

Års- och hållbarhets-  
redovisning 2016



**postnord**

## PostNords finansiella och icke-finansiella målområden



PostNord genomgår stora omställningar i alla delar av verksamheten. Trots detta var utfallen för koncernens medarbetarindex (MIX) och ledarskapsindex (LIX) 2016 marginellt lägre än för 2015.

Utfallet för 2016 påverkades av den kraftiga digitaliseringen främst i Danmark med stora nedskrivningar som följd. Det långsiktiga finansiella målet för avkastning nåddes därmed inte. Nettoskuldskattningen låg marginellt utanför målintervallet.

Med insatser för att minska utsläpp från transporter och för att minska energiförbrukningen fortsätter koncernens koldioxidutsläpp att minska. Sedan 2009 har utsläppen minskat med cirka 25%.

Under året har PostNord haft ett förstärkt fokus på såväl leverans kvalitet som på upplevd kvalitet. Kundernas kunder, mottagarna har stått i centrum för förbättringsarbetet. PostNord Lyssnar introducerades med goda resultat.

Hållbarhet i leverantörskedjan är ett prioriterat område och ett nytt målområde från 2016. Målet är att minst 80% av årlig inköpsvolym ska komma från leverantörer som förpliktigar sig att följa och efterlever leverantörskoden år 2020.

### Omslagsbilden

Kani Mousa blev redan som 20-åring teamledare för Team 4 vid Langhus terminalen i Norge. Nu har han varit teamledare i två år och skapat ett engagerat och motiverat team som deltar aktivt i dialogen om enhetens roll och hur de kan bidra till att målen nås för enheten, terminalen, PostNord Norge och ytterst PostNord.

### Hållbarhetsredovisning enligt GRI G4

För 2016 redovisar PostNord sitt hållbarhetsarbete enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer G4, "Core". I GRI-indexet på sid. 85-86 finns en översikt av de aspekter och indikatorer som ingår i PostNords hållbarhetsredovisning enligt GRI. På sid. 78 lämnas information om redovisningens omfattning och avgränsningar. Hållbarhetsredovisningen enligt GRI omfattar sid. 2-15, sid. 24-31 samt 79-86.

# Vi levererar!

PostNord är den ledande leverantören av kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden. Vi säkerställer postservicen till privatpersoner och företag i Sverige och Danmark. Genom vår expertis och ett starkt distributionsnät utvecklar vi nya lösningar för morgondagens kommunikation, e-handel, distribution och logistik i Norden.

PostNord integrerar hållbarhetsaspekter i hela affären för att bedriva en hållbar verksamhet som är bra för kunder, medarbetare, ägare och samhället. Verksamheten styrs med utgångspunkt i att leverera på koncernens beslutade icke-finansiella och finansiella mål.

cirka **142** miljoner paket  
en ökning med 8% jämfört med 2015.

drygt **6100**  
utlämningsställen i Norden som erbjuder  
pålitlig service och bekväma öppettider.

**5,0** miljarder  
brev och andra försändelser  
levererades av PostNord 2016.

## Granskning av rapporten

Styrelsen och VD för PostNord AB (publ), organisationsnummer 556771-2640, avger härmed års- och hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2016. Förvaltningsberättelsen omfattar sid. 4-9, 16-37, avsnittet om anmälningspliktig verksamhet sid. 83 och har granskats enligt vad som anges i revisionsberättelsen på sid. 75-78. Hållbarhetsredovisningen enligt GRI är översiktligt granskad enligt bestyrkanderapporten på sid. 87.

## Innehållsförteckning

PostNord i korthet	1
VD-kommentar	2
Marknad	4
Strategi	6
Kunder & mottagare	10
Medarbetare	12
Miljö	13
Leverantörskedja	14
Samhälle	15
Ekonomi - koncernen	16
PostNord Sverige	18
PostNord Danmark	19
PostNord Norge och PostNord Finland	20
PostNord Strålfors och Direct Link	21
Flerårsöversikt	22
Risk	24
Bolagsstyrningsrapport	25
Styrelse	34
Group Executive Team	36
<b>Finansiella rapporter</b>	
Koncernens finansiella rapporter	38
Koncernens noter	43
Moderbolagets finansiella rapporter	68
Moderbolagets noter	70
Styrelsens och verkställande direktörens underskrifter	74
Revisionsberättelse	75
<b>Hållbarhetsinformation</b>	
Kompletterande hållbarhetsinformation	79
GRI-index	85
Bestyrkanderapport	87

## Ett utmanande år drivet av kraftig digitalisering av brev kräver omställning till en ny och finansiellt hållbar produktionsmodell i Danmark. Ökat fokus på kundupplevd kvalitet ger resultat.

Under 2016 stod kvaliteten högst upp på dagordningen, varje dag. Samtidigt arbetade vi vidare med våra viktigaste strategiska prioriteringar i ett högt tempo. Parallellt har den tilltagande digitaliseringen resulterat i underskott och nedskrivningar i den danska verksamheten vilket gör att vi nu ytterligare ökar takten i omställningen.

Den gemensamma utmaningen för nationella postföretag är att anpassa verksamheten till den tilltagande digitaliseringen samtidigt som man verkar i en, ofta förläggad, postregulatorisk miljö. Det innebär att tidigare affärsmodeller måste omprövas från grunden för att anpassas till utvecklingen. Danska statens digitaliseringsagenda har gjort landet till det sannolikt mest digitaliserade landet i världen och volymfallet i den danska brevaffären fortsätter i tilltagande omfattning. Med den nya postlagen från 2016 finns nu regulatoriska förutsättningar på plats för att på ett effektivare sätt kunna anpassa vår verksamhet i Danmark till de volymer som ska förmedlas. Vi implementerar därför under de närmaste åren en ny produktionsmodell i Danmark som innebär att PostNord blir först i världen med att skapa en finansiellt hållbar produktion till fullo baserad på samutnyttjande av infrastruktur och transportnätverk för den kraftigt växande logistikverksamheten med den minskande brevverksamheten. Genom att bygga på logistiknätverket skapas en effektiv och skalbar distribution av brev samtidigt som ett konkurrenskraftigt logistikerbjudande säkerställs för framtiden. Med logistikverksamheten som bas skapar vi nu en koncern som skall leverera en god och rikstäckande postservice för de minskande brevvolymerna. Det förutsätts dock att även den svenska

”Kvalitetsnivån på huvudprodukterna har förbättrats under året.”

postregleringen förändras och anpassas till den dramatiskt förändrade efterfrågan och de tilltagande volymminskningarna. Sverige har ett inrikesporto som är mycket lågt jämfört med övriga nordiska länder, särskilt Norge och Finland där portot är ungefär det dubbla. Dessutom har vi krav på övernattdistribution i hela Sverige. Det är inte längre realistiskt med den digitalisering som sker och de lönekostnadsökningar vi har att hantera.

I vår växande logistikaffär har PostNord redan en stark position för att vara den självklara partnern för e-handelsföretag och förstahandsvalet för våra kunders kunder, mottagarna. För att ytterligare befästa vår position har vi stärkt vårt fokus på att leverera marknadsledande kvalitet. Våra insatser har givit resultat och kvalitetsnivån på huvudprodukterna har förbättrats

under året till en nivå som vi bedömer vara marknadsledande, men ännu inte i nivå med de mål vi har satt. Vi har dessutom tagit ytterligare initiativ för att öka fokus på mottagarnas upplevda kvalitet. Vårt nya verktyg ”PostNord Lyssnar”, som redan har visat sig värdefullt, bygger på att mäta, analysera och mycket snabbt genomföra nödvändiga förbättringar. I ett första steg har det implementerats i Sverige under slutet av 2016.

”Volymerna för B2C paketen ökade med cirka 16%.”

Resultatet har blivit en fördjupad förståelse för hur vår kunds kund, mottagaren, upplever sina kontakter med PostNord och har även resulterat i kvalitetshöjande åtgärder. Mätningarna visar på en positiv utveckling. ”PostNord Lyssnar” införs även i Danmark och Norge under första kvartalet 2017 och i Finland under tredje kvartalet.

Med målet att underlätta för våra företagskunder bedriver vi ett intensivt arbete med att harmonisera vår produktportfölj. Fokus har legat på vårt nordiska logistikerbjudande och omnikanalskommunikation. Ett kvitto på framstegen i det arbetet är att vår produktportfölj för logistik har gått från totalt 35 produkter till 9 produkter utan att tappa någon efterfrågad tjänst. Harmoniseringen ger både tydlig kundnytta och effektiviseringsvinster för PostNord. Vi fortsätter att utveckla erbjudandet för att möta de förändrade behov som löpande uppstår, särskilt för den kraftigt växande e-handeln. Ett exempel är att koncernens omnikanallösningar för kommunikation blivit en central och uppskattad del i erbjudandet. Vi erbjuder kommunikationslösningar för våra kunder som kombinerar digitala och fysiska tjänster för att optimera både marknadskommunikation (reklam, PR etc.) och administrativ kommunikation (fakturor, information etc.). Andra exempel är logistiksamarbeten som möjliggör leveranser till kylskåpet och bilens bagagelucka, eller bekväma returhanteringar.

PostNords jämförbara nettoomsättning minskade med 3%, vilket främst förklaras av fortsatt stor nedgång i koncernens brevvolym med totalt 9%, varav 6% i Sverige och 19% i Danmark. Till viss del kompenseras detta av den fortsatt kraftiga tillväxten inom e-handeln. Volymerna för B2C paketen, främst drivet av växande e-handel, ökade med cirka 16%. Det justerade rörelseresultatet uppgick till 500 (927) MSEK. Försämringen är främst hänförlig till effekten av de kraftigt vikande brevvolymerna i Danmark



**Nettoomsättning:**

38 478 (39 351) MSEK.

**Rörelseresultat:**

-1 083 (564) MSEK.

**Justerat rörelseresultat:**

500 (927) MSEK.

**Periodens resultat:**

-1 583 (278) MSEK.

**Kassaflöde från den löpande verksamheten:**

1 321 (1 585) MSEK.

**Avkastning på operativt kapital:**

-12,1 (5,4)%, exklusive jämförelsestörande poster 5,5 (7,8)%.

som inte kunnat mötas med tillräcklig anpassning på kostnadssidan. Cirka 75% av resultatet kommer från affärsområde eCommerce & Logistics. De jämförelsestörande posterna om netto -1 583 (-363) MSEK för året är främst hänförliga till nedskrivningen av goodwill relaterad till den danska verksamheten samt vissa tillgångar tillhörande brevverksamheten i Danmark.

Att arbeta och verka i en verksamhet med ständiga förändringar av kundkrav och andra marknadskrafter innebär att ständigt pågående omställningsbehov är en realitet för många idag, inte minst för medarbetare i PostNord som under två decennier med digital revolution sett brevolymerna vika år från år med tilltagande kraft. Omställningen innebär i vårt fall att många har lämnat bolaget och att arbetsuppgifterna förändrats. Till stor del har bemanningsminskningen skett via naturlig avgång, men även genom uppsägningar.

” Med logistknätverket som grund skapar vi en skalbar och finansiellt hållbar produktionsmodell.”

Den kraftiga omställning vi genomgår skapar tyvärr en osäkerhet hos medarbetare om hur de kommer att påverkas av de åtgärder som krävs för att möta fortsatta volymfall i brevaffären. En viktig återkoppling från dialogen vi för med medarbetarna är att vi i ledningen behöver bli bättre på att ingjuta framtidstro. Jag konstaterar dock att vi är duktiga på att anpassa oss till nya förhållanden och att vi tidigt har sett de möjligheter som digitaliseringen kommer att innebära för både vår logistikaffär och digitala kommunikationserbjudanden. Det är marknader där vi har utmärkta möjligheter att fortsätta växa,

dels genom den tillväxt som förväntas och dels genom att ta ytterligare marknadsandelar. Detta kommer att vara navet i omställningen från att vara ett traditionellt postföretag till att vara den mest attraktiva samarbetspartnern på den nordiska logistik- och kommunikationsmarknaden. Denna resa ska vi göra tillsammans.

Att inkludera hållbarhet i hela affären är centralt för vår framgång. PostNord ställer sig bakom principerna i FN:s Global Compact. Vi styr och följer upp verksamheten mot finansiella och icke-finansiella mål. Vi agerar enligt gemensamma värderingar och enligt vår Code of Conduct. Ett välkommet externt kvitto är att Science Based Targets under 2016 vidimerade att vårt mål för minskade koldioxidutsläpp ligger väl inom det som krävs för att begränsa den globala uppvärmningen.

Vi har några utmanande år framför oss innan vi helt ut har anpassat verksamheten till en starkt digitaliserad värld. Men det vi tillsammans skapar är nordens ledande logistik- och kommunikationsbolag och vi kommer när anpassningen är klar att vara ett mycket spännande företag med högkvalitativa tjänster och en skalbar och finansiellt hållbar produktionsmodell. Den marknadsposition vi har på den nordiska marknaden kommer att göra oss mycket attraktiva, både som leverantör och som arbetsgivare.

Ett stort tack för 2016 till medarbetare, samarbetspartners, kunder och mottagare.

Solna, februari 2017

Håkan Ericsson  
Verkställande direktör och koncernchef

# Olika drivkrafter på PostNords hemmamarknad - Norden

Drivkrafterna på PostNords marknader kan kort sammanfattas; e-handelsdriven tillväxt inom logistik och digitaliseringsdriven övergång från fysisk till digital kommunikation och kombinationer av de båda.

## Nordisk logistik

Handeln mellan de nordiska länderna utgör en betydande andel av den totala handeln i Norden. Samtidigt är Europa Nordens viktigaste handelspartner. Efterfrågan på nordiska helhetslösningar och gränsöverskridande lösningar till, från och inom Norden ökar. Utvecklingen för den totala logistikmarknaden i Norden har dock varit relativt stabil de senaste åren. Den för PostNord relevanta nordiska logistikmarknaden uppgår till cirka 160-190 miljarder SEK. Detta inkluderar allt från hemleveranser av paket och vägfrakt till avancerade logistiktjänster som tredjepartslogistik (TPL). Den nordiska logistikmarknaden präglas av konsolidering, hård konkurrens och kostnadsfokus. De största aktörerna är Schenker, DHL, DSV, PostNord, Bring, GLS, och Posti.

**Position:** PostNord har med eget nätverk och genom internationella samarbeten som DPD en ledande position på den nordiska marknaden för distribution och logistik där den e-handelsrelaterade logistikdelen ökar kraftigt. Koncernens logistikerbjudande är till stor del harmoniserat inom Norden.

## Fortsatt stark tillväxtpotential för e-handeln

E-handel förväntas fortsätta växa med över 10% årligen de kommande åren. E-handels grundläggande drivkrafter är enkelhet och tillgänglighet för kunden och mottagarna. Fortfarande sker merparten av e-handeln från inhemska företag. Det blir dock allt vanligare att konsumenterna söker sig utanför landsgränserna. Det är framförallt sajter i Storbritannien, Tyskland, USA och Kina som lockar de nordiska konsumenterna.

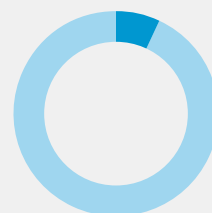
En av de viktigaste konkurrensfaktorerna för e-handeln är en effektiv och väl fungerande logistik. På vilket sätt, till vilken plats, vid vilken tidpunkt och till vilken kostnad som en vara levereras har blivit allt viktigare för konsumenterna vid köptillfället. En stark trend är så kallade omnikanalkoncept som ger samma kundupplevelse oavsett kanal.

**Position:** PostNord har en unik räckvidd och en ledande position som expert och partner till flertalet e-handlare i Norden. Detta innebär sammantaget fortsatt goda tillväxtpotentialer. Cirka en tredjedel av de nya avtal PostNord tecknar är inom det kraftigt växande e-handelssegmentet.



218,6 miljarder SEK  
Totala värdet av nordiska konsumenters e-handel<sup>1)</sup>

E-handels andel av totala detaljhandeln



E-handel i Norden, 7%

Med tanke på att e-handeln idag endast omsätter cirka 7% av den totala handeln i Norden är potentialen stor.

<sup>1)</sup> Enligt en undersökning gjord av TNS Sifo på uppdrag av PostNord perioden feb 2016 - jan 2017.



### Kommunikationsmönstret förändras

Övergången till digitala alternativ innebär att brevvolymer minskar. På den danska marknaden sker och har skett digitalisering i en mycket snabb takt. Det är en konsekvens av flera sammanfallande faktorer, inte minst lagstiftning om digital kommunikation från och till offentlig sektor. PostNord erbjuder ett ökat antal helt eller delvis digitala kommunikationstjänster. I Sverige sker digitaliseringen fortfarande i långsammare takt och en tydlig trend är kombinationer av fysisk och digital kommunikation. Givet digitaliseringstrenden kommer nedgången i brevvolymer fortsätta. Denna marknadsförändring är en utmaning för alla postföretag. Vissa länder har moderniserat de regulatoriska förutsättningarna för postföretag att bedriva en konkurrenskraftig och ekonomiskt hållbar verksamhet och samtidigt tillgodose privatpersoners och företags förändrade behov av postservice. Danmark införde en ny postlag under 2016. I Sverige pågår en översyn av sektorregleringen av postmarknaden.

**Position:** PostNord tillhandahåller den samhällsömfattande posttjänsten i Danmark och Sverige. PostNord är därmed den enda aktören som når samtliga hushåll och företag i båda länderna. PostNord har en stark position inom kombinationen digital och fysisk kommunikation genom vår omnikanallösning. PostNord har också börjat erbjuda brevtjänster i Norge.

### Tillväxt för kombinationer av digital och fysisk reklam

Den totala reklammarknaden ökade något i Sverige och Danmark, nästan uteslutande inom området digitalt. Inom den traditionella reklammarknaden fortsätter dock nedgången, främst inom tryckt media.

**Position:** För att utveckla kombinationen digitalt och fysiskt lanserade PostNord i Sverige under hösten 2016 ShopGun, som samlar veckans reklamblad och erbjudanden i en app. Stort fokus framöver är att hjälpa kunderna att lyckas bättre med sin marknadskommunikation genom att kombinera analys, segmentering och effektmätning med fysiska och digitala reklam lösningar i Norden.

### Utveckling brevvolymer

#### Sverige

Förändring totalt under 2016 **-6%**  
Förändring totalt sedan år 2000 **-42%**  
Förändring A-brev sedan år 2000 **-57%**

#### Danmark

Förändring totalt under 2016 **-19%**  
Förändring totalt sedan år 2000 **-74%**  
Förändring A-brev/Quickbrev sedan år 2000 **-91%**



# Förutser, lyssnar och agerar på förväntningar

PostNord gör det möjligt för företag och privatpersoner att varje dag göra affärer och kommunicera med varandra. PostNord fyller en viktig funktion i de nordiska ländernas näringsliv och samhälle genom att möjliggöra kommunikation och transporter av varor till alla varje vardag.

Genom att förstå och agera på de frågor som är mest angelägena för PostNords olika intressenter kan rätt prioriteringar göras för att utveckla koncernen. De grupper som har störst påverkan på, eller är mest beroende av PostNords verksamhet, är följande grupper:



## Kunder och mottagare

PostNord är en ledande aktör i Norden inom kommunikation och logistik och eftersträvar att vara förstahandsvalet för kunder och mottagare i hela Norden. Våra företags- och privatkunder ska kunna nå sina mottagare i rätt tid, säkert och effektivt - oavsett om det handlar om en global logistiklösning, en reklamkampanj eller en födelsedagshälsning. Mottagarna ska känna sig trygga med att alla leveranser delats ut på det sätt de önskar - oavsett om det är ett brev eller ett paket - om det levereras hem, till ett ombud eller till bagageutrymmet i bilen.

**Dialog och uppföljning:** Kundmöten, kundtjänst, chaufförer och brevbärare, PostNords ombud, kundombudsmän, kund- och anseendeundersökningar samt koncernprioriteringen PostNord Lyssnar.

**Frågor i fokus:** Teknisk och upplevd leverans kvalitet, tillgänglighet, hög kompetens och gott bemötande, säkerhet, miljöriktiga lösningar, hållbarhet i leverantörskedjan.



## Medarbetare

Med cirka 33 000 medarbetare (FTE) är PostNord en av Nordens största arbetsgivare och har ett stort socialt ansvar. PostNord ska erbjuda en attraktiv och utvecklande arbetsplats.

**Dialog och uppföljning:** Utvecklingsamtal, arbetsplats-träffar, medarbetardialoger, medarbetarundersökningar, kommunikation via olika interna kanaler, dialog med fackliga organisationer.

**Frågor i fokus:** Kunder och kvalitet, koncernens mål och prioriteringar, ledarskap och ansvarsfull omställning, arbetsvillkor, hälsa och säkerhet, utvecklingsmöjligheter, jämställdhet.



## Ägare

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

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

**Frågor i fokus:** Utformning och utförande av samhällsuppdrag, leverans kvalitet, värdeskapande och finansiell stabilitet, ansvarsfull och attraktiv arbetsgivare, hållbara produkter och tjänster, hållbarhet i leverantörskedjan.

## Kapitalmarknad

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

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

**Frågor i fokus:** Värdeskapande och finansiell stabilitet, nettoskuld sättningsgrad, kassaflöde, affärsmodell, ägarstruktur.



## Affärspartners

Affärspartners sammanfattar PostNords relationer med partners utanför koncernen, till exempel leverantörer och utlämningsställen. Varje år köper PostNord varor och tjänster för stora värden, och har drygt 6 100 utlämningsställen i samarbete med partners.

**Dialog och uppföljning:** Leverantörmöten, upphandlingar och inköpsförhandlingar, dialog med ombud.

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



## Samhälle

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

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

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



# Värde skapas med kunderna och deras mottagare i centrum

Med kunden och deras mottagare i centrum utvecklar, anpassar och förvaltar PostNord sitt strukturkapital och sina resurser för att skapa värde för sina kunder.

Med en unik infrastruktur som bas erbjuder PostNord kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden. I takt med att kundernas behov förändras utvecklas erbjudandet och resursanvändningen anpassas.

Att distribuera försändelser till alla hushåll och företag är en personal- och transportintensiv verksamhet. Således står dessa kostnader för cirka 70% av koncernens totala kostnader.

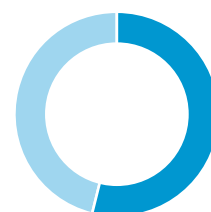
PostNord genomgår en omfattande omställning i att anpassa erbjudandet mot den växande e-handels och logistikmarknaden samtidigt som brevvolymer minskar. Storleksförhållandet mellan de olika affärsområdena blir också allt mer balanserat.

### Kostnadsfördelning



■ Personalkostnader, 43%  
■ Transportkostnader, 26%  
■ Övriga kostnader, 31%

### Intäktsfördelning



■ Communication Services, 54%  
■ eCommerce & Logistics, 46%

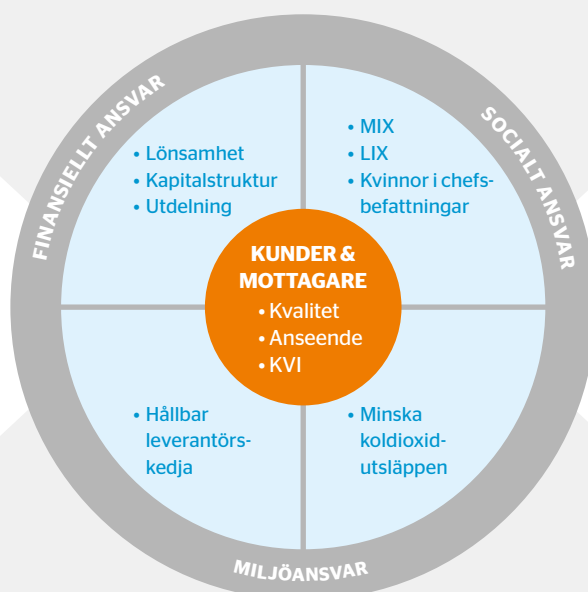
## Med kunderna och deras mottagare i centrum utvecklar, anpassar och förvaltar vi våra resurser

PostNord har ett unikt strukturkapital för att erbjuda kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden.

PostNord tillämpar en tydlig styrning och målmedveten uppföljning av icke-finansiella och finansiella mål för att säkra en hållbar utveckling.

Ett gemensamt kommunikations- och logistikerbjudande i hela Norden genererar kundvärde och intäkter för investeringar, tjänstutveckling och avkastning.

- Cirka 11 000 brevbärare och chaufförer när alla hushåll och företag
- Effektiv och modern terminalstruktur
- Cirka 19 400 fordon, varav 28% är eldrivna
- Drygt 6 100 utlämningsställen
- Ett gemensamt varumärke
- Code of Conduct och certifierat verksamhetsledningssystem



1. Förbättrar kundernas erbjudande
2. Förbättrar kundernas varuflöden
3. Förbättrar kundernas affärskommunikation
4. Underlättar mottagarnas vardag
5. Miljöriktiga alternativ

» Läs mer på sid 10

# Högre tempo i PostNords strategiska omställning

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

Posten AB och Post Danmark A/S gick samman 2009 i syfte att skapa positionen som den ledande aktören på kommunikations- och logistikmarknaden i Norden. PostNords pågående omställning handlar om att anpassa verksamheten till betydligt lägre brevvolymer med fokus på att en god postservice ska levereras i Sverige och i Danmark. Samtidigt byggs en konkurrenskraftig logistikverksamhet med stort e-handelsfokus på den nordiska hemmamarknaden.

Strategin som nu ligger till grund för detta arbete bygger på tio prioriteringar som syftar till att bygga, ompositionera och utveckla PostNord som det ledande nordiska logistik- och kommunikationsföretaget i Norden.

## Utveckla

- Etablera en harmoniserad och kundorienterad nordisk produktportfölj
- Skapa en målorienterad leveranskultur
- Integrera hållbarhet i hela affären

## Ompositionera

- Förstärka positionen som Nordens ledande e-handelsaktör
- Säkra lönsam tillväxt inom prioriterade logistiksegment
- Ta positionen som den självklara nordiska partnern inom omnikanalkommunikation
- PostNord Lyssnar på kunderna och deras mottagare

## Bygga

- Reducera och anpassa kostnadsbasen
- Säkra stabil och effektiv IT-drift
- Implementera en integrerad produktionsmodell

## Händelser under året

- Ytterligare kostnadsreduktionsåtgärder genomförda i samtliga länder, vilket bland annat har resulterat i en mer kostnadseffektiv administration samt en kostnadseffektivare produktion.
- Affärsområde eCommerce & Logistics marknadsposition har stärkts ytterligare genom integrering av förvärvade verksamheter och nya förvärv.
- Arbetet med att harmonisera produktportföljen har framskridit enligt plan.
- Nya digitala gränssnitt för mottagare och företag har adderat värde till PostNords erbjudande inom e-handel.
- Affärsområde Communication Services har, i nära samarbete med PostNord Strålfors, utformat vårt omnikanalerbjudande för den nordiska marknaden och ett inträde på norska marknaden för brevdistribution har initierats.
- Arbetet med att utveckla koncernens erbjudande inom servicelogistik har fortsatt.
- PostNord Lyssnar har introducerats som en ny koncernprioritering med huvudfokus på att stärka mottagarens upplevelse av PostNords service.
- Arbetet med att implementera den integrerade produktionsmodellen löper enligt plan.
- Fortsatt uppgradering av IT-infrastrukturen, bland annat genom flytt till nya leverantörer, förbättrar IT-stabiliteten och kommer att leda till sänkta kostnader.
- I och med omprofileringen i Danmark erbjuder koncernen nu sina tjänster under det gemensamma varumärket på samtliga marknader.

# Ett mer harmoniserat nordiskt erbjudande

För att snabbare kunna möta kundernas behov av lättillgängliga och mer kostnadseffektiva leveranser harmoniserar PostNord sin produktportfölj.

PostNords erbjudande till företagskunder bygger på djup kundinsikt, bred logistikkompetens och omnikanal-koncept som spänner över hela den kommersiella kedjan – från affärsgenerering via logistik, lagerhållning, förädling, utlämning och utdelning till uppföljning av kampanjer. Kundlöftet är tydligt: PostNord tar ansvar för att kunderna når sina mottagare i rätt tid, säkert och på ett hållbart och effektivt sätt.

## Logistikköpare med nordiska flöden kräver sömlösa erbjudanden

Många av PostNords kunder söker en samarbetspartner för leveranser till, från och i hela Norden. De vill ha enkla, kostnadseffektiva och säkra lösningar. I PostNords produktportfölj har det av naturliga skäl funnits en bred flora av tjänster. Kompletta erbjudanden av danska och svenska tjänster blev en konsekvens av samgåendet. Sedan dess har de utvecklats vidare i båda länderna. Därtill har ytterligare produkter tillkommit vid förvärv. Logistik och kommunikation är PostNords fokus och kunnande. Med ett mer harmoniserat erbjudande kan PostNord på ett bättre sätt än tidigare göra kundernas vardag enklare så att de kan ägna sig helt och fullt åt sin kärnaffär.

Sedan 2015 är en av koncernens viktigaste prioriteringar att harmonisera produktportföljen. Fördelarna för kunderna är att de ska möta ett enhetligt erbjudande oavsett om de anlitar PostNord i Danmark, Norge, Finland eller Sverige. De får även en bättre överblick över vilka tjänster och kombinationer av tjänster som passar deras behov. Vidare kan de överblicka och följa sin affärsrelation med PostNord via en kontaktperson och via en kundportal.

För PostNord innebär harmoniseringen att styrning och förvaltning av produkterna kräver mindre resurser med ökad kostnadseffektivitet. Tjänsteutvecklingen fokuseras på färre produkter varmed kunderna kan få tillgång

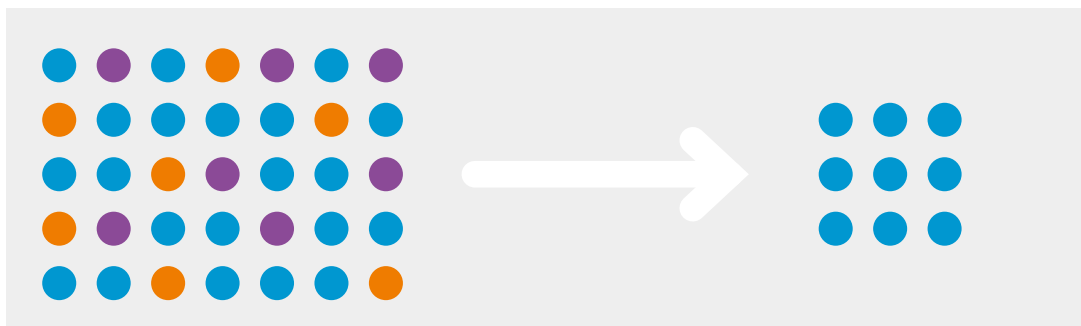
till uppdaterade tjänster snabbare. Sammantaget förbättras PostNords konkurrenskraft och lönsamhet.

Grundförutsättningar för att kunna åstadkomma en helt harmoniserad portfölj med enhetliga produktvillkor i samtliga länder är att den integrerade produktionsmodellen är implementerad och att det underliggande produktionssystemet är harmoniserat i alla länder. Mycket är nu på plats men arbetet kommer att löpa vidare under 2017. Till följd av att brevprodukterna är föremål för olika landspecifika regleringar har fokus så här långt legat på logistikerbjudandet där ett mer harmoniserat erbjudande inom logistik och e-handel nu kan erbjudas alla nordiska företag under gemensamt varumärke och harmoniserade tjänstenamn. Därtill utvecklas ett nordiskt omnikanalerbjudande där fysisk och digital kommunikation kombineras efter kundens behov.

## Händelser under året

- Förenkling och geografisk expansion av pakettjänsterna prioriterades i harmoniseringsarbetet under inledningen av 2016. När det gäller de spårbara produkterna har inriktningen varit att skapa tre kategorier med enkla och tydliga namn. En tjänst som skickas hem till konsumenter (MyPack Home), en som skickas till företag (PostNord Parcel) och en som går till ett serviceställe eller en paketautomat (MyPack Collect).
- Inom road, freight och pallprodukter bedrivs ett målmedvetet arbete med att standardisera och anpassa erbjudandet till att möta nya kundbehov av till exempel hemleverans och samtidigt underlättar så att kunderna/mottagarna slipper välja olika tjänster beroende på vilket land det gäller.
- Koncernens produktutbud inom logistik har gått från 35 produkter till 9 huvudprodukter med totalt sett samma funktionalitet men med tydliga och enhetliga benämningar.

Koncernens produktutbud inom logistik har gått från 35 produkter till 9 produkter





# Stärkt fokus på kundnytta och mottagarupplevelse

PostNords vision är att leverera kommunikations- och logistiklösningar i världsklass till nöjda kunder. Drivkraften är att ständigt finnas tillgängliga och ge företagskunder och privatkunder samt deras mottagare bästa möjliga service och att de ska uppleva att den kvalitet vi levererar når upp till deras förväntningar.

## En partner hela vägen

Med PostNord kan kunderna skicka allt från enstaka brev, stora sändningar, reklamutskick, små paket eller containerlastar – till grannen eller till mottagare på andra sidan jorden. PostNord ska nå mottagarna i rätt tid, i rätt kanal, på rätt plats och till rätt pris.

### 1. Förbättrar kundernas erbjudande

Baserat på kundinsikt hjälper PostNord företag att effektivisera kundernas kommunikation och skapa ökad effekt i både digitala och fysiska kanaler. Att hjälpa kunden att identifiera rätt målgrupp vare sig det handlar om att hitta nya slutkunder eller behålla och utveckla affären med befintliga kunder är en central del i erbjudandet. Kunden kan även följa upp effekterna och vässa sina erbjudanden samt välja att inkludera sina slutkunder i ett lojalitetsprogram.

### 2. Förbättrar kundernas varuflöden

PostNord erbjuder kompletta logistiklösningar för kundens varuleveranser inom Norden och även globalt. Kunden behöver därmed bara en leverantör för inleveranser och för leveranser till slutkund. Erbjudandet omfattar bland annat lösningar för att följa försändelsernas status i distributionskedjan, lagerhantering (TPL) och effektiv returhantering. Brev distribueras direkt till mottagaren. Paket levereras direkt till mottagaren eller via ett av PostNords drygt 6 100 utlämningsställen i Norden eller via ett av DPDs 20 000 utlämningsställen i Europa.

### 3. Förbättrar kundernas affärskommunikation

Affärskommunikation på mottagarnas villkor håller ihop en god affär, skapar trygghet för PostNords kunder och bidrar till att deras slutkunder återkommer. PostNord kan producera och distribuera alla former av affärskommunikation både i fysisk form och digitalt eller i en kombination av dessa båda leveranssätt.

### 4. Underlättar mottagarnas vardag

PostNord levererar varje vardag brev och paket till hushåll och företag. Mottagare av försändelser önskar i ökad utsträckning kunna välja var leveransen ska ske; till bostaden, arbetet eller kanske till bilens bagagelucka eller i kylskåpet. PostNord utvecklar sina tjänster för att möta dessa önskemål. Spårbarhet, sms-avisering och uppföljning via appar är andra exempel på uppskattad service. PostNords nu drygt 6 100 uppskattade utlämningsställen erbjuder de mest efterfrågade tjänsterna som till exempel hämta och skicka större försändelser. PostNord ställer höga krav på ombudsnätet avseende bland annat öppettider och avstånd.

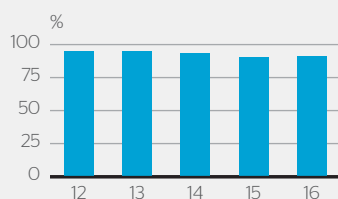
### 5. Miljöriktiga alternativ

Miljöcertifiering är fortsatt det vanligaste kundkravet men PostNords tydliga inriktning att minska sina koldioxidutsläpp är en allt viktigare konkurrensfördel i erbjudandet till kunderna. Det blir allt vanligare att PostNord i samarbete med kunderna anpassar transportuppläggen genom till exempel ökad användning av järnvägstransporter eller samlastning för optimerad fyllnadsgrad. PostNord erbjuder även ett antal tjänster under samlingsnamnet "Klimatekonomiskt" där PostNord tillsammans med kunden minskar försändelsernas totala miljöbelastning. Därtill klimatkompenseras försändelsen.

## Brev, PostNord Sverige

Mål, A-brev: 94,0%

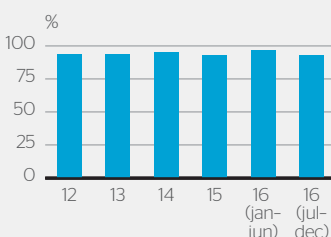
Utfall: 91,5 (90,3)%



## Brev, PostNord Danmark

Mål, Brevet: 95%

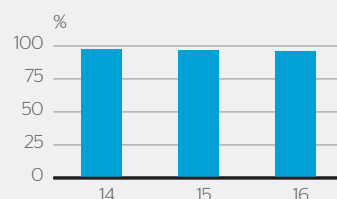
Utfall: Quickbrevet jan-jun 89,9 (92,8)% och 93,0% för "Brevet" jul-dec



## Paket, PostNord-koncernen

Mål: 98,0%

Utfall: 96,2 (96,8)%



### Ökat fokus på upplevd kvalitet

Brevkvaliteten förbättrades i Sverige under 2016 jämfört med 2015 och har legat klart över den miniminivå som gäller i postlagen, vilket är minst 85% över natt. Utfallet för 2016 var 91,5 (90,3)%.

