



Årsrapport
med bæredygtighedsrapport 2011

postnord



Bestyrelsen og den administrerende direktør aflægger hermed årsrapport og koncernregnskab for PostNord AB (selskabsnavnet ændret fra Posten Norden AB den 17. maj 2011) for regnskabsåret 2011. Organisationsnummer: 556771-2640.

Indhold

Koncernens ledelsesberetning findes på siderne 1-5 og 8-62.

PostNord i få ord.....	4	Rapport om god selskabsledelse (Corporate Gov.).....	47
Den administrerende direktør og koncernchef har ordet.....	6	Styring af PostNord.....	48
Koncernens udvikling 2011.....	8	Generalforsamling.....	50
Fremskridt og væsentlige begivenheder.....	8	Bestyrelse.....	51
Finansiel udvikling.....	11	Koncernledelse.....	55
Flerårig oversigt.....	16	Revisorer.....	58
Udvikling i forhold til mål 2011.....	17	Intern styring og kontrol af den finansielle rapportering.....	59
Vores virksomhed.....	18	De offentlige serviceforpligtelser.....	61
PostNords forretning.....	20	Koncernens finansielle rapporter.....	63
Markeder og tendenser.....	22	Koncernens noter.....	68
Strategi og mål.....	26	Moderselskabets finansielle rapporter.....	98
Forretningsvirksomheder.....	29	Moderselskabets noter.....	103
Risici og risikostyring.....	41	Den uafhængige revisors påtegning.....	107
Miljø.....	44	Bæredygtighedsrapport.....	108
Medarbejdere.....	45	Om bæredygtighedsarbejdet.....	110
Moderselskabet og fordeling af overskud.....	46	Styring af bæredygtighedsarbejdet.....	111
Aktiekapital.....	46	Interessentdialog og væsentlighedsanalyse.....	113
		Økonomisk ansvar.....	115
		Miljøansvar.....	117
		Socialt ansvar.....	121
		Bæredygtighedsdata.....	128
		Regnskabspraksis.....	131
		Reviewerklæring.....	133
		Ordliste.....	134
		Kontaktoplysninger.....	135



PostNord – med dig hele vejen

Vi distribuerer 27 millioner breve, næsten 400.000 pakker og 11.000 paller som gods til Nordens 25 millioner indbyggere og to millioner virksomheder – alle hverdage! Året rundt, døgnet rundt arbejder vi med at tilbyde vores kunder kommunikations- og logistikløsninger i verdensklasse – pålidelige, tilgængelige og effektive løsninger, som styrker vores kunders konkurrenceevne.

PostNord har begivet sig ud på en lang rejse, som har varet i en årrække. Tidligere var vi to nationale postvirksomheder. I dag er vi førende inden for vores forretningsområder i Norden, og vi arbejder på liberaliserede markeder. Nu tager vi næste skridt. Vi udvikler vores virksomhed og vores sortiment, så vi kan opfylde efterspørgslen efter kommunikationstjenester, og så vi kan vokse på det nordiske logistikmarked. Rejsen fortsætter.

PostNord i få ord

- PostNord AB, tidligere Posten Norden AB, blev stiftet i 2009 ved sammenlægningen af Post Danmark A/S og Posten AB.
- Vi tilbyder kommunikations- og logistikløsninger til, fra og inden for Norden.
- PostNord havde i 2011 en omsætning på godt SEK 39 mia. og mere end 40.000 medarbejdere.
- Moderselskabet PostNord AB, som er ejer af Post Danmark A/S og Posten AB, er et svensk aktieselskab (publikt bolag), som ejes 40% af den danske stat og 60% af den svenske stat. Der er en stemmefordeling på 50/50 mellem de to ejere.
- Den operative virksomhed er inddelt i forretningsområde Breve Danmark, forretningsområde Meddelande Sverige, forretningsområde Logistik og Strålfors.

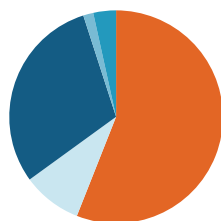
PostNord er:

- Førende aktør inden for erhvervs kommunikation i Norden.
- Hele Danmarks og Sveriges postvirksomhed.
- Blandt de største aktører på reklamemarkedet i Norden.
- Førende aktør inden for logistiktjenester til, og fra og inden for Norden.
- Den stærkeste forretningspartner inden for e-handel i Norden.

Markedstilstedeværelse

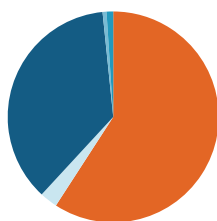
PostNord tilbyder brev- og reklametjenester i Sverige og Danmark samt logistikydelse til, fra og inden for Norden. Gennem Strålfors tilbyder koncernen tjenesteydelse inden for informationslogistik, primært i Norden og derudover i en række andre europæiske lande.

Nettoomsætning 2011



■ Sverige, 56%
■ Norge, 9%
■ Danmark, 30%
■ Finland, 2%
■ Øvrige verden, 3%

Gennemsnitligt antal ansatte 2011

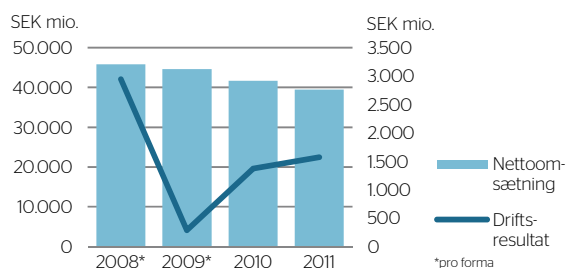


■ Sverige, 59%
■ Norge, 3%
■ Danmark, 36%
■ Finland, 1%
■ Øvrige verden, 1%

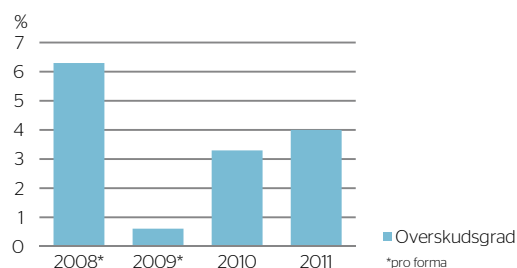
PostNords udvikling 2011

- Nettoomsætningen udgjorde SEK 39.466 mio. (41.669 mio.).
- Driftsresultatet (EBIT) udgjorde SEK 1.571 mio. (1.375 mio.).
- Årets resultat udgjorde SEK 1.225 mio. (1.031 mio.).
- Overskudsgraden (EBIT) udgjorde 4,0 (3,3)%.
- Bestyrelsen indstiller, at der udbetales et udbytte på SEK 368 mio. (1.000 mio.).

Nettoomsætning og driftsresultat



Overskudsgrad



Forretningsvirksomheder

Forretningsområdet Breve Danmark



Breve Danmark leverer distributionsløsninger på det danske kommunikationsmarked.

Læs mere om forretningsområdet Breve Danmark på side 30-32.

Forretningsområdet Meddelande Sverige



Meddelande Sverige leverer distributionsløsninger på det svenske kommunikationsmarked.

Læs mere om forretningsområdet Meddelande Sverige på side 33-35.

Forretningsområdet Logistik



Med forretningsområdet Logistik er PostNord en førende aktør på det nordiske logistikmarked og tilbyder en enestående dækning med sit distributionsnetværk i hele regionen.

Læs mere om forretningsområdet Logistik på side 36-38.

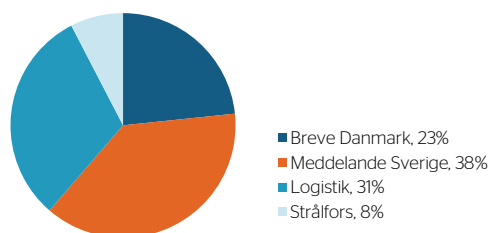
Strålfors



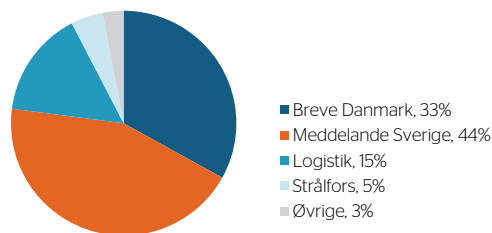
Strålfors udvikler, producerer og leverer systemer, tjenesteydelser og produkter til effektiv erhvervskommunikation.

Læs mere om Strålfors på side 39-40.

Ekstern nettoomsætning



Gennemsnitligt antal ansatte



Den administrerende direktør og koncernchef har ordet

PostNord rapporterede et tilfredsstillende resultat for 2011 på trods af den udfordrende markedssituation. Koncernen har i årets løb udstukket en ny kurs, hvilket betyder en ompositionering af virksomheden til fremtiden.

Udfordrende markedssituation

Efter en start på 2011, som var præget af stærke konjunkturer i Sverige, men en svagere situation i Danmark, stod det efterhånden klart, at de statsfinansielle problemer i euroområdet og USA var så omfattende, at den globale vækst ville aftage.

For PostNords vedkommende har udviklingen i 2011 desuden været præget af strukturelle forandringer, som har ført til faldende brevmængder. I Danmark er vores brevmængder faldet med hele 12% i året, primært som følge af konkurrencen fra alternative digitale kommunikationsløsninger. I Sverige faldt brevmængderne med godt 3%. Det er et paradigmeskifte, som vi, ligesom alle andre selskaber i verden, der driver postvirksomhed, skal forholde os til. I lyset af det stigende udbud af tilgængelige kommunikationsformer og den igangværende digitalisering forventer vi, at brevmængderne fortsat vil falde kraftigt i de kommende år.

“ Den nye koncernstrategi fører til en ompositionering af PostNord, så virksomheden bliver i stand til at opfylde efterspørgslen på kommunikationsmarkedet og opnå vækst på logistikmarkedet i Norden.

Vores samfund vil altid have et stort behov for fysisk distribution, men det er endnu uafklaret, hvilket niveau en langsigtet stabil efterspørgsel efter breve vil lægge sig på. Det er PostNords forventning, at brevmængderne i Sverige i 2012 vil falde med ca. 5% og i Danmark i samme udstrækning som i 2011, dvs. ca. 12%.

Mængdeudviklingen vil føre til en varig ændring af forudsætningerne for vores virksomhed. Den omstilling, der kræves i bestræbelserne på at tilpasse vores forretningsvirksomheder til markedsudviklingen, vil få betydning for mange. Men samtidig vil det åbne op for nye strukturer og give mulighed for nye forretninger og vækst.

Et forbedret resultat

PostNord rapporterer et tilfredsstillende resultat for 2011 på trods af markedsudviklingen. Nettoomsætningen faldt med 5%. Det har været muligt at tage højde for markedsudviklingen takket være en fortsat vellykket omkostningstilpasning og løbende effektiviseringer. Koncernens driftsomkostninger faldt samlet med SEK 2,2 mia.



Antallet af medarbejdere faldt i årets løb med 2.300 personer.

PostNord besluttede i efteråret at gennemføre et effektiviseringsprogram, som skal reducere vores administrative omkostninger med SEK 1 mia. Dette beløb ligger ud over de omkostningsmæssige reduktioner, som vil blive gennemført i de enkelte forretningsvirksomheder. Effektiviseringsprogrammet har fokus på både at effektivisere administrationen og at nedsætte de administrative omkostninger inden for koncernfunktioner og forretningsvirksomheder samt inden for IT og indkøb.

Vi reducerede i årets løb koncernens CO₂-udslip med 7%. Hermed tog vi yderligere et skridt på vejen mod at opfylde vores ambitiøse mål om at nedsætte CO₂-udslippet med 40% mellem 2009 og 2020.

Selv om overskudsgraden steg noget i året, er den underliggende lønsomhed under stærkt pres, og der bliver i de kommende år et stort behov for omstilling af PostNords virksomhed. Hertil kommer, at konjunkturudviklingen for 2012 er behæftet med stor usikkerhed.

Ny kurs for PostNord

PostNord har udarbejdet en ny koncernstrategi for koncernens udvikling for perioden frem til 2015. Den nye koncernstrategi medfører en ompositionering af PostNord, så virksomheden bliver i stand til at imødekomme efterspørgslen på kommunikationsmarkedet og opnå vækst på logistikmarkedet i Norden.

Vi kommer til at gennemføre store omstillinger og væsentlige investeringer i produktionsanlæg i brevforretningen for hermed at øge fleksibiliteten, effektiviteten og lønsomheden. På denne måde forbedrer vi også forudsætningerne for at kunne levere service og kvalitet i overensstemmelse med de krav, der stilles til os. Det er også vigtigt, at vi er i en dialog med samfund og lovgivere om, hvordan disse krav skal udmøntes i fremtiden, så vi fortsat har de rette forudsætninger for at drive en effektiv og lønsom brevforretning kendetegnet ved god service.

Vi skal ekspandere vores forretning lønsomt på logistikområdet, både organisk og gennem mulige overtagelser, så vi yderligere kan udvide vores sortiment og markeds-tilstedeværelse i Norden og indtage en markedsførende position.

Vækst og lønsomhed

Strategiens formål er for det første at sikre, at PostNord fuldt ud lever op til motiverne bag sammenlægningen af det svenske Posten AB og det danske Post Danmark A/S. For det andet skal PostNord generere øget værdi i koncernen, hvilket skal ske ved øget vækst, forbedret lønsomhed og en effektiv kapitalanvendelse. For det tredje skal koncernen tilvejebringe forudsætningerne for en børsnotering af PostNord og forberede en eventuel ejerbeslutning herom. Blandt disse forudsætninger kan nævnes øget lønsomhed i brevforretningen og en markant vækstdagsorden for logistikvirksomheden, men herudover også en god fremtidig udbyttekapacitet og en målrettet kapitalstruktur. For det fjerde skal PostNord udvikle en endnu mere sammenhængende, koordineret og effektiv koncern, som med en forbedret styring af aktiviteterne kan drage fuld nytte af sin størrelse og markedsposition.

Vi er stolte over at være hele Danmarks og hele Sveriges postvirksomhed. Vi er stærkt forankrede i disse to samfund, og det er vigtigt for os, at vi også i fremtiden kan levere de posttjenester, som er omfattet af befordringspligten, med høj kvalitet til kunder og modtagere.

2012 – et år præget af forandringer

Strategien vil medføre store forandringer og omstruktureringer af virksomheden, og størstedelen af indsatserne vil blive gennemført i 2012 og 2013. Det er indsatsområder, som vil medføre omfattende investeringer, ligesom store omstrukturingsomkostninger af engangskaraktér vil belaste koncernens resultat for 2012 og 2013. De igangsatte indsatser vil skabe et kapitalbehov for nye investeringer og væksttiltag, som i nogen udstrækning vil blive finansieret gennem ændringer af kapitalstrukturen i form af øget gældsætning.

En grundlæggende god forretning

De forandringer, vi nu iværksætter, tager udgangspunkt i en forholdsvis stærk position. Brevvirksomheden er grundlæggende en gunstig forretning i forhold til pengestrømmene. Selv om vi står over for hård konkurrence, har vi stor erfaring med cost management, og vi har med succes indrettet os efter markedsudviklingen. Vi står i en gunstig situation i forhold til logistikmarkedet i Norden, og vi tilbyder et attraktivt sortiment, som giver gode muligheder for at vokse yderligere i et marked præget af vækst. Desuden har PostNord glæde af en stærk finansiell stilling, som betyder, at vi er i stand til at gennemføre de vigtige forandringer af vores virksomhed.

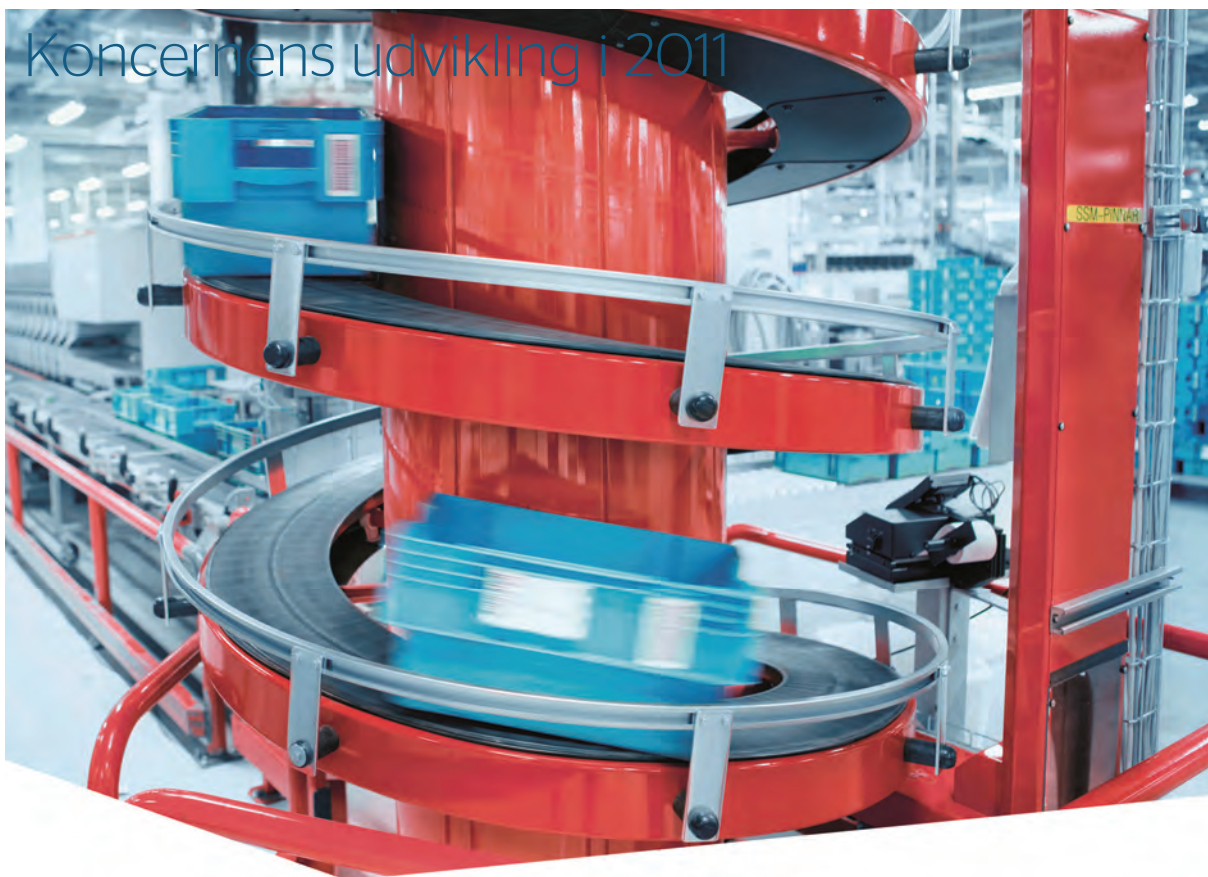
Leveringskvalitet er en afgørende konkurrenceparameter inden for vores branche. PostNord står meget stærkt på dette område, både nationalt og internationalt. Det samme gælder tilgængeligheden af vores tjenesteydelser.

Resultatet af de forandringer, vi gennemfører i koncernen, og den nyudstukne kurs vil være en stærkere koncern med en mere afbalanceret forretningsportefølje. En virksomhed, som har tilpasset sig og udviklet sine aktiviteter inden for branchen, og som generelt er kommet vel igennem den nødvendige omstilling. PostNord er på vej til at blive en mere fleksibel og innovativ virksomhed, som også fremover vil levere service og kvalitet i verdensklasse.

Solna, februar 2012

Lars Idermark
Administrerende direktør og koncernchef

Koncernens udvikling i 2011

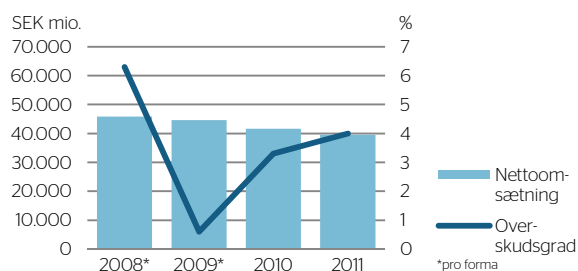


Fremskridt og væsentlig begivenheder

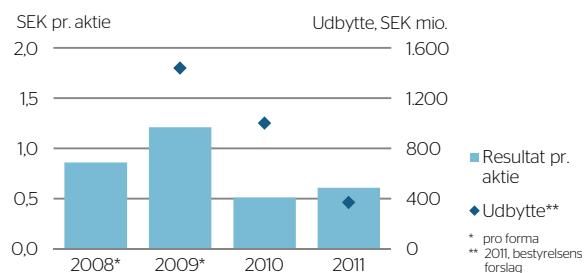
Fremskridt 2011

- Udarbejdelse af ny koncernstrategi, udnævnelse af ny koncernledelse og direktion samt etablering af nye styreformer i koncernen.
- Iværksættelse af et effektiviseringsprogram på SEK 1 mia. i reducerede administrative omkostninger frem til udgangen af 2012.
- Vellykket håndtering af de kraftige fald i brevængderne i året: koncernens overskudsgrad steg til 4%.
- Fortsat integration i koncernen: implementering af en koncernfælles frimærkevirksomhed og IT-virksomhed.
- Styrkelse af nettet af postbutikker (ombud) i Sverige gennem nye aftaler med dagligvarehandlen samt gennemførelse af andre ændringer i produktionsstrukturen.
- Implementering af omfattende sortimentsændringer i Danmark efter vedtagelse af ny postlov.
- Iværksat etablering af ny terminalstruktur i Sverige.

Nettoomsætning og overskudsgrad



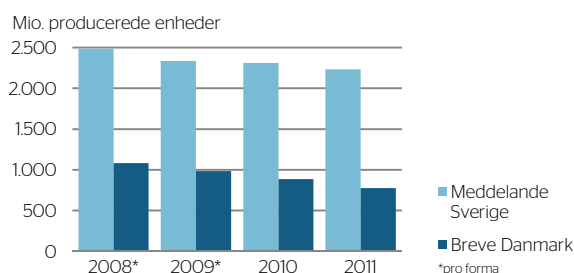
Resultat pr. aktie og udbytte



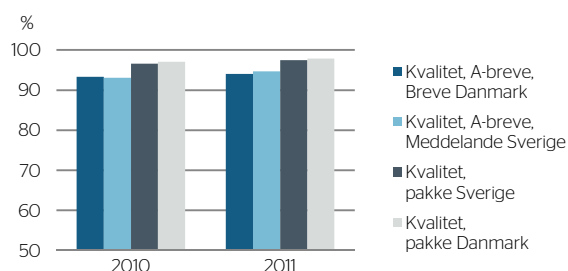


- Forbedret leveringskvalitet for breve og pakker.
- Stigende omsætning og gennemførelse af en række supplerende erhvervelser på forretningsområdet Logistik i Sverige og Norge.
- Fortsat styrkelse af logistiksortimentet i Norden - etablering af en fællesnordisk pakke- og palletjeneste og yderligere 122 udleveringssteder.
- Rendyrkning af Strålfors' virksomhed - salg af divisionen Identification Solutions.
- CO₂-udslippet faldt med 7% i året.
- Udbytte til aktionærerne i størrelsesordenen SEK 1 mia.

Brevmængder



Leveringskvalitet



Væsentlige begivenheder 2011

1
JAN

Ny postlov i Danmark. Indebærer en liberalisering af markedet og sikrer de posttjenester, som er omfattet af befordringspligten i Danmark.

19
JAN

Koncernen meddelte, at der var indgået rammeaftaler med ICA, Coop og Axfood om et udvidet samarbejde om postbutikvirksomheden i Sverige.

3
FEB

Koncernen meddelte, at der var indgået nye aftaler med Volvo Personvagnar og Volvo Parts om levering af reservedele til værksteder og forhandlere.

1
MAR

Lars Idermark efterfulgte Lars G. Nordström som administrerende direktør og koncernchef.

24
MAR

Koncernen meddelte, at der var indgået en ny 4-årig rammeaftale om bl.a. palle-, pakke- og ekspresleverancer med 70. kommuner, seks landsting og flere kommunale selskaber i Sverige.

1
APR

Post Danmark A/S indførte efter vedtagelsen af den nye postlov et nyt og mere differentieret pris-system for forskellige frankeringsformer. I samme forbindelse gennemførtes også ændringer i form af øget tilgængelighed for virksomhedskunder, f.eks. mulighed for at lægge B-post direkte i postkassen. Den 1. april lancerede Post Danmark desuden Mobilporto, dvs. porto som sms.

15
APR

Posten Norden AB afholdt sin ordinære generalforsamling. På generalforsamlingen blev der bl.a. truffet beslutning om udlodning af et udbytte på SEK 1 mia. Samtidig blev samtlige bestyrelsesmedlemmer genvalgt, og der blev vedtaget måltal for koncernen. Det blev på generalforsamlingen desuden besluttet at ændre selskabsnavnet til PostNord AB, hvilket blev implementeret med virkning fra den 17. maj.

18
MAJ

Koncernen meddelte, at der var indgået aftale med Eek Holding AS om kontant overtagelse af Eek Transport AS. Eek Transport er blandt de ti største leverandører af transport- og logistik tjenester i Norge. Overtagelsen blev gennemført den 1. juli.

23
MAJ

Koncernen meddelte, at frimærkeforretningerne bliver sammenlagt. Produktion og distribution af frimærkerne skal ske i Stockholm, mens der skal være kundeservice i København. Valg af frimærkemotiver og design af frimærker vil også fremover foregå individuelt i de to lande.

30
JUN

PostNord meddelte, at der var indgået en aftale med Nordstjernan Industriutveckling AB om at erhverve Nils Hansson Logistics AB. Erhvervelsen giver PostNord adgang til spidskompetencer inden for køretøjsbaseret spedition og blev endeligt gennemført den 1. september.

1
JUL

PostNord lancerede markedets første fælles-nordiske pakke- og palletjeneste.

1
AUG

Med virkning fra denne dato udgik divisionen Strålfors Identification Solutions af Strålfors regnskaber, idet virksomheden er blevet afhændet.

24
AUG

Posten AB og Google udvidede den fælles satsning på direct marketing, idet Posten AB blev udnævnt som den første autoriserede forhandler af Google AdWords i Norden.

30
AUG

PostNord offentliggjorde, at et særskilt effektiviseringsprogram skal reducere koncernens samlede administrative omkostninger med ca. SEK 1 mia. frem til udgangen af 2012. Koncernen meddelte endvidere, at den har erhvervet de tilbageværende aktier i logistikvirksomheden Transportgruppen A/S, som er en af Danmarks største nationale palle- og stykgodsdistributører.

30
SEP

Post Danmark A/S meddelte, at der med virkning fra 1. januar 2012 ville blive gennemført prisstigninger for bl.a. B2C-pakker samt breve og pakker til udlandet.

14
OKT

Post- og Telestyrelsen (PTS) i Sverige meddelte, at der var truffet beslutning om nye koncessionsvilkår for Posten AB. De nye vilkår fik virkning fra den 15. oktober 2011. Posten har indbragt PTS' afgørelse om koncessionsvilkårene for Förvaltningsrätten i Stockholm.

27
OKT

Koncernen meddelte, at Posten AB har indgået en ny rammeaftale om brev- og pakkeformidlingsydelser med den svenske stat til en samlet værdi af ca. SEK 800 mio. Aftalen erstatter en tidligere rammeaftale.

1
NOV

Mats Lönnqvist tiltrådte som ny vice-administrerende direktør og CFO i PostNord.

9
DEC

PostNord meddelte, at koncernen har indgået aftale om en 5-årig revolverende kreditfacilitet på SEK 2.000 mio. Koncernen meddelte den 9. december desuden, at samarbejdsorganet for verdens førende postvirksomheder, IPC, har udnævnt PostNord som en af de tre bedste virksomheder inden for det kvalitative klimaarbejde i branchen.

Efterfølgende begivenheder

4
JAN

Koncernen solgte de 100% ejede datterselskaber HIT Starintex BV i Holland og HIT Belgium SA til Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co KG. Dette er sket som et led i strategien med at fokusere på logistikstrømmen til, fra og inden for Norden.

16
JAN

Strålfors indgik aftale med Digitaliseringsstyrelsen i Danmark om håndtering af fysiske breve og elektroniske forsendelser fra stat, regioner og kommuner. Aftalen løber over fire år, og værdien anslås at ligge på DKK 500 mio.

7
FEB

Bestyrelsesmedlemmet Richard Reinius udtrådte af PostNords bestyrelse.

Ændringer i koncernledelsen

Lars Idermark efterfulgte Lars G. Nordström som administrerende direktør og koncernchef den 1. marts.

Der er i 3. og starten af 4. kvartal gennemført ændringer i koncernens ledelsesstruktur, som har til formål at øge styrbarheden og fokus på resultatet. To koncernfunktioner er blevet afviklet. Der er oprettet en stilling som viceadministrerende direktør og vicekoncernchef, ligesom der i koncernledelsen er nedsat en direktion bestående af fire personer. Direktionen udøver bl.a. et særskilt ansvar for koncernens strategiske anliggender og udvikling. En enhed for produktionsudvikling inklusive Koncernsupport & Shared Services er etableret, med Johanna Allert som chef. Hon

indgår i koncernledelsen med virkning fra den 30. august 2011.

Mats Lönnqvist er tiltrådt som ny viceadministrerende direktør og CFO i PostNord. Han indgår med virkning fra den 1. november 2011 i PostNords koncernledelse og direktion.

Som en konsekvens af de ovenfor nævnte ændringer forlod Göran Sällqvist, viceadministrerende direktør, og Bo Friberg, CFO, koncernledelsen med virkning fra den 30. august, ligesom Viveca Bergstedt Sten, chefjurist, forlod koncernledelsen den 31. oktober.

Koncernledelsen præsenteres i rapporten om god selskabsledelse (Corporate Gov.).

Finansiell udvikling

Finansiell oversigt

SEK mio., hvis ikke andet er angivet	Jan-dec 2011	Jan-dec 2010	Ændring	
Resultatopgørelse				
Nettoomsætning	39.466	41.669	-2.203	-5%
Andre driftsindtægter	274	289	-15	-5%
I alt, driftsindtægter	39.740	41.958	-2.218	-5%
Driftsomkostninger, ekskl. afskrivninger og nedskrivninger	-36.501	-38.672	2.171	-6%
Andele af resultater i associerede virksomheder og joint ventures	-2	6	-8	>100%
Resultat før afskrivninger og nedskrivninger, EBITDA	3.237	3.292	-55	-2%
Afskrivninger og nedskrivninger	-1.666	-1.917	251	-13%
Driftsresultat, EBIT	1.571	1.375	196	14%
Finansielle poster, netto	100	-27	127	>100%
Resultat før skat	1.671	1.348	323	24%
Skat	-446	-317	-129	41%
Periodens resultat	1.225	1.031	194	19%
Finansiell stilling				
Likvide midler, ultimo perioden	2107	3.640	-1.533	-42%
Egenkapital, ultimo perioden	11.930	11.753	177	2%
Nettogæld	578	-728	1.306	>100%
Nøgletal				
EBITDA-margin, %	8,1	7,8		
EBITDA-margin, ekskl. omstrukturingsomkostninger, %	8,4	8,6		
EBIT-margin/overskudsgrad, %	4,0	3,3		
EBIT-margin/overskudsgrad, ekskl. omstrukturingsomkostninger, %	4,2	4,2		
Resultat pr. aktie, SEK	0,61	0,51	0,10	
Nettogæld/EBITDA	0,18	-0,22	0,40	
Soliditetsgrad, ultimo perioden, %	47	46	1	
Egenkapitalens forrentning, rullende 12 måneder, %	10	8		
Gennemsnitligt antal ansatte	41.714	44.060	-2.346	-5%

Nettoomsætning og resultat

Nettoomsætning for 2011 som helhed faldt med 5% til SEK 39.466 mio. (41.669 mio.). Faldet kan primært henføres til konkurrencen fra digitale alternativer samt en svag dansk økonomi. Driftsindtægterne udgjorde SEK 39.740 mio. (41.958 mio.).

Driftsomkostninger, inkl. afskrivninger og nedskrivninger, faldt med 6% til SEK 38.167 mio. (40.589 mio.). Ændringen skal primært ses i sammenhæng med omkostningsmæssige tilpasninger til faldende brevmængder og bestod især af faldende personaleomkostninger som følge af, at det gennemsnitlige antal ansatte er reduceret med 5%, samt strukturforandringer. Disse strukturforandringer bestod af omstrukturingsomkostninger på SEK 88 mio. (407 mio.).

Driftsresultatet blev forbedret til SEK 1.571 mio. (1.375 mio.), og overskudsgraden nåede op på 4,0 (3,3)%. Effekten af erhvervelser og afhændelser af virksomheder udgjorde SEK 94 mio., heraf kapitalgevinst på SEK 81 mio.

Finansielle poster, netto, udgjorde SEK 100 mio. (-27 mio.). Denne ændring skal primært ses i lyset af et øget afkast på investeringer. Skat udgjorde SEK 446 mio. (317 mio.).

Periodens resultat udgjorde SEK 1.225 mio. (1.031 mio.) Resultatet pr. aktie udgjorde SEK 0,61 (0,51).

Nettoomsætning

SEK mio.	2011	2010	Ændring	Heraf		
				Struktur ⁰	Valuta	Pris og mængde
Breve Danmark	9.347	10.882	-14%		-5%	-9%
Meddelande Sverige	15.220	15.554	-2%		0%	-2%
Logistik	12.450	12.423	0%	2%	-2%	0%
Strålfors	3.048	3.391	-10%	-6%	-2%	-1%
Øvrigt og elimineringer	-599	-581				
Koncernen	39.466	41.669	-5%	0%	-2%	-3%

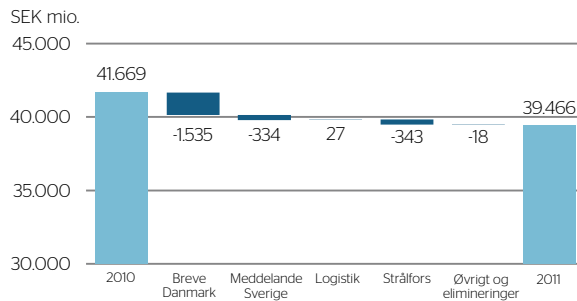
⁰ Struktur omhandler omstrukturering samt erhvervelser og afhændelser af virksomheder.

Driftsresultat

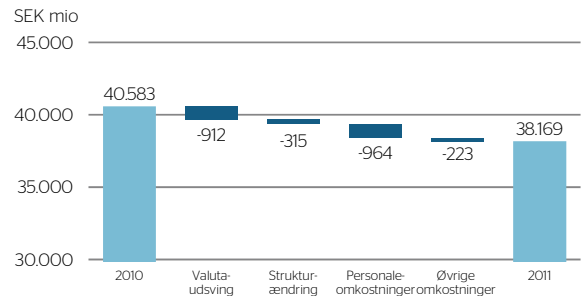
	2011	2010	Ændring	Ændring, ekskl. struktur og valuta ⁰	
Breve Danmark	355	641	-286	-45%	-241
Meddelande Sverige	890	879	11	1%	-196
Logistik	269	139	130	94%	42
Strålfors	-76	-170	94	55%	-2
Øvrigt og elimineringer	133	-114	247		216
Koncernen	1.571	1.375	196	14%	-181

⁰ Struktur omhandler omstrukturering samt erhvervelser og afhændelser af virksomheder.

Udvikling nettoomsætning



Udvikling driftsomkostninger¹⁾



¹⁾ Inkl. andele af resultater i associerede virksomheder.

Forretningsvirksomhederne

Breve Danmark

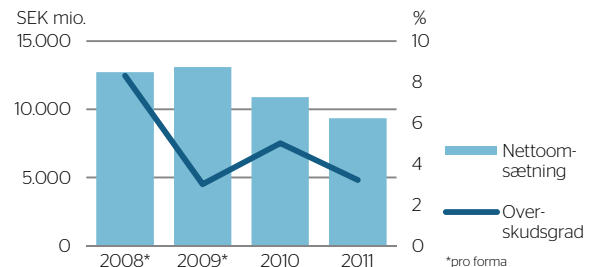
Nettoomsætningen for forretningsområdet Breve Danmark faldt med 14% til SEK 9.347 mio. (10.882 mio.). Forretningsområdet blev påvirket af en svag dansk økonomi samt den igangværende, omfattende digitalisering på det danske marked. Brevmængderne faldt i året som helhed med i alt 12%. De prisstigninger, som Breve Danmark har gennemført i året, påvirkede indtægterne positivt med knap 3%. Også mængderne af adresseløse forsendelser, magasinpost og aviser/blade er faldet, primært som følge af en stigende konkurrence på disse tjenesteydelser. Breve Danmark har bl.a. iværksat indsatsområder, som skal styrke salget til små og mellemstore virksomhedskunder samt udvikle nye lønsumme aktiviteter inden for facility services. Driftsindtægterne, inkl. interne transaktioner, udgjorde SEK 11.032 mio. (12.698 mio.).

Driftsomkostningerne faldt med 12% til SEK 10.670 mio. (12.057 mio.). Faldet skyldes primært tilpasninger til faldende

mængder i form af de besparelsesaktiviteter, som er igangsat inden for både produktion og administration. Det gennemsnitlige antal ansatte faldt med 9% i løbet af året.

Driftsresultatet faldt til SEK 355 mio. (641 mio.) og overskudsgraden til 3,2 (5,0)%.

Nettoomsætning og overskudsgrad



*pro forma

Meddelande Sverige

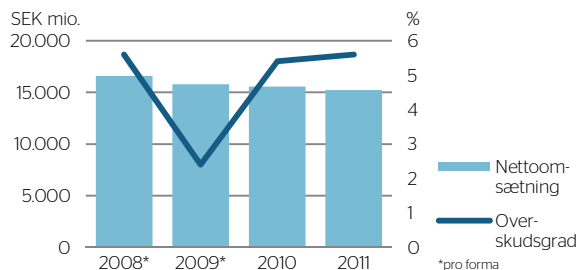
Nettoomsætningen for forretningsområdet Meddelande Sverige faldt med 2% til SEK 15.220 mio. (15.554 mio.). Brevmængderne blev påvirket negativt af konkurrencen fra digitale alternativer og faldt i løbet af året med godt 3%. Reklamemarkedet var forholdsvis stærkt i Sverige i 2011. Mængderne af adresseløse forsendelser lå på niveau med foregående år. Forretningsområdets indsats for at styrke brevet som kommunikationskanal fortsatte. Forretningsområdet har desuden arbejdet med udviklingen af nye digitale grænseflader over for kunder og med videreudviklingen af nettet af postbutikker. Driftsindtægterne, inkl. interne transaktioner, udgjorde SEK 15.951 mio. (16.265 mio.).

Driftsomkostningerne faldt med 2% til SEK 15.061 mio. (15.386 mio.). Faldet i omkostningerne skal primært ses i lyset af tilbageførte hensættelser til omstrukturering på netto SEK 114 mio. Foregående års omstrukturingsomkostninger udgjorde SEK 94 mio. Personalemkostningerne faldt med 2% i lyset af tilpasninger til faldende mængder samt igang-

værende besparelsesaktiviteter. Det gennemsnitlige antal ansatte faldt med 4% i løbet af året. Transportomkostningerne steg som et resultat af stigende brændstofpriser.

Driftsresultatet steg til SEK 890 mio. (879 mio.), og overskudsgraden lå på 5,6 (5,4)%.

Nettoomsætning og overskudsgrad



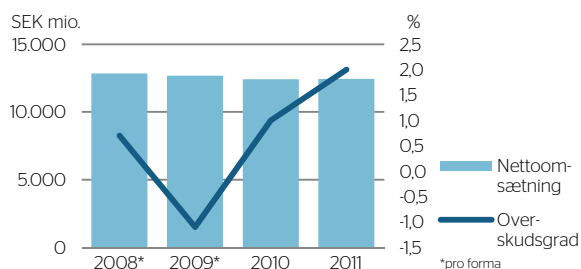
Logistik

Nettoomsætningen for forretningsområdet Logistik steg i nogen udstrækning til SEK 12.450 mio. (12.423 mio.). Omsætningen i den norske logistikforretning steg, og den svenske forretnings omsætning lå på niveau med det foregående år. Det danske logistikmarked var fortsat præget af hård konkurrence og et stærkt pres på priserne, ligesom den økonomiske udvikling i Danmark var svag. Dette har ført til faldende forretningsmængder i den danske logistikforretning. Driftsindtægterne, inkl. interne transaktioner, udgjorde SEK 13.767 mio. (13.722 mio.)

Driftsomkostningerne faldt med 1% til SEK 13.498 mio. (13.583 mio.). Tilbageførte hensættelser til omstrukturering nedsatte driftsomkostningerne med SEK 15 mio. Det foregående år var påvirket negativt af omstrukturingsomkostninger på SEK 70 mio.

Driftsresultatet steg til SEK 269 mio. (139 mio.), og overskudsgraden lå på 2,0 (1,0)%.

Nettoomsætning og overskudsgrad



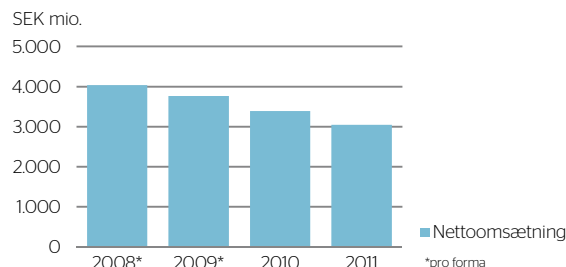
Strålfors

Nettoomsætningen i Strålfors faldt med 10% til SEK 3.048 mio. (3.391 mio.). Denne ændring skyldes primært afhændelsen af divisionen Strålfors Identification Solutions. Renset for struktur- og valutaeffekter faldt nettoomsætningen med 1%, idet faldet var knyttet til effekter fra øget digitalisering. Driftsindtægterne, inkl. interne transaktioner, udgjorde SEK 3.066 mio. (3.419 mio.)

Driftsomkostningerne faldt med 12% til SEK 3.147 mio. (3.595 mio.). Dette fald skyldes primært afhændelsen af divisionen Strålfors Identification Solutions. Derudover var det foregående år påvirket negativt af omstrukturingsomkostninger på SEK 77 mio. Renset for struktur- og valutaudsving faldt omkostningerne med 2% som følge af igangværende besparelsesaktiviteter.

Driftsresultatet forbedredes til SEK -76 mio. (-170 mio.).

