivåer, sociala avgifter och skattsedel. Dessutom ska leverantören via sina underleverantörer säkra att de varor och tjänster som PostNord köper är framställda under förhållanden som är förenliga med principerna för ansvarsfullt företagande enligt FN:s Global Compact liksom OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

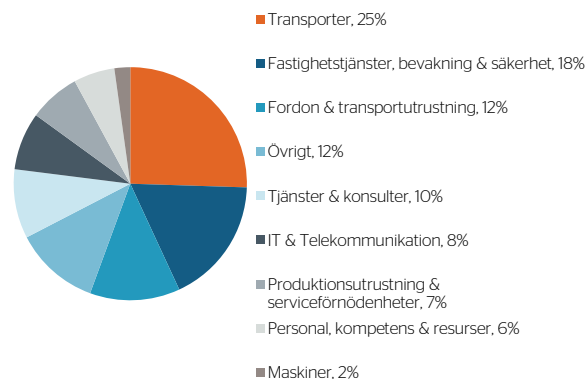
PostNord har under året anslutit sig till Miljöstyrningsrådets riktlinjer för uppköp av kläder i utvecklingsländer. I den klädupphandling som har initierats utgår kraven från dessa riktlinjer. PostNord köper in profillkläder via agenter i Sverige som i sin tur gör sina inköp från kontrakterade produktionsenheter, primärt i Asien och Östeuropa.

Uppföljning och efterlevnad

Uppföljning av leverantörers efterlevnad sker på flera sätt. Som en del i upphandlingar gör samtliga leverantörer en så kallad egenrevision av kvalitet, miljö och säkerhet där de betygsätter sig själva. Leverantörens lämplighet bedöms sedan av ansvarig inköpare.

Med hjälp av nya verktyg och riktlinjer ska inköpsprocessen effektiviseras ytterligare. Därmed kommer PostNord att kunna samla inköpsvolymerna hos färre leverantörer, säkerställa en ännu bättre kontroll av leverantörer och uppnå en högre kostnadseffektivitet.

Inköpskategorier



Nordens mest heltäckande utlämningsnät

Samarbetet med ombud är strategiskt viktigt för PostNord, eftersom dessa har en central roll i koncernens möte med kunderna. En kontinuerlig dialog säkerställer att PostNords service och utbud ständigt förbättras.

PostNord har ett unikt utlämningsnät som täcker Sverige, Danmark, Norge och Finland. Koncernen samarbetar framför allt med väletablerade detaljhandelskedjor som har nationell täckning, generösa öppettider och finns på platser där även andra ärenden kan utföras.

I Sverige lanserade Posten AB det första postombudet, post-i-butik redan under 80-talet. För drygt tio år sedan avvecklades de traditionella postkontoren i landet till förmån för postombud hos livsmedelsbutiker och bensinstationer för att öka tillgänglighet och för att kunna ge en mer effektiv service.

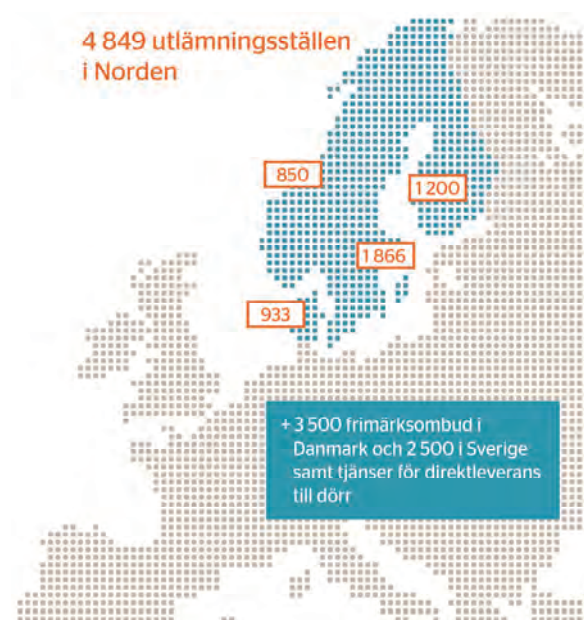
I Danmark består utlämningsnätet dels av postkontor och obemannade utlämningsstationer (Døgnposten) som drivs i egen regi, dels av ombud, postbutikker, som i många avseenden svarar mot det svenska ombudsnätet. I Danmark har koncernen successivt ökat antalet postbutikker i syfte att öka tillgänglighet för kunder och mottagare. I Danmark kan kunder välja leverans av paket till dörren eller för upphämtning vid serviceställe ("modtagerflex").

Uppbyggnaden av ett ombudsnät och påföljande förändringar i detta, har varit och är en viktig fråga i dialogen med flera intressentgrupper. I exempelvis Sverige, där PostNord har avvecklat egna postkontor sedan många år, till förmån för ombudsnätet, har förändringarna ibland mötts av kritik. Det kan dock konstateras att förändringarna i stort har medfört ökad tillgänglighet för de allra flesta svenskar samt en mer effektiv service. Koncernens mätningar visar även att de flesta kunder och mottagare uppskattar ombudsnätet.

Väl fungerande relationer med de samarbetspartners som agerar som ombud är en viktig framgångsfaktor för PostNord. PostNord ställer höga kvalitetskrav på samarbetspartners och koncernen för en löpande dialog med dessa för att säkerställa att kunderna är nöjda. I Sverige har ett certifieringstest lanserats som samtliga ombud ska genomgå årligen för att visa att de har rätt kompetens för att möta kunderna. Cirka 95% av ombuden har genomfört certifieringen under 2011. I Norge har avtal med Coop och Norgesgruppen slutits under 2011, vilket innebär att 200 nya utlämningsställen har etablerats eller håller på att etableras. Dessa

avtal tillsammans med befintligt avtal med ICA ger PostNord tillgång till cirka 80% av dagligvarubutikerna i Norge och medför att 87% av alla norska hushåll nås.