I och med den nya postregleringen i Danmark upphörde PostNord Danmarks befodringsplikt för A-brev och "Brevet" är sedan 1 juli standardbrevet med ett servicekrav att förmedlas inom fem dagar. Kvaliteten för "Brevet" var 93,0% under perioden juli-december 2016.

Utfallet för paketkvaliteten blev 96,2 (96,8)%. Kvaliteten på hemleverans av paket i Sverige varit mycket i fokus under året. Generellt har den tekniska kvaliteten varit något bättre än den kundupplevda kvaliteten och för att skapa en faktisk och upplevd kvalitetsförbättring har vissa rutiner ändrats såsom till exempel aviseringsrutinerna.

Hur nöjda företags- och privatkunderna är med PostNords produkter och service mäts genom ett kundvärdesindex (KVI). Då KVI (kundnöjdhet) och TRIM (Corporate Image) är kraftigt påverkade av den omfattande negativa mediabevakningen är resultaten för 2016 svåra att analysera. KVI för koncernen gick ned från 67 till 59 till följd av en stor nedgång i Sverige och i Danmark efter den omfattande negativa mediabevakningen. Nedgången i TRIM visar en nedgång från 40 till 24 av samma skäl. Utvecklingen för TRIM var dock positiv för PostNord Strålfors och i Norge.

Många av PostNords medarbetare – brevbärare, chaufförer och kundtjänst – har dagligen kontakt med privat- och företagskunder. Om en kund inte är helt nöjd med ett möte eller besked finns möjlighet att kontakta en kundombudsman i Sverige samt en överklagandeinstans i Danmark. Synpunkter som når koncernen används i det löpande förbättringsarbetet.

Under hösten 2016 introducerades PostNord Lyssnar där ytterligare fokus läggs på upplevd kvalitet hos PostNords kunds kund, mottagaren. Syftet är att förbättra slutkundens upplevelse genom att aktivt lyssna, agera och leverera. Fullt implementerat kommer alla huvudsakliga kontaktytor mot mottagare att mätas såsom, leveranser via ombud, hemleveranser av paket, leveranser av brev, kontakter med kundtjänst och reklamationshandling. PostNord Lyssnar bygger på att mäta, analysera och mycket snabbt genomföra nödvändiga förbättringar. I ett första steg har det implementerats i Sverige. Danmark och Norge ska ha implementerat PostNord Lyssnar fullt ut första kvartalet 2017 och Finland under tredje kvartalet.

*PostNord Lyssnar bygger på att mäta, analysera och snabbt genomföra förbättringar.*

### PostNord Lyssnar



LYSSNAR



AGERAR



LEVERERAR





## Medarbetarna i fokus, en viktig resurs i PostNord

PostNord är inne i en kraftfull omställning av verksamheten. Detta påverkar alla medarbetare och ställer höga krav på ledarskapet. Kontinuerlig dialog med medarbetare är av stor vikt för att behålla och öka engagemanget.

Dialogen med medarbetare förs bland annat i den årliga medarbetarundersökningen (FOCUS) och i den årliga medarbetardialogen. FOCUS svarsfrekvens uppgick 2016 till 77 (81) %. En förklaring till nedgången är att enkäten för första gången var helt digital.

Utfallet för medarbetarindex MIX var 62 (63). Utfallet för ledarskapsindex LIX minskade med en enhet 67 (68). Utfallet präglas av det fortsatt intensiva omställningsarbetet som bedrivs för att möta stadigt vikande brevvolymer framför allt i Danmark. Där minskar brevvolymer mer och snabbare än någon annan stans i Europa, vilket har fått konsekvenser för medarbetarna, och ställer krav på ändrade arbetsprocesser.

Omställningen av koncernen för att anpassa verksamheten till minskade brevvolymer har dock pågått under flera år och är ett kontinuerligt pågående arbete. Under 2016 har medelantalet anställda (FTE) minskat med 1 978 till 33 278. PostNords ambition är att agera ansvarsfullt vid personalneddragningar, och i god samverkan med de fackliga organisationerna. Utfallet i Ledarskapsindex visar att medarbetarna har en stor tilltro till närmaste chef, som upplevs tydlig och uppriktig. Däremot efterfrågas att ledningen blir tydligare i sin kommunikation över hur framtiden för företaget ser ut. För att skapa bättre möjlighet för såväl involvering som delaktighet har PostNord infört ett teambaserat arbetssätt.

PostNord anser att människors olikheter bidrar till en attraktiv och dynamisk arbetsplats, och ökar möjligheten att ta till vara och tillgodose kunders olika behov. Programmet Move - Change for Diversity har varit och är ett initiativ som stärker PostNords mångfaldsarbete.

Under 2016 gjordes framsteg i att uppnå målet att minst 40% (2020) av cheferna ska vara kvinnor, och är nu uppe på 37% (chefs nivå 1-3), och 30% (chefs nivå 4-6). Mångfaldsarbetet är inarbetat i PostNords rekryterings-

index **82** "män och kvinnor har lika möjlighet på min arbetsplats"

index **76** "på min arbetsplats har vi en kultur som främjar mångfalden"

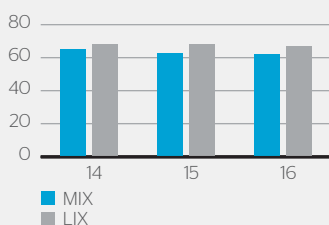
**86%** av teamen har teammål

processer och talangprogram. Sjukfrånvaron uppgick till 6,0%, och planar nu ut, efter några år av uppgång. Det ställs till följd av omställningen nya krav på medarbetarna, vilket kan vara en faktor till att sjuktalen inte sjunker. PostNord har ett aktivt arbetsmiljöarbete och är OHSAS-certifierade i Sverige och i Danmark. Stor vikt läggs på att skapa en säker arbetsmiljö genom ett proaktivt arbete för att minimera risken för olyckor på arbetsplatsen.

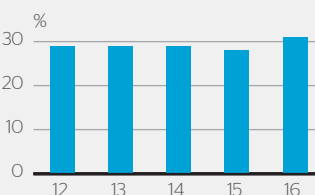
### Händelser under året

- I ett led att öka medarbetarnas engagemang genom förbättrad insikt om PostNords förändringsresa genomförs programmet "Leading change".
- Inom ramen för Move - Change for Diversity har ett nordiskt mentorprogram startat.
- En nordisk teamtävling har genomförts för att främja och dela våra erfarenheter.
- Fokus har legat på Employer Branding för att stärka attraktionen som arbetsgivare.
- För att säkra framtida kompetens genomförs bland annat talangprogram för chefer och specialister.

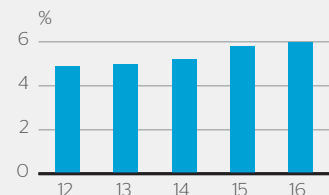
**Mål:** Förbättra medarbetarindex (MIX) och ledarskapsindex (LIX)  
**Utfall:** MIX 62 (63), LIX 67 (68)



**Mål:** 40% kvinnor i chefsbefattningar 2020  
**Utfall:** 31 (28)%



**Mål:** Minska sjukfrånvaron  
**Utfall:** 6,0 (5,8)%





# Målinriktat miljöarbete ger ökad kund- och samhällsnytta

För att skapa ökad kund- och samhällsnytta fokuserar PostNord på minskad energianvändning i både transportled och fastigheter samt övergång till fossilfri energi.

Utsläpp av koldioxid från egna fordon och inköpta transporttjänster utgör koncernens största miljöpåverkan. Att minska koncernens koldioxidutsläpp är ett koncernövergripande mål. Sedan 2009 har koldioxidutsläppen minskat med cirka 25%. Under 2016 var minskningen nära 3%. Minskningen har åstadkommit tack vare fortsatta insatser inom de sex områden som identifierats som avgörande för att nå det ambitiösa målet såsom ökad inblandning av biodrivmedel i diesel, inköp av grön el i fler delar av verksamheten, energieffektivisering i fastigheter och samlokalisering av verksamheter. I Sverige, där flera drivmedelsleverantörer tillhandahåller hög inblandning i diesel, uppgår den biogena andelen till cirka 25%. Införandet av den integrerade produktionsmodellen där brev- och logistikverksamheter samlokaliseras och fordon samutnyttjas har bidragit till att minska utsläppen under året.

## Händelser under året

- Under 2016 lät PostNord initiativet Science Based Targets utvärdera koncernens miljömål. De konstaterade att målet håller sig väl inom ramen för vad forskningen säger krävs för att jorden ska hålla sig under en uppvärmning på 2 grader.
- Sedan 2009 öronmärker PostNord medel till miljöförbättrande åtgärder. Under 2016 beviljades medel för bland annat energioptimeringar i byggnader och installation av LED-belysning.
- I Danmark har den nya postlagen ökat PostNord Danmarks flexibilitet, vilket kommer att minska transportbehovet.
- Den svenska postlagsutredarens förslag om att häva kravet på övernattbefordran skulle väsentligt minska PostNord Sveriges behov av flygtransporter.

## Kapacitetsutnyttjande:

Hög fyllnadsgrad och optimala rutter.

## Bränslesnålt körsätt:

PostNord Danmark har utbildat cirka 1 400 av totalt 2 100 chaufförer i bränslesnålt körsätt. International Postal Corporation (IPC) anordnar tävlingar i bränslesnålt körsätt. Vinnande chaufför i PostNords tävling i att köra längst sträcka på en liter drivmedel får representera PostNord i IPC:s tävling.

## Biodrivmedel:

Ökad andel biogena drivmedel. Cirka 17% av drivmedlet för koncernens vägtransporter kom från biogena källor.

## Elfordon:

Av PostNords fordonsflotta är ungefär 28% elfordon.

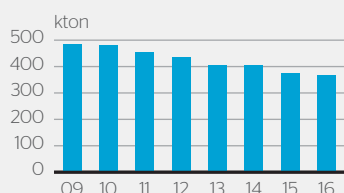
## Mer tågtransporter och mindre flyg:

Flygtransporter står för 4% av koncernens totala koldioxidutsläpp. Omkring 65% av brevvolymererna i Sverige transporteras på tåg mellan sorteringsterminalerna. I Norge transporteras majoriteten av paket- och pallvolymererna på tåg.

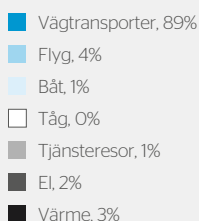
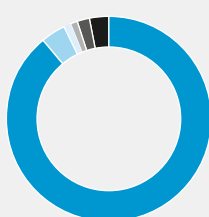
## Byggnadsrelaterat:

Effektivare energianvändning i lokaler genom energikartläggning och målstyrning. Belysning rörelsestyrs och byts till LED. Ventilation och portar uppgaderas.

**Mål:** Minska koldioxidutsläppen med 40% till 2020 från 2009-års nivå.  
**Utfall 2009-2016:** -25%



**Fördelning av totala koldioxidutsläpp per kategori**



**Koldioxidutsläpp per försändelse, 2016**



Utsläppen per brev var i princip oförändrade 2016 medan utsläppen per paket minskade.



## Ökat fokus på en hållbar leverantörskedja

Som stor aktör på marknaden och som statligt ägt bolag är det viktigt att PostNord bedriver ett strukturerat hållbarhetsarbete i leverantörskedjan, som bidrar positivt till samhällsutvecklingen, begränsar negativ påverkan på miljön, tar tydligt avstånd från mutor och korruption samt skapar värde för PostNord och våra intressenter.

PostNord köper årligen varor och tjänster för cirka 13 miljarder SEK av flera tusen leverantörer. Cirka 500 av dessa står för 80% av koncernens totala inköpsvolym. De flesta av dessa kommer från Norden, men i många fall ingår de som en del i en lång och komplex leverantörskedja. 2016 lade PostNord till Hållbar leverantörskedja som ett av hållbarhetsmålen och arbetet bedrivs inom koncernprioriteringen "hållbarhet i allt vi gör".

### Aktiviteter inom hållbar leverantörskedja

Fokus under 2016 har varit att öka andelen leverantörer som förpliktigar sig att följa uppförandekoden för leverantörer. Vid utgången av 2016 var andelen leverantörer som förpliktigt sig att följa koden cirka 60%, räknat som andel av koncernens totala inköp. För att öka kunskapen och engagemanget internt kring hållbarhetsfrågor kopplade till leverantörskedjan har över 40 medarbetare från olika relevanta delar inom koncernen under 2016 genomgått en två dagars utbildning inom hållbar leverantörskedja. Vidare har en koncerngemensam process utarbetats för hur PostNord utvärderar och godkänner leverantörer ur hållbarhetsperspektiv som bygger på självutvärdering, riskutvärdering och platsrevisioner av identifierade högriskleverantörer. För 2017 kommer fokus att ligga på att implementera processen, inklusive genomförande av självutvärderingar och platsrevisioner, för att mäta leverantörernas efterlevnad av uppförandekoden för leverantörer.

### Hållbarhetskrav på leverantörer av landtransporter

PostNord har genom en riskutvärdering identifierat leverantörer av landtransporter som en viktig grupp i hållbarhetsarbetet i leverantörskedjan. Den fria rörligheten av varor och tjänster inom Europa skapar både affärsmöjligheter och arbetstillfällen i transportsektorn. PostNord är medvetna om de sociala och miljömässiga risker som detta kan leda till. För att bidra till bättre villkor på vägarna för chaufförerna hos PostNords leverantörer, och driva arbetet inom hållbara transporter har PostNord, utöver de grundläggande kraven i PostNords Uppförandekod för leverantörer om bland annat säker arbetsmiljö, rimliga löner och arbetsvillkor, strukturerat miljöarbete och att affärer ska bedrivas utan mutor och korruption, utarbetat specifika hållbarhetskrav för landtransporter som ska ingå i avtalen med transportleverantörer. Dessa omfattar till exempel krav på att leverantörer ska kunna visa att skatter och sociala avgifter betalas, att cabotagereguleringen ska efterlevas i tillämpliga fall, att lönesättning inte ska vara utformad så att den riskerar att äventyra kör- och vilotider eller trafiksäkerhet samt att en alkohol- och drogpolicy kommuniceras till chaufförer och att regelbundna stickprovskontroller genomförs. Kraven omfattar även miljökrav, bland annat krav på som lägst euroklass 5 för motorer och att förnybara drivmedel ska prioriteras. För mer info [www.postnord.com/sv/om-oss/inkop-i-postnord/](http://www.postnord.com/sv/om-oss/inkop-i-postnord/).



### Hållbarhet i leverantörskedjan

**Mål:** Minst 80% av årlig inköpsvolym ska komma från leverantörer som *förpliktigt sig att följa* och *efterlever* PostNords leverantörskod år 2020.

**Utfall:** Nytt målområde från 2016. Kommer att följas upp från 2017.

Vid utgången av 2016 var andelen leverantörer som förpliktigt sig att följa koden cirka 60%, räknat som andel av koncernens totala inköp.



# PostNord i samhället

PostNord spelar en viktig roll för nordiskt näringsliv och samhälle. Varje dag gör PostNord det möjligt för företag, myndigheter och privatpersoner att göra affärer och kommunicera med varandra på ett tryggt och säkert sätt.

## PostNord Norge

Nettoomsättning  
**3 789 (4 112) MSEK**

Utlämningsställen  
**cirka 1500**

Medarbetare, FTE  
**1 330 (1 398)**

## PostNord Danmark

Nettoomsättning  
**9 571 (9 987) MSEK**

Antal brev  
**373 miljoner**

Utlämningsställen  
**cirka 1 600**

Medarbetare, FTE  
**10 282 (11 044)**

## PostNord Sverige

Nettoomsättning  
**23 025 (23 080) MSEK**

Antal brev  
**1 759 miljoner**

Utlämningsställen  
**cirka 1 900**

Medarbetare, FTE  
**19 534 (20 402)**

## PostNord Finland

Nettoomsättning  
**984 (787) MSEK**

Utlämningsställen  
**cirka 1 200**

Medarbetare, FTE  
**173 (185)**

## PostNord Strålfors

Informationslogistik,  
omnikanal kommunikation  
Nettoomsättning: **2 240 (2 335) MSEK**  
Medarbetare, FTE: **883 (1 078)**  
Verksamhet i Sverige, Danmark,  
Finland och Norge.

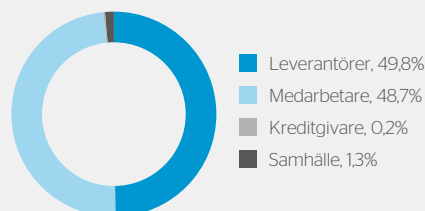
## Direct Link

Global distribution av marknads-  
kommunikation och lätta varor med  
fokus på transporter till och från Nor-  
den, huvudsakligen för e-handlare.  
Nettoomsättning: **989 (1 055) MSEK**  
Medarbetare, FTE: **192 (188)**  
Verksamhet i USA, Storbritannien,  
Tyskland, Singapore, Hong Kong  
och Australien.

Under 2016 levererade PostNord 5,0 miljarder brev och andra försändelser samt 142 miljoner paket till hushåll och företag i Norden. Som en ledande leverantör av kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden spelar PostNord en viktig roll för nordiskt näringsliv och samhälle. Varje dag gör PostNord det möjligt för företag, myndigheter och privatpersoner att göra affärer och kommunicera med varandra. Koncernens breda närvaro möjliggör även handel mellan företag och privatpersoner, oavsett geografiska avstånd. Detta underlättar också för e-handelsföretag och deras kunder i glesbefolkade områden. PostNord erbjuder en god post-service via sina ombud/utlämningsställen i Danmark och Sverige och via koncernens drygt 6 100 ombud i Norden erbjuds generösa öppettider för till exempel hämtning av e-handlade försändelser.

## Genererat och fördelat distribuerat värde 2016

Det värde som genereras av PostNords verksamhet fördelas till medarbetare i form av löner och andra ersättningar, leverantörer i form av inköp, kreditgivare i form av räntor, medborgare i de länder där PostNord verkar via skattebetalningar samt ägarna i form av utdelning. Totalt distribuerat värde 2016 uppgick till 35 970 MSEK.





# Koncernen

PostNords resultat påverkas i stor utsträckning av den snabba digitaliseringstakten med vikande brevvolymer som följd. Samtidigt fortsätter e-handeln sin stadiga tillväxt. PostNord arbetar intensivt med att ställa om verksamheten för att möta marknadens förändrade behov. PostNord levererar ett positivt justerat rörelsesresultat men är inne i en kraftig omställning som gör att årets resultat är negativt.

## Nettoomsättning och resultat

PostNords nettoomsättning minskade med 3%, exklusive förvärv, avyttringar och valutakurseffekter. Till följd av den fortsatta digitaliseringen minskade brevvolymer med totalt 9%, varav 19% i Danmark och 6% i Sverige. Koncernens paketvolymer ökade med 8%. Tillväxten inom e-handeln fortsätter och de e-handelsrelaterade B2C-paketvolymer ökade med 16%.

Koncernens rörelseresultat uppgick till -1 083 (564) MSEK. Resultatet har belastats med nedskrivning av goodwill relaterad till den danska verksamheten med 796 MSEK, nedskrivning av materiella anläggningstillgångar med 389 MSEK relaterade till den danska brevverksamheten samt av poster relaterade till försäljningen av Strålfors utomnordiska verksamheter om 275 MSEK. Totalt innehåller rörelseresultatet jämförelsestörande poster om netto -1 583 (-363) MSEK, varav -1 441 (-357) MSEK ej har någon kassaflödespåverkan. Föregående år var jämförelsestörande poster främst hänförliga till avsättningar för omstruktureringkostnader och reavinst från fastighetsförsäljning.

Koncernens justerade rörelseresultat uppgick till 500 (927) MSEK. Den negativa förändringen förklaras främst av den fortsatt kraftiga digitaliseringen i Danmark.

Finansnettot uppgick till -25 (-113) MSEK. Årets resultat uppgick till -1 583 (278) MSEK och skatt till -475 (-173) MSEK.

## Finansiell ställning och resultat

Sedan 31 december 2015 har eget kapital minskat med 1 499 MSEK. Minskningen är främst hänförlig till årets förlust.

Koncernens nettoskuld ökade med 525 MSEK och uppgick till 354 MSEK. Den räntebärande skulden består av en långfristig del om 1 716 (1 730) MSEK och en kortfristig del om 2 029 (2 133) MSEK. Den 20 september 2017 förfaller 2 000 MSEK av koncernens obligationslån till betalning och för att säkra koncernens finansiella beredskap har koncernen en bryggfacilitet om 1 000 MSEK med förfall 2018.

Nettoskuldssättningsgraden (nettoskuld/eget kapital) uppgick till 5 (-2)% vilket var något under koncernens mål om 10-50%.

Avkastning på operativt kapital uppgick till -12,1 (5,4)% till följd av årets negativa resultat. Exklusive jämförelsestörande poster uppgick avkastning på operativt kapital till 5,5 (7,8)%.

Koncernens finansiella beredskap uppgick till 4 927 (3 894) MSEK per den 31 december 2016 och bestod av likvida medel om 1 577 (1 894) MSEK, kortfristiga placeringar om 350 (-) MSEK samt en outnyttjad kreditfacilitet om 3 000 (2 000) MSEK där 1 000 MSEK förfaller 2018 och 2 000 MSEK förfaller 2019.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 1 321 (1 585) MSEK, där kassaflödet påverkades positivt av gottgörelse om 909 (0) MSEK från Postens Pensionsstiftelse och negativt främst av ett lägre resultat samt utnyttjande av avsättningar reserverade i tidigare perioder.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -1 550 (-646) MSEK. Förändringen är främst hänförlig till fastighetsförsäljning i Köpenhamn 2015 då PostNord erhöll en likvid om 495 MSEK samt att koncernen under 2016 placerade 350 MSEK av likvida medel i företagscertifikat.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -98 (-882) MSEK.

## Viktiga händelser

### Januari-mars

- En ändrad affärsområdesindelning från och med 1 januari. Affärsområdet Communication Services bildades baserat på affärsområdet Mail & Communication och Strålfors tjänsteutvecklingsverksamhet. Affärsområdet eCommerce & Logistics är en sammanläggning av affärsområdet Logistics och tidigare koncernenheten eCommerce. Den nya indelningen ger förutsättningar att med högre tempo utveckla koncernens tjänsteerbjudanden.
- Björn Ekstedt tillträdde den 1 mars 2016 som koncernens CIO och blev samtidigt medlem av Group Executive Team.
- Genom inkraftträdandet av den danska speditorsverksamheten G.P. Spedition stärkte PostNord sin position på den nordiska logistikmarknaden.

### April-juni

- En ny svensk lag om borttagande av moms för frimärkt och vissa posttjänster trädde i kraft den 1 april 2016.
- I april presenterade den svenska regeringens särskilde postlagsutredare sitt delbetänkande avseende övernattbefordran och pristak.
- Lanseringen av MyPack i Europa inleddes.
- PostNord ingick avtal avseende en kreditfacilitet om 2 miljarder SEK och en bryggfinansieringsfacilitet om 1 miljard SEK. Den nya kreditfaciliteten ersatte en befintlig checkkredit.
- PostNords årsstämma beslutade bland annat om omval av Jens Moberg, Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Christian Ellegaard, Torben Janholt, Magnus Skåninger och Anitra Steen som styrelseledamöter samt nyval av Mette Grunnet.

- I maj beslutade Folketinget i Danmark om en ny postlag som innebär en rad anpassningar av de krav som ställs på PostNord i Danmark.
- Peter Kjaer Jensen efterträdde Henning Christensen som VD för PostNord Danmark.
- Som ett av de första företagen i världen fick PostNord sitt miljömål godkänt av Scienced Based Targets.

*Juli-september*

- Tim Jørnsen tillträdde som tillförordnad affärsområdeschef för eCommerce & Logistics.
- Nya brevtjänster introducerades i Danmark från den 1 juli. Genom att A-brevet upphörde som tjänst är ekonomibrevet nu standardbrevet.
- Som en del i strategin att tydliggöra PostNord som en gemensam nordisk koncern påbörjades en mer publik omprofilering till PostNord i Danmark.
- Den danska skattemyndigheten SKAT meddelade att den specialregel, avseende utlägg för porto, som har inneburit ett förenklat förfarande för e-handelsföretag för att de skall kunna dra fördel av moms fria portokostnader inom ramen för befodringsplikten upphävs från och med 1 januari 2017. Borttagandet av regeln innebär att PostNords distribution av paket i praktiken blir momspliktiga för slutkunderna med risk för tappade volymer och omsättningsförlust. PostNord arbetar på att identifiera alternativa lösningar för att möjliggöra för e-handelsföretag att även fortsatt nyttja att försändelser inom befodringsplikten skall vara momsfria.
- Den 1 september avyttrades PostNord Strålfors dotterbolag i Storbritannien, Polen och Frankrike.

*Oktober-december*

- Tim Jørnsen utsågs till chef för affärsområde eCommerce & Logistics och medlem av Group Executive Team. Tim Jørnsen tillträdde den 1 januari 2017.
- Det meddelades att Andreas Falkenmark senast i augusti 2017 kommer att lämna uppgiften som chef för affärsområde Communication Services.

**Viktiga händelser efter rapportperioden**

- Det meddelades att Charlotte Svensson kommer att efterträda Andreas Falkenmark som chef för affärsområde Communication Services och medlem av PostNords koncernledning, Group Executive Team. Charlotte Svensson kommer närmast från Bonnierkoncernen. Hon tillträder senast i augusti 2017.
- En ny produktionsmodell i Danmark kommer att implementeras under de närmaste åren och innebär att PostNord blir först i världen med att skapa en finansiellt hållbar produktion som till fullo bygger på samutnyttjande av infrastruktur och transportnätverk för den kraftigt växande logistikverksamheten med den minskande brevverksamheten. Den nya produktionsmodellen beräknas medföra en kraftig minskning av antalet medarbetare under en period av flera år samtidigt som stora delar av infrastrukturen för brevverksamheten kan avvecklas.
- Den 14 februari meddelades att Mette Grunnet med omedelbar verkan lämnar styrelsen för PostNord AB på grund av hälsoskäl. Mette Grunnet invaldes i styrelsen vid PostNords årsstämma 2016 på förslag av den danska staten.

Resultat, MSEK <sup>1)</sup>	2016	2015	%
Nettoomsättning	38 478	39 351	-3 <sup>3)</sup>
varav AO Communication Services <sup>2)</sup>	20 881	22 194	-5 <sup>3)</sup>
varav AO eCommerce & Logistics <sup>2)</sup>	17 597	17 157	p <sup>3)</sup>
Rörelseresultat (EBIT)	-1 083	564	
Rörelsemarginal (EBIT)	-2,8%	1,4%	
Jämförelsestörande poster, netto	-1 583	-363	
Justerat rörelseresultat (EBIT)	500	927	
Justerad rörelsemarginal (EBIT)	1,3%	2,4%	
Resultat före skatt	-1 108	451	
Årets resultat	-1 583	278	
Resultat per aktie, SEK	-0,79	0,14	
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 321	1 585	

<sup>1)</sup> För definitioner se Not 32 sid 67.

<sup>2)</sup> Jämförelsevärden har omräknats med anledning av justerad organisation.

<sup>3)</sup> Förändring exkluderat förvärv/avyttringar och valuta.

För information om utvecklingen i PostNords landsorganisation/ rörelsesegment se sid. 18-21 samt not 4.

Nettoskuld, MSEK	31 dec	
	2016	2015
Räntebärande skulder	3 745	3 840
Pensioner och sjukpensionsplaner	-1 201	-1 867
Lång- och kortfristiga placeringar	-613	-250
Likvida medel	-1 577	-1 894
<b>Nettoskuld</b>	<b>354</b>	<b>-171</b>

**Moderbolaget**

Moderbolaget har bedrivit en mycket begränsad verksamhet i form av koncernintern service, och hade per den 31 december tre anställda. Ingen nettoomsättning redovisades under året. Rörelsekostnaderna uppgick till 35 (39) MSEK. Finansiella poster uppgick till -107 (-28) MSEK. Av finansiella poster avsåg 0 (0) MSEK utdelning från dotterföretag. Årets resultat uppgick till 3 (-7) MSEK.

**Förslag till disposition av företagets vinst**

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel disponeras enligt följande:

SEK	
Balanseras i ny räkning	3 627 095 479
<b>Summa</b>	<b>3 627 095 479</b>

**Utdelning**

**Mål:** 40-60% av årets resultat

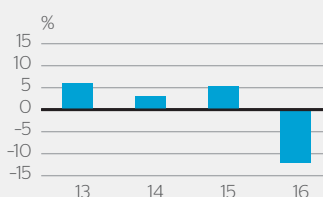
**Utfall:** 0 förslag (0) MSEK

Med hänsyn till bolagets resultat och fortsatta omställningsbehov, föreslår styrelsen att ingen utdelning ska lämnas för verksamhetsåret 2016.

**Lönsamhet**

**Mål:** Avkastning på operativt kapital 10,5%

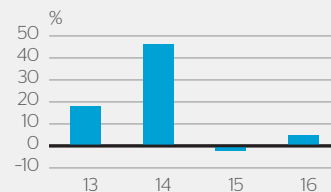
**Utfall:** -12,1 (5,4)%



**Kapitalstruktur**

**Mål:** Nettoskuldssättningsgrad 10-50%

**Utfall:** 5 (-2)%



# PostNord Sverige

PostNord Sverige erbjuder ett komplett utbud av distributionslösningar inom kommunikation, e-handel och logistik. PostNord Sverige ansvarar för den samhällsomfattande posttjänsten och levererar en god postservice till privatpersoner och företag i hela Sverige.



PostNord Sveriges omnikanalstrategi och totala erbjudande inom affärs-kommunikation innebär att kunderna når sina kunder, mottagarna kostnadseffektivt och på det sätt som passar mottagaren bäst. Erbjudandet inom direktmarknadsföring består av marknads- och kundanalyser, direktreklam och digitala reklamtjänster via partnerskap. För att möta en ökande efterfrågan på fler och mer avancerade kostnadseffektiva helhetslösningar inom logistik har PostNord Sverige de

senaste åren breddat sin satsning inom parti- och styckegods och tredjepartslogistiklösningar (TPL). PostNord tillhandahåller även klimatekonomiska tjänster.

## Händelser under året

- En ny svensk lag om borttagande av moms för frimärkt och vissa posttjänster trädde i kraft den 1 april. Momsfrihet gäller för frimärken samt posttjänster som ingår i den samhällsomfattande posttjänsten, och som inte är individuellt förhandlade. Lagändringen har under 2016 inneburit en negativ ekonomisk påverkan för PostNord Sverige om cirka 40 MSEK.
- Under 2016 har den svenska regeringens särskilde postlagsutredare presenterat ett förslag som innebär att dagens krav på att 85% av A-breven ska komma fram med övernattbefordran samt att 97% av breven ska komma fram inom tre arbetsdagar föreslås ersättas av ett krav som innebär att 95% av enstaka A-brev upp till 250 gram ska delas ut inom två arbetsdagar. Pristaket föreslås kvarstå i modifierad form och omfatta tvådagarsbefordran. Regeringen har aviserat en proposition om en ny postlag till maj 2017.

- PostNords integrerade produktionsmodell, där brev och logistikverksamheterna integreras, fortsätter att implementeras enligt plan. Under året infördes den på följande orter: Alingsås, Alvesta, Enköping, Eskilstuna, Färgelanda, Helsingborg, Jönköping, Kristianstad, Lilla Edet, Linköping, Mariestad, Norrköping, Oskarshamn, Vaggeryd och Östersund.

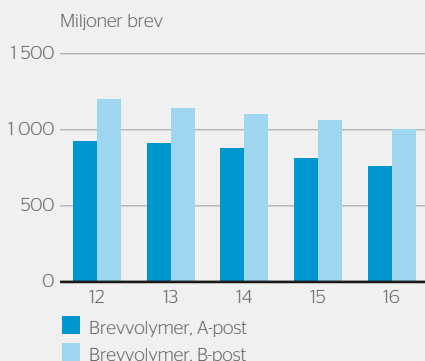
## Leveranskvalitet

Leveranskvaliteten i PostNord Sverige stärktes för brev under 2016 och var 91,5 (90,3)% för A-brev. För paket var utfallet 95,7 (96,8)%. Svenska statens krav är att 85% av A-breven ska levereras på följande arbetsdag, och 97% inom tre dagar. Under 2016 hade 99,7% levererats inom tre dagar. Brevverksamheten i Sverige anpassas med anledning av vikande volymer till följd av digitaliseringen. För att nå ökad flexibilitet och förbättrad kostnadseffektivitet sorteras breven i ökad utsträckning maskinellt i gångordning, vilket innebär att brevbärarens utdelnings-turer förändrats. Detta har påverkat såväl den tekniska som kundupplevda kvaliteten. Under året har stort fokus legat på åtgärder i processer för att öka brevens leverans-kvalitet och den kundupplevda kvaliteten. Som ett resultat av detta förbättrades den tekniska kvaliteten med 1,2 procentenheter jämfört med förra året.

## Ekonomi

Nettoomsättningen uppgick till 23 025 MSEK. Inom Communication Services minskade omsättningen med 3% främst till följd av att brevvolymerna minskade med 6%. Inom eCommerce & Logistics ökade omsättningen med 3% främst till följd av fortsatt tillväxt inom e-handeln som gav ökade B2C-volymer. Trots en negativ påverkan till följd av de höjda sociala avgifterna för ungdomar i Sverige förbättrades redovisat rörelseresultat och uppgick till 824 (750) MSEK. Det justerade rörelseresultatet var oförändrat och uppgick till 847 (847) MSEK.

## Brevvolymer, Sverige



MSEK om inget annat anges	2016	2015
Nettoomsättning	23 025	23 080
varav Communication Services (externt)	12 076	12 448
varav eCommerce & Logistics (externt)	9 869	9 559
Rörelseresultat, (EBIT)	824	750
Rörelsemarginal, %	3,5	3,2
Jämförelsestörande poster, netto	-23	-97
Justerat rörelseresultat (EBIT)	847	847
Justerad rörelsemarginal, %	3,7	3,7
A-post, miljoner st	757	811
B-post, miljoner st	1 002	1 061
Medelantal anställda	19 534	20 402
Anställda vid periodens slut	20 272	20 678

# PostNord Danmark

PostNord Danmark erbjuder ett helhetserbudande inom kommunikation och logistik. Verksamheten är inne i en kraftig omställning driven av världens snabbaste digitalisering som medför en mycket kraftig minskning av fysiska brev.

PostNord Danmarks omnikanalstrategi och totala erbjudande inom affärskommunikation innebär att kunderna når sina kunder, mottagarna kostnadseffektivt och på det sätt som passar mottagaren bäst. Erbjudandet inom direktmarknadsföring består av marknads- och kundanalyser, direktreklam och digitala reklamtjänster via partnerskap. För att möta en ökande efterfrågan på fler och mer avancerade kostnadseffektiva helhetslösningar inom logistik har PostNord Danmark de senaste åren breddat sin satsning inom parti- och styckegods, tredjepartslogistiklösningar (TPL) samt servicelogistik. PostNord tillhandahåller även klimatekonomiska tjänster.

## Händelser under året

- Redan kraftiga volymfall för brev ökade ytterligare under 2016 till 19% och innebär att pågående omställning intensifieras.
- Genom ett inkråmsförvärv av G.P. Spedition stärktes positionen inom gods och pall i Danmark.
- I maj beslutade Folketinget om en ny postlag. Befordringsplikten för A-brev togs bort, servicekravet för B-brev ändrades och antalet utdelningsdagar minskades från sex till fem dagar.
- A-brevet avskaffades från och med den 1 juli. Vid behov av övernattbefordran erbjuds tjänsten Quickbrev. Vidare introducerades en ny tvådagarsprodukt till företagskunder. Lördagsutdelningen upphör från januari 2017.
- En mer publik omprofilering av PostNord Danmark till PostNord inleddes.
- De nya terminalerna i Taastrup och Aalborg togs i bruk från och med juli. Övergången har gått bra.
- Den danska skattemyndigheten SKAT meddelade att den specialregel som har inneburit ett förenklat förfarande för e-handelsföretag att de skall kunna dra fördel av momsfria portokostnader inom ramen för befordringsplikten upphävs från den 1 januari 2017.

- En ny mer effektiv organisationsstruktur infördes från november.