Nettoomsætning



Pengestrømme

Pengestrømmen fra driftsaktiviteter udgjorde i 2011 SEK 1.634 (1.824) mio. Likviditetspåvirkning i forbindelse med pensioner udgjorde SEK -1.170 mio. (-1.036 mio.). Postens pensionsstiftelse forvalter pensionsforpligtelser i Posten AB, Posten Meddelande AB og Posten Logistik AB. Selskabet sikrer nye pensionsforpligtelser i stiftelsen og modtager godtgørelse for udbetalte pensioner. Kapitalisering har i perioden udgjort SEK -366 mio. (-854 mio.), og der er modtaget godtgørelse for SEK 251 mio. (871 mio.). Der er i 2012 risiko for en fortsat lav eller helt manglende godtgørelse fra pensionsstiftelsen på grund af usikkerhedsforhold på de finansielle markeder. PostNord har modtaget en præmierabat fra Postens forsikringsforening på SEK 114 mio.

Pengestrømmen fra investeringsaktiviteter udgjorde SEK -1.813 mio. (-1.199 mio.). Erhvervelse af materielle anlægsaktiver udgjorde SEK 1.670 mio. (1.050 mio.). Investeringerne omhandlede primært køretøjer i produktionen, transport- og sorteringsudstyr samt anlæg i forbindelse med etableringen af de nye terminaler i Hallsberg og Rosersberg i Sverige. Investeringerne blev gennemført bl.a. med det formål at tilpasse den svenske brevforretning til de faldende brev-mængder. Erhvervelse af immaterielle anlægsaktiver udgjorde SEK 276 mio. (222 mio.). De immaterielle investeringer omfattede især aktiveringer af udviklingsomkostninger, som kan henføres til integrationen af fælles IT-løsninger.

Erhvervelse af datterselskaber og associerede virksomheder, likviditetspåvirkning, netto, udgjorde SEK -352 mio.

(0 mio.). Erhvervelserne bestod primært af grunde og bygninger til nye terminaler samt virksomheder, som skal styrke markedspositionen på området for logistikydelse. Likviditetspåvirkning i forbindelse med afhændelse af datterselskaber udgjorde SEK 185 mio. (0 mio.).

Pengestrømmen fra finansieringsaktiviteter udgjorde SEK -1.353 mio. (-1.782 mio.). Der blev i 2011 udloddet udbytte til moderselskabets aktionærer for et beløb på SEK 1.000 mio. (1.440 mio.) og til minoritetsaktionærer for SEK 4 mio. (3 mio.).

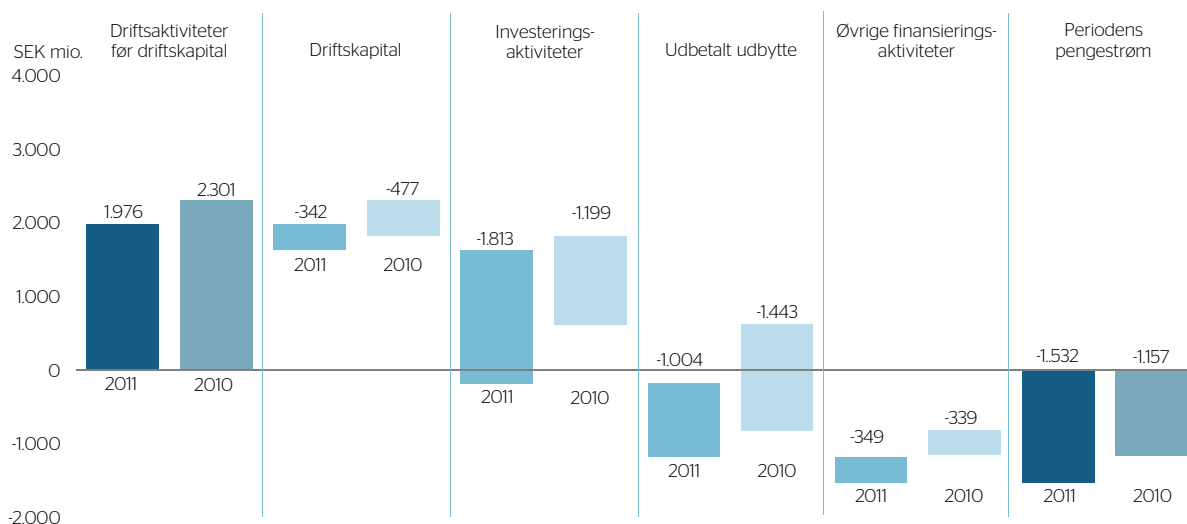
Likvide midler udgjorde i henhold til balancen SEK 2.107 mio., hvilket er SEK 1.533 mio. lavere end pr. 31. december 2010.

Pr. 31. december 2011 havde koncernen uudnyttede skattemæssige underskud på ca. SEK 1.000 mio. i tilbageværende virksomheder. Dette kan forbedre pengestrømmene i de kommende perioder.

Stabile pengestrømme

På trods af faldende mængder og en vigende konjunktur-udvikling har koncernen samlet set en stærk underliggende pengestrøm. Strukturinvesteringer i brevforretningen vil også fremover påvirke pengestrømmen negativt. Logistikforretningen vil vokse, både organisk og gennem mulige overtagelser, og denne situation vil skabe et øget kapitalbehov. Den underliggende pengestrøm forventes dog også fremover at være stabil.

Koncernens pengestrømme



Finansiell stilling

Et stærkt finansielt beredskab

Koncernens likvide midler udgjorde SEK 2.107 mio. pr. 31. december 2011. I december 2011 indgik moderselskabet en aftale om en bekræftet kreditfacilitet på op til SEK 2.000 mio., hvilket har til formål at styrke koncernens finansielle beredskab.

Samlet udgør koncernens finansielle beredskab SEK 4.107 mio., som svarer til 10% af koncernens nettoomsætning i 2011.

Rentebærende forpligtelser

Tilbageværende MTN-obligationer (Medium Term Note) er forfaldet i løbet af året. I forbindelse med indløsningen af obligationerne er Post Danmark A/S MTN-program bragt til ophør. De tilbageværende rentebærende forpligtelser består primært af dansk ejendomsfinansiering med lang løbetid.

Stabil kapitalbase og lav nettogældsætning

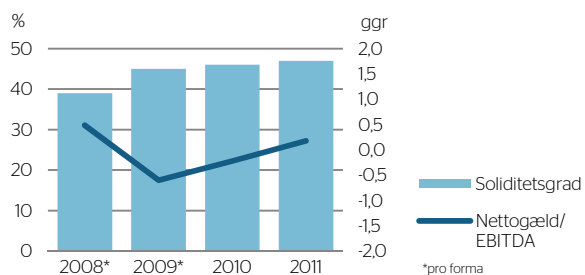
Koncernen har en stærk finansiell stilling og en velkonsolideret kapitalbase med en soliditetsgrad på 47% pr. 31. december 2011. Koncernens målsætning er, at soliditetsgraden skal være mindst 35%.

Koncernens nettogæld udgjorde SEK 578 mio. Nettogæld/EBITDA-forholdet lå på 0,18.

Finansiell nettostilling

SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Likvide midler	2.107	3.640
Rentebærende forpligtelser	1.098	1.454
Hensættelser til pensioner	1.587	1.458
Nettogæld	578	-728

Nettogæld/EBITDA og soliditetsgrad



Investeringer i langfristede aktiver

Koncernens investeringer i langfristede aktiver udgjorde i 2011 SEK 1.957 mio. (1.277 mio.). Se desuden note 4: Segmentrapportering, side 77. Stigningen vedrører primært investeringer i materielle langfristede aktiver på SEK 1.670 mio. (1.050 mio.).

Investeringer i langfristede aktiver i Breve Danmark udgjorde i perioden SEK 519 mio. (519 mio.). Investeringerne skete primært i køretøjer, sorteringsmaskiner, transportstyringssystemer, indkøb af postautomater samt elcykler.

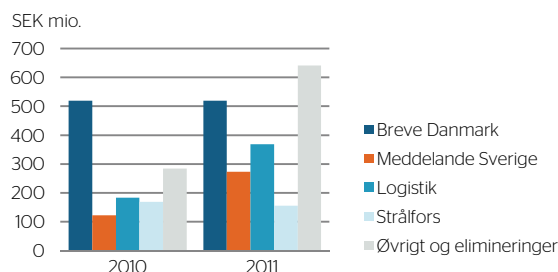
Investeringer i Meddelande Sverige udgjorde 273 mio. (122) og vedrørte primært investeringer i nettet af postbutikker (lokaler og indretning), maskininvesteringer og lokalejusteringer.

Logistik har i perioden investeret SEK 368 mio. (183 mio.) i langfristede aktiver. Investeringerne omhandler især køretøjer, containere, ny nordisk mobilplatform- og pda-løsning samt etableringsomkostninger til ny terminalstruktur i Norrland i Sverige.

Årets investeringer i Strålfors på SEK 156 mio. (169 mio.), omfatter primært normale, løbende udskiftningsinvesteringer, aktiverede udgifter til software samt erhvervelse af kundebase.

I Segmentet Øvrigt og eliminerings indgik investeringer i størrelsesordenen SEK 641 mio. (284 mio.) i 2011. Investeringerne omhandlede især anlæg i forbindelse med etablering af de nye terminaler i Hallsberg og Rosersberg, køretøjer til produktionen samt aktivering af udviklingsudgifter til integration af fælles IT-løsninger.

Investeringer i langfristede aktiver



Flerårig oversigt

SEK mio., hvis ikke andet er angivet	Pro forma		2010	2011
	2008	2009		
Koncernen				
Nettoomsætning	45.810	44.633	41.669	39.466
Andre driftsindtægter	586	249	289	274
Driftsomkostninger	43.454	44.605	40.589	38.167
Resultat før afskrivninger og nedskrivninger, EBITDA	4.777	2.298	3.292	3.237
Driftsresultat, EBIT	2.946	284	1.375	1.571
Resultat før skat	3.640	2.439 ¹⁾	1.348	1.671
Periodens resultat	2.749	2.414 ¹⁾	1.031	1.225
EBITDA-margin, %	10,3	5,1	7,8	8,1
EBITDA-margin, ekskl. omstrukturingsomkostninger, %	10,6	7,6	8,6	8,4
EBIT-margin/overskudsgrad, %	6,3	0,6	3,3	4,0
EBIT-margin/overskudsgrad, ekskl. omstrukturingsomkostninger, %	6,7	3,2	4,2	4,2
Nettogæld			-728	578
Egenkapitalens forrentning, rullende 12 måneder, %	27	20 ¹⁾	8	10
Soliditetsgrad, ultimo perioden, %	39	45	46	47
Gennemsnitligt antal ansatte	51.783	47.625	44.060	41.714
Breve Danmark				
Nettoomsætning	12.727	13.094	10.882	9.347
<i>Brev</i>		9.289	7.607	6.502
<i>Reklamer og aviser/blade</i>		2.546	2.211	1.890
<i>Andet</i>		1.259	1.064	955
Andre driftsindtægter	1.648	1.592	1.816	1.685
Driftsresultat, EBIT	1.197	444	641	355
Overskudsgrad, %	8,3	3,0	5,0	3,2
Gennemsnitligt antal ansatte	17.649	16.320	15.187	13.766
Mængder, mio. producerede enheder				
A-post		680	602	411
B-post og C-post		305	283	366
Meddelande Sverige				
Nettoomsætning	16.574	15.794	15.554	15.220
<i>Brev</i>		8.817	8.571	8.142
<i>Reklamer og aviser/blade</i>		4.639	4.670	4.699
<i>Andet</i>		2.338	2.313	2.379
Andre driftsindtægter	842	728	711	731
Driftsresultat, EBIT	967	397	879	890
Overskudsgrad, %	5,6	2,4	5,4	5,6
Gennemsnitligt antal ansatte	21.937	20.197	19.010	18.311
Mængder, mio. producerede enheder				
A-post	1.237	1.088	1.045	980
B-post	1.245	1.245	1.266	1.251
Logistik				
Nettoomsætning	12.850	12.673	12.423	12.450
<i>Pakke</i>				6.382
<i>Solutions (tungere gods og integrerede løsninger)</i>				2.830
<i>Andre logistikløsninger (stygods mm.)</i>				3.238
Andre driftsindtægter	1.457	1.360	1.299	1.317
Driftsresultat, EBIT	100	-158	139	269
Overskudsgrad, %	0,7	neg	1,0	2,0
Gennemsnitligt antal ansatte	7.416	7.010	6.275	6.381
Mængder, mio. producerede enheder				
Pakke			101	98
Strålfors				
Nettoomsætning	4.032	3.762	3.391	3.048
<i>Information Logistics</i>		2.987	2.819	2.728
<i>Identification Solutions</i>		582	572	320
<i>Supplies</i>		193		
Andre driftsindtægter	96	25	28	18
Driftsresultat, EBIT	-3	-351	-170	-76
Overskudsgrad, %	neg	neg	neg	neg
Gennemsnitligt antal ansatte	2.365	2.324	2.206	1.921

¹⁾ Inkl. kapitalgevinst på SEK 2.002 mio. fra salget af Post Danmark A/S andel i belgiske bpost (det tidligere De Post-La Poste) i juli 2009.

Udvikling i forhold til mål 2011

PostNords virksomhed er i 2011 blevet styret med henblik på at skabe en balance mellem forskellige nøgletal. Målbillede tager udgangspunkt i PostNords mission og vision og omfatter målsætninger for koncernens vigtigste interessenter.

Resultat i forhold til mål

Målområde og nøgletal	Målsætning 2011 ¹⁾	Resultat 2011	Resultat 2010
Kunder			
Kommunikations- og logistikløsninger i verdensklasse tilfredse kunder.			
Kundeværdi		70	70
Corporate image, TRIM-indeks		34	28
Miljø og kvalitet			
Kommunikations- og logistikløsninger af høj kvalitet. Reduktion af virksomhedens klimapåvirkning.			
Udslip, CO ₂	Reducere med 40% frem til 2020, med basisår 2009	340.187 ²⁾ ton	364.161 ²⁾ ton
Leveringskvalitet, A-breve, koncernen	95,0%	94,5%	n/a ³⁾
Leveringskvalitet, pakker, Sverige	97,5%	97,5%	96,6%
Leveringskvalitet, pakker, Danmark	97,5%	97,9%	97,1%
Medarbejdere			
En attraktiv og udviklende arbejdsplads med engagerede, motiverede og sunde medarbejdere samt dygtige ledere.			
Medarbejderindeks, MIX	Øge medarbejderengagementet	57	n/a ³⁾
Lederskabsindeks, LIX	Øge lederskabsindekset	59	n/a ³⁾
Sygefravær	Reducere sygefraværet	5,0%	5,1%
Ejernes mål			
Beslutning på den ordinære generalforsamling om koncernens udvikling.			
Egenkapitalforrentning	Egenkapitalforrentning på 10% i løbet af en konjunkturcyklus	10%	8%
Soliditetsgrad	Soliditetsgrad på mindst 35%	47%	46%
Udbytte/årets resultat	Mindst 40% af årets resultat skal udloddes til ejerne	30% ⁴⁾	97%

¹⁾ Målsætninger indregnes for visse måltal. Vedrører 2011, hvis ikke anden periode er angivet.

²⁾ Tallene inkluderer Norden samt Strålfors' aktiviteter uden for Norden. En række danske virksomheder er medtaget for første gang, og derfor er også tallet for 2010 justeret med henblik på at give sammenlignelighed.

³⁾ Sammenligningstal er ikke tilgængelige på grund af ændrede målemetoder.

⁴⁾ Bestyrelsens forslag.

Andre målsætninger

Det blev i forbindelse med sammenlægningen af Posten AB og Post Danmark A/S vurderet, at den nye koncern kunne generere omkostningssynergier - inden for bl.a. indkøb, administration og IT - i størrelsesordenen ca. SEK 1 mia. Synergieffekterne er gennemført planmæssigt i 2011.

Det var desuden PostNords ambition, at logistikvirksomheden skulle vokse hurtigere end markedet for logistik-tjenester i Norden. Det var PostNords vurdering på tids-

punktet for offentliggørelsen af årsrapporten, at omsætningen på det nordiske logistikmarked er steget i takt med BNP-udviklingen i regionen i 2011. Nettoomsætningen for PostNords logistikvirksomhed var uændret i 2011.

PostNord har i 2011 udviklet en ny koncernstrategi for perioden frem til 2015. Læs mere i afsnittet Strategi og mål.

Vores virksomhed



Vi har foretaget en lang rejse – og den fortsætter

Aldrig tidligere har vilkårene ændret sig så hurtigt og så grundlæggende for postbranchen som inden for de sidste 10-15 år. Øget digitalisering og liberalisering har haft betydning for postvirksomheder overalt i verden.

Få andre branchevirksomheder har gennemgået lige så store forandringer som Posten AB og Post Danmark A/S i denne periode. Fra en tilværelse som to nationale postvirksomheder på monopolistiske markeder til en international virksomhed, som tilbyder kommunikations- og logistikløsninger på et marked præget af kraftig konkurrence.

Med en personalestyrke, som er mindre i dag end før sammenlægningen, men med kvalitetsniveauer, som fortsat ligger i verdensklasse, fremstår PostNord i dag som en mere effektiv, mere konkurrencedygtig og mere forretningsmæssig virksomhed. Virksomhederne har bevæget sig tættere på langt de fleste kunder og modtagere, og tilgængeligheden til tjenesteydelserne er blevet betydeligt større.

Vi har begivet os ud på en rejse for vores virksomhed. PostNord påvirkes af et paradigmeskifte, som fører til øget international handel og øgede transporter af varer, samtidig med at brevmængderne falder i lyset af et stigende antal alternativer på kommunikationsområdet. Denne strukturelle forandring har radikalt ændret forudsætningerne for koncernens forretning, og den vil fortsætte i fremtiden. Det er en forandring, som udfordrer PostNord, men som samtidig skaber nye muligheder for koncernen.

Regionerne – og ikke nationerne – vil få stadig større betydning for handlen i fremtiden. Det gælder ikke mindst i Norden. Norden er attraktiv som marked og handelsplads, og PostNord indtager en stærk position på sine områder i vores region. Med tyngdepunkt i en voksende og konkurrencedygtig logistikvirksomhed og med styrker som pålidelighed, forretningsmæssighed og miljørigtig adfærd skal PostNord hele tiden være kundernes foretrukne valg, når noget skal sendes til, fra og inden for Norden.

Brancheførende i Norden med Europas mest tilgængelige posttjeneste

PostNord leverer kommunikations- og logistikløsninger i verdensklasse til virksomheder, organisationer og private i Norden. PostNord skal være det naturlige førstevalg, når noget skal sendes til, fra og inden for Norden.

PostNord er:

Førende aktør inden for erhvervskommunikation i Norden

PostNord tilbyder en række tjenesteydelser, som giver virksomhederne mulighed for at kommunikere enklere og mere effektivt med sine kunder i form af fakturaer, salgsbreve eller kontoudtog som fysiske breve eller e-mail eller en kombination heraf.

Koncernen tilbyder tjenesteydelser i hele kommunikationskæden, fra analyse og databehandling, via print, kuvertering og frankering af forsendelser, til fysisk distribution gennem netværkene i Sverige, Danmark og den øvrige verden samt elektronisk distribution.

Hele Danmarks og Sveriges post

PostNord er hele Danmarks og hele Sveriges postvirksomhed og fungerer som postoperatør i disse lande under varemærkerne Post Danmark og Posten.

PostNord er desuden en af Europas mest moderne postvirksomheder med kvalitetsniveauer for leverance, som er i verdensklasse.

Med det omfattende servicenetværk med en lang række servicesteder i Norden, tjenesteydelser inden for distribution helt til døren og tjenester, som er tilgængelige på internettet, tilbyder koncernen virksomheder, myndigheder og private i Danmark og Sverige den mest tilgængelige posttjeneste i Europa.

Blandt de største aktører på reklamemarkedet i Norden

Direct mail er en af de mest effektive måder for virksomhederne at finde nye kunder samt fastholde og videreudvikle eksisterende kunder.

PostNord tilbyder en række tjenester, som præcist og omkostningseffektivt markedsfører produkter og tjenesteydelser. PostNord hjælper kunder med at effektivisere kampagner med en målrettet indsats, inden de sættes i gang, og følger efterfølgende op med måling og analyse af kampagnerne.

Koncernen samarbejder også med andre medieaktører og bistår kunder med at gennemføre koordinerede kampagner i flere medier samtidig.

Førende aktør inden for logistiktjenester til, fra og inden for Norden

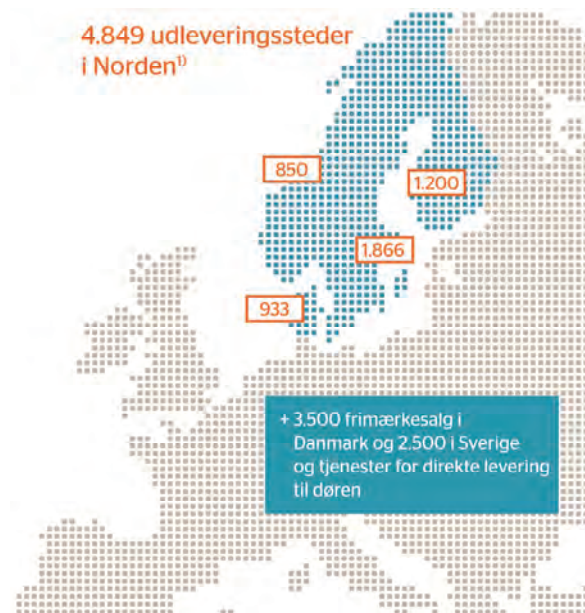
PostNord hører til Nordens førende logistikvirksomheder. Virksomhederne kan takket være PostNord nå ud til

25 millioner indbyggere og to millioner virksomheder hver eneste arbejdsdag. Hver arbejdsdag leverer koncernen næsten 400.000 pakker og 11.000 paller til tilfredse virksomhedskunder i Norden.

PostNord tilbyder desuden en lang række andre logistikløsninger inden for stykgods, bud- og kurertjeneste, ekspres, tredjepartslogistik, systemtransporter og partifragt, som betyder, at kunderne får sikre og hurtige transporter.

PostNord har Nordens største og mest finmaskede distributionsnetværk – ingen anden aktør har flere og lige så markedsdækkende terminaler og servicesteder i denne del af verden. PostNord råder desuden over logistikinfrastruktur i Tyskland og har indgået partnerskab med Europas største pakkenetværk, DPD, for hermed at kunne bistå kunderne med logistikflowet til og fra Norden.

PostNords servicenetværk



¹⁾ Inkluderer erhvervspostcentre (Företagscenter) og postbutikker (postombud) i Sverige.

Den stærkeste forretningspartner inden for e-handel i Norden

PostNord tilbyder et komplet nordisk sortiment af tjenesteydelser med en række tjenester inden for markedsføring, distribution og advisering, som gør den e-handlendes hverdag enklere.

Med Nordens vidaste distributionsnetværk bringer PostNord e-handelsvirksomhederne og kunderne tættere på hinanden.

Vi skaber løsninger inden for kommunikation og logistik

PostNord skaber værdi ved at håndtere og distribuere fysiske og digitale forsendelser, som når ud til modtageren rettidigt, sikkert og omkostningseffektivt. Vores mål er at udføre denne tjeneste med markedsførende kvalitet og samtidig så effektivt og miljøbesparende som muligt.

Forretninger inden for kommunikation

Brevforretningens sortiment

Gennem brevforretningen (forretningsområder Breve Danmark og Meddelande Sverige) tilbyder PostNord virksomheder, organisationer og private et bredt udbud af tjenesteydelser, som er baseret på distribution i forskellige former.

Tjenesteydelser, brevforretningen

Breve	Erhvervskommunikation og andre brev-tjenester (distribution af forsendelser under 2 kg)
Reklame	Distribution af uadresserede forsendelser og direct mail Mediekombinations-tjenester Rådgivning
Varedistribution	Materialeforsyning, leverandørstyring, lager og kundeleverancer
Hjemmeleverancer	Koncept for levering i hjemmet af varer, mad og drikkevarer til forbrugere
Facility services	Outsourcing af håndtering af eksterne og interne forsendelser til e-handel, citylogistik, kommuners distribution, medicinsk logistik osv.
Bladdistribution	Distribution af aviser og blade og tidsskrifter

En vigtig indtægtskilde for koncernens brevforretning er salg af porto til virksomheder og private, som foregår gennem en lang række postbutikker og egne salgssteder. Porto udbydes desuden gennem digitale kanaler og kan i Danmark nu købes som mobil porto (portokode, som fremsendes digitalt).

Brevforretningen driver desuden koncernens servicenetværk til omdeling af pakker i Sverige og Danmark. Netværket af pakkeudleveringssteder i Sverige og Danmark drives i brevforretningens regi - gennem postbutikker eller egne servicesteder og gennem omdeling.

Strålfors' sortiment

Strålfors hjælper store virksomheder med at kommunikere med deres egne kunder på en effektiv og omkostningsbesparende måde. Strålfors tager imod kundernes information, forædler den og distribuerer informationen videre til slutkunderne. Kundeløsningerne består af forskellige kommunikationsformer og forskellige medier, både fysiske og digitale.

Forretninger inden for logistik

PostNords logistikvirksomhed tilbyder logistik tjenester i forbindelse med flowet til, fra og inden for Norden. Koncernen markedsfører og sælger primært tjenester til pakke- og pallefor sendelser samt tjenester til stykgodsfor sendelser, som er en kombination af pakke- og pallefor sendelser. PostNord tilbyder også ekspres tjenester, bud- og kurertjenester samt tjenester i forbindelse med tredjepartslogistik, systemtransporter og fragt af partigods.

Udførelsen af transporter foregår primært i eget regi, men PostNord benytter sig også af underleverandører, især på det norske marked.

Logistikforretningen driver desuden koncernens netværk til omdeling af pakker i Norge og Finland.

E-handel

E-handel er et vigtigt markedssegment for hele koncernen. Udbuddet af tjenesteydelser til e-handelssegmentet involverer forskellige dele af koncernens virksomhed og samtlige forretningsvirksomheder.

Brevforretningen og Strålfors tilbyder tjenester til e-handlen inden for markedsføring, distribution af breve og mindre pakker, betalingsløsninger og løsninger til advisering.

Logistikforretningen udfører tjenesteydelser for e-handlen i form af distribution af pakker og andre leveringsformater, pluk og pak-tjenester, lagerhåndtering m.m.



Kundestruktur

Den overvejende del af PostNords nettoomsætning kommer fra virksomheder og organisationer. De kunder, som køber tjenesteydelser af brevforretningen, kommer især fra brancher med store informationsstrømme, f.eks. finansielle virksomheder, service- og tjenestevirksomheder i almindelighed, telecomvirksomheder, den offentlige sektor, e-handelsvirksomheder og forlag.

De kunder, som køber PostNords logistik tjenester, befinder sig naturligt i brancher med store logistikstrømme, eksempelvis grossister, detailhandelsvirksomheder, industrivirksomheder og e-handel.

Salgskanaler

En vigtig salgskanal for kommunikationstjenesterne er Postens netværk af postbutikker og frimærkesalg i Sverige samt Post Danmarks posthuse, postbutikker og frimærkesalg i Danmark. Egne sælgere udgør den vigtigste salgskanal i forhold til kunder blandt virksomheder og organisationer. Internettet får større og større betydning som kanal for salget af forskellige postrelaterede produkter. I Danmark sælger koncernen eksempelvis porto via mobile løsninger.

Også e-handelspladser har stor betydning som salgskanaler for brevforretningen.

Logistikvirksomhedens vigtigste salgskanal er de interne sælgere. Postbutikkerne og koncernens egne servicesteder er også vigtige kanaler for salg af pakketjenster. En del e-handelsvirksomheder giver forbrugerne mulighed for at vælge distributør på deres website, og det betyder, at e-handelsstederne også er vigtige salgskanaler for PostNords tjenester.

Strukturelle markedsforandringer skaber nye forudsætninger

Kommunikationsmarkedet gennemgår en strukturforvandling mod øget digitalisering, med et kraftigt fald i brevmængderne. Logistikmarkedet er præget af vækst og en lav konsolideringsgrad. Markedsudviklingen fører til nye og anderledes forretningsmuligheder.

Markedsstruktur og -udvikling

Kommunikationsmarkedet

Størrelse

Den samlede omsætning på markedet for kommunikationstjenester i Sverige og Danmark, hvor koncernen driver hovedparten af denne virksomhed, vurderes at udgøre ca. SEK 290 mia. pr. år. Af dette marked er det fysisk og elektronisk distribution, reklame (adresseløse forsendelser og direct mail) og print services, som har størst relevans for virksomheden. Disse områder vurderes samlet at omsætte for ca. SEK 120 mia.

Hvad angår brevforretningen, indtager PostNord en førende stilling i både Sverige og Danmark. PostNord indtager desuden gennem Strålfors en førende position inden for informationslogistik tjenester og er den førende aktør på området for print services i Norden.

Markedsudvikling

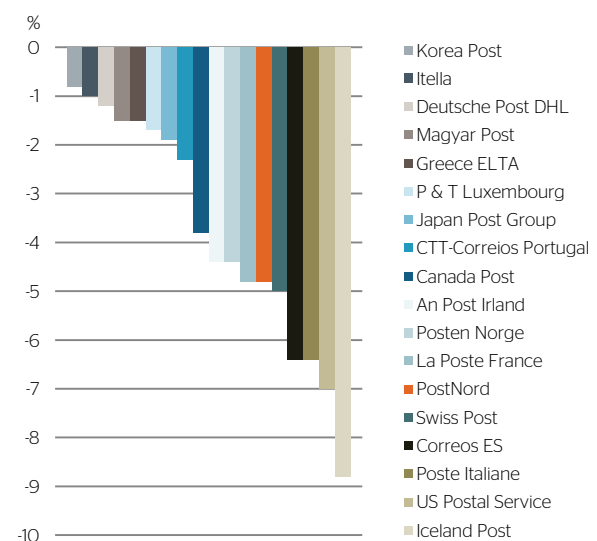
Kommunikationsmarkedet er præget af hård konkurrence. De digitale alternativer substituerer de fysiske forsendelser og repræsenterer den største enkelte konkurrenceparameter for brevforretningen. De fleste postvirksomheder er udsat for samme form for konkurrence fra alternative digitale løsninger, hvilket afspejler sig i de faldende brevmængder overalt i verden. Den internationale brancheorganisation International Post Corporation (IPC) har vurderet, at de samlede brevmængder i verden vil falde med 43% mellem 2009 og 2020.

Faldet i brevmængderne har været kraftigt i Danmark i de senere år. Denne tendens er resultatet af en række langsigtede, koordinerede initiativer inden for den offentlige sektor og i de finansielle virksomheder, som går ud på at etablere digitale infrastrukturer og nye e-tjenester inden for kommunikation med medborgere og kunder. Hertil kommer, at den danske økonomi har udviklet sig betydeligt dårligere end den svenske i de seneste år, og dette har også haft en negativ indvirkning på brevmængderne.

Også i Sverige er mængderne faldet betydeligt i de seneste år. Der er på det svenske marked endnu ikke set den type koordinerede digitaliseringsstrategier, som styrer substitutionen i Danmark. Efterspørgslen på breve som en vigtig kommunikationskanal har hidtil været mere robust i Sverige end i Danmark.

Brevmængderne forventes at fortsætte det kraftige fald i både Sverige og Danmark i de kommende år for efterhånden at lægge sig på et nyt og mere stabilt normalniveau. Det er PostNords vurdering, at brevmængderne i Sverige i 2012 kan forventes at falde med ca. 5% og i Danmark i samme udstrækning som 2011, dvs. ca. 12%.

Udvikling i brevmængder, PostNord og andre postoperatører¹⁾



¹⁾ Gennemsnitlig årlig mængdetilvækst for "transactional mail", 2007-2010.

Kilde: IPC

Brevet indtager dog stadig en vigtig funktion som informationsformidler, og sådan vil det også være i fremtiden. PostNords årlige målinger af brevvaner viser eksempelvis, at tæt på 7 ud af 10 svenskere foretrækker at få fakturaer direkte i postkassen i stedet for at modtage dem digitalt. Tæt på 5 ud af 10 danskere har samme præferencer.

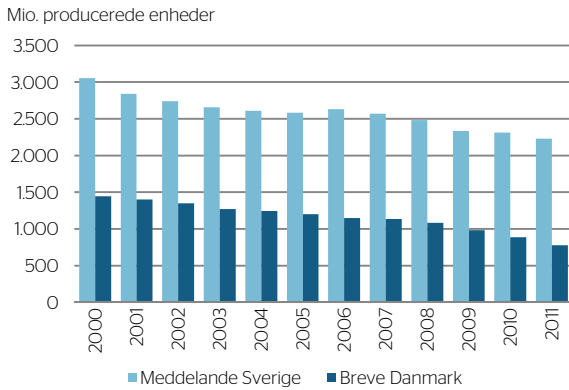
Det kontinuerlige behov for fysisk distribution i samfundet og erhvervslivet giver fortsatte - om end ændrede og i nogle tilfælde nye - forretningsmuligheder

Sverige og Danmark er to af de mest reklameintensive lande i verden. Institutet IRM anslår, at reklameinvesteringerne per capita i Sverige og Danmark udgjorde henholdsvis 189 og 187 euro i det første halvår af 2011. Dette giver Sverige og

Danmark den bedste placering på verdensplan, når det drejer sig om, hvor store ressourcer der investeres i reklame pr. indbygger. Omsætningen på det svenske reklamemarked steg med 4% i det første halvår af 2011. I Danmark steg markedet med 5% i den første halvdel af 2011. (Kilde: IRM.)

- Ekspres
- InNight
- Tredjepartslogistik
- Air & Ocean
- Kurer
- Stykgods (part loads)

Udvikling i brevmængder, PostNord



Konkurrence

Kommunikationsmarkedet er præget af intensiv konkurrence mellem forskellige kommunikationsformer, og PostNord konkurrerer med en lang række forskellige digitale aktører. Konkurrencen fra de mere traditionelle aktører kommer fra det statsejede Posten Norge gennem Bring Citymail, når det drejer sig om breve, ligesom der findes en række større og mindre aktører inden for direct mail i Sverige og Danmark. Strålfors konkurrerer bl.a. med finske Itella, danske KMD og britiske Logica på sine markeder.

Logistikmarkedet

Størrelse

Norden er som region meget afhængig af eksporten, og størstedelen af eksporten ligger inden for Norden eller går til det øvrige Europa. Det er centralt for både PostNord og koncernens kunder at have adgang til en stærk regional base med international rækkevidde.

PostNord har primært aktiviteter på logistikmarkedet i Danmark, Sverige, Norge og Finland samt på følgende undermarkeder:

- B2B-pakker
- B2C-pakker
- Paller (groupage)

Koncernen indtager en førende position inden for pakker og palleforsendelser, hvad angår både B2B og B2C, og har desuden en stærk position på områderne for InNight og kurentjenester i Norden.

Det samlede marked for logistik tjenester i Norden anslås at have en årlig værdi på ca. SEK 700 mia. Den del af logistikmarkedet, som betjenes af PostNord omsætter årligt for ca. SEK 135 mia.

Markedsudvikling

Logistikmarkedet er styret af den globale vækst og en tiltagende international handel. Det nordiske logistikmarked har en høj korrelation med BNP. Det var PostNords vurdering på tidspunktet for offentliggørelsen af årsrapporten, at omsætningen på det nordiske logistikmarked er steget i takt med BNP-udviklingen i regionen i 2011. Koncernen forventer fortsat vækst på logistikmarkedet i Norden, på niveau med eller større end BNP.

Konkurrence

Det er kendetegnende for Norden som helhed, at der er en lav befolkningstæthed og store afstande i flere af landene. Der er derfor betydelige stordriftsfordele for logistikvirksomheden. Alligevel er logistikmarkedet i Norden præget af en lav konsolideringsgrad, intensiv konkurrence og pres på priserne. De vigtigste konkurrenter er de globale logistikvirksomheder DB Schenker, det tyske postvæsen gennem DHL og endelig hollandske TNT. Derudover findes der en lang række mindre aktører med større eller mindre positioner inden for forskellige tjenesteområder. De øvrige nordiske postvirksomheder indtager en stærk position på deres eget hjemmemarked i Norge og Finland.

PostNord vurderer, at logistikmarkedet fortsat vil være præget af hård konkurrence, primært fra globale aktører og andre internationale aktører med ambitioner i Norden. Denne situation kræver, at PostNord arbejder omkostningseffektivt og med fokus på kunderne.

E-handelsmarkedet

E-handelstjenesterne udgør et markedssegment på både kommunikations- og logistikmarkedet. PostNord vurderer, at denne del af e-handelsmarkedet aktuelt vokser med mindst 10% pr. år. På basis af de markedsundersøgelser, som PostNord gennemfører i samarbejde med HUI Research og Svensk Distanshandel i Sverige samt Foreningen for Distance- og Internethandel (FDIH) i Danmark, vurderer PostNord, at den nordiske e-handel med fysiske varer omsatte for ca. SEK 100 mia. i 2011. Tjenesteydelser til den del af e-handelsmarkedet, som er relevant for koncernens

virksomhed, vurderes at svare til ca. en fjerdedel af denne værdi. Også C2C-e-handlen, som bl.a. foregår på køb & salg-markeder på internettet, udviser en stigende tendens og har betydning for koncernen.

Den mobile e-handel med varer er stigende, selv om den stigende anvendelse af smartphones endnu ikke har givet noget egentligt gennembrud for e-handel med varer på mobilen. Det fremgår af en undersøgelse fra PostNord i november 2011, at eksempelvis 5% af e-handelsforbrugerne i Sverige havde handlet varer på mobilen inden for de tre seneste måneder.



Drivkræfter

Udviklingen på kommunikationsmarkedet er påvirket af bla. følgende faktorer:

- *Digitalisering*
Den tekniske udvikling med IT-infrastruktur og mobil kommunikation skaber et øget informationsbehov, ændrer det strukturelle forbrug af information og medier og øger konkurrencen. Behovet for fysiske breve er faldende og bevæger sig i retning af et nyt normalniveau.
- *Kundeadfærd*
Modtageren styrer efterspørgslen i stadig højere grad, dvs. stor efterspørgsel på tilgængelighed, enkelthed og høj leveringspræcision. Virksomhederne har stigende behov for at individualisere kommunikation og modtagerformer.
- *Regulering*
EU's tredje postdirektiv regulerer liberaliseringen i Europa. National lovgivning og koncessionsvilkår udformes forskelligt fra land til land.
- *Miljøkrav*
Efterspørgslen fra samfund og kunder om, at miljøpåvirkningen fra transporter reduceres for at bidrage til klimamål.

Udviklingen på logistikmarkedet er påvirket af bla. følgende faktorer:

- *Global vækst og vækst i global handel*
Generel økonomisk vækst og øget global handel styrer efterspørgslen efter logistiktjenester.
- *Digitalisering*
Øgede kommunikationsmuligheder påvirker den internationale handel positivt og skaber mulighed for vækst i e-handel.
- *Kundeadfærd*
Modtageren styrer efterspørgslen i stadig højere grad. Der ses øget efterspørgsel efter fleksibilitet og præcision i leveringstider og modtagelsessteder, øget efterspørgsel efter information om logistikstrømmen samt øget fokus på sikkerhed og omkostningseffektivitet.
- *Internationalisering*
Globaliseringen skaber et stigende behov for komplekse og grænseoverskridende logistikløsninger. Der stilles krav om international rækkevidde og effektive informationsstyringssystemer inden for logistik.
- *Regionalisering*
Med stigende international handel og mere åbne grænser får kapaciteten i regionerne større betydning for logistikvirksomhederne end kapaciteten i de enkelte lande.
- *Miljøkrav*
Det efterspørges af samfund og kunder, at miljøpåvirkningen fra transporter bliver reduceret, så det kan bidrage til klimamål.

Regulering af kommunikationsmarkedet

Postmarkederne i Sverige og Danmark er blevet liberaliseret, men er stadig underlagt regulering – dog i forskellig grad. Sveriges nye postlov har været i kraft siden 1. september 2010. Danmark fik en ny postlov den 1. januar 2011. Begge landes lovgivning på postområdet er baseret på EU's tredje postdirektiv, hvis målsætning er at sikre god postservice i medlemsstaterne. Effekten af det tredje postdirektiv er bl.a., at der på de postmarkeder i EU, som tidligere var underlagt regulering, nu er åbnet op for konkurrence.

Den nye danske postlov medfører en liberalisering af markedet og sikrer, at de postale tjenester, som er omfattet af befordringspligten, skal ligge hos Post Danmark A/S. Desuden tilvejebringer loven forudsætningerne for, at Post Danmark fortsat kan drive en forretningsmæssig virksomhed som leverandør af de befordringspligtige posttjenester. Post Danmark skal iflg. den nye danske postlov opfylde omdelingspligten i Danmark.

Det svenske postmarked blev allerede liberaliseret i 1993. Efter EU's tredje postdirektiv blev der i 2010 vedtaget en ny svensk postlov. Den nye postlov indeholder vidtgående reguleringer og tager ikke højde for de markeds- og mængdemæssige forandringer, der finder sted netop nu.

Posten AB skal efter den svenske Post och Telestyrelsens (PTS) bestemmelse tilbyde de befordringspligtige posttjenester i Sverige.

Prissætning af breve

Prissætningen af breve i Sverige reguleres i postbekendtgørelsen og postloven. Prissætningen af den befordringspligtige posttjeneste skal være transparent, ikke-diskriminerende og omkostningsorienteret. Den aktør, som skal tilbyde de befordringspligtige posttjenester, har heller ikke mulighed for at hæve priserne på A-breve op til 500 g med mere end forbrugerprisindekset. Prisen for porto til enkeltbreve på op til 20 g blev med virkning pr. 1. januar 2009 ændret fra SEK 5,50 til SEK 6,00. Indtil da havde portoprisen på breve på op til 20 g været uændret siden 2003.

I Danmark er det Post Danmark, som fastsætter priser på breve efter indførelsen af den nye postlov. Dog skal priser for indenlandske B-breve på op til 50 g, der indleveres til befordring som enkeltforsendelse, godkendes af Trafikstyrelsen. Post Danmark har som følge af den nye lov indført et markeds-mæssigt og mere differentieret prissystem for forskellige frankeringsformer med virkning fra 1. april 2011. Den nye prisstruktur skaber en øget sammenhæng mellem pris og omkostning for forskellige frankeringsformer.

Leveringskvalitet

I både Sverige og Danmark er PostNords kvalitetsniveauer underlagt regulering. Iflg. postbekendtgørelsen i Sverige skal mindst 85% af A-breve være udbragt i hele landet den efterfølgende arbejdsdag (dag til dag-befordring). Mindst 97% af brevene skal være udbragt inden for tre arbejdsdage.