Uppföljning av relationen med dessa samarbetspartners sker bland annat genom årliga mätningar av nöjdhetsindex, kundnöjdhetsindex och mystery shopping-program.



Utlämningsställen i Norden

	2011	2010	2009
Totalt Norden	4 849	4 727	4 716
Danmark	933	947	956
Sverige ¹⁾	1 866	1 930	1 960
Norge	850	650	600
Finland	1 200	1 200	1 200

¹⁾ Inkluderar postombud och företagscenter.

Samarbeten och initiativ

Som en del i det ansvarsfulla arbetet för ett långsiktigt hållbart samhälle samarbetar och stödjer PostNord företag, organisationer och sammanslutningar. Detta är värdefullt för att kunna påverka och utveckla både den egna verksamheten och den bransch och de samhällen koncernen verkar i.

PostNord har under året deltagit i flera regionala, nationella och internationella initiativ för hållbar utveckling, klimatfrågor och service- och tillgänglighetsfrågor. Vålgörenhet och sponsring är andra sätt att verka.

Exempel på samarbeten

- **Samverkan för hållbar utveckling:**
PostNord medverkar i flera initiativ kring hållbar utveckling för att både lära från andra och bidra till näringslivets syn på miljömässigt och socialt ansvar. Exempel på initiativ är Rådet för Bæredygtig Ehrvervsudvikling, Klimatneutrala godstransporter på väg (KNEG) och Nätverket för transport och miljö (NTM).
- **Branschinitiativ för lägre koldioxidutsläpp:**
Inom ramen för de internationella branschorganisationerna IPC och PostEurop deltar PostNord i klimatinitiativ som syftar till att minska branschens koldioxidutsläpp.
- **Socialt ansvarstagande:**
Som medlem i Virksomhedsforum for Socialt Ansvar (VFSA), där koncernens HR-direktör Palle Juliussen utsetts som representant, deltog PostNord i en kampanj med fokus på insatser för funktionshindrade.
- **Tillgänglighet och service på landsbygden:**
Som delfinansierad av riksorganisationen "Hela Sverige Ska Leva" förs en dialog om hur PostNords verksamhet bidrar till att alla delar av Sverige kan fortsätta utvecklas.
- **Polissamarbete mot bedrägeri:**
Ett initiativ har tagits under året som syftar till informationsutbyte mellan PostNord, Polisen och PostNords kunder kring säkerhet och nya former av bedrägeri.



Exempel på PostNords vålgörenhets- och sponsringsinsatser



- Sponsringsaktiviteter inom cykling och fotboll i Sverige och Danmark.
- Samarbetspartner till den svenska ideella organisationen Mentor sedan 2005 och generalpartner sedan 2010 för att hjälpa ungdomar genom att skapa goda relationer med vuxna i näringslivet.
- Vålgörenhetsfrimärken som 2011 stödjer Gigtforeningen i Danmark och Rädda barnen i Sverige.
- Fadderföretag för studenter vid Entreprenörsprogrammet vid Södertörns högskola tillsammans med andra storföretag i Sverige.
- Engagemang i den danska Julemærkefonden för att stötta överviktiga barn till en sundare livsstil.
- Huvudsponsor till det svenska Augustpriset i litteratur med syfte att inspirera alla att läsa och skriva mer.
- Deltagit i ett danskt projekt där över hundra konstnärligt utformade elefanter auktionerades ut för att rädda den utrotningshotade asiatiska elefanten.
- Försäljningen av bröllopspostogram har, sedan lansering 2010, genererat nära 140 000 SEK till det svenska kronprinsessparets bröllopsstiftelse. Stiftelsen ska främja god hälsa och motverka utanförskap bland barn och ungdomar i Sverige.

Hållbarhetsdata

Flera indikatorer gällande ekonomiskt ansvar, miljöansvar och socialt ansvar är inkluderade i detta avsnitt. En fullständig redovisning av samtliga rapporterade indikatorer framgår av korsreferenstabellen enligt GRI på PostNords hemsida.

Ekonomiska data

Genererat och distribuerat värde, EC1

MSEK	2011	2010
Genererat värde		
Nettoomsättning, externt	39 466	41 669
varav erhållna ersättningar från staten	24	25 ¹⁾
Övriga rörelseintäkter	274	289
Andelar i intresseföretags resultat	-2	6
Finansnetto	100	-27
Summa	39 838	41 937
Distribuerat värde		
Transportkostnader	7 540	7 384
Lokalkostnader	2 134	2 236
Övrigt	7 717	8 501
Leverantörer	17 391	18 121
Löner och andra ersättningar	14 792	15 780
Lagstadgade sociala avgifter	2 532	2 648
Pensionskostnader	1 641	2 032
Övriga personalkostnader	145	91
Medarbetare	19 110	20 551
Betalda skatter	71	335
Utdelning	368 ²⁾	1 000
Samhälle	439	1 335
Summa	36 940	40 007

¹⁾ Tidigare rapporterade värde har justerats.
²⁾ Styrelsens förslag.