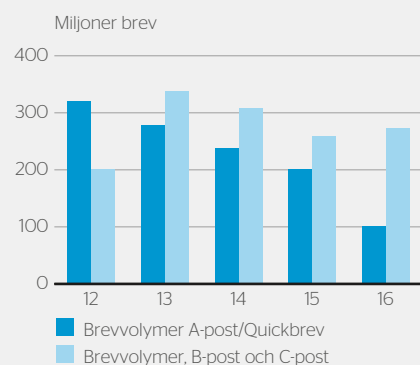
## Leveranskvalitet

I och med den ändrade postlagstiftningen hade PostNord Danmark två mål för brev under året. Leveranskvaliteten i PostNord Danmark var januari-juni 89,9 (92,8)% för A-brev och 93,0% för "Brevet" för perioden juli-december, jämfört med PostNords egna mål på 95,0% för dessa tjänster. Leveranskvaliteten för paket var 96,7 (97,1)%. Danska statens krav är 93% för både brev och paket. Fokus har under året legat på att förbättra leveranskvaliteten för "Brevet" och paket samtidigt som förändringar genomförts för att anpassa verksamheten till den nya postlagstiftningen. Inkörsperioden av två nya sorteringsanläggningar för paket medförde viss kvarligg av paket. Under årets senare månader har utvecklingen varit positiv för både brev och paket som i slutet av året återigen var på en högre nivå.

## Ekonomi

PostNord Danmarks nettoomsättning minskade med 4%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter minskade omsättningen 6%. Inom Communication Services minskade intäkterna med 13%, där brevvolymerna minskade med 19%. Nettoomsättningen för eCommerce & Logistics ökade med 6% som ett resultat av ökade B2C-paketvolymerna och positiv utveckling för tyngre logistik. Det justerade rörelseresultatet uppgick till -625 (-371) MSEK. Resultatet påverkades kraftigt av lägre brevintäkter som inte har kunnat mötas av tillräcklig anpassning av kostnaderna relaterade till brevverksamheten. Redovisat rörelseresultat uppgick till -1 910 (-287) MSEK. En ny och finansiellt hållbar produktionsmodell kommer att införas i Danmark under de nästkommande åren.

## Brevvolym, Danmark



MSEK om inget annat anges	2016	2015
Nettoomsättning	9 571	9 987
varav Communication Services (externt)	5 410	6 109
varav eCommerce & Logistics (externt)	3 733	3 400
Rörelseresultat, (EBIT)	-1 910	-287
Rörelsemarginal, %	-20,0	-2,9
Jämförelsestörande poster, netto	-1 284	84
Justerat rörelseresultat (EBIT)	-625	-371
Justerad rörelsemarginal, %	-6,5	-3,7
A-post/Quickbrev, miljoner st	101	201
B-post, miljoner st	272	259
Medelantal anställda	10 282	11 044
Anställda vid periodens slut	9 313	10 285

## PostNord Norge

I Norge är PostNord ett av landets största logistikföretag, med stark position inom paket, e-handelslogistik, stycke- och partigods.

PostNord Norge har fortsatt fokus på att öka kostnadseffektiviteten och flexibiliteten i verksamheten för att ytterligare stärka sin position på den norska logistikmarknaden som präglas av fortsatt hård konkurrens och prispress. Samtidigt utvecklas erbjudandet för att möta kundernas förväntningar och för att ta vara på de nya möjligheter som uppstått genom avregleringen av den norska postmarknaden och den fortsatta tillväxten för e-handeln. Via det omfattande nätverket av utlämningsställen är positionen på B2C-marknaden stark, vilket är en viktig styrka i erbjudandet för den ständigt växande e-handeln. För att möta efterfrågan från e-handelssegmentet utvecklas löpande effektiva och mer konsumentorienterade logistiktjänster.

### Händelser under året

- Ny postlag trädde ikraft från den 1 januari 2016. Brevmonopolet är därmed avskaffat.
- I september invigdes den 5 800 kvadratmeter stora terminalen i Trondheim. Den moderna sorteringsanläggningen har en kapacitet på 3 300 kollar per timme.
- Tjänsten MyPack Go lanserades 1 oktober. Den gör det möjligt för privatpersoner att skicka paket via PostNord Norges ombud.
- PostNord Norge har under året genomfört kraftfulla effektiviseringar och bedöms nu vara väl rustade för 2017.

### Leveranskvalitet

Leveranskvaliteten för paket totalt var 97,3 (96,2)% och för B2C 98,1 (97,2)%. Under året påverkades leveranskvaliteten av en tåg-strejk och av att underhålls- och förbättringsarbeten av järnvägsspår gjort att transporter som normalt skulle gått på järnväg istället gått på andra sätt som till exempel vägtransport. Trots dessa utmaningar förbättrades kvaliteten med över en procentenhet jämfört med föregående år.

### Ekonomi

Exklusive valutakurseffekter minskade nettoomsättningen med 6% till stor del hänförligt till den svaga norska ekonomin, prispress på marknaden samt avveckling av olönsamma avtal inom termoverksamheten. Till följd av kraftfulla kostnadsanpassningar har resultatnivån trots intäktsminskningen kunnat bibehållas och rörelseresultatet uppgick till -36 (-34) MSEK. Det justerade rörelseresultatet uppgick till -31 (-25) MSEK.

MSEK om inget annat anges	2016	2015
Nettoomsättning	3 789	4 112
varav Communication Services (externt)	36	47
varav eCommerce & Logistics (externt)	3 298	3 660
Rörelseresultat, (EBIT)	-36	-34
Rörelsemarginal, %	-0,9	-0,8
Jämförelsestörande poster, netto	-5	-9
Justerat rörelseresultat (EBIT)	-31	-25
Justerad rörelsemarginal, %	-0,8	-0,6
Medelantal anställda	1 330	1 398
Anställda vid periodens slut	1 164	1 346

## PostNord Finland

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

PostNord Finland strävar efter att stärka sin position och växa på den finska logistikmarknaden. Den ekonomiska situationen i Finland är fortsatt utmanande och konkurrensen hård. Mot denna bakgrund utvecklar PostNord sin verksamhet och sitt erbjudande av konkurrenskraftiga helhetslösningar för att möta förändrad efterfrågan och på så sätt skapa tillväxt.

Förutom att erbjuda paket, pall och styckegods på den relativt fragmenterade logistikmarknaden är PostNord Finland en av de ledande aktörerna inom hälso- och sjukvårdslogistik i Finland. Via det omfattande nätverket av utlämningsställen är positionen på B2C-marknaden stark, vilket är en viktig styrka i erbjudandet för den ständigt växande e-handeln. För att möta efterfrågan från e-handelssegmentet fokuserar PostNord Finland även på att utveckla effektiva och mer konsumentorienterade logistiktjänster.

### Händelser under året

- Integrationskostnader har påverkat resultatet. Den formella fusionen mellan PostNord Oy och Uudenmaan Pikakuljetus Oy (UPK) genomfördes per den 29 februari och det operativa integrationsarbetet har nu slutförts.
- I juni trädde den första delen av ny postreglering i kraft som innebär att konkurrenter till Posti kan leverera post i hela Finland. Kommunikationsministeriet bereder för närvarande nästa fas i reformen av postlagen för samhällsomfattande posttjänster. Den väntas träda i kraft under 2017.

### Leveranskvalitet

Leveranskvaliteten för paket var 92,8 (95,7)%. Inledningen av 2016 präglades av vissa utmaningar i samband med integreringen av UPK. Därefter uppstod vissa tekniska problem. Det har därför löpande tagits många initiativ för att förbättra kvaliteten. Ett exempel är en genomförd omorganisation där fokus stärkts på uppföljning och löpande drift.

### Ekonomi

Nettoomsättningen ökade med 25%. Exklusive förvärv och valutakurseffekter ökade nettoomsättningen med 5% till följd av ökade paketvolymerna. Rörelseresultatet uppgick till -15 (-1) MSEK. Integrationskostnader för det under 2015 förvärvade bolaget Uudenmaan Pikakuljetus Oy (UPK) påverkade resultatet negativt.

MSEK om inget annat anges	2016	2015
Nettoomsättning	984	787
varav Communication Services (externt)	16	15
varav eCommerce & Logistics (externt)	698	538
Rörelseresultat, (EBIT)	-15	-1
Rörelsemarginal, %	-1,5	-0,1
Jämförelsestörande poster, netto	-	-
Justerat rörelseresultat (EBIT)	-15	-1
Justerad rörelsemarginal, %	-1,5	-0,1
Medelantal anställda	173	185
Anställda vid periodens slut	135	235

## PostNord Strålfors

PostNord Strålfors erbjuder en kombination av fysiska och digitala kommunikationslösningar som ger företaget med stora kundbaser unika möjligheter att bygga mer personliga och starkare kundrelationer.

Det blir allt viktigare för företag att möta mottagarens behov vid all form av kommunikation, både fysiskt och digitalt. PostNord Strålfors möjliggör för sina kunder, oavsett vem som är avsändare hos kunden, enhetliga budskap som är anpassade till mottagarens/slutkundens språk och behov. Smartare kommunikation ger starkare kundlojalitet, ökad försäljning och förbättrad effektivitet.

### Händelser under året

- I april flyttade Strålfors huvudkontor från Malmö till Solna. I samband med detta ändrades också namnet till PostNord Strålfors.
- För att fokusera verksamheten på den nordiska hemmamarknaden avyttrades den 1 september dotterbolagen i Storbritannien, Polen och Frankrike.
- PostNord Strålfors We Mail-tjänst som har haft stora framgångar hos kunderna i Finland och i Norge lanserades under hösten även i Sverige.

### Ekonomi

Nettoomsättningen minskade med 4%. Exklusive avyttringar och valutakurseffekter ökade omsättningen med 4%. Ökningen härrör främst från nya kundavtal i Finland och digitala kommunikationserbjudanden, som kompenserar för allmän nedgång i efterfrågan av fysisk kommunikation och grafiska produkter.

Det justerade rörelseresultatet uppgick till 124 (86) MSEK. Förbättringen beror framförallt på genomförda besparingsprogram. Rörelseresultatet uppgick till -151 (-36) MSEK. I det redovisade resultatet ingår jämförelsestörande poster om totalt -275 (-122) MSEK relaterade till nedskrivningar med mera i samband med försäljningen av de utomnordiska verksamheterna.

MSEK om inget annat anges	2016	2015
Nettoomsättning	2 240	2 335
varav Communication Services (externt)	2 124	2 251
Rörelseresultat, (EBIT)	-151	-36
Rörelsemarginal, %	-6,7	-1,5
Jämförelsestörande poster, netto	-275	-122
Justerat rörelseresultat (EBIT)	124	86
Justerad rörelsemarginal, %	5,5	3,7
Medelantal anställda	883	1 078
Anställda vid periodens slut	691	1 095

## Direct Link

Med Norden som huvudfokus erbjuder Direct Link globala distributionslösningar till 192 länder.

Utanför Norden finns PostNord etablerat via Direct Link som erbjuder främst global leverans av varor via sina lokala bolag i Australien, Hong Kong, Kina, Singapore, Storbritannien, Tyskland och USA. Direct Link hjälper e-handelsföretag från hela världen att etablera sig på nya marknader inte minst den starkt växande nordiska marknaden. Huvudfokus i Direct Links erbjudande är globala varuleveranser, främst via postala lösningar, men erbjudandet innehåller även marknadsanalys, direktmarknadsföring, fulfilment, tulllösningar och returhantering.

### Ekonomi

Omsättningen minskade med 4% främst hänförligt till lägre volymer inom APAC (Asia-Pacific). Bakgrunden är främst en leveransincident i samband med volymer via Danmark. Rörelseresultatet uppgick till 27 (78) MSEK. Försämringen i resultat beror huvudsakligen på den minskade omsättningen och produktmixförändringar.

MSEK om inget annat anges	2016	2015
Nettoomsättning	989	1 055
varav Communication Services (externt)	989	1 055
Rörelseresultat, (EBIT)	27	78
Rörelsemarginal, %	2,7	7,3
Jämförelsestörande poster, netto	-	-
Justerat rörelseresultat (EBIT)	27	78
Justerad rörelsemarginal, %	2,7	7,3
Medelantal anställda	192	188
Anställda vid periodens slut	197	191

# Flerårsöversikt

MSEK, om ej annat anges <sup>1)</sup>	2009 <sup>3)</sup>	2010 <sup>3)</sup>	2011 <sup>3)</sup>	2012	2013	2014	2015	2016
Koncernen <sup>2)</sup>								
Nettoomsättning	44 633	41 669	39 466	38 920	39 533	39 950	39 351	38 478
Övriga rörelseintäkter	249	289	274	253	233	632	765	263
Rörelsens kostnader	-44 605	-40 589	-38 167	-38 669	-39 114	-40 247	-39 552	-39 824
Rörelseresultat (EBIT)	284	1 375	1 571	511	662	351	564	-1 083
Rörelsemarginal (EBIT), %	0,6	3,3	4,0	1,3	1,7	0,9	1,4	-2,8
Rörelseresultat (EBITDAI)	2 298	3 292	3 237	2 410	2 310	2 198	2 436	1 737
Rörelsemarginal (EBITDAI), %	5,1	7,8	8,1	6,2	5,8	5,5	6,2	4,5
Periodens resultat	2 414 <sup>4)</sup>	1 031	1 225	247	306	176	278	-1 583
Kassaflöde från den löpande verksamheten								
	et.	1 824	1 634	1 825	1 657	670	1 585	1 321
Nettoskuld	-1 384	-728	578	4 299	1 624	3 672	-171	354
Nettoskultsättningsgrad, %	-10	-6	5	37	18	46	-2	5
Avkastning på operativt kapital, %	2,1	5,1	13,5	4,4	6,0	3,1	5,4	-12,1
Investeringar	-	1 277	1 957	2 331	2 241	1 690	1 109	1 194
Utdelning, total *föreslagen	1 440	1 000	368	103	129	0	0	0*
Medelantal anställda (FTE), st								
	47 625	44 060	41 714	39 713	39 305	37 407	35 256	33 278
Antal anställda vid periodens slut, st								
	51 981	51 405	48 568	49 297	47 667	44 859	42 111	39 929
varav förstärkningsanställda, st								
	11 312	9 906	9 871	10 473	10 180	8 793	7 292	7 272
Volym, miljoner								
Koncernen, total, paket								
	97	100	98	105	111	120	132	142
Danmark, A-post/ Quickbrev								
	680	602	411	320	278	237	201	101
Danmark, B-post och C-post								
	305	283	366	365	337	308	259	272
Sverige, A-post								
	1 088	1 045	980	925	912	880	811	757
Sverige, B-post								
	1 245	1 266	1 251	1 198	1 144	1 103	1 061	1 002

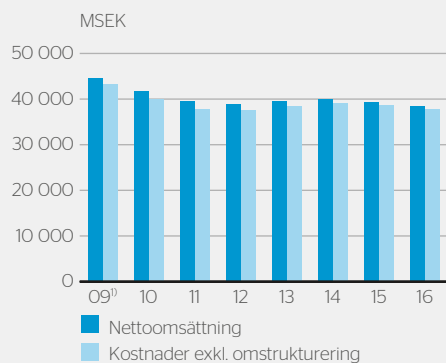
<sup>1)</sup> Se definitioner not 32 sid 67.

<sup>2)</sup> Värden före 2012 har inte omräknats med anledning av ändrad IAS 19, Ersättning till anställda.

<sup>3)</sup> Värden för 2009 är en sammanslagning av Posten AB och Post Danmark A/S utfall.

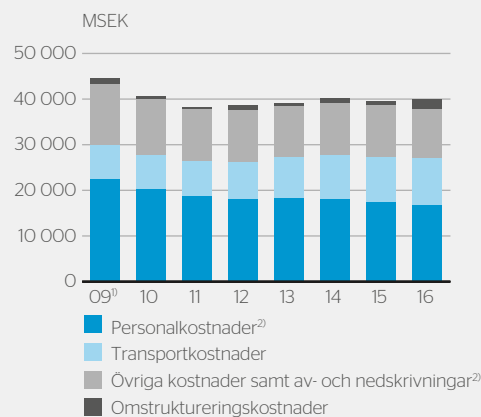
<sup>4)</sup> Inklusive realisationsvinst om 2 002 MSEK avseende försäljningen av Post Danmark A/S andel i belgiska bpost (dåvarande De Post-La Poste) i juli 2009.

## Koncernens nettoomsättning och rörelsekostnader



<sup>1)</sup> Värden för 2009 är en sammanslagning av Posten AB och Post Danmark A/S utfall.

## Koncernens rörelsekostnader



<sup>1)</sup> Värden för 2009 är en sammanslagning av Posten AB och Post Danmark A/S utfall.

<sup>2)</sup> Exklusive omstruktureringarkostnader.



# Kommentar till flerårsöversikten

Sedan 2009 har den gemensamma koncernen mött utmaningar i form av tilltagande digitalisering, ökad konkurrens och nya kundbehov med kraftfull omställning av verksamheten, realisering av synergier inom främst administration, IT och inköp men även investeringar i modern infrastruktur och produktutveckling.

Det är nu cirka 10 år sedan de första samtalen ägde rum där ett samgående mellan dåvarande Posten AB och Post Danmark A/S prövades som idé. Den 1 april 2009 tillkännagavs ägarnas beslut. Ett besked som i huvudsak mottogs som ett logiskt steg. Mellan tidpunkten för att de inledande samtalen inleddes och tillkännagivandet av samgåendet hann den globala finanskrisen slå till med full kraft under 2008. För den nya koncernen innebär det att samgåendet skulle komma att ske samtidigt som efterfrågan på distributionstjänster kraftigt vek både till följd av konjunkurläget men även av den redan då snabba digitaliseringstakten. Rationellen för samgåendet ansågs vara än mer logisk i det nya marknadsläget. Att skapa en framstående aktör med ett attraktivt och konkurrenskraftigt nordiskt kommunikations- och logistikerbjudande skulle lägga grunden för långsiktigt värdeskapande och säkra utförandet av den samhälls-omfattande tjänsten både i Danmark och i Sverige.

## **Två postoperatörer blir nordisk fullserviceleverantör**

PostNord har under åren mött stadigt vikande brevvolymer med löpande anpassning och omställning av verksamheten. I Sverige har volymfallen länge legat på cirka 4-6% medan de i Danmark ökat upp till 20% till följd av den mycket långtgående och samordnade övergången av statliga verksamheters fysiska kommunikation till digital kommunikation med såväl medborgare som företag. Strategin har varit tydlig och konsekvent avseende ambitionen att växa inom logistik. En marknad med lägre marginaler men i tilltagande styrka positivt påverkad av den kraftigt växande e-handeln. PostNord har tagit en stark position som expert och

partner för detta växande segment - inte minst tack vare att PostNord i dag har drygt 6 100 utlämningsställen i Norden och tillgång till 20 000 utlämningsställen i Europa via det utvidgade samarbetet med DPD Group. Samgåendet har bland annat möjliggjort att stora besparingar på gemensamma kostnader kunnat realiseras och att ett bredare produktutbud kunnat utvecklas.

## **Vinster fram till 2016**

Ekonomiskt har koncernen kunnat hantera den tuffa marknadssituationen kännetecknad av låg tillväxt, ökad digitaliseringstakt, konkurrens och prispress med kraftfulla åtgärder. Den snabba digitaliseringstakten i Danmark resulterade 2016 i betydande nedskrivningar och en redovisad förlust för koncernen. Samlade vinster från 2009 uppgår till cirka 4 miljarder SEK. Av dessa har drygt 3 miljarder SEK delats ut till ägarna. Totala investeringar har uppgått till drygt 10 miljarder SEK i modern infrastruktur och produktutveckling.

## **Kraftig omställning**

Som ett resultat av den nödvändiga omställningen har var tredje medarbetare eller totalt cirka 14 300 medarbetare lämnat koncernen. Koncernens rörelsekostnader har minskat med cirka 5 miljarder SEK, samtidigt har intäkterna minskat med cirka 6 miljarder SEK. Omställningen från att 2009 i huvudsak varit två postoperatörer till att vara det ledande logistik- och kommunikationsföretaget i Norden har gått in i nästa fas.

- Totala vinstmedel 2009-2016 cirka 4 miljarder SEK.
- Totala utdelningar drygt 3 miljarder SEK.
- Totala investeringar drygt 10 miljarder SEK.
- Antal medarbetare (FTE) från cirka 47 000 till cirka 33 000.
- Sedan 2009 har totala mängden A-post har minskat med 53%, varav 85% i Danmark och 30% i Sverige.
- Totala paketvolymen har ökat med 46% sedan 2009.

# Riskhantering

PostNord verkar på en internationell marknad som karaktäriseras av förändringar inom flera olika områden. Detta kräver en strukturerad beredskap för att på bästa sätt kunna anpassa och optimera verksamheten och ta till vara olika möjligheter samtidigt som risker och förluster minimeras. Det övergripande syftet med riskhanteringen är att säkerställa att de risker som påverkar koncernens strategi och mål identifieras och hanteras på ett effektivt, systematiskt och värdeskapande sätt.

## Organisation och ansvar för riskhantering

PostNords styrelse och koncernledning har det övergripande ansvaret för koncernens riskhantering. I landsorganisationer, affärsområden, koncernfunktioner och dotterbolag ligger ansvaret hos respektive chef. Koncernens riskhanteringsfunktion ansvarar för att utveckla och etablera koncerngemensamma arbetsätt och metoder för effektiv riskhantering. Den ansvarar även för konsolidering av riskinformation som underlag för rapportering av risker och riskkontrollerande åtgärder till koncernledning, revisionskommitté och styrelse.

## Riskhanteringsprocessen

Riskhanteringen är delegerad och integrerad i den operativa verksamheten och riskhanteringsprocessen utgör en central del i koncernens verksamhetsplanering. Som en del av den löpande verksamhetsuppföljningen rapporterar landsorganisationer, affärsområden, koncernfunktioner och dotterbolag identifierade risker och riskkontrollerande åtgärder till koncernledningen.

## Väsentliga risker

### *Föränderliga marknadsförutsättningar*

PostNord måste förhålla sig till förändrade kundbeteenden, förändringar i marknadens efterfrågan och den ständigt tilltagande digitaliseringen som leder till minskande brevvolymer. Samordnade samhällsinitiativ för ökad digitalisering av försändelser har fått stort genomslag i den danska verksamheten och en liknande utveckling ses även på den svenska marknaden. PostNord hanterar de föränderliga marknadsförutsättningarna med harmonisering, rationaliseringar, utveckling av nya tjänster och samordning för effektiv produktion.

### *Regulatoriska risker*

PostNord har i uppdrag att tillhandahålla den samhällsomfattande posttjänsten i Sverige och Danmark och de postregulatoriska villkoren påverkar koncernens konkurrenssituation samt möjligheten att utföra samhällsuppdraget under rimliga ekonomiska villkor. PostNord hanterar regulatoriska risker genom noggrann omvärldsbevakning och kontinuerlig anpassning av verksamheten. PostNord följer och anpassar sig till utvecklingen av krav och förväntningar avseende informationssäkerhet och datalagring.

### *Stabilitet och leveranskvalitet inom IT*

Effektiv produktion i stora och komplexa distributionskanaler, hantering av stora informationsmängder, ökande transportvolymer, ökande efterfrågan på flexibla kundlösningar och nya cyberrelaterade risker ställer höga krav på stabila, säkra och kostnadseffektiva IT-system. Förbättringar och investeringar i IT utgör därför en av PostNords viktigaste koncernprioriteringar.

### *Produktionskvalitet*

De snabba omställningar som krävs för att hantera den minskande volymen i brevverksamheten och den samtida expansionen inom logistikverksamheten kan kortsiktigt påverka produktionskvaliteten. PostNord lyssnar till kunderna och mäter noga produktionskvaliteten för att snabbt kunna vidta kvalitetsförbättrande åtgärder och för att minimera störningar och kvalitetsproblem till följd av nödvändiga omställningar.

### *Refinansieringsrisk*

PostNord behöver ett stabilt kassaflöde och tillgång till extern finansiering för investeringar i omställningsprogram och för refinansiering av lån. Fokus läggs på kapitaleffektivisering, affärsplanering, uppföljning av kassaflöde från den löpande verksamheten och prioritering av investeringar som förbättrar PostNords kassaflöde.

## Riskfinansiering

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

Sedvanliga *försäkringar* används för att omhänderta operationella risker med låg frekvens och stor potentiell påverkan på koncernens kassaflöde, resultat och tillgångsvärden. PostNord använder koncerngemensamma försäkringslösningar för väsentliga risker kopplade till koncernens verksamheter i kombination med försäkringar för specifika verksamhetsrisker och lokala försäkringar enligt lagkrav och kollektivavtal.

Ränterisker, koncernens begränsade valutarisker och övriga finansiella risker hanteras med *finansiella instrument* som tillämpas i enlighet med koncernens finanspolicy. Se vidare Not. 27.

Koncernen har som mål att vid var tid hålla tillräcklig *finansiell beredskap* som ger handlingsutrymme för återställning och återgång till normal intern eller extern finansiering av koncernen vid utfall i strategiska, finansiella och operationella risker som inte kan försäkras. Finansiell beredskap utgörs av likvida medel, kortfristiga finansiella placeringar och outnyttjade bekräftade kreditfaciliteter.

Mer information om PostNords hantering av övriga risker:

- Läs om väsentliga bedömningar och uppskattningar avseende bland annat immateriella tillgångar i not 2 sid 48.
- Läs om hantering av pensioner i not 22 sid 57ff.
- Läs om miljörisker sid 31.
- Läs om risker i leverantörskedjan sid 14.
- Läs om anti-korruptionsarbete sid 30.

# Bolagsstyrning för långsiktigt värdeskapande

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

## Ägarstruktur

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

## Styrnings- och organisationsstruktur

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

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

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

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

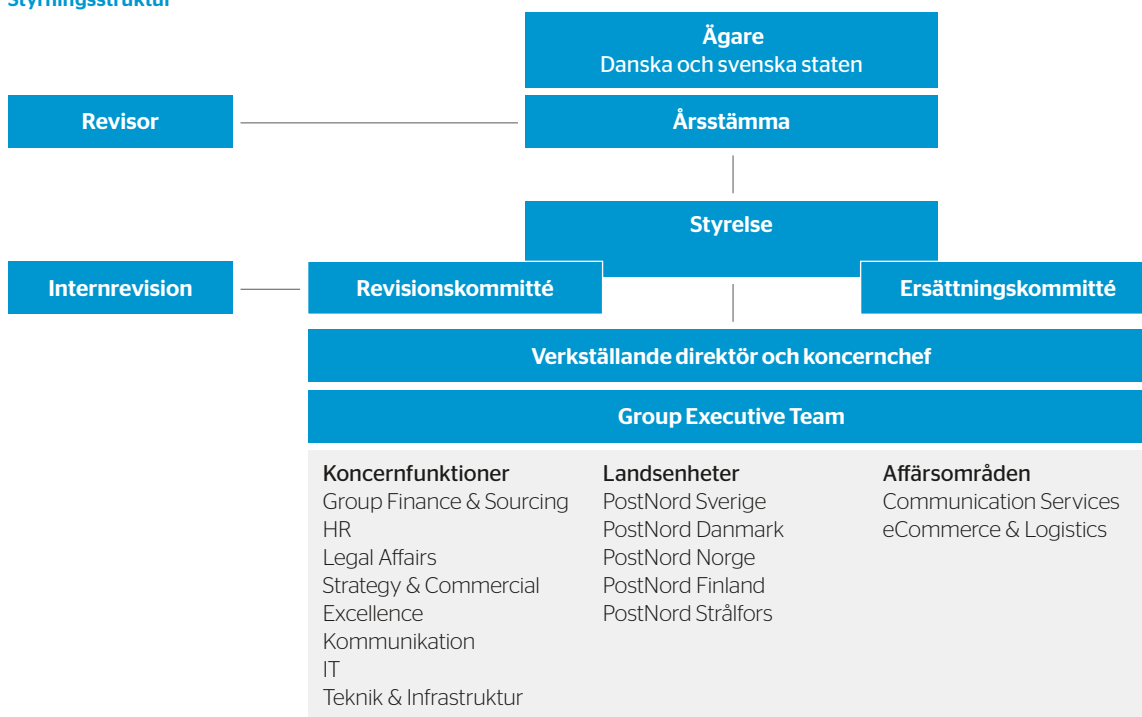
Bolagets externa revisor väljs av årsstämman och granskar årsredovisningen och koncernredovisningen, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt avger revisionsberättelse. PostNords funktion för internrevision utvärderar den interna styrningen och kontrollen i bolaget.

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

## Årsstämma

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

## Styrningsstruktur



### Interna och externa regelverk

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

#### Externa regelverk

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

#### Postala regelverk

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

#### Interna regelverk

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

### Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning

PostNord tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag:

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

forts från sid 25

på PostNords årsstämma. Respektive stat nominerar vardera fyra styrelseledamöter i bolaget. Årsstämman utser styrelse och revisor, samt beslutar om disposition av bolagets resultat, beviljar ansvarsfrihet för styrelse och VD samt beslutar i andra ärenden enligt lag eller bolagsordning. Årsstämma ska hållas senast 30 april enligt svenska statens ägarpolicy. Kallelse till årsstämma sker genom brev till aktieägarna, annonsering i dagspress, genom information i årsredovisningen samt på koncernens hemsida. Riksdagsledamöter, folketsingledamöter och allmänhet bjuds in till att närvara och ställa frågor på årsstämman.

### Årsstämma 2016

Årsstämman 2016 hölls den 28 april 2016. Stämman fastställde koncernens och moderbolagets resultat- och balansräkning, samt beslutade om ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören för verksamhetsåret 2016. Stämman beslutade även om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt ersättningar till styrelseledamöter och revisor. Som styrelsens ordförande omvaldes Jens Moberg. Stämman omvalde ledamöterna Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Christian Ellegaard, Torben Janholt, Magnus Skåninger och Anitra Steen. Med anledning av att Sisse Fjelsted Rasmussen avböjt omval valdes som ny ledamot Mette Grunnet. Till revisor för tiden intill utgången av nästa årsstämma omvaldes revisionsbolaget KPMG AB med auktoriserade revisorn Helene Willberg som huvudansvarig revisor. Fullständigt protokoll från stämman finns tillgängligt på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

### Årsstämma 2017

PostNords årsstämma 2017 kommer att äga rum den 27 april 2017 på PostNords koncernkontor, Terminalvägen 24, Solna.

#### Förslag riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Styrelsen föreslår att årsstämman fastställer riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare. Förslaget huvudsakliga förändring jämfört med de riktlinjer som stämman beslutade om 2016 återges i följande stycke:

- Riktlinjerna ska utgå från svenska regeringens "Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i bolag med statligt ägande" från den 22 december 2016.
- Avgångsvederlag betalas som längst ut intill avtalad pensionsålder och aldrig längre än till 65 års ålder. Riktlinjerna som beslutades av årsstämman 2016 återges i sammandrag i not 5.

### Styrelse

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

### Styrelsens sammansättning

Enligt PostNords bolagsordning ska styrelsen bestå av minst tre och högst åtta ledamöter. Styrelsen utses av årsstämman och ska enligt årsstämmans beslut bestå av åtta årsstämmovalda ledamöter utan suppleanter.

Därutöver ingår i styrelsen tre ledamöter med tre suppleanter som är utsedda av de anställdas organisationer. Svenska staten anger i sin ägarpolicy att målsättningen är att andelen av vardera kön i styrelsen ska vara minst 40%. I PostNords styrelse var fördelningen kvinnor/män 38%/62% under 2016 (ordinarie ledamöter).

## Styrelsens arbete

### Arbetsformer

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

Ordföranden väljs av årsstämman och leder styrelsens arbete samt ansvarar för att detta är väl organiserat och bedrivs effektivt. Det innebär bland annat att löpande följa bolagets verksamhet i dialog med VD och tillse att övriga styrelseledamöter får information och underlag som säkerställer hög kvalitet i diskussion och beslut i styrelsen. Ordföranden leder utvärderingen av styrelsens och VD:s arbete. Ordföranden företräder också bolaget i ägarfrågor.

### Styrelsemöten och frågor 2016

Under 2016 har styrelsen sammanträtt 11 gånger, inklusive det konstituerande mötet och ett per capsulamöte. VD har presenterat affärsläge och marknadssituation vid varje möte. CFO har presenterat det ekonomiska och finansiella läget och utveckling.

Styrelsen har även behandlat koncernens strategi, förvärv, anställningsfrågor och affärsplan, löpande behandlat rapporter från revisionskommittén och ersättningskommittén samt rapporter avseende intern kontroll och finansverksamhet. Vidare har styrelsen bland annat fokuserat på kvalitetsfrågor och den utmanande situationen i den danska verksamheten till följd av digitaliseringen. Bolagets revisor har redogjort för årets revisionsarbete och dessa frågor har diskuterats.

### Revisionskommittén

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

Kommittén ska löpande ta del av revisorns rapportering och bedöma om arbetet bedrivs på ett oberoende, objektiva och kostnadseffektivt sätt samt informera styrelsen om sitt arbete. Revisionskommittén är tillsammans med koncernledningen uppdragsgivare åt internrevisionen och dess övervakning av intern styrning och kontroll och tar del av internrevisionens rapporter.

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

Under 2016 har kommitténs ledamöter utgjorts av Gunnel Duveblad (Ordförande), Christian Ellegard, Sisse Fjelsted Rasmussen, Mette Grunnet och Magnus Skåniger. Sisse Fjelsted Rasmussen avgick som kommittéledamot i samband med årsstämman 2016 då hon ersattes av Mette Grunnet. Kommittén har sammanträtt totalt sju gånger och de ämnen som avhandlats är bland annat:

- Koncernens revisorers rapportering avseende bokslutskommuniké och delårsrapport samt av bokslutsgranskningar.
- Kommitténs nya arbetsordning och EU:s revisionsförordning.
- Övervakning av bolagets finansiella rapportering och process samt rekommendationer och förslag för säkerställandet av den finansiella rapporteringens tillförlitlighet.

## Närvaro styrelsen 2016

Styrelseledamot	Styrelsemöten	Revisionskommittén	Ersättningskommittén
Jens Moberg	11/11	-	2/2
Mats Abrahamsson	11/11	-	2/2
Gunnel Duveblad	11/11	7/7	-
Christian Ellegard	11/11	7/7	-
Sisse Fjelsted Rasmussen <sup>1)</sup>	2/3	1/3	-
Mette Grunnet <sup>2)</sup>	5/8	3/4	-
Torben Janholt	10/11	-	2/2
Magnus Skåniger	11/11	7/7	-
Anitra Steen	8/11	-	2/2
Kristofer Björklund <sup>2)</sup>	7/8	-	-
Lars Chernitz	11/11	-	-
Ann-Christin Fällén <sup>1)</sup>	3/3	-	-
Johan Lindholm	10/11	-	-

<sup>1)</sup> Avgick vid årsstämman i april 2016.

<sup>2)</sup> Invald vid årsstämman i april 2016.

- Övervakning av det finansiella kontrollsystemet avseende effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision samt riskhantering.
- Utvärdering av externa revisorer.
- Granskning och övervakning av de externa revisorernas opartiskhet och självständighet.
- Förslag och rekommendation till årsstämmans beslut om revisorsval.

*Ersättningskommittén*

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

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

Under 2016 har kommitténs ledamöter utgjorts av Jens Moberg (Ordförande), Mats Abrahamsson, Torben Janholt och Anitra Steen samt sammanträtt totalt två gånger. De ämnen som avhandlats är bland annat:

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

**VD och Group Executive Team**

Styrelsen utser och entledigar verkställande direktör. VD utser och biträds av Group Executive Team. VD ansvarar för den löpande förvaltningen av bolaget och koncernen i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar. Förhållandet mellan styrelse och VD regleras i styrelsens arbetsordning och VD-instruktionen.

VD är ansvarig gentemot styrelsen för den löpande driften av verksamheten och ska verkställa

den strategiska inriktning som styrelsen fastställer för verksamheten. Group Executive Team är, förutom styrelsen, koncernens beslutsorgan och har ett gemensamt ansvar för att koncernens verksamhet utvecklas i linje med den strategiska inriktning som styrelsen fastställt. VD leder arbetet i Group Executive Team.

*Ersättningar i PostNord*

Beslut om anställningsvillkor och ersättning till VD och koncernchef fattas av styrelsen. Styrelsen arbetar med ersättningsfrågor genom ersättningskommittén. Lönesättningen för anställda på PostNord ska vara marknadsmässig. För ytterligare detaljer kring ersättningar till ledande befattningshavare, se not 5 "Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar" i koncernens finansiella rapporter. Riktlinjer om ersättning till ledande befattningshavare som beslutades av årsstämman 2016 finns återgivna i sin helhet på [www.postnord.com](http://www.postnord.com) under Bolagsstyrning.