I Danmark er kvalitetskravet til breve og pakker på 93% i forhold til leveringsvilkårene for hver enkelt tjeneste.

Begivenheder i den omgivende verden

Liberaliseringen og åbningen for konkurrence på de europæiske postmarkeder fortsatte i 2011, da flertallet af EU's medlemsstater implementerede det tredje postdirektiv i national lovgivning. Fortolkningen af EU-direktivet har dog udmøntet sig forskelligt i de forskellige nationale markeder. Grundlæggende defineres tjenesterne i USO (Universal Service Obligation, befordringspligtige posttjenester) på samme måde, men vilkårene for udførelse af tjenesterne varierer fra land til land.

Flere af EU's medlemsstater har i forbindelse med gennemførelsen af EU-direktivet revideret den nationale postlovgivning og udformning af de befordringspligtige posttjenester. Denne revision har bl.a. ført til lovgivningsmæssige lettelser for postoperatørerne i Danmark, Finland og Storbritannien. Ændringerne omfatter bl.a. en mere fleksibel prissætning og en mere indskrænket definition af, hvad der er at opfatte som befordringspligtige posttjenester. Disse ændringer har til formål at sikre langsigtede og finansielt stabile offentlige serviceforpligtelser på de enkelte nationale markeder.

Der gennemføres store ændringer i Storbritannien. Her er tilsynet overført til myndigheden Ofcom. Der er vedtaget en ny postlov, som betyder, at de såkaldte sendinger (for-sortede breve i store mængder) i dag ikke er omfattet af definitionen på befordringspligtige posttjenester. Ofcom har også foreslået, at Royal Mail skal have mulighed for at fastsætte egne priser på alle produkter med undtagelse af visse forsendelser inden for kategorien B-post. Også i Finland fjernes sendinger fra de posttjenester, som er omfattet af befordringspligten.

I Norge har Posten Norge stadig monopol på adresserede forsendelser på op til 50 g. Den norske regering har erklæret, at den ikke har til hensigt at følge EU's tredje postdirektiv, hvilket kan betyde, at monopolistiske forhold også i fremtiden vil friholde dette marked for konkurrence.

Ud over EU's postdirektiv findes der to andre direktiver, hvis principper og anvendelse har stor betydning for postvirksomhederne i Europa. Dels sker der nu en revision af lovgivningen om offentlige indkøb på områderne vand, energi, transporter og posttjenester, det såkaldte forsyningsdirektiv. Dels har EU's momsdirektiv stor betydning for mange virksomheder i branchen, idet implementeringen af direktivet kan føre til krav om tilbagebetaling af moms.

Ny kurs for PostNord

PostNord har i 2011 truffet beslutning om en ny strategi for perioden frem til 2015. Strategien har til formål at ompositionere PostNord i forhold til den aktuelle markedsudvikling og dermed sikre en lønsom brevforretning og fortsat ekspansion på logistikområdet.

Kerneverdier

PostNords virksomhed er baseret på følgende kerneværdier:

- *Pålidelig* - PostNord holder sine løfter og leverer overalt, sikkert, i rette tid og på det rigtige sted.
- *Tilgængelig* - PostNord tilbyder den bedste tilgængelighed på markedet og lytter til kundernes synspunkter.
- *Forretningspartner* - PostNord er kundernes professionelle forretningspartner og hjælper dem med at løse deres udfordringer inden for kommunikation og logistik.
- *Miljørigtig* - PostNord arbejder målbevidst på at reducere virksomhedens klimapåvirkning.

Koncernstrategi

Den strukturelle markedsændring, som kendetegner brevområdet, udfordrer koncernens muligheder for at drive en lønsom brevvirksomhed. Samtidig vokser logistikmarkedet, hvilket skaber plads til, at en stærk regional aktør som PostNord kan øge sin tilstedeværelse i Norden. En styrkelse af markedspositionen på logistikområdet vil også bidrage væsentligt til at styrke koncernens konkurrenceevne i logistikbranchen.

PostNords strategi har således til formål at realisere en ompositionering af koncernens virksomhed på en måde, som tager højde for de ændrede forhold på markederne.

Målbillede

- PostNord skal også fremover leve op til målsætningerne bag sammenlægningen af Posten AB og Post Danmark A/S ved at indtage positionen som den førende aktør på logistikmarkedet i Norden og ved at opfylde de offentlige serviceforpligtelser, koncernen har i Sverige og Danmark. Dette skal ske i lyset af de igangværende strukturelle ændringer, som sker på markedet.
- PostNord skal øge ejernes værdi ved at skabe vækst, forbedret lønsomhed og en mere effektiv anvendelse af koncernens kapitalressourcer.
- PostNord skal tilvejebringe forudsætningerne for en børsnotering. Det er et afgørende valg, som bl.a. betyder, at der skal være fokus på vækst i logistikforretningen, lønsomhed i brevforretningen, afkast til ejerne samt optimering af kapitalstrukturen. Disse faktorer har central betydning for PostNords udvikling uanset ejerform.
- Der gennemføres ændringer af bl.a. organisation, ledelse og styring af virksomheden med det formål at øge

koordination og effektivitet og udvikle en mere komplet og strategisk styret koncern.

Strategier og aktiviteter

1. Investering i omstillingen af brevforretningen for hermed at tage højde for den forventede nedgang i brevmængderne

PostNord skal gennemføre virkningsfulde indsatser for at omstille brevvirksomheden. Formålet er at sikre en lønsom brevvirksomhed, som er baseret på en lavere, men mere stabil efterspørgsel på fysiske breve.

PostNord planlægger at foretage store investeringer inden for rammerne af den ny produktionsstrategi for brevforretningen, som blev iværksat i 2010 og fortsatte i 2011. Den nye produktionsstruktur omfatter reinvesteringer i hele brevvirksomheden, primært i køretøjer og maskiner. Der vil desuden ske etablering af en ny terminalstruktur for den svenske brevforretning med tilhørende maskininvesteringer. En lignende effektivisering af terminalstrukturen er allerede gennemført i den danske virksomhed.

Omstillingsindsatserne vil desuden føre til en reduktion af omkostningsmassen og en tilpasning af personalestyrken til lavere mængder.

En vigtig del af omstillingsindsatserne vil være at føre dialog med samfund og lovgivere om, hvordan morgendagens offentlige serviceforpligtelser og regler skal udformes i både Sverige og Danmark, så der skabes forudsætninger for, at der også i fremtiden kan drives en effektiv og lønsom brevforretning præget af god service.

2. Ekspansion på logistikområdet for at udvikle positionen som den førende logistikvirksomhed i Norden

PostNord skal ekspandere logistikvirksomheden og etablere en position som den markedsførende logistikaktør i Norden.

Koncernen skal gennemføre indsatser og investeringer for at opfylde erhvervslivets efterspørgsel efter helhedsløsninger og grænseoverskridende kapacitet, hvilket er ensbetydende med, at der skal ske en udvidelse af koncernens produkt-sortiment og markedsdækning i Norden. Denne vækst skal ske:

- Organisk inden for rammerne af den eksisterende struktur i form af mersalg og samarbejde med partnere.
- Gennem potentielle nye overtagelser.

Ved at udvide logistiksortimentet og øge styrken på delmarkeder, hvor PostNord i dag står i en svagere position, og udvide den geografiske dækning bliver koncernen bedre i stand til at opfylde kundernes efterspørgsel efter tjenesteydelser i hele spektret af logistik tjenester og til at skabe nye muligheder for organisk vækst.

3. Udvikling og etablering af nye forretningsaktiviteter, som støtter brevforretningen, når der er mulighed for synergi med denne, og når der er potentiale for lønsomhed

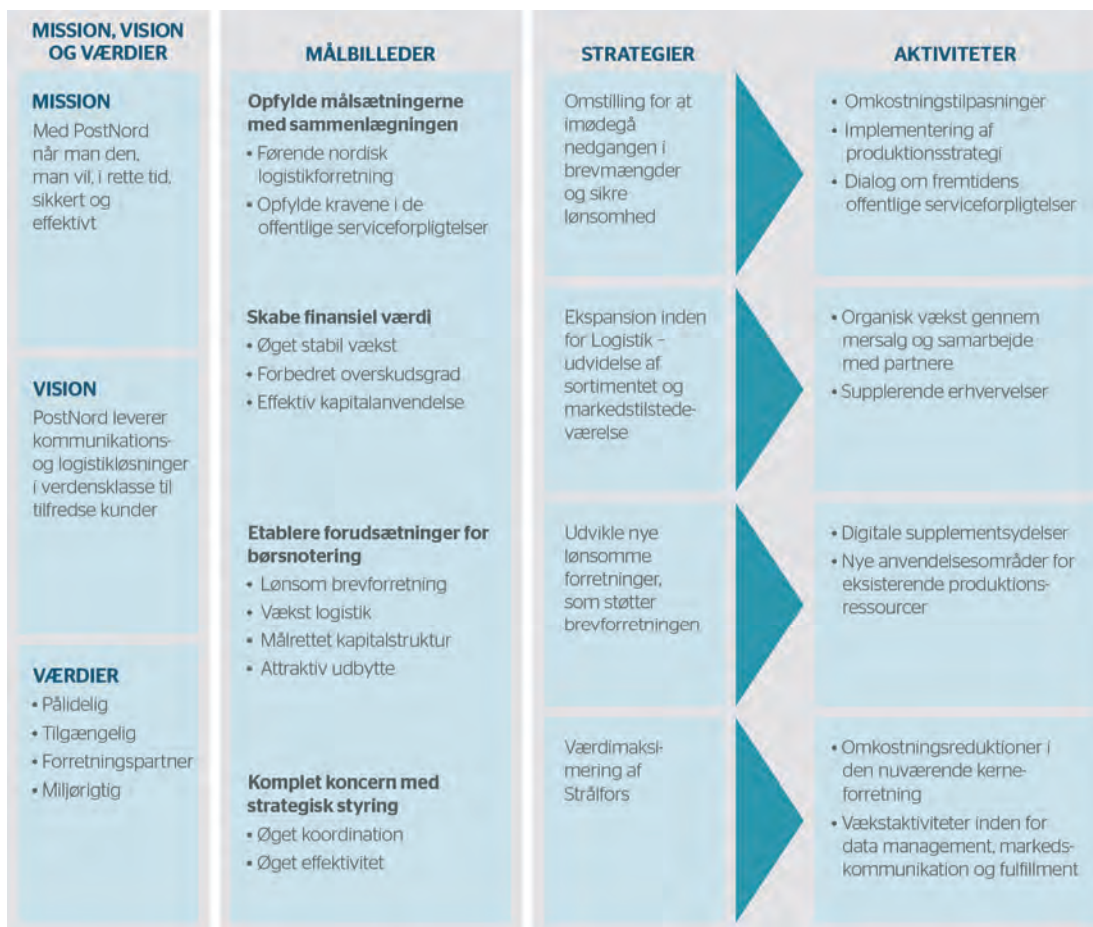
Eksempler på sådanne aktiviteter er digitale supplementsydelser med synergipotentialer i forhold til eksisterende tjenesteydelser - eller tjenester, som indebærer nye

anvendelsesmuligheder for eksisterende produktionsressourcer, eksempelvis inden for facility services.

4. Værdimaksimering af Strålfors

Tjenesteydelser inden for informationslogistik udgør en væsentlig del af koncernens sortiment til digital kommunikation. Strålfors spiller derfor en vigtig rolle i koncernen. Strålfors har rapporteret negativ lønsomhed i nogle år og er gradvist blevet rendyrket, så der nu kun findes virksomheder inden for informationslogistik. Strålfors skal gennemføre tiltag, eksempelvis forbedring af lønsomheden og vækst gennem øget salg af tjenesteydelser på områderne data management, markedskommunikation og fulfillment.

Strategi frem til 2015



Investeringer

Koncernens behov for investeringer i anlæg udgør SEK 7-8 mia. frem til 2015. De største investeringer omfatter:

- Reinvesteringer i brev virksomheden, primært i køretøjer og maskiner.
- Etablering af en ny terminalstruktur til den svenske brev virksomhed med tilhørende investeringer i maskiner (omfatter bl.a. etablering af nye terminaler i Hallsberg og Rosersberg).
- Investeringer i en ny terminalstruktur for logistik virksomheden i Sverige samt investeringer i øget kapacitet i logistik virksomheden i Norge.

Omkostningsstyring

Koncernens initiativer til omkostningsreduktion er samlet i et handlingsprogram, som består af to dele:

- Tiltagsprogram rettet mod forretningsvirksomhederne - reduktion af omkostningerne inden for især produktion i overensstemmelse med koncernens produktionsstrategi og andre omstillingstiltag.
- Effektivisering af administration - reduktion af omkostninger til administration med SEK 1 mia. frem til udgangen af 2012.

Handlingsprogrammet for hjemtagning af de synergieffekter, som blev offentliggjort i forbindelse med sammenlægningen af Posten AB og Post Danmark A/S i 2009, er indeholdt i de to ovennævnte dele af programmet.

Finansiel strategi

Strategien for perioden frem til 2015 skaber et betydeligt finansieringsbehov i forbindelse med omstruktureringstiltag, investeringer og virksomhedsovertagelser. Finansieringen af dette behov vil blive baseret på følgende faktorer:

- Forbedret pengestrøm fra driftsaktiviteterne gennem øget lønsomhed.
- Kapitalfrigørelse gennem øget kapitaleffektivitet og udnyttelse af anlægskapitalen.
- Optimering af kapitalstrukturen gennem øget gældsætning.

Finansielle mål

- Soliditetsgraden skal være på mindst 35%.
- Egenkapitalforrentning skal ligge højere end 10% i løbet af en konjunkturcyklus.

Udlodningspolitik

Det er PostNords intention at udlodde 40% af årets resultat i udbytte til aktionærerne, dog med hensyn til koncernens strategi samt koncernens finansielle stilling og mål.

PostNords mål

Målområde	Mål
Kapitalstruktur og afkast	Soliditetsgraden skal være på mindst 35%. Egenkapitalforrentning skal ligge højere end 10% i løbet af en konjunkturcyklus.
Kundeværdi	Kundeværdiindeks skal øges (Indeks >70).
Corporate Image	Der skal ske en forbedring af Corporate Image, TRIM-indeks (Indeks >34).
CO ₂ -udledninger	Udledninger skal reduceres med 40% i perioden 2009-2020.
Leveringskvalitet, Sverige	Opfyldelse af den svenske stats krav om, at mindst 85% af A-breve skal leveres efterfølgende hverdag og 97% inden for tre dage.
Leveringskvalitet, Danmark	Opfyldelse af den danske stats kvalitetskrav om, at samtlige tjenester, der er omfattet af befordringspligten, skal være på mindst 93%.
Medarbejderengagement	Medarbejderindeks, MIX, skal øges (Indeks >57).
Lederskab	Lederskabsindeks, LIX, skal øges (Indeks >59).
Sygefravær	Sygefraværet skal reduceres (<5,0%).

Udsigter for 2012

PostNord forventer fortsat kraftige mængdefald for breve i Danmark og Sverige som følge af konkurrencen fra digitale alternativer. Det er PostNords vurdering, at brevmængderne i Sverige i 2012 kan forventes at falde med ca. 5% og i Danmark i samme udstrækning som 2011, dvs. ca. 12%. Konjunkturudviklingen for det kommende år er behæftet

med stor usikkerhed. Koncernen forventer fortsat vækst på logistikmarkedet i Norden.

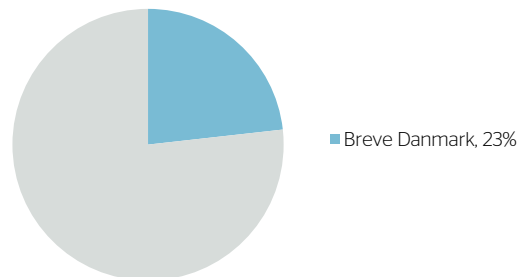
Gennemførelsen af strategien vil betyde, at koncernens driftsresultat vil blive påvirket negativt af betydelige omstrukturingsomkostninger af engangskaraktér i 2012.

Forretningsvirksomheder

Forretningsområdet Breve Danmark

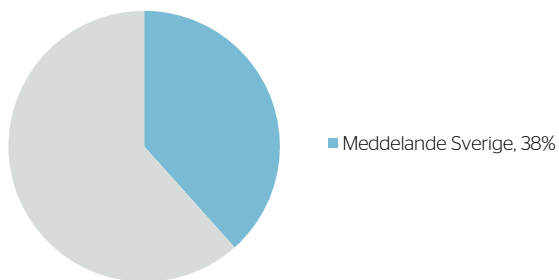
Breve Danmark leverer distributionsløsninger til det danske kommunikationsmarked. Forretningsområdet tilbyder tjenesteydelser i forbindelse med breve, direct mail og aviser/blade, facility management-tjenester samt ind- og udlevering af pakker på privatmarkedet.

Andel af ekstern nettoomsætning



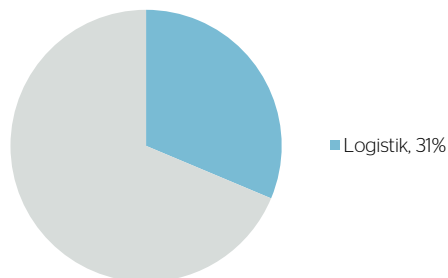
Forretningsområdet Meddelande Sverige

Meddelande Sverige leverer distributionsløsninger til det svenske kommunikationsmarked. Forretningsområdet tilbyder tjenesteydelser i forbindelse med breve, direct mail og aviser/blade, ind- og udlevering af pakker på privatmarkedet og andre distributionstjenester.



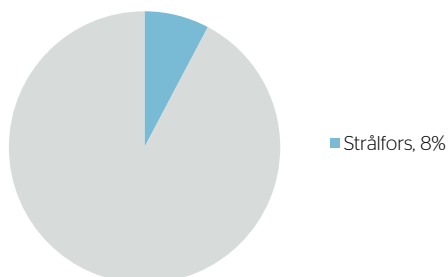
Forretningsområdet Logistik

PostNord er gennem forretningsområdet Logistik en førende aktør på det nordiske logistikmarked og tilbyder et komplet nordisk distributionsnetværk. Forretningsområdet har aktiviteter inden for pakker, paller og stykgods og desuden i forbindelse med bud- og kurertjeneste, ekspres, tredjepartslogistik, systemtransporter og fragt af varepartier.



Strålfors

Strålfors udvikler, producerer og leverer systemer, tjenesteydelser og produkter til effektiv erhvervskommunikation. Strålfors er en førende aktør på sit område i Norden. Virksomheden har aktiviteter i Norden samt en række andre europæiske lande.



Breve Danmark

Med Breve Danmark er PostNord den førende leverandør af distributionsløsninger på det danske kommunikationsmarked.



Breve Danmark tilbyder tjenesteydelser i forbindelse med fysiske og digitale breve, direct mail og aviser/blade, facility management-tjenester samt ind- og udlevering af pakker. Hver arbejdsdag håndterer Breve Danmark godt 7 millioner forsendelser til 2,6 millioner danske husstande og alle virksomheder i Danmark. Breve Danmark tilbyder også tjenesteydelser med global rækkevidde og høj kvalitet gennem internationalt samarbejde. Breve Danmark driver primært aktiviteter under varemærket Post Danmark.

Markedsudvikling

Dansk økonomi udviklede sig svagt i 2011, og med den internationale statsgældskrise blev konjunkturudsigterne forværret i årets løb. Dette påvirkede efterspørgslen på forretningsområdets tjenesteydelser.

For Breve Danmark var markedssituationen i 2011 primært præget af effekter i form af kraftigt faldende brevmængder i lyset af den igangværende digitalisering i Danmark. Digitaliseringen af kommunikation i Danmark drives især af danske virksomheder og myndigheders digitaliseringsstrategier for kommunikation. Der er kommet et stigende udbud af infrastruktur og nye e-tjenester, som har støttet denne udvikling i de seneste år. PostNord er gået aktivt ind i denne forandringsproces og tilbyder bl.a. en digital postboks-tjeneste, eBoks. I løbet af de sidste ti år er forretningsområdets brevmængder faldet med 45%, heraf 21% inden for

de seneste to år. Danmark ligger internationalt i teten, hvad angår digitalisering i samfundet. Det er PostNords vurdering, at brevmængderne også i fremtiden vil fortsætte med at falde kraftigt. Koncernen anslår, at Breve Danmarks brevmængder i 2012 vil falde i samme udstrækning som i 2011, dvs. i størrelsesordenen ca. 12%.

Breve Danmark er blandt Danmarks største aktører på reklameområdet. I første halvdel af 2011 steg omsætningen på det danske reklamemarked som helhed med 5%. (Kilde: IRM). Konkurrencen fra direct mail og distribution af aviser og blade er steget i Danmark i 2011.

Det danske marked er blevet liberaliseret med vedtagelsen af en ny postlov i Danmark, som trådte i kraft den 1. januar 2011. Den nye lov indebærer fri konkurrence og sikrer, at de postale tjenester, som er omfattet af befordringspligten, skal ligge hos Post Danmark A/S. Samtidig har man skabt forudsætningerne for, at Post Danmark fortsat kan drive en forretningsmæssig virksomhed som leverandør af de befordringspligtige posttjenester. Det sker gennem lettelse på visse omkostningstunge områder.

Læs mere om de offentlige serviceforpligtelser i Danmark i rapporten om god selskabsledelse.

Nettoomsætning og resultat, 2011

Nettoomsætningen for forretningsområdet Breve Danmark faldt med 14% til SEK 9.347 mio. (10.882 mio.).

Forretningsområdet blev påvirket af en svag dansk økonomi samt den igangværende, omfattende digitalisering på det danske marked. Brevmængderne faldt i året med i alt 12%. De prisstigninger, som Breve Danmark har gennemført i året, påvirkede indtægterne positivt med knap 3%. Også mængderne af adresseløse forsendelser, magasinpost og aviser/blade er faldet, primært som følge af en stigende konkurrence på disse tjenesteydelser. Breve Danmark arbejder bl.a. med indsatsområder, som skal styrke salget til små og mellemstore virksomhedskunder samt udvikle nye lønsomme aktiviteter inden for facility services. Driftsindtægter, inkl. interne transaktioner, udgjorde SEK 11.032 mio. (12.698 mio.).

Driftsomkostningerne faldt med 12% til SEK 10.670 mio. (12.057 mio.). Faldet skyldes primært tilpasninger til faldende mængder i form af de besparelsesaktiviteter, som er igangsat inden for både produktion og administration. Det gennemsnitlige antal ansatte faldt med 9% i løbet af året.

Driftsresultatet faldt til SEK 355 mio. (641 mio.) og overskudsgraden til 3,2 (5,0)%.

Investeringer i anlægsaktiver i Breve Danmark udgjorde i perioden SEK 519 mio. (519 mio.). Investeringerne skete primært i køretøjer, sorteringsmaskiner, transportstyrings-systemer, indkøb af postautomater samt elcykler.

Leveringskvaliteten for A-breve steg i 2011 til 94,0 (93,3)% i Breve Danmark.



Aktiviteter i 2011

Effektivisering og omstilling af virksomheden

Breve Danmark udfoldede i 2011 store bestræbelser for at tilpasse virksomheden efter de kraftigt faldende brevmængder. Forretningsområdet har gennemført indsatser, som har til formål at tilpasse personalestyrken, omkostningerne og kapaciteten til efterspørgslen. Breve Danmark har for at beskytte brevenes stilling arbejdet med kundeaktiviteter, som skal øge salget til små og mellemstore virksomheder og til udvalgte brancher. Der er desuden gennemført flere indsatser og kampagner for at øge markedets kendskab til værdien af fysiske forsendelser.

Postloven, som blev indført ved årets start, har yderligere forbedret koncernens muligheder for at tilpasse virksomheden til de nye markedsvilkår og fortsat kunne tilbyde en høj service af bedste kvalitet. Breve Danmark har derfor i 2011 bl.a. justeret prissætningen af de enkelte tjenesteydelser for at opnå en bedre sammenhæng mellem priser og de omkostninger, der er knyttet til udførelsen af ydelserne. Loven angiver også, at samtlige danske husstande senest ved udgangen af 2011 skal placere brevkassen ved skel for at åbne op for en mere effektiv postomdeling.

Breve Danmark har i flere år gennemført betydelige investeringer i avancerede produktions- og distributions-systemer og driver i dag en af verdens mest moderne og automatiserede brevvirksomheder.

Forretningsudvikling

Arbejdet med at udvikle og implementere nye tjenesteydelser inden for distribution er fortsat i 2011. Indsatsområderne omfatter både digitale supplementsydelser med synergipotentialer i forhold til eksisterende tjenesteydelser samt facility services på områder, hvor Breve Danmark kan etablere nye anvendelsesområder for eksisterende produktionsressourcer.

Der blev i 2011 bl.a. lanceret mobilporto på det danske marked, og brevkunderne kan nu købe porto pr. sms. Post Danmark har også i løbet af året lanceret applikationer til smartphones, som har øget tjenesternes tilgængelighed. For Breve Danmark har de digitale tjenesteydelser især betydning som støtteforretninger til de fysiske mængder.

Miljøinitiativ

Breve Danmark er det forretningsområde i koncernen, som i 2011 i størst udstrækning trak på den koncernfælles Klimafond til miljøinvesteringer. Miljøarbejdet er primært rettet mod at reducere energiforbruget, og blandt de vigtige indsatsområder kan nævnes tilpasningen af køretøjsflåden, ejendomsporteføljen og brændstof- og energiforbruget i produktionen. En øget andel af elkøretøjer er taget i brug i den danske produktion i 2011.

eBoks

Koncernen er delejer af den danske virksomhed eBoks, som er en effektiv og sikker e-tjeneste til virksomheder, som ønsker at effektivisere store brevsendinger til private. Tjenesten er den mest anvendte af sin slags i Norden og blev i 2011 også lanceret i Norge.

Mere end 163.000 virksomheder og myndigheder samt 3,5 millioner private borgere i Danmark har tilsluttet sig eBoks, som i 2011 distribuerede godt 185 mio. (160 mio.) forsendelser.

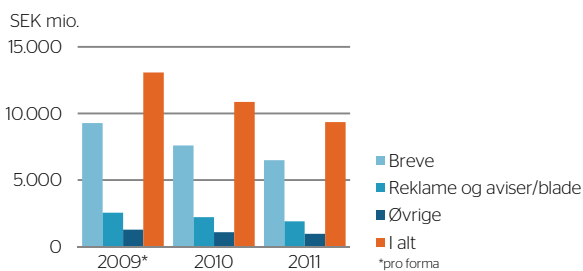
Koncernen ejer eBoks sammen med Nets, en førende aktør inden for betalings- og informationsformidling i Norden.

Med virkning fra 2012 indgår eBoks i Breve Danmarks resultat. Virksomheden er hidtil indgået i Strålfors' resultat.

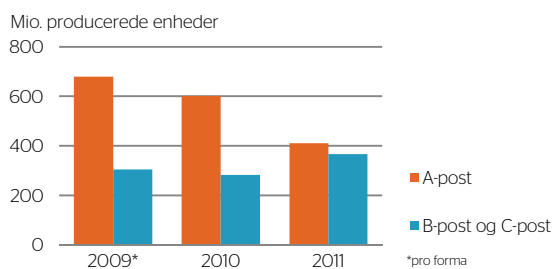
Strategiske prioriteringer

- Gennemførelse af strukturelle omstillinger for at tilpasse omkostningerne og kapaciteten til lavere brevmængder og dermed sikre lønsomheden og fastholde den høje kvalitet.
- Nedsat tempo i de faldende brevmængder gennem øget fokusering på små og mellemstore virksomheder og nøglebrancher.
- Udvikling af nye lønsomme tjenesteydelser inden for facility services og distribution.
- Reduktion af de administrative omkostninger.
- Miljøforbedringer, primært i form af tilpasninger af køretøjsflåden og ejendomsporteføljen samt forbruget af brændstoffer og energi i produktionen.

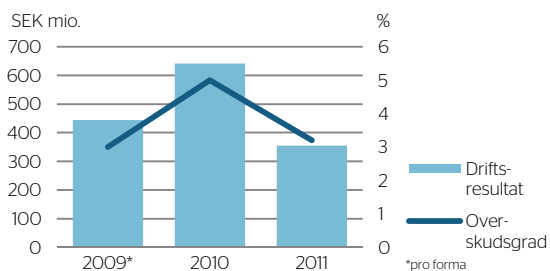
Nettoomsætning



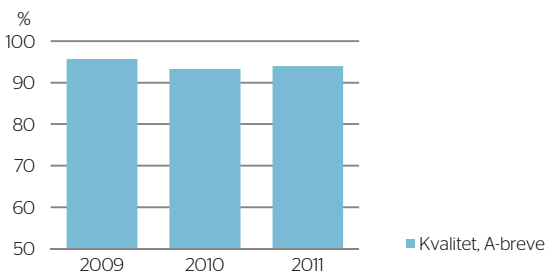
Mængder



Driftsresultat og overskudsgrad



Leveringskvalitet



Meddelande Sverige

Med Meddelande Sverige er PostNord den førende leverandør af distributionsløsninger på det svenske kommunikationsmarked.



Meddelande Sveriges sortiment omfatter bl.a. tjenesteydelser i forbindelse med fysiske og digitale breve, direct mail og aviser/blade, ind- og udlevering af pakker og facility services. Desuden tilbyder forretningsområdet global rækkevidde af høj kvalitet gennem internationalt samarbejde. Meddelande Sverige driver primært aktiviteter under varemærket Posten og håndterer hver arbejdsdag ca. 20 millioner forsendelser til 4,5 millioner svenske husstande og til alle virksomheder i Sverige.

Markedsudvikling

Svensk økonomi var præget af kraftig vækst i 2011. I den sidste del af året blev konjunkturudsigterne noget forringet på grund af den internationale statsgældskrise.

Efterspørgslen efter Meddelande Sveriges tjenesteydelser var frem for alt præget af den strukturelle forandring, som markedet for kommunikationsydelser gennemgår. Efterspørgslen efter breve som kommunikationsform er aktuelt noget mere robust i Sverige end i Danmark, hvilket bl.a. skyldes forskelle mellem landene i forhold til den økonomiske udvikling, kundestrukturer og den digitale infrastruktur, og hvor vidtgående beslutninger erhvervsliv og samfund har truffet om digitalisering. I løbet af de sidste ti år er forretningsområdets brevmængder dog faldet med 22%, heraf de sidste to år med 4%. Denne udvikling skyldes primært substitutionen mod digitale alternativer. Det er PostNord's

vurdering, at brevmængderne også i fremtiden vil falde betydeligt. Det vurderes, at Meddelande Sveriges brevmængder vil falde med omkring 5% i 2012.

Meddelande Sverige er blandt Sveriges største aktører på reklameområdet. I første halvdel af 2011 steg den samlede omsætning på reklamemarkedet med 7%. (Kilde: IRM).

Selv om det svenske postmarked fik ny lovgivning i 1993, er Meddelande Sverige stadig kraftigt reguleret, især i forhold til prissætning og konkurrenternes mulighed for indsigt. Den lovgivningsmæssige situation i dag har en begrænsende virkning på Meddelande Sveriges forretningsmæssige muligheder for at tilpasse sig markedsudviklingen i Sverige.

Læs mere om de offentlige serviceforpligtelser i Sverige i rapporten om god selskabsledelse.

Nettoomsætning og resultat, 2011

Nettoomsætningen for forretningsområdet Meddelande Sverige faldt med 2% til SEK 15.220 mio. (15.554 mio.). Brevmængderne blev påvirket negativt af konkurrencen fra digitale alternativer og faldt i året med godt 3%. Reklamemarkedet var forholdsvis stærkt i Sverige i 2011. Mængderne af adresseløse forsendelser lå på niveau med det foregående år. Forretningsområdets indsats for at styrke brevet som kommunikationskanal fortsatte. Forretningsområdet har desuden arbejdet med udviklingen af nye digitale grænseflader over for kunder og med videreudviklingen af net-

værket af postbutikker. Driftsindtægter, inkl. interne transaktioner, udgjorde SEK 15.951 mio. (16.265 mio.).

Driftsomkostningerne faldt med 2% til SEK 15.061 mio. (15.386 mio.). Omkostningsfaldet forklares primært af tilbageførte hensættelser til omstrukturering på netto SEK 114 mio. Foregående års omstrukturingsomkostninger udgjorde SEK 94 mio. Personaleomkostningerne faldt med 2% på grund af tilpasninger til faldende mængder samt igangværende besparelsesaktiviteter. Det gennemsnitlige antal ansatte faldt med 4% i året. Transportomkostningerne steg som et resultat af stigende brændstofpriser.

Driftsresultatet steg til SEK 890 mio. (879 mio.), og overskudsgraden lå på 5,6 (5,4)%.

Investeringer i Meddelande Sverige udgjorde 273 mio. (122 mio.) og vedrørte primært investeringer i nettet af postbutikker (lokaler og indretning), maskininvesteringer og lokaletilpasninger.

Leveringskvaliteten for A-breve steg i 2011 til 94,7 (93,1)%, i Meddelande Sverige.

Svenskt Kvalitetsindex gennemførte i 2011 en kvalitetsmåling, som omfatter Meddelande Sveriges tjenesteydelser (Posten). Undersøgelsen pegede på, at andelen af tilfredse kunder er steget, både for erhvervspost og privat post i Sverige.



Aktiviteter i 2011

Effektivisering og omstilling af virksomheden

De mængdemæssige ændringer på brevområdet skaber behov for store omstillinger af virksomheden og tilpasning af personalestyrke, omkostninger og kapacitet til den faktiske efterspørgsel. Meddelande Sverige har i 2011 fortsat arbejdet med at skabe en optimal produktionsstruktur for fremtiden, og her er en ny terminalstruktur og en øget andel af jernbanetransporter vigtige elementer. Der blev i året iværksat etablering af en ny brevterminal i Hallsberg, og her skal en høj automatiseringsgrad øge både kapacitetsudnyttelsen og transportoptimeringen.

Meddelande Sveriges produktionsmæssige ændringer omfatter også postbudenes aktiviteter, hvilket bl.a. har omfattet sammenlægning af produktionsenheder, udvidelse af den maskinelle forædling, ændrede uddelingstidspunkter og optimering af uddelingsruter. På nogle lokaliteter har ændringerne medført forbigående forstyrrelser i postomdelingen, men samlet set har forretningsområdet haft succes med at opnå forbedrede kvalitetsniveauer takket være et målrettet kvalitetsarbejde.

Forretningsudvikling

Digitale grænseflader udgør en vigtig støtte for de fysiske mængder. Meddelande Sveriges applikation til smartphones, "Riktiga vykort", har været en af de mest downloadede apps i 2011. Som en af Sveriges største aktører inden for reklame har koncernen udviklet nye tjenester med digital grænseflade, både til virksomheder og private. Der er udviklet nye tjenester, bl.a. i samarbejde med Google, hvilket er helt på linje med ambitionen om at vokse gennem nye anvendelsesmuligheder af direct mail, når dette viser sig at være lønsomt.

Meddelande Sverige har også taget initiativ til at etablere nye anvendelsesformer til eksisterende produktionsressourcer, især inden for facility services.

Meddelande Sveriges netværk af postbutikker (ombud) er en vigtig salgskanal. Efter at have indgået nye aftaler med de største dagligvarekæder i Sverige i 2010 har forretningsområdet gennemført en omlægning af netværket af postbutikker, og dette har skabt en mere effektiv markeds-tilstedeværelse. Meddelande Sverige er engageret i salgsindsatser i samarbejde med handelsbranchen, og der gennemføres indsatser med det formål at udvikle en endnu mere effektiv støtte til postbutikkerne.

Miljøinitiativ

I arbejdet med at reducere virksomhedens klimapåvirkning er det vedtaget og gennemført flere konkrete initiativer, som skal reducere afhængigheden af fossil energi, øge anvendelsen af dieseldrevne biler og forbedre miljøpræstationen. Meddelande Sverige har fortsat med at optimere omdelingsruter for at reducere brændstofforbruget og har gennemført flere energikortlægninger af omdelingscentre. Forretningsområdet har inden for brevombæringen testet nye typer af elkøretøjer for yderligere at ekspandere den allerede store elkøretøjsflåde.

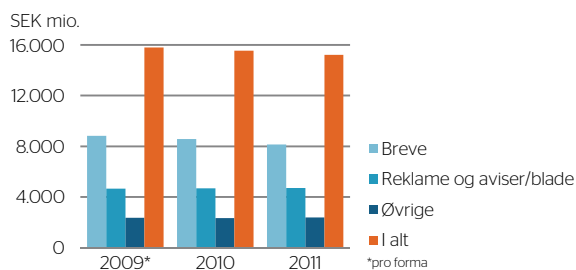
Strategiske prioriteringer

- Gennemførelse af strukturelle omstillinger og procesforbedringer for at tilpasse omkostninger og kapacitet til de

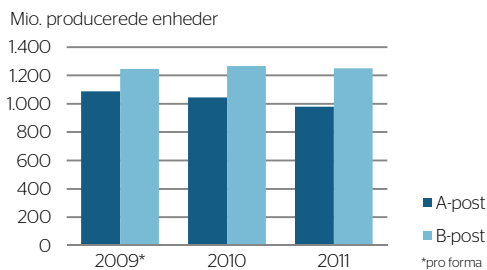
faldende brevængder og sikre lønsomheden med fastholdelse af den høje kvalitet.

- Fortsat implementering af produktionsstrategi, herunder ny terminalstruktur for mere effektive processer og mindre miljøpåvirkning.
- Udvikling af markedstilstedeværelse gennem fokus på et større marked, øget udnyttelse af internettet som kunde-betjeningskanal og udvikling af netværket af postbutikker.
- Udvikling af nye lønsomme aktiviteter inden for facility services og distribution.
- Reduktion af de administrative omkostninger.
- Fortsat dialog med samfund og lovgivere om udformningen og reguleringen af fremtidens offentlige serviceforpligtelser.

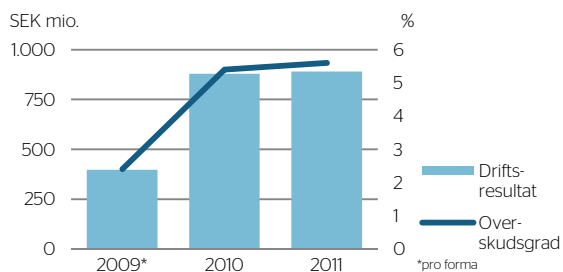
Nettoomsætning



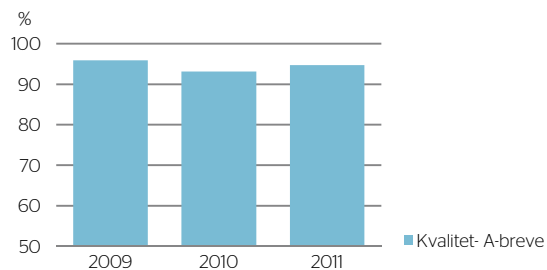
Mængder



Driftsresultat og overskudsgrad



Leveringskvalitet



Logistik

Med forretningsområdet Logistik tilbyder PostNord logistik tjenester til virksomheder og organisationer. Med PostNords logistik tjenester kan 25 millioner indbyggere og to millioner virksomheder nås hver eneste arbejdsdag.



Hver arbejdsdag leverer PostNord næsten 400.000 pakker og 11.000 paller til tilfredse virksomhedskunder og private kunder i hele Norden. PostNord tilbyder desuden en lang række andre logistikløsninger inden for stykgods, bud- og kurertjeneste, ekspres, tredjepartslogistik, systemtransporter og partifragt, som betyder, at koncernens kunder får sikre og hurtige transporter. Logistik har Nordens største og mest finmaskede distributionsnetværk – ingen har flere terminaler og servicesteder i denne del af verden. Logistik har desuden indgået partnerskab med Europas største pakkenetværk, DPD, for hermed at kunne bistå kunderne med logistikflowet til og fra Norden.

Markedsudvikling

Det nordiske logistikmarked er i stærk korrelation med konjunkturudviklingen. Det svenske og især det norske logistikmarked har udviklet sig positivt i 2011, mens det danske logistikmarked var påvirket af den svage danske økonomi kombineret med fortsat hård konkurrence og priser under pres. Den langsigtede vækstudvikling på logistikmarkedet i Norden vurderes at være gunstig samt på niveau med eller større end BNP i de nærmeste år.

Det regionale logistikmarked i Norden er præget af intensiv konkurrence, primært fra internationale aktører. Over-

kapacitet, pres på priserne og markante stordriftsfordele gør det sandsynligt, at branchen vil opleve øget konsolidering. Logistik har gennem organisk vækst og erhvervelser befæstet og udviklet positionen i Norden.

Som stærkt eksportafhængig region går størstedelen af eksporten inden for Norden eller til det øvrige Europa. For de nordiske logistikkunder er det derfor vigtigt at kunne købe logistik tjenester fra en partner, som kan tilbyde både en stærk regional basis og international rækkevidde.

Den kraftigt voksende e-handel har stor betydning for flere af forretningsvirksomhederne i PostNord – og især for Logistik og forretningsområdets aktiviteter inden for pakke-distribution. Stadig flere e-handelsvirksomheder efterspørger helhedsløsninger, som omfatter alt lige fra kundetilpasset gods- og lagerstyring til distribution til slutkunder og håndtering af eventuelle reklamationer.

Nettoomsætning og resultat, 2011

Nettoomsætningen for forretningsområdet Logistik steg noget til SEK 12.450 mio. (12.423 mio.). Omsætningen i den norske logistikforretning steg, og den svenske forretnings omsætning lå på niveau med det foregående år. Det danske logistikmarked var fortsat præget af hård konkurrence og et stærkt pres på priserne, ligesom den økonomiske udvikling i

Danmark var svag. Dette har ført til faldende forretningsmængder i den danske logistikforretning. Driftsindtægter, inkl. interne transaktioner, udgjorde SEK 13.767 mio. (13.722 mio.).

Driftsomkostningerne faldt med 1% til SEK 13.498 mio. (13.583 mio.). Tilbageførte omstrukturingsomkostninger nedsatte driftsomkostningerne med SEK 15 mio. Det foregående år var påvirket negativt af omstrukturingsomkostninger på SEK 70 mio.

Driftsresultatet steg til SEK 269 mio. (139 mio.), og overskudsgraden lå på 2,0 (1,0)%.

Logistik har i perioden investeret SEK 368 mio. (183 mio.) i langfristede aktiver. Investeringerne vedrører især køretøjer, containere, ny nordisk mobilplatform- og pda-løsning samt etableringsomkostninger til ny terminalstruktur i Norrland i Sverige.