Miljödata

Koldioxidutsläpp¹⁾

Ton	2011	2010	2009
Fossila koldioxidutsläpp totalt koncernen	340 187	364 161	364 657
Transporter, EN16			
Fossila bränslen	287 272	291 003	296 024
Förnyelsebara bränslen	23 053	12 475	12 596
Tjänsteresor, EN17	8 433	7 894	6 947
Energianvändning			
Värme och el, EN16	44 483	65 264	61 686
Initiativ för att minska utsläpp av koldioxid (inköp av miljömärkt el), EN18	-27 228	-12 079	-11 504

¹⁾ Värden 2009 och 2010 justerade jämfört med tidigare publicerad information.

Övriga utsläpp till luft från transporter, EN20

Ton	2011	2010	2009
Kolmonoxid	392	350	450
Kväveoxider	1 413	1 174	1 310
Kolväten (VOC)	83	96	74
Partiklar	24	21	24

Energianvändning

	2011	2010	2009
Drivmedel transporter (TJ), EN3 ³⁾			
Fossila bränslen	3 923	4 236	4 194
Förnyelsebara bränslen	157	126	117
Tjänsteresor med bil (TJ), EN3 ²⁾	282	423	60
Uppvärmning (fjärrvärme och gas) (MWh), EN4 ³⁾	145 725	169 250	149 139
Elanvändning (MWh), EN4 ³⁾	206 732	239 258	238 640

¹⁾ Avser endast PostNords verksamhet i Sverige och Danmark.
²⁾ 2009 års data och 2010-2011 är inte direkt jämförbara. 2009 ingick utsläppen från dansk verksamhet i drivmedel transporter.
³⁾ Värden 2009 och 2010 justerade jämfört med tidigare publicerad information.

Avfall, EN22^{1) 2)}

Ton	2011	2010	2009
Papper	16 807	22 005	15 069
Wellpapp/kartong	2 258	3 067	3 191
Plast	683	1 277	600
Glas	5	5	2
Metall	777	563	461
Trä	2 120	2 059	1 782
Brännbart	5 544	5 347	6 347
Elektronik	66	72	63
Farligt avfall	128	171	154
Deponi	29	51	37
Övrigt	12	43	189

¹⁾ Avser endast PostNords verksamhet i Sverige och Danmark.
²⁾ 2011 års data är inte direkt jämförbara med 2010 och 2009 på grund av byte av avfallsentreprenör i Danmark.

Medarbetardata

Antal anställda, LA1^{1) 2) 3)}

	2011	2010
Totalt Norden, anställd personal	48 568	51 405
varav grundbemanning	38 697	41 499
varav förstärkningsanställda	9 871	9 906
Totalt Norden, inhyrd personal	724	
Breve Danmark	16 710	19 725
varav grundbemanning	13 181	14 808
varav förstärkningsanställda	3 529	4 917
Tillkommer inhyrd personal	37	
Meddelande Sverige	22 397	21 938
varav grundbemanning	16 961	17 751
varav förstärkningsanställda	5 436	4 187
Tillkommer inhyrd personal	131	
Logistik	6 841	6 704
varav grundbemanning	6 202	6 213
varav förstärkningsanställda	639	491
Tillkommer inhyrd personal	517	
Strålfors	1 341	1 673
varav grundbemanning	1 237	1 614
varav förstärkningsanställda	104	59
Tillkommer inhyrd personal	39	
Koncernfunktionerna	1 279	1 365
varav grundbemanning	1 116	1 113
varav förstärkningsanställda	163	252
Tillkommer inhyrd personal	0	

¹⁾ Företag förvärvade av Logistik under året redovisas ej (Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB och Mereco Transport A/S).

²⁾ Tidningstjänst AB saknas inom Meddelande Sverige.

³⁾ Inhyrd personal. Antal betalda timmar omräknat till heltidsanställda.

Medelantal anställda

	2011	2010	2009
Totalt Koncernen	41 714	44 060	47 625
Totalt Norden	41 063	43 395	
Breve Danmark	13 766	15 187	
Meddelande Sverige	18 180	18 889	
Logistik	6 324	6 232	
Strålfors	1 458	1 705	
Koncernfunktionerna	1 335	1 382	

Personalomsättning, LA2^{1) 2) 3) 4)}

	2011	2010
Totalt Norden	10,6%	10,7%
Antal avgångar totalt	4 111	4 452
Breve Danmark	13,9%	14,2%
-29 år	40,3%	29,1%
30-49 år	11,2%	9,7%
50 år-	11,8%	15,1%
kvinnor	14,3%	14,6%
män	13,7%	14,0%
Meddelande Sverige	7,0%	5,2%
-29 år	10,5%	7,3%
30-49 år	2,3%	2,1%
50 år-	10,2%	7,4%
kvinnor	7,5%	5,2%
män	6,6%	5,1%
Logistik	12,1%	13,0%
-29 år	26,1%	16,3%
30-49 år	8,3%	7,2%
50 år-	6,5%	9,9%
kvinnor	10,9%	15,0%
män	12,4%	12,5%
Strålfors	10,3%	15,0%
-29 år	12,9%	16,4%
30-49 år	8,5%	12,2%
50 år-	12,6%	20,3%
kvinnor	7,2%	13,7%
män	11,9%	15,7%
Koncernfunktioner	19,6%	34,3%
-29 år	64,0%	45,0%
30-49 år	13,3%	35,9%
50 år-	24,1%	31,5%
kvinnor	21,2%	23,3%
män	13,3%	35,9%

¹⁾ Företag förvärvade av Logistik under året redovisas ej (Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB och Mereco Transport A/S).