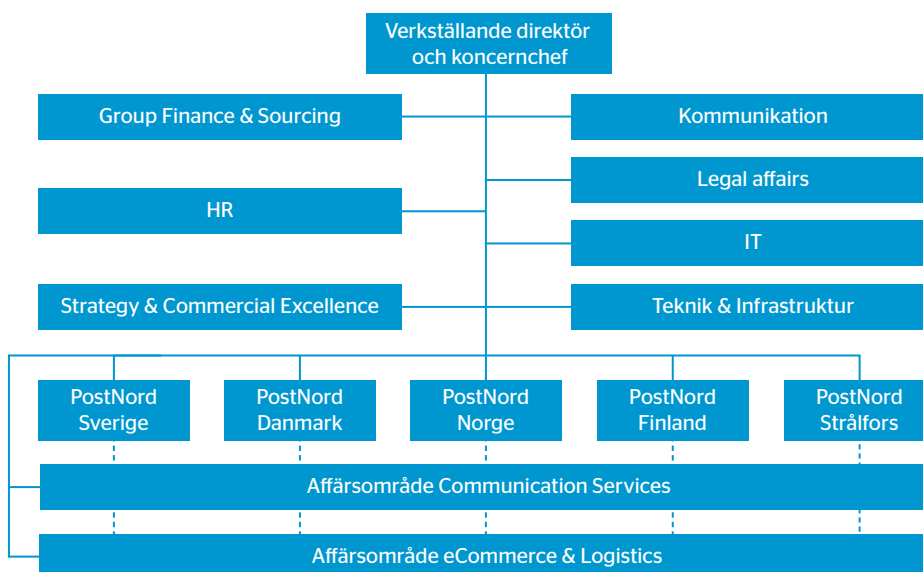
*Utvärdering av styrelsens och VD:s arbete*

Styrelsen ska tillse, i enlighet med styrelsens arbetsordning, att styrelsearbetet utvärderas en gång per år genom en systematisk och strukturerad process med syfte att utveckla styrelsens och ledamöternas arbetsmetoder och effektivitet.

Områden som vidare utvärderas är exempelvis om det är rätt frågor som tas upp i styrelsen, utformningen av beslutsunderlag samt hur väl beslut och diskussioner återges i protokollen. 2016 har externa konsulter anlits i samband med styrelseutvärderingen. Utvärderingen har skett genom enkäter till styrelsen och VD. Resultatet av utvärderingen har presenterats av den externa konsulten vid styrelsemötet i december och diskuteras i styrelsen.

Vidare har styrelsens ordförande delgivit ägarna resultatet vid ett möte. Styrelsen utvärderar fortlöpande VD:s arbete genom att följa upp verksamhetens utveckling mot uppsatta mål. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med VD.

**PostNords organisation från och med 2016**



*Styrelsens arvode*

Styrelsens arvode fastställdes av årsstämman 2016. Det beslutade arvodet till de bolagsstämmovalda ledamöterna för tiden intill nästa årsstämma uppgår till 275 000 SEK och till styrelsens ordförande till 650 000 SEK. Arvode för arbete i revisionskommittén uppgår till 50 000 SEK för ledamöter och för ordföranden med 62 500 SEK. Arvode för arbete i ersättningskommittén uppgår till 25 000 SEK för ledamöter och för ordföranden med 37 500 SEK. Styrelse- eller kommittéarvode utgår ej till ledamot anställd i det svenska Regeringskansliet.

**Revisorer**

KPMG AB, med auktoriserade revisorn Helene Willberg som huvudansvarig revisor, utsågs på årsstämman 2016 till PostNords revisorer. Revisorerna träffar styrelsen vid minst ett tillfälle per år och deltar också vid ett antal möten i revisionskommittén. Under 2016 har styrelsen sammanträtt med revisorn vid ett styrelsemöte utan att koncernledningen deltog. Styrelsens ledamöter har därvid haft möjlighet att ställa frågor till revisorn. Se vidare i not 7 om Arvode och kostnadsersättning till revisorer.

## Våra värderingar

*Pålitlig*

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

*Affärspartner*

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

*Tillgänglig*

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

*Hållbar*

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

## Vår mission

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

## Vår vision

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

PostNord tillämpar flera externa regelverk som till exempel OECDs riktlinjer för multinationella företag (oecd.org), FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter (ohchr.org) och FN:s Global Compact (unglobalcompact.org) ska följas. PostNord skrev under Global Compact år 2010. Global Compact är baserat på tio principer som bygger på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna (un.org), ILO:s Deklaration om grundläggande rättigheter och principer i arbetslivet (ilo.org), Rio-deklarationen om miljö och utveckling (unep.org) och FN:s konvention mot korruption (unodc.org). Dessa regelverk återspeglas i PostNords Code of Conduct.

Code of Conduct innehåller koncernens gemensamma principer och förhållningssätt inom bland annat kvalitet och säkerhet, mänskliga rättigheter, mångfald och likabehandling samt hållbarhet i leverantörskedjan, samhällsengagemang och sponsring, miljöarbete och affärsetik inklusive intressekonflikter och konkurrens. Koden ska tas upp vid årliga medarbetarsamtalen och vid nyanställning. PostNord har även en uppförandekod för leverantörer som bygger på principerna i Code of Conduct och som gäller för alla inköpskategorier i hela koncernen. Båda koderna finns tillgängliga på koncernens intranät och postnord.com.



Kvalitets-  
certifierade?  
**JA**

Miljö-  
certifierade?  
**JA**

Arbetsmiljö-  
certifierade?  
**JA**

### Styrning för ansvarstagande och hållbarhet i hela affären

En av koncernens strategiska prioriteringar är att hållbarhetsaspekter ska integreras i allt som görs för att positionera sig som en koncern som bedriver en hållbar verksamhet, det vill säga en ansvarstagande verksamhet som är bra för alla intressenter. Verksamheten styrs och följs upp mot icke-finansiella och finansiella mål beslutade av styrelse och ägare. Detta innebär att hänsyn till sociala, ekonomiska och miljömässiga parametrar ska tas i det strategiska och operativa arbetet.

PostNord ska utöver lagstiftning, föreskrifter och generella regler inom branschen, följa Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande. I detta inryms bland annat att ha en genomtänkt och förankrad policy och strategi samt fastställda strategiska mål inom området hållbart företagande. I likhet med övriga bolag med statligt ägande utvärderas PostNord mot finansiella och icke-finansiella mål.

Styrningen av PostNords hållbarhetsarbete utgår från Group Executive Team, där chef Koncern HR och hållbarhet har det övergripande ansvaret för hållbarhetsfrågorna. Utfall för de strategiska hållbarhetsmålen (minskade koldioxidutsläpp, kvinnor i ledande ställning samt hållbarhet i leverantörskedjan) följs upp kvartalsvis genom rapportering till Group Executive Team och styrelsen. Även det strategiska miljöarbetet inryms i chef Koncern HR och hållbarhets ansvarsområden. Koncernens miljöarbetsgrupp består av representanter från hållbarhetsavdelningen och koncernens landorganisationer. Arbetsgruppens uppgift är att säkerställa genomförandet av det strategiska miljöarbetet samt att dela erfarenheter och best practice (goda exempel) i koncernen.

Ansvaret för att driva det koncernövergripande arbetet inom området hållbarhet i leverantörskedjan ligger hos Group Sourcing. Funktionen ansvarar för den strategiska styrningen och uppföljningen av koncernens hållbarhetsarbete i leverantörskedjan. Under året anställdes en Supply Chain Sustainability Manager som leder arbetet med att utarbeta, uppdatera och följa upp den koncerngemensamma planen för hantering av hållbarhet i leverantörskedjan.

### Code of Conduct

PostNords Code of Conduct, som beslutades av styrelsen 2014 och uppdaterades våren 2016, ställer krav på hur koncernen ska agera inom de, för PostNord, viktigaste områdena för ett hållbart företagande. Koden gäller i tillägg till gällande lag och externa regelverk och är utgångspunkten för alla relevanta koncerninterna regler. Koden gäller för alla koncernens medarbetare och ska även i relevanta delar integreras i avtal med affärspartners. Det yttersta ansvaret för regelefterlevnad ligger hos PostNords ledning, men alla medarbetare har ett ansvar för att följa gällande regler, såväl lag som andra tvingande externa och interna regler. PostNords chefer har ett särskilt ansvar att agera som goda förebilder och att säkerställa att deras medarbetare känner till och förstår de regler som verksamheten omfattas av. Koden har kompletterats med ett diskussionsmaterial för arbetsplatsträffar.

### Anti-korruption

PostNord ska vara en god samhällsaktör och därför är det särskilt viktigt att verksamheten präglas av god affärsetik. PostNord har nolltolerans mot korruption. I Code of Conduct finns regler avseende exempelvis hanteringen av intressekonflikter, sponsring och samarbetspartners, såsom leverantörer. Alla former av marknadsaktiviteter och representation ska följa god sed samt tillämplig branschpraxis förutsatt att dessa ställer mer långtgående krav än lagen.

I en koncernövergripande instruktion som kompletterar Code of Conduct fastställs under vilka omständigheter som extern representation får erbjudas och tas emot av PostNord. Reglerna gäller alla medarbetare och bygger bland annat på delar av den svenska Näringslivskoden som förvaltas av det svenska Institutet mot mutor. Implementering stöds av ett utbildningsmaterial. Typiskt sett är inköpare och säljare grupper som löper större risk att involveras i korruption. PostNord erbjuder särskild utbildning avseende bland annat korruptionslagstiftning riktad till dessa grupper. Under året har bland annat koncernledningen, stora delar av säljkåren och många mellanchefer fått utbildning i den nya instruktionen samt därtill kopplad lagstiftning.

### Konkurrens på lika villkor

I Code of Conduct betonas vikten av att PostNords särskilda compliance-program avseende konkurrensrätt följs. Under året har bland annat stora delar av PostNords säljkår samt medarbetare med särskilda uppgifter enligt compliance-programmet avseende konkurrensrätt, utbildats i konkurrensrätt. Utbildningen är regelbundet återkommande.

### Generellt compliance-arbete

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

### Uppföljning av regelefterlevnad

Uppföljning av regelefterlevnad inom PostNord sker bland annat via PostNords särskilda rapporteringsrutin (Whistleblower) som möjliggör anonyma anmälningar vid misstanke om vissa typer av överträdelser. Systemet finns tillgängligt via intranät och [www.postnord.com](http://www.postnord.com). Det har under året inte inkommit något ärende där efterföljande utredning visat på en allvarlig överträdelse av PostNords Code of Conduct. PostNord genomför även systematisk lagefterlevnadskontroll inom arbetsmiljö- och miljöområdet. PostNord har under 2016 inte heller varit föremål för några lagkraftvunna domar där lagöverträdelser av allvarligare slag från PostNords sida konstaterats. PostNord har inte heller varit föremål för några böter med anledning av brott mot miljölagstiftning eller andra externa föreskrifter på miljöområdet. Detsamma gäller för korruptions- respektive konkurrensrättsområdet.



### Certifierade ledningssystem

I PostNords verksamhetsledningssystem finns styrande dokumentation och processbeskrivningar. Verksamhetsledningssystemet kopplar till ovan nämnda dokumenthierarki. Systemet är certifierat enligt standarderna för arbetsmiljö (OHSAS 18001), kvalitet (ISO 9001) och miljö (ISO 14001) för koncernfunktioner, affärsområden samt den svenska och danska delen av verksamheten. PostNord Norge och PostNord Strålfors har egna certifierade verksamhetsledningssystem avseende kvalitet och miljö. Certifiering är en konkurrensfördel och något som många kunder efterfrågar. Certifieringen innebär regelbundna interna utvärderingar och externa revisioner vilket är en viktig del i det interna förbättringsarbetet.

### Mångfald och jämställdhet

PostNords arbete för jämställdhet och mångfald utgår från synen att människors olikheter bidrar till en attraktiv och dynamisk arbetsplats. PostNords chefer ska vara föredömen i detta arbete och arbeta aktivt med jämställdhet och mångfald. PostNords ägare ställer även krav på att driva utvecklingen mot en balanserad könsfördelning på ledande befattningar. PostNord har koncerngemensamma riktlinjer för jämställdhet- och lika-behandlingsplaner i Norden. Syftet är att säkra en gemensam strategisk riktning, ambitionsnivå samt ett långsiktigt strukturerat arbete med jämställdhet och mångfald. Det är respektive chef som ansvarar för jämställdhetsfrågan i rekryteringsarbetet samt jämställdhetsarbetet och mångfaldsarbetet i stort, med stöd av HR-funktionen.

För att leva upp till högt ställda krav och för att mångfaldsfrågorna ska komma i fokus inom PostNord pågår programmet "Move - Change for Diversity". Ett aktivt mångfalds- och jämställdhetsarbete ska medverka till att såväl verksamhet som ledningsgrupper bättre speglar omvärlden och kunderna.

### Kompetensförsörjning

PostNord har en övergripande kompetensförsörjningsplan för 2015-2020 som revideras årligen. En kompetensvärdering utifrån strategi och affärsplan genomförs som en del av den årliga verksamhetsplaneringsprocessen. Utfallet utmynnar vid behov i en handlingsplan.

### Miljö

Koncernens miljöaspekter går igenom och bedöms återkommande. Instruktioner för praktisk hantering av PostNords miljöpåverkan finns i verksamhetsledningssystemet, till exempel agerande vid incidenter som kan påverka miljön, kemikaliehantering och avfallshantering. Instruktionerna tar hänsyn till försiktighetsprincipen. Vid nyetableringar och flytt av verksamhet samt vid framtagande av nya produkter och tjänster, görs miljökonsekvensanalyser bland annat i syfte att minimera miljöriskerna. Miljöarbetet utvärderas internt genom till exempel interna kontroller och egenutvärderingar.

### Leverantörer

PostNords hållbarhetskrav på leverantörerna uttrycks i PostNords uppförandekod för leverantörer som också är baserad på kraven i koncernens Code of Conduct. PostNord ställer också, vid behov, produkt- eller tjänstespecifika krav som ett komplement till leverantörskoden. I november 2016 uppdaterades koden med tilläggat PostNords uppförandekod för leverantörer av landtransporter. Syftet är att på ett enklare och därmed mer tillgängligt sätt tydliggöra PostNords krav på samtliga leverantörer inklusive de specifika kraven som PostNord ställer på leverantörer av landtransporter. Koden för leverantörer finns tillgänglig på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

### Samverkan kring säkerhet

För att säkerställa att brev och paket levereras i rätt tid till rätt mottagare arbetar PostNord systematiskt med att dels förebygga och motverka brott och dels säkerställa resiliens mot störningar och avbrott. Under 2016 har ytterligare medel lagts på att höja säkerhetsmedvetandet och förstärka säkerhetsskyddet i våra produktionsanläggningar och fordon. Det totala antalet brott mot koncernen, inkluderat stöld och bedrägeri, har reducerats under 2016. Cyberbrott i form av så kallade ransomware mail med PostNords logotype fortsätter att drabba enskilda medborgare. Detta har lett till etablerat informationsutbyte med myndigheter i syfte att förebygga, upp-daga, beivra och kommunicera. PostNords program för kontinuitetsshantering följer standarden ISO 22301 och kontinuerligt arbete bedrivs för att se över och anpassa förmågan att upprätthålla leveranserna vid olika former av störningar och avbrott. Under 2016 har krisledningsövningar genomförts på alla nivåer i koncernen och med gott resultat.

### Informationssäkerhet och integritetsskydd

Som en stor aktör inom kommunikationstjänster har koncernen även ett ansvar vad gäller informationssäkerhet, bland annat i form av hantering av personuppgifter, kortuppgifter och andra känsliga uppgifter samt att stå emot hot och risker mot informationssäkerheten. Hantering av personuppgifter är en stor del i PostNords tjänster och PostNord har ett stort ansvar som personuppgiftsbiträde. Exempelvis används personuppgifter för sortering och leverans av försändelser eller i samband med utskick av fakturor för kunders räkning. PostNord hanterar även medarbetares personuppgifter som personuppgiftsansvarig. Under året har arbetet med informationssäkerhetsramverket gått planerligt med fortsatt fokus på ett långsiktigt arbete med säkerhetsstödande åtgärder. Det arbetet omfattar bland annat några parametrar där vi behöver ha ökat fokus framöver och förstärkningar av samarbetet med våra strategiska leverantörer. Under 2016 har inga klagomål från myndigheter eller andra instanser inkommit angående hantering av personuppgifter, och inga kända fall av identifierade läckor, stölder eller förluster av personuppgiftsdata har förekommit.

## Styrelsens rapport om intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen

### Organisation

Styrelsen är ytterst ansvarig för att bolaget har en god intern styrning och kontroll. I styrelsens arbetsordning definieras intern styrning och kontroll avseende den finansiella rapporteringen som en process genom vilken styrelsen, verkställande direktören och medarbetarna med rimlig säkerhet säkerställer att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig. Revisionskommittén har i uppgift att bereda styrelsens arbete med att kvalitets-säkra bolagets finansiella rapportering. Kommittén övervakar effektiviteten i bolagets interna styrning och kontroll samt system och processer för riskhantering, med avseende på den finansiella rapporteringen. Arbetet utförs bland annat genom löpande avstämningar med PostNords ledning och externa revisorer samt genom en granskning av tillämpade redovisningsprinciper och vissa särskilt uppmärksammade redovisningsfrågor. Verkställande direktörens och koncernchefens arbetsuppgifter och befogenheter regleras i en av styrelsen fastställd instruktion.

Verksamhetsstyrningen utgår från koncernens beslutade finansiella och icke-finansiella mål. Styrningen tillgängliggörs i ett samlat dokument Verksamhetsstyrning för PostNord-koncernen. Där beskrivs verksamheten och reglerar bland annat den generella interna ansvars- och rollfördelningen. De styrande principerna utgörs främst av målstyrning och decentraliserat resultatansvar. Till dokumentet kopplas koncernens beslutsordning. PostNords principer för den interna styrningen och kontrollen utgår från det ramverk som tagits fram av The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO).

Den operativa strukturen i koncernen skiljer sig från den legala strukturen. Organisation och styrning utgår som huvudprincip från den operativa strukturen.

PostNord-koncernen driver verksamheten i en matrisorganisation. Matrisorganisationen omfattar landsorganisationer, Sverige, Danmark/Tyskland, Norge, Finland och Strålfors samt två affärsområden (AO), AO Communication Services och AO eCommerce & Logistics. Härutöver finns även Strategy & Commercial Excellence och koncernfunktioner.

### Styrdokument

PostNords beslutsordning och andra styrdokument, riktlinjer etc ska underlätta och säkerställa regelefterlevnad. Beslutsordningen, som omfattar samtliga bolag i koncernen, är tvingande och reglerar beslutsrätten inom koncernen. Beslutsordningen utgår från den ansvarsfördelning som koncernstyrelsen fastställt i sin arbetsordning mellan styrelse och VD/koncernchef och syftar till att, genom en fördelning av ansvar, säkerställa en god intern styrning och kontroll. I koncernstyrelsens arbetsordning framgår ärenden för styrelsens beslut. Verkställande direktörens befogenheter är allt som inte styrelsen enligt lag eller arbetsordningen (eller särskilda styrelsebeslut) måste besluta om. Läs mer på sid 25.

### Riskbedömning

Ledning och chefer i landsstruktur, för affärsområden samt för koncernfunktioner är ansvariga för att identifiera och hantera risker inom sina respektive ansvarsområden inom ramen för koncernens verksamhetsövergripande riskhanteringsprocess samt genom regelbunden uppföljning, business review för koncernens enheter. Risker avseende finansiell rapportering identifieras och utvärderas tillsammans med andra typer av risker. Risker i den finansiella rapporteringen behandlas även av revisionskommittén och styrelsen som regelbundet utvärderar och övervakar hur dessa hanteras. Se även Risker och riskhantering, sid. 24.



### Kontrollaktiviteter

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

### Information

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

### Uppföljning

- PostNords verksamhet rapporteras och utvärderas månadsvis med utgångspunkt i verksamhetsmålen till de resultatansvariga enheterna. Vid varje styrelsemöte behandlas PostNords ekonomiska situation.
- Egenkontroller genomförs för att tidigt upptäcka och hantera eventuella risker och felaktigheter. Styrelsens oberoende gransknings- och kontrollfunktion hanteras av koncernens Internrevision med uppgift att utvärdera PostNords processer för styrning, riskidentifiering och kontroll av risker.
- Revisionskommittén får regelbundet rapporter från koncernens externa och interna revisorer och följer upp att åtgärder vidtas med anledning av revisorernas iakttagelser och rekommendationer.
- Koncernens bolag och koncernfunktioner genomför årligen en självvärdering av den interna styrningen och kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Resultatet sammanställs av koncernens ekonomi- och finansfunktion och avrapporteras till revisionskommittén samt till koncernens landsorganisationer och koncernfunktioner.
- Under 2016 har vissa delar av de rapporter som koncernens bolag och enheter lämnat i självvärderingen varit föremål för verifiering genom begränsad granskning av de externa revisorerna.



# Styrelse



**Jens Moberg**

Född 1962.  
 HD.  
 Styrelseordförande sedan april 2013.  
 Ordförande i ersättningskommittén sedan april 2013.  
 Tidigare bland annat verksam inom IBM Danmark och därefter inom Microsoft Corporation, senast som Corporate Vice President.  
 Styrelseordförande i Grundfos Holding, LE34, Herlufsholm Skole og Gods och VisioLink.  
 Styrelseledamot Axcel samt Poul Due Jensens Fond.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Mats Abrahamsson**

Född 1960.  
 Tekn. dr.  
 Styrelseledamot sedan augusti 2009.  
 Medlem i ersättningskommittén sedan 2009.  
 Professor vid Linköpings universitet.  
 Styrelseledamot i Digma Consultant AB.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Gunnel Duveblad**

Född 1955.  
 Systemvetare.  
 Styrelseledamot sedan augusti 2009.  
 Ordförande i revisionskommittén sedan 2009.  
 Tidigare bland annat VD för EDS Norra Europa samt verksam på ledande positioner inom IBM.  
 Styrelseordförande i HiQ International AB, Team Olivia Group AB, Global Scanning A/S och Stiftelsen Ruter Dam.  
 Styrelseledamot i bland annat Dustin Group AB och Sweco AB.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Christian Ellegaard**

Född 1969.  
 MBA.  
 Styrelseledamot sedan april 2013.  
 Medlem i revisionskommittén sedan april 2013.  
 Tidigare medlem av koncernledningen i Berendsen Plc, VD för Facility samt olika positioner inom Berendsen-koncernen, bland annat VD i Danmark.  
 Styrelseledamot i Det Danske Madhus sedan november 2016.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Mette Grunnet**

Född 1967.  
 Civilekonom och Executive MBA.  
 Styrelseledamot sedan april 2016. Avgick 14 februari 2017 av hälsoskäl.  
 VD för Primo Holding A/S.  
 Styrelseordförande i Genua A/S.  
 Styrelseledamot i SPEKVA A/S, Frederiksen Scientific A/S, Spillehallen.dk A/S, Jysk-Fynsk Kapital A/S, FASTERHOLT A/S och Inter Primo A/S.  
 Tidigare bland annat VD i Ureflex A/S och styrelseordförande i Troldglas A/S, Spekva A/S, Kabooki A/S, Copy Stop Systems Aps, RFID-sec Aps, OTV A/S och Compass A/S samt styrelseledamot i Global Industries A/S och Tops-pin Aps.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Torben Janholt**

Född 1946.  
 Merkonom.  
 Styrelseledamot sedan augusti 2009.  
 Medlem i ersättningskommittén sedan 2009.  
 Tidigare bland annat VD i J Lauritzen A/S.  
 Styrelseordförande i Otto Suenson A/S.  
 Styrelseledamot i A/S United Shipping & Trading Company, Bunker Holding A/S, Uni Tankers A/S och Torm A/S.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



### Magnus Skåniger

Född 1971.

Pol. mag. statsvetenskap och företagsekonomi.

Diplomerad finansanalytiker (CEFA).

Styrelseledamot sedan april 2014.

Medlem i revisionskommittén sedan april 2014.

Departementsråd och enhetschef för

Enheten för statlig bolagsförvaltning vid

Näringsdepartementet, Sverige.

Tidigare bland annat Executive Director EY,

Director PwC och budgetavdelningen

Finansdepartementet.

Eget och närståendes innehav av PostNords

obligationer: 0.



### Anitra Steen

Född 1949.

Fil.kand.

Styrelseledamot sedan april 2013.

Medlem i ersättningskommittén sedan april 2013.

Tidigare bland annat VD för Systembolaget,

generaldirektör för Riksskatteverket och

statssekreterare på Utbildnings- och Finans-

departementen i Sverige. Styrelseordförande

i Akademiska Hus AB och AFA Försäkring.

Styrelseledamot i Oral Care Holding SWE AB

och Attendo AB. Ledamot i Pressens Opinions-

nämnd.

Eget och närståendes innehav av PostNords

obligationer: 0.



### Arbetsgarerepresentanter

#### Kristofer Björklund

Född 1973.

Facklig företrädare utsedd av ST.

Styrelseledamot sedan april 2016.

Anställd i PostNord sedan 2003.

Eget och närståendes innehav av PostNords

obligationer: 0.



#### Lars Chemnitz

Född 1957.

Facklig företrädare utsedd av SEKO.

Ordförande i danska fackliga organisationen

för postanställda, 3F Post.

Styrelseledamot sedan januari 2010.

Eget och närståendes innehav av PostNords

obligationer: 0.



#### Johan Lindholm

Född 1979.

Facklig företrädare utsedd av SEKO.

Styrelseledamot sedan april 2015.

Suppleant sedan april 2012.

Anställd i Posten sedan 1999.

Eget och närståendes innehav av PostNords

obligationer: 0.

### Arbetsgarerepresentanter, suppleanter

#### Peter Madsen

Född 1953.

Facklig företrädare utsedd av SEKO.

I sitt fackliga uppdrag representerar han 3F.

Suppleant sedan januari 2010.

Anställd i Post Danmark sedan 1990.

Eget och närståendes innehav av PostNords

obligationer: 0.

#### Ulf Sjödin

Född 1956.

Facklig företrädare utsedd av ST.

I sitt fackliga uppdrag representerar han Saco.

Suppleant sedan april 2015.

Anställd inom PostNord sedan 1997.

Eget och närståendes innehav av PostNords

obligationer: 0.

#### Sandra Svensk

Född 1977.

Facklig företrädare utsedd av SEKO.

Suppleant sedan april 2015.

Anställd inom PostNord sedan 1995.

Eget och närståendes innehav av PostNords

obligationer: 0.

# Group Executive Team



**Håkan Ericsson**

Född 1962.  
 Civilekonom.  
 Verkställande direktör och koncernchef sedan 1 oktober 2013.  
 Medlem i Group Executive Team sedan 2013.  
 Tidigare chef inom Carlson Wagonlit Travels, VD för Loomis Cash Handling, Executive Vice President i SAS, Managing Director för DHL Europas fraktverksamhet samt ledande roller i logistikkoncernerna Danzas, ASG och Fraktarna.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Johanna Allert**

Född 1975.  
 Civilingenjör.  
 Chef Teknik & Infrastruktur sedan 2014.  
 Medlem i Group Executive Team sedan 2011.  
 Tidigare chef för Produktionsutveckling inklusive Koncernsupport & Shared Services.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Gunilla Berg**

Född 1960.  
 Civilekonom.  
 Chief Financial Officer (CFO).  
 Medlem i Group Executive Team sedan 2014.  
 Tidigare vice VD och CFO för Teracom-koncernen, SAS-koncernen och KF-koncernen.  
 Styrelseledamot i Alfa Laval AB och Atlas Copco AB.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Björn Ekstedt**

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



**Andreas Falkenmark**

Född 1955.  
 Jur. kand.  
 Chef Affärsområde Communication Services (tidigare Mail & Communication) sedan 2014.  
 Medlem i Group Executive Team sedan 2009.  
 Tidigare chef för affärsområde Meddelande Sverige, VD i NK Förvaltnings AB, VD i Duka AB, VD i Coop Sverige AB, VD i Observer Northern Europe.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Annemarie Gardshol**

Född 1967.  
 Civilingenjör.  
 VD PostNord Strålfors Group sedan 2015.  
 Medlem i Group Executive Team sedan 2012.  
 Tidigare chef eCommerce & Corporate Clients, Chief Strategy Officer (CSO) och ledande befattningar inom Gambro och som managementkonsult vid McKinsey & Company.  
 Styrelseledamot i SCA AB.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Finn Hansen**

Född 1956.  
 Cand. scient.  
 Chef Koncern HR och Hållbarhet sedan 2013.  
 Medlem i Group Executive Team sedan 2009.  
 Tidigare chef för affärsområde Breve Danmark.  
 Tidigare även vicedirektör för Distribution, vicedirektör i Brevproduktion och Transport samt olika ledningsposter i Post Danmark A/S.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Anders Holm**

Född 1957.  
 Marknadsekonom.  
 Chef PostNord Sverige sedan 2014.  
 Medlem i Group Executive Team sedan 2014.  
 Tidigare chef för Posten Logistik AB i Sverige.  
 Tidigare även sälj-/marknadsdirektör på Posten Logistik AB i Sverige samt olika befattningar inom UPS, senast som nordisk VD.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



**Peter Kjaer Jensen**

Född 1969.  
 MBA.  
 Chef PostNord Danmark sedan 1 juni 2016.  
 Medlem i Group Executive Team sedan 2014.  
 Tidigare Chef AO e-Commerce & Logistics, olika chefsbefattningar inom Maersk Line, Maersk Logistics och inom Damco International A/S.  
 Senast som COO/CTO för Damco International.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



#### **Tim Jørnsen**

Född 1966.  
 Ekonom.  
 Chef Affärsområde eCommerce & Logistics sedan 1 januari 2017.  
 Medlem av Group Executive Team sedan 2016.  
 Tidigare: Tillförordnad chef eCommerce & Logistic, koncerndirektör för Posten Norges/ Brings nordiska logistikverksamhet utom Norge samt även bland annat VD för Palletways Europe och UPS Norden.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



#### **Kristina Lilja**

Född 1967.  
 Jur. kand.  
 Chefsjurist och styrelsens sekreterare.  
 Medlem i Group Executive Team sedan 2015.  
 Tidigare VP och bolagsjurist på Husqvarna och positioner som bolags- eller chefsjurist på bland annat Hi3G Access (3), IFS och Cybercom.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



#### **Per Mossberg**

Född 1953.  
 Ekonom.  
 Kommunikationsdirektör sedan 2009.  
 Medlem Group Executive Team sedan 2009.  
 Tidigare kommunikationsdirektör i Posten AB, partner i JKL AB, kommunikationsdirektör i Telia AB, Trygg-Hansa SPP AB, Nobel Industrier och AB Bofors samt VD i Näringslivets EU-fakta och i Näringslivets Ekonomifakta. Styrelseordförande i Sveriges Kommunikatörer.  
 Eget och närståendes innehav av PostNords obligationer: 0.



#### **Robin Olsen**

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



#### **Jan Starrsjö**

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

# Finansiella rapporter

## KONCERNENS FINANSIELLA RAPPORTER

39	Resultaträkning
39	Rapport över totalresultat
40	Rapport över finansiell ställning
41	Rapport över kassaflöde
42	Rapport över förändringar i eget kapital

### Koncernens noter

43	Not 1 - Redovisningsprinciper
48	Not 2 - Väsentliga bedömningar och uppskattningar
48	Not 3 - Intäkternas fördelning
48	Not 4 - Segmentsrapportering
50	Not 5 - Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar
52	Not 6 - Övriga kostnader
52	Not 7 - Arvode och kostnadsersättning till revisorer
52	Not 8 - Finansnetto
52	Not 9 - Skatt
53	Not 10 - Immateriella anläggningstillgångar
54	Not 11 - Materiella anläggningstillgångar
55	Not 12 - Leasade maskiner, inventarier och lokalhyror
55	Not 13 - Andelar i intresseföretag och joint ventures
55	Not 14 - Finansiella placeringar
55	Not 15 - Långfristiga fordringar
56	Not 16 - Uppskjuten skatt
56	Not 17 - Varulager
56	Not 18 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter
56	Not 19 - Likvida medel
57	Not 20 - Resultat per aktie och vinstdisposition
57	Not 21 - Räntebärande skulder
57	Not 22 - Pensioner
60	Not 23 - Övriga avsättningar
61	Not 24 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
61	Not 25 - Ställda säkerheter och eventalförpliktelser
61	Not 26 - Investeringsåtaganden
62	Not 27 - Finansiell riskhantering och finansiella instrument
65	Not 28 - Transaktioner med närstående
65	Not 29 - Tilläggsupplysningar till Rapport över kassaflöde
65	Not 30 - Förvärv och avyttringar
66	Not 31 - Händelser efter rapportperioden
67	Not 32 - Definitioner och alternativa nyckeltal

## MODERBOLAGETS FINANSIELLA RAPPORTER

68	Resultaträkning
68	Rapport över totalresultat
68	Balansräkning
69	Kassaflödesanalys
69	Förändringar i eget kapital

### Moderbolagets noter

70	Not 1 - Redovisningsprinciper
70	Not 2 - Väsentliga bedömningar och uppskattningar
70	Not 3 - Anställda och personalkostnader
70	Not 4 - Arvode och kostnadsersättning till revisorer
70	Not 5 - Ränteintäkter, räntekostnader och liknande resultatposter
71	Not 6 - Innehav av aktier och andelar i koncernföretag, joint ventures och intresseföretag
72	Not 7 - Resultat per aktie och vinstdisposition
73	Not 8 - Ställda säkerheter och eventalförpliktelser
73	Not 9 - Finansiella instrument



# Koncernen

## Resultaträkning

MSEK	Not	2016	2015 <sup>1)</sup>
Nettoomsättning	1,2,4	38 478	39 351
Övriga rörelseintäkter	3	263	765
<b>Rörelsens intäkter</b>		<b>38 741</b>	<b>40 116</b>
Personalkostnader	5	-17 261	-18 222
Transportkostnader		-10 150	-10 051
Övriga kostnader	6, 7, 24	-9 593	-9 407
Avskrivningar och nedskrivningar	10, 11	-2 820	-1 872
<b>Rörelsens kostnader</b>		<b>-39 824</b>	<b>-39 552</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>-1 083</b>	<b>564</b>
Finansiella intäkter	8	49	21
Finansiella kostnader	8	-74	-134
<b>Finansnetto</b>		<b>-25</b>	<b>-113</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>-1 108</b>	<b>451</b>
Skatt	9	-475	-173
<b>PERIODENS RESULTAT</b>		<b>-1 583</b>	<b>278</b>
<b>Periodens resultat hänförligt till</b>			
Moderbolagets ägare		-1 585	276
Innehav utan bestämmande inflytande		2	2
Resultat per aktie, kr		-0,79	0,14

<sup>1)</sup> Omallokering av kostnader för avsättningar har skett mellan personalkostnader och övriga rörelsekostnader.