Leveringskvaliteten for pakker i Sverige udgjorde 97,5 (96,6)%. Leveringskvaliteten for pakker i Danmark udgjorde 97,9 (97,1)%.

Svenskt Kvalitetsindex gennemførte en måling af pakketjenester i 2011, og resultatet viste, at kunderne er blevet mere tilfredse med PostNords logistikvirksomhed i Sverige (Posten), mens kundetilfredsheden for markedet som helhed er faldet i Sverige.

Aktiviteter i 2011

Forretningsudvikling

Logistik tilbyder i dag et bredt spektrum af logistik-tjenester, og koncernen indtager en stærk position inden for pakker, paller, stykgods og InNight-løsninger på det nordiske marked. Ved at tilbyde et bredere og mere standardiseret logistiksortiment, ved at øge styrken på delmarkeder, hvor Logistik i dag har en svagere position, og ved at udvide den geografiske dækning bliver forretningsområdet bedre i stand til at opfylde kundernes efterspørgsel på tjenesteydelser og end til end-løsninger og dermed skabe yderligere vækst.

Logistik har i 2011 fortsat arbejdet med at udvikle og standardisere det nordiske sortiment yderligere, bl.a. ved at lancere markedets første fællesnordiske pakke- og palle-tjeneste. Lanceringen var et vigtigt skridt i arbejdet med at styrke logistiktilbuddet og betyder, at virksomhedskunder nu kan sende pakker og paller i Norden, som om det var indenrigsleverancer.

Logistik har gennemført en række erhvervelser i 2011, som giver virksomheden supplerende spidskompetencer inden for paller, stykgods og køretøjsbaseret spedition, og dette har yderligere styrket Logistik's position i Norden.

Der blev i 2010 iværksat nye samarbejdstiltag rundt omkring i Norden, bl.a. med dagligvarehandlen, og dette har styrket distributionsnetværket endnu mere. Disse samarbejdsaktiviteter har fungeret godt i 2011 og har bidraget til

yderligere at konsolidere PostNords position og tilgængelighed.

Effektivisering af virksomheden

I 2011 fortsatte arbejdet med at effektivisere produktionen og dermed skabe kapacitet til mængdevækst, reducere enhedsomkostningerne og øge konkurrenceevnen. En vigtig del af dette arbejde er den igangværende terminalomstilling, som gennemføres i Sverige. Logistik kunne i 2011 bl.a. indgå en lejeaftale om en ny kombineret pakke- og palleterminal i det nordlige Stockholm. Herudover gennemføres der investeringer i Norge for yderligere at øge Tollposts kapacitet på det norske marked.

Mængdevækst til, fra og inden for Norden

Store mængder skaber bedre muligheder for at standardisere og optimere enhedsomkostningerne. Logistik stræbte i 2011 efter at udvikle sin tiltrækningssevne og position som den naturlige partner for logistikflowet til, fra og inden for Norden. Ud over en stærk nordisk base ligger der også et udviklingspotentiale i bl.a. strategiske alliancer. De nordiske virksomhedskunder kan gennem det samarbejde, PostNord i dag har med et af de førende pakkenetværk i Europa, DPD, nå ud til hele Europa med høj kvalitet og konkurrencedygtige priser.

Miljøinitiativ

Det at drive et metodisk og fokuseret miljøarbejde er en forudsætning for at blive opfattet som en førende logistikaktør. De nordiske logistikindkøbere har i de seneste skærpet deres miljøkrav. Som en stor aktør inden for branchen deltager Logistik i udviklingen af alternative drivmidler og ny køretøjsteknik. Forretningsområdet deltog i 2011 i testning af et nyt brændsel til lastbiler i samarbejde med Volvo Lastvagnar. Logistik har desuden opgraderet køretøjsflåden hurtigere end planlagt. Koncernens investeringer i logistikterminaler vil øge kapaciteten yderligere og vil desuden skabe mulighed for en mere effektiv kapacitetsudnyttelse. Dette kan igen bidrage til faldende CO₂-udledninger.

Strategiske prioriteringer

- Ekspansion inden for logistik i Norden.
- Organisk vækst inden for rammerne af den eksisterende struktur og sortiment og desuden ved mersalg og samarbejde med partnere.
- Potentielle supplerende erhvervelser for at udvide sortimentet af tjenesteydelser og styrke den geografiske position.
- Reduktion af de administrative omkostninger.

Forretningsmodel, Logistik

Lave enhedsomkostninger

Standardisering og fokus på stordriftsfordele skaber effektivitet og forudsætninger for at tilbyde den bedste pris.

Store mængder

Stordrift øger mulighederne for standardisering, omkostningseffektivitet og konkurrenceevne.



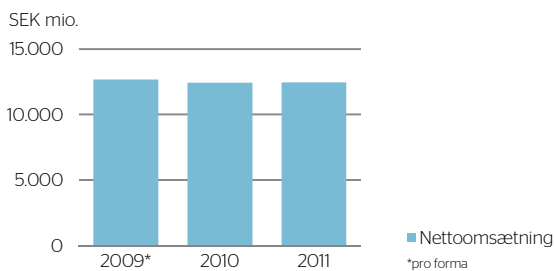
Stærk nordisk infrastruktur

PostNord udvikler Nordens stærkeste infrastruktur med et komplet, standardiseret sortiment i alle lande og med en høj grad af lokal tilstedeværelse og tilgængelighed.

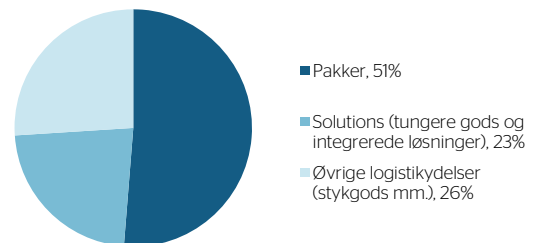
Tiltrækningskraft

PostNord skal med fokus på enkelthed, pålidelighed og kvalitet være en attraktiv forretningspartner, der tilbyder kundespecifikke og miljømæssigt bæredygtige løsninger inden for rammerne af en standardiseret produktion og administration.

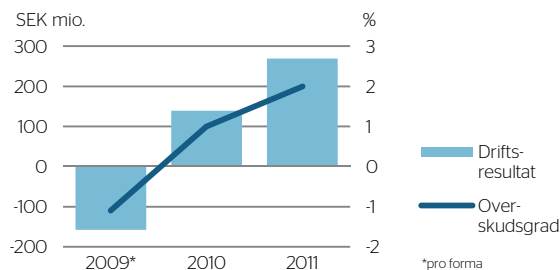
Nettoomsætning



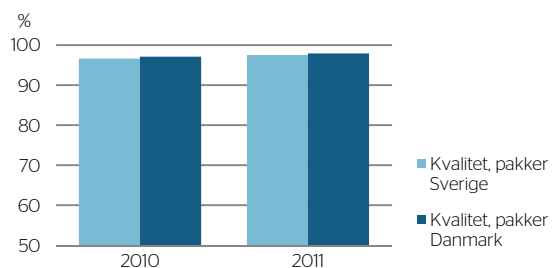
Nettoomsætning 2011



Driftsresultat og overskudsgrad



Leveringskvalitet



Strålfors

Med Strålfors tilbyder PostNord informationslogistiske tjenesteydelser til virksomheder, som får hjælp til at kommunikere effektivt med deres kunder.



Strålfors tager imod information, forædler den og udsender information til kundens kunder ad de kanaler eller på den måde, som giver den bedste effekt. Tjenesteydelserne omfatter bl.a. datahåndtering, tryk og svarhåndtering. Kerneforretningen er forretningskommunikation i form af fakturaer, kundeinformation osv. Strålfors driver aktiviteter i de nordiske lande samt i Storbritannien, Frankrig og Polen. Strålfors håndterede i 2011 928 millioner fakturaer, kontoudskrifter, lønsedler og andre fysiske eller digitale forsendelser.

Markedsudvikling

Efterspørgslen på informationslogistikktjenester stabiliserede sig i 2011 bl.a. på baggrund af den forholdsvis gunstige økonomiske udvikling i Sverige, Norge og Finland. Den svage udvikling i dansk økonomi og de generelt forringede konjunkturodsigter i Europa havde dog en negativ indvirkning på forretningsmængdernes udvikling. Strålfors' virksomhed har udviklet sig som markedet som helhed i løbet af året, og Strålfors indtager en stabil position på de vigtigste markeder.

Den strukturelle omstilling på kommunikationsmarkedet medfører konkurrence fra digitale alternativer på samtlige geografiske markeder og et fortsat pres på priserne, primært på alle fysiske tjenester inden for forretningskommunikation. Konkurrencen er specielt markant i Danmark som en følge af digitaliseringen, idet virksomheder og organisationer i stadig højere grad overfører kommunikationen med kunder og medborgere til elektronisk infrastruktur.

På trods af den tiltagende og bredere konkurrence har tjenesteydelser inden for informationslogistik et langsigtet

vækstpotentiale. Det bliver stadig vigtigere for virksomhederne og organisationerne med store adresserede kundeudsendelser at kunne opnå en stor effekt af kommunikation med kunder. Mulighederne for at målrette og personalisere samt følge op på kommunikation med kunderne er større end nogensinde og dermed også mulighederne for at opnå en effekt igennem kommunikationen.

Nettoomsætning og resultat, 2011

Nettoomsætningen i Strålfors faldt med 10% til SEK 3.048 mio. (3.391 mio.). Denne ændring kan primært henføres til afhændelsen af divisionen Strålfors Identification Solutions. Renset for struktur- og valutaeffekter faldt nettoomsætningen med 1%, idet faldet var knyttet til effekter fra øget digitalisering. Driftsindtægter, inkl. interne transaktioner, udgjorde SEK 3.066 mio. (3.419 mio.).

Driftsomkostningerne faldt med 12% til SEK 3.147 mio. (3.595 mio.). Dette fald skyldes primært afhændelsen af divisionen Strålfors Identification Solutions. Derudover var det foregående år påvirket negativt af omstrukturingsomkostninger på SEK 77 mio. Renset for struktur- og valutaudsving faldt omkostningerne med 2% som følge af igangværende besparelsesaktiviteter.

Driftsresultatet forbedredes til SEK -76 mio. (-170 mio.). Årets investeringer i Strålfors på SEK 156 mio. (169 mio.) omfatter især løbende udskiftningsinvesteringer, aktiverede udgifter til software samt erhvervelse af kundebase.

Aktiviteter i 2011

For at omstille virksomheden til øget vækst og forbedret lønsomhed har Strålfors igangsat en række indsatsområder og har i året intensiveret allerede igangsatte projekter.

Rendyrkning og effektivisering af virksomheden

Aktiviteterne i Strålfors er gradvist blevet rendyrket til at omfatte tjenesteydelser inden for informationslogistik. Der

blev i 2011 taget yderligere et skridt i dette arbejde med afhændelsen af divisionen Strålfors Identification Solutions.

Strålfors har gennemført effektiviseringer, bl.a. gennem omstruktureringer af virksomheden, idet produktionen er blevet samlet i færre enheder i især Frankrig, Danmark og Norge. Omkostningsreducerende tiltag har først og fremmest omfattet aktiviteterne inden for forretningskommunikation.



Forretningsudvikling

Markedet for erhvervskommunikation er et modent marked, og for at øge takten i væksten etablerede Strålfors i slutningen af 2011 en ny organisation, som skal fokusere på salg på fire områder:

- Business Communication (erhvervskommunikation)
- Data Management (vedligeholdelse og udvikling af databaser)
- Marketing Communication (markedskommunikation)
- Fulfillment (betjening af kunder med information og logistik).

Vækstindsatserne koncentrerer omkring de tre sidstnævnte områder.

Miljøinitiativ

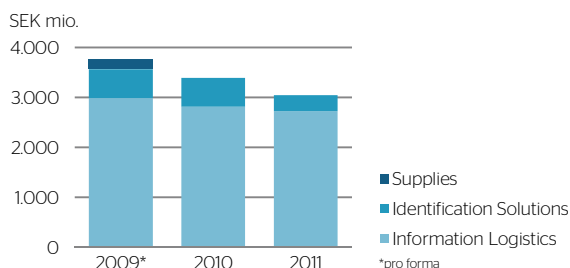
Strålfors har i 2011 gennemført energibesparende tiltag i form af overflytning til mere moderne og opdaterede lokaler samt effektiviseringsprojekter i eksisterende lokaler. Brugen af

opløsningsmidler er blevet reduceret i året, og arbejdet med at minimere papirspildet fra produktionen foregår løbende. Strålfors har desuden i 2011 certificeret den danske og den franske virksomhed i henhold til ISO 14001, og har nu implementeret denne certificering i hele virksomheden. Ud over ISO 14001-certificeringen har Strålfors fem trykkerier med Svanen-certifikat og tre trykkerier, som er certificeret i henhold til FSC og PEFC.

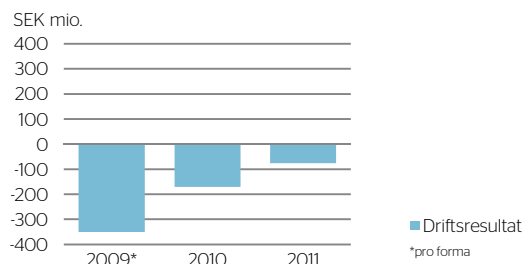
Strategiske prioriteringer

- Forbedret lønsomhed gennem tilpasning af omkostninger til lavere mængder inden for erhvervskommunikation.
- Vækst på områderne Data Management, Markeds-kommunikation og Fulfillment.
- Reduktion af de administrative omkostninger.

Nettoomsætning



Driftsresultat



Risici og risikostyring

PostNords risikostyring er en kontinuerlig proces i koncernen og udgør en integreret del af vores virksomhedsstyring og opfølgning.

Evnen til at styre risici har central betydning for styringen og kontrollen af PostNords virksomhed, og en kontrollabel risikopåtagelse er en forudsætning for, at koncernen kan nå de opstillede mål. PostNord arbejder målrettet med risikostyring gennem koncernens strategiproces og i den operative virksomhed.

Risikostyring

PostNords risikostyring udgør en integreret del af virksomhedsstyringen. Koncernen arbejder kontinuerligt med at identificere, vurdere og håndtere risici i koncernens forretningsområder og enheder med udgangspunkt i anerkendte metoder og principper. Det overordnede formål er at sikre, at de risici, som er knyttet til koncernens strategi, implementeringen af strategien (strategiske risici) og selve virksomheden (operative risici), bliver identificeret og håndteret på en effektiv, systematisk og korrekt måde.

Det er PostNords bestyrelse og ledelse, som har det overordnede ansvar for koncernens risikostyring. Revisionsudvalget har til opgave at føre tilsyn med effektiviteten af selskabets interne styring og kontrol samt med systemer og processer for risikostyring i forbindelse med den finansielle rapportering.

Koncernens risici identificeres i koncernens årlige forretningsplanproces. PostNord har i 2011 prioriteret en mere målrettet metode til identifikation af risici i risikostyringsarbejdet. Risikoområderne er blevet omkategoriseret, og der er implementeret risikokort for både strategiske og operative risici, så koncernen effektivt har kunnet identificere prioriterede risikoområder for koncernen. Disse risikoområder er medtaget i den nye koncernstrategi for perioden fra 2015, som er vedtaget af bestyrelsen.

Risikoarbejdet udføres centralt. Ledelsesgrupperne for PostNords forretningsområder og lokale enheder har ansvar for at identificere og indrapportere operative risici, som efterfølgende konsolideres centralt sammen med koncernens strategiske risici. Alt efter risicienes karakter bliver der fastlagt en risikostrategi. Der følges systematisk op på virksomheden i form af løbende rapporter, i hvilke ledelsesgrupperne for de enkelte forretningsområder opdaterer de identificerede risici.

Risikoområder

Som alle andre selskaber påvirkes PostNord af en lang række forskellige risici, som har betydning for koncernens fremtidige udvikling. De væsentligste risikoområder har siden 2011 været inddelt i to kategorier, som igen består af et antal underkategorier. Denne opdeling bidrager til, at PostNord kan fokusere på koncernens risikostyringsaktiviteter og skabe et overblik i forbindelse med den interne rapportering.

De *strategiske risici* er knyttet til udviklingen af PostNord. De vigtigste strategiske risici for koncernen er knyttet til koncernens omstilling af virksomheden til konjunkturudsving, omstillingen af brevforretningen for at tage højde for nedgangen i brevmængderne og en lønsom ekspansion af logistikvirksomheden.

De *operative risici* er knyttet til den operative virksomhed. Operative risici omfatter eksempelvis lovgivningsmæssige risici, sikkerheds- og kontinuitetsrisici, miljørisici og finansielle risici. De operative risici er oftest underlagt regulering med retningslinjer og vejledninger, hvis formål er at tilføre koncernen som helhed en overordnet og effektiv sikkerhed.

Strategiske risici

PostNords forretningsmængder er tæt knyttede til den makroøkonomiske udvikling. 2011 var præget af fortsat svag økonomisk udvikling i mange lande, herunder lande i Norden. Den økonomiske udvikling indvirker i betydeligt omfang på PostNords indtjeningsevne.

Kommunikationsmarkedet er præget af store forandringer, primært som følge af substitution på baggrund af øget digitalisering og liberalisering. I Danmark er koordinerede samfundsinitiativer til fremme af digitalisering meget udbredt, og denne udvikling forventes også at fortsætte i de kommende år. En lignende udvikling forventes også i Sverige. Substitutionen stiller yderligere krav til PostNords evne til at omstille produktion og administration, så det lever op til de krav, der stilles af markedet.

PostNord har truffet beslutning om en ny strategi for perioden frem til 2015, som har til formål at ompositionere koncernens virksomhed i forhold til de igangværende markedsændringer, skabe vækst og øge lønsomheden i koncernen. Strategien omfatter både investeringer i omstillingen af brevforretningen for hermed at tage højde for den forventede nedgang i brevmængderne, ekspansion inden for logistik for at udvide sortimentet og markeds-tilstedeværelsen samt udvikling af positionen som den førende logistikvirksomhed i Norden. Samtidig gennemføres der et omfattende arbejde med at reducere omkostningerne i både forretningsvirksomhed og administration.

Ompositioneringen vil føre til betydelige investeringer, og store omstrukturingsomkostninger af engangskaraktér vil belaste koncernens resultatudvikling i 2012. De igangsatte indsatser vil skabe et kapitalbehov for nye investeringer og væksttiltag, som i nogen udstrækning vil blive finansieret gennem ændringer af kapitalstrukturen med øget gældsætning.

Ompositioneringen udgør i sig selv en strategisk risiko for koncernen og har derfor bestyrelsens og koncernledelsens fulde opmærksomhed. Gennemførelsen stiller høje krav til lederskabet og styringen af virksomheden. Der er gennem-

ført ændringer i koncernens ledelsesstruktur med det formål at øge styrbarheden og fokus på resultatet. Læs mere om PostNords markedssituation i Marked og tendenser. Læs mere om PostNords strategi i Strategi og mål.

Centrale risikoområder og risikostyring

Risikoområder	Specifikation af risici	Risikostyring
<i>Identificerede risici</i>	<i>Hvert risikoområde indeholder en række konkrete risici.</i>	<i>Risiciene styres gennem en eller flere aktiviteter.</i>
Strategiske risici	Svag konjunktur og øget digitalisering. Omstilling af produktion og administration til markedets efterspørgsel.	Gennemførelse af omstilling af brevvirksomheden, sikring af en lønsom vækst i logistikvirksomheden og gennemførelse af administrative omstruktureringer.
Operative risici		
Regulatoriske risici	Ændringer af regulatoriske forudsætninger (prissætning, serviceniveau osv.).	Gennemførelse af aktiviteter, som skal belyse betydningen af at harmonisere regulatoriske regler med markedsudviklingen.
Sikkerheds- og kontinuitetsrisici	Forninget kvalitet som følge af forstyrrelser i distributions- og produktionsnetværket.	Kontinuitetsplaner og risikobaserede sikkerhedsstandarder, som tager hensyn til kundekrav og andre omverdensfaktorer.
Miljørisici	Klimapåvirkning.	Tilpasning af transporter og etablering af ny terminalstruktur. Investeringer gennem Klimafonden.
Finansielle risici	Refinansieringsrisici, kundekreditter og rente- og valutakursudsving.	Etablering af betalingsberedskab, herunder planlægning, systematisk kreditvurdering af kunder og samarbejdspartnere samt begrænsning af omregningseksposeringen.

Operative risici

Regulatoriske risici

Udførelsen af de befordringspligtige posttjenester i Sverige og Danmark er underlagt regulering, men dog i forskelligt omfang fra land til land. PostNords datterselskaber Posten AB og Post Danmark A/S har pligt til at tilbyde de posttjenester, som er omfattet af befordringspligten i Sverige og Danmark. National lovgivning er baseret på EU-direktivet, som regulerer postbefordringen inden for EU, samt verdenspostkonventionen, som fastlægger bestemmelserne for international postbefordring. Postens og Post Danmarks koncessionsvilkår og postlovgivningerne i de to lande omfatter bl.a. vilkår for prissætning, serviceniveau, kvalitet, omdelingsnetværk, klagehåndtering og tilsyn. Eventuelle ændringer på europæiske eller nationalt plan af regelsæt for de befordringspligtige posttjenester kan dermed få væsentlig betydning for koncernen.

Kommunikationsmarkedet er på vej gennem en struktur-omstilling og er præget af intensiv konkurrence. Markeds-situationen er blevet forværret i 2011 delvist på grund af kraftige fald i brevmængderne. Det er vigtigt, at det regulatoriske regelsæt tager højde for denne udvikling. PostNord vil arbejde for en god dialog med samfundet, med ejerne (den svenske og danske stat) og med tilsynsmyndighederne i de

to lande om, hvordan fremtidens offentlige serviceforpligtelser skal udformes i både Sverige og Danmark, så der skabes forudsætninger for, at der også fremover kan drives en effektiv og lønsom brevforretning præget af god service.

Sikkerheds- og kontinuitetsrisici

Det er PostNords målsætning, at koncernens tjenesteydelser og leverancer skal være præget af høj sikkerhed og kontinuitet. Sikkerhed og kontinuitet er en vigtig del af det arbejde, som skal beskytte medarbejdere, kundens ejendom og koncernens aktiver mod skade og tab.

PostNords produktionsanlæg og distributionsnetværk beskyttes af fysiske sikkerhedstiltag og kontinuitetsplaner. PostNord har besluttet en koncernfælles sikkerhedsstandard og et koncernfælles kontinuitetsprogram, som styrker koncernens modstandskraft og robusthed, og som tilpasser denne beskyttelse, så den er i overensstemmelse med forskellige kundestyrede og internationale sikkerhedsstandarder. Internationale IT- og informationssikkerhedsstandarder gælder for hele koncernen, og effekten måles gennem en international sammenligning af informations-sikkerhed.

Miljøriscici

PostNords aktiviteter kræver transporter og en omfattende infrastruktur i form af terminaler, produktionsanlæg og andre lokaler. PostNord arbejder i samarbejde med forskellige interessenter målrettet mod at omstille virksomheden, så miljørisiciene reduceres. Koncernen skal kunne tilbyde kommunikations- og logistikydelse med begrænset klimapåvirkning. Dette arbejde betyder samtidig, at der bliver taget hensyn til visse markedsræssige risici, idet et lavere energiforbrug vil bidrage til at reducere sårbarheden over for afgifter og stigende energipriser.

PostNord arbejder inden for rammerne af koncernens produktionsstrategi med at etablere en ny terminalstruktur i Sverige med færre, men større og bedre beliggende terminaler. Denne indsats bidrager til PostNords arbejde med at reducere koncernens miljøpåvirkning.

En vigtig komponent i arbejdet med at gennemføre miljø- og klimaforbedrende tiltag er koncernens Klimafond, som indeholder øremærkede budgetmidler til miljøinvesteringer.

Læs mere om arbejdet på miljøområdet i PostNords bæredygtighedsrapport.

Finansielle risici

Koncernens virksomhed indebærer finansielle risici, som kan påvirke de finansielle dispositioner. Disse risici, herunder håndtering af betalingsberedskab og kredit- og markedsrisici, styres centralt på basis af finanspolitikken, som er vedtaget af bestyrelsen.

Det kan konkluderes, at koncernen har en begrænset eksponering mod finansielle risici.

Refinansieringsrisici

Det finansielle beredskab tages løbende op til vurdering og består af bindende lånetilsagn og likviditetsreserver. Det finansielle beredskab udgjorde ved årsskiftet 2011/2012 SEK 4,1 mia. Takket være den løbende planlægning af betalingsberedskab og refinansiering er det vurderingen, at koncernen har et stabilt finansielt beredskab.

Kreditrisici

PostNord er udsat for en kreditrisikoeksponering mod kunde-kreditter, placering af likvide midler og modpartsrisiko i finansielle instrumenter. PostNord begrænser kreditrisikoen fra kundetilgodehavender ved at foretage en systematisk kreditvurdering og opfølgning af samtlige kunder og ved at sprede kreditterne. Dette har historisk set medført kun begrænsede tab.

Kreditrisikoen sikres centralt ved, at koncernen kun samarbejder med finansielle partnere, som har høj kreditværdighed, og at der sker en god spredning af aktiviteterne. PostNords kreditrisiko vurderes at være meget begrænset.

Markedsrisici

Der findes to former for markedsrisici: valutarisiko og renterisiko.

PostNords internationale tilstedeværelse og virksomhed medfører en eksponering mod udsving i valutakurserne. Koncernens valutaeksponering er især knyttet til årets resultat i udenlandske datterselskaber og værdiudsving i datterselskabernes nettoaktiver (omregningseksponering). I overensstemmelse med koncernens finanspolitik foretages der ikke en sikring af eksponeringsrisikoen i forhold til årets resultat. Derimod foretages der en gang i året en gennemgang af alle koncernens selskaber for at sikre optimale soliditetsniveauer og dermed begrænse koncernens omregningseksponering. Valutaeksponering mod tilgodehavender og kortfristede forpligtelser sikres gennem finansielle instrumenter (derivater) på det tidspunkt, hvor de opstår.

PostNords renterisiko vedrører rentebærende aktiver og langfristede forpligtelser. Koncernens renterisiko håndteres i overensstemmelse med markedsværdien af finansielle instrumenter og rentenettoposter.

Postens Pensionsstiftelse

Pensionsstiftelsen forvalter aktiver i forbindelse med pensionsforpligtelser i Posten AB, Posten Meddelande AB og Posten Logistik AB. Selskabet kapitaliserer nye pensionsforpligtelser og modtager godtgørelse for udbetalte pensioner. Selskabets aktiver er inddelt i flere aktivtyper med en stor grad af spredning. En lav konsolideringsgrad i Pensionsstiftelsen kan dog påvirke koncernens pengestrøm negativt, hvis der ikke modtages godtgørelse for udbetalte pensioner.

Læs mere om koncernens finansielle risici i note 29.

Følsomhedsanalyse

Variabler	Ændring	Resultateffekt SEK mio.
Ændring af personaleomkostninger	+/- 1 procentpoint	193
Ændring af sygefravær	+/- 1 procentpoint	127
Ændring af mængdeudvikling i fysiske breve	+/- 1 procentpoint	135
Ændring af mængdeudvikling i logistiksortimentet	+/- 1 procentpoint	30
Ændring af markedsrenten	+/- 1 procentpoint	17
Omregningseksponering	+/- 1 procentpoint	80
Ændring af rentemarginalen på pensionsforpligtelser	- 0,1 procentpoint	-16
Ændring af diskonteringsrente samt forventet afkast på aktiver tilknyttet pensionsordninger	- 0,5 procentpoint	-188
Ændring af løn	+ 0,5 procentpoint	-62
Ændring af indkomstbasisbeløb	- 0,5 procentpoint	-18
Ændring af inflation	+ 0,5 procentpoint	-159

Det miljørigtige valg

PostNord fører an i branchen i arbejdet med at reducere klimapåvirkningen. At være det miljørigtige valg for vores kunder er en del af vores vision.

PostNord hører til Nordens store transportører, og derfor står koncernens aktiviteter for en betydelig miljøpåvirkning. PostNord benytter de fleste transportformer for at kunne drive sin virksomhed. Det er dog målsætningen at udføre opgaver og opfylde kundeforpligtelser på en så miljøeffektiv måde som muligt for dermed at skabe merværdi for både samfund og kunder, samtidig med at vi sparer på vores egne ressourcer. Koncernens miljøforpligtelser er integreret i virksomheden, og arbejdet styres som al anden aktivitet i virksomheden.

Øget energieffektivitet

En væsentlig del af miljøarbejdet består i kapacitetsudnyttelse. Koncernen stræber efter at koordinere transporter og laste køretøjerne med så høj en fyldningsgrad som muligt, et arbejde som foregår i den daglige produktionsvirksomhed.

Stordriftsfordele og kapacitet til at håndtere store mængder er vigtige årsager til, at koncernen har valgt at transportere en høj andel af forsendelserne med tog. 65% af brev-mængderne mellem sorteringsterminalerne i Sverige transporteres med tog. Også i Norge transporteres langt den største del af koncernens samlede palle- og pakkemængder med tog.

Klimafonden

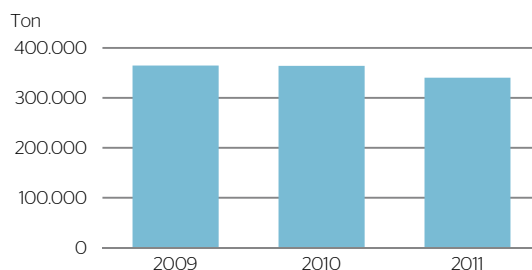
Koncernen investerer betydelige beløb i at reducere virksomhedens påvirkning af miljøet. En del af disse investeringer sker inden for rammerne af Klimafonden, som blev stiftet i 2009, og som allokere øremærkede midler til miljøinvesteringer. Klimafonden har bidraget til, at koncernen har kunnet øge tempoet i sit miljøarbejde, og der er gennemført en række indsatser med det formål at opnå mere energieffektive transporter og lokaler. I 2011 blev der øremærket SEK 100 mio. til bl.a. investeringer i en udvidet elkøretøjsflåde og i flere energieffektiviserende tiltag i lokaler og ejendomme.

Det klimækonomiske sortiment er blevet udvidet, bl.a. i form af alternative klimækonomiske tjenesteydelser til varebreve og tidsskrifter i Sverige. Koncernen har også deltaget i flere samarbejdstiltag inden for bæredygtig udvikling, eksempelvis en test af biobrændslet BioDME i samarbejde med bl.a. Volvo Lastvagnar og den svenske energistyrelse.

Miljømål og resultat

PostNords målsætning er at reducere koncernens CO₂-udledning med 40% frem til 2020 med 2009 som basisår. Denne ambition ligger på linje med ejernes miljømål. CO₂-udslippet faldt med 23.974 ton i 2011. Samlet set er PostNord CO₂-udledning nu faldet med 7% sammenlignet med udgangsåret 2009.

CO₂-udledning¹⁾



¹⁾ Omfatter Norden samt Strålfors' aktiviteter uden for Norden.

Anmeldelsespligtig virksomhed

PostNord har anmeldelsespligtig virksomhed i henhold til national lovgivning i Sverige, Danmark, Frankrig og Polen. Denne virksomhed repræsenterer kun en begrænset del af koncernens nettoomsætning. I Sverige driver Strålfors' anlæg i Ljungby anmeldelsespligtig aktivitet i henhold til den svenske miljølov. Tilsvarende anmeldelser indgives til de berørte myndigheder i forbindelse med Strålfors' anlæg i Frankrig og Polen. Disse anmeldelsespligtige aktiviteter vedrører grafisk produktion, som påvirker det ydre miljø i form af udslip til atmosfæren.

Den resterende anmeldelsespligtige virksomhed i henhold til den svenske miljølov består af en række spuleanlæg i PostNords svenske forretning. Der er ikke rapporteret betydelige miljøhændelser eller større miljøtvister i 2010. Der pågår en mindre miljø sag i forbindelse med afvikling af Strålfors' virksomhed i Göteborg.

Ingen virksomheder med anmeldelsespligt havde behov for at foretage nye anmeldelser i 2011.

Læs mere om miljøarbejdet i Bæredygtighedsrapporten.

Arbejde hos os

PostNord er en af Nordens største arbejdsgivere. Vi ønsker at være en attraktiv og udviklende arbejdsgiver for engagerede ledere og medarbejdere.

Gode chefer og medarbejdere med de rigtige kompetencer udgør grundlaget for koncernens succes. Koncernen vil rekruttere, udvikle og fastholde de bedste talenter inden for forskellige funktioner i virksomheden og i en lang række forskellige faglige kategorier. PostNord tilbyder mange forskellige karriereveje inden for og mellem vores forskellige forretningsvirksomheder og lande. Koncernens medarbejdere skal have en vilje til løbende fornyelse og forbedring, så virksomheden kan opfylde og overgå vores kunders krav og forventninger.

Sådan arbejder PostNord

Koncernens HR-arbejde fokuserer primært på følgende tre områder:

- *Medarbejderskab.* Hvordan jeg agerer som medarbejder – hvad jeg gør, og hvilket ansvar jeg påtager mig for at nå mine egne og virksomhedens mål.
- *Lederskab.* PostNord søger og udvikler ledere, som trives med at lede gennem andre og skabe engagement.
- *Sundhed.* Med mange medarbejdere med fysisk krævende arbejde, har arbejdsmiljøet og sundheden i koncernen høj prioritet.

Udvikling 2011 og i årene fremover

I 2011 havde PostNord gennemsnitligt 41.714 ansatte på koncernens godt 2.000 arbejdspladser. Det samlede antal medarbejdere udgjorde ved udgangen af 2011 48.568 personer. Personaleomsætningen udgjorde i 2011 til 10,6 (10,7)%.

Medarbejderne i Norden giver i årlige målinger udtryk for deres holdninger til koncernen og dens virksomhed, og på basis heraf udarbejdes der indeks for medarbejdernes engagement (MIX) og lederskabets kvalitet (LIX). Medarbejderindekset for 2011 lå på 57 og lederskabsindekset på 59. Resultatet af de to indeks for 2011 kan ikke sammenlignes med tidligere medarbejderundersøgelser, fordi der er

foretaget ændringer i målingerne, men resultatet af indekserne peger dog på et forbedringspotentiale. Det faktum, at koncernen gennemfører omfattende forandringer og omstillinger af virksomheden, vurderes at have en indvirkning på resultatet. Indsatsen for effektivisering og kompetenceskifte er blevet gennemført og foregår stadig i store dele af virksomheden. PostNords målsætning er at opnå en forbedring af begge nøgletal i perioden frem til 2015. Blandt de vigtige aspekter af dette arbejde kan bl.a. nævnes behovet for at give bedre viden om koncernens fremtidige udvikling, fokusere endnu mere på kunderne i alle dele af virksomheden og øge indsatsen for at udvikle chefer og ledere.

Ligestilling og mangfoldighed

PostNord skal tilbyde lige muligheder for mænd og kvinder og skal arbejde imod lønforskelle. Koncernen har en målsætning om, at andelen af kvindelige chefer i koncernen skal udgøre 40% i 2015. I 2011 udgjorde andelen af kvindelige chefer 29 (29)%. Fordelingen kvinder/mænd i koncernen lå på 35/65 (36/64).

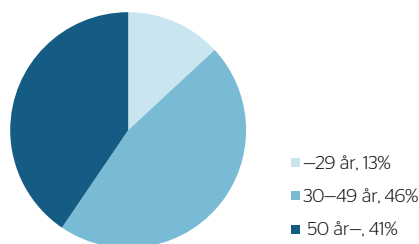
Koncernen har vedtaget en nultolerance for diskrimination i koncernen. I 2011 angav eksempelvis 5,4 (4,8)% af medarbejderne i den svenske virksomhed, at de havde været udsat for diskrimination eller chikane. Som støtte for koncernens arbejde er der bl.a. vedtaget adfærdskodekser, og spørgsmålet om diskrimination håndteres aktivt af koncernens HR-funktion.

Sundhed og sikkert arbejdsmiljø

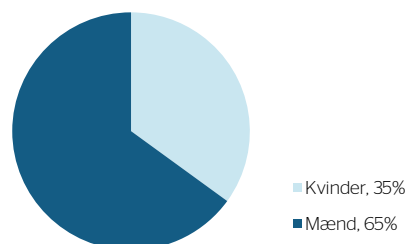
Koncernen investerer betydelige økonomiske og menneskelige ressourcer i arbejdsmiljø- og sundhedsområdet. Sygefraværet i koncernen udgjorde i 2011 5,0 (5,1)%.

Læs mere om medarbejderansvar i Bæredygtighedsrapporten.

Aldersfordeling¹⁾



Fordeling kvinder/mænd¹⁾



¹⁾ Omfatter Norden.

Moderselskabet og fordeling af overskud

Moderselskabet, som tog navneændring til PostNord AB den 17. maj 2011, har drevet meget begrænset virksomhed og havde pr. 31. december to ansatte, den administrerende direktør/koncernchefen og koncernens CFO. Den nuværende koncernchef tiltrådte den 1. marts 2011 og CFO'en den 1. november 2011. Der er ikke indregnet en nettoomsætning for året. Driftsomkostningerne udgjorde SEK 29 mio. (18 mio.) og de finansielle poster SEK 1.007 mio. (958 mio.). Resultatet før skat udgjorde SEK 990 mio. (940 mio.) og resultatet efter skat SEK 990 mio. (956 mio.). Der er ikke indregnet likvide midler, og der er ikke foretaget investeringer i materielle anlægsaktiver.

Indstilling om fordeling af overskud

Bestyrelsen indstiller, at overskuddet disponeres på følgende måde:

SEK	
Udbytte: 2.000.000.001 aktier à SEK 0,184 pr. aktie	368.000.000
Overføres til næste års regnskab	1.225.106.406
I alt	1.593.106.406

Aktiekapital

Ejerskab og aktiekapital

PostNord AB ejes 60% af den svenske stat og 40% af den danske stat. Der er en stemmefordeling på 50/50 mellem den danske stat og den svenske stat. Det danske Transportministerium repræsenterer den danske stats aktier, og det svenske Finansdepartementet repræsenterer den svenske stats aktier på generalforsamlinger i PostNord AB. De to parter indstiller på generalforsamlinger hver især fire medlemmer til bestyrelsen i PostNord. Ejerforholdet er reguleret i en aktionæraftale mellem de to stater.

Aktiekapitalen i PostNord udgør SEK 2.000 mio., fordelt på 2.000.000.001 aktier med 1.524.905.971 A-aktier og 475.094.030 B-aktier. Hver aktie repræsenterer en nominal værdi på SEK 1 og giver ret til udbytte. A-aktierne giver ret til en stemme pr. aktie, og B-aktierne giver ret til 1/10 stemme pr. aktie.

Udlodning af og forslag til udbytte

Der blev i 2011 udloddet et udbytte på i alt SEK 1.000 mio., svarende til SEK 0,50 pr. aktie. Udlodningen svarede til 97% af årets resultat for 2010.

Resultatet pr. aktie, før og efter udvanding, udgjorde i 2011 SEK 0,61 (0,51). Bestyrelsen indstiller, at der udloddes et udbytte på SEK 368 mio., hvilket svarer til SEK 0,18 pr. aktie eller 30% af årets resultat.

Finanskalender 2011

- Ordinær generalforsamling – 20. april 2012 kl. 11.00
- Delårsrapport januar-marts 2012 – 10. maj 2012
- Delårsrapport januar-juni 2012 – 29. august 2012
- Delårsrapport januar-september 2012 – 7. november 2012

Information om PostNords ordinære generalforsamling findes i rapporten om god selskabsledelse.

Rapport om god selskabsledelse (Corporate Gov.)



Indhold

Styring af PostNord	48
Generalforsamling.....	50
Bestyrelse.....	51
Koncernledelse.....	55
Revisorer	58
Intern kontrol og styring af den finansielle rapportering.....	59
De offentlige serviceforpligtelser	61

Styring af PostNord

PostNords overordnede mål er at skabe langsigtet værdi for sine ejere og øvrige interessenter og at sikre, at de særlige offentlige serviceforpligtelser opfyldes på et forretningsmæssigt grundlag. En forudsætning herfor er en velfungerende styring af selskabet.

God selskabsledelse er bl.a. kendetegnet af tydelige ejere, en engageret og hensigtsmæssigt sammensat bestyrelse samt effektive processer og en velgennemtænkt risikostyring. Denne rapport om god selskabsledelse beskriver PostNords selskabsledelse ud fra disse perspektiver. Rapporten om god selskabsledelse er aflagt i overensstemmelse med den svenske aktieselskabslov (Aktiebolagslagen) og den svenske årsregnskabslov (Årsredovisningslagen) samt i henhold til den svenske kodeks for selskabsstyring (Svensk kod för bolagsstyrning).

Ejerstruktur

PostNord AB (publ), organisationsnummer 556771-2640, er et svenske aktieselskab (publikt aktiebolag), som ejes 40% af den danske stat og 60% af den svenske stat. Selskabet er moderselskab i PostNord-koncernen. Der er en stemmefordeling på 50/50 mellem de to stater.

Ejerstruktur



Styringsstruktur

De vigtigste beslutningsorganer i PostNord er følgende:

- Generalforsamlingen
- Bestyrelsen
- Den administrerende direktør bistået af koncernledelsen og direktionen

Ejerne indstiller i fællesskab formanden for bestyrelsen og de øvrige bestyrelsesmedlemmer, foreslår honorarer til bestyrelsen samt indstiller formanden og eksterne revisorer. Generalforsamlingen er selskabets øverste besluttede organ.

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for organisation og forvaltning af selskabet gennem en løbende opfølgning og kontrol af virksomheden. Formanden for bestyrelsen leder bestyrelsens arbejde. Revisionsudvalget og vederlagsudvalget bistår bestyrelsen i dens arbejde.

PostNords administrerende direktør og koncernchef har ansvaret for og leder den løbende forvaltning af koncernen efter bestyrelsens retningslinjer og anvisninger. Den administrerende direktør og koncernchefen assisteres af koncernledelsen samt en direktion, som består af medlemmer af koncernledelsen.

Selskabets revisor vælges af generalforsamlingen og gennemgår årsrapporten og koncernregnskabet, bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning samt årsrapporter for datterselskaber og afgiver revisionspåtegning for sit arbejde. PostNords funktion for intern revision bedømmer den interne styring af og kontrol i selskabet.