²⁾ Tidningstjänst AB saknas inom Meddelande Sverige.

³⁾ Värderna justerade jämfört med tidigare publicerad information.

⁴⁾ Personalomsättningen är beräknad på grundbemanning.

Arbetskadorna, sjukta, LA7^{1) 2) 3) 4)}

	2011	2010
Totalt Norden		
arbetskadorna	72	88
varav antal dödsfall	0	0
sjukfrånvaro i procent	5,0%	5,2%
Breve Danmark		
arbetskadorna	128	171
varav antal dödsfall	0	0
sjukfrånvaro i procent	5,2%	5,5%
Meddelande Sverige		
arbetskadorna	45	46
varav antal dödsfall	0	0
sjukfrånvaro i procent	5,2%	5,3%
Logistik		
arbetskadorna	55	54
varav antal dödsfall	0	0
sjukfrånvaro i procent	4,9%	5,2%
Strålfors		
arbetskadorna	3	7
varav antal dödsfall	0	0
sjukfrånvaro i procent	3,8%	3,5%
Koncernfunktionerna		
arbetskadorna	1	3
varav antal dödsfall	0	0
sjukfrånvaro i procent	2,1%	2,3%

¹⁾ Företag förvärvade av Logistik under året redovisas ej (Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB och Mereco Transport A/S).

²⁾ Tidningstjänst AB saknas inom Meddelande Sverige.

³⁾ Värderna 2010 justerade jämfört med tidigare publicerad information.

⁴⁾ Arbetskadorna per 1 miljon arbetade timmar.

Antal anställda indelade i ålder och kön, LA13^{1) 2) 3)}

	2011	2010
Grundbemanning		
Breve Danmark	13 181	14 808
-29 år	9%	13%
30-49 år	50%	51%
50 år-	41%	36%
administrativ personal	16%	
produktionspersonal	84%	
kvinnor	36%	37%
män	64%	63%
varav kvinnliga chefer	27%	27%
varav manliga chefer	73%	73%
Meddelande Sverige	16 961	17 751
-29 år	14%	15%
30-49 år	41%	42%
50 år-	45%	43%
administrativ personal	14%	
produktionspersonal	86%	
kvinnor	40%	41%
män	60%	59%
varav kvinnliga chefer	33%	32%
varav manliga chefer	67%	68%
Logistik	6 202	6 213
-29 år	24%	25%
30-49 år	49%	48%
50 år-	27%	27%
administrativ personal	27%	
produktionspersonal	73%	
kvinnor	19%	19%
män	81%	81%
varav kvinnliga chefer	22%	21%
varav manliga chefer	78%	79%
Strålfors	1 237	1 614
-29 år	11%	13%
30-49 år	57%	63%
50 år-	31%	24%
administrativ personal	41%	
produktionspersonal	59%	
kvinnor	35%	34%
män	65%	66%
varav kvinnliga chefer	31%	31%
varav manliga chefer	69%	69%
Koncernfunktionerna	1 116	1 113
-29 år	2%	4%
30-49 år	50%	53%
50 år-	48%	43%
administrativ personal	100%	
produktionspersonal	0%	
kvinnor	51%	50%
män	49%	50%
varav kvinnliga chefer	41%	39%
varav manliga chefer	59%	61%
Totalt	38 697	41 499
-29 år	13%	15%
30-49 år	46%	47%
50 år-	41%	38%
administrativ personal	20%	
produktionspersonal	80%	
kvinnor	35%	36%
män	65%	64%
varav kvinnliga chefer	29%	29%
varav manliga chefer	71%	71%

Löneskillnad kvinnor och män, LA14^{1) 2) 3)}

	2011	2010
Totalt Norden		
varav grundbemanning	3,9%	3,7%
kvinnor	25 818	24 932
män	26 816	25 864
varav förstärkningsanställda	3,7%	5,6%
kvinnor	20 393	20 010
män	21 153	21 127
Breve Danmark		
varav grundbemanning	1,2%	1,1%
kvinnor	26 339	25 673
män	26 645	25 947
varav förstärkningsanställda	1,0%	1,0%
kvinnor	22 661	22 464
män	22 882	22 679
Meddelande Sverige		
varav grundbemanning	2,8%	3,0%
kvinnor	23 556	22 712
män	24 206	23 395
varav förstärkningsanställda	0,3%	0,9%
kvinnor	19 497	18 013
män	19 546	18 183
Logistik		
varav grundbemanning	0,4%	1,5%
kvinnor	28 688	27 399
män	28 584	27 006
varav förstärkningsanställda	2,4%	2,8%
kvinnor	20 295	19 992
män	20 779	19 441
Strålfors		
varav grundbemanning	10,3%	13,5%
kvinnor	30 699	29 277
män	33 851	33 243
varav förstärkningsanställda	11,1%	21,7%
kvinnor	22 241	20 806
män	24 712	25 327
Koncernfunktionerna		
varav grundbemanning	33,7%	28,2%
kvinnor	36 865	34 528
män	49 277	44 256

¹⁾ Företag förvärvade av Logistik under året redovisas ej (Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB och Mereco Transport A/S).

²⁾ Tidningstjänst AB saknas inom Meddelande Sverige.

³⁾ Värden 2010 justerade jämfört med tidigare publicerad information.

Redovisningsprinciper

PostNord AB är moderbolag i den koncern som bildades vid samgåendet mellan Post Danmark A/S och Posten AB den 24 juni 2009. Detta är koncernens tredje hållbarhetsredovisning. Tidigare har Posten AB och Post Danmark A/S publicerat hållbarhetsredovisningar för sina respektive verksamheter.