## Rapport över totalresultat

MSEK	2016	2015
<b>PERIODENS RESULTAT</b>	<b>-1 583</b>	<b>278</b>
<b>ÖVRIGT TOTALRESULTAT</b>		
<b>Poster som inte kan omföras till periodens resultat</b>		
Omvärderingar av pensionsskuld	-399	1 388
Förändring av uppskjuten skatt	88	-166
<b>Summa</b>	<b>-311</b>	<b>1 222</b>
<b>Poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat</b>		
Kassafördessäkring efter skatt	6	4
Omräkningsdifferenser	343	-342
Omräkningsdifferenser - Realiserat och omklassificerat till resultaträkningen	48	-
<b>Summa</b>	<b>397</b>	<b>-338</b>
<b>SUMMA ÖVRIGT TOTALRESULTAT</b>	<b>86</b>	<b>884</b>
<b>PERIODENS TOTALRESULTAT</b>	<b>-1 497</b>	<b>1 162</b>
<b>Periodens totalresultat hänförligt till</b>		
Moderbolagets ägare	-1 499	1 160
Innehav utan bestämmande inflytande	2	2

## Rapport över finansiell ställning

MSEK	Not	31 dec 2016	31 dec 2015
	1,2		
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Goodwill	10	2 600	3 236
Övriga immateriella anläggningstillgångar	10	854	955
Materiella anläggningstillgångar	11,12	7 994	8 664
Andelar i intresseföretag och joint ventures	13	69	71
Finansiella placeringar	14,27	262	250
Långfristiga fordringar	15,22	1 301	1 945
Uppskjutna skattefordringar	16	122	484
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>13 202</b>	<b>15 605</b>
Varulager	17	101	150
Skattefordringar		712	527
Kundfordringar	27	4 627	4 524
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	1 128	1 251
Övriga fordringar		561	563
Kortfristiga placeringar	14,27	351	-
Likvida medel	19,27	1 577	1 894
Tillgångar till försäljning		176	209
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>9 233</b>	<b>9 118</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>22 435</b>	<b>24 723</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	20		
Aktiekapital		2 000	2 000
Övrigt tillskjutet kapital		9 954	9 954
Reserver		-1 633	-2 030
Balanserat resultat		-2 673	-777
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>7 648</b>	<b>9 147</b>
<b>Innehav utan bestämmande inflytande</b>		<b>3</b>	<b>3</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>		<b>7 651</b>	<b>9 150</b>
<b>SKULDER</b>			
Långfristiga räntebärande skulder	21,27	1 716	3 705
Övriga långfristiga skulder		49	40
Övriga avsättningar	23	1 389	1 712
Uppskjutna skatteskulder	16	831	861
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>3 985</b>	<b>6 318</b>
Kortfristiga räntebärande skulder	21,27	2 029	134
Leverantörsskulder		2 434	2 294
Skatteskulder		82	47
Övriga kortfristiga skulder		1 630	1 727
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	4 027	4 404
Övriga avsättningar	23	597	649
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>10 799</b>	<b>9 255</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>		<b>14 784</b>	<b>15 573</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>22 435</b>	<b>24 723</b>

## Rapport över kassaflöde

MSEK	Not	2016	2015
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		-1108	451
Justeringar för poster som inte påverkar kassaflödet	29	2 920	469
Skatter		-37	-79
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>		<b>1 775</b>	<b>841</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/minskning (+) varulager		21	28
Ökning (-)/minskning (+) övriga rörelsefordringar		-228	76
Ökning (+)/minskning (-) övriga rörelseskulder		-236	629
Övriga förändringar i rörelsekapital		-11	11
<b>Förändring i rörelsekapital</b>		<b>-454</b>	<b>744</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 321</b>	<b>1 585</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1 001	-1 027
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		51	525
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-181	-82
Förvärv av verksamheter, effekt på likvida medel	30	-14	-81
Avyttring av verksamheter, effekt på likvida medel	30	-45	-
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-362	-
Avyttring av finansiella anläggningstillgångar		2	19
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 550</b>	<b>-646</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Amorterade lån		-100	-843
Utbetald utdelning		-2	-3
Ökning (+)/minskning (-) av övriga räntebärande skulder		4	-36
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-98</b>	<b>-882</b>
<b>PERIODENS KASSAFLÖDE</b>			
Likvida medel vid periodens början		1 894	1 843
Omräkningsdifferens i likvida medel		10	-6
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	<b>19</b>	<b>1 577</b>	<b>1 894</b>

## Rapport över förändringar i eget kapital

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

2016, MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare					Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Balanserat resultat		
<b>Ingående eget kapital</b>	<b>2 000</b>	<b>9 954</b>	<b>-2 022</b>	<b>-8</b>	<b>-777</b>	<b>3</b>	<b>9 150</b>
<b>Periodens totalresultat</b>							
Periodens resultat			-	-	-1 585	2	-1 583
Periodens övrigt totalresultat			391	6	-311	-	86
<b>Summa periodens totalresultat</b>			<b>391</b>	<b>6</b>	<b>-1 896</b>	<b>2</b>	<b>-1 497</b>
Utdelning						-2	-2
<b>Utgående eget kapital</b>	<b>2 000</b>	<b>9 954</b>	<b>-1 631</b>	<b>-2</b>	<b>-2 673</b>	<b>3</b>	<b>7 651</b>

# Koncernens noter

## Not 1 Redovisningsprinciper

### Innehållsförteckning

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

### 1. Inledning

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

### 2. Grund för årsredovisningens upprättande

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standard Board (IASB) som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2016. Vidare har även RFR 1 Kompletterande redovisning för koncerner från Rådet för Finansiell rapportering tillämpats.

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

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

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

### 3. Ändrade redovisningsprinciper föranledda av nya eller ändrade IFRS

Ändringar av IFRS med tillämpning från och med 1 januari 2016 har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

Ett antal nya eller ändrade IFRS träder ikraft först under kommande räkenskapsår och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av finansiella rapporter. Ändrade IFRS, utöver de som beskrivs nedan, med tillämpning 2017 eller senare bedöms inte få någon väsentlig effekt på koncernens resultat och finansiella ställning.

**IFRS 9 Finansiella instrument** ersätter IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. Standarden hanterar klassificering, värdering, nedskrivning och redovisning av finansiella instrument. De kategorier som finns i IAS 39 ersätts av tre kategorier, där värdering antingen sker till upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via övrigt totalresultat eller verkligt värde via resultatet. Standarden hanterar även förenklade förutsättningar för säkringsredovisning. Koncernen har för avsikt att tillämpa den nya standarden senast det räkenskapsår som börjar 1 januari 2018. IFRS 9 förväntas inte ha någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter.

**IFRS 15 Intäkter** är ny standard för intäktsredovisning som ersätter existerande intäktsstandarder. Standarden innehåller en samlad modell för

intäktsredovisning oberoende av bransch och typ av transaktion. PostNord planerar inte att förtidstillämpa IFRS 15. IFRS 15 baseras på att intäkt redovisas när kontroll över vara eller tjänst överförs till kunden. Enligt nuvarande standard ska intäkt redovisas vid överföring av risker och förmåner.

Utvärdering av effekterna på PostNords redovisning när IFRS 15 börjar tillämpas pågår. De bedömningar av effekter som beskrivs i det följande baseras på den information som i dag är känd. I övergången från IAS 18 till IFRS 15 avser PostNord att välja full retrospektiv metod, som innebär att alla jämförelseperioder räknas om enligt IFRS 15. Standarden innebär att ytterligare upplysningar tillkommer i intäktsnoten avseende bland annat uppdelning i väsentliga intäktsgupper. I de fall där intäkterna tas över tid ska kontraktstillgångar och skulder specificeras med förändring ingående och utgående balans.

PostNord har i huvudsak fleråriga ramavtal, dock innebär inte dessa någon förpliktelse från kundens sida att utnyttja avtalet, därav kommer varje order att intäktsföras när fysisk inleverans sker. En mindre del av tjänsterna fullgörs successivt och dessa kommer att intäktsföras då kontrollen övergår, det vill säga över tid. PostNords preliminära bedömning är att en mycket liten del av koncernens intäkter kommer att intäktsföras vid en senare tidpunkt jämfört med gällande regelverk.

**IFRS 16 Leasing** är en ny standard avseende redovisning av leasing. För leasetagare försvinner klassificeringen enligt IAS 17 i operationell och finansiell lease och ersätts med en modell där tillgångar och skulder för leasing-avtal ska redovisas. I resultaträkningen ska kostnaden fördelas på avskrivningar och räntekostnader. PostNord är leasetagare och hade per 31 december 2016 återstående leaseavgifter om cirka 5 mdr. Dessa ska enligt den nya standarden redovisas som tillgång och skuld i balansräkningen vilket ger en relativt stor effekt bland annat på PostNords nettoskuld. IFRS 16 ska tillämpas från och med 1 januari 2019. Tidigare tillämpning är tillåten under förutsättning att även IFRS 15 tillämpas från samma tidpunkt. Bolaget har ännu inte beslutat om IFRS 16 ska förtidstillämpas från 2018.

### 4. Klassificering

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

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

### 5. Konsolideringsprinciper och rörelseförvärv

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

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

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

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

Villkorad köpeskilling fastställs till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Eventuell justering som görs fram till likvidtidpunkten av den relaterade skulden för den villkorade köpeskillingen redovisas till verkligt värde i resultatet.

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

## 6. Intresseföretag och joint ventures

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

## 7. Utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta i koncernens svenska bolag omräknas till SEK till den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta räknas om till SEK till den valutakurs som föreligger på balansdagen. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningarna redovisas i årets resultat. Ickemonetära tillgångar och skulder som redovisas till historiska anskaffningsvärden omräknas till valutakurs vid transaktionstillfället.

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

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

## 8. Intäkter

Intäkter redovisas i resultaträkningen när intäkten kan beräknas på ett tillförlitligt sätt och när väsentliga risker och förmåner av varorna överförts till köparen. Övriga intäkter från tjänsteuppdrag redovisas i resultaträkningen enligt principen om färdigställandegrad på balansdagen, huvudsakligen genom rapportering av utförd tjänst och intäktsförs i takt med utfört arbete. Ersättningen värderas till verkligt värde exklusive mervärdesskatt såväl som pris- och volymrabatter.

PostNords nettoomsättning utgörs huvudsakligen av tillhandahållande av tjänster. I snitt tar det två dagar att producera leverans av fysiska försändelser, vilket gör att det är liten skillnad i tid mellan inlämnat och utlämnat och bedöms vara oväsentlig. Den registrering som görs av mottaget gods är en kvittering i och med mottagandet och det är också underlaget till rätten att fakturera kunden enligt avtal.

Intäkterna inom affärsområde Communication Services består av tjänster inom affärs- och marknadskommunikation, tidningsdistribution och postservice för privatpersoner och terminalavgifter. Intäkterna från brev och meddelandeverksamheterna redovisas då fysisk försändelse mottagits för fysisk transport. Terminalavgifter är ersättning för produktion som utförs i mottagande land av post som inlämnats i annat land enligt internationella avtal mellan länder.

Intäkterna inom affärsområde eCommerce & Logistics består av logistiktjänster för leveranser till, från och inom Norden med fokus på distribution av paket, stycke-, pallgods och tyngre logistik (partigods) samt tredjepartslogistik. Intäkterna inom logistikverksamheten redovisas då fysisk försändelse mottagits för fysisk transport.

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

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

Betalning sker på tre sätt, kredit, kontant eller som förutbetalt (frimärken, frakt inklusive emballage eller laddning av belopp i frankeringsmaskin). Kredit och kontant redovisas i den period tjänsten utförts (inlämnats). Förköp intäktsförs vid försäljning och en förutbetald intäkt (skuld) redovisas avseende ännu ej använda frimärken. Den ingående balansen av skulden för förutbetalda intäkter upplöses således som intäkt och den

utgående skulden redovisas som en minskning av intäkterna. Beräkningarna baseras på årliga undersökningar av hur många frimärken som sålts men inte använts i Sverige och Danmark. På samma sätt hanteras Frankostämpling i Sverige, där beräkningarna baseras på förbrukningsuppgifter från kunden. I Danmark faktureras frankostämplingen i efterskott. Rabatter lämnas i samband med fakturering.

## 9. Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader

### Rörelsens kostnader

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

### Kostnader för operationella leasingavtal

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

### Kostnader för finansiella leasar

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

## Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteutgifter på bankmedel, fordringar och räntebärande värdepapper, räntekostnader på lån, utdelningsintäkter, valutakursdifferenser, orealiserade och realiserade vinster på finansiella placeringar samt derivatinstrument som används inom den finansiella verksamheten. Ränta på pensionsskulder och avkastning på förvaltningstillgångar för pensioner, beräknade enligt IAS 19, rapporteras i finansnettot. Ränteutgifter 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. Ränteutgifter och räntekostnader inkluderar periodiserade belopp av transaktionskostnader och eventuella rabatter, premier och andra skillnader mellan det ursprungliga redovisade värdet av fordran respektive skuld och det belopp som regleras vid förfall.

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning fastställs.

## 10. Finansiella instrument

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

### Redovisning i och borttagande från rapporten över finansiell ställning

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

Skulder tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits. En finansiell skuld tas bort från rapporten över finansiell ställning när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, det vill säga den dag affären genomförs. Fordran eller skuld redovisas mellan affärsdagen och likviddagen brutto i posten övriga skulder eller övriga fordringar.

### Likvida medel

Likvida medel består av kassamedel, omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut samt kortfristiga likvida placeringar med en löptid från anskaffningstidpunkten understigande tre

månader vilka är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer. Medel för annans räkning i kassaverksamheten betraktas ej som likvida medel. Dessa medel är redovisningsmedel för externa kunders räkning, som PostNord endast transfererar vidare och de är därmed ej tillgängliga för betalningar avseende PostNords egen verksamhet.

#### **Klassificering och värdering**

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

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader för alla finansiella instrument förutom de som tillhör kategorin finansiella tillgångar som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen, vilka redovisas exklusive transaktionskostnader. I not Finansiell riskhantering och finansiella instrument framgår vilka finansiella instrument som värderas till verkligt värde samt vilken nivå i värderingshierarkin som den indata som använts för att ta fram det verkliga värdet härrör ifrån.

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

Kategorierna är följande:

#### **Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet**

Denna kategori består av två undergrupper: finansiella tillgångar som innehas för handel och andra finansiella tillgångar som företaget initialt valt att placera i denna kategori. En finansiell tillgång klassificeras som innehav för handel om den 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 finansnettot i resultaträkningen. Räntebärande värdepapper där avsikten inte är att hålla till förfall klassificeras som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen eller finansiella tillgångar som kan säljas.

#### **Lånefordringar och kundfordringar**

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

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

#### **Osäker fordran**

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

#### **Investeringar som innehas till förfall**

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

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

#### **Finansiella tillgångar som kan säljas**

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

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

#### **Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet**

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

#### **Andra finansiella skulder**

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

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

#### **Derivat och säkringsredovisning**

Derivatinstrument utgörs i koncernen av valutaterminer och ränteswappar som utnyttjas för att täcka risker för förändringar i valutakurser och marknadsräntor. Värdeförändringar på derivatinstrument redovisas i resultaträkningen eller i övrigt totalresultat beroende på om derivatet ingår i en effektiv kassaflödessäkring eller ej.

#### **Kassaflödessäkringar**

För säkring av tillgång eller skuld mot valutakursrisk används valuta-terminer. För säkring av ränteflöden avseende viss upplåning till rörlig ränta används ränteswappar där företaget erhåller rörlig ränta och betalar fast ränta. Ränteswapparna värderas till verkligt värde. Räntekupongdelen redovisas löpande i årets resultat som en del av räntekostnaden.

Orealiserade förändringar i verkligt värde på ränteswapparna redovisas i övrigt totalresultat och ingår som en del av säkringsreserven tills dess att den säkrade posten påverkar årets resultat och så länge som kriterierna för säkringsredovisning och effektivitet är uppfyllda. Värdeförändringarna redovisas i resultaträkningen. För att uppnå resultatmatchning behövs ingen säkringsredovisning då den säkrade posten omräknas med balansdagens valutakurs och säkringsinstrumentet värderas till verkligt värde med värdeförändringar redovisade över resultaträkningen.

## **11. Materiella anläggningstillgångar**

### **Ägda tillgångar**

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

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

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

### **Avskrivningsprinciper**

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

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

**Följande avskrivningar tillämpas:**

Byggnader, markanläggningar och förbättringar på hyrda fastigheter	10-50 år
Inredning och installationer i hyrda lokaler	5-10 år
Sorteringsutrustning	5-10 år
Fordon	3-8 år
Datautrustning	3-7 år
Övriga maskiner och inventarier	5 år

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

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

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

Avskrivningstider, restvärden och nyttjandeperioder omprövas vid varje års slut.

**Nedskrivningar**

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

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

**12. Leasade tillgångar**

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

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

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

**13. Immateriella anläggningstillgångar**

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

Immateriella tillgångar redovisas i rapporten över finansiell ställning när:

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

**Goodwill**

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

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

**Aktiverade utvecklingsarbeten**

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

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

**Övriga immateriella tillgångar**

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

**Avskrivningsprinciper**

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

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

**De beräknade nyttjandeperioderna är:**

Aktiverade färdigställda utvecklingsarbeten	3-8 år
Varumärken, kundrelationer, licenser och andra rättigheter	3-10 år

**Nedskrivningar**

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

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

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

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



#### 14. Varulager

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

#### 15. Lämnad utdelning

Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman fastställt utdelningen.

#### 16. Ersättningar till anställda

##### Kortfristig ersättning

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

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

##### Ersättningar efter avslutad anställning

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

Koncernens nettoförpliktelse utgörs av de beräknade pensionsförpliktelsernas nuvärde med avdrag för det verkliga värdet på förvaltningstillgångarna. Förändringar av nettoförpliktelsernas nuvärde till följd av förändrade aktuariella antaganden behandlas som omvärderingseffekter och redovisas i övrigt totalresultat. Redovisat värde för pensioner och liknande förpliktelser motsvarar förpliktelsernas nuvärde vid bokslutstidpunkten, med avdrag för det verkliga värdet av förvaltningstillgångar inkluderat särskild löneskatt.

Om förpliktelsens värde överstiger förvaltningstillgångarnas värde redovisas en skuld. När förvaltningstillgångarna överstiger förpliktelserna redovisas en tillgång i koncernens rapport över finansiell ställning.

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

##### Ersättningar vid uppsägning

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

#### 17. 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.

#### 18. Avsättningar

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

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

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

#### 19. Skatter

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

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

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

#### 20. Ställda säkerheter och eventualförpliktelser

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

Eventualförpliktelser 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.

#### 21. Transaktioner med närstående

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

#### 22. Kassaflödesanalys

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

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

## Not 2 Väsentliga bedömningar och uppskattningar

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

### Immateriella och materiella tillgångar

Antaganden görs om framtida förhållanden för att beräkna framtida kassaflöden som bestämmer återvinningsvärdet på goodwill, övriga immateriella anläggningstillgångar och materiella anläggningstillgångar.

### Uppskjutna skattefordringar

Skattefordringar avseende underskottsavdrag har värderats utifrån affärsplaner och bedömningar av framtida beskattningsbara vinster som kan utnyttja underskottsavdrag.

### Pensionsåtaganden

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

### Avsättningar övergångsbestämmelser

PostNord har, som en konsekvens av bolagiseringen i Sverige 1994, iklätt sig ett åtagande (särskilda övergångsbestämmelser) som innebär att vissa yrkeskategorier kan välja att gå i förtida pension vid 60 och 63 års ålder. Avsättning i rapporten över finansiell ställning är beräknad baserat på erfarenhet av andelen personer som valt att utnyttja sin rätt till förtida pension enligt dessa bestämmelser. En förändring av nyttjandegraden med 5 procentenheter leder till en effekt på rörelseresultatet med +/-3 MSEK.

## Not 3 Intäkternas fördelning

### Nettoomsättning

Nettoomsättningen utgörs i huvudsak av tillhandahållande av tjänster.

### Övriga rörelseintäkter

MSEK	2016	2015
Hysesintäkter	20	18
Försäkringsersättningar	0	2
Provisionsintäkter	8	9
Reavinster, byggnader	31	521
Reavinster, maskiner och inventarier	8	13
Valutakursvinster	113	105
Övrigt	83	97
<b>Summa</b>	<b>263</b>	<b>765</b>

## Not 4 Segmentsrapportering

Koncernens indelning i segment utgår i huvudsak från bolagens geografiska hemvist. Segmenten PostNord Strålfors och Direct Link är samordnade utifrån verksamhetens karaktär. För interna transaktioner mellan segmenten gäller marknadsmässig prissättning. Det finns ingen frihet att köpa externt om tjänsten finns tillgänglig internt. I operativ struktur, men ej i legal struktur, görs kostnadsfördelning från koncerngemensamma funktioner till självkostnadspris.

Marknader indelas från och med 2016 i följande segment PostNord Sverige, PostNord Danmark (inkl. Tyskland), PostNord Norge, PostNord Finland, PostNord Strålfors, Direct Link samt Övrigt. Jämförelsetalen har omräknats. Segmenten marknadsför och säljer affärsområdenas helhetserbjudanden inom Norden.

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

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

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

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

**Direct Link** är verksam inom global distribution av marknadskommunikation och lätta varor, huvudsakligen för e-handlare. Verksamhet bedrivs i USA, Storbritannien, Tyskland, Singapore, Hongkong och Australien.

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

I Elimineringar ingår eliminering av interna transaktioner.

## Not 4, forts.

2016 Jan-dec, MSEK	PostNord Sverige	PostNord Danmark	PostNord Norge	PostNord Finland	PostNord Strålfors	Direct Link <sup>1)</sup>	Övrigt <sup>1)</sup>	Elimine- ringar	Koncernens justerade resultat	Jämf. störande poster	Koncernen
Nettoomsättning, externt	21 945	9 141	3 334	714	2 124	989	231	-	38 478	-	38 478
Nettoomsättning, internt	1 081	430	455	270	115	0	2	-2 353	-	-	-
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>23 025</b>	<b>9 571</b>	<b>3 789</b>	<b>984</b>	<b>2 240</b>	<b>989</b>	<b>233</b>	<b>-2 353</b>	<b>38 478</b>	<b>-</b>	<b>38 478</b>
Övriga rörelseintäkter, externt	153	25	3	1	10	0	71	-	263	-	263
Övriga rörelseintäkter, internt	232	18	0	0	23	1	3 532	-3 806	-	-	-
<b>Summa rörelsens intäkter</b>	<b>23 410</b>	<b>9 614</b>	<b>3 792</b>	<b>985</b>	<b>2 273</b>	<b>990</b>	<b>3 836</b>	<b>-6 159</b>	<b>38 741</b>	<b>-</b>	<b>38 741</b>
Personalkostnader	-9 497	-5 372	-897	-106	-542	-70	-705	-10	-17 199	-62	-17 261
Transportkostnader	-5 147	-1 478	-2 455	-616	-521	-228	0	295	-10 150	-	-10 150
Övriga kostnader	-7 210	-3 082	-350	-270	-1 001	-662	-2 628	5 873	-9 330	-263	-9 593
Av- och nedskrivningar	-709	-307	-121	-8	-85	-3	-330	-	-1 562	-1 258	-2 820
<b>Summa rörelsens kostnader</b>	<b>-22 563</b>	<b>-10 239</b>	<b>-3 823</b>	<b>-1 000</b>	<b>-2 149</b>	<b>-963</b>	<b>-3 661</b>	<b>6 159</b>	<b>-38 241</b>	<b>-1 583</b>	<b>-39 824</b>
<b>Justerat rörelseresultat</b>	<b>847</b>	<b>-625</b>	<b>-31</b>	<b>-15</b>	<b>124</b>	<b>27</b>	<b>174</b>	<b>-</b>	<b>500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Jämförelsestörande poster</b>	<b>-23</b>	<b>-1 284</b>	<b>-5</b>	<b>-</b>	<b>-275</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-1 583</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	<b>824</b>	<b>-1 910</b>	<b>-36</b>	<b>-15</b>	<b>-151</b>	<b>27</b>	<b>178</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1 083</b>
Finansnetto											-25
<b>Resultat före skatt</b>											<b>-1 108</b>
Skatt											-475
<b>Periodens resultat</b>											<b>-1 583</b>

2015 Jan-dec, MSEK	PostNord Sverige	PostNord Danmark	PostNord Norge	PostNord Finland	PostNord Strålfors	Direct Link <sup>1)</sup>	Övrigt <sup>1)</sup>	Elimine- ringar	Koncernens justerade resultat	Jämf. störande poster	Koncernen
Nettoomsättning, externt	22 008	9 509	3 707	553	2 251	1 055	268	-	39 351	-	39 351
Nettoomsättning, internt	1 072	478	405	234	84	-	4	-2 277	-	-	-
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>23 080</b>	<b>9 987</b>	<b>4 112</b>	<b>787</b>	<b>2 335</b>	<b>1 055</b>	<b>272</b>	<b>-2 277</b>	<b>39 351</b>	<b>-</b>	<b>39 351</b>
Övriga rörelseintäkter, externt	151	25	7	1	14	-	67	-	265	500	765
Övriga rörelseintäkter, internt	281	24	0	0	27	-	3 414	-3 746	-	-	-
<b>Summa rörelsens intäkter</b>	<b>23 513</b>	<b>10 035</b>	<b>4 119</b>	<b>788</b>	<b>2 377</b>	<b>1 055</b>	<b>3 753</b>	<b>-6 022</b>	<b>39 616</b>	<b>500</b>	<b>40 116</b>
Personalkostnader	-9 813	-5 524	-951	-101	-625	-71	-556	8	-17 633	-589	-18 222
Transportkostnader	-5 086	-1 383	-2 704	-475	-458	-240	-18	313	-10 051	-	-10 051
Övriga kostnader	-7 077	-3 112	-347	-206	-1 095	-666	-2 477	5 701	-9 279	-128	-9 407
Av- och nedskrivningar	-690	-387	-142	-7	-113	-2	-384	-	-1 726	-146	-1 872
<b>Summa rörelsens kostnader</b>	<b>-22 666</b>	<b>-10 406</b>	<b>-4 144</b>	<b>-789</b>	<b>-2 291</b>	<b>-979</b>	<b>-3 440</b>	<b>6 022</b>	<b>-38 689</b>	<b>-863</b>	<b>-39 552</b>
<b>Justerat rörelseresultat</b>	<b>847</b>	<b>-371</b>	<b>-25</b>	<b>-1</b>	<b>86</b>	<b>78</b>	<b>313</b>	<b>-</b>	<b>927</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Jämförelsestörande poster</b>	<b>-97</b>	<b>84</b>	<b>-9</b>	<b>-</b>	<b>-122</b>	<b>-</b>	<b>-219</b>	<b>-</b>	<b>-363</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	<b>750</b>	<b>-287</b>	<b>-34</b>	<b>-1</b>	<b>-36</b>	<b>78</b>	<b>94</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>564</b>
Finansnetto											-113
<b>Resultat före skatt</b>											<b>451</b>
Skatt											-173
<b>Periodens resultat</b>											<b>278</b>

<sup>1)</sup> Från och med första kvartalet 2016 redovisas verksamheten Direct Link som ett eget segment. Tidigare ingick Direct Link i Övrigt. Jämförelsetalen är omräknade.

Indelning i geografiska områden baserat på företagens hemvist, MSEK	2016				2015			
	Intäkter	Totala tillgångar	Anläggnings- tillgångar <sup>1)</sup>	Investeringar, materiella och immateriella tillgångar	Intäkter	Totala tillgångar	Anläggnings- tillgångar <sup>1)</sup>	Investeringar, materiella och immateriella tillgångar
Sverige	23 085	12 195	7 301	714	23 457	13 515	6 593	708
Danmark	8 670	5 399	1 902	397	9 665	6 488	3 854	189
Norge	3 926	3 707	2 403	67	4 211	3 368	2 449	179
Finland	1 096	477	239	8	830	477	219	22
Övriga länder	1 964	657	34	8	1 953	875	138	11
<b>Summa</b>	<b>38 741</b>	<b>22 435</b>	<b>11 879</b>	<b>1 194</b>	<b>40 116</b>	<b>24 723</b>	<b>13 253</b>	<b>1 109</b>

<sup>1)</sup> Anläggningstillgångar är sådana tillgångar som innefattar belopp som förväntas bli återvunna mer än tolv månader efter rapportperiodens slut.

## Not 5 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar

Medelantal anställda per land	2016				2015			
	Kvinnor	Män	Summa	Andel män, %	Kvinnor	Män	Summa	Andel män, %
Sverige	6 789	13 750	20 539	67	7 272	14 190	21 462	66
Danmark	3 429	7 054	10 483	67	3 703	7 661	11 364	67
Norge	249	1 191	1 440	83	251	1 262	1 513	83
Finland	103	145	248	58	88	178	266	67
Övriga länder	280	288	568	51	268	383	651	59
<b>Summa</b>	<b>10 850</b>	<b>22 428</b>	<b>33 278</b>	<b>67</b>	<b>11 582</b>	<b>23 674</b>	<b>35 256</b>	<b>67</b>

Personalkostnader, MSEK	2016	2015
Löner och andra ersättningar	13 208	14 219 <sup>1)</sup>
Lagstadgade sociala avgifter	2 581	2 577
Pensionskostnader <sup>2)</sup>	1 385	1 351
Övriga personalkostnader	87	75
<b>Summa</b>	<b>17 261</b>	<b>18 222</b>

<sup>1)</sup> Löner och andra ersättningar är ändrad jämfört med Årsredovisningen 2015. Avsättningar redovisas nu uppdelat på löner och andra ersättningar och övrig kostnad. Tidigare redovisades avsättningar i sin helhet som övrig kostnad.

<sup>2)</sup> Av koncernens pensionskostnader avser 8 (5) MSEK nuvarande och tidigare verkställande och vice verkställande direktörer. Utestående förpliktelser för dessa uppgår till 177 (158) MSEK.

Specifikation av löner och andra ersättningar per land, MSEK	2016					2015				
	VD <sup>1)</sup>	Varav bonus <sup>2)</sup>	Varav avgångsvederlag	Övriga anställda	Summa	VD <sup>1)</sup>	Varav bonus <sup>2)</sup>	Varav avgångsvederlag	Övriga anställda	Summa
Sverige	16	-	-	7 121	7 137	20	1	-	7 348	7 368
Danmark	10	-	4	4 978	4 988	9	-	-	5 098	5 107
Finland	3	-	-	796	799	5	-	-	840	845
Norge	2	-	-	122	124	4	-	-	109	113
Övriga länder	5	-	-	155	160	3	-	-	184	187
<b>Summa</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>13 172</b>	<b>13 208</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>13 579</b>	<b>13 620</b>

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

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

Specifikation av löner och andra ersättningar till koncernledningen, MSEK	2016				2015			
	Lön	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa	Lön	Pensionskostnader	Övriga förmåner	Summa
Håkan Ericsson, VD	9,4	2,8	0,1	12,3	9,1	2,7	0,1	11,9
<b>Summa VD</b>	<b>9,4</b>	<b>2,8</b>	<b>0,1</b>	<b>12,3</b>	<b>9,1</b>	<b>2,7</b>	<b>0,1</b>	<b>11,9</b>
Johanna Allert	2,4	0,7	0,1	3,2	2,2	0,6	0,1	2,9
Gunilla Berg	4,4	1,3	0,1	5,8	4,3	1,3	0,0	5,6
Henning Christiansen (t.o.m juni 2016) <sup>1)</sup>	8,2	0,0	0,1	8,3	3,6	0,0	0,1	3,7
Joss Delissen (t.o.m dec 2015)	3,0	0,9	0,0	3,9	3,1	0,9	0,0	4,0
Björn Ekstedt ( fr.o.m. februari 2016)	2,5	0,8	0,1	3,4	-	-	-	-
Andreas Falkenmark	3,8	1,1	0,1	5,0	4,0	1,2	0,1	5,3
Annamarie Gardshol	3,6	1,1	0,0	4,7	3,5	1,1	0,0	4,6
Finn Hansen	3,9	0,0	0,0	3,9	3,8	0,0	0,0	3,8
Anders Holm	3,3	1,0	0,1	4,4	3,3	0,9	0,1	4,3
Tim Jörnson (tf. fr.o.m. 1 juli 2016)	1,8	0,5	0,0	2,3	-	-	-	-
Peter Kjaer Jensen	3,5	0,4	0,1	4,0	2,9	0,9	0,1	3,9
Kristina Lilja	2,1	0,6	0,0	2,7	2,0	0,6	0,0	2,6
Per Mossberg	3,1	0,9	0,1	4,1	3,1	0,9	0,1	4,1
Robin Olsen	3,2	0,2	0,3	3,7	3,6	0,2	0,2	4,0
Jan Starrsjö	2,1	0,6	0,0	2,7	-	-	-	-
<b>Summa övriga i koncernledningen</b>	<b>50,9</b>	<b>10,1</b>	<b>1,1</b>	<b>62,1</b>	<b>39,4</b>	<b>8,6</b>	<b>0,8</b>	<b>48,8</b>
<b>Summa koncernledningen</b>	<b>60,3</b>	<b>12,9</b>	<b>1,2</b>	<b>74,4</b>	<b>48,5</b>	<b>11,3</b>	<b>0,9</b>	<b>60,7</b>

<sup>1)</sup> Avsättning för avgångsvederlag som avräknas inkluderat.

## Not 5, forts.

**Ledande befattningshavares förmåner**

För samtliga ledande befattningshavare i Sverige görs pensionsavsättningar motsvarande högst 30 % av månadslönen. Pensionsålder enligt dessa avtal är 65 respektive 62 år.

För ledande befattningshavare som är anställda i Danmark ingår pensionskostnaden i lönen och pensionsåldern följer Danmarks lagstiftning. För ledande befattningshavare i Norge gäller norsk arbetsrätt med samma pensionsvillkor som för övriga anställda och pensionsåldern är 65 år.

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

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

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

**Sammandrag av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som beslutades vid årsstämman den 28 april 2016**

Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska vara väl avvägd, konkurrenskraftig, takbestämd, rimlig och ändamålsenlig samt bidra

till god etik och företagskultur. Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara företag utan präglas av måttfullhet.

För koncernchefen och andra ledande befattningshavare i koncernen, som är anställda i Sverige, tecknas individuella premiebästa pensionsavtal där avgiften uppgår till högst 30% av den fasta månadslönen. Erforderliga försäkringar tecknas inom ramen för denna avgift. Pensionsålder är för närvarande 62 år eller 65 år. Vid framtida rekrytering ska den vara 65 år. För ledande befattningshavare som är anställda i Danmark och i Norge tillämpas fullt ut premiebaserade pensioner och pensionsåldern ska vara i enlighet med respektive lands riktlinjer och praxis.

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

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

Könsfördelning bland ledande befattningshavare, %	31 dec 2016		31 dec 2015	
	Andel kvinnor	Andel män	Andel kvinnor	Andel män
Koncernstyrelse	38	62	38	62
Koncernledning	29	71	31	69
Styrelseledamöter och verkställande direktörer i dotterföretag	36	64	39	61

Ersättningar till styrelsen för koncernen tillika PostNord AB, TSEK <sup>1) 2)</sup>	Revisionskommitté	Ersättningskommitté	2016	2015
Jens Moberg		Ordförande	678	638
Gunnel Duveblad	Ordförande		332	313
Mette Grunnet (fr.o.m. april 2016)	Ledamot		244	-
Sisse Fjelsted Rasmussen (t.o.m. mars 2016)	Ledamot		75	300
Christian Ellegaard	Ledamot		319	300
Magnus Skåninger	Ledamot		-	-
Anitra Steen		Ledamot	294	275
Mats Abrahamsson		Ledamot	294	275
Torben Janholt		Ledamot	294	275
<b>Summa</b>			<b>2 526</b>	<b>2 376</b>

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

<sup>2)</sup> Redovisade belopp avser arvoden för styrelse- och kommittéarbete beslutade på årsstämmorna 2015 och 2016 avseende räkenskapsåret 2016.

Ersättning beslutad på årsstämma 2016-04-28, TSEK	Styrelse	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
Ordförande	650	63	38
Ledamot	275	50	25

## Not 6 Övriga kostnader

MSEK	2016	2015
Lokalkostnader	2 108	2 104
Avsättningar <sup>1)</sup>	97	73
Terminalavgifter	1 220	1 198
Kostnad varor och material	786	889
Inköpta IT-resurser	1 601	1 499
Aktiverat arbete för egen räkning, IT	-173	-58
Övrigt	3 954	3 702
<b>Summa</b>	<b>9 593</b>	<b>9 407</b>
<b>Specifikation av avsättningar och återföringar avseende omstruktureringsåtgärder</b>		
PostNord Sverige	27	4
PostNord Danmark	40	31
PostNord Norge	-	-
PostNord Strålfors	30	7
Övriga länder och eliminering	-	31
<b>Summa</b>	<b>97</b>	<b>73</b>

<sup>1)</sup> Se vidare not 23 Övriga avsättningar. Föregående år har omräknats till följd av omallokering av kostnader för avsättningar mellan personalkostnader och övriga rörelsekostnader.

## Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2016	2015
<b>KPMG</b>		
Revisionsuppdrag	10	12
Övrig revisionsverksamhet	2	2
Skatterådgivning	1	1
Övriga tjänster	1	1
<b>Summa</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

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

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

## Not 8 Finansnetto

MSEK	2016	2015
<b>Finansiella intäkter</b>		
Ränteintäkter	7	12
Ränteintäkter avseende pensioner	25	-
Övriga finansiella intäkter	17	9
<b>Summa</b>	<b>49</b>	<b>21</b>
<b>Finansiella kostnader</b>		
Räntekostnader	-64	-83
Räntekostnader avseende pensioner	0	-25
Räntekostnader avseende finansiell leasing	0	0
Övriga finansiella kostnader	-10	-11
Netto valutakursförändringar	0	-14
<b>Summa</b>	<b>-74</b>	<b>-134</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-25</b>	<b>-113</b>

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

## Not 9 Skatt

MSEK	2016	2015
<b>Aktuell skatt</b>	<b>-57</b>	<b>-55</b>
<b>Uppskjuten skatt</b>		
Förändring uppskjuten skatt i materiella anläggningstillgångar	-39	224
Övriga temporära skillnader i balansposter	-187	-336
Förändring uppskjuten skatt på underskottsavdrag	-192	-6
<b>Summa</b>	<b>-418</b>	<b>-118</b>
<b>Summa skatt</b>	<b>-475</b>	<b>-173</b>

Avstämning av effektiv skattesats	2016		2015	
	%	MSEK	%	MSEK
Resultat före skatt	22	-1 108	22	451
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget		244		-99
Ej avdragsgilla kostnader		-208 <sup>1)</sup>		-35 <sup>1)</sup>
Ej skattepliktiga intäkter		6		3
Ej aktiverat underskott sålda bolag		-57		-
Effekt av ej aktiverade underskott		-271		-20
Omvärdering uppskjuten skatt		-133		-
Skatt hänförlig till tidigare år		-24		-
Effekt av förändrade skattesatser		1		-8
Effekt av andra skattesatser i utländska bolag		-9		-5
Övrigt		-24		-9
<b>Summa</b>		<b>-475</b>		<b>-173</b>

<sup>1)</sup> Varav -176 (-22) MSEK är hänförliga till nedskrivningar av goodwill och intressebolagsandelar.