Principper for selskabsledelse

PostNords ejere har aftalt, at svensk lov finder anvendelse ved selskabsledelsen af PostNord.

Ud over forhold, som følger af lovgivning eller andre bestemmelser, finder følgende principper for selskabsledelse anvendelse (er tilgængelige på www.regeringen.se og www.fm.dk):

- *Den svenske stats ejerpolitik*
Ejerpolitikken omfatter retningslinjer for ekstern rapportering samt retningslinjer for ansættelsesvilkår for ledelsesmedlemmer. Ejerpolitikken beskriver, at den svenske kodeks for god selskabsledelse (Kodeksen) skal anvendes. PostNords aktier er ikke børsnoterede. Iflg. ejerpolitikken har PostNords bestyrelse ansvar for at sikre, at selskabet ud over gældende regnskabslovgivning og almindeligt anerkendte regnskabsprincipper i behørigt omfang præsenterer årsrapport, delårsrapporter og regnskabsmeddelelse i henhold til OMX Nordic Exchange's regler i noteringsaftalen. Det betyder også, at PostNord skal afgive en rapport om god selskabsledelse indeholdende en rapport om intern kontrol af den finansielle rapportering.
- *Bestyrelsesansvaret i virksomheder med statsligt ejerskab (den svenske stat)*
- *Staten som aktionær (den danske stat)*

Vigtige bestemmelser, som har betydning for styringen af PostNord

Eksterne bestemmelser

- Den danske og den svenske stats ejerdirektiv.
- Den svenske aktieselskabslov.
- Den svenske stats ejerpolitik og retningslinjer for virksomheder med statsligt ejerskab og den danske stats ejerprincipper (staten som aktionær).

- Den svenske kodeks for god selskabsledelse.
- Bestyrelsesansvaret i virksomheder med statsligt ejerskab (den svenske stat).
- NASDAQ OMX Stockholms regelsæt for emittenter.
- Den svenske årsregnskabslov.
- International Financial Reporting Standards, IFRS.
- Separat lovgivning, bekendtgørelse samt koncession og koncessionsvilkår for de offentlige serviceforpligtelser i Danmark og Sverige.
- Lovgivning i andre berørte lande.
- Global Compact.

Interne bestemmelser

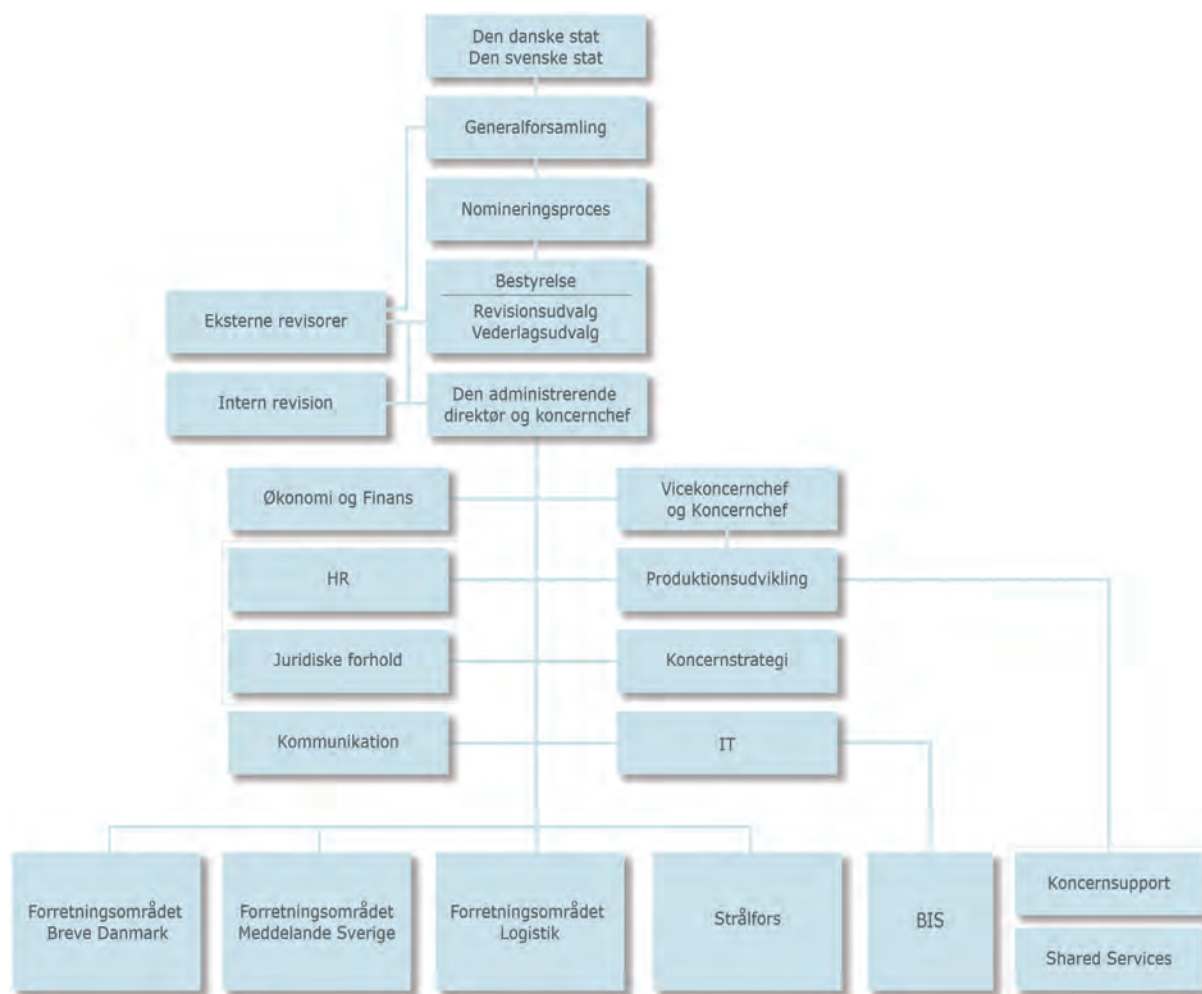
- Vedtægter.
- Bestyrelsens forretningsorden.
- Instruksen over for den administrerende direktør.
- Beslutningsprocedure.
- Adfærdskodeks og politikdokumenter.
- Regnskabsmanual.
- Revisionsudvalgets og vederlagsudvalgets forretningsordener.
- Regler for intern styring og kontrol af den finansielle rapportering.

Afvigelser fra Kodeksen

PostNord anvender den svenske kodeks for god selskabsledelse med følgende undtagelser:

- Afvigelse fra kapitel 2 om kravet til nomineringsudvalg. Der er ikke nedsat et nomineringsudvalg, idet nominering og udnævnelse af bestyrelsesmedlemmer foregår i overensstemmelse med de principper, som er aftalt mellem ejerne. Nominering sker i samarbejde mellem ejerne.
- Afvigelse fra 4.5 om kravet til bestyrelsesmedlemmers uafhængighed i forhold til ejerne. Beskyttelse af minoritetsaktionærer er ikke aktuelt i styringen af PostNord. PostNord har kun to ejere, og rapportering om bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed er derfor ikke relevant.
- Afvigelse fra 9.7 om beslutning ved afstemning om aktie- og aktiekursrelaterede incitamentsprogrammer. Reglerne om aktierelaterede incitamentsprogrammer finder ikke anvendelse, idet den danske og den svenske stat samlet ejer 100% af aktierne.

Styrelsesstruktur



Generalforsamling

Generalforsamlingen er selskabets øverste besluttende organ i henhold til den svenske aktieselskabslov. Det svenske Finansdepartementet repræsenterer den svenske stats aktier, og det danske Transportministerium repræsenterer den danske stats aktier på generalforsamlinger i PostNord. De to stater indstiller hver især fire bestyrelsesmedlemmer i selskabet.

Beslutninger på generalforsamlingen træffes normalt med simpelt flertal. I visse tilfælde foreskriver dog den svenske aktieselskabslov og selskabets vedtægter, at et forslag skal støttes af en højere andel af de aktier, som er repræsenteret på generalforsamlingen, og af de afgivne stemmer.

Det er bestyrelsens ansvar at give meddelelse om tid og sted for generalforsamlingens afholdelse. Indkaldelse til generalforsamling sker ved annoncering og information i årsrapporten og på koncernens website. Medlemmer af Riksdagen i Sverige og Folketinget i Danmark samt offentligheden indbydes til at deltage og stille spørgsmål på generalforsamlingen.

Ordinær generalforsamling 2011

Den ordinære generalforsamling 2011 afholdtes den 15. april 2011. Der blev på generalforsamlingen truffet følgende beslutninger:

- Godkendelse af resultatopgørelsen og balancen samt koncernresultatet og koncernbalancen.
- Fordeling af overskud i henhold til bestyrelsen og den administrerende direktørs indstilling, hvorefter der til aktionæerne udloddes SEK 0,50 pr. aktie, i alt kr. SEK 1 mia.
- Der blev bevilliget decharge til bestyrelsen og den administrerende direktør for regnskabsåret 2010.
- Godkendelse af forslag til retningslinjer for vederlag og andre ansættelsesvilkår for ledelsesmedlemmer.
- Bestyrelsen skal bestå af otte valgte medlemmer samt suppleanter.
- Genvalg af samtlige bestyrelsesmedlemmer: Fritz H. Schur, Mats Abrahamsson, Ingrid Bonde, Gunnel Duveblad, Bjarne Hansen, Torben Janholt, Anne Birgitte Lundholt og Richard Reinius. Genvalg af bestyrelsens formand, Fritz H. Schur.
- Generalforsamlingen vedtog ved enstemmighed de forelagte forslag til vederlag til bestyrelsesmedlemmer for perioden frem til næste ordinære generalforsamling. Der udbetales ikke bestyrelses- og udvalgshonorar til bestyrelsesmedlemmer, som er ansat i Regeringskansliet i Sverige. Revisors honorar skal fastsættes efter godkendt regning. Fastsættelse af økonomiske mål for moder-selskabet.
- Ændringer i selskabsvedtægterne, bl.a. ændring af selskabsnavnet til PostNord AB.

Et fuldstændigt referat fra generalforsamlingen er tilgængeligt på koncernens website www.postnord.com.

Ordinær generalforsamling 2012

Den ordinære generalforsamling 2012 i PostNord er planlagt til at finde sted den 20. april 2012 kl. 11.00. Information om tidspunktet fremgår af koncernens website www.postnord.com.

Indkaldelse til den ordinære generalforsamling sker ved indrykning i Post- og Inrikes Tidningar, i Dagens Nyheter samt på koncernens website. Meddelelse om tid og sted for afholdelse af den ordinære generalforsamling fremsendes til Riksdagen og Folketinget, så snart indkaldelsen er udfærdiget. Fremtidige generalforsamlingsreferater offentliggøres, så snart de er godkendt.

Offentligheden samt medlemmer af Folketinget og Riksdagen har mulighed for at tilmelde sig den ordinære generalforsamling ved at fremsende e-mail til: ir@posten.se.

Forslag til retningslinjer for vederlag til ledelsen

Bestyrelsen stiller ikke forslag om ændring af de retningslinjer, som blev vedtaget på den ordinære generalforsamling 2011.

Det samlede vederlag til ledelsesmedlemmer skal være velafvejet og konkurrencedygtigt, indeholde en maksimumsgrense, være rimeligt og i overensstemmelse med formålet og skal desuden virke fremmende for en god etik og virksomhedskultur. Vederlaget må ikke være lønførende i forhold til sammenlignelige virksomheder, men skal være kendetegnet af mådeholdenhed.

Hensættelser til pensioner til ledelsesmedlemmer i Sverige bør ikke overstige 30% af månedslønnen. Pensionsalderen er iflg. aftalen 62 eller 65 år. Ved opsigelse af en ansættelse, foretaget af arbejdsgiveren, bør opsigelsesperioden ikke overstige 12 måneder samt bør ikke overstige 6 måneder, når det er ledelsesmedlemmet selv, som har indgivet opsigelsen. Når arbejdsgiveren foretager opsigelsen, kan det komme et fratrædelsesvederlag på tale, som svarer til maks. 12 månedslønne. Ved ny ansættelse eller indkomst fra anden erhvervsvirksomhed skal lønnen i opsigelsesperioden og fratrædelsesvederlaget reduceres med beløb, som svarer til den nye indkomst.

Ledelsesmedlemmer, som er ansat i overensstemmelse med dansk arbejdsret, er fuldt ud omfattede af præmie-baserede pensioner, og pensionsalderen følger reglerne i dansk arbejdsret.

Bestyrelse

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for selskabets organisation og forvaltning gennem løbende opfølgning af virksomheden samt sikring af en hensigtsmæssig organisation, ledelse, retningslinjer og intern kontrol. Bestyrelsen fastsætter strategier og mål samt træffer beslutning om større investeringer og om erhvervelser og afhændelser af virksomheder.

Bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsen udpeges af den ordinære generalforsamling og skal efter generalforsamlingens beslutning bestå af otte medlemmer, ekskl. suppleanter, som er valgt på generalforsamlingen. Desuden beklædes bestyrelsen af tre medlemmer samt tre suppleanter, som er udpeget af medarbejdernes organisationer. Det fremgår af den svenske stats ejerpolitik, at hvert køn skal repræsentere en andel på mindst 40% i bestyrelsen. I PostNords bestyrelse var fordelingen kvinder/mænd 37,5%/62,5% i 2011.

Bestyrelsens arbejde

Arbejdsformer

Bestyrelsen udarbejder en gang om året en forretningsorden. Forretningsordenen fastlægger bl.a. formandens opgaver, informationen til bestyrelsen og ansvarsfordelingen mellem den administrerende direktør og bestyrelsen. Der er ingen opdeling af bestyrelsesarbejdet mellem de enkelte bestyrelsesmedlemmer ud over deltagelsen i de udvalg, som præsenteres i denne rapport.

Formanden vælges af den ordinære generalforsamling og leder bestyrelsens arbejde med ansvaret for at sikre, at arbejdet er godt organiseret og udføres effektivt. Det medfører bl.a., at formanden løbende skal føre tilsyn med selskabets virksomhed i dialog med den administrerende direktør og sikre, at de øvrige bestyrelsesmedlemmer modtager information og bilag, således at bestyrelsen kan foretage drøftelser og træffe beslutninger på et grundlag af høj kvalitet. Formanden leder evalueringen af bestyrelsen og den administrerende direktørs arbejde. Formanden repræsenterer også selskabet i ejeransliggender.

Den administrerende direktør og andre ledende medarbejdere i selskabet deltager på møder som sagsansvarlige og i administrative funktioner. Viveca Bergstedt Sten var sekretær for bestyrelsen frem til den 1. november 2011, og siden denne dato har Palle Juliussen været sekretær for bestyrelsen.

Bestyrelsesmøder og emner 2011

Bestyrelsen har i 2011 afholdt fem ordinære møder og et konstituerende møde. Bestyrelsens forretningsorden indeholder bl.a. bestemmelser om udarbejdelse af delårsrapporter, regnskabsmeddelelse og årsrapport. Disse emner

er også blevet drøftet i 2011. Den administrerende direktør har fremlagt den økonomiske situation og markedssituationen på møderne. Bestyrelsen har i 2011 vedtaget en ny strategi for selskabet samt en forretningsplan for perioden 2012-2014. I løbet af året har bestyrelsen løbende behandlet rapporter fra revisionsudvalget og vederlagsudvalget samt rapporter om intern kontrol og finansielle aktiviteter. Selskabets revisor har redegjort for årets revisionsarbejde, og disse spørgsmål har været genstand for drøftelse.

Bestyrelsesmøder 2011

Dato for bestyrelsesmøde	Hovedemne	Andre væsentlige emner
23.02.2011	Årsrapport 2010	Varemærket PostNord Erhvervelse af Eek Transport AS
15.04.2011	Konstituerende bestyrelsesmøde	
17.05.2011	Delårsrapport	Produktionsstruktur Meddelande Sverige Sammenlægning af svensk og dansk frimærkeproduktion
29.08.2011	Delårsrapport	Maskininvesteringer i nye brevterminaler Meddelande Sverige Ny organisation og ledelsesstruktur
08-09.11.2011	Delårsrapport	Strategiske forudsætninger og valg
13.12.2011	Forretningsplan 2012-2014	Principper for vederlag til den administrerende direktør og ledelsesmedlemmer

Bestyrelsens tilstedeværelse i 2011

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

Revisionsudvalget

Revisionsudvalget har til opgave at forberede bestyrelsens arbejde med at føre kontrol med og kvalitetssikre koncernens finansielle rapportering. Udvalget fører tilsyn med effektiviteten af selskabets interne styring og kontrol samt med systemer og processer for risikostyring i forbindelse med den finansielle rapportering. Udvalgets forretningsorden udarbejdes af bestyrelsen. Revisionsudvalget har ikke selvstændig beslutningsret.

Udvalget bistår desuden ejerne i valget af revisorer. Udvalget skal løbende føre tilsyn med revisorernes rapportering og bedømme, om arbejdet udføres på en uafhængig, objektiv og omkostningseffektiv måde, og udvalget skal desuden holde bestyrelsen informeret om sit arbejde. Revisionsudvalget er opdragsgiver for den interne revision og dennes tilsyn med den interne styring og kontrol og deltager i udarbejdelsen af rapporter for den interne revision.

Udvalget skal bestå af mindst tre bestyrelsesmedlemmer og afholde møde mindst fire gange årligt. Selskabets eksterne revisorer skal deltage i det eller de udvalgsmøder, hvor der drøftes årsregnskab, årsrapport og revisionsberetning, og derudover når det er påkrævet for at kunne bedømme koncernens stilling. Udvalgets formand er ansvarlig for, at bestyrelsen løbende holdes orienteret om udvalgets arbejde.

Medlemmer af revisionsudvalget var Gunnel Duveblad (formand), Bjarne Hansen, Anne Birgitte Lundholt og Richard Reinius.

Udvalget har i 2011 afholdt fem møder. De behandlede emner er bl.a.:

- Den interne revisions gennemgang af helårsrapport, halvårsrapport og delårsrapport.
- Koncernens revisorers rapportering af årsregnskabsrevisionen.
- Tilsyn med den finansielle rapportering og effektiviteten af PostNords interne styring og kontrol.
- Tilsyn med systemer og processer for risikostyring.

Vederlagsudvalget

Vederlagsudvalgets formål er at forberede bestyrelsen i dens arbejde og udforme forslag til bestyrelsen i spørgsmål om vederlag og andre ansættelsesvilkår, der gælder for selskabsledelsen, samt udarbejde principper for fastsættelse af honorarer til eksterne bestyrelsesmedlemmer i koncernens datterselskaber. Vederlagsudvalget har ikke selvstændig beslutningsret.

Vederlagsudvalget skal bestå af mindst tre medlemmer. Bestyrelsesformanden er formand for udvalget. Udvalget skal afholde mindst to møder årligt. Udvalgets formand har ansvaret for, at bestyrelsen løbende holdes orienteret om udvalgets arbejde.

Medlemmer af vederlagsudvalget er Fritz H. Schur (formand), Mats Abrahamsson, Ingrid Bonde og Torben Janholt.

Udvalget har i 2011 afholdt tre møder. De behandlede emner er bl.a.:

- Vederlag til og vilkår for ledelsesmedlemmer.
- Pensionsvilkår for ledelsesmedlemmer.
- Konkrete emner om vederlag til medlemmer af koncernledelsen.

Vederlag i PostNord

Beslutninger om vederlag til den administrerende direktør og koncernchefen træffes af bestyrelsen. Bestyrelsen arbejder med vederlagsanliggender gennem vederlagsudvalget.

Lønninger til medarbejdere i PostNord skal følge markedsmæssige forhold. Ansættelsesvilkårene for den administrerende direktør besluttet af bestyrelsen efter indstilling fra vederlagsudvalget. For yderligere oplysninger om vederlag til ledelsesmedlemmer henvises til noten Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer i koncernens finansielle rapporter.

Retningslinjer om vederlag til ledelsesmedlemmer, som blev vedtaget på den ordinære generalforsamling 2011, fremgår bl.a. af koncernens årsrapport 2010.

Evaluering af bestyrelsen og den administrerende direktørs arbejde

Bestyrelsen gennemfører hvert år en intern evaluering af bestyrelsens arbejde. Evalueringen udføres dels som en spørgeskemaundersøgelse, dels som samtaler mellem bestyrelsesformanden og bestyrelsesmedlemmerne. Blandt de evaluerede områder kan nævnes, hvordan vigtige beslutninger forberedes, drøftes og behandles, hvorvidt det er de rigtige emner, som bringes op i bestyrelsen, udformningen af beslutningsgrundlaget, samt hvorvidt beslutninger og drøftelser i tilfredsstillende omfang fremgår af referatet. Feedbacken til bestyrelsesmedlemmerne gives både skriftligt og mundtligt.

Bestyrelsen evaluerer løbende den administrerende direktørs arbejde ved at følge op på virksomhedens udvikling i forhold til de opstillede mål. En gang årligt gennemføres en formel evaluering, som drøftes med den administrerende direktør.

Bestyrelseshonorar

Honorarer til bestyrelsen blev vedtaget på den ordinære generalforsamling den 15. april 2011. Det blev besluttet, at honorar til medlemmer, der er valgt på selskabets generalforsamling, frem til tidspunktet for næste ordinære generalforsamling, skal udgøre SEK 250.000, og at formanden skal modtage SEK 600.000. For hvem i revisionsudvalget modtager medlemmer SEK 50.000 og formanden SEK 62.500, og for hvem i vederlagsudvalget modtager medlemmer SEK 25.000 og formanden SEK 37.500. Der udbetales ikke bestyrelses- og udvalgshonorar til bestyrelsesmedlemmer, som er ansat i Regeringskansliet i Sverige.

PostNords bestyrelse



Fritz H. Schur

Født: 1951.
B.Sc. Economics and Business Administration.
Bestyrelsesformand siden april 2009. Formand for vederlagsudvalget siden 2009.
Kammerherre, generalkonsul. Adm. direktør eller bestyrelsesformand i selskaberne i Fritz Schur Gruppen. Bestyrelsesformand i DONG Energy A/S, F. Uhrenholt Holding A/S, SAS AB og C.P.Dyvig & Co A/S. Næstformand i Brd. Klee A/S.



Mats Abrahamsson

Født: 1960.
Tekn.dr.
Bestyrelsesmedlem siden august 2009. Medlem af vederlagsudvalget siden 2009.
Professor ved Linköpings Universitet. Bestyrelsesmedlem i Dixma Consultant AB.



Ingrid Bonde

Født: 1959.
Civiløkonom.
Bestyrelsesmedlem siden august 2009. Medlem af vederlagsudvalget siden 2009.
Adm. direktør i AMF. Bestyrelsesmedlem af SNS og Försäkringförbundet.



Gunnel Duveblad

Født: 1955.
Systemudvikler.
Bestyrelsesmedlem siden august 2009. Formand for revisionsudvalget siden 2009.
Bestyrelsesmedlem i bl.a. HiQ International AB, Stiftelsen Ruter DAM, Sweco AB og Aditro AB.



Bjarne Hansen

Født: 1940.
Shippingeksamen. PMD (Harvard Business School).
Bestyrelsesmedlem siden august 2009. Medlem af revisionsudvalget siden 2009.
Partner i WingPartners IS.
Bestyrelsesformand i Billund Lufthavn A/S, Bel Air by Lastein A/S og datterselskaber samt i PMG Construction A/S.
Bestyrelsesmedlem i F. Uhrenholt Holding A/S, Bacher Work Wear A/S, Newco AEP A/S, O.W. Bunker and Trading A/S, Ove Wrist A/S, Monali Aps, Eva Vind K/S, Torvegade K/S.
Direktør i Rosenborg Partners ApS.
Direktør i Bjarne Hansen ApS.



Torben Janholt

Født: 1946.
Merkonom.
Bestyrelsesmedlem siden august 2009. Medlem af vederlagsudvalget siden 2009.
Administrerende direktør i J. Lauritzen A/S.
Bestyrelsesmedlem i A/S United Shipping & Trading Company, Danmarks Rederiforening, European Community Shipowners' Association og bestyrelsesformand eller bestyrelsesmedlem i en række selskaber i Lauritzen-gruppen.



Anne Birgitte Lundholt

Født: 1952.
HD i udenrigshandel og cand.scient.pol.
Bestyrelsesmedlem siden april 2009.
Medlem af revisionsudvalget siden 2009.
Ambassador-at-Large, Udenrigsministeriet.
Bestyrelsesformand i Naviair, FOF Danmark og Bornholms Erhvervsfond.
Bestyrelsesmedlem i Svaneke Bryghus A/S.



Richard Reinius

Født: 1967.
Civiløkonom.
Bestyrelsesmedlem fra april 2009 til februar 2012. Medlem af revisionsudvalget fra 2009 til februar 2012.

Medarbejderrepræsentanter



Lars Chemnitz

Født: 1957.
Faglig repræsentant udpeget af 3F.
Bestyrelsesmedlem siden januar 2010.



Alf Mellström

Født: 1956.
Faglig repræsentant udpeget af SEKO.
Bestyrelsesmedlem siden august 2009.
Ansæt i Posten siden 1978.



Kjell Strömbäck

Født: 1950.
Faglig repræsentant udpeget af ST.
Bestyrelsesmedlem siden august 2009.
Ansæt i Posten siden 1968.
Medlem af forbundsbestyrelsen for ST.

Suppleanter for de faglige repræsentanter

Peder Madsen

Født: 1953.
Faglig repræsentant.
Suppleant siden januar 2010.
Ansæt i Post Danmark siden 1990.

Isa Merethe Rogild

Født: 1949.
Faglig repræsentant.
Suppleant siden august 2009.
Bestyrelsesmedlem i Post Danmark A/S siden 1995. Ansæt i Post Danmark siden 1966.

Anne Marie Ross

Født: 1951.
Faglig repræsentant udpeget af SEKO.
Suppleant siden august 2009.
Ansæt i Posten siden 1971.
Ordinært medlem af SEKO's forbundsbestyrelse.

Koncernledelse

Bestyrelsen udpeger og afskediger den administrerende direktør. Koncernledelsen bistår den administrerende direktør og udpeges af den administrerende direktør. Den administrerende direktør leder koncernledelsens og direktionens arbejde. Den administrerende direktør er ansvarlig for den løbende forvaltning af selskabet og koncernen i overensstemmelse med bestyrelsens retningslinjer og anvisninger.

Forholdet mellem bestyrelse og den administrerende direktør er fastlagt i forretningsordenen og instruksen til den administrerende direktør. Lars Idermark har været administrerende direktør og koncernchef for PostNord siden den 1. marts 2011.

I 3. kvartal 2011 gennemførtes ændringer i koncernens ledelsesstruktur med det formål at øge styrbarheden og fokus på resultatet. To koncernfunktioner er blevet afviklet. Der er etableret en stilling som viceadministrerende direktør og vicekoncernchef, ligesom der er oprettet en stilling som chef for koncernstrategi. Desuden er der etableret en enhed for produktionsudvikling inklusive Koncernsupport & Shared Services.

Derudover er der nedsat en særskilt direktion, som skal have særligt fokus på at træffe beslutninger om og prioritere strategiske virksomhedskritiske anliggender, sikre gennemførelsen af vedtagne forretningsstrategier samt identificere, iværksætte og følge op på forretningskritiske koncerninitiativer.

PostNords direktion og koncernledelse har et fælles ansvar for at sikre, at koncernens virksomhed udvikles optimalt og i overensstemmelse med den kurs, som er udstukket af koncernbestyrelsen.

PostNords direktion består af:

- Lars Idermark, administrerende direktør og koncernchef
- K.B. Pedersen, viceadministrerende direktør og vicekoncernchef
- Mats Lönnqvist, viceadministrerende direktør og CFO
- Palle Juliussen, HR-direktør og chefjurist
- Chef for Koncernstrategi (rekrutteret)

Efter gennemførelsen af disse ændringer består PostNords koncernledelse af følgende:

- Direktionen
- Andreas Falkenmark, chef for forretningsområdet Meddelande Sverige
- Finn Hansen, chef for forretningsområdet Breve Danmark
- Henrik Højsgaard, chef for forretningsområdet Logistik
- Per Samuelson, chef for Strålfors
- Johanna Allert, chef for Produktionsudvikling inklusive Koncernsupport & Shared Services
- Per Mossberg, kommunikationsdirektør
- Joss Delissen, CIO

PostNords koncernledelse



Lars Idermark

Født: 1957.
Master of Business Administration.
Administrerende direktør og koncernchef siden 2011. Tidligere administrerende direktør og koncernchef i KF, administrerende direktør i Andra AP-fonden, viceadministrerende direktør, stedfortrædende administrerende direktør og koncernchef i FöreningsSparbanken AB/Swedbank samt økonomi- og finansdirektør og viceadministrerende direktør i Föreningsbanken AB, administrerende direktør og koncernchef i LRF Holding AB.
Bestyrelsesformand i Swedbank AB.
Bestyrelsesmedlem i Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola.



K. B. Pedersen

Født: 1948.
Uddannet hos Post- & Telegrafvæsenet i Danmark.
Viceadministrerende direktør og vicekoncernchef siden 2011. Medlem af direktionen. Medlem af koncernledelsen siden 2009.
Tidligere viceadministrerende direktør og chef for koncernfunktionen Produktionsudvikling. Tidligere viceadministrerende direktør i Post Danmark A/S samt vicedirektør i P&T.
Bestyrelsesmedlem i De Post-La Poste, Belgien, samt i e-Boks A/S.



Mats Lönnqvist

Født: 1954.
Civiløkonom.
Viceadministrerende direktør og CFO siden november 2011. Medlem af direktionen.
Medlem af koncernledelsen siden 2011. Tidligere viceadministrerende direktør og CFO i SAS, CFO i Eniro, senior investment manager i Ratos, viceadministrerende direktør og CFO i Esselte, viceadministrerende direktør og CFO i Biacore samt CFO i Securum.
Bestyrelsesformand i Intellecta AB samt Relacom AB, bestyrelsesmedlem i Biolin Scientific AB, Camfil AB, Spendrups Bryggeri AB, Østasiatiske Kompagni A/S, Bordsjö Skogor AB, Oracon AB med flere.



Joss Delissen

Født: 1963.
Civiløkonom.
Chief Information Officer siden 2009. Medlem af koncernledelsen siden 2009.
Tidligere CIO i Posten AB samt forskellige stillinger i Unilever, senest Director Solutions Architecture.



Andreas Falkenmark

Født: 1955.
Cand.jur.
Chef for forretningsområdet Meddelande Sverige siden 2009. Medlem af koncernledelsen siden 2009.
Tidligere administrerende direktør i Posten Meddelande AB, administrerende direktør i NK Förvaltnings AB, administrerende direktør i Duka AB, administrerende direktør i Coop Sverige AB, administrerende direktør i Observer Northern Europe.



Finn Hansen

Født: 1956.
Cand.scient.
Chef for forretningsområdet Breve Danmark siden 2009. Medlem af koncernledelsen siden 2009.
Tidligere vicedirektør for Distribution, vicedirektør i Brevproduktion og Transport samt forskellige ledelseposter i Post Danmark A/S.



Johanna Allert

Født: 1975.

Civilingeniør.

Chef for Produktionsudvikling inklusive Koncernsupport & Shared Services siden 2011.

Medlem af koncernledelsen siden 2011.

Tidligere chef for udvikling, koncernfunktionen Produktionsudvikling.



Palle Juliussen

Født: 1948.

Cand.jur.

HR-direktør og chef for Juridiske forhold siden 2011.

Medlem af direktionen. Medlem af koncernledelsen siden 2009.

Tidligere medlem af Post Danmark A/S' direktion med HR som ansvarsområde samt direktør i Tele Danmark.



Per Mossberg

Født: 1953.

Økonom.

Kommunikationsdirektør siden 2009.

Medlem af koncernledelsen siden 2009.

Tidligere kommunikationsdirektør i Posten AB, partner i JKL AB, kommunikationsdirektør i Telia AB, informationsdirektør i Trygg-Hansa SPP AB, Nobel Industrier og Bofors AB samt administrerende direktør i Näringslivets EU-fakta og Näringslivets Ekonomifakta.



Henrik Højsgaard

Født: 1965.

Økonomistudier.

Chef for forretningsområdet Logistik siden 2009.

Medlem af koncernledelsen siden 2009.

Tidligere administrerende direktør for Posten Logistik AB, skibsmægler i Danmark, Storbritannien og Hong Kong, chef for TNT International Express i Danmark, administrerende direktør i TNT International Express i Sverige, administrerende direktør og koncernchef i Busslink i Sverige AB samt administrerende direktør i Keolis Nordic AB.



Per Samuelson

Født: 1957.

Civiløkonom.

Chef for Strålfors siden 2009.

Medlem af koncernledelsen siden 2009.

Tidligere administrerende direktør i Strålfors AB, underviser ved HHS og IFL, forskellige stillinger i Perstorps- og PLM-koncernerne, senest divisionschef i PLM's koncernledelse.

Bestyrelsesformand i BTJ Group AB.

Bestyrelsesmedlem i Sydsvenska Industri- och Handelskammaren samt i Aniaga.

Revisorer

Ernst & Young AB er udpeget som revisorer med autoriseret revisor Lars Träff som ledende revisionspartner. Revisorerne holder møde med bestyrelsen mindst én gang årligt og deltager desuden ved et antal møder i revisionsudvalget. Bestyrelsen har i 2011 haft møde med revisorerne ved et

bestyrelsesmøde. Medlemmerne af bestyrelsen har i denne forbindelse haft mulighed for at stille spørgsmål til revisorerne.

Se desuden noten Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer.

Intern styring og kontrol af den finansielle rapportering

Bestyrelsens ansvar for den interne styring og kontrol reguleres primært gennem den svenske aktieselskabslov. Dette ansvar er hos PostNord nedfældet i bestyrelsens forretningsorden, hvor den interne styring og kontrol af den finansielle rapportering defineres som en proces, igennem hvilken bestyrelsen, den administrerende direktør og medarbejderne med rimelig sikkerhed kan forvisse sig om, at den finansielle rapportering er pålidelig. Den finansielle rapportering omfatter delårsrapporter, regnskabsmeddelelse og størstedelen af årsrapporten.

Begrebsramme

PostNords begrebsramme for intern styring og kontrol er baseret på det begrebsramme, som er udarbejdet af The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO). Den interne styring og kontrol er en integreret del af virksomheden og kan inddrages i en række kontrolområder, som tager udgangspunkt i målene for koncernens virksomhed.

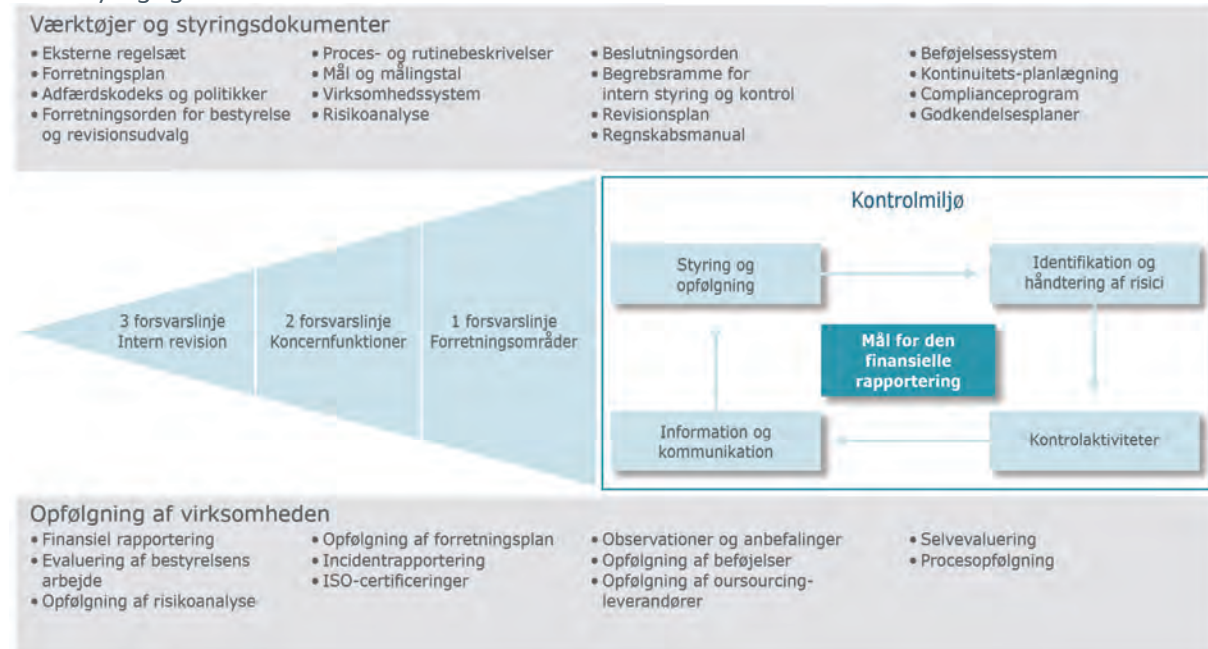
Koncernen arbejder ud fra en model, som består af tre forsvarslinjer til illustration af, hvordan ansvaret for den interne styring og kontrol er organiseret. Den forreste

forsvarslinje består af ledelserne for PostNords forretningsområder. De har ansvaret med at identificere og styre de operative risici inden for deres eget forretningsområde.

Den anden forsvarslinje indeholder en række styrings- og kontrolfunktioner i form af PostNords koncernfunktioner, som har til opgave at støtte den første forsvarslinje. Koncernfunktionerne har desuden mandat til at udfærdige koncernfælles regler og retningslinjer på det enkelte funktionelle ansvarsområde og har pligt til at følge op på, at de bliver overholdt. Disse regler og retningslinjer skal sikre, at eksisterende love og bekendtgørelser bliver overholdt, og at forretningen styres i retning af de opstillede mål. Den anden forsvarslinje kan også udføre egne kontroller og hermed skabe bedre forudsætninger for, at eventuelle risici og fejl, som har passeret den første forsvarslinje, bliver opdaget og afhjulpet.

I den tredje forsvarslinje findes den uafhængige review- og kontrolfunktion, som udøves af koncernens interne revision med det formål at gennemgå effektiviteten og pålideligheden af koncernens interne styring og kontrol.

Intern styring og kontrol i PostNord



Kontrolmiljø

Et godt kontrolmiljø sikres bl.a. ved, at organisation, beslutningsveje og beføjelser er klart definerede og meddelt internt i koncernen.

Bestyrelsens arbejde og ansvar er reguleret i bestyrelsens forretningsorden. Revisionsudvalget har til opgave at forberede bestyrelsens arbejde med at føre kontrol med og kvalitetssikre koncernens finansielle rapportering. Udvalget

fører tilsyn med effektiviteten af selskabets interne styring og kontrol samt med systemer og processer for risikostyring i forbindelse med den finansielle rapportering. Udvalgets arbejde bidrager til at sikre en korrekt og pålidelig rapportering, bl.a. gennem løbende drøftelser med PostNords ledelse og eksterne revisorer samt ved gennemgang af den anvendte regnskabspraksis og identificerede regnskabsmæssige spørgsmål.

Den administrerende direktørs og koncernchefens arbejdsopgaver og beføjelser er reguleret i en instruks, som er udarbejdet af bestyrelsen. Beslutningsretten i koncernen er fastlagt i en beslutningsorden, der tager udgangspunkt i den ansvarsfordeling, som bestyrelsen har fastsat i sin forretningsorden. Det fremgår af beslutningsordenen hvilken beslutningsret den administrerende direktør har uddelegeret til de chefer, der rapporterer til ham. Disse chefer kan videredelegere deres beslutningsret inden for deres eget ansvarsområde.

Forholdsvis vigtige dokumenter skal underskrives af de personer, som bestyrelsen har tildelt tegningsret, dvs. to personer i forening.

PostNord udøver en funktion med intern revision, som har til formål at gennemgå effektiviteten af den interne styring og kontrol. Dette arbejde udføres løbende i overensstemmelse med en årlig revisionsplan, som udarbejdes af revisionsudvalget. Funktionen rapporterer til bestyrelsen og den administrerende direktør.

PostNord anvender den svenske stats ejerpolitik, som udgør en vigtig del af kontrolmiljøet. Koncernen råder desuden over en adfærdskodeks og forskellige politikdokumenter, som også er en del af kontrolmiljøet.

Identifikation og styring af risici

PostNords virksomhed er i 2011 blevet styret med udgangspunkt i et målbillede, som omfatter fire målområder: medarbejdere, processer, kunder og ejere. Den interne styring og kontrol tager udgangspunkt i de risikoanalyser, som udarbejdes af koncernens enkelte selskaber og enheder, og som handler om, hvorvidt de opstillede mål for virksomheden ikke vil blive opfyldt. Resultatet af risikoanalyserne behandles regelmæssigt af revisionsudvalget og bestyrelsen, som vurderer og holder tilsyn med risiciene i den finansielle rapportering.

Se desuden afsnittet om Risici og risikostyring.

Kontrolaktiviteter

Koncernen udfører kontrolaktiviteter med det formål at fjerne eller begrænse forekomsten eller effekterne af de risici, som identificeres.

Aktiviteterne omfatter bl.a. beslutnings- og godkendelsesregler, verifikation, afstemning, manuelle og planmæssige kontrolforanstaltninger samt en god ansvars- og arbejdsfordeling i processer og rutiner. En korrekt og pålidelig rapportering sikres desuden ved hjælp af styringsdokumenter og processer for regnskabsaflæggelse og finansiell rapportering. Disse dokumenter og processer opdateres af koncernens centrale økonomi- og finansfunktion, når der sker ændringer i lovgivning, regnskabsregler, rapporteringskrav osv.

Enheden Shared Services leverer tjenesteydelserne regnskabsaflæggelse, finansadministration, kundefakturering, leverandørbetalinger og lønadministration til koncernens centrale virksomhedsområder. I Sverige leveres disse ydelser gennem samarbejdspartnere. Shared Services sikrer, at de

ydelser, som er outsourcet, leveres med en høj grad af kvalitet til de rekvirerende enheder. Kvaliteten i leverancerne sikres ved at følge op på de enkelte partners interne kontrolaktiviteter og ved at rapportere opfyldelsen af de aftalte serviceniveauer og kvalitetskriterier til koordinationsfora.

Koncernens økonomi- og finansfunktion er ansvarlig for koncernens regnskabsaflæggelse og årsregnskaber samt for koncernens fælles forretningsystem, SAP. Dette ansvar omfatter også regelmæssige analyser af de finansielle resultater fra forretningsområderne og koncernfunktionerne. Årsregnskabs- og rapporteringsprocessen indeholder kontroller for regnskabsaflæggelse, måling, oplysningskrav og brug af den anvendte regnskabspraksis.