PostNord har valt att publicera hållbarhetsredovisningen tillsammans med årsredovisningen för att ge PostNords intressenter en överblick över koncernens verksamhet och tydliggöra koncernens långsiktiga arbete för en hållbar utveckling och ett uthålligt värdeskapande.

Hållbarhetsredovisningen är upprättad enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, version 3.0, tillämpningsnivå C+. Valet av GRI-indikatorer utgår från PostNords intressenters efterfrågan på information och koncernens bedömning av vad som är mest relevant att redovisa givet koncernens verksamhetsinriktning. Korsreferenstabell för GRI-indikatorer återfinns på PostNords hemsida.

Ekonomiska data och medelantal anställda redovisas enligt samma principer som i PostNords Årsredovisning och innefattar därför hela koncernen. Data rörande medarbetare och miljö omfattar, om inget annat anges, de nordiska verksamheterna. För miljödata ingår även Strålfors utomnordiska verksamhet. Vid avvikelser anges avgränsning i anslutning till den specifika uppgiften. De nordiska verksamheterna utgjorde 2011 97% av koncernens nettoomsättning och cirka 98% av koncernens medelantal anställda.

Logistikföretagen Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB och Mereco Transport AS har, trots att de förvärvades 2011, inte inkluderats i redovisningen av miljö- och medarbetardata. Dessa företag kommer att inkluderas i hållbarhetsredovisningen för 2012. När det gäller miljödata har inte heller Svensk Adressändring AB och Tidningstorget AB inkluderats då dessa verksamheter inte har någon betydande miljöpåverkan. I övrigt är konsolideringsprinciperna samma för ekonomiska data och miljödata.

Ändrade redovisningsprinciper

I PostNords hållbarhetsredovisning för 2011 har samma redovisningsprinciper använts som föregående år, med några undantag.

Vid redovisning av indikatorer för arbetsförhållanden och arbetsvillkor (LA) redovisar PostNord från och med 2011 även totala antalet anställda vid årets slut som komplement till medelantal anställda.

Under 2011 har miljödata för de danska logistikföretagen Budstikken Transport A/S, Transportgruppen A/S, DPD Danmark A/S samt HIT Danmark A/S för första gången erhållits. Historiska data har därför räknats om i syfte att kunna jämföra data. Harmoniserade mätmetoder för Logistikts verksamheter i Norge och Finland har också inneburit att historiska data förändrats. Med anledning av

detta har värdena för all miljödata förutom avfall justerats jämfört med tidigare publicerad information.

Mätmetoder Miljö

Transporter

Vägtransporter: I Sverige och Danmark utförs transporter både med egna fordon och genom att anlita entreprenörer. I Finland och Norge anlitas entreprenörer till 100%. Utsläppen till luft beräknas ur egna inköpta bränslemängder och vilken fordonstyp som används, samt från transportledningssystem. Beräkning utifrån kostnader för underentreprenörer används också i vissa delar. Faktorerna som används för beräkning av luftutsläpp är nationellt vedertagna i Norden, exempelvis Nätverket för Transporter och Miljön (NTM), Naturvårdsverket i Sverige och Energistyrelsen i Danmark.

Flyg: PostNord köper in flygtransporter externt för verksamhet som bedrivs i Sverige och Danmark. PostNord har inte använt några flygtransporter under året i Finland och Norge. För den svenska verksamheten erhålls uppgifter från leverantören om bränslemängd och sträcka. För den danska verksamheten registreras genomförda transporter i ett transportledningssystem och utsläpp beräknas utifrån tonkm. De emissionsfaktorer som används är nationellt vedertagna för respektive land.

Tåg: Verksamheterna i Sverige och Norge är de som använder tågtransporter i stor utsträckning. Alla tågtransporter i Sverige köps in från Green Cargo och är märkta med Bra Miljöval. För tågtransporter i Norge används el som inte är baserad på fossila bränslen.

Färja: Det är endast verksamheten i Danmark som använder färjetransporter i större utsträckning. Uppgifter om genomförda transporter registreras i ett transportledningssystem och utsläpp beräknas utifrån tonkm. De emissionsfaktorer som används är nationellt vedertagna.

El och värme

El: Elanvändning erhålls i första hand från elleverantören eller genom avläsning av mätare. I Sverige köps el märkt Bra Miljöval och i Danmark vindkraftsel till Københavns Postcenter. Denna el antas inte ge några koldioxidutsläpp. I de fall elen ingår i hyran, eller av andra orsaker inte erhålls eller kan avläsas, uppskattas elanvändningen efter lokalyta (gäller vissa delar i den svenska verksamheten). För denna el beräknas koldioxidutsläppen utifrån nordisk elmix.

Värme: Kontor och terminaler värms i huvudsak med fjärrvärme eller naturgas. Värmeanvändningen följs upp genom avläsning eller fakturaunderlag. I vissa fall uppskattas värmeanvändningen efter lokalyta. De emissionsfaktorer som

används är nationellt vedertagna. Eluppvärmda lokaler beräknas i enlighet med ovan.

Tjänsteresor

Redovisade utsläpp från tjänsteresor avser resor med flyg och tåg samt bil. Underlag erhålls från de resebyråer som PostNord har avtal med. För resor med bil beräknas utsläppen efter drivmedelsanvändning och allmänt vedertagna emissionsfaktorer.

Avfall

Redovisade avfallsmängder erhålls från de entreprenörer som sköter PostNords avfallshantering.