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

## Not 10 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Goodwill		Övriga immateriella anläggningstillgångar					
	Goodwill		Licenser och liknande tillgångar		Aktiverade utvecklingsarbeten		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Anskaffningsvärde, ingående</b>	<b>3 300</b>	<b>3 380</b>	<b>1 778</b>	<b>2 432</b>	<b>2 553</b>	<b>2 064</b>	<b>4 331</b>	<b>4 496</b>
Förvärv av dotterbolag/ verksamhet	14	58	-	15	-	-	-	15
Avyttring av dotterbolag	-59	-	-4	-	-16	-	-20	-
Årets investeringar	-	-	6	27	175	55	181	82
Avyttringar/ utrangeringar	-	-	-32	-156	-365	-12	-397	-168
Omklassificeringar	-	-	41	-477	58	477	99 <sup>1)</sup>	-
Omräkningsdifferenser	149	-138	62	-63	48	-31	110	-94
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut</b>	<b>3 404</b>	<b>3 300</b>	<b>1 851</b>	<b>1 778</b>	<b>2 453</b>	<b>2 553</b>	<b>4 304</b>	<b>4 331</b>
<b>Avskrivningar, ingående</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1 212</b>	<b>-1 440</b>	<b>-1 399</b>	<b>-1 047</b>	<b>-2 611</b>	<b>-2 487</b>
Årets avskrivningar	-	-	-144	-221	-200	-156	-344	-377
Förvärv av dotterbolag/ verksamhet	-	-	-	-2	-	-	-	-2
Avyttring av dotterbolag	-	-	2	-	13	-	15	-
Avyttringar/utrangeringar	-	-	28	155	296	22	324	177
Omklassificeringar	-	-	-	250	-30	-250	-30 <sup>1)</sup>	-
Omräkningsdifferenser	-	-	-48	46	-37	32	-85	78
<b>Akkumulerade avskrivningar vid årets slut</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1 374</b>	<b>-1 212</b>	<b>-1 357</b>	<b>-1 399</b>	<b>-2 731</b>	<b>-2 611</b>
<b>Nedskrivningar, ingående</b>	<b>-64</b>	<b>-8</b>	<b>-19</b>	<b>-86</b>	<b>-746</b>	<b>-604</b>	<b>-765</b>	<b>-690</b>
Årets nedskrivningar	-796	-58	-2	-9	-4	-73	-6	-82
Avyttring av dotterbolag	59	-	2	-	3	-	5	-
Avyttringar/utrangeringar	-	-	-	-	51	-	51	-
Omklassificeringar	-	-	-	76	-	-76	-	-
Omräkningsdifferenser	-3	2	6	-	-10	7	-4	7
<b>Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut</b>	<b>-804</b>	<b>-64</b>	<b>-13</b>	<b>-19</b>	<b>-706</b>	<b>-746</b>	<b>-719</b>	<b>-765</b>
<b>Utgående balans</b>	<b>2 600</b>	<b>3 236</b>	<b>464</b>	<b>547</b>	<b>390</b>	<b>408</b>	<b>854</b>	<b>955</b>

<sup>1)</sup> Omklassificering från materiella anläggningstillgångar.

**Övriga immateriella anläggningstillgångar**

Internt genererade immateriella tillgångar redovisas som "Aktiverade utvecklingsarbeten" och avser främst systemstöd. Aktiverade utvecklingsarbeten per 31 december 2016 uppgick till ett redovisat värde om 390 (408) MSEK.

Övriga immateriella anläggningstillgångar avser främst licenser och liknande tillgångar.

Licenser och liknande tillgångar uppgick per den 31 december 2016 till ett redovisat värde om 464 (547) MSEK.

Årets investeringar avser främst systemutveckling i enlighet med PostNords strategi för gemensamma nordiska IT-lösningar. Inga förändringar av avskrivningstider har skett under 2016. För tillämpade avskrivningstider se Not 1 Redovisningsprinciper. Anskaffningar av immateriella anläggningstillgångar som tillkommit genom förvärv av dotterbolag, se vidare Not 30 Förvärv och avyttringar.

Övriga immateriella anläggningstillgångar har nedskrivningsprovats, vilket medfört nedskrivningar om 6 (82) MSEK hänförliga till främst aktiverade utvecklingsarbeten avseende systemstöd.

**Goodwill**

Goodwill redovisas som en immateriell anläggningstillgång med obestämbar nyttjandeperiod till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerad nedskrivning. Goodwill per den 31 december 2016 uppgick till ett redovisat värde om 2 600 (3 236) MSEK.

**Nedskrivningsprövning**

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

Kassagenererande enheter	Goodwill 31 dec, MSEK		Tillväxttakt efter prognosperioden, (%)		Diskonteringsränta före skatt, (%)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
PostNord Sverige	1 056	1 054	0,5	1	10,3	12,8
PostNord Danmark	-	739	-	1	-	12,3
PostNord Norge	950	861	1,6	2,6	8,9	12,1
PostNord Strålfors	436	430	1	2	12,9	11,9
PostNord Finland	149	143	2	3	10,7	14,5
Övriga kassagenererande enheter	9	9	-2,2	-1,2,5	10-12,2	11,9-12,6
<b>Summa goodwill</b>	<b>2 600</b>	<b>3 236</b>				

## Not 10, forts.

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

**Nyttjandevärde**

Återvinningsvärdet av de kassagenererande enheterna utom PostNord Danmark har beräknats utifrån nyttjandevärde genom diskontering av förväntade framtida kassaflöden baserade på ledningens treåriga affärsplan med extrapolering av nettokassaflöden efter nämnda treårsperiod. Ledningens antaganden och bedömningar avspeglar historiska erfarenheter, analyser av omvärldsutvecklingen och annan tillgänglig extern information. De mest väsentliga antaganden vid fastställande av framtida kassaflöden omfattar bedömd tillväxttakt i nettoomsättning, kostnadsutveckling och rörelsekapitalbehov. Alla antaganden görs per kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter. Tillväxttakten i terminalperioden, det vill säga efter den treåriga prognosperioden, har antagits uppgå till -2 procent till 2 procent (-1 procent till 3 procent) och diskonteringsränta före skatt uppgick till 8,9-12,9 procent (11,9-14,5 procent). Vid fastställandet av diskonteringsränta tas bland annat hänsyn till typ av verksamhet samt risk- och storlekspåslag.

**Verkligt värde minus försäljningskostnader**

För PostNord Danmark har återvinningsvärdet beräknats till verkligt värde minus försäljningskostnader eftersom detta värde har bedömts vara högre än nyttjandevärdet. PostNord Danmark står inför en större successiv omställning av verksamheten men reglerna i IAS 36 medger inte att ett nyttjandevärde beaktar effekter av framtida omstruktureringsåtgärder vilket däremot är möjligt vid beräkning av verkligt värde minus försäljningskostnader.

Verkligt värde för tillgångarna har beräknats baserat på diskonterade kassaflöden. De viktigaste antagandena utgörs av omsättning, kostnadsutveckling och rörelsekapitalbehov. Prognosperioden är fem år och bygger på ledningens affärsplan för PostNord Danmark för åren 2017-2019 och en efterföljande prognos för åren 2020-2021 med tillägg för nuvärde av bedömt terminalvärde. Som diskonteringsränta har använts en WACC om 12 procent vilket motsvarar en ränta om 15,4 procent före skatt.

Vid prövningen för nedskrivning i samband med årsboks slutet framkom ett nedskrivningsbehov i den kassagenererande enheten PostNord Danmark varvid goodwill skrevs ned med 796 MSEK till noll. Det kvarstående negativa värdet indikerar nedskrivningsbehov även för materiella anläggningstillgångar. I detta steg har, i enlighet med IAS 36 p.105, skillnaden mellan verkliga värden och redovisade värden bedömts per tillgångsnivå. Bedömningen resulterade i nedskrivningar hänförliga till byggnader, hyresgästpassningar och sorteringsutrustning relaterad till brevverksamheten om 389 MSEK till 1 638 MSEK vilket motsvarar återvinningsvärdet för de materiella anläggningstillgångarna i den kassagenererande enheten PostNord Danmark (se vidare Not 11).

**Känslighetsanalys avseende kvarvarande goodwill**

Känsligheten i beräkningarna som gjordes av de kassagenererande enheterna förutom PostNord Danmark vars goodwillvärde har skrivits ned i sin helhet tyder på att goodwillvärdet skulle kunna upprätthållas vid rimliga förändringar av väsentliga antaganden med undantag av PostNord Norge.

Känsligheten i beräkningarna som gjordes av kassagenererande enheten PostNord Norge tyder på att goodwillvärdet inte skulle kunna upprätthållas om den långsiktiga rörelsemarginalen minskade med 0,5%, diskonteringsräntan ökade med 0,5%, eller om den långsiktiga tillväxttakten sänktes med 0,5% jämfört med den diskonteringsränta om 7,4%, efter skatt respektive tillväxttakt om 1,6% som använts för att beräkna nyttjandevärdet.

## Not 11 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Byggnader och mark		Maskiner och inventarier		Pågående nyanläggningar och förskott		Summa	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Anskaffningsvärde, ingående</b>	<b>5 850</b>	<b>7 272</b>	<b>15 769</b>	<b>15 922</b>	<b>536</b>	<b>448</b>	<b>22 155</b>	<b>23 642</b>
Förvärv av dotterbolag	-	39	-	5	-	17	-	61
Övriga anskaffningar	103	45	826	604	72	378	1 001	1 027
Avyttringar/utrangeringar	-114	-33	-1 883	-790	-12	-	-2 009	-823
Omklassificeringar	13 <sup>1)</sup>	-1 208 <sup>1)</sup>	-10 <sup>1)</sup>	335	-191	-294	-188	-1 167
Omräkningsdifferenser	229	-265	338	-307	15	-13	582	-585
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden vid årets slut</b>	<b>6 081</b>	<b>5 850</b>	<b>15 040</b>	<b>15 769</b>	<b>420</b>	<b>536</b>	<b>21 541</b>	<b>22 155</b>
<b>Avskrivningar, ingående</b>	<b>-1 637</b>	<b>-2 075</b>	<b>-11 795</b>	<b>-11 597</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-13 432</b>	<b>-13 672</b>
Årets avskrivningar	-132	-143	-1 075	-1 172	-	-	-1 207	-1 315
Förvärv av dotterbolag	-	-	-	-5	-	-	-	-5
Avyttringar/utrangeringar	29	22	1 790	744	-	-	1 819	766
Omklassificeringar	22 <sup>1)</sup>	465 <sup>1)</sup>	32 <sup>1)</sup>	8	-	-	54	473
Omräkningsdifferenser	-81	94	-256	227	-	-	-337	321
<b>Akkumulerade avskrivningar vid årets slut</b>	<b>-1 799</b>	<b>-1 637</b>	<b>-11 304</b>	<b>-11 795</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-13 103</b>	<b>-13 432</b>
<b>Nedskrivningar, ingående</b>	<b>-16</b>	<b>-6</b>	<b>-43</b>	<b>-41</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-59</b>	<b>-47</b>
Årets nedskrivningar <sup>2)</sup>	-178	-10	-286	-2	-	-	-464	-12
Avyttringar/utrangeringar	29	-	48	-	-	-	77	-
Omklassificeringar	1	-	2	-	-	-	3	-
Omräkningsdifferenser	-	-	-1	-	-	-	-1	-
<b>Akkumulerade nedskrivningar vid årets slut</b>	<b>-164</b>	<b>-16</b>	<b>-280</b>	<b>-43</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-444</b>	<b>-59</b>
<b>Utgående balans</b>	<b>4 118</b>	<b>4 197</b>	<b>3 456</b>	<b>3 931</b>	<b>420</b>	<b>536</b>	<b>7 994</b>	<b>8 664</b>

<sup>1)</sup> Omklassificering till övriga immateriella anläggningstillgångar 69 (-) och tillgångar till försäljning 62 (639) MSEK.

<sup>2)</sup> Av årets nedskrivningar avser 389 MSEK nedskrivning i Danmark, varav byggnader 157 MSEK och maskiner och inventarier 232 MSEK.



## Not 12 Leasade maskiner, inventarier och lokalhyror

### Operationella leasingavtal

Koncernen har under året erlagt leasingavgifter med 1384 (1 308) MSEK. På balansdagen återstod leasingavgifter med då gällande kurs- och ränteläge för koncernen till 4 945 (4 907) MSEK. Minimileasingavgifterna för den operationella leasingen förfaller till betalning med följande fördelning:

MSEK	Maskiner och inventarier		Lokaler	
	2016	2015	2016	2015
Inom ett år	72	74	1172	1173
Mellan ett och fem år	81	92	2 438	2 449
Senare än fem år	-	-	1181	1119
<b>Summa</b>	<b>153</b>	<b>166</b>	<b>4 791</b>	<b>4 741</b>

### Finansiella leasingavtal

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

MSEK	Minimi-leasingavgifter		Ränta		Nuvärde	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Inom ett år	6	9	0	1	6	8
Mellan ett och fem år	6	11	0	1	6	10
<b>Summa</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>18</b>

### Finansiella leasingtillgångar

Finansiella leasingtillgångar som redovisas som materiella anläggningstillgångar består av:

MSEK	2016	2015
<b>Anskaffningsvärden</b>		
Maskiner och inventarier	100	91
<b>Utgående balans</b>	<b>100</b>	<b>91</b>
<b>Akkumulerade avskrivningar</b>		
Maskiner och inventarier	-84	-76
<b>Utgående balans</b>	<b>-84</b>	<b>-76</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

Leasingavgifterna för finansiell leasing uppgick till 6 (10) MSEK.

Under not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument framgår förfallotiden på de långfristiga skulderna hänförliga till finansiell leasing.

Se även not 25 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser.

## Not 13 Andelar i intresseföretag och joint ventures

### Andelar i intresseföretag

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

Under året har Post Danmark A/S förvärvat 25% i intressebolaget eHUBnordic ApS. Vid årets slut redovisas kapitalandelar i bolaget till ett värde om 1 MSEK. Bolaget eHUBnordic ApS har sitt säte i Köpenhamn, Danmark.

### Andelar i joint ventures

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

## Not 14 Finansiella placeringar

MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
<b>Finansiella placeringar som är anläggningstillgångar</b>		
Kapitalförsäkring	170	152
Övriga långfristiga placeringar	92	98
<b>Utgående balans</b>	<b>262</b>	<b>250</b>
<b>Kortfristiga placeringar som är omsättningstillgångar</b>		
Övriga kortfristiga placeringar	351	-
<b>Utgående balans</b>	<b>351</b>	<b>-</b>

## Not 15 Långfristiga fordringar

MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Fonderade förmånsbestämda sjukpensionsplaner värderade enligt IAS 19	790	867
Förmånsbestämda planer värderade enligt IAS 19	410	1 000
Depositioner lokalhyror	35	41
Övrigt	66	37
<b>Summa</b>	<b>1 301</b>	<b>1 945</b>

## Not 16 Uppskjuten skatt

MSEK	2016				2015			
	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv / avyttring av verksamhet, redovisat i övrigt totalresultat	Utgående balans	Ingående balans	Redovisat över resultat-räkningen	Förvärv / avyttring av verksamhet, redovisat i övrigt totalresultat	Utgående balans
<b>Uppskjuten skattefordran</b>								
Övriga avsättningar	376	-271	-4	101	441	-65	-	376
Underskottsavdrag	206	-192	-2 <sup>1)</sup>	12	212	-6	-	206
Finansiell leasing	-	-	-	-	1	-1	-	-
Omsättningstillgångar	2	3	-	5	-	2	-	2
Kvittning mot skulder	-99	-	104	4	-88	-	-11	-99
<b>Summa</b>	<b>484</b>	<b>-460</b>	<b>98</b>	<b>122</b>	<b>566</b>	<b>-70</b>	<b>-11</b>	<b>484</b>
<i>varav utland</i>	<i>234</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>41</i>	<i>194</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>234</i>
<b>Uppskjuten skatteskuld</b>								
Immateriella anläggningstillgångar	-16	-4	-	-20	-21	5	-	-16
Materiella anläggningstillgångar	-274	-39	1 <sup>1)</sup>	-312	-498	224	-	-274
Omsättningstillgångar	-	-	-	-	-14	14	-	-
Avsättningar till pensioner	-669	85	88	-496	-205	-291	-173	-669
Kvittning mot fordringar	99	-	-104	-4	88	-	11	99
<b>Summa</b>	<b>-861</b>	<b>42</b>	<b>-15</b>	<b>-832</b>	<b>-650</b>	<b>-48</b>	<b>-162</b>	<b>-861</b>
<i>varav utland</i>	<i>-76</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-145</i>	<i>-229</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-76</i>

<sup>1)</sup> Avyttrad verksamhet.

Fordringar och skulder i Sverige har netto redovisats med 255 (300) MSEK, medan övriga fordringar och skulder har redovisats med sina bruttobelopp. Fordringar i utlandet har redovisats med 41 (234) MSEK och skulder med 145 (76) MSEK.

## Förfallotidpunkter, skattebelopp

MSEK	Aktiverade underskottsavdrag		Underskottsavdrag där uppskjutna skattefordringar ej redovisats	
	2016	2015	2016	2015
Förfaller ej	12	206	266	108

Underskottsavdrag där uppskjutna skattefordringar ej redovisats avsåg 266 (-) MSEK Danmark, - (102) MSEK Frankrike.

Dessa uppskjutna skattefordringar har ej redovisats då det bedömts att avdragen ej kan nyttjas under överskådlig framtid.

Utöver ej redovisade underskottsavdrag har avdragsgilla temporära skillnader ej redovisats uppgående till 255 (-) MSEK avseende Danmark.

## Not 17 Varulager

MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Handelsvaror m.m.	52	67
Råvaror	48	83
<b>Utgående balans</b>	<b>101</b>	<b>150</b>

Merparten av handelsvarorna finns i PostNord Group AB och Post Danmark A/S och råvarorna finns inom Strålfors.

Nedskrivning av lager har gjorts med 4 (1) MSEK.

## Not 18 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Upplupna portoavgifter	93	95
Upplupna provisionsintäkter	0	2
Förutbetalda hyror	220	275
Förutbetalda försäkringspremier	25	25
Förutbetalda löner	127	133
Terminalavgifter	423	461
Derivat	13	1
Övriga poster	227	259
<b>Utgående balans</b>	<b>1128</b>	<b>1251</b>

## Not 19 Likvida medel

MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Kassa och bank	1 036	1 894
Kortfristiga placeringar, jämställda med likvida medel	541	-
<b>Utgående balans</b>	<b>1 577</b>	<b>1 894</b>

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

## Not 20 Resultat per aktie

SEK	2016	2015
<b>Resultat per aktie</b>	<b>-0,79</b>	<b>0,14</b>

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

## Not 22 Pensioner

I not 1 Redovisningsprinciper återfinns en beskrivning av PostNords pensionsplaner. Koncernen har både förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner. Det finns även ett par personalgrupper som har rätt till ålderspension vid en lägre ålder på grund av särskilda avtal vid bolagisering. Postens Pensionsstiftelse tryggar pensionsförpliktelser i PostNord Group AB och PostNord Sverige AB. Se avsnitt Förvaltningstillgångar samt Not 28 Transaktioner med närstående, för uppgifter avseende mellanhanden mellan koncernen och Postens Pensionsstiftelse. Postens Pensionsstiftelse regleras av lagen (1967:531) om tryggnad av pensionsutfästelse med mera (Tryggandelagen). Stiftelsen står under tillsyn av Länsstyrelsen i Stockholms län samt Finansinspektionen. Under 2016 övergick PostNord, efter överenskommelse med de centrala parterna, till PRI beräkningsgrunder från Finansinspektionens beräkningsgrunder för ITP-P förmånsbestämda pensioner enligt Tryggandelagen. PostNords Försäkringsförening lyder under lagen om understödsföreningar (1972:262) och är under Finansinspektionens tillsyn. Detta innebär bl.a. att PostNords Försäkringsförening måste ha en kapitalbas som överstiger erforderlig solvensmarginal. Norges pensionsplaner regleras enligt Foretakspensionsloven och i Frankrike regleras pensionsplanen enligt kollektivavtal inom den grafiska industrin. Koncernens pensionsåtagande är till 99,99 (99,98) % hänförligt till intjänade pensionsförmåner i de svenska bolagen. Resterande del härrör till koncernens franska (avyttrad under 2016) och norska verksamhet.

Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser, MSEK	2016	2015
Pensionsförpliktelse IB	19 843	20 916
Omföring till förvaltningstillgång	-	-8
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år <sup>1)</sup>	315	307
Räntekostnad <sup>2)</sup>	572	526
Avtalspensioneringar	39	65
Utbetalningar av förmåner	-1 097	-1 071
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) - ändring i finansiella antaganden <sup>3)</sup>	1 072	-1 115
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) - ändring i demografiska antaganden <sup>3)</sup>	0	0
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) - erfarenhetsbaserade <sup>3)</sup>	86	223
<b>Pensionsförpliktelse UB</b>	<b>20 829</b>	<b>19 843</b>

Specifikation netto, förpliktelse och tillgång, MSEK	2016			2015		
	Netto förpliktelse och tillgång	Särskild löneskatt	Summa	Netto förpliktelse och tillgång	Särskild löneskatt	Summa
Fonderade förmånsbestämda sjukpensionsplaner <sup>1)</sup>	790	-	790	867	-	867
Ofonderade antastbara pensioner <sup>2)</sup>	-669	-162	-831	-712	-173	-885
Arbetssskador <sup>2)</sup>	-	-	-35	-	-	-39
Fonderade pensioner <sup>1)</sup>	1 519	368	1 887	1 912	464	2 376
Ofonderade oantastbara pensioner <sup>1)</sup>	-1 549	72	-1 477	-1 503	126	-1 377
	<b>91</b>	<b>278</b>	<b>334</b>	<b>564</b>	<b>417</b>	<b>942</b>

<sup>1)</sup> Se not 15 Långfristiga fordringar.

<sup>2)</sup> Se not 23 Övriga avsättningar.

## Not 21 Räntebärande skulder

MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
<b>Långfristiga räntebärande skulder</b>		
Skulder till kreditinstitut	1 537	3 520
Finansiell leasing	9	19
Övriga långfristiga skulder	170	166
<b>Utgående balans</b>	<b>1 716</b>	<b>3 705</b>
<b>Kortfristiga räntebärande skulder</b>		
Skulder till kreditinstitut	2 008	100
Utnyttjad checkräkningskredit	13	23
Finansiell leasing	8	11
<b>Utgående balans</b>	<b>2 029</b>	<b>134</b>

Se även not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument.

forts. Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser, MSEK	2016	2015
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde IB	20 407	19 649
Omföring från förpliktelse	-	8
Ränteintäkt	595	501
Tillskjutna medel från arbetsgivaren	90	85
Gottgörelse	-909	-
Utbetalningar av förmåner	-76	-76
Faktisk avkastning över (plus) och under (minus) ränteintäkt	814	240
<b>Förvaltningstillgångarnas verkliga värde UB</b>	<b>20 921</b>	<b>20 407</b>
Förändringar i nettotillgång eller nettoskuld		
Nuvärdet av förmånsbaserade förpliktelser	20 829	19 843
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-20 920	-20 407
<b>Netto (tillgång -, skuld +) vid årets slut exklusive särskild löneskatt<sup>4)</sup></b>	<b>-91</b>	<b>-564</b>
Arbetssskador	35	39
Särskild löneskatt	-278	-417
<b>Netto (tillgång -, skuld +) i rapport över finansiell ställning inklusive arbetssskador och effekt av särskild löneskatt</b>	<b>-334</b>	<b>-942</b>

<sup>1)</sup> Kostnader för intjänande består av 290 (278) MSEK avseende fonderade planer och resterande ofonderade planer.

<sup>2)</sup> Av räntekostnaden är 509 (465) MSEK hänförligt till fonderade planer resterade till ofonderade planer.

<sup>3)</sup> Av aktuariella vinster och förluster är 998 (-765) MSEK hänförligt till fonderade planer resterade till ofonderade planer.

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

## Not 22, forts.

Koncernen förväntar sig att göra utbetalningar under 2017 avseende förmånsbestämda planer uppgående till 951 (996) MSEK. Pensionsförpliktelsens viktade duration uppgår till 14 (14) år.

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

**Avsättning för antastbara pensioner**

PostNord ansvar för svenska dotterföretags antastbara pensionsförpliktelser enligt de så kallade övergångsbestämmelserna. Övergångsbestämmelserna avser viss personal som i sin anställning har rätt att gå i pension vid 60 eller 63 års ålder. En förutsättning är att den anställde uppnått 28 års ålder senast 1 januari 1992 och har kvarstått i samma tjänst. Det totala åtagandet, beräknat enligt Tryggandelagen, för pensioner enligt övergångsbestämmelserna uppgår per den 31 december 2016 till 2 378 (2 495) MSEK. Erfarenhet visar att 25% i genomsnitt utnyttjar övergångsbestämmelserna och avsättningen bestäms till denna andel av det totala åtagandet. Skuldfört belopp uppgår till 693 (764) MSEK inklusive särskild löneskatt. Åtagandet ingår i saldot för Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner.

PostNord ansvarar för ett åtagande som är ett så kallat sistahandsansvar, vilket PostNord Group AB övertog i samband med dess bolagisering. Tidigare har detta åtagande redovisats som en ansvarsförbindelse. I samband med övergången till IAS 19 gjordes en avsättning för detta åtagande. Baserat på tillgänglig information har åtagandet per den 31 december 2016 beräknats till 138 (121) MSEK inklusive särskild löneskatt. Åtagandet ingår i saldot för Ofonderade pensionsplaner, antastbara pensioner.

**Värdesäkringsansvar**

Under 2000 inlöstes pensionsförpliktelser, som tidigare tryggats av Postens Pensionsstiftelse, genom att försäkringar tecknades. Kapitalvärdet av dessa förpliktelser uppgick per den 31 december 2016 till 35 (44) MSEK. För dessa pensionsförpliktelser har PostNord kvar ett värdesäkrings- och bruttosamordningsansvar.

Kostnader och intäkter för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner, MSEK	2016	2015
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	315	307
Räntekostnad (plus) och ränteintäkt (minus) <sup>1)</sup>	-22	25
Avtalspensioneringar	39	65
<b>Förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>332</b>	<b>396</b>
<b>Avgiftsbestämda pensionsplaner</b>	<b>943</b>	<b>951</b>
Övriga pensionskostnader	88	28
Redovisas i finansnetto	22	-25
<b>Summa pensionskostnader</b>	<b>1385</b>	<b>1351</b>

<sup>1)</sup> Räntekostnader och ränteintäkter redovisas i finansnetto.

**Försäkringstekniska beräkningsantaganden**

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

Aktuariella antaganden, %	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2014
Diskonteringsränta	2,60	3,00	2,60
Framtida årliga löneökningar	2,40	2,40	2,40
Förändring i inkomstbasbelopp	3,00	3,00	3,00
Inflation	1,50	1,50	1,50
Personalomsättning	4,50	4,50	4,50
Livslängdsåtagande	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31

Kostnaderna under 2016 är baserade på de aktuariella antaganden som fastställdes vid ingången av året. Vid utgången av 2016 har PostNord fastställt antaganden som tillämpas vid beräkningen av utfallet per den 31 december 2016. Dessa aktuariella antaganden används även i prognosen för kostnader 2017. Hänsyn har härvid tagits till att samtliga antaganden som tillämpas i värderingen, långsiktigt, skall vara ömsesidigt förenliga.

Diskonteringsräntan bestäms i enlighet med IAS 19 med hänvisning till förstklassiga företagsobligationer som handlas på en fungerande marknad i IFRS mening genom att hänvisa till den svenska bostadsobligationsmarknaden. Mot denna bakgrund anser ledningen att tillämpad diskonteringsränta återspeglar pengars tidsvärde och ger ett rimligt nuvärde avseende koncernens pensionsåtaganden. Framtida årliga löneökningar avspeglar förväntade framtida procentuella löneökningar som en sammansatt effekt av inflation, tjänsteålder och befordran. Inkomstbasbeloppet fastställs årligen av regeringen och används bland annat för att bestämma taket i pensionsgrundande lön i det allmänna pensionssystemet. Koncernen har valt att göra ett antagande om inflation på 1,5%. Detta är en spegling av finansmarknadsaktörernas syn på inflation i prissättningen av räntepapper, det vill säga implicit inflation. En nivå på 1,5% antas återspegla framtida inflationsförväntningar och är mer ömsesidigt förenlig med referensräntan från bostadsobligationsmarknaden. Personalomsättningen är den sammansatta förväntningen på framtida affärsutveckling, reallöneökningar och nödvändig produktivitet utveckling för bibehållen lönsamhet, samt hänsyn till erfaren personalomsättning de senaste åren. Faktorn genomsnittlig återstående tjänstgöringstid bedöms utifrån de anställdas nuvarande åldersfördelning. Antagandet för livslängd baseras på Finansinspektionens anvisningar FFFS 2007:31 (FFFS 2007:31). Ny dödlighetsundersökning har gjorts i och med DUS14. PostNord är inte ett tjänsteföretag i den bemärkelsen utan demografin stämmer väl överens med FFFS 2007:31. Därav görs ingen förändring i livslängdsåtagande utan PostNord fortsätter att använda FFFS 2007:31.

**Alecta**

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

**Förvaltningstillgångar**

Totala förvaltningstillgångar uppgick till 20 921 (20 407) MSEK. Den största delen av koncernens förvaltningstillgångar finns i Postens Pensionsstiftelse 19 174 (18 623) MSEK. Övriga förvaltningstillgångar utgörs av tillgångar i PostNords Försäkringsförening 1 712 (1 729) MSEK, pensionsförsäkring hos Skandia 35 (55) MSEK och förvaltningstillgångar relaterade till norska pensionsplaner. Verklig avkastning på förvaltningstillgångarna uppgick till 1 409 (741) MSEK, varav ränteintäkter om 595 (501) MSEK.

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

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

## Not 22, forts.

Tillgångsallokeringen och Stiftelsens förvaltning ska tillgodose att det långsiktiga avkastningsmålet uppnås, till en motiverad och rimlig risknivå. Den realiserade avkastningen från förvaltningen varierar mellan åren till följd av olika omvärldsfaktorer. Avkastningsmålet skall därför ses som ett mål för realiserad avkastning över en längre tidsperiod.

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

39 procent av stiftelsens tillgångar handlas på en aktiv marknad. Tillgångsfördelningen för Postens Pensionsstiftelse per den 31 december uppgår till räntebärande och High Yield 2 934 (2 500) MSEK, likviditet inklusive terminer 1 420 (2 114) MSEK, onoterade tillgångar 10 356 (9 658) MSEK och aktier 4 458 (4 401) MSEK.

Stiftelsens övergripande mål är att förvalta kapitalet med hänsyn till gjorda pensionsåtaganden i koncernen för vilka stiftelsen erhållit motsvarande medel. Tillgångarnas sammansättning och avkastning ska på ett tryggsätt säkerställa att koncernen kan möta de pensionsutbetalningar som stiftelsen tryggar.

## Känslighetsanalys

Vid utgången av 2016 har PostNord fonderade pensionsförpliktelser på 18 611 (17 628) MSEK och förvaltningstillgångar på 20 921 (20 407) MSEK. Utöver fonderade förpliktelser är pensionsskuld avsatt i balansen med fördelning oantastbara pensionsförpliktelser på 1 549 (1 503) MSEK och antastbara pensionsförpliktelser på 669 (712) MSEK. Koncernens pensionsförpliktelser värderas med de ovan redovisade aktuariella antaganden som bas och förvaltningstillgångarna värderas till verkligt värde. Avseende de så kallade övergångsbestämmelserna (ÖB-rätt) görs en avsättning på 25% av totalt åtagande enligt övergångsbestämmelserna eftersom det är den erfarenhetsmässigt bedömda nyttjandegraden. Hänsyn tas även till särskild löneskatt. Förändring av åtagandet enligt övergångsbestämmelserna i och med ändrad nyttjandegrad intäkt- eller kostnadsförs. Se tabell för resultat effekt av ändrad nyttjandegrad av övergångsbestämmelserna.

Känslighetsanalys, MSEK	Förändring	Resultateffekt		Effekt på balansposter och övrigt totalresultat		
		Prognostiserad kostnad (service cost)	Finansnetto	Effekt på pensionsskuld	Effekt på marknadsvärdet på tillgångarna	Effekt efter skatt på övrigt totalresultat
<b>Aktuariella antaganden</b>						
Förändring av diskonteringsränta samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	+0,1%-enhet -0,1%-enhet	4 -5	8 -8	-273 280	- -	-213 218
Förändring av faktisk avkastning på förvaltningstillgångar	+0,1%-enhet -0,1%-enhet	0 0	1 -1	- -	-21 21	-16 16
Förändring av lön	+0,5%-enhet -0,5%-enhet	-14 13	-8 8	321 -296	- -	250 -231
Förändring av inkomstbasbelopp	+0,5%-enhet -0,5%-enhet	3 -5	2 -3	-85 99	- -	-67 77
Förändring av inflation	+0,5%-enhet -0,5%-enhet	-18 16	-32 30	1 250 -1 147	- -	975 -895
Livslängd, år	+1 år -1 år	-9 8	-19 19	746 -740	- -	582 -577
<b>Nyttjandegrad av ÖB-rätt</b>						
Förändring av nyttjandegrad av ÖB-rätt	+5,0%-enhet -5,0%-enhet	-3 3	-3 3	112 -111	- -	87 -87

## Not 23 Övriga avsättningar

2016 Jan-dec, MSEK	Ingående balans	Avsättningar	Återföringar	lanspråktaget	Omräknings-effekt	Utgående balans
<b>Omstruktureringsåtgärder</b>						
Avsättning för avveckling av personal och övrig avveckling	1 310	274	-31	-556	51	1 048
<b>Antastbara pensionsförpliktelser</b>						
Särskild löneskatt	173	9	-	-44	24	162
Antastbara pensionsförpliktelser enl. IAS 19	712	39	-	-180	98	669
<b>Övrigt</b>						
Arbetskadorna	39	1	-	-5	-	35
Avsättning jubileumsgåva	127	-	-	-61	6	72
<b>Summa</b>	<b>2 361</b>	<b>323</b>	<b>-31</b>	<b>-846</b>	<b>179</b>	<b>1 986</b>
<i>varav kortfristig</i>	<i>649</i>					<i>597</i>
<i>varav långfristig</i>	<i>1 712</i>					<i>1 389</i>

Förväntade betalningar, MSEK	1 år	2 år	3 år	> 3 år
Avsättning avseende omstruktureringsåtgärder	587	261	105	95
Avsättningar avseende antastbara pensioner enl. IAS 19 <sup>1),2)</sup>	250	76	78	242
Arbetskadorna <sup>2)</sup>	5	5	4	29
Avsättning jubileumsgåva	10	5	8	49
<b>Summa</b>	<b>852</b>	<b>347</b>	<b>195</b>	<b>415</b>

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

<sup>2)</sup> Förväntade utbetalningar avviker från redovisade avsättningar på grund av att avsättningarna är nuvärdesberäknade.

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

<sup>3)</sup> Pensionsreglering gentemot danska staten är vid bokslutstillfället ett nettotillgodohavande.

## Not 23, forts.

**Avsättningar avseende omstruktureringsåtgärder**

Avsättningar för omstruktureringar omfattar främst de utgifter som uppstått som en följd av koncernens effektiviseringsprogram för administrationen och supportfunktioner. Beloppen beräknas utifrån företagsledningens bästa uppskattningar.

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

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

Under 2016 uppgick avsättningar och återföringar för omstruktureringar med resultatpåverkan på personalkostnader till 146 (598) MSEK. Avsättningar och återföringar för omstruktureringar med resultatpåverkan på övriga kostnader uppgick till 97 (73) MSEK. Effekten av avsättningar avseende antastbara pensionsförpliktelser, pensionsreglering gentemot danska staten samt avsättning till jubileumsgåva redovisas mot personalkostnad.

Ianspråket mot kostnader avseende omstruktureringar uppgick till 556 (573) MSEK. Diskonteringseffekten redovisas i resultaträkningens finansiella poster. Omräkningsdifferens avseende valutaeffekt redovisas i övrigt totalresultat.

**Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner**

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

Se Avsättning för beräknade framtida antastbara pensioner samt Avsättning för sishandansvaret i Not 22 Pensioner för mer information.

**Övriga avsättningar**

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

Pensionsreglering gentemot danska staten avser förpliktelser avseende en specifik grupp tjänstemän inom Post Danmark A/S.