Information og kommunikation

Den svenske stats ejerpolitik indeholder retningslinjer for ekstern rapportering i virksomheder med statsligt ejerskab, og PostNord anvender denne ejerpolitik.

Koncernens regnskabsmanual og supplerende interne retningslinjer for arbejdet med regnskabsaflæggelse og årsregnskaber opdateres løbende og udsendes til de berørte medarbejdere, bl.a. gennem koncernens intranet.

Bestyrelsen og revisionsudvalget modtager regelmæssigt finansielle rapporter om koncernens stilling og resultatudvikling og gennemgår samtlige kvartalsregnskaber og koncernens årsregnskab, inden de offentliggøres.

Information til koncernens eksterne interessenter udsendes løbende i form af pressemeddelelser og på PostNords website. Desuden sker der finansiell rapportering direkte til den danske og den svenske ejer.

Styring og opfølgning

PostNords virksomhed rapporteres og måles på månedsbasis på basis af de mål, som er opstillet for virksomheden. PostNords økonomiske situation behandles ved hvert eneste møde i bestyrelsen. De af bestyrelsen nedsatte udvalg spiller en vigtig rolle i forhold til vederlag, den finansielle rapportering samt den interne styring og kontrol.

Revisionsudvalget modtager regelmæssigt rapporter fra koncernens eksterne og interne revisorer. Revisionsudvalget følger op på, at der på baggrund af revisorerens observationer og anbefalinger bliver vedtaget foranstaltninger, som skal forbedre den interne styring og kontrol.

Samtlige selskaber og koncernfunktioner udfører årligt en selvevaluering af den interne styring og kontrol af den finansielle rapportering. Et udvalg af selskaber og enheder modtager i denne forbindelse besøg, som har til formål at verificere pålideligheden af de afgivne selvevalueringer. Resultatet udarbejdes og rapporteres af PostNords enhed for intern styring og kontrol, og resultatet af selvevalueringerne afrapporteres til revisionsudvalget og bestyrelsen samt til koncernens forretningsområder og koncernfunktioner.

Det kan på basis af de modtagne svar fra selvevalueringerne for 2011 konkluderes, at den interne styring og kontrol af den finansielle rapportering i koncernen fungerer tilfredsstillende.

De offentlige serviceforpligtelser

PostNords datterselskaber Post Danmark A/S og Posten AB har pligt til at tilbyde de posttjenester, som er omfattet af befordringspligten i Danmark og Sverige. Den nationale lovgivning i de to lande er baseret på EU-direktivet, som regulerer postbefordringen inden for EU, samt på Verdenspostkonventionen, som regulerer international postbefordring.

Liberalisering i EU

Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2008/6/EF af 20. februar 2008 (det tredje postdirektiv) om fuld realisering af det indre marked for posttjenester betyder bl.a., at liberaliseringen af postmarkederne i EU skulle være gennemført senest den 31. december 2010 med undtagelse af 11 lande, som har fået dispensation frem til den 31. december 2012.

Vilkår i Danmark

I Danmark er EU-direktivet blevet gennemført med en ny dansk postlov. Postbefordring i Danmark reguleres nu gennem den lov, som blev vedtaget af Folketinget den 21. december 2010 og trådte i kraft den 1. januar 2011. Loven indeholder bl.a. en sikring af de postale tjenester, som er omfattet af befordringstjenesten, i et liberaliseret postmarked. Postloven giver Transportministeriet bemyndigelse til at udpege Post Danmark til at opretholde befordringspligten i perioden 2011-2013. Kommerciel postvirksomhed kræver en tilladelse, og alle postoperatører, som distribuerer breve eller pakker, kan blive pålagt et krav om at bidrage til finansieringen af den del af postvirksomheden, som er underlagt befordringspligt.

Den landsdækkende befordring og de krav, der er knyttet hertil, fremgår af en individuel tilladelse til Post Danmark A/S. Den individuelle tilladelse indeholder vilkårene for serviceniveau, kvalitet, priser m.m. Den individuelle tilladelse angiver, at Post Danmark skal omdele produkter med befordringspligt fra mandag til lørdag (hverdag i Danmark). Pakker omdeles dog ikke om lørdagen. Befordringspligtige produkter omfatter adresserede breve, adresserede dags-, uge- og månedsblade samt adresserede forsendelser med et ensartet, trykt indhold (eksempelvis kataloger) på op til 2 kg, adresserede pakker på op til 20 kg (undtagen B2B-pakker, som er underlagt en særlig aftale) samt blindeforsendelser på op til 7 kg. Adresserede A-breve befordres fra dag til dag, og B-breve leveres inden for 2-3 hverdage. Post Danmark definerer selv servicekravet til C-breve (i dag 4 hverdage). Kvalitetskravet for breve og pakker er fastsat til 93%.

Priserne for befordringspligtige tjenester skal være omkostningsbaserede, gennemsigtige og ikke-diskriminerende. Til enkeltforsendelser skal anvendes landsdækkende enhedstakster. Enkeltforsendelser defineres som frimærkefrankererede breve og pakker, som ikke er omfattet af en aftale

med Post Danmark. Trafikstyrelsen godkender prisniveauet for indenlandske B-breve på op til 50 g, der indleveres til befordring som enkeltforsendelse. For øvrige forsendelser fastsætter Post Danmark selv priserne. Post Danmark har i 2011 øget prisforskellen mellem forskellige tjenesteydelser i sortimentet for at skabe en øget korrelation mellem pris og omkostning for de forskellige tjenester.

Post Danmark skal tilbyde et landsdækkende net af postbetjeningssteder, på hvilke samtlige tjenester, der er omfattet af befordringspligten, skal kunne udføres.

Loven angiver indtil videre, at alle danske husstande skal have placeret brevkassen ved skel senest den 1. januar 2012. Det er en ændring, som Post Danmark har arbejdet med at implementere i 2011.

Vilkår i Sverige

De posttjenester, som er omfattet af befordringspligten i Sverige, er fastlagt i den svenske postlov (postlagen), postbekendtgørelsen og de tilladelsesvilkår, som hvert år udfærdiges af Post- og telestyrelsen (PTS). Det tredje postdirektiv er gennemført i Sverige i en ny postlov, som trådte i kraft den 1. september 2010. Der skal efter postloven være etableret en landsdækkende posttjeneste, som betyder, at alle kan modtage breve og andre adresserede forsendelser på op til 20 kg (befordringspligtig posttjeneste).

Posttjenesten skal være af god kvalitet, og enhver skal have adgang til at få sådanne forsendelser befordret til rimelige priser. Prissætningen af den befordringspligtige posttjeneste skal være transparent, ikke-diskriminerende og omkostningsorienteret. Enkeltforsendelser skal befordres til ensartede takster.

Statens servicemål for postforsendelser på op til 20 kg angiver, at indsamling og omdeling skal ske på alle arbejdsdage og mindst fem dage om ugen i hele landet. Iflg. Postbekendtgørelsen skal mindst 85% af de breve, som indleveres før det angivne seneste indleveringstidspunkt, og som er frankeret med henblik på befordring fra den ene dag til den næste, udbringes i hele landet den efterfølgende arbejdsdag (dag til dag-befordring). Mindst 97% af brevene skal udbringes inden for tre arbejdsdage. Dag til dag-befordrede breve er omfattede af et prisloft for enkeltforsendelser på op til 500 g, hvilket betyder, at taksten maksimalt må hæves i takt med forbrugerprisindekset.

Iflg. forarbejderne til postloven skal den befordringspligtige posttjeneste fortolkes på samme måde som tidligere. Denne

fortolkning har imidlertid været uklar. Den nye lov stiller på visse områder skærpede krav til den operatør, som er udpeget til at tilbyde den befordringspligtige posttjeneste (Posten AB), bl.a. krav om transparens, rapportering om prissætning samt forbud mod diskrimination. Den nye lov indeholder desuden regler, som går videre end EU's postdirektiv. Bl.a. eksisterer prisloftet stadig. PostNords hovedkonkurrent Bring, som ejes af den statslige norske virksomhed Posten, er ikke omfattet af disse særregler eller de skærpede krav.

Loven angiver desuden, at markedet i sig selv kan opfylde behovet for de posttjenester, der er omfattet af befordringspligten, hvilket betyder, at der ikke er behov for at udpege en særskilt postoperatør. Som en del af Posten AB's koncessionsvilkår har Post och Telestyrelsen (PTS) alligevel udpeget Posten som udbyder af de posttjenester, som er omfattet af befordringspligten. Det giver PTS øgede muligheder for at stille krav til Posten, som ikke stilles til Postens konkurrenter.

I oktober 2011 meddelte PTS, at myndigheden har truffet beslutning om nye koncessionsvilkår for Posten AB. De nye vilkår er gældende med virkning fra den 15. oktober 2011 og medfører øget regulering. Posten skal bl.a. offentliggøre fuldstændige prislister for brevafsendelser på Postens website. Der skal oplyses om omfanget af årlige mængder og kundespecifikke rabatter.

Reguleringen i Sverige og de uklare fortolkninger af, hvad ændringen betyder, har ført til en række retssager. I Sverige er der i 2011 afsagt domme i flere sager anlagt ved Förvaltningsrätten i Stockholm om Posten AB's koncessionsvilkår i 2010, beregningsmodellen ("SAC") og Postens prissætning i lav- og normalzone (den såkaldte zoneprissætning). Posten har indbragt dommene om koncessionsvilkårene i 2010 og SAC for Kammarrätten. I den første sag har Kammarrätten afgjort, at sagen skal udsættes (hvilket vil sige, at Förvaltningsrättens afgørelse ikke får virkning, så længe sagen verserer i den højere instans) og har givet tredjeinstansbevilling. En afgørelse i sagen forventes at foreligge i 2012. Hvad SAC-sagen angår, er den stillet i bero af Kammarrätten, indtil der foreligger en afgørelse i sagen om koncessionsvilkår. Posten har i 2011 indbragt PTS' afgørelse om koncessionsvilkårene for Förvaltningsrätten i Stockholm. Denne sag er stillet i bero, indtil sagen om koncessionsvilkårene fra 2010 er blevet afgjort i Kammarrätten.

På det konkurrenceretlige område har Marknadsdomstolen pålagt Posten ikke at anvende den sorteringsrabat, som indførtes den 1. januar 2009 i forbindelse med separat sortering. Desuden har Posten Meddelande AB i løbet af året været genstand for et såkaldt down raid udført af den svenske konkurrencestyrelse (Konkurrensverket).

Tilsyn i Danmark og Sverige

I Danmark er Trafikstyrelsen som den nationale tilsynsmyndighed på det postale område. Trafikstyrelsen udøver tilsyn med Post Danmark og andre postvirksomheder, som virker på det danske marked. Der er et stort antal registrerede postvirksomheder i Danmark, hvilket skyldes, at private transportvirksomheder, som har transporteret forsendelser for en postvirksomhed, tidligere ladet sig registrere. Antallet af registrerede postvirksomheder forventes at falde betydeligt,

efter at registreringsvilkårene nu er blevet defineret mere præcist i postbekendtgørelsen. Iflg. dansk postlovgivning defineres en postvirksomhed som en virksomhed, der udøver erhvervsmæssig postbefordring af adresserede forsendelser på op til 20 kg. Postvirksomhederne skal på begæring indlevere en række oplysninger til Trafikstyrelsen og skal hvert år indlevere en redegørelse om antallet af befordrede postmængder. Denne redegørelse skal bekræftes af en revisor.

I Sverige udøver Post- og telestyrelsen (PTS) tilsyn med, at postvirksomhed overalt i landet er i overensstemmelse med postlovgivningen, herunder at Posten opfylder statens krav til de befordringspligtige posttjenester. PTS har givet ca. 30 virksomheder tilladelse til at drive postvirksomhed i Sverige.

Ifølge PTS' rapport "Service och konkurrens 2011" opfylder PostNord-koncernen de statslige myndigheders krav til tjenesteydelse service og kvalitet. Hvad angår andelen af forsendelser, som det har været muligt at omdøle efterfølgende dag, gælder det, at koncernen med en god marginal opfylder de mindstekrav, der fremgår af koncessionsvilkårene.

Særlige bestemmelser - blandt andet for tyndtbefolkede områder

I Danmark er der i bekendtgørelse om postbefordring og postvirksomhed udarbejdet regler for opstilling af brevkasser og brevkasseanlæg. Alle husstande skal efter den nye lov have brevkassen placeret ved det naturlige skel til ejendommen. I tyndtbefolkede områder må afstanden til boligen dog ikke overstige 50 meter. I samtlige etageejendomme skal der ved indgangen i stueetagen eller udvendigt ved hovedindgangen etableres brevkasseanlæg. Personer, som ikke selv er i stand til at hente sin post, kan få tilladelse til at få posten omdelt direkte til boligen. Trafikstyrelsen kan begrænse den postale distribution i yderområder, eksempelvis særligt isolerede områder og øer uden færgeforbindelse. Til Bornholm tilføjes en ekstra dag til distribution af indenlandsk adresserede pakker.

I Sverige har Post och Telestyrelsen (PTS) nedsat et såkaldt Alment råd om udbringning af post i forbindelse med befordringspligtige posttjenester. Alment råd konkluderer bl.a., at post uden for tætbefolkede områder skal udbringes til en postkasse, som er opstillet i brevkasseanlæg langs med brevbrægerens rute. Udbringning af forsendelser til modtagere, som bor mindre end 200 m inde på en sidevej fra brevbrægerens hovedrute, skal ske til brevkasseanlæg opstillet langs med hovedruten. Når der er mindst to modtagere, som har bopæl eller erhvervsaktivitet pr. km sidevej, skal udbringning ske langs med sidevejen. Ældre og personer med funktionsnedsættelse skal dog på anmodning kunne få deres post udbragt til det naturlige skel i stedet for til brevkasseanlægget. Det fremgår af PTS' koncessionsvilkår, at "ekspeditions- og indleveringsstederne" skal ligge så tæt på, at der bliver taget hensyn til brugernes behov, hvilket især har betydning for Posten AB's net af postbutikker (ombud) i Sverige.

Koncernregnskabet



Indhold

Resultatopgørelse.....	64	Note 15	Finansielle investeringsaktiver	84	
Totalindkomstopgørelse	64	Note 16	Langfristede tilgodehavender	84	
Balance	65	Note 17	Udskudt skat.....	85	
Pengestrømsopgørelse.....	66	Note 18	Varebeholdninger	85	
Egenkapitalopgørelse	67	Note 19	Tilgodehavender fra salg.....	85	
» Noter		Note 20	Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter.....	85	
Note 1	Regnskabspraxis.....	68	Note 21	Likvide midler	85
Note 2	Væsentlige skøn og vurderinger	76	Note 22	Rentebærende forpligtelser	85
Note 3	Indtægternes fordeling.....	77	Note 23	Pensioner	86
Note 4	Segmentrapportering.....	77	Note 24	Andre hensættelser	89
Note 5	Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer	79	Note 25	Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter.....	91
Note 6	Andre omkostninger	81	Note 26	Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser	91
Note 7	Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer	81	Note 27	Investeringsforpligtelser	91
Note 8	Af- og nedskrivninger	81	Note 28	Pengestrømsopgørelse.....	91
Note 9	Finansielle poster, netto.....	81	Note 29	Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter	91
Note 10	Skat	81	Note 30	Transaktioner med nærtstående parter	95
Note 11	Andele i associerede virksomheder og joint ventures.....	82	Note 31	Virksomhedssammenslutninger og -afhændelser.....	96
Note 12	Immaterielle aktiver	82	Note 32	Efterfølgende begivenheder.....	97
Note 13	Materielle aktiver	83	Note 33	Definitioner.....	97
Note 14	Leasede maskiner og inventar, leje af lokaler	84			

Resultatopgørelse

SEK mio.	Note	2011	2010	Ændring
	1, 2			
Nettoomsætning		39.466	41.669	-5%
Andre driftsindtægter	3	274	289	-5%
I alt, driftsindtægter	4	39.740	41.958	-5%
Personaleomkostninger	5	-19.110	-20.551	-7%
Transportomkostninger		-7.540	-7.384	2%
Andre omkostninger	6, 7, 24	-9.851	-10.737	-8%
Afskrivninger og nedskrivninger	8	-1.666	-1.917	-13%
Driftsomkostninger		-38.167	-40.589	-6%
Andele af resultater i associerede virksomheder		-2	6	na
Driftsresultat		1.571	1.375	14%
Finansielle indtægter	9	367	174	>100%
Finansielle omkostninger	9	-267	-201	33%
Finansielle poster, netto		100	-27	na
Resultat før skat		1.671	1.348	24%
Skat	10	-446	-317	41%
Periodens resultat		1.225	1.031	19%
Periodens resultat, som kan henføres til				
Moderselskabets aktionærer		1.223	1.030	19%
Minoritetsinteresser		2	1	
Resultat pr. aktie, SEK		0,61	0,51	20%

Totalindkomstopgørelse

SEK mio.	2011	2010
Periodens resultat	1.225	1.031
Periodens øvrige samlede resultat		
Omregningsdifferencer ¹⁾	-44	-1.174
Periodens samlede resultat	1.181	-143
Periodens samlede resultat, som kan henføres til		
Moderselskabets aktionærer	1.185	-138
Minoritetsinteresser	-4	-5

¹ Omregningsdifferencer vedrører omregning af koncernens egenkapital i udenlandske valutaer.

Balance

SEK mio.	Note	31 dec 2011	31 dec 2010
	1, 2		
AKTIVER			
Goodwill	12	2.830	2.806
Andre immaterielle aktiver	12	1.483	1.493
Materielle aktiver	13, 14	7.924	7.868
Andele i associerede virksomheder og joint ventures	11	88	95
Finansielle aktiver	15, 29	182	155
Langfristede tilgodehavender	16	3.990	2.996
Udskudte skatteaktiver	17	145	136
I alt, langfristede aktiver		16.642	15.549
Varebeholdning	18	218	275
Udskudte skatteaktiver		168	338
Tilgodehavender fra salg	19	4.370	4.262
Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter	20	1.205	1.266
Andre tilgodehavender	29	544	453
Kortfristede finansielle aktiver	15, 29	1	
Likvide midler	21, 29	2.107	3.640
Aktiver med salg for øje	31	155	
I alt, kortfristede aktiver		8.768	10.234
I ALT, AKTIVER		25.410	25.783
EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE			
Egenkapital			
Aktiekapital		2.000	2.000
Indskudt kapital		9.954	9.954
Reserver		-1.552	-1.512
Overført resultat		1.525	1.302
I alt, egenkapital, som kan henføres til moderselskabets aktionærer		11.927	11.744
Minoritetsinteresser		3	9
I ALT, EGENKAPITAL		11.930	11.753
FORPLIGTELSE			
Langfristede rentebærende forpligtelser	22, 29	985	1.047
Andre langfristede forpligtelser		55	68
Hensættelser til pensioner	23	1.587	1.458
Andre hensættelser	24	1.403	1.703
Udskudt skat	17	1.158	797
I alt, langfristede forpligtelser		5.188	5.073
Kortfristede rentebærende forpligtelser	22, 29	113	407
Leverandørgæld		2.130	1.992
Skyldig skat		41	162
Andre kortfristede forpligtelser		1.578	1.593
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter	25	4.079	4.288
Andre hensættelser	24	351	515
I alt, kortfristede forpligtelser		8.292	8.957
I ALT, FORPLIGTELSE		13.480	14.030
I ALT, EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE		25.410	25.783

For information om koncernens sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser - se note 26, side 91.

Pengestrømsopgørelse

SEK mio.	Note	2011	2010
DRIFTSAKTIVITETER			
Resultat før skat		1.671	1.348
Justeringer for poster, som ikke indgår i pengestrømmen:			
Tilbageførsel af nedskrivninger og afskrivninger		1.666	1.917
Resultat, salg af datterselskaber		-102	
Realiseringsgevinst/-tab på solgte aktiver		131	55
Hensættelser til pensioner		324	842
Andre hensættelser		-352	-367
Andre ikke-likviditetspåvirkende poster		-9	-19
Pensioner, likviditetspåvirkning, netto		-1.170	-1.036
Andre hensættelser, likviditetspåvirkning		-112	-104
Betalt skat		-71	-335
Pengestrøm fra driftsaktiviteter før ændringer i driftskapitalen		1.976	2.301
Pengestrøm fra ændringer i driftskapital			
Forøgelse(-)/reduktion(+), varebeholdning		57	24
Forøgelse(-)/reduktion(+), tilgodehavender fra salg		-7	233
Forøgelse(-)/reduktion(+), andre driftstilgodehavender		-454	360
Forøgelse(+)/reduktion(-), leverandørgæld		123	96
Forøgelse(+)/reduktion(-), andre driftsforpligtelser		-73	-1.307
Andre ændringer i driftskapital		12	117
Ændring af driftskapital		-342	-477
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	28	1.634	1.824
INVESTERINGSAKTIVITETER			
Erhvervelse af materielle aktiver		-1.670	-1.050
Afhændelse af materielle aktiver		241	53
Aktiverede udviklingsomkostninger		-180	-184
Erhvervelse af andre immaterielle aktiver		-96	-38
Afhændelse af immaterielle aktiver		4	4
Erhvervelse af datterselskaber, likviditetspåvirkning, netto	31	-344	
Erhvervelse af associerede virksomheder, likviditetspåvirkning, netto	11	-8	
Afhændelse af datterselskaber, likviditetspåvirkning, netto	31	185	
Erhvervelse af finansielle aktiver		-11	-5
Afhændelse af finansielle aktiver		66	21
Pengestrøm fra investeringsaktiviteter		-1.813	-1.199
FINANSIERINGSAKTIVITETER			
Nedbragte lån		-331	-123
Nedbragt finansiel leasingforpligtelse		-37	-110
Udlodning af udbytte til moderselskabets ejere		-1.000	-1.440
Udlodning af udbytte til minoritetsinteresser		-4	-3
Tilbagekøb minoritet, Post Danmark A/S			-19
Forøgelse(+)/reduktion(-), andre rentebærende forpligtelser		19	-87
Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter		-1.353	-1.782
PERIODENS PENGESTRØM		-1.532	-1.157
Likvide midler, primo perioden		3.640	4.852
Omregningsdifference i likvide midler		-1	-55
Likvide midler, ultimo perioden	21	2.107	3.640

Egenkapitalopgørelse

MSEK	Egenkapital, som kan henføres til moderselskabets aktionærer					I alt	Minoritets- interesse	I alt, egen- kapital
	Aktie- kapital ¹⁾	Indskudt kapital	Omregnings- reserve	Overført resultat				
Primo egenkapital, 1 jan 2010	2.000	9.898	-343	1.712	13.267	91	13.358	
Periodens resultat				1.030	1.030	1	1.031	
Periodens øvrige samlede resultat ³⁾			-1.169		-1.169	-5	-1.174	
Tilbagekøb af aktier i Post Danmark A/S		56			56	-75	-19	
Udbytte ²⁾				-1.440	-1.440	-3	-1.443	
Ultimo egenkapital, 31 dec 2010	2.000	9.954	-1.512	1.302	11.744	9	11.753	
Primo egenkapital, 1 jan 2011	2.000	9.954	-1.512	1.302	11.744	9	11.753	
Udbytte ²⁾				-1.000	-1.000	-4	-1.004	
Periodens resultat				1.223	1.223	2	1.225	
Periodens øvrige samlede resultat ³⁾			-40		-40	-4	-44	
Ultimo egenkapital, 31 dec 2011	2.000	9.954	-1.552	1.525	11.927	3	11.930	

¹⁾ Antal aktier: 2.000.000.001, heraf stamaktier: 1524905971 og B-aktier: 475.094.030.

²⁾ Der er udloddet udbytte fra moderselskabet til ejerne på SEK 1.000 mio. (1.440 mio.) svarende til SEK 0,50 (0,72) pr. aktie og fra Svensk Adressändring AB og Adresspoint AB til minoritetsaktionærer på SEK 4 mio. (3 mio.).

³⁾ Vedrører omregningsdifferencer i koncernens egenkapital.

Koncernens noter

Note 1 Regnskabspraksis

Overensstemmelse med gældende lov og regler
Koncernregnskabet er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS), som er udgivet af International Accounting Standards Board (IASB), samt fortolkninger udgivet af International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), således som de er godkendt af Europa-Kommissionen til anvendelse i EU. Desuden finder den svenske årsregnskabslov (Årsredovisningslagen; ÅRL) samt RFR 1 Supplerende regnskabsaflæggelse for koncerner fra det svenske Råd for finansiel rapportering (Kompletterande redovisning för koncerner från Rådet för finansiell rapportering) anvendelse.

Moderselskabet anvender samme regnskabspraksis som koncernen med undtagelse af de tilfælde, der er angivet i afsnittet Noter, moderselskabet, Note 1: Regnskabspraksis. De afvigelser, som forekommer mellem moderselskabets og koncernens principper, skal ses på baggrund af visse begrænsede muligheder for at anvende IFRS i moderselskabet med henvisning til den svenske årsregnskabslov (ÅRL), svensk lov om sikring af pensionsforpligtelser (Tryggandlagen) og i visse tilfælde skatteforhold.

Forudsætninger for udarbejdelse af moderselskabets og koncernens finansielle rapporter

Moderselskabets funktionelle valuta er svenske kroner (SEK), som også er rapporteringsvalutaen for moderselskabet og for koncernen. Det betyder, at de finansielle rapporter præsenteres i svenske kroner (SEK). Samtlige beløb er, hvis ikke andet er angivet, afrundet til nærmeste million. Aktiver og forpligtelser er opgjort til historiske kostpriser med undtagelse af visse finansielle aktiver og forpligtelser, som er anført til dagsværdi. De finansielle aktiver og forpligtelser, som måles til dagsværdi, består af afledte finansielle instrumenter (derivater), finansielle aktiver klassificeret som finansielle aktiver målt til dagsværdi i resultatopgørelsen eller som finansielle aktiver disponible for salg (se beskrivelse af kategorierne nedenfor under afsnittet Finansielle instrumenter). Aktiver og afhændelsesgrupper, som besiddes med henblik på salg, indregnes til den laveste værdi af henholdsvis den tidligere regnskabsmæssige værdi og dagsværdien med fradrag af salgsomkostninger.

Præsentation af de finansielle rapporter i overensstemmelse med IFRS kræver, at virksomhedsledelsen foretager skøn, vurderinger og antagelser, som påvirker den anvendte regnskabspraksis og de indregnede beløb for aktiver, forpligtelser, indtægter og omkostninger. Vurderinger og antagelser er baserede på historisk erfaring og et antal andre faktorer, som under de givne forhold antages at være rimelige. Resultatet af disse vurderinger og antagelser anvendes derefter som grundlag for en vurdering af de regnskabsmæssige værdier for aktiver og forpligtelser, som ikke fremgår tydeligt af andre kilder. Det faktiske udfald i fremtiden kan afvige fra disse vurderinger og skøn.

Vurderinger og antagelser foretages regelmæssigt. Ændringer af vurderinger indregnes i den periode, hvor ændringen foretages, såfremt ændringen kun påvirker denne periode, eller i den periode, hvor ændringen foretages, og

fremtidige perioder, såfremt ændringen påvirker både den aktuelle periode og fremtidige perioder.

Vurderinger, der foretages af virksomhedsledelsen i forbindelse med anvendelsen af IFRS, og som i væsentlig grad indvirker på de finansielle rapporter og foretagne skøn, og som kan medføre væsentlige justeringer i de efterfølgende års finansielle rapporter, er beskrevet nærmere i Note 2: Væsentlige skøn og vurderinger samt i de enkelte noter, hvor der er anvendt skøn.

Koncernens regnskabspraksis er anvendt konsekvent for samtlige de perioder for koncernens finansielle rapportering, og på konsolidering af datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures.

Ændret regnskabspraksis

Regnskabspraksis, som er trådt i kraft i 2011

- **IAS 24** Oplysninger om nærtstående parter er ændret, således at statslige virksomheders indbyrdes transaktioner ikke automatisk kan opfattes som nærtstående transaktioner. Selskabets oplysninger om transaktioner med staten er begrænset til relationer, som ikke har forretningsmæssig karakter, hvilket betyder, at nærtstående transaktioner har omfattet særlige opgaver fra staten og tilladelser fra myndigheder. Ændringerne i denne standard har ikke ændret PostNords oplysninger om nærtstående i sammenligning med tidligere år.
- **IFRIC 14 IAS 19** Begrænsninger i pensionsaktiver, krav om minimumsindbetalinger til pensionsordninger og samspillet mellem disse er ændret, således at forudbetalte beløb til dækning af krav om minimumsindbetalinger skal indregnes som aktiv. Største delen af PostNords ydelsesbaserede pensionsordninger i Sverige forsikres gennem en pensionsstiftelse. Normalt foretages der ikke indbetalinger til pensionsstiftelsen for at dække krav om minimumsindbetalinger, hvorimod der anvendes andre former, f.eks. forsikring af forpligtelserne, til at sikre ydelserne. Ændringen har derfor ikke fået nogen effekt på selskabets regnskabsaflæggelse.
- **IAS 1** Præsentation af årsregnskaber er ændret, idet det nu er tilladt at specificere komponenter i det øvrige samlede resultat, i en note til egenkapitalopgørelsen, i stedet for ændringer i reserver i denne opgørelse. Selskabet har valgt at specificere komponenterne i egenkapitalen.

Ændringer i øvrige standarder indvirker ikke på selskabets eller koncernens regnskabsaflæggelse.

Kommende ændringer i regnskabspraksis, som træder i kraft i 2012 og senere, når de er blevet godkendt af EU

- **IAS 19** Personaleydelser ændres, således at den såkaldte korridormetode forsvinder. Aktuarmæssige gevinster og tab, som i den nuværende regnskabsaflæggelse ikke indregnes ud over, hvad der nedbringes over det kommende år, skal indregnes i "det øvrige samlede resultat". Desuden betyder de nye regler, at indregning af afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger skal være baseret på diskonteringsrenten, som anvendes ved beregning af pensionsforpligtelserne. Forskellen mellem faktisk afkast og beregnet afkast skal indregnes i "det øvrige samlede resultat". Denne ændring påvirker koncernens driftsresultat

(EBIT), idet amortisering af aktuarmæssige gevinster og tab ikke længere skal indregnes som en del af personaleomkostningerne. I forhold til den nuværende situation, hvor aktuarmæssige tab ikke indregnes, vil ændringen medføre en positiv effekt på driftsresultatet. Finansielle poster, netto vil blive påvirket negativt sammenlignet med den nuværende regnskabsafklæggelse, idet skønnet for afkastrenten har ligget og stadig ligger 1%-point over diskonteringsrenten. Effekten på egenkapitalen og det øvrige samlede resultat vil være meget svingende, hvilket primært skyldes varierende diskonteringsrentesatser mellem rapportperioderne. Denne ændring har virkning fra 1. januar 2013.

- **IFRS 9** Finansielle instrumenter skal erstatte den nuværende IAS 39 og får virkning fra senest 1. januar 2015. Ændringerne betyder, at de nuværende målingskategorier erstattes af to målingskriterier: dagsværdi og amortiseret kostpris. Selskabets formål med og vilkår for de finansielle instrumenter er bestemmende for klassificering og målingskriterium. Ændringerne betyder endvidere, at nedskrivning af tilgodehavender skal være baseret på forventet tab og inddrivelse, og at et sådant finansielt aktivs amortiserede kostpris umiddelbart skal reduceres. Reglerne for anvendelse af regnskabsmæssig sikring ændres, idet kriterierne for at anvende regnskabsmæssig sikring i nogen grad lettes og muliggør, at nettoindregningen af finansielle aktiver og forpligtelser kan ske på et lovligt grundlag.
- **IFRS 10** *Consolidated financial statements* er en ny standard for koncernregnskab, som skal anvendes med virkning fra 1. januar 2013.
- **IFRS 12** *Disclosure of interests in other entities* er en ny standard for afgivelse af oplysninger om investeringer i datterselskaber, joint ventures og associerede virksomheder. Standarden har virkning fra 1. januar 2013. Standarden indeholder udvidede krav til oplysninger om risici, som er knyttet til investeringer i disse, samt til beskrivelse af konsekvenser af ejerændringer og ændringer i graden af kontrol.
- **IFRS 13** *Fair value measurements* er en ny standard, som har til formål at skabe ensartede principper for, hvordan målingen af dagsværdi skal foregå. Standarden specificerer og beskriver værdiansættelsesmetodernes prioritet og validitet i forhold til dagsværdi. Standarden vil få virkning fra 1. januar 2013.
- **IAS 1** Præsentation af årsregnskaber ændres, idet posterne i det øvrige samlede resultat vil blive opdelt i to kategorier: Poster, som skal omklassificeres til årets resultat, og poster, som ikke skal klassificeres. Poster, som skal omklassificeres, er eksempelvis omregningsdifferencer samt gevinster og tab på pengestrømssikringer, mens poster som eksempelvis aktuarmæssige gevinster og tab samt anvendelse af omvurderingsmetoden til immaterielle og materielle aktiver ikke skal omklassificeres. Ændringen får virkning fra regnskabsår, som starter 1. juli 2012, hvilket for PostNords vedkommende vil sige 1. januar 2013.

Ændringer i øvrige kommende standarder indvirker ikke på selskabets eller koncernens regnskabsafklæggelse.

Selskabet har valgt ikke at førtidsimplementere ny og ændret regnskabspraksis, fortolkninger eller forbedringer til standarder ("Improvements to IFRS").

Segmentrapportering

Et segment er en regnskabsmæssigt identificerbar del af koncernen, som udgøres af et virksomhedsområde eller et geografisk område. Et segment identificeres ved, at det tilbyder et samlet sortiment af produkter og tjenesteydelser med de risici og muligheder, der adskiller det fra andre segmenter. Segmentregnskabet tager udgangspunkt i ledelsens rapportering af segmenter. PostNord-koncernens inddeling i segmenter bygger på PostNords opgave, nemlig at tilbyde befordringspligtige brev- og pakketjenester i henholdsvis Sverige og Danmark, og på koncernens virksomhedsidé, som er at drive virksomhed inden for informationslogistik og logistik i Norden.

Information om segmenter gives kun for koncernen.

Klassificering m.m.

Anlægsaktiver og langfristede forpligtelser består i alt væsentligt udelukkende af beløb, som forventes at blive inddrevet eller betalt efter mere end tolv måneder regnet fra balancedagen. Omsætningsaktiver og kortfristede forpligtelser i moderselskabet og koncernen består i alt væsentligt udelukkende af beløb, som forventes at blive inddrevet eller betalt inden tolv måneder regnet fra balancedagen.

Konsolideringsprincipper

Det svenske Näringsdepartementet og det danske Transportministerium meddelte den 2. februar 2009, at parterne havde indgået en aftale om fusion mellem Posten AB og Post Danmark A/S i form af et joint venture mellem den svenske stat og den danske stat. Ejerne stiftede et nyt selskab, som i dag bærer navnet PostNord AB, og som med virkning fra den 24. juni 2009 fik status som moderselskab i den fælles koncern. Koncernerne Posten AB og Post Danmark A/S blev konsolideret med virkning fra den 1. juli 2009.

Sammenlægningen er regnskabsført i overensstemmelse med den såkaldte carry over-metode, som betyder, at de sammenlagte nettoaktiver er indregnet i overensstemmelse med den regnskabsmæssige værdi, som var indregnet hos henholdsvis Posten AB og Post Danmark A/S på tidspunktet for sammenlægningen. Hvad den regnskabsmæssige værdi indregnet pr. 31. december 2009 angår, betyder det, at PostNords koncernbalance består af den samlede indregnede værdi, som de deltagende selskaber ville have haft, hvis de var blevet behandlet regnskabsmæssigt hver for sig. Den værdi, der indgår i koncernen, består af den indregnede værdi, som var indeholdt i hvert af de to selskabers balance på tidspunktet for sammenlægningen. Pensionsforpligtelserne er derfor ikke aktuarmæssigt omregnet i forbindelse med sammenlægningen, ligesom der ikke er foretaget omvurderinger af aktiver. Ved udarbejdelsen af koncernens noteapparat er de indgående balancer som krævet ikke rapporteret ved tidspunktet for sammenlægningen, men beregnet på basis af balancerne pr. 31. december 2009 samt indregnede ændringer og resultatposter.

Datterselskaber

Datterselskaber er virksomheder, som er under bestemmende indflydelse fra PostNord AB. Dette indebærer direkte eller indirekte en ret til at udforme en virksomheds finansielle og operative strategier med henblik på at opnå økonomiske fordele. Ved bedømmelsen af, om der foreligger bestemmende indflydelse, tages der hensyn til potentielle stemmeberettigede aktier, som straks kan udnyttes eller konverteres.

Datterselskaber behandles regnskabsmæssigt efter overtagelsesmetoden. Metoden medfører, at overtagelse af et datterselskab betragtes som en transaktion, hvor igennem koncernen indirekte erhverver dattervirksomhedens aktiver og overtager dens forpligtelser og eventualforpligtelser. Den koncernmæssige kostpris fastsættes via en overtagelsesanalyse i forbindelse med overtagelsen. I analysen fastsættes dels kostprisen for aktierne eller virksomheden, dels dagsværdien på overtagelsesdagen af erhvervede identificerbare aktiver samt overtagne forpligtelser og eventualforpligtelser. Kostprisen for henholdsvis datterselskabsaktierne og virksomheden er dagsværdierne pr. overdragelsesdagen for aktiver, kommende eller overtagne forpligtelser og udstedte egenkapitalinstrumenter, som gives som vederlag til gengæld for de overtagne nettoaktiver. Erhvervelsesomkostninger i forbindelse med erhvervelsen aktiveres kun hos den juridiske person i overensstemmelse med lokale regler for regnskabsafregning og beskatning. I koncernregnskabet bliver de omkostningsført. Betinget vederlag fastsættes til dagsværdien på overtagelsestidspunkt, og den justering, som foretages frem til tidspunktet for betaling af den tilknyttede forpligtelse for det betingede vederlag, indregnes i totalindkomsten. Forskellen mellem kostprisen for datterselskabsaktierne og dagsprisen på de erhvervede aktiver, overtagne forpligtelser og eventualforpligtelser udgør den koncernmæssige goodwill. Ejerændringer indregnes som egenkapitaltransaktion, så længe den bestemmende indflydelse stadig består. Når den bestemmende indflydelse ophører, indregnes gevinster og tab i periodens resultat, ligesom den resterende del omvurderes i resultatet.

Datterselskabers finansielle rapporter indgår i koncernregnskabet med virkning fra overtagelsestidspunktet til den dato, hvor den bestemmende indflydelse ophører.

Associerede virksomheder

Associerede virksomheder er de virksomheder, i hvilke koncernen har en betydelig, men ikke bestemmende indflydelse på den driftsmæssige og finansielle ledelse, sædvanligvis gennem en aktiebesiddelse på mellem 20 og 50% af stemmerne. Med virkning fra det tidspunkt, hvor den betydelige indflydelse erhverves, optages aktier i associerede virksomheder efter den indre værdis metode i koncernregnskabet. Den indre værdis metode indebærer, at den i koncernen opgjorte værdi på aktierne i den associerede virksomhed svarer til koncernens andel i den associerede virksomheds egenkapital samt koncernmæssig goodwill og andre eventuelle tilbageværende værdier af koncernmæssig over- og underværdi. I koncernens resultatopgørelse indgår koncernens andel i den associerede virksomheds nettoresultat, justeret for eventuelle afskrivninger, nedskrivninger eller opløsninger af erhvervede over- og underværdier. Udbyttet modtaget fra associerede virksomheder mindsker investeringens regnskabsmæssige værdi. Koncernens kostpris, goodwill og eventuelle over- og underværdier fastsættes på

samme måde som for datterselskaber ved hjælp af en overtagelsesanalyse (se beskrivelse ovenfor under Datterselskaber) med den forskel, at overtagelsesomkostninger aktiveres i koncernen. Tab allokeres til besiddelse uden bestemmelse indflydelse, selv om andelen af egenkapitalen hermed bliver negativ.

Den indre værdis metode anvendes frem til det tidspunkt, hvor den betydelige indflydelse ophører.

Joint ventures

Joint ventures er i regnskabsmæssig henseende de virksomheder, hvor koncernen gennem samarbejdsaftaler med en eller flere parter har fælles bestemmende indflydelse på den driftsmæssige og finansielle ledelse. I koncernregnskabet konsolideres deltagelse i joint ventures ved anvendelse af pro rata-konsolidering. Ved pro rata-konsolidering indgår koncernens ejerandel af virksomhedens indtægter og omkostninger henholdsvis aktiver og forpligtelser i koncernens resultatopgørelse og balance. Dette sker ved, at medejerens andel af aktiver og forpligtelser, indtægter og omkostninger lægges sammen post for post med tilsvarende poster i medejerens koncernregnskab. Kun egenkapital, som indtjenes efter overtagelsen, indregnes i koncernens egenkapital. Pro rata-konsolidering anvendes fra det tidspunkt, hvor der opnås fælles bestemmende indflydelse, og frem til det tidspunkt, hvor den fælles bestemmende indflydelse ophører.

Transaktioner, som elimineres ved konsolidering

Koncerninterne tilgodehavender og forpligtelser, indtægter og omkostninger samt gevinster eller tab som følge af transaktioner mellem koncernvirksomheder elimineres i sin helhed ved opstillingen af koncernregnskabet. Koncerninterne tab, som er en indikation af, at der er et nedskrivningsbehov, medtages i koncernregnskabet.

Gevinster og tab som følge af transaktioner med associerede virksomheder og fælles kontrollerede virksomheder elimineres i den udstrækning, de svarer til koncernens ejerandel i virksomheden. Tab medtages i den udstrækning, der findes indikation for værdiforringelse.

Fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta

Funktionel valuta er valutaen i de primære økonomiske miljøer, hvor de selskaber, der indgår i koncernen, driver virksomhed. De selskaber, som indgår i koncernen, er moderselskab, datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures.

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta til den kurs, der er gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta til den kurs, der er gældende på balancedagen. Valutakursdifferencer, som opstår ved omregningerne, indregnes i resultatopgørelsen. Ikke-monetære aktiver og forpligtelser, som indregnes til historiske kostpriser, omregnes til kursen på transaktionstidspunktet. Ikke-monetære aktiver og forpligtelser, som indregnes til dagsværdi, omregnes til den funktionelle valuta til den kurs, som råder på tidspunktet for målingen til dagsværdi. Valutakursændringer indregnes derefter på samme måde som andre ændringer i værdien af aktiver eller forpligtelser.