Mätmetoder kunder

Kundvärde

I och med bildandet av den nya gemensamma koncernen PostNord har ett nytt koncerngemensamt nyckeltal och uppföljningsverktyg för kundkapitalet utvecklats.

KVI (Kund Värde Index) är PostNords uppföljningsverktyg för att löpande följa kundnöjdhet och kundernas uppfattning om verksamheten. Den ersätter de olika kundnöjdhetsmätningar som tidigare funnits i organisationen. Mätningarna genomförs två gånger per år och omfattar PostNords samtliga affärsområden och Strålfors med fokus på de nordiska länderna.

Nyckeltalet består av tre övergripande nöjdhetsfrågor. De tre frågorna har tidigare funnits i både KTA och NKI och används också i flera externa mätningar som Svenskt Kvalitetsindex (SKI), Dansk Kvalitetsindex (DKI) och European Performance Satisfaction Index (EPSI), vilket även ger möjlighet till extern benchmark.

Kvalitet 1:a-klassbrev

Swedish External Monitoring (SWEX) och Danish External Monitoring (DEX) är två oberoende externa kvalitetsmätningar som kontinuerligt mäter andel 1:a-klassbrev som levererats i tid från kund till kund. Mätningarna genomförs i form av en statistiskt säkrad testbrevsverksamhet som uppfyller de krav som anges i EN-standard 13850. Under 2011 har TNS SIFO samt Quotas QmbH genomfört dessa mätningar i Sverige respektive Danmark. Resultatet från de två mätningarna vägs samman till ett koncerngemensamt resultat utifrån brevvolum i respektive land.

Kvalitet paket

Produktionssystemen i Sverige (LUPP) och i Danmark (GTT) är två av varandra oberoende system som mäter andelen kollin som är levererade i rätt tid från första produktions-skanning - Kund. Produkterna som mäts är sammanvägda på produkterna 19 (MyPack), 25 (Postpaket) och 15 (DPD Företagspaket 16:00) för Sverige och Erhvervspakker, PrivatPakker och Postpakker för Danmark.

Eftersom de två mätningarna inte är direkt jämförbara görs detta som två separata mätningar. Under 2012 kommer mätning att ske på ett gemensamt sätt via ett system som heter CEM. PostNord kommer då att få en gemensam nordisk rapport gällande leveranskvalitet för paket utifrån produkterna MyPack, PalEtt och DPD.

Mätmetoder medarbetare

Medelantal anställda

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

Totala antalet anställda

Totala antal anställda vid periodens utgång. Fördelat på grundbemanning och förstärkningsanställda.

Grundbemanning

Avser samtliga månadsanställda på hel- och deltid. Definitionen av grundbemanning är att den ska täcka ett grundbehov vid "normalflöde" i produktionen. Förstärkningsanställda ska kapa "toppar" i produktionen, exempelvis vid jul eller semester.

Personalomsättning

Antal personer som slutat under 2011 i förhållande till grundbemanningen i slutet av året.

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro i förhållande till ordinarie, avtalad arbetstid, redovisad i procent.

Sjukfrånvaron består av sjukfrånvaro när den anställde själv är sjuk.

Ordinarie, avtalad arbetstid i timmar omfattar såväl timavlönade som förstärkningsanställdas tid. Utöver ordinarie arbetstid omfattas även sjukfrånvaro, semester, föräldradledighet och vård av sjukt barn samt övriga betalda ledigheter.

Arbets skador

Registrerade arbets skador, i förhållande till arbetade timmar (inkluderar inte färdarbetsolyckor). Även mindre skador (första-hjälpen-nivå) har inkluderats i redovisningen. Beräkningarna utgår från totalt antal arbetade timmar, oavsett anställningsform. Skadekvoten beräknas som totala antalet skador per 1 000 000 arbetade timmar. Arbets skador anmäls till närmsta chef i Sverige och Danmark. Registrering sker i systemet C2 i Sverige, Skadesanmeldesessystemet (SKA) i Danmark och i ett ledelses- och informationssystem (LIS) i Norge. Ur systemen 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.

MIX

Mäter hur engagerade medarbetare är. Mätningen genomförs tillsammans med extern part, den är anonym och analyseras av en utifrån koncernen oberoende partner.

LIX

Mäter resultatet för den närmaste chefens ledarskap från dennes medarbetare, i vilken utsträckning medarbetarna upplever att den närmaste chefen lever upp till PostNords ledarkriterier: leverera, involvera, ta ansvar och tydlighet.

Mätmetoder samhälle

Corporate Image

Corporate image är en undersökning som genomförs av det externa bolaget TNS SIFO. Undersökningen bygger på en mätning där cirka 400 privatpersoner per vecka (200 i Sverige och 200 i Danmark) svarar på frågor om hur de uppfattar Posten Sverige respektive Post Danmark. Tidigare år har en annan undersökningsmetodik använts så tidigare publicerade siffror är inte direkt jämförbara. Undersökningen består av fem nyckelfrågor som tillsammans bildar ett index. 2010 års mätning genomfördes under en begränsad period och baseras på svar från drygt 600 danska och 600 svenska respondenter. Frågeställningarna och undersökningsmetodik är densamma för 2010 som för 2011.

Bestyrkanderapport

Revisors rapport över översiktlig granskning av PostNord

AB:s hållbarhetsredovisning

Till läsarna av PostNord AB:s hållbarhetsredovisning.