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

**Nuvärde**

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

**Förväntade betalningar för avsättningar**

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

**Not 24** Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Reserv för sålda ej utnyttjade frimärken	337	411
Upplupna lönekostnader	503	577
Semesterlöneskuld	1 429	1 424
Särskild löneskatt pensionskostnader	257	526
Sociala avgifter	344	344
Terminalavgifter	381	335
Derivat	7	17
Övriga poster	769	770
<b>Utgående balans</b>	<b>4 027</b>	<b>4 404</b>

**Not 25** Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
<b>Ställda säkerheter för egna skulder</b>		
Fastighetsinteckningar <sup>1)</sup>	500	476
Pantsatta tillgångar <sup>2)</sup>	220	202
<b>Summa</b>	<b>720</b>	<b>678</b>
<b>Eventalförpliktelser</b>		
Garantiåtaganden, PRI	99	98
Garantiåtaganden, övriga	33	46
<b>Summa</b>	<b>132</b>	<b>144</b>

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

<sup>2)</sup> Avser kapitalförsäkringar samt säkerhet för del av hyror.

**Tvister**

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

**Not 26** Investeringsåtaganden

Den 31 december 2016 hade koncernen ingångna avtal om anskaffning av materiella anläggningstillgångar. Dessa uppgick till 274 (180) MSEK och avsåg främst transport- och sorteringsutrustning samt fordon. De flesta åtaganden förväntas bli reglerade under slutet av 2017 och början av 2018.

## Not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

Koncernens hantering av finansiella risker regleras av den finanspolicy som antagits av PostNords styrelse. Finanspolicyen omfattar riktlinjer för likviditetsförvaltning, finansiering, och finansiell riskhantering. Koncernens finansiella riskstyrning ska bidra till att koncernens mål och strategier kan genomföras genom att uthålligt säkerställa finansiering, likviditet och en balanserad finansiell position som vid var tid beaktar samtliga finansiella risker. Finansiella risker delas in i kategorierna refinansieringsrisk, kreditrisk, ränterisk, valutarisk och marknadsrisk i kapitalförvaltning. Chef Finans rapporterar till CFO på månadsbasis avseende finansiella risker, finansieringsplan och eventuella avvikelser från Finanspolicy.

### Likviditetsförvaltning och finansiering

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

### Riskdefinitioner och policy

#### Refinansieringsrisk

Med refinansieringsrisk avses risken att likvida medel inte finns tillgängliga och/eller att finansiering inte kan erhållas eller endast erhållas till väsentligt högre kostnad. Koncernens policy för refinansieringsrisk är att vid var tid upprätthålla finansiell beredskap som dimensioneras med hänsyn till interna och externa risker samt säsongsmässiga variationer. Koncernens likviditetsberedskap ska uppgå till åtminstone 1 000 (1 000) MSEK. Under året har ingen ny lånefinansiering upptagits. 2015 återbetalades MTN-lån om 540 MSEK och fastighetslån överläts i samband med försäljning av fastighet med cirka 665 MSEK. Del av koncernens finansiella beredskap utgörs av en outnyttjad kreditfacilitet om 2 000 MSEK som löper till 2017 men med option om att förlänga faciliteten till 2018.

Likviditetsberedskap MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Likvida medel	1577	1894
Kortfristiga likvida placeringar	351	
Outnyttjade bekräftade lånelimit	3 000	2 000
Kortfristiga obekräftade räntebärande skulder	-2 021	-123
<b>Netto likviditetsberedskap</b>	<b>2 907</b>	<b>3 771</b>

### Kreditrisk

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

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

### Kreditrisk i kundfordringar

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

### Kreditrisk i finansiell verksamhet

Kreditrisk i finansiella transaktioner hanteras av den centrala finansförvaltningen med en kreditlimit baserad på rating från Moody's, Standard & Poors eller motsvarande. Handeln regleras genom beslut om maximal kreditrisk per kredittagare. Varje motpart genomgår kreditprövning innan den godkänns som kredittagare. Som en del av koncernens hantering av finansiella risker har derivatkontrakt ingåtts med tre banker. PostNord använder derivat endast som säkringsinstrument. Derivatkontrakten medför en kreditrisk för koncernen om motparten inte fullföljer sina åtaganden. För att begränsa den exponeringen har ISDA-avtal ingåtts med samtliga tre bankerna. ISDA-avtalen innebär att fordringar och skulder kan kvittas i händelse av inställda betalningar eller obestånd hos motparten.

### Åldersanalys för kundfordringar

MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Ej förfallna kundfordringar	4 029	4 021
<b>Förfallna men ej nedskrivna:</b>		
1-30 dagar	448	428
31-90 dagar	112	64
>90 dagar	88	57
<b>Summa</b>	<b>4 677</b>	<b>4 570</b>
Reservering för osäkra fordringar	-51	-46
<b>Summa</b>	<b>4 627</b>	<b>4 524</b>

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

### Valutarisk

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

### Transaktionsexponering

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

### Kontrakterad transaktionsexponering

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

Valuta i MSEK	2016			2015		
	Position	Säkrat	Nettoposition	Position	Säkrat	Nettoposition
DKK	809	-675	134	3	-	3
EUR	-158	39	-119	-112	102	-9
NOK	-40	42	2	-31	24	-8
Övriga valutor	86	-51	35	-52	60	9
<b>Summa</b>	<b>697</b>	<b>-645</b>	<b>52</b>	<b>-192</b>	<b>187</b>	<b>-5</b>



## Not 27, forts.

**Omräkningsexponering**

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

**Koncernens omräkningsexponering**

Valuta	2016			2015		
	MSEK	%	+/-1%	MSEK	%	+/-1%
DKK	-20	-1	0	1 746	35	17
EUR	426	12	4	301	6	3
NOK	2 994	85	30	2 735	55	27
Övriga valutor	132	4	1	203	4	2
<b>Summa</b>	<b>3 531</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>4 985</b>	<b>100</b>	<b>50</b>

**Ränterisk**

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

**Känslighetsanalys ränterisk**

Ränterisk	Förändring av marknadsränta:	2016	2015
		Resultateffekt, MSEK	Resultateffekt, MSEK
	Likvida medel +/- 1 %-enhet	17	19
	Lån, +/- 1 %-enhet	30	18

Kontraktuella förfall finansiella skulder per 2016-12-31, MSEK	Nominellt belopp	inom 0-1 år	inom 1-2 år	inom 2-3 år	inom 3-4 år	inom 4-5 år	Senare
Obligationslån	2 950	2 000	-	950	-	-	-
Skulder till kreditinstitut	608	21	100	-	-	-	487
Finansiella leasingkulder	17	8	5	2	1	1	-
<b>Summa räntebärande skulder</b>	<b>3 575</b>	<b>2 029</b>	<b>105</b>	<b>952</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>487</b>
Räntebetalningar		46	9	7	4	4	22
Ränte/valuta swap							
- Skulder		4	2	-	-	-	-
- Fordringar		1	-	-	-	-	-
<b>Summa prognostiserade räntebetalningar</b>		<b>51</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>22</b>
<b>Totalt netto</b>		<b>2 080</b>	<b>116</b>	<b>959</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>509</b>

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

**Marknadsrisk i kapitalförvaltning**

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

## Not 27, forts.

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	31 december 2016					
	Finansiella tillgångar till verkligt värde via resultatet <sup>1)</sup>	Låne- och kundfordr. värderade till upplupet ansk. värde	Finansiella skulder till verkligt värde via resultatet <sup>1)</sup>	Finansiella skulder värderade till upplupet ansk. värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar	262	-	-	-	262	262
Derivat	13	-	-	-	13	13
Kundfordringar	-	4 627	-	-	4 627	4 627
Terminalavgifter <sup>2)</sup>	-	423	-	-	423	423
Kortfristiga placeringar	-	351	-	-	351	351
Likvida medel	-	1 577	-	-	1 577	1 577
Långfr. räntebärande skulder, kreditinstitut	-	-	-	-1 537	-1 537	-1 552
Långfr. räntebärande skulder, övriga	-	-	-170	-	-170	-170
Långfr. räntebärande skulder, leasing	-	-	-	-9	-9	-9
Kortfristiga räntebärande skulder	-	-	-	-2 029	-2 029	-2 059
Leverantörsskulder	-	-	-	-2 434	-2 434	-2 434
Övriga kortfristiga skulder	-	-	-	-1 631	-1 631	-1 631
Derivat	-	-	-7	-	-7	-7
Terminalavgifter	-	-	-	-381	-381	-381
<b>Totala finansiella tillgångar och skulder per kategori</b>	<b>275</b>	<b>6 978</b>	<b>-177</b>	<b>-8 021</b>	<b>-945</b>	<b>-990</b>

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	31 december 2015					
	Finansiella tillgångar till verkligt värde via resultatet <sup>1)</sup>	Låne- och kundfordr. värderade till upplupet ansk. värde	Finansiella skulder till verkligt värde via resultatet <sup>1)</sup>	Finansiella skulder värderade till upplupet ansk. värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar	250	-	-	-	250	250
Derivat	1	-	-	-	1	1
Kundfordringar	-	4 524	-	-	4 524	4 524
Terminalavgifter <sup>2)</sup>	-	461	-	-	461	461
Likvida medel	-	1 894	-	-	1 894	1 894
Långfr. räntebärande skulder, kreditinstitut	-	-	-	-3 520	-3 520	-3 581
Långfr. räntebärande skulder, övriga	-	-	-166	-	-166	-166
Långfr. räntebärande skulder, leasing	-	-	-	-19	-19	-19
Kortfristiga räntebärande skulder	-	-	-	-134	-134	-134
Leverantörsskulder	-	-	-	-2 294	-2 294	-2 294
Övriga kortfristiga skulder	-	-	-	-1 727	-1 727	-1 727
Derivat	-	-	-17	-	-17	-17
Terminalavgifter	-	-	-	-335	-335	-335
<b>Totala finansiella tillgångar och skulder per kategori</b>	<b>251</b>	<b>6 879</b>	<b>-183</b>	<b>-8 029</b>	<b>-1 082</b>	<b>-1 143</b>

<sup>1)</sup> Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultatet enligt Fair value option. Derivat klassificeras som innehav för handel och redovisas till verkligt värde via resultatet utom då de används för säkringsredovisning.

<sup>2)</sup> Löptiderna för reglering av terminalavgifter har minskats avsevärt de senaste åren och har därför omförd från Finansiella tillgångar till verkligt värde via resultaträkningen till Låne- och kundfordringar värderade till upplupet anskaffningsvärde.

### Redovisning och värdering till verkligt värde av finansiella instrument

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

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

#### Nivå 2

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

Finansiella tillgångar och skulder per nivå, MSEK <sup>1)</sup>	Nivå 2, 31 dec 2016	Nivå 2, 31 dec 2015
<b>Finansiella tillgångar</b>		
Kapitalförsäkring	170	152
Valutaderivat	13	1
Certifikat	351	-
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>534</b>	<b>153</b>
<b>Finansiella skulder</b>		
Valutaderivat	0	2
Räntederivat	7	15
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>7</b>	<b>17</b>

<sup>1)</sup> Jämförelsetalen är omräknade med anledning av att terminalavgifterna omförds från Finansiella tillgångar till verkligt värde via resultaträkningen till Låne- och kundfordringar värderade till upplupet anskaffningsvärde.

## Not 28 Transaktioner med närstående

### Koncernbolag

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

### Svenska staten

PostNord har i uppdrag från staten att tillhandahålla en samhällsomsfattande posttjänst enligt postlagen. PostNord måste liksom övriga postoperatörer i Sverige ha tillstånd för att få bedriva postverksamhet. För detta tillstånd har Post- och telestyrelsen under perioden erhållit 17 (15) MSEK i ersättning från PostNord. Dessutom har PostNord betalat 8 (9) MSEK till Post- och telestyrelsen för hantering av obeställbara försändelser.

Från Post- och telestyrelsen har PostNord erhållit 21 (24) MSEK som ersättning i avtal för upphandlade posttjänster för handikappade.

PostNord Group AB har förskottat 95 MSEK till Trafikverket för tidigare reläggning av byggnation av järnvägsanläggning i Rosersberg. Objektet ingår i det nationella transportsystemet för åren 2010-2021, återbetalning av beloppet sker när medel finns tillgängliga i Trafikverkets budget. Förräntning och ersättning för kostnadsutveckling mellan utlåning och återbetalning utgår ej från Trafikverket. I samband med denna transaktion ingicks ett avtal om förvärv av mark (aktier) med ett fastighetsbolag där räntekompensation har utgått för förskottningen. Denna räntekompensation är skuldförd och periodiseras över lånets löptid. Fordran och räntekompensationen nettoredovisas.

### Danska staten

PostNord har via Post Danmark A/S i uppdrag från staten att tillhandahålla en samhällsomsfattande posttjänst enligt dansk postlag. Enligt det avtal som Post Danmark A/S har med danska Trafik- och byggnadsstyrelsen har avgifter om totalt 6 (3) MSEK redovisats under 2016.

Post Danmark A/S har under perioden betalat pensionspremier till danska staten med 166 (157) MSEK för den grupp av tjänstemän som är anställda före bolagiseringstidpunkten.

### Andra organisationer i Sverige

PostNords Försäkringsförening är en från PostNordkoncernen fristående understödsförening som står under Finansinspektionens tillsyn. Föreningen försäkrar PostNords åtaganden för anställdas sjuk- och familjepension enligt ITP-P. Under perioden erhöll koncernens svenska bolag ersättningar med totalt 15 (11) MSEK och betalat premier om 114 (0) MSEK.

Postens Pensionsstiftelse förvaltar pensionsåtaganden för PostNord Group AB och PostNord Sverige AB. Bolagen kapitaliserar nya pensionsåtaganden i stiftelsen och erhåller gottgörelse för utbetalda pensioner. Under 2016 har ingen kapitalisering skett 0 (0) MSEK, gottgörelse har erhållits med 909 (0) MSEK.

### Ledande befattningshavare

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

Samtliga ledamöter i koncernstyrelsen och i koncernledningen i PostNord har ombetts att skriftligen meddela eventuella affärsrelationer som de har med PostNord och om dessa skett på kommersiell grund. Under 2016 och 2015 har inga sådana framkommit.

## Not 29 Tilläggsupplysningar till Rapport över kassaflöde

MSEK	2016	2015
<b>Betalda räntor</b>		
Erhållen ränta	23	21
Erlagd ränta	118	135
<b>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet</b>		
Avskrivningar av anläggningstillgångar	1551	1690
Nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	464	12
Nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	805	140
Nedskrivningar av övriga tillgångar	190	30
Realisationsresultat i tillgångar	16	-482
Förändring pensionsskuld	384	-798
- varav gottgörelse från Postens Pensionsstiftelse	909	-
- varav utbetalda pensioner	-1021	-995
- varav utbetald premie till PostNord Försäkringsförening <sup>1)</sup>	-90	-85
Övriga avsättningar	-490	-117
Övriga poster som ej påverkar kassaflödet	-	-6
<b>Summa</b>	<b>2920</b>	<b>469</b>

<sup>1)</sup> Utbetald premie till PostNords Försäkringsförening har tidigare redovisats i finansieringsverksamheten.

## Not 30 Förvärv och avyttringar

Förvärvs- och avyttringseffekter på tillgångar och skulder, MSEK	2016		2015	
	Förvärv	Avyttrat	Förvärv	Avyttrat
Goodwill	14	-	58	-
Immateriella anläggningstillgångar	2	-	13	-
Materiella anläggningstillgångar	-	-54	62	-
Övriga anläggningstillgångar	-	-	3	-
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>16</b>	<b>-54</b>	<b>136</b>	<b>-</b>
Omsättningstillgångar	-	-185	71	-
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>16</b>	<b>-239</b>	<b>207</b>	<b>-</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>	<b>-</b>	<b>85</b>	<b>-118</b>	<b>-</b>
<b>NETTOTILLGÅNGAR</b>	<b>16</b>	<b>-154</b>	<b>89</b>	<b>-</b>
Erlagd/ erhållen köpeskilling	-16	56	-89	-
Avgår säljarrevens	2	-	-	-
Förvärvade/ avyttrade likvida medel	-	-101	8	-
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>	<b>-14</b>	<b>-45</b>	<b>-81</b>	<b>-</b>

## Not 30, forts.

**Förvärv av inkråm**

Under andra kvartalet 2016 förvärvade PostNord Logistics A/S inkråmet i G.P Spedition Aps. Av köpeskillingen om 16 MSEK är 14 MSEK reglerat, resterande kommer att regleras när alla villkor i avtalet är uppfyllda.

**Avyttringar av dotterbolag**

Den 1 september 2016 avyttrade Strålfors Group AB sina dotterbolag i Storbritannien, Polen och Frankrike. Bolagen hade sammanlagt cirka 400 medarbetare och en total nettoomsättning om cirka 470 MSEK. Köpeskillingen uppgick till 0 MSEK.

Den 7 november 2016 avyttrade PostNord Group AB samtliga aktier i Fastighets AB Skogskojan 1.

2016 Jan-dec, MSEK	Goodwill	Immateriella tillgångar	Materiella anläggningstillgångar	Övriga anläggningstillgångar	Omsättningstillgångar	Skulder	Netto-tillgång
<b>Förvärvat</b>							
G.P Spedition Aps (inkråm)	14	2	-	-	-	-	16
<b>Summa förvärvat</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16</b>
<b>Avyttrat</b>							
Fastighets AB Skogskojan 1	-	-	-54	-	-1	1	-54
Strålfors SAS, Strålfors plc, Strålfors Sp.zO.o	-	-	-	-	-184	84	-100
<b>Summa avyttrat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-54</b>	<b>-</b>	<b>-185</b>	<b>85</b>	<b>-154</b>

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

## Not 31 Händelser efter rapportperioden

**Beslut om ny produktionsmodell i Danmark**

En ny produktionsmodell i Danmark kommer att implementeras under de närmaste åren och innebär att PostNord blir först i världen med att skapa en finansiellt hållbar produktion som till fullo bygger på samutnyttjande av infrastruktur och transportnätverk för den kraftigt växande logistikverksamheten med den minskande brevvksamheten. Genom att bygga på logistknätverket skapas en effektiv och skalbar distribution av brev och samtidigt säkerställs ett konkurrenskraftigt logistikerbjudande för framtiden. Den nya produktionsmodellen beräknas medföra en kraftig minskning av antalet medarbetare under en period av flera år samtidigt som stora delar av infrastrukturen för brevvksamheten kan avvecklas.

## Not 32 Definitioner och alternativa nyckeltal

### ALTERNATIVA NYCKELTAL

De alternativa nyckeltal som PostNord använder är viktiga för att styra verksamheten samt säkerställa fokus på värdeskapande aktiviteter. Nyckeltalen avkastning på operativt kapital (ROCE) och nettoskudsättningsgrad är mål som PostNord har erhållit från ägaren. Dessa nyckeltal visar en tydlig koppling till kapitaleffektivitet. ROCE är ett mått för att jämföra lönsamheten mellan företag baserat på det kapital som används i verksamheten samt den vinst som genereras. EBITDAI används för att analysera den operativa verksamheten utan att fokusera på investeringar och eventuella nedskrivningar.

#### Avkastning på operativt kapital (ROCE)

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

#### EBITDAI

Rörelseresultat exklusive av- och nedskrivningar.

#### Finansiell beredskap

Likvida medel, kortfristiga placeringar och outnyttjad bekräftad kredit.

#### Justerat rörelseresultat

Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster.

#### Justerad rörelsemarginal

Justerat rörelseresultat i relation till nettoomsättning.

#### Jämförelsestörande poster

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

Löpande omstruktureringkostnader betraktas ej som jämförelsestörande poster.

#### Nettoskuld

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

Avstämning mot finansiella rapporter, 31 december, MSEK	2016	2015
Räntebärande skulder, kortfristiga	2 029	134
Räntebärande skulder, långfristiga	1 716	3 705
Finansiella placeringar	-262	-250
Långfristiga fordringar <sup>1)</sup>	-1 201	-1 867
Kortfristiga placeringar	-351	-
Likvida medel	-1 577	-1 894
<b>Nettoskuld</b>	<b>354</b>	<b>-171</b>

<sup>1)</sup> Beloppet avser den del av långfristiga fordringar som är hänförlig till fonderade förmånsbestämda sjukpensionsplaner och förmånsbestämda pensionsplaner värderade enligt IAS 19.

#### Nettoskuld/EBITDAI

Nettoskuld i relation till EBITDAI.

#### Nettoskudsättningsgrad

Nettoskuld i relation till eget kapital.

#### Operativt kapital

Icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder.

#### Rörelsemarginal

Rörelseresultat i relation till nettoomsättning.

### ÖVRIGA NYCKELTAL

#### Grundbemanning

Avser samtlig hel- och deltidsanställd ordinarie personal.

#### Medelantal anställda (FTE)

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

#### Resultat per aktie

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

# Moderbolaget

## Resultaträkning

MSEK	Not	2016	2015
	1, 2, 7		
Övriga rörelseintäkter		16	26
<b>Rörelsens intäkter</b>		<b>16</b>	<b>26</b>
Personalkostnader	3	-29	-33
Övriga kostnader	4	-6	-6
<b>Rörelsens kostnader</b>		<b>-35</b>	<b>-39</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>-19</b>	<b>-13</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter	5	2	49
Räntekostnader och liknande resultatposter	5	-109	-77
<b>Finansiella poster</b>		<b>-107</b>	<b>-28</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-126</b>	<b>-41</b>
Lämnade koncernbidrag		-41	-
Erhållna koncernbidrag		170	34
<b>Bokslutsdispositioner</b>		<b>129</b>	<b>34</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>3</b>	<b>-7</b>
Skatt		-	-
<b>PERIODENS RESULTAT</b>		<b>3</b>	<b>-7</b>

## Rapport över totalresultat

MSEK	2016	2015
Periodens resultat	3	-7
Periodens övrigt totalresultat	-	-
<b>PERIODENS TOTALRESULTAT</b>	<b>3</b>	<b>-7</b>

## Balansräkning

MSEK	Not	31 dec 2016	31 dec 2015
	1, 2		
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Andelar i koncernföretag	6	11 676	11 676
Räntebärande fordringar	9	19	13
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>11 695</b>	<b>11 689</b>
Räntebärande fordringar på koncernföretag	9	8 059	8 207
Övriga fordringar på koncernföretag		172	38
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		5	2
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>8 236</b>	<b>8 247</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>19 931</b>	<b>19 936</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital	7	2 000	2 000
Överkursfond		10 141	10 141
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserat resultat		3 624	3 630
Periodens resultat		3	-7
<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>		<b>15 768</b>	<b>15 764</b>
<b>SKULDER</b>			
Räntebärande skulder	9	1 069	3 063
Räntebärande skulder koncernföretag	9	1 030	979
Övriga långfristiga skulder		4	4
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2 103</b>	<b>4 046</b>
Kortfristiga räntebärande skulder	9	1 999	100
Övriga kortfristiga skulder	9	44	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	9	17	25
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 060</b>	<b>126</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>		<b>4 163</b>	<b>4 172</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>19 931</b>	<b>19 936</b>

## Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	2016	2015
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Resultat före skatt	3	-7
Bokslutsdispositioner	-129	-34
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	57	-37
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>	<b>-69</b>	<b>-78</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		
Ökning (-)/ minskning (+) av rörelsefordringar	-1	-1
Ökning (+)/ minskning (-) av rörelseskulder	-6	-8
<b>Förändring i rörelsekapital</b>	<b>-7</b>	<b>-9</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-76</b>	<b>-87</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Förändring av koncernfordringar	142	645
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>142</b>	<b>645</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Amortering av lån	-100	-740
Erhållna koncernbidrag	34	182
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-66</b>	<b>-558</b>
<b>PERIODENS KASSAFLÖDE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Likvida medel vid årets början	0	0
Likvida medel vid årets slut	0	0

## Moderbolagets förändringar i eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital	
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat inkl. årets resultat	Summa
<b>Ingående eget kapital 2015-01-01</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 630</b>	<b>15 771</b>
Periodens totalresultat			-7	-7
<b>Utgående eget kapital 2015-12-31</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 623</b>	<b>15 764</b>
<b>Ingående eget kapital 2016-01-01</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 623</b>	<b>15 764</b>
Periodens totalresultat			3	3
<b>Utgående eget kapital 2016-12-31</b>	<b>2 000</b>	<b>10 141</b>	<b>3 627</b>	<b>15 768</b>

# 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 föranses av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av Årsredovisningslagen (ÅRL) och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskal. Redovisningsprinciperna är oförändrade jämfört med årsredovisningen för 2015, förutom att ställda säkerheter och eventuella förpliktelse inte längre redovisas i anslutning till balansräkningen utan endast presenteras i not (i enlighet med ändrad ÅRL).

### Ändrade redovisningsprinciper föranledda av nya eller ändrade IFRS

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

### Andelar i dotterföretag, intresseföretag och joint ventures

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

### Utdelningar

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

Anteicerad 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.

Koncernbidrag redovisas som bokslutsdispositioner.

### Ersättningar till anställda

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

### Finansiella garantier

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

### Aktier i dotterföretag

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

## Not 3 Anställda och personalkostnader

Personalkostnader, MSEK	2016	2015
Löner och andra ersättningar	18	20
Lagstadgade sociala avgifter	7	7
Pensionskostnader	4	6
<b>Summa</b>	<b>29</b>	<b>33</b>

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

## Not 4 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2016	2015
<b>Revisionsuppdrag</b>		
KPMG	1	1
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

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

## Not 5 Ränteintäkter, räntekostnader och liknande resultatposter

MSEK	2016	2015
Ränteintäkter från koncernföretag	2	1
Valutareultat	-	48
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>49</b>
Räntekostnader från koncernföretag	-10	-6
Räntekostnader	-49	-64
Valutareultat	-42	-
Övriga finansiella kostnader	-8	-7
<b>Summa</b>	<b>-109</b>	<b>-77</b>

Se vidare koncernens not 27 Finansiell riskhantering och finansiella instrument.



## Not 6 Innehav av aktier och andelar i koncernföretag

MSEK	2016	2015
<b>Anskaffningsvärdet</b>		
Vid årets början	11 676	11 676
<b>Utgående balans</b>	<b>11 676</b>	<b>11 676</b>

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Redovisat värde i moderbolaget 31 dec 2016
				Direkt	Indirekt		
<b>PostNord Group AB</b>	<b>556128-6559</b>	<b>Solna</b>	<b>Sverige</b>	<b>100</b>		<b>600 000</b>	<b>11 676</b>
PostNord Sverige AB	556711-5695	Solna	Sverige		100	1 000	
Nils Hansson Logistics AB	556147-4254	Ljungbyhed	Sverige		100	2 500	
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sverige		100	7 500	
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sverige		100	5 000	
Fastighets AB Penelope	556517-0544	Stockholm	Sverige		100	100	
Nässjöterminalen Kommanditbolag	916629-7458	Solna	Sverige		100		
Rosersberg Brevterminal AB	556819-9862	Stockholm	Sverige		100	1 000	
Hallsberg Brevterminal AB	556848-8133	Stockholm	Sverige		100	500	
KB Sveterm	916631-9492	Stockholm	Sverige		100		
Kardinalmärket 1 AB	556875-8899	Stockholm	Sverige		100	50 000	
Fast AB Rosersberg 11:126	556743-9574	Stockholm	Sverige		100	1 000	
PostNord Strålfors Group AB	556062-0618	Malmö	Sverige		100	21 381 288	
PostNord Strålfors AB	556102-9843	Ljungby	Sverige		100	50 000	
Tand 2:103 Fastighets AB	556594-3650	Östersund	Sverige		50	2 000	
PostNord Strålfors A/S	10068657	Brøndby	Danmark		100	200 000	
PostNord Strålfors Oy	0115061-7	Vantaa	Finland		100	2 100	
PostNord Strålfors AS	944997431	Oslo	Norge		100	870	
PostNordbolagen AB	556158-7006	Ljungby	Sverige		100	1 000	
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sverige		85	850	
AddressPoint AB	556587-5597	Stockholm	Sverige		85	1 700	
Direct Link Worldwide Ltd.	2911080	Middlesex	Storbritannien		100	110 000	
Direct Link Worldwide Distribution Pte. Ltd.	199700772	Singapore	Singapore		100	700 000	
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.	95493459	Sydney	Australien		100	1	
Direct Link Worldwide Company Ltd.	199700772	Hong Kong	Kina		100	1	
Direct Link Worldwide Inc	112-797-736/000	New Jersey	USA		100	100	
Direct Link Worldwide GmbH	217864281	Mörfelden-Walldorf	Tyskland		100	150	
PostNord Logistics GmbH	HRB8888HL	Lübeck	Tyskland		100	1	

## Not 6, forts.

Aktier ägda direkt och indirekt av moderbolaget PostNord AB, MSEK	Organisationsnr.	Säte	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Redovisat värde i moderbolaget 31 dec 2016
				Direkt	Indirekt		
PostNord AS	984054564	Oslo	Norge		100	117 570	
PostNord terminal Trondheim AS	992 079 797	Oslo	Norge		100	406 220	
PostNord Terminal Langhus AS	990427321	Oslo	Norge		100	200 000	
PostNord Oy	1056251-7	Vanda	Finland		100	5 817	
PostNord Oy Eesti filiaal	11472268	Harju	Estland		100		
PostNord Logistics A/S	20148586	Köpenhamn	Danmark		100	500 001	
PostNord Scanning AB	556824-2852	Stockholm	Sverige		100	1 000	
PostNord Scanning Oy	2552507-3	Helsingfors	Finland		100	1 000	
PostNord Logistics TPL AB	556161-7191	Haninge	Sverige		100	50 000	
PostNord Logistics TPL A/S	26115396	Brøndby	Danmark		100	100	
PostNord Fulfilment AB	556234-1353	Stockholm	Sverige		100	1 000	
PostNord Fulfilment AS	811873632	Oslo	Norge		100	1 000	
PostNord Fulfilment Sp.zOo	5272719788	Warszawa	Polen		100	100	
PostNord Logistics Termo AB	556454-1737	Östersund	Sverige		100	8 000	
Transbothnia AB	556278-8876	Umeå	Sverige		100	3 000	
Post Danmark A/S	26663903	Köpenhamn	Danmark		100	25 000 000	
PostNord Scanning A/S	19803376	Köpenhamn	Danmark		100	10	
Post Fleet Management A/S	79203114	Köpenhamn	Danmark		100	400	
e-Boks A/S	25674154	Köpenhamn	Danmark		50	6 000 000	
Distribution Services A/S	56448810	Köpenhamn	Danmark		100	30	
eHUBnordic ApS	36959517	Köpenhamn	Danmark		25		
<b>Summa innehav i koncernföretag</b>							<b>11 676</b>

## Not 7 Aktiekapital och disposition av företagets vinst eller förlust

Typer av aktier, antal	2016	2015
Stamaktier	1 524 905 971	1 524 905 971
Serie B aktier	475 094 030	475 094 030
<b>Summa</b>	<b>2 000 000 001</b>	<b>2 000 000 001</b>

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

## Förslag till disposition av företagets vinst

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel disponeras enligt följande:

	2016	2015
Balanseras i ny räkning, SEK	3 627 095 479	3 623 727 627
<b>Summa</b>	<b>3 627 095 479</b>	<b>3 623 727 627</b>

## Not 8 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	2016	2015
<b>Ställda säkerheter för egna skulder</b>		
Pantsatta tillgångar	19	13
<b>Summa</b>	<b>19</b>	<b>13</b>
<b>Eventalförpliktelser</b>		
Garantiåtganden, PRI	137	135
Garantiåtganden, övriga	2	-
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	917	726
<b>Summa</b>	<b>1056</b>	<b>861</b>

## Not 9 Finansiella instrument

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	31 december 2016					
	Finansiella tillgångar till verkligt värde via resultatet	Låne- och kundfordringar värderade till upplupet ansk. värde	Finansiella skulder till verkligt värde via resultatet	Finansiella skulder värderade till upplupet ansk. värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar	19	-	-	-	19	19
Räntebärande fordringar, koncernföretag	-	8 059	-	-	8 059	8 059
Övriga fordringar, koncernföretag	-	172	-	-	172	172
Långfristiga räntebärande skulder, kreditinstitut	-	-	-	-1 050	-1 050	-1 055
Långfristiga räntebärande skulder, övrigt	-	-	-19	-	-19	-19
Långfristiga räntebärande skulder, koncernföretag	-	-	-	-1 030	-1 030	-1 030
Kortfristiga räntebärande skulder	-	-	-	-1 999	-1 999	-2 029
Leverantörsskulder	-	-	-	-1	-1	-1
Övriga kortfristiga skulder	-	-	-	-43	-43	-43
Derivat	-	-	-7	-	-7	-7
<b>Totala finansiella tillgångar och skulder per kategori</b>	<b>19</b>	<b>8 231</b>	<b>-26</b>	<b>-4 123</b>	<b>4 101</b>	<b>4 066</b>

Redovisat värde och verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, MSEK	31 december 2015					
	Finansiella tillgångar till verkligt värde via resultatet	Låne- och kundfordringar värderade till upplupet ansk. värde	Finansiella skulder till verkligt värde via resultatet	Finansiella skulder värderade till upplupet ansk. värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar	13	-	-	-	13	13
Räntebärande fordringar, koncernföretag	-	8 207	-	-	8 207	8 207
Övriga fordringar, koncernföretag	-	38	-	-	38	38
Långfristiga räntebärande skulder, kreditinstitut	-	-	-	-3 049	-3 049	-3 100
Långfristiga räntebärande skulder, övrigt	-	-	-14	-	-14	-14
Långfristiga räntebärande skulder, koncernföretag	-	-	-	-979	-979	-979
Kortfristiga räntebärande skulder	-	-	-	-100	-100	-100
Leverantörsskulder	-	-	-	0	0	0
Övriga kortfristiga skulder	-	-	-	-1	-1	-1
Derivat	-	-	-15	-	-15	-15
<b>Totala finansiella tillgångar och skulder per kategori</b>	<b>13</b>	<b>8 245</b>	<b>-29</b>	<b>-4 129</b>	<b>4 100</b>	<b>4 049</b>

# Styrelsens och verkställande direktörens intygande

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder. Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat. Ingenting av väsentlig betydelse är utelämnat som skulle kunna påverka den bild av bolaget som skapats av årsredovisningen. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför. Års- och hållbarhetsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören den 23 februari 2017.

Solna den 23 februari 2017

**Jens Moberg**  
*Ordförande*

**Mats Abrahamsson**  
*Styrelseledamot*

**Gunnel Duveblad**  
*Styrelseledamot*

**Christian Ellegaard**  
*Styrelseledamot*

**Torben Janholt**  
*Styrelseledamot*

**Magnus Skåninger**  
*Styrelseledamot*

**Anitra Steen**  
*Styrelseledamot*

**Kristofer Björklund**  
*Arbetstagarrepresentant*

**Lars Chemnitz**  
*Arbetstagarrepresentant*

**Johan Lindholm**  
*Arbetstagarrepresentant*

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

Vår revisionsberättelse har lämnats den 2 mars 2017

KPMG AB

**Helene Willberg**  
*Auktoriserad revisor*

# Revisionsberättelse

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

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för PostNord AB för år 2016. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 4-9, 16-74 samt avsnittet om anmälningspliktig verksamhet på sidan 83 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen.

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

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

### Särskilt betydelsefulla områden

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

## Värdering goodwill

**Se not 2 och 10 samt redovisningsprinciper på sidan 46 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.**

### Beskrivning av området

Koncernen redovisade per den 31 december 2016 goodwill om 2 600 MSEK, efter gjord nedskrivning om 796 MSEK. Det redovisade värdet har varit föremål för en nedskrivningsprövning vilken innehåller både komplexitet och betydande inslag av bedömningar. Nedskrivningsprövning har gjorts för samtliga av de kassagenererande enheter, eller grupp av enheter, som har goodwill associerad till sig, vilket för koncernen utgörs av sju olika enheter.

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

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

### Hur området har beaktats i revisionen

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

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

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

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

**Värdering av förmånsbestämda pensionsåtaganden samt förvaltningstillgångar**  
**Se not 2 och 22 samt redovisningsprinciper på sidan 47 i årsredovisningen och**  
**koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.**

*Beskrivning av område*

Koncernen hade förmånsbestämda pensionsförpliktelser om 20 829 MSEK per 31 december 2016 som främst är fonderade men till en mindre del även ofonderade. Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per samma datum uppgick till 20 921 MSEK.

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

*Hur området har beaktats i revisionen*

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

Specifikt har vi utvärderat uppskattningar av diskonteringsräntan, inflationstakten, löneökningar, livslängd och pensionsålder.

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

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

**Värdering uppskjutna skattefordringar hänförliga till underskott och andra temporära skillnader**  
**Se not 2 och 16 samt redovisningsprinciper på sidorna 47 i årsredovisningen och**  
**koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.**

*Beskrivning av område*

Koncernen redovisade per den 31 december 2016 uppskjutna skattefordringar om 12 MSEK hänförliga till underskottsavdrag samt 110 MSEK hänförliga till temporära skillnader. Redovisningen av sådana uppskjutna skattefordringar baseras på koncernens bedömning av storleken och tidpunkten för framtida beskattningsbara vinster.