Udenlandske virksomheders finansielle rapporter

Aktiver og forpligtelser i udenlandske virksomheder, herunder goodwill og andre koncernmæssige over- og underværdier, omregnes til svenske kroner (SEK) til den kurs, der er gældende på balancedagen. Indtægter og omkostninger i en udenlandsk virksomhed omregnes til svenske kroner (SEK) til en gennemsnitskurs, som udgør en tilnærmelse til de kurser, der var gældende på de respektive transaktionstidspunkter. Omregningsdifferencer, som opstår ved valutaomregning af udenlandske virksomheder, indregnes direkte i egenkapitalen som en omregningsreserve.

Indtægter

Indtægter fra tjenesteydelser indregnes i resultatopgørelsen efter princippet om færdiggørelsesgrad på balancedagen. I brev- og meddelandeforretningerne samt logistikforretningen indgår indtægter, når den fysiske forsendelse er modtaget til fysisk transport. Indtægter vedrørende tjenesteydelser med en elektronisk del, såkaldte hybridtjenester, indregnes, når den efter konvertering til fysisk format på tilsvarende måde er modtaget til fysisk transport i form af forsendelse. Terminalafgifter henføres til håndteringsperioden, dvs. den periode, hvor forsendelsen blev modtaget fra udlandet. Distributionsindtægter indregnes i den periode, hvor ydelsen blev udført. Indtægter fra postboksperiodiseres over kontraktperioden. Tjenesteydelser inden for informationslogistik løber sædvanligvis over en kort tidsperiode og indtægtsføres, når opgaven er fuldført.

Indtægter fra salg af varer indregnes ved leverancen i overensstemmelse med salgsvilkårene, hvilket indebærer, at indtægter indregnes, når risici og rettigheder forbundet med varen overføres til modparten.

Indtægter indregnes ikke, hvis det er sandsynligt, at de økonomiske fordele ikke vil tilfalde koncernen. Nettoomsætning indregnes eksklusive moms, indrømmede varerabatter og lignende indtægtsreduktioner.

*Driftsomkostninger og finansielle indtægter og omkostninger**Driftsomkostninger*

Personaleomkostninger henføres til den periode, i hvilken arbejdet blev udført. Ændringer i ferie- og lønforpligtelser indregnes løbende i takt med den ansattes oparbejdede ret til betaling. I perioder, hvor der afholdes meget ferie, bliver personaleomkostningerne dermed regelmæssigt lavere end den gennemsnitlige periodeomkostning. Andre driftsomkostninger indregnes i den periode, hvor varen eller tjenesteydelsen blev leveret, alternativt blev benyttet (f.eks. vedrørende lejeomkostninger).

Betalinger vedrørende operationelt leasede aktiver

Betalinger vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes i resultatopgørelsen lineært over leasingperioden. Goder, der er modtaget i forbindelse med indgåelsen af en aftale, indregnes som en del af den samlede leasingomkostning i resultatopgørelsen og indregnes lineært over leasingaftalens løbetid. Variable afgifter omkostningsføres i de perioder, hvor de opstår.

Betalinger vedrørende finansielt leasede aktiver

Minimumsleasingudgifterne fordeles mellem renteomkostninger og amortisering på den udestående gæld.

Renteomkostningerne fordeles over leasingperioden, således at hver regnskabsperiode belastes med et beløb, der svarer til en fast rentesats for den i den pågældende periode indregnede gæld. Variable afgifter omkostningsføres i de perioder, hvor de opstår.

Finansielle indtægter og omkostninger

Finansielle indtægter og omkostninger består af renteindtægter på bankindeståender og -tilgodehavender, rentebærende værdipapirer, renteomkostninger på lån, udbytteindtægter, valutakursdifferencer, ikke-realiserede og realiserede overskud på finansielle investeringsaktiver samt afledte finansielle instrumenter (derivater), som anvendes i den finansielle virksomhed.

Renteindtægter på tilgodehavender og renteomkostninger på gæld beregnes efter den effektive rentemetode. Den effektive rente er den rente, som gør, at nutidsværdien af alle fremtidige ind- og udbetalinger i løbet af rentebindingsperioden bliver den samme som den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavendet eller forpligtelsen. Rentekomponenten i finansielle leasingbetalinger er indregnet i resultatopgørelsen efter den effektive rentemetode. Renteindtægter og renteomkostninger omfatter periodiserede beløb af transaktionsomkostninger og eventuelle rabatter, præmier og andre forskelle mellem den oprindelige regnskabsmæssige værdi af henholdsvis tilgodehavendet og forpligtelsen og det beløb, som reguleres ved forfald.

Emissionsomkostninger og lignende direkte transaktionsomkostninger til optagelse af lån indgår ved beregning af den effektive rente.

Udbytteindtægt indregnes, når retten til at modtage betaling bliver fastsat.

Finansielle instrumenter

Finansielle instrumenter, som indregnes i balancen, omfatter på aktivsiden likvide midler, tilgodehavender fra salg, aktier, låne- og obligationsfordringer samt afledte finansielle instrumenter (derivater). Under forpligtelser og egenkapital findes leverandørgæld, udstedte gælds- og egenkapitalinstrumenter, låneforpligtelser samt afledte finansielle instrumenter.

Finansielle instrumenter indregnes ved første indregning til kostpris svarende til instrumentets dagsværdi med tillæg af transaktionsomkostninger for alle finansielle instrumenter ud over dem, der tilhører kategorien finansielle aktiver, som indregnes til dagsværdi via resultatopgørelsen. Indregning sker derefter afhængig af, hvordan de er klassificeret i henhold til nedenstående.

Et finansielt aktiv eller en finansiell forpligtelse optages i balancen, når selskabet indgår som part til instrumentets aftalemæssige vilkår. Tilgodehavender fra salg optages i balancen, når faktura er fremsendt. Gæld optages, når modparten har præsteret, og der i henhold til aftale foreligger en forpligtelse til at betale, selv om faktura endnu ikke er modtaget. Leverandørgæld optages, når faktura er modtaget.

Et finansielt aktiv fjernes fra balancen, når rettighederne i aftalen er realiseret eller forfalder, eller selskabet mister kontrollen med dem. Det samme gælder for dele af et finansielt aktiv. En finansiell forpligtelse fjernes fra balancen,

når forpligtelsen i aftalen opfyldes eller på anden måde ophører. Det samme gælder for dele af en finansiel forpligtelse.

Opkøb og frasalg af finansielle aktiver indregnes på handelsdagen, som er den dag, på hvilken selskabet binder sig til at opkøbe eller frasælge aktivet, med undtagelse af de tilfælde, hvor selskabet opkøber eller frasælger noterede værdipapirer. I disse tilfælde anvendes der indregning på betalingsdagen.

Dagsværdi af noterede finansielle aktiver svarer til aktivets noterede købskurs på balancedagen. Dagsværdi af unoterede finansielle aktiver, som udgøres af kapitalforsikringer og kassebeholdninger, fastsættes ved anvendelse af forskellige målingsteknikker, f.eks. nyligt gennemførte transaktioner, pris på lignende instrumenter og diskonterede pengestrømme.

I forbindelse med den enkelte rapport vurderer virksomheden, om der findes objektive indikationer på, at det er nødvendigt at nedskrive et finansielt aktiv eller en gruppe af finansielle aktiver. Kriterierne for at afgøre, om der er tale om værdiforringelse, er hovedsagelig modpartens officielt meddelte, manglende evne til at opfylde sin forpligtelse eller erfaringsmæssigt udviste betalingssevne på de finansielle markeder.

Finansielle instrumenter klassificeres i kategorier. Klassificeringen afhænger af hensigten med opkøbet af det finansielle instrument. Klassificeringen af aktiver fastsættes på anskaffelsestidspunktet. Der er følgende kategorier:

Finansielle aktiver målt til dagsværdi i resultatopgørelsen

Denne kategori består af to undergrupper: Finansielle aktiver, der besiddes med henblik på salg, og andre finansielle aktiver, som virksomheden oprindeligt valgte at placere i denne kategori. Et finansielt aktiv klassificeres som en besiddelse med henblik på salg, hvis det erhverves med henblik på at blive solgt på kort sigt. Afledte finansielle instrumenter (derivater) klassificeres som en besiddelse med henblik på salg, bortset fra når de anvendes som regnskabsmæssig sikring. Aktiver i denne kategori måles løbende til dagsværdi med indregning af værdireguleringer i resultatopgørelsen.

Lån og tilgodehavender fra salg

Lån og tilgodehavender fra salg er finansielle aktiver, som ikke er afledte finansielle instrumenter (derivater), med faste betalinger eller med betalinger, som kan fastsættes, og som ikke er noteret på et aktivt marked. Fordringerne opstår, når virksomheden leverer penge, varer og tjenesteydelser direkte til debitor uden at ville udøve handel med fordringsrettighederne. Kategorien omfatter ligeledes opkøbte fordringer. Aktiver i denne kategori måles til amortiseret kostpris. Amortiseret kostpris bestemmes ud fra den effektive rente, som beregnes på anskaffelsestidspunktet.

Hold til udløb-investeringer

Hold til udløb-investeringer er finansielle aktiver, som har betalingsstrømme, der er faste, eller som kan fastsættes på forhånd, og med en fast løbetid, som virksomheden har en udtrykkelig hensigt om og evne til at holde til udløb. Aktiver i denne kategori måles til amortiseret kostpris. Amortiseret kostpris bestemmes ud fra den effektive rente, som beregnes på anskaffelsestidspunktet. Det betyder, at over- og under-

værdi samt direkte transaktionsomkostninger periodiseres hen over instrumentets løbetid.

Finansielle aktiver disponible for salg

I kategorien finansielle aktiver disponible for salg indgår finansielle aktiver, som ikke klassificeres i nogen anden kategori, eller finansielle aktiver, som virksomheden oprindeligt valgte at klassificere i denne kategori. Aktiver i denne kategori måles løbende til dagsværdi med værdiændringer på egenkapitalen med undtagelse af værdiændringer, der skyldes nedskrivninger. På det tidspunkt, hvor investeringsaktiverne ikke længere indregnes i balancen, overføres tidligere indregnet akkumuleret gevinst eller tab på egenkapitalen til resultatopgørelsen. Dog indregnes rente, som beregnes efter den effektive rentemetode, udbytteindtægter og valutakursdifferencer i resultatopgørelsen.

Finansielle forpligtelser, som besiddes med henblik på salg, og andre finansielle aktiver

Finansielle forpligtelser, som besiddes med henblik på salg, er rentebærende forpligtelser og afledte finansielle instrumenter (derivater), som ikke anvendes til regnskabsmæssig sikring. Forpligtelser i denne kategori måles til dagspris med indregning af værdireguleringer i resultatopgørelsen.

Andre finansielle forpligtelser

Finansielle forpligtelser, som ikke besiddes med henblik på salg, måles til amortiseret kostpris. Amortiseret kostpris bestemmes ud fra den effektive rente, da gælden blev optaget. Det betyder, at over- og underværdi ligesom direkte emissionsomkostninger periodiseres over gældens løbetid. Låneomkostninger aktiveres, hvis de er forbundet med indkøb, konstruktion og produktion af aktiver, som kræver betydelig tid til færdiggørelse.

Likvide midler

Likvide midler består af kassebeholdninger samt anfordringstilgodehavender hos banker og tilsvarende institutter samt kortfristede likvide investeringsaktiver med en løbetid på mindre end tre måneder fra anskaffelsestidspunktet, og hvorpå der kun er en ubetydelig risiko for værdiændringer. Midler for andres regning i kassevirksomheden betragtes ikke som likvide midler. Disse midler er betroede midler for eksterne kunders regning, som PostNord blot videreoverdrager, og de er dermed ikke tilgængelige for betalinger, der vedrører PostNords egen virksomhed. Midler for en andens regning ændres uafhængigt af virksomhedens resultat, investeringer og andre betalingsstrømme i egen virksomhed.

Finansielle aktiver

Finansielle investeringsaktiver er enten finansielle anlægsaktiver eller kortfristede investeringsaktiver, afhængig af hensigten med besiddelsen. Hvis løbetiden eller den forventede ihændeperiode er længere end et år, er der tale om finansielle anlægsaktiver, og hvis den er kortere end et år, men længere end tre måneder, er der tale om kortfristede investeringsaktiver.

Rentebærende værdipapirer, som anskaffes med henblik på at blive holdt til udløb, tilhører kategorien finansielle hold til udløb-aktiver og måles til amortiseret kostpris. Rentebærende værdipapirer, som det ikke er hensigten at holde til udløb,

klassificeres som finansielle aktiver målt til dagspris via resultatopgørelsen eller finansielle aktiver disponible for salg.

Ved måling til dagspris via resultatopgørelsen indregnes ændringen i værdien i det finansielle nettoresultat.

Langfristede tilgodehavender og andre kortfristede tilgodehavender

Langfristede tilgodehavender og andre kortfristede tilgodehavender er fordringer, som fremkommer, når virksomheden leverer penge uden at udøve handel med fordringsretigheden. Hvis den forventede ihændehaverperiode er længere end et år, er der tale om langfristede tilgodehavender, og hvis den er kortere, er der tale om andre tilgodehavender. Disse fordringer tilhører kategorien Lån og tilgodehavender fra salg.

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg klassificeres i kategorien Lån og tilgodehavender fra salg. Tilgodehavender fra salg indregnes til det beløb, som forventes at indkomme efter fradrag af usikre tilgodehavender, som bedømmes individuelt. Nedskrivning af tilgodehavender fra salg foretages, hvis de kan anses for usikre, dvs. forfaldsdatoen ligger mere end 90 dage tilbage eller tilhører en kunde med historiske betalingsvanskeligheder. Tilgodehavender fra salg i forhold til kunder med anerkendt god betalingsevne og god betalingshistorie anses ikke for usikre, selv om de er ældre end 90 dage. Disse kunder forventes at betale passende rentekompensation. Kundetilgodehavendets forventede løbetid er kort, hvorfor værdien indregnes til nominelt beløb uden diskontering. Nedskrivninger af tilgodehavender fra salg indregnes i virksomhedens omkostninger.

Forpligtelser

Gæld klassificeres som andre finansielle forpligtelser, hvilket indebærer, at første indregning sker med det modtagne beløb efter fradrag af transaktionsomkostninger. Efter anskaffelsestidspunktet måles lånene til amortiseret kostpris efter den effektive rentemetode. Langfristede forpligtelser har en forventet løbetid på mere end et år, mens kortfristede forpligtelser har en løbetid på mindre end et år.

Leverandørgæld

Leverandørgæld klassificeres i kategorien Andre finansielle forpligtelser. Leverandørgæld har kort forventet løbetid og måles uden diskontering til nominelt beløb.

Afledte finansielle instrumenter og regnskabsmæssig sikring

Afledte finansielle instrumenter (derivater) udgøres i koncernen af terminkontrakter, som benyttes til at dække risici for ændringer i valutakurser og elpriser. Ændringer i værdien på afledte finansielle instrumenter indregnes i resultatopgørelsen på grundlag af hensigten med besiddelsen.

Tilgodehavender og forpligtelser i fremmed valuta

Til sikring af aktiver eller forpligtelser mod valutakursrisiko anvendes valutaterminkontrakter. Det er ikke nødvendigt med regnskabsmæssig sikring til opnåelse af resultatmatch, når den sikrede post omregnes til balancedagens valutakurs, og sikringsinstrumentet måles til dagspris med ændringer i værdien indregnet på resultatopgørelsen vedrørende valuta-

kursdifferencer. PostNord opnår derved i alt væsentligt samme resultatmatch som ved regnskabsmæssig sikring. Ændringer i værdien vedrørende driftsrelaterede tilgodehavender og forpligtelser indregnes i driftsresultatet, mens ændringer i værdien vedrørende finansielle tilgodehavender og forpligtelser indregnes i det finansielle nettoresultat.

Transaktionseksposering - pengestrømssikringer

Eksposering for ændringer i valutakurser vedrørende aftalte pengestrømme afdækkes via terminkontrakter. Ændringer i værdien indregnes i resultatopgørelsen.

Nettoinvesteringer

Investeringer i udenlandske datterselskaber (nettoaktiver inklusive goodwill) valutakurssikres ikke. Ved regnskabsafslutningen optages disse til balancedagens kurs. Kursdifferencer, der er resultatført i moderselskabet, elimineres i koncernregnskabet ved omregning af nettoaktiverne i datterselskabet, som føres på egenkapitalen.

Materiale anlægsaktiver

Ejede aktiver

Materielle anlægsaktiver indregnes som aktiv i balancen, hvis det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil komme selskabet til gode, og kostprisen for aktivet kan beregnes på en pålidelig måde.

Materielle anlægsaktiver indregnes i koncernen til kostpris efter fradrag af akkumulerede afskrivninger og eventuelle nedskrivninger. I kostprisen indgår indkøbsprisen samt omkostninger, der er direkte forbundet med at bringe aktivet til det sted og i den stand, der kræves, for at det kan anvendes i overensstemmelse med hensigten med anskaffelsen. Et eksempel på direkte forbundne omkostninger, som indgår i kostprisen, er omkostninger til levering og håndtering, installation, tinglysning samt konsulent- og advokatydelse. Låneomkostninger indgår ikke i kostprisen på egenproducerede anlægsaktiver. Regnskabspraksis for nedskrivninger fremgår af nedenstående.

Materielle anlægsaktiver, som består af dele med forskellige brugstider, behandles som separate elementer af materielle anlægsaktiver.

Den indregnede værdi af et materielt anlægsaktiv fjernes fra balancen ved kassation eller afhændelse, når der ikke forventes nogen fremtidige økonomiske fordele ved anvendelse eller kassation/afhændelse af aktivet. Gevinst eller tab, som opstår ved afhændelse eller kassation af et aktiv, er forskellen mellem salgsprisen og aktivets regnskabsmæssige værdi med fradrag af direkte salgsmomkostninger. Gevinst og tab indregnes som anden virksomhedsindtægt/-omkostning.

Leasede aktiver

Leasing klassificeres i koncernregnskabet enten som finansiell eller operationel leasing. Finansiell leasing foreligger, når de økonomiske risici og fordele, som er forbundet med besiddelsen, i alt væsentligt er overført til leasingtageren. Hvis dette ikke er tilfældet, er der tale om operationel leasing.

Aktiver, som lejes i henhold til finansielle leasingaftaler, indregnes som aktiv i koncernens balance. Forpligtelsen til at betale fremtidige leasingafgifter indregnes som lang- og kortfristede forpligtelser. De leasede aktiver afskrives i henhold til en plan, mens leasingbetalingerne indregnes som rente og amortisering af gælden.

Operationel leasing indebærer, at leasingafgiften omkostningsføres over løbetiden med udgangspunkt i brugstiden, hvilket kan adskille sig fra det, der rent faktisk er betalt som leasingafgift i løbet af året.

Efterfølgende omkostninger

Efterfølgende omkostninger lægges kun til kostprisen, hvis det er sandsynligt, at de fremtidige økonomiske fordele, som er forbundet med tilgangen, vil komme virksomheden til gode, og kostprisen kan beregnes på en pålidelig måde. Alle andre efterfølgende omkostninger indregnes som omkostning i den periode, de opstår.

Det er afgørende for bedømmelsen af, om en efterfølgende omkostning lægges til kostprisen, om omkostningen vedrører fremtidige økonomiske fordele af udskiftede elementer, eller dele deraf, hvorved sådanne omkostninger aktiveres. Også hvis der skabes et nyt element, lægges omkostningen til kostprisen. Eventuel ikke-afskreven regnskabsmæssig værdi af udskiftede elementer, eller dele af elementer, kasseres og omkostningsføres i forbindelse med udskiftningen. Reparationer omkostningsføres løbende.

Afskrivningsprincipper

Afskrivning foretages lineært over aktivets beregnede brugstid. Grunde afskrives ikke. Koncernen anvender afskrivning af enkeltelementer, hvilket indebærer, at elementernes anslåede brugstid ligger til grund for afskrivningen.

Der anvendes følgende afskrivningsperioder:

Bygninger, anlæg på landjorden og forbedringer af lejede ejendomme	20-50 år
Indretning og installationer i lejede lokaler	5-10 år
Sorteringsudstyr	5-10 år
Køretøjer	4-10 år
IT-udstyr	3-7 år
Andre maskiner og inventar	3-10 år

Vurdering af et aktivs restværdi og brugstid foretages årligt.

Immaterielle aktiver

Goodwill

Goodwill udgør forskellen mellem kostprisen for virksomhedsanskaffelsen og dagsværdien af erhvervede aktiver, overtagne forpligtelser samt eventualforpligtelser.

Med hensyn til goodwill erhvervet før 1. januar 2004 har koncernen ved overgangen til IFRS ikke anvendt IFRS med tilbagevirkende kraft, men den regnskabsmæssige værdi pr. denne dato er fortsat koncernens kostpris efter nedskrivningstest.

Goodwill måles til kostpris med fradrag af eventuelle akkumulerede nedskrivninger. Goodwill allokteres til pengestrømsfrembringende enheder og afskrives ikke længere, men testes årligt for tab ved værdiforringelse. Goodwill i forbindelse med erhvervelse af associerede virksomheder medtages i den regnskabsmæssige værdi af andele i associerede virksomheder.

Goodwill skyldes først og fremmest erhvervelsen af DPD-virksomhederne i 2001, af Strålfors-virksomhederne i 2006 og af Tollpost AS i 2006. Goodwill i forbindelse med disse erhvervelser angives i SEK, NOK, EUR, GBP og DKK.

Aktiverede udviklingsomkostninger

Udviklingsomkostninger aktiveres i den udstrækning, de forventes at give fremtidige økonomiske fordele. Den regnskabsmæssige værdi omfatter direkte omkostninger til erhvervede tjenesteydelser og materiale. Andre udviklingsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen som omkostninger, når de afholdes. De i balancen opgjorte aktiverede udviklingsomkostninger er indregnet til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. PostNord definerer udviklingsomkostninger som omkostninger i forbindelse med udviklingen af kommercielt brugbare tjenesteydelser og produkter, der kan indgå i PostNords sortiment. Sådanne udgifter omfatter ligeledes omkostninger, der er direkte knyttet til det nyudviklede tilbud. Udviklingsomkostninger aktiveres, når de opfylder betingelserne i IAS 38, og samlet set forventes at udgøre et større beløb. Derudover omkostningsføres udviklingsomkostninger som almindelige drifts-omkostninger.

De vigtigste kriterier for aktivering er, at udviklingsarbejdets resultat genererer en påviselig fremtidig indtjening og pengestrøm, og at der eksisterer tekniske og økonomiske forudsætninger for at færdiggøre udviklingsarbejdet, når det er påbegyndt.

Andet udviklingsarbejde, som f.eks. væsentlige forretnings-systemer, aktiveres, når det udgør eller forventes at udgøre væsentlige beløb i forhold til det samlede udviklingsarbejde. Andre udgifter omkostningsføres.

Andre immaterielle aktiver

Andre immaterielle aktiver omfatter erhvervede varemærker og lignende rettigheder, der indregnes til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivning foretages lineært over rettighedens løbetid, normalt 5-10 år.

Efterfølgende omkostninger

Efterfølgende omkostninger i forbindelse med aktiverede immaterielle aktiver indregnes kun som et aktiv i balancen, hvis de øger de fremtidige økonomiske fordele ved det aktiv, de specifikt kan henføres til. Alle øvrige udgifter omkostningsføres, efterhånden som de afholdes.

Afskrivningsprincipper

Afskrivninger indregnes i resultatopgørelsen lineært over de immaterielle aktivers forventede brugstid, for så vidt at en sådan brugstid endeligt kan fastsættes. Goodwill og immaterielle aktiver med ubestemmelig brugstid testes for nedskrivningsbehov en gang om året eller så snart, der er tegn på, at værdien af det pågældende aktiv er faldet. Afskrivningsberettigede immaterielle aktiver afskrives fra den dato, på hvilken de kan benyttes.

Der anvendes følgende afskrivningsperioder:

Aktiverede, gennemførte udviklingsarbejder	5-10 år
Varemærker, kunderelationer, licenser og andre rettigheder	5-10 år

Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til den laveste værdi af kostpris, i henhold til FIFO-metoden (først ind, først ud), og netto-realisationværdi.

Nedskrivninger

Den regnskabsmæssige værdi af koncernens aktiver, med undtagelse af aktiver med salg for øje og afhændelsesgrupper indregnet i henhold til IFRS 5, investerings- på værdiforringelse. Foreligger en sådan indikation, beregnes aktivets genindvindingsværdi. Måling af øvrige aktiver i henhold til ovenstående testes i overensstemmelse med de respektive regnskabsregler.

For så vidt angår goodwill og andre immaterielle aktiver med ubestemmelig brugstid og immaterielle aktiver, der endnu ikke er taget i brug, beregnes genindvindingsværdien årligt.

For så vidt angår nedskrivning af finansielle aktiver, se afsnittet Finansielle instrumenter.

En nedskrivning indregnes, når et aktivs eller en pengestrømsfrembringende enheds regnskabsmæssige værdi overstiger genindvindingsværdien. En nedskrivning belaster resultatopgørelsen.

Nedskrivning af aktiver, der kan henføres til en pengestrømsfrembringende enhed, allokeres i første omgang til goodwill. Derefter foretages en forholds-mæssig nedskrivning af andre aktiver, der indgår i enheden.

Beregning af genindvindingsværdi

Den regnskabsmæssige værdi af koncernens aktiver kontrolleres på hver balancedag for at undersøge, om der findes indikation for nedskrivningsbehov. Foreligger en sådan indikation, indregnes de enkelte eller naturligt sammenhængende aktivers genindvindingsværdi som den højeste værdi af dagspris med fradrag af salgsomkostninger og nytteværdi. Beregning af nytteværdi baseres på PostNords skøn over fremtidige pengestrømme. Ved beregning af nytteværdi diskonteres fremtidige pengestrømme med en diskonteringsfaktor, der tager hensyn til den risikofrie rente og den risiko, der er knyttet til det specifikke aktiv. For at udarbejde så pålidelige skøn som muligt baseres disse på koncernens forretningsplaner samt anden relevant information.

Tilbageførelse af nedskrivninger

Nedskrivning af goodwill tilbageføres ikke. Nedskrivning af andre aktiver tilbageføres, hvis der ikke længere er indikation for værdiforringelse, og der er sket ændringer i de forhold, på basis af hvilke beregningen af genindvindingsværdi blev foretaget.

En nedskrivning tilbageføres kun i det omfang, aktivets regnskabsmæssige værdi efter tilbageførelsen ikke overstiger den regnskabsmæssige værdi, som aktivet ville have haft, hvis nedskrivningen ikke var foretaget, under hensyntagen til de afskrivninger, der i så fald skulle være foretaget.

Udlodning

Udlodning indregnes som forpligtelse, når generalforsamlingen har godkendt udlodningen.

Personaleydelser

Pensionsforpligtelser

PostNord-koncernens pensionsforpligtelser omfatter dels ydelsesbaserede pensionsordninger, hvor det fremtidige pensionsniveau afhænger af i første omgang slutløn, dels bidragsbaserede ordninger, hvor der betales præmie, og den ansatte bærer risikoen, for så vidt angår det fremtidige pensionsniveau. Koncernens forpligtelser, for så vidt angår

ejendomme, varebeholdninger, aktiver vedrørende pensionsordninger, der benyttes til finansiering af personaleydelse, og udskudte skatteaktiver, testes hver balancedag for indikation

bidragsbaserede ordninger, indregnes som en personaleomkostning i resultatopgørelsen, efterhånden som de indtjenes, ved at den ansatte opfylder sine forpligtelser over for virksomheden. De ydelsesbaserede ordninger udgøres primært af en til PostNord AB (publ) tilpasset ITP-ordning i Sverige samt nogle mindre omfattende ordninger i Norge og Frankrig. Beregninger foretages for samtlige ydelsesbaserede ordninger i henhold til den såkaldte projected unit credit-metode for at fastsætte nutidsværdien af forpligtelser, hvad angår ydelser til nuværende og tidligere ansatte. Aktuarberegninger foretages årligt og baseres på aktuarmæssige skøn, der fastsættes årligt i forbindelse med regnskabsafslutningen. Skøn foretages før inflation, ændringer i basisindkomstbeløbet, personaleomsætning, diskonteringsrente, afkastrente og livslængde.

Koncernens nettoforpligtelse omfatter de beregnede pensionsforpligtelses nutidsværdi med fradrag af dagsværdien af aktiver tilknyttet pensionsordninger.

En ændring i nettoforpligtelses nutidsværdi som følge af ændrede aktuarmæssige skøn behandles som aktuarmæssige gevinster eller tab. Aktuarmæssige gevinster og tab indgår i resultatopgørelsen over de ansattes gennemsnitlige resterende ansættelsesperiode i den udstrækning, de overstiger den såkaldte korridorgrænseværdi for de respektive ordninger. Korridorgrænseværdien svarer til 10% af det højeste af enten værdien af pensionsforpligtelsen eller dagsværdien af aktiver vedrørende pensionsordninger. PostNord-koncernens indregning i balancen af den regnskabsmæssige værdi af pensioner og lignende forpligtelser svarer til forpligtelses nutidsværdi på balancedagen, med fradrag af dagsværdien af aktiver tilknyttet pensionsordninger, ikke-indregnede aktuarmæssige gevinster eller tab samt ikke-indregnede omkostninger, for så vidt angår tjenesteydelser vedrørende tidligere regnskabsperioder. Hvis en sådan beregning udviser et aktiv for koncernen, begrænses den regnskabsmæssige værdi af aktivet til summen af indregnede aktuarmæssige tab og den værdi, selskabet skønnes at kunne tilvejebringe fra overskud på afdækkede midler. Såfremt de pensionsudgifter og pensionsforpligtelser, som fastsættes for svenske ordninger, afviger fra tilsvarende beløb i henhold til RedR 4, indregnes særskilt lønskat også for forskellen i henhold til UFR 4 (udgivet som URA 43). For så vidt angår pensioner og lignende ydelser, der finansieres via bidragsbaserede ordninger, indregnes omkostninger svarende til PostNords årlige bidrag til ordningerne.

Ydelser ved opsigelse

I forbindelse med opsigelse af personale indregnes hensatte forpligtelser kun, hvis PostNord påviseligt er forpligtet til at afbryde et ansættelsesforhold uden realistisk mulighed for pensionering inden det normale tidspunkt. Når ydelser gives som incitament til frivillig fratrædelse, indregnes en hensat forpligtelse, når tilbuddet som minimum er accepteret af de berørte tillidsrepræsentant, og antallet af ansatte, der vil acceptere tilbuddet, med sandsynlighed kan beregnes. Såfremt PostNord afskediger ansatte, udarbejdes der en detaljeret plan, der som minimum omfatter arbejdsplads, stillinger og det forventede antal berørte personer samt

ydelse til hver enkelt personalegruppe eller stilling og tidspunktet for planens gennemførelse.

Hensættelser

Der foretages hensættelser på forpligtelser som følge af indtrufne hændelser og på bindende, tabsgivende kontrakter, der efter al sandsynlighed vil medføre et træk på virksomhedens økonomiske ressourcer for at indfri forpligtelsen. I balancen indregnes en hensættelse, når der eksisterer en juridisk eller uformel forpligtelse, og det er muligt at foretage et sandsynligt skøn over beløbet. Der foretages hensættelser på omstrukturingsforpligtelser, når der foreligger en tilstrækkeligt detaljeret plan, og denne plan har skabt velbegrundede forventninger hos dem, der bliver berørt af forpligtelserne, eller disses tillidsrepræsentant.

Skat

Skat af årets resultat omfatter aktuel og udskudt skat. Skat indregnes i resultatopgørelsen, undtagen når den underliggende transaktion indregnes direkte på egenkapitalen, hvorved også den tilhørende skattemæssige virkning medtages i egenkapitalen. Aktuel skat er skat, der beregnes af årets skattepligtige resultat. Omfattet er også en eventuel justering af aktuel skat for tidligere regnskabsperioder.

Udskudt skat beregnes i henhold til balancemetoden med udgangspunkt i midlertidige forskelle mellem den indregnede og skattemæssige værdi af aktiver og forpligtelser. Beløbet beregnes på baggrund af, hvorledes midlertidige forskelle forventes at blive udjævnet samt justering af de skattesatser og skatteregler, der gælder eller er meddelt på balancedagen. Midlertidige forskelle indgår ikke i den koncernmæssige goodwill. Ubeskattede reserver inklusive udskudte skatteforpligtelser indregnes hos juridisk person. I koncernregnskabet fordeles ubeskattede reserver på udskudte skatteforpligtelser og egenkapital. Udskudte skatteaktiver i forhold til afdragsberettigede midlertidige forskelle og fremførbare uudnyttede underskud indregnes kun i den udstrækning, det er sandsynligt, at de vil medføre lavere skattebetalinger i fremtiden. Vurderingen af denne sandsynlighed foretages med udgangspunkt i PostNords forretningsplan og virksomhedsplan.

Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser

En eventualforpligtelse indregnes, når der foreligger en mulig forpligtelse som følge af en indtruffen begivenhed, og hvis forekomst bekræftes af en eller flere usikre fremtidige hændelser. En eventualforpligtelse indregnes ligeledes, når der eksisterer en forpligtelse, som ikke indregnes, så som gæld eller hensættelse, hvis det ikke er sandsynligt, at det vil medføre et træk på virksomhedens økonomiske ressourcer. Sikkerhedsstillelser skal opgøres for afgivne garantier og pantsatte aktiver.

Note 2 Væsentlige skøn og vurderinger

Ved udarbejdelsen af de finansielle rapporter har selskabsledelsen anlagt en række skøn og vurderinger, som har haft betydning for koncernens regnskabsaflæggelse. Disse skøn og vurderinger er foretaget på grundlag af forhold, som var kendte på tidspunktet for rapporternes afgivelse, samt historiske erfaringer og skøn, som efter selskabsledelsens

vurdering er forsvarlige efter omstændighederne. De af selskabsledelsen dragne konklusioner ligger til grund for de indregnede tal. Faktiske tal, skøn og vurderinger i fremtidige finansielle rapporter i det kommende år kan adskille sig fra denne rapport på grund ændrede ydre faktorer og nye erfaringer.

De for PostNord væsentligste skøn og vurderinger er foretaget på følgende områder:

Portoforpligtelse

Portoforpligtelsen i PostNord beregnes for solgte, men endnu ikke anvendte frimærker. I beregningen af portoforpligtelsen anlægges skøn, som påvirker forpligtelsens størrelse. Dette skøn er baseret på, hvor mange frimærker der er solgt, men stadig ikke anvendt i Sverige og Danmark. For at sikre, at skønnene er rimelige, gennemføres der undersøgelser i både Danmark og Sverige. Hvis der i undersøgelserne konstateres en ændret adfærd hos befolkningen, eller at den udvalgte gruppe, som har medvirket i undersøgelsen, ikke har været repræsentativ for befolkningen som helhed, kan det have betydning for portoforpligtelsens størrelse.

Immaterielle aktiver

Der anlægges skøn for fremtidige forhold af betydning for at beregne fremtidige pengestrømme, som bestemmer genindvindingsværdien af goodwill, varemærker og kundeforhold. Genindvindingsværdien sammenlignes med den indregnede værdi af disse aktiver og ligger til grund for eventuelle nedskrivninger og tilbageførsler. De skøn, som påvirker genindvindingsværdien mest, er den fremtidige udvikling i mængder, udvikling i overskuddet, diskonteringsrente og brugstid. Hvad angår de fremtidige ydre faktorer og omstændigheder, kan skønnene blive påvirket på en sådan måde, at de opgjorte værdier af immaterielle aktiver må ændres.

Pensionsforpligtelser

I den aktuariemæssige beregning af PostNords pensionsforpligtelser foretages en række vurderinger, som har til formål at anlægge rimelige skøn. Blandt de vigtigste skøn skal nævnes diskonteringsrenten og det fremtidige afkast på investeringsaktiverne, lønudviklingen og inflation. Ændrede skøn på baggrund af forandrede ydre faktorer kan påvirke PostNords resultatopgørelse og balance, hvis virkningerne af sådanne ændrede skøn falder uden for "korridoren". Disse ændrede skøn påvirker den anslåede omkostning for det kommende år. I note 23 indregnes skønnenes følsomhed over for forandringer, og hvordan de påvirker resultatet.

Hensættelser

Som en konsekvens af Posten AB's omdannelse til selskab i Sverige i 1994 er PostNord ifaldet en ansvarsforpligtelse (separate overgangsbestemmelser), som betyder, at visse faggrupper kan vælge at gå på tidlig pension i en alder af 60 eller 63 år. Denne ansvarsforpligtelse er indregnet som en hensættelse i balancen og er beregnet på basis af erfaringen med den andel af personer, som har valgt at benytte sin ret til at gå på tidlig pension i henhold til disse bestemmelser. Hvis benyttelsesandelen ændres, vil gældsforpligtelsen tilsvarende blive ændret. En ændring af benyttelsesandelen med 5 procentpoint medfører en påvirkning på driftsresultatet i størrelsesordenen SEK 15-23 mio.

Skat

Aktivisering af skatteværdien af skattemæssige underskud er foretaget på basis af forretningsplaner og vurderinger af fremtidige beskatningsbare overskud, hvori de skattemæssige underskud kan modregnes. Der er foretaget vurderinger af ikke-fradragsberettigede omkostninger og ikke-skattepligtige indtægter i forhold til de skatteregler, som er gældende i dag. Desuden er der taget hensyn til fremtidige resultater i op til seks år med henblik på at vurdere indregnede skatteaktiver ud fra de aktuelt gældende skattesatser. Eventuelle ændringer af skattelovgivningen i Sverige og andre lande, i hvilke PostNord har aktiviteter, samt ændrede fortolkninger og ændret anvendelse af gældende lovgivning kan påvirke omfanget af de opgjorte skatteaktiver og -forpligtelser. Ændrede omstændigheder, som indvirker på de ovennævnte skøn, vil ligeledes påvirke årets resultat.

Note 3 Indtægternes fordeling

Nettoomsætning

Nettoomsætningen består primært af udbud af tjenesteydelser.

Andre driftsindtægter	2011	2010
SEK mio.		
Lejeindtægter	41	62
Forsikringsydelse	6	3
Provisionsindtægter		1
Kapitalgevinster, bygninger	2	
Kapitalgevinster, maskiner og inventar	5	20
Kapitalgevinster, aktier	79	
Kapitalgevinster, driftstilgodehavender/-forpligtelser	4	
Valutakursgevinster	16	34
Andet	121	169
I alt	274	289

Note 4 Segmentrapportering

Koncernens inddeling i forretningsvirksomheder tager udgangspunkt i den måde, hvorpå PostNord ledes og rapporterer til ledelsen. For interne mellemværender mellem forretningsvirksomhederne gælder en markedsbestemt

prissætning. Der er ikke frihed til at købe eksternt, hvis ydelsen er tilgængelig internt. Der foretages i forhold til den operative struktur, men ikke den juridiske struktur, en omkostningsfordeling af koncernfælles funktioner til kostpris med fuld fordeling af omkostninger.

Breve Danmark er den førende leverandør af distributionsløsninger på det danske kommunikationsmarked og råder over et landsdækkende distributionsnet. Forretningsområdet tilbyder tjenesteydelser i forbindelse med fysiske og digitale breve, direct mail og aviser/blade, facility management-tjenester samt ind- og udlevering af pakker på privatmarkedet.

Meddelande Sverige er den førende leverandør af distributionsløsninger på det svenske kommunikationsmarked og råder over et landsdækkende distributionsnet. Forretningsområdet tilbyder tjenesteydelser i forbindelse med fysiske og digitale breve, direct mail og aviser/blade samt ind- og udlevering af pakker på privatmarkedet.

Logistik er en førende aktør på det nordiske logistikmarked og tilbyder et komplet distributionsnetværk. Forretningsområdet har aktiviteter inden for pakke, palle og stykgods og desuden inden for budtjeneste, ekspres, tredjepartslogistik, systemtransporter og fragt af varepartier.

Strålfors udvikler, producerer og leverer systemer, tjenesteydelser og produkter til effektiv erhvervs-kommunikation. Strålfors er førende på sit område i Norden og har aktiviteter i Norden samt en række andre europæiske lande.

I Øvrigt og eliminerings indgår koncernfælles funktioner, herunder moderselskabet, Svensk Kassaservice samt koncernjusteringer. Justeringerne indeholder især interne eliminerings samt koncernens IFRS-justeringer for pensioner efter IAS 19 Personaleydelser samt finansiel leasing efter IAS 17 Leasingkontrakter. Fra Øvrigt og eliminerings foretages en omkostningsmæssig fordeling mellem forretningsområderne i forbindelse med service og ydelser til koncernfælles funktioner. I Øvrigt og eliminerings indtægtsføres denne omkostningsfordeling under Andre driftsindtægter, internt, og i forretningsområderne omkostningsføres den under Andre omkostninger.