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i PostNord AB att översiktligt granska innehållet i PostNord AB:s hållbarhetsredovisning för år 2011. Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för det löpande arbetet inom miljö, arbetsmiljö, kvalitet, socialt ansvar och hållbar utveckling samt för att upprätta och presentera hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier. Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Den översiktliga granskningens inriktning och omfattning

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 *Bestyrkande av hållbarhetsredovisning* utgiven av Far. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASB:s standarder för revision och kvalitetskontroll och god revisionsd i övrigt har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

De kriterier som vår granskning baseras på är de delar av *Sustainability Reporting Guidelines G3*, utgiven av The Global Reporting Initiative (GRI), som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt de redovisnings- och beräkningsprinciper som företaget särskilt tagit fram och angivit. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vår översiktliga granskning omfattar det som framgår av GRI Korsreferenstabell som finns på PostNord AB:s hemsida, www.postnord.com, och de sidor i hållbarhetsredovisningen

och årsredovisningen som hänvisas till i denna innehållsförteckning.

Vår översiktliga granskning har, utifrån en bedömning av väsentlighet och risk, bland annat omfattat följande:

- a. uppdatering av vår kunskap och förståelse för PostNord AB:s organisation och verksamhet,
- b. bedömning av kriteriernas lämplighet och tillämpning avseende intressenternas informationsbehov,
- c. bedömning av resultatet av företagets intressentdialog,
- d. intervjuer med ansvariga chefer på utvalda enheter i syfte att bedöma om den kvalitativa och kvantitativa informationen i hållbarhetsredovisningen är fullständig, riktig och tillräcklig,
- e. tagit del av interna och externa dokument för att bedöma om den rapporterade informationen är fullständig, riktig och tillräcklig,
- f. utvärdering av de system och processer som använts för att inhämta, hantera och validera hållbarhetsinformation,
- g. utvärdering av den modell som använts för att beräkna koldioxidutsläpp,
- h. analytisk granskning av rapporterad information,
- i. avstämning av finansiell information mot företagets årsredovisning för år 2011,
- j. bedömning av företagets uttalade tillämpningsnivå avseende GRIs riktlinjer,
- k. övervägande av helhetsintrycket av hållbarhetsredovisningen, samt dess format, därvid övervägande av informationens inbördes överensstämmelse med tillämpade kriterier, och
- l. avstämning av den granskade informationen mot hållbarhetsinformationen i företagets årsredovisning för år 2011.

Slutsats

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledningen att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan angivna kriterierna.

Stockholm den 22 februari 2012

Ernst & Young AB

Lars Träff
Auktoriserad revisor

Curt Öberg
Auktoriserad revisor

Ordlista

1:a-klassbrev	Benämning på brev som distribueras med normal hastighet (prioritaire). Brevet har frankerats för inrikes övernattnbefordran (distribution första vardagen/arbetsdagen efter inlämningsdagen). Även definition för distribution av brev, trycksaker och lättare paket till mottagare i hela världen. Se även A-post.
ADR	Adresserad direktreklam. Reklam som distribueras med individualiserad adress. Volymen för ADR ingår i data för brevvolymer.
Affärskommunikation	Tjänster som ger företag möjlighet att kommunicera med sina kunder när det gäller fakturor, säljbrev eller kontoutdrag och där fysiska brev och e-post kan kombineras. Utgör betydande del av brevvärksamhetens intäkter.
A-post	Annan benämning på 1:a-klassbrev.
Avisering	Sätt att meddela och informera mottagaren om leveransstatus för paket eller pall, via sms, e-post eller brevavi.
B2B	Försäljning av tjänster och produkter mellan företag.
B2C	Försäljning av tjänster och produkter från företag till konsument.
BioDME	Ett biobränsle som framställs av biomassa, har hög energieffektivitet och ger låga växthusgasutsläpp.
B-post	Brev för utdelning inom tre vardagar/arbetsdagar efter inlämning. Motsvarar ekonomibrev.
C-post	Brev i Danmark med särskilda inlämningsvillkor som hanteras i en produktionsström för utdelning andra till fjärde vardagen efter inlämning.
Direct marketing services	Direktreklamtjänster.
DPD	Direct Parcel Distribution, ett samarbete som ger PostNords kunder tillgång till Europas största paketdistributionsnätverk. www.dpd.com
EFQM	European Foundation for Quality Management är en europeisk kvalitetsmodell för effektiv och kundorienterad styrning av verksamheten.
Enstaka försändelse	Enstaka brev, paket eller tidskrift som lämnas in osorterad och som befordras till enhetliga priser.
Facility services, facility management	Benämning på tjänster för att en verksamhet i ett område eller byggnad ska fungera effektivt. Avser fastighetsanknutna tjänster eller arbetsplatsanknutna tjänster. PostNord erbjuder bland annat tjänster för posthantering, hantering av annan extern och intern distribution.
FOCUS	PostNords koncerngemensamma medarbetarundersökning som genomförs en gång per år. Inleddes 2011.
Frimärksombud	Ett av PostNord utvalt serviceställe som tillhandahåller försäljning av frimärken i Sverige och Danmark.
Fulfillment, service fulfillment	Utgör ett av Strålfors tillväxtområden. Aktiviteter i en distributionskedja som syftar till att sätta samma eller komplettera den leverans med föremål eller information som ska nå tex. en abonnent. Tjänsterna kan inkludera tex. inköp, fysisk och elektronisk lagring, paketering, distribution, returhantering. Typiska kunder till PostNord inom detta område återfinns inom telekombranschen.
Försändelse	Föremål för distribution, tex. brev, tidning, paket, pall mm.
Groupage	Samlastning.
InNight	Skräddarsydd systemtransport som sker över natt där godset hämtas hos en leverantör före stängning och levereras före en verksamhets inledning följande morgon.
IPC	International Post Corporation är en internationell branschförening för postföretag. www.ipc.be
ISO	International Organization for Standardization - ett internationellt standardiseringsorgan, representerat av nationella standardiseringsinstitutioner som arbetar med industriell och kommersiell standardisering. Etablerar standarder för tex. kvalitetsarbete och miljöarbete.
Klimatekonomisk tjänst	PostNords tjänster som är miljöanpassade i varje steg - från produktion till utdelning inklusive klimatkompensation.
Klimatfonden	PostNords program med örönmärkt budgetutrymme för miljö- och klimatförbättrande investeringar. Infördes 2009.
LIX	Ledarskapsindex. Index som uppskattar ledarskapets kvalitet inom PostNord.
MIX	Medarbetarindex. Index som uppskattar PostNords medarbetares engagemang.
ODR	Oadresserad direktreklam. Direktreklam som distribueras utan personlig adress.
Ombuds nät	Serviceställen för post- och logistik tjänster i Norden. Ombuden är ofta aktörer i dagligvaruhandeln. Tillhandahåller service, försäljning och utlämning av brev och paket till privatpersoner och företag. Utbudet varierar med PostNords erbjudande på respektive nationell marknad. I Danmark driver PostNord även serviceställen i egen regi.
Partifrakt	En försändelse av en beräknad sammanhållen produktions- eller transportkvantitet. Distribueras vanligen från dörr till dörr och väger ofta över 2 ton.
Plock och pack	En tredjepartstjänst som tex. omfattar sortering, plockning för en beställningsorder, kuvertering, paketering, adressering och distribution för en kund.
Postoperatör	Ett företag eller en organisation som har tillstånd att bedriva postverksamhet.
Print services	Kommunikationslösningar som inkluderar tryckning.
PTS	Post- och telestyrelsen. Den myndighet i Sverige som övervakar områdena post och elektronisk kommunikation.
SAC	Stand Alone Cost-modellen är en kalkylmodell som används för att beräkna distributionskostnaderna för A-post respektive B-post.