Uppskattningar av framtida vinster kräver såväl bedömning och uppskattningar av framtida marknadsförutsättningar som tolkning av skattelagstiftning. Det redovisade värdet av uppskjutna skattefordringar kan vara över- eller underskattat och variera väsentligt om andra antaganden tillämpas vid bedömningar av framtida vinster och möjligheterna för framtida nyttjande.

*Hur området har beaktats i revisionen*

Vi har testat och bedömt rimligheten i använda principer och koncernens metod för att prognostisera framtida vinster.

Vi har även utvärderat rimligheten i använda nyckelantaganden i beräkningen mot affärsplaner och beaktat koncernens historiska förmåga att upprätta rättvisande prognoser. Vidare har vi utvärderat rimligheten i koncernens bedömning och tolkning av gällande skattelagstiftning.

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

### *Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen*

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-3, 10-15 samt 79-86. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar*

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

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

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

### *Revisorns ansvar*

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

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

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamåls-

enliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfälskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

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

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

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

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för PostNord AB för år 2016 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

### Grund för uttalanden

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

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

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

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

### Revisorns ansvar

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

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

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

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

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

Stockholm den 2 mars 2017

KPMG AB

**Helene Willberg**

*Auktoriserad revisor*



# Hållbarhetsinformation

## 1 Principer och avgränsningar

Hållbarhetsredovisningen följer Global Reporting Initiatives (GRI) "G4 Sustainability Reporting Guidelines" nivå "Core". Redovisningen omfattar hela PostNords verksamhet om inget annat framgår nedan. Från och med 2015 ingår Uudenmaan Pikakuljetus OY (UPK) och JetPak Borg AS i miljödata. Tidigare års värden har justerats. UPK ingår i medarbetardata. Under 2016 förvärvades GP Spedition AS som inte ingår i miljödata, men väl medarbetardata. Vidare avyttrades PostNord Strålfors dotterbolag i Storbritannien, Polen och Frankrike som därmed inte ingår i årets utfall.

### Miljö

PostNord följer Greenhouse Gas Protocol vid utsläppsberäkningar. För miljödata ingår PostNords nordiska verksamhet. Under året avyttrades Strålfors utomnordiska verksamhet, vilket inneburit att utsläpp härrörande från dessa verksamheter har exkluderats från samtlig miljödata i denna rapport. Verksamheten inom Direct Link ingår inte i beräkningarna. Svensk Adressändring AB har inte inkluderats då verksamheten inte har någon betydande miljöpåverkan.

### Medarbetare

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

### Leverantörer

Data omfattar PostNords nordiska verksamhet. Totala inköp avser inköp gjorda perioden maj 2015 till april 2016.

## 2 Väsentlighetsanalys

### Identifiering

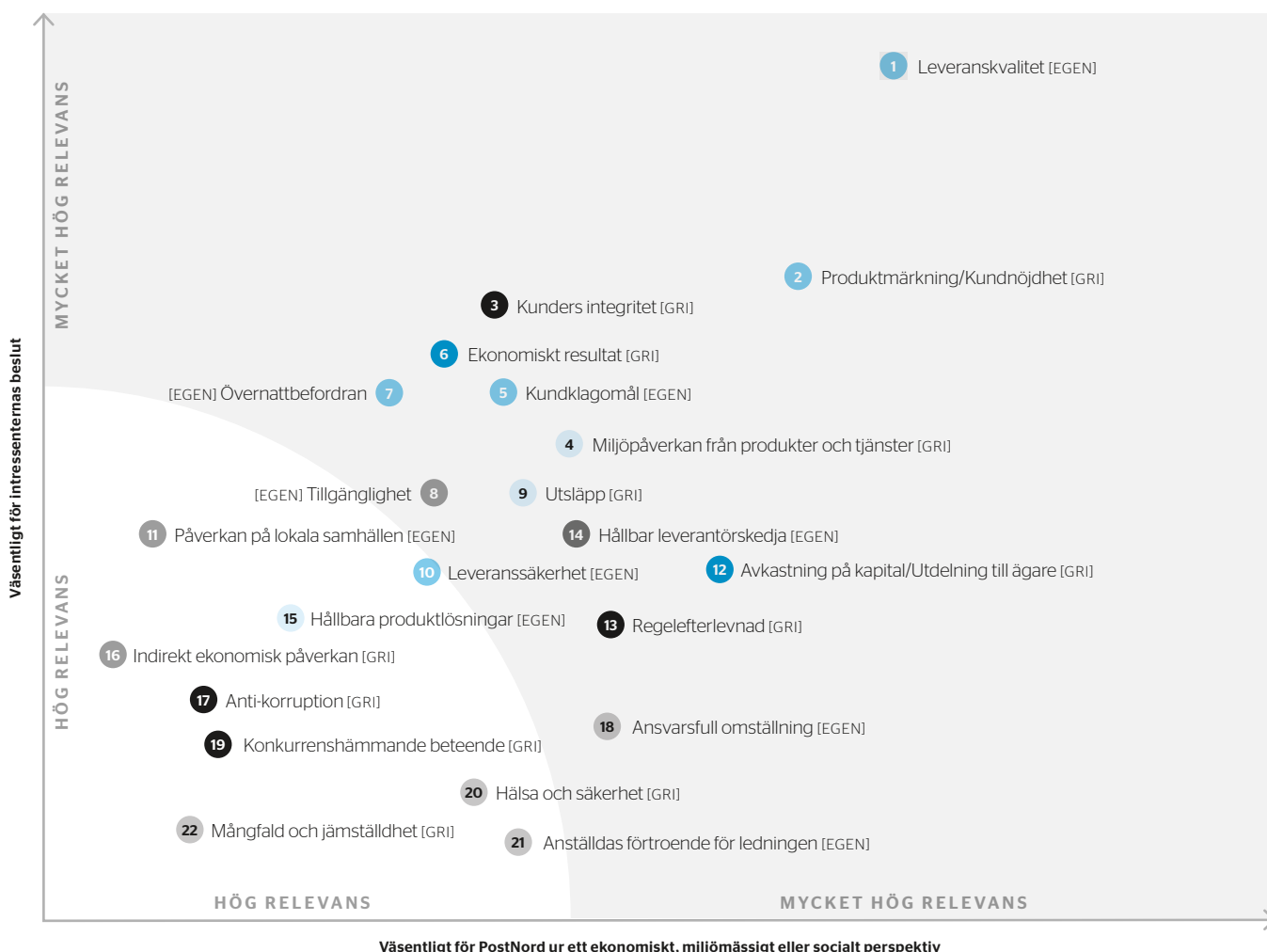
Identifiering med GRI:s aspekter, ISO26000, FN Global Compact, regelverk samt strategiskt viktiga frågor från intressentdialogerna som utgångspunkt skapades under 2014 en bruttolista med aktuella hållbarhetsfrågor för PostNord. Under 2017 kommer identifiering att ske i relation till FN:s Globala Hållbarhetsmål.

### Prioritering

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

### Verifiering

Resultatet av väsentlighetsanalysen har fortsatt validerats av utvalda representanter från utvalda intressentgrupper. Kunderna poängterade leverans kvaliteten, miljö och uppföljning av leverantörskedjan som väsentliga områden, medan representanter för medarbetarna betonade hälsa och säkerhet, ansvarsfull omställning, miljöfrågor och hållbarhet i leverantörskedjan. Leverantörerna fann miljöfrågor samt uppföljning av leverantörskedjan som viktigast. PostNords svenska ägare gjorde under 2015 en hållbarhetsanalys av PostNord med fokus på ansvarsfull och attraktiv arbetsgivare, hållbar logistik, hållbara produkter och tjänster, inköpta transporttjänster/hållbarhet i leverantörskedjan.



## Sammanfattande resultat av väsentlighetsanalysen:

Väsentligt område	Hållbarhetsfrågor i matrisen på sid. 88	Väsentligt		Varför väsentligt för intressenternas beslut?	Varför väsentligt för PostNord?
		Ext	Int		
<b>Vi eftersträvar en långsiktig lönsam utveckling</b>  <i>Läs mer insida omslag, sid. 16-17.</i>	Ekonomiskt resultat <sup>6</sup> Avkastning på kapital/Utdelning till ägare <sup>12</sup>	x	x	Ett välskött och lönsamt bolag blir attraktivt i omvärldens ögon – det får lättare att attrahera nya kunder, medarbetare, leverantörer och finansörer. Utdelning tillförs ägarna och i förlängningen alla medborgare i Danmark och Sverige. Betalda skatter tillförs statskassorna i de länder där verksamhet bedrivs.	En lönsam och hållbar utveckling är en förutsättning för bolagets existens och framgång.
<b>Vi möjliggör för företag och privatpersoner att göra affärer och kommunicera</b>  <i>Läs mer sid. 8-11 och 15.</i>	Leveranskvalitet <sup>1</sup> Leveranssäkerhet <sup>10</sup> Produktmärkning/Kundnöjdhet <sup>2</sup> Kundklagomål <sup>5</sup> Övernattbefordran <sup>7</sup>	x	x	Hög leveranskvalitet är avgörande för kundernas beslut om val av leverantör av kommunikations- och logistiktjänster.	Hög leveranskvalitet och kundnöjdhet är en förutsättning för vidare affärer och lönsam utveckling.
<b>Vi tar ansvar för vår miljöpåverkan</b>  <i>Läs mer sid. 13, 30-31, 83-84.</i>	Miljöpåverkan från produkter och tjänster <sup>4</sup> Utsläpp <sup>9</sup> Hållbara produktlösningar <sup>15</sup>	x	x	Många kunder har ambitiösa miljömål, där PostNord som leverantör kan bidra till att målen nås. Som statligt ägt bolag förutsätts PostNord agera föredömligt inom miljöområdet.	Miljöarbetet blir en allt större konkurrensfaktor, och är viktigt för PostNords möjlighet att hävda sig i konkurrensen. Minskad miljöpåverkan innebär ofta minskad resursanvändning med minskade kostnader som följd.
<b>Vi bryr oss om våra medarbetare</b>  <i>Läs mer sid. 12, 31, 81-82.</i>	Ansvarsfull omställning <sup>18</sup> Hälsa och säkerhet <sup>20</sup> Anställdas förtroende för ledningen <sup>21</sup> Mångfald och jämställdhet <sup>22</sup>	x	x	Att vara en god arbetsgivare är grundläggande för att attrahera kompetent personal. Många kunder ställer också krav inom detta område.	Som en av Nordens största arbetsgivare har PostNord ett stort medarbetansvar. Goda relationer till medarbetarna är avgörande för PostNord, inte minst för att lyckas med omställningen av verksamheten.
<b>Vi tar ansvar för vår påverkan på samhället</b>  <i>Läs mer sid. 15.</i>	Tillgänglighet <sup>8</sup> Påverkan på lokala samhällen <sup>11</sup> Indirekt ekonomisk påverkan <sup>16</sup>	x	x	Många privatpersoner och organisationer nyttjar och är beroende av PostNords tjänster – de förväntar sig att PostNord alltid håller vad vi lovar.	PostNord har en viktig roll att spela för näringsliv och samhälle, både i samhällsuppdraget och genom att vara en kommunikations- och logistikleverantör med omfattande täckning och kapacitet.
<b>Vi ställer krav vid inköp av varor och tjänster</b>  <i>Läs mer sid. 14, 31.</i>	Hållbar leverantörskedja <sup>14</sup>	x	x	Goda relationer till leverantörer inverkar positivt på samarbetena. Kunder och andra intressenter förväntar sig att PostNord hanterar sin leverantörskedja på ett ansvarsfullt sätt.	Att jobba med ansvarsfulla affärspartners minskar riskerna och bidrar till PostNords ansvarstagande och hållbarhetsprestanda.
<b>Vi följer lagar och regler</b>  <i>Läs mer sid. 30-31.</i>	Kunders integritet <sup>3</sup> Regelefterlevnad <sup>13</sup> Antikorruption <sup>17</sup> Konkurrenshämmande beteende <sup>19</sup>	x	x	PostNord hanterar stora mängder försändelser samt kunddata och samtliga intressenter förväntar sig att PostNord ska hantera detta på ett korrekt sätt.	PostNord har flera externa och interna principer och regelverk att förhålla sig till och efterleva.

### 3 Mät- och beräkningsmetod Anseende - Corporate Image

Corporate image är en undersökning som genomförs av det externa bolaget TNS SIFO. Undersökningen bygger på en mätning där cirka 300 privatpersoner per vecka (100 i Sverige, 100 i Danmark och 100 i Norge) svarar på frågor om hur de uppfattar varumärket PostNord i Danmark, Sverige och Norge. Undersökningen består av fem nyckelfrågor som tillsammans bildar ett index. Det sammanvägda resultatet är en viktning av resultaten för respektive landsenhet.

### 4 Mät- och beräkningsmetod Kundvärde - KVI

KVI (Kundvärdeindex) är sedan 2011 PostNords uppföljningsverktyg för att löpande följa kundnöjdhet och kundernas uppfattning om verksamheten. Mätningen genomförs från och med 2015 en gång per år (tidigare två gånger per år) och omfattar PostNords samtliga landsorganisationer med fokus på de nordiska länderna. Från och med 2015 görs undersökningen bland privatpersoner via webben istället för via telefon. Undersökningen bland företag görs fortsatt via telefon. De metodändringar som gjordes har noga testats för att säkerställa jämförbarhet med tidigare utfall. Därmed anser PostNord att jämförelsetalen för 2013 och 2014, som de presenteras i denna rapport är relevanta och tillförlitliga. 2016 års mätning genomfördes under november och december då 3 664 företag svarade och 4 600 privatpersoner ingick i webbpanelen.

### 5 Kvalitet - brev och paket

#### Kvalitet 1:a-klassbrev/A-brev

**Mät- och beräkningsmetod:** 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.

#### Kvalitet paket

**Mät- och beräkningsmetod:** PostNord koncernens totala kvalitetstal för paket är ett viktat tal som framräknas utifrån respektive lands rapporterade kvalitet och volymer. Produktionssystemet mäter andelen kollin som levererats i rätt tid från första produktionsscanning till utleveransscanning antingen hos utlämningsställe eller mottagaren. Produkterna som ingår i mätningarna är B2B-paket och B2C-paket utom i Finland där endast B2B-paket ingår. I Danmark ingår dessutom C2C-paket.

### 6 Antal medarbetare per kategori

Anställda per kategori vid periodens slut, avser grundbemanning	2016
Administrativ personal	4 484
varav kvinnor	1 905
varav män	2 579
Produktionspersonal	28 173
varav kvinnor	8 727
varav män	19 446
<b>Totalt koncernen</b>	<b>32 657</b>

Redovisade värden i Års- och hållbarhetsredovisningen för 2015 är inte jämförbara med ovan redovisat utfall för 2016 då viss omklassificering av befattningar gjorts.

Antal anställda vid periodens slut	2016	2015
Grundbemanning	32 657	34 819
varav kvinnor	10 632	11 453
varav män	22 025	23 366
Förstärkningsanställda	7 272	7 292
varav kvinnor	2 401	2 633
varav män	4 871	4 659
<b>Totalt koncernen</b>	<b>39 929</b>	<b>42 111</b>

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

### 7 Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro, %	Totalt 2016	varav kvinnor	varav män	Totalt 2015 <sup>1)</sup>
PostNord Sverige	6,8	8,6	6,0	6,5
PostNord Danmark	5,0	5,7	4,7	5,0
PostNord Norge	6,3	n/a	n/a	6,1
PostNord Finland	3,4	4,1	2,9	3,4
PostNord Strålfors	4,2	6,4	3,1	4,0
Övriga enheter	2,3	2,3	2,3	2,0
<b>Totalt</b>	<b>6,0</b>	<b>7,3</b>	<b>5,4</b>	<b>5,8</b>

<sup>1)</sup> Värden för 2015 är inte jämförbara med redovisade värden i Års- och hållbarhetsredovisningen för 2015. Anledningen är att PostNord från och med i år rapporterar utfall för de operativa landsenheterna istället för faktisk landstillhörighet.

**Mät- och beräkningsmetod:** Sjukfrånvaro i förhållande till ordinarie, avtalad arbetstid, redovisad i procent. Koncernens totala sjukfrånvaro är viktad utifrån antal medarbetare i de olika länderna. Sjukfrånvaron innefattar sjukfrånvaro när den anställde är sjuk. Ordinarie avtalad arbetstid i timmar omfattar såväl timavlönade som förstärkningsanställdas tid. Ordinarie arbetstid omfattar arbetad tid, sjukfrånvaro, semester, föräldraledighet och vård av sjukt barn samt övriga betalda ledigheter. Sjukfrånvaro uppdelad mellan män och kvinnor ej tillgängligt för Norge, varmed sjukfrånvaro för Norge endast presenteras på total nivå.

## 8 Arbetsskador

Arbetsskador, per en miljon arbetade timmar	Totalt 2016	Totalt 2015 <sup>1)</sup>
PostNord Sverige	45,8	45,4
PostNord Danmark	85,6	87,3
PostNord Norge	23,7	19,3
PostNord Finland	22,5	10,8
PostNord Strålfors	15,3	11,0
Övriga enheter	4,1	5,5
<b>Totalt koncernen</b>	<b>54,7</b>	<b>54,3</b>

<sup>1)</sup> Värderna för 2015 är inte jämförbara med redovisade värden i Års- och hållbarhetsredovisningen för 2015. Anledningen är att PostNord från och med i år rapporterar utfall för de operativa landsenheterna istället för faktisk landstillhörighet.

**Kommentar:** De flesta arbetsskador inom koncernen sker inom produktion och distribution, och är i de flesta fall olika former av fallolyckor. PostNord har en strukturerad inrapportering av olycksfallstillbud, för att skapa förutsättningar att kunna förebygga arbetsskador. Frånvaron på grund av olycksfall, mätt i antalet timmar, är sjunkande sedan 2010, vilket indikerar färre svårare arbetsskador. Inga arbetsrelaterade dödsfall har inträffat under 2016 och 2015.

**Mät- och beräkningsmetod:** Registrerade arbetsskador, i förhållande till arbetade timmar (inkluderar inte färdarbetsolyckor). Även mindre skador (första-hjälpennivå) 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. Arbetsskador registreras i System C2 och hanteras av närmaste chef i Sverige och Danmark. I Norge hanteras de i LIS (Ledelses- och informationssystemet). I Finland finns inget speciellt registreringssystem så rapportering sker på särskilda blanketter som sammanställs i en arbetskyddskommission. Ur systemen och sammanställningen kan statistik över anmälda arbetsskador hämtas och sorteras i olika kategorier som exempelvis fall-, kläm- och trafikskador. Det är väl kommunicerat att arbetsskador ska registreras.

## 9 Köns- och åldersfördelning

Könsfördelning, grundbemanning	2016	2015
Chefer	1 616	1 702
varav kvinnor	31%	28%
Antal anställda	32 657	34 819
varav kvinnor	33%	33%

Åldersfördelning, grundbemanning	2016	2015
-29	15%	14%
30-50	44%	46%
51-	41%	40%
<b>Totalt koncernen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Mät- och beräkningsmetod:** Uppgift om könstillhörighet inhämtas från det lönesystem som respektive medarbetare är registrerad i. Åldersfördelning av medarbetare från Direct Link i US och APAC saknas (cirka 0,4% av totala populationen).

## 10 Mät- och beräkningsmetod Medarbetar- och ledarskapsindex

### Medarbetarindex (MIX)

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

### Ledarskapsindex (LIX)

Utfallet av koncernens medarbetarundersökning resulterar också i ett ledarskapsindex (LIX). LIX mäter resultatet för den närmaste chefens ledarskap från dennes medarbetare, i vilken utsträckning medarbetarna upplever att den närmaste chefen lever upp till PostNords ledarkriterier, leverera, involvera, ta ansvar och tydlighet.

## 11 Medlemskap arbetsgivarorganisationer, kollektivavtal etc.

PostNord är medlemmar i relevanta arbetsgivarorganisationer som till exempel:

**Sverige:** Almega och Transportgruppen

**Danmark:** Dansk Industri

**Finland:** Finnish Industries

**Norge:** Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) och branschförbundet NHO Logistikk og Transport

Alla medarbetare i PostNord har rätt att ansluta sig till föreningar, organisationer och rätt att organisera sig i fackliga sammanslutningar. Inom koncernen omfattas över 99 procent av personalstyrkan av kollektivavtal som tecknas i respektive land.

## 12 Utsläpp

Utsläpp (ton om inget annat anges)	2016	2015
<b>Fossila koldioxidutsläpp, totalt</b>	<b>364 608</b>	<b>375 300</b>
<b>Direkta koldioxidutsläpp (EN15, Scope 1)</b>	<b>151 783</b>	<b>133 180</b>
<i>Egna transporter</i>		
Fossila bränslen	151 049	132 452
Förnyelsebara bränslen	30 303	24 550
Direkt värmeanvändning (gas och olja)	734	729
<b>Indirekta koldioxidutsläpp (EN16, Scope 2)</b>	<b>19 094</b>	<b>21 631</b>
Värme och el	71 345	78 497
Inköp av miljömärkt el (EN19)	-52 252	-56 865
<b>Övriga indirekta koldioxidutsläpp (EN17, Scope 3)</b>	<b>193 732</b>	<b>220 489</b>
<i>Underleverantörer transporter (bil, tåg, flyg och båt)</i>		
Fossila bränslen	189 014	215 721
Förnyelsebara bränslen	37 892	22 454
Tjänsteresor, EN17	4 718	4 768
<b>Övriga utsläpp till luft för transporter (EN21)</b>		
Kolmonoxid	332	367
Kväveoxider	1 918	1 302
Kolväten (VOC)	126	129
Partiklar	50	45

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

### Mät- och beräkningsmetoder

#### Vägtransporter

Utsläpp av CO<sub>2</sub> beräknas utifrån inköpta bränslemängder eller körd sträcka och fordonstyp. Beräkning utifrån kostnader för underentreprenörer används där så krävs. Samtliga emissionsfaktorer avser användningsfasen.

#### Emissionsfaktorer:

Danmark	
CO <sub>2</sub>	Energistyrelsen
Övriga gaser	Transportministeriet, TEMA 2010
Övriga Norden	
CO <sub>2</sub>	SPBI
Övriga gaser	NTM, Nätverket transporter och miljö

#### Flygtransporter

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

#### Emissionsfaktorer:

Danmark	Transportministeriet, TEMA 2010
Sverige	Naturvårdsverket

#### Tågtransporter

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

#### Färjetransporter

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

#### Emissionsfaktorer:

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

#### Lokaler

I Sverige köps huvudsakligen el märkt Bra Miljöval. I övriga länder köps huvudsakligen produktspecificerad förnybar el. Denna el antas inte ge några koldioxidutsläpp, då endast användningsfasen ingår i redovisningen. För övrig el beräknas koldioxidutsläppen med emissionsfaktorer från nedanstående referenser.

#### Emissionsfaktorer:

Danmark	
El	Energistyrelsen
Fjärrvärme	Energistyrelsen
Övriga Norden	
El	Energimarknadsinspektionen, leverantörsdata
Värme	SCB, leverantörsdata
Gas	Naturvårdsverket

## 13 Utsläppsintensitet

CO<sub>2</sub>/brev avser hantering av A-post, Värde, Varubrev, Magasinpost, Brevet, Quickbrevet, Posttidning A och dagblade i Sverige och Danmark. Utsläppen inkluderar egna transporter och direkt värmeanvändning (Scope 1), värme och el (Scope 2) samt underleverantörer transporter (Scope 3). CO<sub>2</sub>/paket avser hanteringen i de svenska och danska paketnäten. Utsläppen inkluderar egna transporter och direkt värmeanvändning (Scope 1), värme och el (Scope 2) samt underleverantörers transporter (Scope 3).

## 14 Anmälningsskyldig verksamhet

PostNord bedriver anmälningsskyldig verksamhet enligt respektive nationell lagstiftning i Sverige och Danmark. Detta berör Strålfors anläggningar avseende grafisk produktion. I Sverige är även ett antal spohallar anmälningsskyldiga.

## 15 Klimatkompensation

Klimatkompensation har ej skett. PostNord påverkas av lokala regleringar inom utsläppsområdet till exempel dubbdäcksförbud på vissa gator och miljözoner.

## 16 Kundrapporter på miljöområdet

PostNord bidrar också till kundernas rapportering och kommunikation. Det sker bland annat genom kundspecifika miljörapporter som kunderna använder för att följa upp och effektivisera sin logistik samt som underlag för sin egen miljö- eller hållbarhetsredovisning. Under året har de kundspecifika miljörapporterna utvecklats så att de överensstämmer med CEN standarden EN 16258.

## 17 Samarbeten inom hållbarhetsområdet

PostNords uppfattning är att miljömålen uppnås bäst i samarbete med andra. Därför ligger fokus på dialog med kunder, leverantörer av till exempel bilar och bränslen och infrastrukturägare om hur logistiken bäst kan miljöanpassas i de nordiska länderna. PostNord deltar även aktivt i företagsnätverken CONCITO, KNEG och NTM i Danmark och Sverige. I december var PostNord värd för en nordisk konferens om användningen av bio-bränsle i tunga transporter i samarbete med NTM, CONCITO och FORES. Internationellt deltar PostNord i IPC: s miljöprogram EMMS och PostNords arbete med att minska koldioxidutsläppen har av IPC bedömts som ett av de bästa i branschen och tilldelades guld ranking. Under året har PostNord även samarbetat med WWF om Science Based Target och WWFs klimatarbete genom välgörenhetsfrimärket. Vidare är PostNord aktiva medlemmar i CSR Sweden och WSP Green Chain.

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

## 18 Övrigt

PostNord påverkas av lokala regleringar inom utsläppsområdet till exempel dubbdäcksförbud på vissa gator och miljözoner.

STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt, sida/ Kommentar	Global Compact (princip nummer)
<b>Strategi och analys</b>			
G4-1	Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare om relevansen av hållbar utveckling för organisationen och strategi för hantering av hållbar utveckling	VD-ord sid. 2-3, Strategi sid. 6-8	1-10
<b>Organisationsprofil</b>			
G4-3	Organisationens namn	Sid. 1	
G4-4	Viktigaste varumärkena, produkter och tjänster	Sid. 9-10, sid. 15	
G4-5	Lokalisering av huvudkontor	Baksida	
G4-6	Antal länder och namn på dessa där organisationen har verksamhet	Sid. 15 och Not 5 sid. 50	
G4-7	Ägarstruktur och företagsform	Sid. 6 och Bolagsstyrningsrapport sid. 25	
G4-8	Marknader, inklusive fördelning geografi, bransch och kundtyp	Marknad sid. 4-5 samt Samhälle sid. 15, Verksamheterna sid. 18-21	
G4-9	Organisationens storlek, inklusive antal anställda, verksamheter, omsättning, kapital	Sid. 15-16, Sid 22, Rapport över finansiell ställning sid. 40, Not 5 sid. 50, Antal medarbetare per kategori sid. 81	
G4-10	Antal anställda per kontrakt, kön, region samt uppdelning i fast anställda och visstidsanställda	Not 5 sid. 50, Antalet medarbetare per kategori sid. 81	6
G4-11	Antal anställda med kollektivavtal, procentuell andel	Hållbarhetsinformation 11 sid. 82	3
G4-12	Beskrivning av organisationens leverantörskedja	Hållbarhet i leverantörskedjan sid. 14	
G4-13	Förändringar i organisationens storlek, struktur, ägarskap, värdekedja under redovisningsperioden	Not 29 sid. 65	
G4-14	Hantering av försiktighetsprincipen	Bolagsstyrning sid. 31	7
G4-15	Externa hållbarhetsprinciper och initiativ som organisationen stödjer	Bolagsstyrning sid. 29	
G4-16	Medlemskap i föreningar, branschorganisationer och lobbyorganisationer	Hållbarhetsinformation 17 sid. 84	
<b>Identifierade väsentliga aspekter och avgränsningar</b>			
G4-17	Enheter som ingår i rapporteringen	Hållbarhetsinformation 1 sid. 79	
G4-18	Process för att definiera rapportinnehåll	Hållbarhetsinformation 2 sid. 79-80	1-10
G4-19	Identifierade väsentliga aspekter	Hållbarhetsinformation 2 sid. 79-80	
G4-20	Respektive aspekts avgränsningar inom organisationen	Hållbarhetsinformation 2 sid. 79-80	
G4-21	Respektive aspekts avgränsningar utanför organisationen	Hållbarhetsinformation 2 sid. 79-80	
G4-22	Effekt av förändrad information från tidigare rapporter	Hållbarhetsinformation 1 sid. 79	
G4-23	Förändringar från tidigare redovisningsperioder avseende fokus och avgränsningar	Inga förändringar har skett.	
<b>Intressentrelationer</b>			
G4-24	Lista över intressentgrupper	Strategi sid. 6	
G4-25	Identifiering och val av intressentgrupper	Strategi sid. 6	
G4-26	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter	Strategi sid 6, Kunder/mottagare sid 10-11, Medarbetare sid 12.	
G4-27	Områden och frågor som lyfts via kommunikation med intressenter	Strategi sid. 6	
<b>Redovisningsprofil</b>			
G4-28	Redovisningsperiod	Sid. 1	
G4-29	Datum för tidigare redovisning	18 mars 2016.	
G4-30	Redovisningscykel	Sid. 1	
G4-31	Kontaktpersoner	Inside baksida	
G4-32	Redovisningsalternativ samt innehåll	Sid. 1 Hållbarhetsinformation 1 sid. 79, GRI-index sid. 85-86	
G4-33	Policy för externt bestyrkande	Sid. 1 och Bestyrkanderapport sid. 87	
<b>Bolagsstyrning</b>			
G4-34	Styrningsstruktur, inklusive kommittéer samt styrelseansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	Bolagsstyrning sid. 25-31	
<b>Etik och integritet</b>			
G4-56	Värderingar, principer och normer för uppträdande, till exempel uppförandekod	Bolagsstyrning sid. 29-31	10
SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR		Avsnitt, sida/ Kommentar	Global Compact (princip nummer)
<b>Ekonomisk påverkan - Ekonomisk utveckling</b>			
G4-DMA	Upplysning om styrning	Inside omslag, Strategi sid. 6-8, Bolagsstyrning sid. 25-30, 32-33, sid. 79-80	
G4-EC1	Genererat och distribuerat ekonomiskt värde	Samhälle sid. 15	

forts.	SPECIFIKA STANDARDUPPLYSNINGAR	Avsnitt, sida/ Kommentar	Global Compact (princip nummer)
<b>Miljöpåverkan - Utsläpp</b>			
G4-DMA	Upplysning om styrning	Insida omslag, Strategi sid. 6-8, Miljö sid. 13, Bolagsstyrning sid. 30-31, Sid. 79-80	
G4-EN15	Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1)	Miljö sid. 13, Hållbarhetsinformation 12 sid. 83	7,8
G4-EN16	Indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 2)	Hållbarhetsinformation 12 sid. 83	7,8
G4-EN17	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 3)	Hållbarhetsinformation 12 sid. 83	7,8
G4-EN18	Utsläppsintensitet	Miljö sid. 13, Hållbarhetsnot 13 sid. 83	8
G4-EN19	Minskning av växthusgaser	Insida omslag, Miljö sid. 13, Hållbarhetsinformation 12 sid. 83	8,9
G4-EN21	Övriga utsläpp till luft	Hållbarhetsinformation 12 sid. 83	7,8
<b>Miljöpåverkan - Regelefterlevnad</b>			<b>7,8,9</b>
G4-DMA	Upplysning om styrning	Bolagsstyrning sid. 29-31, sid 79-80	
G4-EN29	Böter för brott mot miljölagstiftning	Bolagsstyrning sid. 30	8
<b>Social påverkan - Arbetsrätt - Hälsa och säkerhet</b>			
G4-DMA	Upplysning om styrning	Insida omslag, Strategi sid. 6-8, Bolagsstyrning sid. 29-31, Hållbarhetsinformation sid. 79-80	
G4-LA6	Olycksfall, arbetsskador och sjukfrånvaro	Insida omslag, Medarbetare sid. 12, sid. 57 ff, Hållbarhetsinformation 7 och 8 sid. 82	
<b>Social påverkan - Arbetsrätt - Jämställdhet och mångfald</b>			
G4-DMA	Upplysning om styrning	Insida omslag, Strategi sid. 6-8, Medarbetare sid. 12, Bolagsstyrning sid. 29-31, Hållbarhetsinformation sid. 79-80	
G4-LA12	Könsfördelning och ålderskategorier av alla anställda samt chefer	Insida omslag, Medarbetare sid. 12, Hållbarhetsinformation 9 sid. 82	6
<b>Social påverkan - Samhälle - Antikorruption</b>			
G4-DMA	Upplysning om styrning	Bolagsstyrning sid. 29-31, Hållbarhetsinformation sid. 79-80	10
G4-SO5	Korruptionsincidenter och åtgärder	Bolagsstyrning sid. 30	
<b>Social påverkan - Samhälle - Konkurrensbegränsande beteende</b>			
G4-DMA	Upplysning om styrning	Bolagsstyrning sid. 29-31, Hållbarhetsinformation sid. 79-80	
G4-SO7	Rättsliga åtgärder mot konkurrensbegränsande verksamhet	Bolagsstyrning sid. 30	
<b>Social påverkan - Samhälle - Regelefterlevnad</b>			
G4-DMA	Upplysning om styrning	Bolagsstyrning sid. 29-31, Hållbarhetsinformation sid. 79-80	
G4-SO8	Lagbrott	Bolagsstyrning sid. 30	
<b>Social påverkan - Produktansvar - Märkning av produkter och tjänster</b>			
G4-DMA	Upplysning om styrning	Kunder/mottagare sid 10-11, Hållbarhetsinformation sid. 79-80	
G4-PR5	Kundnöjdhet	Kunder/mottagare sid. 11, Hållbarhetsinformation 4 sid. 81	
<b>Social påverkan - Produktansvar - Kundens integritet</b>			
G4-DMA	Upplysning om styrning	Bolagsstyrning sid. 31, Hållbarhetsinformation sid. 79-80	
G4-PR8	Antal klagomål angående brott mot kunders integritet	Bolagsstyrning sid. 31	
<b>YTTERLIGARE VÄSENTLIGA HÅLLBARHETSFRÅGOR FÖR POSTNORD</b>			
EGEN	Leveranskvalitet	Insida omslag, Kunder/mottagare sid. 10-11, Verksamheten sid. 18-20	
EGEN	Kundklagomål	Kunder/mottagare sid. 11	
EGEN	Övernattbefordran	Insida omslag, Kunder/mottagare sid. 10-11, Verksamheten sid. 18-19	
EGEN	Hållbara produktlösningar	Erbjudande sid. 10	
EGEN	Tillgänglighet	Kunder/mottagare sid. 10-11, Samhälle sid. 15	
EGEN	Leveranssäkerhet	Bolagsstyrning sid. 31	
EGEN	Påverkan lokala samhällen	Samhälle sid. 15	
EGEN	Hållbar leverantörskedja	Insida omslag, Leverantörer sid. 14, Hållbarhetsinformation sid. 79-80	
EGEN	Ansvarsfull omställning	Medarbetare sid. 12	
EGEN	Anställdas förtroende för ledningen	Insida omslag, Medarbetare sid. 12	



# Bestyrkanderapport

## Revisors rapport över översiktlig granskning av PostNord AB:s hållbarhetsredovisning

Till PostNord AB

### Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i PostNord att översiktligt granska PostNords hållbarhetsredovisning för år 2016. PostNord har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning på omslagets insida.

### Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisningen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidan 86 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga fel, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning

har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och god revisionsred i övrigt har. Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för vårt uttalande nedan.

### Uttalande

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

Stockholm den 2 mars 2017

KPMG AB

**Helene Willberg**  
Auktoriserad revisor

**Torbjörn Westman**  
Specialistmedlem i FAR



postnord

postnord

postnord

postnord

## Kontaktpersoner

Per Mossberg, Kommunikationsdirektör  
Tel +46 10 436 39 15

Gunilla Berg, CFO  
Tel +46 10 436 28 10

## Finansiell kalender:

Årsstämma	27 april 2017
Delårsrapport januari-mars 2017	28 april 2017
Delårsrapport januari-juni 2017	20 juli 2017
Delårsrapport januari-september 2017	27 oktober 2017



Svanenmärkt trycksak.  
Fotografer: Peter Phillips, June Witzoe med flera.  
Produktion: PostNord i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson.  
Tryck: Strålfors 2017.

**Vi levererar!** PostNord är den ledande leverantören av kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden. Vi säkerställer postservicen till privatpersoner och företag i Sverige och Danmark. Genom vår expertis och ett starkt distributionsnät utvecklar vi förutsättningarna för morgondagens kommunikation, e-handel, distribution och logistik i Norden. 2016 hade koncernen cirka 33 000 anställda och en omsättning på drygt 38 miljarder SEK. Moderbolaget är ett svenskt publikt bolag med koncernkontor i Solna. Besök oss på [www.postnord.com](http://www.postnord.com)