Samhällsomfattande posttjänst	En posttjänst som ska finnas i hela landet, som är av god kvalitet och som innebär att alla användare kan ta emot postförsändelser och till rimliga priser för befordran kan avlämna sådana försändelser.
Serviceställe	Ett postombud, frimärksombud eller serviceställen i PostNords egen regi genom vilka kunder och mottagare kan få olika posttjänster utförda.
SKI	Svenskt Kvalitetsindex. Aktör som genomför regelbundna mätningar av kundnöjdhet och kvalitetsutveckling i olika branscher i näringslivet och offentlig sektor i Sverige.
Styckegods	Gods av varierande storlek och slag för lastbilstransporter, som inte uppfyller en lastbärares kapacitet och som kan omlastas mellan kort och långväga lastbärare.
Systemtransporter	En transporttjänst som integrerar varuägare och dess kund genom en transport som exempelvis kan ske över natt så att det finns på plats när kunden behöver det, som InNight-transporter.
Sändningar	Försorterade brev i stora volymer.
Tonkm	En energienhet som beräknas av ett fordonets vikt multiplicerat med dess körsträcka och användas för att uppskatta hur mycket bränsle ett fordon förbrukar.
Trafikministeriet	Trafikministeriet utövar tillsynen över Post Danmark och de andra postföretag som verkar på den danska marknaden.
Tredje postdirektivet	EU-direktiv från 2008. Direktivet innebär bland annat att postmarknaderna i EU skulle avregleras senast 31 december 2010, med undantag för 11 länder som har fått dispens till 31 december 2012.
Tredjepartslogistik, TPL eller 3PL	En tredje part åtar sig att utföra hela eller delar av de logistiktjänster som krävs för att säkerställa materialflöden mellan ett företag och dess kunder. Vanligen utför tredjepartsföretaget transporter till kunderna eller svarar för fysisk lagerhållning och administration, s.k. lagerhotell.
TRIM-index, TRI*M index	PostNords corporate image-index. En standardiserad undersökning som genomförs av det externa företaget TNS. Uppskattar attityder i samhället till en verksamhet.
USO	Universal Service Obligation eller samhällsomfattande posttjänst.
VOC	Volatile organic compound eller flyktiga organiska ämnen som lätt förångas i rumstemperatur.
Övernattbefordran	Utdelning av 1:a-klassbrev inom ett land påföljande arbetsdag.

Kontaktuppgifter

PostNord AB

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

Tietgensgade 37,
1566 København V, Danmark
Tel +45 33 61 00 00

www.postnord.com

Kontaktpersoner

Per Mossberg, Kommunikationsdirektör, tel +46 10 436 3915

Mats Lönnqvist, Chief Financial Officer och vice VD, tel +46 10 436 4394

Oscar Hyléen, Chef Investor Relations, tel +46 10 436 4191

Monica Edblad, Investor Relations och hållbarhetskommunikation, tel +46 10 436 4425

Per Ljungberg, Presschef, tel +46 10 436 4421

Lars Kaspersen, Kommunikationschef Danmark, tel +45 33 61 60 00

ir@posten.se

ir@posten.se

press@posten.se

presse@post.dk



Svanenmärkt trycksak.

Fotografer: Peter Phillips, Hans Carlén/Bsmart, Lars Schmidt, Søren Nielsen.



postnord

www.postnord.com