2011 Jan-dec

SEK mio.	Breve Danmark	Meddelande Sverige	Logistik	Strålfors	Øvrigt og elimineringer	Koncernen
Nettoomsætning, eksternt	9.068	15.103	12.309	2.982	4	39.466
Nettoomsætning, internt	279	117	141	66	-603	0
I alt, nettoomsætning	9.347	15.220	12.450	3.048	-599	39.466
Andre driftsindtægter, eksternt	3	67	36	18	150	274
Andre driftsindtægter, internt	1.682	664	1.281		-3.627	0
I alt, driftsindtægter	11.032	15.951	13.767	3.066	-4.076	39.740
Personaleomkostninger	-6.332	-7.831	-3.158	-1.070	-719	-19.110
Transportomkostninger	-642	-2.675	-5.636	-98	1.511	-7.540
Andre omkostninger	-3.303	-4.356	-4.392	-1.739	3.939	-9.851
Afskrivninger og nedskrivninger	-393	-199	-312	-240	-522	-1.666
I alt, driftsomkostninger	-10.670	-15.061	-13.498	-3.147	4.209	-38.167
Andele af resultater i associerede virksomheder og joint ventures	-7			5		-2
DRIFTSRESULTAT	355	890	269	-76	133	1.571
Finansielle poster, netto						100
Resultat før skat						1.671
Skat						-446
Periodens resultat						1.225
Aktiver	8.679	6.745	7.036	2.786	164	25.410
Forpligtelser	4.260	4.511	3.351	1.594	-236	13.480
Investeringer i aktiver	519	273	368	156	641	1.957

2010 Jan-dec

SEK mio.	Breve Danmark	Meddelande Sverige	Logistik	Strålfors	Øvrigt og elimineringer	Koncernen
Nettoomsætning, eksternt	10.581	15.433	12.307	3.339	9	41.669
Nettoomsætning, internt	301	121	116	52	-590	0
I alt, nettoomsætning	10.882	15.554	12.423	3.391	-581	41.669
Andre driftsindtægter, eksternt	-9	64	25	28	181	289
Andre driftsindtægter, internt	1.825	647	1.274		-3.746	0
I alt, driftsindtægter	12.698	16.265	13.722	3.419	-4.146	41.958
Personaleomkostninger	-7.250	-8.007	-3.093	-1.166	-1.035	-20.551
Transportomkostninger	-679	-2.609	-5.496	-113	1.513	-7.384
Andre omkostninger	-3.685	-4.576	-4.700	-1.934	4.158	-10.737
Afskrivninger og nedskrivninger	-443	-194	-294	-382	-604	-1.917
I alt, driftsomkostninger	-12.057	-15.386	-13.583	-3.595	4.032	-40.589
Andele af resultater i associerede virksomheder og joint ventures				6		6
DRIFTSRESULTAT	641	879	139	-170	-114	1.375
Finansielle poster, netto						-27
Resultat før skat						1.348
Skat						-317
Periodens resultat						1.031
Aktiver	10.153	7.102	6.200	3.206	-878	25.783
Forpligtelser	4.756	5.376	2.947	1.795	-844	14.030
Investeringer i aktiver	519	122	183	169	284	1.277

Driftsindtægter pr. geografisk område er baseret på kundens faktureringsadresse, SEK mio.	2011			2010		
	Indtægter	Aktiver	Investeringer	Indtægter	Aktiver	Investeringer
Sverige	22.217	13.676	1.247	22.697	12.670	589
Danmark	11.973	7.594	543	13.994	9.198	554
Norge	3.581	2.828	120	3.282	2.585	55
Finland	601	1.014	20	614	522	14
Øvrige verden	1.368	298	27	1.371	808	65
I alt	39.740	25.410	1.957	41.958	25.783	1.277

Note 5 Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer

Gennemsnitligt antal ansatte pr. land	2011				2010			
	Kvinder	Mænd	I alt	Andel mænd	Kvinder	Mænd	I alt	Andel mænd
Sverige	8.731	15.810	24.541	64%	9.849	15.547	25.396	61%
Danmark	5.688	9.450	15.138	62%	6.248	10.449	16.697	63%
Finland	100	164	264	62%	100	179	279	64%
Norge	200	920	1.120	82%	180	839	1.019	82%
Andre lande	254	397	651	61%	260	409	669	61%
I alt	14.973	26.741	41.714	64%	16.637	27.423	44.060	62%

Personaleomkostninger, SEK mio.	2011	2010
Lønninger og andre ydelser	14.792	15.780
Lovbestemte bidrag til social sikring	2.532	2.648
Pensionsomkostninger ¹⁾	1.641	2.032
Andre personaleomkostninger	145	91
I alt	19.110	20.551

¹⁾ Af koncernens pensionsomkostninger henføres SEK 14 mio. (12 mio.) til nuværende og tidligere administrerende og viceadministrerende direktører. Udestående forpligtelser til disse udgør SEK 145 mio. (141 mio.).

Specifikation af lønninger og andre ydelser pr. land, SEK mio.	2011				2010			
	Adm. direktør ¹⁾	Heraf bonus	Andre ansatte	I alt	Adm. direktør ¹⁾	Heraf bonus	Andre ansatte	I alt
Sverige	27		7.495	7.522	29		7.567	7.596
Danmark			6.327	6.327	1		7.254	7.255
Finland	2		104	106	2		105	107
Norge	3		646	649	4	1	596	600
Andre lande	2		186	188	4		218	222
I alt	34		14.758	14.792	40	1	15.740	15.780

¹⁾ Som adm. direktør anses nuværende og tidligere administrerende og viceadministrerende direktører.

Specifikation af lønninger og andre vederlag til koncernledelsen, 11 personer, SEK mio.	2011				2010			
	Grundløn	Pensionsomkostninger	Andre ydelser	I alt	Grundløn	Pensionsomkostninger	Andre ydelser	I alt
Lars Idermark, administrerende direktør og koncernchef fra 1 mar 2011	7,5	2,1	0,1	9,7				
Lars G Nordström, administrerende direktør og koncernchef til 28 feb 2011	1,5	0,4		1,9	8,4	2,5		10,9
K.B. Pedersen, viceadministrerende koncernchef	4,1			4,1	4,4			4,4
Mats Lönnqvist, viceadministrerende direktør og CFO fra 1 nov 2011	0,8	0,2		1,0				
Göran Sällqvist, viceadministrerende direktør til 29 aug 2011	2,6	1,6	0,1	4,3	4,1	2,3	0,1	6,5
I alt, administrerende og viceadministrerende direktører	16,5	4,3	0,2	21,0	16,9	4,8	0,1	21,8
I alt, øvrige i koncernledelsen	27,9	8,8	0,7	37,4	30,2	9,9	0,6	40,7
I alt, alle i koncernledelsen	44,4	13,1	0,9	58,4	47,1	14,7	0,7	62,5

Vederlag til ledelsesmedlemmer

Såmtilige ledelsesmedlemmer i Sverige modtager et pensionsbidrag på højst 30% af månedslønnen. Pensionsalderen er iflg. disse aftaler 65 eller 62 år. Pensionsomkostningerne til den nuværende administrerende direktør er fastsat til et beløb, som svarer til 30% af månedslønnen. Opsigelsesvarslet er seks måneder. Andre medlemmer af koncernledelsen har en opsigelsesperiode på 6-12 måneder ved opsigelse fra arbejdsgiversiden og 6 måneder ved egen opsigelse. Hvis opsigelsen sker på initiativ af arbejdsgiveren, kommer et fratrædelsesvederlag til udbetaling, som svarer til

værdien af månedsløn og firmabil i højst 12 måneder. For ledelsesmedlemmer gælder reglen om, at der fra opsigelsesløn og fratrædelsesvederlag fratrækkes indkomst, som modtages i forbindelse med ny stilling eller egen virksomhed.

Ledelsesmedlemmer, som er ansat i overensstemmelse med dansk arbejdsret, er fuldt ud omfattede af præmie-baserede pensioner, og pensionsalderen for disse ledelsesmedlemmer følger reglerne i dansk arbejdsret.

Kønsfordeling blandt ledelsesmedlemmer, %	2011-12-31		2010-12-31	
	Andel kvinder	Andel mænd	Andel kvinder	Andel mænd
Koncernbestyrelse	38%	62%	37%	63%
Koncernledelse	9%	91%	8%	92%
Bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktør i datterselskaber	17%	83%	21%	79%

Vederlag til bestyrelsen for koncernen PostNord AB

Udbetalte vederlag, SEK 1.000	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget	2011	2010
Fritz Schur (formand)		Formand	638	670
Anne Birgitte Lundholt	Bestyrelsesmedlem		300	298
Richard Reinius	Bestyrelsesmedlem			110
Mats Abrahamsson		Bestyrelsesmedlem	275	274
Ingrid Bonde		Bestyrelsesmedlem	275	274
Gunnel Duveblad	Formand		313	294
Bjarne Hansen	Bestyrelsesmedlem		300	288
Torben Janholt		Bestyrelsesmedlem	275	274
I alt			2.375	2.482

Honorar besluttet på ordinær generalforsamling den 15. april 2011, SEK 1.000	Bestyrelse	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget
Formand	600	63	38
Bestyrelsesmedlem	250	50	25

Note 6 Andre omkostninger

SEK mio.	2011	2010
Lokaleomkostninger	2.134	2.236
Hensættelser ¹⁾	68	323
Terminalafgifter	1.051	1.072
Omkostninger, varer og materialer	1.279	1.617
Indkøbte IT-ressourcer	1.524	1.463
Aktiveret arbejde for egen regning, IT	-236	-138
Andet	4.031	4.164
I alt	9.851	10.737

¹⁾ Af totala hensættelser på SEK 68 mio. vedrører SEK 269 mio. Hensættelser og SEK -201 mio. tilbageførsler af uafhængte hensættelser. Se desuden note 24, Andre hensættelser, fodnote 1.

Note 7 Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer

SEK mio.	2011	2010
Lovpligtig revision		
Ernst & Young	10	12
PWC	2	2
I alt	12	14
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed		
Ernst & Young		1
PWC	1	1
I alt	1	2
Skatterådgivning		
Ernst & Young		1
PWC	1	1
I alt	1	2
Andre ydelser		
Ernst & Young	8	1
PWC	2	2
I alt	10	3

Som lovpligtig revision anses gennemgang af årsrapporten og bogføringen samt bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning, andre arbejdsopgaver, som det tilkommer virksomhedens revisor at udføre, samt rådgivning og andre former for bistand, som kræves på baggrund af observationer i forbindelse med en sådan gennemgang eller udførelse af andre sådanne arbejdsopgaver. Alt andet er andre opgaver.

Note 8 Af- og nedskrivninger

SEK mio.	2011	2010
Afskrivninger		
Licenser, varemærker, kundeforhold og lignende aktiver	148	177
Ibrugtagne udviklingsarbejder	178	219
Grunde og bygninger	155	185
Maskiner og inventar	1.176	1.249
I alt	1.657	1.830
Nedskrivninger		
Licenser, varemærker, kundeforhold og lignende aktiver		77
Maskiner og inventar		10
Aktiver med salg for øje	9	
I alt	9	87

Note 9 Finansielle poster, netto

SEK mio.	2011	2010
Finansielle indtægter		
Renteindtægter	67	61
Renteindtægter i forbindelse med pensioner	298	108
Andre finansielle indtægter	2	3
Valutakursudsving, netto		3
I alt	367	174
Finansielle omkostninger		
Renteomkostninger	-29	-50
Renteomkostninger i forbindelse med pensioner	-195	-104
Renteomkostninger i forbindelse med finansiel leasing	-28	-48
Valutakursudsving, netto	-15	
I alt	-267	-201
Finansielle poster, netto	100	-27

Se note 29, Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, side 91. For renteomkostninger i forbindelse med pensioner, se desuden note 23, Pensioner, side 86.

Note 10 Skat

SEK mio.	2011	2010
Aktuel skat	-114	-200
Udskudt skat		
Ændringer, udskudt skat på materielle aktiver	-100	52
Midlertidige forskelle i balanceposter	-358	-12
Ændringer, udskudt skat på uudnyttede skattemæssige underskud	126	-157
I alt	-332	-117
I alt skat	-446	-317

	2011	2010
Afstemning af effektiv skattesats		
Resultat før skat	26,3	1,671
Skat iflg. gældende skattesats for moderselskabet	-439	-354
Ikke-fradragsberettigede omkostninger	-22	-34
Ikke-skattepligtige indtægter	44	38
Skat, som vedrører tidligere år		16
Nedskrivning af tidligere aktiverede, uudnyttede skattemæssigt underskud	-25	
Effekt af ændrede skattesatser i udenlandske selskaber	1	-5
Andet	-5	22
I alt	-446	-317

Ikke-aktiverede, uudnyttede skattemæssige underskud vedrører primært aktiviteter i udlandet.

Note 11 Andele i associerede virksomheder og joint ventures

Andele i associerede virksomheder

Post Danmark ejede ved regnskabsårets udgang kapitalandele i den associerede virksomhed e-Boks A/S til en værdi af SEK 88 mio (95 mio.). Selskabet e-Boks A/S har hovedsæde i Ballerup, Danmark, og ejes 50%.

Den 18. maj erhvervede Post Danmark A/S 50% af aktierne i Spot A/S for SEK 8 mio. Ved årets udgang er værdien af kapitalandelene i den associerede virksomhed opgjort til SEK 1 mio. Virksomheden blev etableret i København i slutningen

af 2009 og er et samarbejde mellem Breve Danmark og JP-Politiken. Selskabet sælger målgruppeorienteret markedsføring til sine kunder og har fem ansatte.

Andele i joint ventures

Strålfors Tandsbyn AB ejer 50% af selskabet Tand 2:103 Fastighets AB i Östersund, Sverige. Den regnskabsmæssige værdi i PostNord var ved årets udgang SEK 0,5 mio. (1 mio.).

Note 12 Immaterielle aktiver

SEK mio.	Goodwill		Andre immaterielle aktiver					
	2011	2010	Licenser, varemærker, kunderelationer og lignende aktiver		Aktiverede udviklingsarbejder		I alt, andre immaterielle aktiver	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Kostpris, primo	2.814	3.064	1.696	1.783	2.408	2.887	4.104	4.670
Køb af koncernvirksomheder	79		96				96	
Salg af koncernvirksomheder	-39		-202				-202	
Andre investeringer	7	2	89	38	180	184	269	222
Afgang/skrotning			-48	-13	-215	-400	-263	-413
Reklassifikationer	-1	-2	1	-23	2	17	3	-6
Omregningsdifferencer	-22	-250	-11	-89	-11	-280	-22	-369
Akkumulerede kostpriser, ultimo året	2.838	2.814	1.621	1.696	2.364	2.408	3.985	4.104
Afskrivninger, primo			-846	-715	-1.314	-1.519	-2.160	-2.234
Køb af koncernvirksomheder			-4				-4	
Salg af koncernvirksomheder			1				1	
Årets afskrivninger			-148	-177	-178	-219	-326	-396
Afgang/udrangering			137	8	218	246	355	254
Reklassifikationer				-4	-1	4	-1	
Omregningsdifferencer			1	42	6	174	7	216
Akkumulerede afskrivninger, ultimo året			-859	-846	-1.269	-1.314	-2.128	-2.160
Nedskrivninger, primo	-8	-9	-85	-8	-366	-466	-451	-474
Årets nedskrivninger				-77				-77
Afgang/udrangering			77			100	77	100
Omregningsdifferencer		1						
Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året	-8	-8	-8	-85	-366	-366	-374	-451
Ultimobalance	2.830	2.806	754	765	729	728	1.483	1.493

Udgifter, som er omkostningsført i året i forbindelse med udviklingsarbejder, udgør SEK 0 mio. (16 mio.).

Internt frembragte, immaterielle aktiver indregnes som Aktiverede udviklingsarbejder. Aktiverede udviklingsarbejder omfattede især aktiveringer, som kan henføres til integration af fælles IT-løsninger. Andre immaterielle anlægsaktiver vedrørte primært varemærker og kunderelationer.

For oplysninger om aktiver, som er tilkommet i forbindelse med køb af koncernvirksomheder, se note 31: Virksomheds-sammenslutninger og -afhændelser, side 96.

Der er foretaget nedskrivning af andre immaterielle anlægsaktiver med SEK 0 mio. (-77 mio.) i forbindelse med strukturændringer af aktiviteter i Strålfors. I 2011 blev etiketteforretningen i Strålfors Identification Solution ("SIS") afhændet.

Nedskrivningstest af immaterielle aktiver

Goodwill er det eneste immaterielle aktiv, som har en ubestemmelig brugstid, da det er svært at fastsætte restværdien af pengestrømsfrembringende enheder, som indgår i den strategiske virksomhed.

Der er foretaget test af værdiforringelse af samtlige pengestrømsfrembringende enheder med en diskonteringsfaktor på 8,5%, efter skat.

Den indregnede værdi af goodwill, SEK 2.830 mio. (2.806 mio.), fordeles sig på følgende pengestrømsfrembringende enheder: SEK 1.513 mio. (1.517 mio.) kan henføres til international pakke og palleforretning (DPD og Tollpost Globe AS), SEK 697 mio. (753 mio.) kan henføres til Strålfors, 312 mio. (313 mio.) avser Post Danmark A/S og endelig kan SEK 308 mio. (223 mio.) henføres til andre virksomheder (primært Data Scanning A/S, Transportgruppen A/S, Budstikken Transport A/S, Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB, HIT, Direct Link og Addresspoint). De enkelte pengestrømsfrembringende enheders genindvindingsværdier er baserede på enhedernes nytteværdi.

Beregningerne er udført med udgangspunkt i gennemførte forretningsplaner og prognoser, som dækker de følgende tre år og er baseret på analyser af omverdensudviklingen og planlagte markeds- og produktionsaktiviteter. Skønnene i forretningsplanerne er baseret på virksomhedsledelsens viden og erfaringer.

De pengestrømsfrembringende enheder, som repræsenterer de største goodwillbeløb, er international pakke- og palleforretning med SEK 1.513 mio. (1.517 mio.), Post Danmark A/S med SEK 312 mio. (313 mio.) og Strålfors med SEK 697 mio. (753 mio.). De forudsætninger, som påvirker nedskrivningstesten mest, er mængdestigning, overskud og brugstid. Der er foretaget beregninger med forskellige skøn for driftsresultatet og diskonteringsrenten for hermed at bedømme, hvor følsomt resultatet vil være.

Tollpost Globe AS indgår i den internationale pakke- og palleforretning og anses som en integreret del af DPD i den nedskrivningstest, som er gennemført. For den internationale pakke- og palleforretning forventes en stigning på i gennemsnit 3% pr. år i den periode, hvor forretningsplanen er

gældende. Testen har ikke påvist noget behov for nedskrivning.

Goodwill i Post Danmark A/S kan henføres til omdannelsen til selskab i 1995. Den pengestrømsfrembringende genindvindingsværdi er baseret på nytteværdien. Der forventes for Post Danmark A/S' vedkommende en gennemsnitlig vækst på 2% pr. år gennem den periode, hvor forretningsplanen er gældende. Nytteværdien overstiger den regnskabsmæssige værdi. Der er i testen ikke påvist noget behov for nedskrivning.

I testen af Strålfors opfattes virksomheden som helhed (som den fremstod ved overtagelsen i 2006) som en pengestrømsfrembringende enhed. Der forventes for Strålfors' vedkommende en gennemsnitlig vækst på 2% pr. år gennem den periode, hvor forretningsplanen er gældende. Den pengestrømsfrembringende genindvindingsværdi er baseret på nytteværdien. Fremregning af nytteværdien, herunder synergier med andre forretningsvirksomheder, overstiger den regnskabsmæssige værdi. Testen påviser således ikke noget behov for nedskrivning.

Note 13 Materielle aktiver

SEK mio.	Grunde og bygninger		Maskiner og inventar		Anlæg under udførelse og acontobetalinger		I alt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Kostpris, primo	5.836	6.956	14.323	15.243	228	276	20.387	22.475
Køb af koncernvirksomheder	139		33	1	-3		169	1
Andre anskaffelser	68	73	1.159	808	443	169	1.670	1.050
Afgang/skrotning	-136	-518	-1.373	-927	-19		-1.528	-1.445
Reklassifikationer	-131	-6	105	96	-129	-192	-155 ⁰⁾	-102
Omregningsforskelle	-15	-669	-19	-874	-1	-25	-35	-1.568
Akkumulerede kostpriser, ultimo året	5.761	5.836	14.228	14.347	519	228	20.508	20.411
Afskrivninger, primo	-2.278	-2.869	-10.196	-10.399			-12.474	-13.268
Årets afskrivninger	-155	-185	-1.176	-1.249			-1.331	-1.434
Køb af koncernvirksomheder	1		-14				-13	
Afgang/skrotning	69	511	1.135	849			1.204	1.360
Reklassifikationer	51	37	3	-13			54 ⁰⁾	24
Omregningsforskelle	6	228	15	593			21	821
Akkumulerede afskrivninger, ultimo året	-2.306	-2.278	-10.233	-10.219	0	0	-12.539	-12.497
Nedskrivninger, primo	-6	-6	-40	-29			-46	-35
Årets nedskrivninger				-10				-10
Afgang/skrotning			1	-1			1	-1
Reklassifikationer				-1				-1
Omregningsforskelle				1				1
Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året	-6	-6	-39	-40	0	0	-45	-46
Ultimobalance	3.449	3.552	3.956	4.088	519	228	7.924	7.868

⁰⁾ Omklassificering til Aktiver, der besiddes med henblik på salg, udgør SEK 102 mio.

Koncernen besidder bygninger og maskiner gennem finansiel leasing.

For information om finansiel og operationel leasing, se note 14, Leasede maskiner og inventar, leje af lokaler, side 84.

Note 14 Leasede maskiner og inventar, leje af lokaler

Operationelle leasingaftaler

Der er i året betalt leasingafgifter for koncernen for SEK 1.468 mio. Pr. balancedagen udgør de resterende leasingafgifter med det på det tidspunkt gældende kurs- og renteniveau for koncernen SEK 7.260 mio.

Minimumsleasingudgifter for den operationelle leasing forfalder til betaling med følgende fordeling:

SEK mio.	Maskiner og inventar		Lokaler	
	2011	2010	2011	2010
Inden for 1 år	232	235	1.253	1.307
Mellem 1 og 5 år	509	283	3.898	3.035
Over 5 år		1	1.368	1.758
I alt	741	519	6.519	6.100

Størstedelen af maskiner og inventar, der disponeres over gennem leasingaftaler, er placeret hos Meddelande Sverige og består af maskiner til produktion af elektroniske brev-tjenester.

Finansielle leasingaftaler

Leasingafgifterne for de indgående finansielle leasingaftaler forfalder til betaling med følgende fordeling.

SEK mio.	Minimum leasingafgifter		Rente		Nutidsværdi	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Inden for 1 år	59	61	9	4	50	56
Mellem 1 og 5 år	118	177	21	25	97	151
I alt	177	238	30	29	147	207

Finansielle leasingaktiver

De finansielle leasingaktiver, der indregnes som materielle anlægsaktiver, har følgende fordeling:

SEK mio.	2011	2010
Kostpriser		
Maskiner og inventar		8
Lokaler	533	592
Ultimobalance	533	600
Akkumulerede afskrivninger		
Maskiner og inventar		-17
Lokaler	-473	-414
Ultimobalance	-473	-431
Bogført værdi	60	169

Leasingafgifterne for finansiell leasing har i året udgjort SEK 73 mio.

I noten Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter angives forfaldstiden for de langfristede forpligtelser, som kan henføres til finansiell leasing.

De finansielle leasingaftaler består af en terminalbygning Sverige. Se desuden note 26, Sikkerhedsstillelser og eventuel-forpligtelser, side 91.

Note 15 Finansielle investeringsaktiver

SEK mio.	2011	2010
Finansielle investeringsaktiver, som er anlægsaktiver		
Kapitalforsikring	134	136
Andre langfristede investeringsaktiver	48	18
Ultimobalance	182	155
Kostfristede investeringsaktiver, som er omsætningsaktiver		
Andre kortfristede investeringsaktiver	1	
Ultimobalance	1	

Note 16 Langfristede tilgodehavender

SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Regnskabsmæssig værdi relateret til afdækkede, ydelsesbaserede alders- og aftalepensionsordninger, ansat efter IAS 19	2.960	2.266
Regnskabsmæssig værdi relateret til afdækkede, ydelsesbaserede sygepensionsordninger, ansat efter IAS 19	313	260
Skatteaktiver relateret til løn i forbindelse med, at pensionsforpligtelserne efter IAS 19 indregnes til et lavere beløb end det beløb, de optages med i regnskabet for juridiske personer i Sverige efter UFR 4	833	601
Lønsskat, sygepensionsordninger	-139	-144
Deposita, lejede lokaler	23	13
I alt	3.990	2.996

Note 17 Udskudt skat

SEK mio.	2011				2010			
	Primo- balance	Indregnet i resultatop- gørelsen	Overtagelse/ afhændelse af virksom- heder samt omregnings- differencer	Ultimo- balance	Primo- balance	Indregnet i resultatop- gørelsen	Overtagelse/ afhændelse af virksom- heder samt omregnings- differencer	Ultimo- balance
Udskudt skatteaktiv								
Andre hensættelser	658	-129		529	520	-74	212	658
Uudnyttede skattemæssige underskud	140	126		266	297	-138	-19	140
Finansiell leasing	10	8		18	24	-14		10
Modregning af forpligtelser	-672		4	-668	-673		1	-672
I alt	136	5	4	145	168	-226	194	136
<i>heraf udland</i>	<i>136</i>			<i>128</i>	<i>157</i>			<i>136</i>
Udskudt skatteforpligtelse								
Immaterielle aktiver	-380	83	-23	-320	-529	116	33	-380
Materielle aktiver	-381	-102	2	-481	-433	36	16	-381
Kortfristede aktiver	16	-25		-9	23	-7		16
Hensættelser til pensioner	-724	-293	1	-1.016	-476	-36	-212	-724
Modregning af tilgodehavender	672		-4	668	673		-1	672
I alt	-797	-337	-24	-1.158	-742	109	-164	-797
<i>heraf udland</i>	<i>-338</i>			<i>-223</i>	<i>-441</i>			<i>-338</i>

Tilgodehavender og forpligtelser i Sverige er nettoindregnet med SEK 715 mio. (632 mio.), mens andre tilgodehavender og forpligtelser er indregnet med bruttobeløb. Tilgodehavender i udlandet er indregnet med SEK 128 mio. (136 mio.) og forpligtelser med SEK 223 mio. (338 mio.).

Ikke-indregnede tilgodehavender i forbindelse med udskudt skat på uudnyttede skattemæssige underskud udgør hovedsagelig SEK 80 mio. (85 mio.), hvoraf SEK 71 mio. (53 mio.) vedrører Frankrig, SEK 5 mio. (7 mio.) vedrører Danmark, og SEK 2 mil. (25 mio.) vedrører Tyskland. Ingen af disse tilgodehavender har forfaldestid.

Note 18 Varebeholdninger

SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Handelsvarer mm.	125	190
Råvarer	93	85
I alt	218	275

Størstedelen af de råvarer og handelsvarer, som er på vare-lager, findes hos forretningsområdet Strålfors.

Nedskrivning af lager har i 2011 udgjort SEK 0 mio. (1 mio.). Omkostningerne for solgte varer har i 2011 udgjort SEK 1.192 mio. (1.306 mio.).

Note 19 Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg indregnes under hensyntagen til de konstaterede kundetab på SEK 33 mio. (21 mio.). De forventede kundetab udgjorde SEK -13 mio. (23 mio.). For en beskrivelse af den regnskabsmæssige behandling henvises til note 1, Regnskabspraksis, side 68. Hvad angår risikostyring samt aldersanalyse af forfaldne, men ikke nedskrevne tilgodehavender fra salg, henvises til note 29, Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, side 91.

Note 20 Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter

SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Tilgodehavende renteindtægter	8	
Tilgodehavende portoudgifter	115	123
Forudbetalt leje	264	227
Forudbetalte forsikringspræmier	4	1
Forudbetalt løn	175	203
Terminalafgifter	265	496
Valutaterminskontrakter	14	4
Andre poster	360	212
Ultimbalance	1.205	1.266

Note 21 Likvide midler

SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Kasse- og bankbeholdninger	1.385	1.431
Kortfristede investeringsaktiver, som kan sidestilles		
med likvide midler	722	2.209
Ultimbalance	2.107	3.640

Kortfristede investeringsaktiver er klassificeret som likvide midler, hvis de let kan konverteres til kassebeholdninger, har en løbetid på højst 3 måneder fra anskaffelsestidspunktet og indebærer en kun ubetydelig risiko for værdiudsving.

Note 22 Rentebærende forpligtelser

SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Langfristede rentebærende forpligtelser		
Gæld til kreditforeninger	799	802
Finansiell leasing	52	108
Andre langfristede forpligtelser	134	137
Ultimbalance	985	1.047
Kortfristede rentebærende forpligtelser		
Gæld til kreditforeninger	7	321
Udnyttet kassekredit		20
Gæld i forbindelse med betalingstransaktioner	56	19
Finansiell leasing	50	47
Ultimbalance	113	407

Se note 29, Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, side 91.

Note 23 Pensioner

Note 1: Regnskabspraxis, side 68, indeholder en beskrivelse af PostNord-koncernens pensionsordninger. Der er både ydelsesbaserede og bidragsbaserede pensionsordninger. Der findes desuden et par personalegrupper, som har ret til alderspension ved en lavere alder med henvisning til særskilt aftale i forbindelse med omdannelsen af Posten. Postens

Pensionsstiftelse sikrer pensionsforpligtelser i Posten AB, Posten Meddelande AB og Posten Logistik AB. Se afsnittet Aktiver vedrørende pensionsordninger og note 30: Transaktioner med nærtstående parter, side 95, for mellemværender mellem koncernen og Postens Pensionsstiftelse.

Pensionsforpligtelser og aktiver vedrørende pensionsordninger, SEK mio.	31 dec 2011				31 dec 2010			
	Afdækkede pensionsordninger	Uafdækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt	Afdækkede pensionsordninger	Uafdækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt
Nutidsværdi af ydelsesbaserede forpligtelser	15.843	1.589	808	18.240	14.533	1.450	795	16.778
Dagsværdi af ordningens aktiver	-15.967			-15.967	-15.808			-15.808
Nettoforpligtelse	-124	1.589	808	2.273	-1.275	1.450	795	970
Ikke-indregnede aktuariemæssige gevinster (+) og tab (-)	-3.149	-2	-1	-3.152	-1.230	-13	53	-1.190
Nettogæld i balancen	-3.273	1.587	807	-879	-2.505	1.437	848	-220
<i>Henvisning</i>								
<i>Note 24 Andre hensættelser</i>			807	807			848	848
<i>Balance</i>								
<i>Hensættelser til pensioner</i>	0	1.587		1.587	21	1.437		1.458
<i>Note 16 Langfristede tilgodehavender</i>	-3.273			-3.273	-2.526			-2.526
Nettobeløbet fordeler sig på ordninger i følgende lande, SEK mio.								
Sverige				-887				-248
Frankrig				6				7
Norge				2				21
I alt				-879				-220

Specifikation af Nutidsværdi af ydelsesbaserede forpligtelser, SEK mio.	2011				2010			
	Afdækkede pensionsordninger	Uafdækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt	Afdækkede pensionsordninger	Uafdækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt
Primobalance	14.533	1.450	795	16.778	15.128	1.699	810	17.637
Omkostninger til beskæftigelse i indeværende år	343	7	28	378	455	8	27	490
Omkostninger til beskæftigelse i foregående år	0	11	0	11				
Renteomkostning	619	63	36	718	600	66	33	699
Aftalepensioner	0	284	0	284	319	0	0	319
Udbetaling af ydelser	-928	-205	0	-1.133	-922	-234	0	-1.156
Reduktioner og reguleringer	-57	0	0	-57	-6	0	0	-6
Overførsler	94	-12	-94	-12	156	-44	-112	0
Aktuariemæssige gevinster (-) og tab (+)	1.239	-9	43	1.273	-1.193	-44	37	-1.200
Valutakursdifferencer på udenlandske ordninger	0	0	0	0	-4	-1	0	-5
Ultimobalance	15.843	1.589	808	18.240	14.533	1.450	795	16.778

Specifikation af dagsværdien af ordningens dagsværdi, SEK mio.	2011	2010
Primobalance	15.808	14.781
Forventet afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	844	724
Indskudte midler fra arbejdsgiveren	465	994
Godtgørelse	-365	-871
Udbetaling af ydelser	-70	-97
Reduktioner og reguleringer	-50	0
Aktuariemæssige gevinster (+) og tab (-)	-665	280
<i>Heraf</i>		
<i>Faktisk afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger</i>	<i>179</i>	<i>1.004</i>
<i>Forventet afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger</i>	<i>844</i>	<i>724</i>
Valutakursdifferencer på udenlandske ordninger	0	-3
Ultimobalance	15.967	15.808

Nettoforpligtelse, SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Nutidsværdi af ydelsesbaserede forpligtelser	18.240	16.778
Dagsværdi af ordningens aktiver	-15.967	-15.808
Overskud (-)/underskud (+)	2.273	970
Erfaringsmæssige justeringer, SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Erfaringsmæssige justeringer af forpligtelser	4	-323
Erfaringsmæssige justeringer af aktiver vedrørende pensionsordninger	665	-280
Overskud (-)/underskud (+)	669	-603

Koncernen forventer at foretage udbetalinger i 2012 i forbindelse med ydelsesbaserede ordninger på SEK 1.502 mio. (1.060 mio.).

Hensættelse til beregnede fremtidige, usikrede pensioner

PostNord-koncernen er ansvarlig for svenske selskabers usikrede pensionsforpligtelser i henhold til de såkaldte overgangsbestemmelser. Overgangsbestemmelserne omfatter visse medarbejdere, som i ansættelsen har ret til at overgå til pension ved 60- eller 63-årsalderen. Det er en forudsætning, at den ansatte er fyldt 28 år senest 1. januar 1992 og har haft samme stilling i hele perioden. Denne forpligtelse efter svensk lov om sikring af pensionsforpligtelser (Tryggandelagen) udgør pr. 31. december 2011 SEK 2.771 mio. (2.892 mio.) for pensioner i henhold til overgangsbestemmelserne. Erfaringsmæssigt udnyttes overgangsbestemmelserne gennemsnitligt af 25%, og hensættelsen fastsættes som denne andel i forhold til den samlede forpligtelse. Der er taget hensyn til særskilt lønskat. Denne forpligtelse, udgør SEK 861 mio. (898 mio.), inkl. særskilt lønskat. For indregning efter IAS 19, se Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner i tabeller i denne note samt Usikrede pensionsforpligtelser i note 24: Andre hensættelser, side 89.

Hensættelse til sidstehåndsansvar

PostNord-koncernen ifalder en forpligtelse, et såkaldt sidstehåndsansvar (sistahandsansvar), som Posten AB overtog i forbindelse med omdannelsen til selskab. Denne forpligtelse er tidligere indregnet som ansvarsforpligtelse. I forbindelse med overgangen til IAS 19 blev der foretaget en hensættelse til dækning af denne forpligtelse. Baseret på tilgængelig information er forpligtelsen pr. 31. december 2011 ansat til SEK 107 mio. (103 mio.). Hertil kommer midler, som er hensat til dækning af særskilt lønskat. Denne forpligtelse indgår i saldoen i Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner i tabeller i denne note samt Usikrede pensionsforpligtelser i note 24: Andre hensættelser, side 89.

Værdisikringsgaranti

I 2000 indløstes der pensionsforpligtelser, som tidligere havde været sikret af Postens Pensionsstiftelse, idet der blev tegnet forsikringer. Kapitalværdien af disse forpligtelser udgjorde pr. 31. december 2011 SEK 65 mio. (77 mio.). PostNord-koncernen ifalder stadig et såkaldt værdisikrings- og bruttosamordningsansvar for disse pensionsforpligtelser.

Omkostninger til og indtægter fra ydelsesbaserede og bidragsbaserede pensionsordninger, SEK mio.	2011				2010			
	Afdækkede pensionsordninger	Uafdækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt	Afdækkede pensionsordninger	Uafdækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Uafdækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt
Omkostninger til beskæftigelse i indeværende år	343	7	28	378	455	8	27	490
Omkostninger til beskæftigelse i foregående år	0	11	0	11				
Renteomkostning	619	63	36	718	600	66	33	699
Forventet afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	-844	0	0	-844	-724			-724
Aktuarmæssige gevinster (-) og tab (+)	-4	-1	-11	-16	137	8	-11	134
Aftalepensioner	0	284	0	284	319			319
Reduktioner og reguleringer	-19	0	0	-19	-7			-7
I alt, ydelsesbaserede pensionsordninger	95	364	53	512	780	82	49	911
Bidragsbaserede pensionsordninger				1.070				1.165
Fratrækkes som finansielle poster, netto				126				25
Opløsning af hensættelse til omstruktureringstiltag i forbindelse med omkostninger til aftalepensioner				-107				-139
Andre ydelsesbaserede pensionsomkostninger				40				70
I alt, pensionsomkostninger				1.641				2.032

Forsikringstekniske beregningsskøn

Den forsikringstekniske vurdering af PostNord-koncernens ydelsesbaserede pensionsforpligtelser og pensionsomkostninger er baseret på de skøn, som følger nedenfor. Skønnene er angivet som samvejede gennemsnitsværdier for de

enkelte pensionsordninger. En ændring i et af disse grundlæggende skøn kan i betydeligt omfang påvirke de beregnede pensionsforpligtelser, finansieringsbehov og årlige pensionsomkostninger.

Aktuarmæssige skøn, %	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2009
Diskonteringsrente	3,90	4,50	4,10
Forventet afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	4,90	5,50	5,10
Fremtidige årlige lønstigninger	2,60	2,80	2,80
Forventet ændring i indkomstgrundbeløb	3,00	3,00	3,00
Inflation	2,00	2,00	2,00
Skønnet levetid	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31
Personaleomsætning	4,50	5,00	5,00
Gennemsnitlig tilbageværende beskæftigelsesperiode	10	10	10

Omkostningerne for 2011 er baseret på de aktuarmæssige skøn, som blev fastsat primo 2011. Ultimo 2011 har PostNord ansat skøn, som opdateres ved beregning af resultatet pr. 31. december 2011. Disse aktuarmæssige skøn indgår ligeledes i

prognosen for omkostningerne i 2012. Der er i denne forbindelse taget højde for, at samtlige skøn, som indgår i bedømmelsen, på lang sigt skal være gensidigt forenelige.

Diskonteringsrenten fastsættes i henhold til IAS 19 med henvisning til førsteklases virksomhedsobligationer, som omsættes på et velfungerende marked iflg. IFRS - i form af det svenske marked for boligobligationer. Ledelsen vurderer på denne baggrund, at den anvendte diskonteringsrente afspejler penges tidsværdi og giver en rimelig nutidsværdi af koncernens pensionsforpligtelser. Det forventede afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger svarer til det forventede gennemsnitlige afkast på eksisterende (eller fremtidige) investeringer i Postens Pensionsstiftelse, efter fradrag af samtlige omkostninger, inkl. skat. Aktivernes forventede afkast er baseret på risikofrie markedsrenter, hvad angår rentebærende aktiver, og skøn over risikopræmie ud over den risikofrie rente, hvad angår de øvrige aktiver. Risiko-præmierne baseres på langsigtede historiske risikopræmier, idet der tages højde for aktivernes relative risiko og samvariation. Risikopræmierne varierer mellem 2-5% (2-6%), alt efter aktivtype. Fremtidige årlige lønstigninger afspejler forventningerne til fremtidige procentuelle lønstigninger som en kombineret effekt af inflation, anciennitet og forfremmelse. Det indkomstmæssige grundbeløb (indkomstbaseløbet) fastsættes en gang årligt af den svenske regering og benyttes bl.a. til at definere loftet for den løn, der ligger til grund for beregning af pensionen i det almene pensions-system. Hvad angår inflations-skønnet har koncernen valgt at følge den svenske Riksbankens inflationsmål som udgangspunkt. Personaleomsætningen er udtryk for den samlede forventning til den fremtidige forretningsudvikling, stigningen i reallønnen og den nødvendige produktivitetsudvikling for at opretholde lønsomheden og endelig hensynet til den registrerede personaleudvikling i de seneste år. Faktoren gennemsnitlig tilbageværende tjenestetid ansættes ud fra medarbejdernes aktuelle aldersfordeling. Skønnet for livslængde er baseret på Finansinspektionens anvisninger, FFFS 2007:31 (FFFS 2007:31).

Alecta

Forpligtelser til alderspension og familiepension for tjenestemænd i Sverige kan sikres gennem forsikring i Alecta. Kun få selskaber i PostNord-koncernen benytter forsikring til at sikre pensionsforpligtelserne. Iflg. en erklæring fra det svenske råd for finansiel rapportering (Rådet för finansiell rapportering), URF 3, anses ydelsesbaserede pensionsforpligtelser, der sikres gennem forsikring i Alecta, som en pensionsplan, der omfatter flere arbejdsgivere. Selskabet har for regnskabsåret 2011 ikke haft adgang til information, som gør det muligt at indregne denne ordning som en ydelsesbaseret ordning. Pensionsordningen fra ITP, som er sikret gennem en forsikring i Alecta, indregnes derfor som en bidragsbaseret ordning. Udgifter til pensionsforsikringer, som er tegnet i Alecta, udgør SEK 4,4 mio. (4,6 mio.). De forventede afgifter for 2012 udgør SEK 4,1 mio. (4,8 mio.). Alectas overskud kan fordeles mellem forsikringstagerne og/eller de forsikrede. Pr. december 2011 var Alectas overskud i form af det kollektive konsolideringsniveau 113% (146%). Det kollektive konsolideringsniveau består af markedsværdien af Alectas aktiver i procent af de forsikringsmæssige forpligtelser, beregnet på basis af Alectas forsikringstekniske beregnings-skøn, som ikke er i overensstemmelse med IAS 19.

Aktiver vedrørende pensionsordninger

Den største del af koncernens aktiver i pensionsordninger er placeret i Postens Pensionsstiftelse. Andre aktiver vedrørende pensionsordninger består af aktiver i Postens Försäkrings-förening, pensionsforsikring i Skandia samt aktiver vedrørende norske pensionsordninger. De samlede aktiver vedrørende pensionsordninger udgør SEK 15.967 mio. (15.808 mio.).

Postens Pensionsstiftelses aktivtyper til markedsværdi, SEK mio.	2011			2010		
	31 dec	%	Sum %	31 dec	%	Sum %
Likviditet/korte rentebærende værdipapirer	1.760	12		1.040	7	
Nominelle obligationer	1.455	10	22	1.154	8	15
Realkreditobligationer	2.275	16	16	2.437	17	17
Hedgefonde	3.227	23	23	2.859	20	20
Infrastruktur	764	5		726	5	
Fast ejendom	1.480	10		1.091	8	
Andre alternative aktiver	1.092	8	23	1.168	8	21
Svenske aktier	285	2		936	7	
Udenlandske aktier	1.523	11		2.286	16	
Private Equity	481	3	16	456	3	26
I alt, aktiver vedrørende pensionsordninger i Postens Pensionsstiftelse	14.342	100		14.153	100	

Andre aktiver vedrørende pensionsordninger til markedsværdi, SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Postens Försäkringsförening	1.548	1.509
Norske pensionsordninger	0	50
Pensionsforsikring hos Skandia	79	96
I alt	1.627	1.655

Aktivfordelingen i Postens Pensionsstiftelse pr. 31. december 2011 fremgår af ovenstående opstilling. Det er Stiftelsens overordnede mål at være kapitalforvalter i forhold til de pensionsforpligtelser, PostNord-koncernen har indgået, og for hvilke Stiftelsen har modtaget tilsvarende midler. Aktivernes sammensætning og afkast skal på betryggende vis sikre, at

koncernen kan opfylde de krav om pensionsudbetalinger, som Stiftelsen står som garant for.

Følsomhedsanalyse

Ved udgangen af 2011 har PostNord-koncernen afdækkede pensionsforpligtelser på SEK 15.843 mio. (14.533 mio.) og

aktiver vedrørende pensionsordninger på SEK 15.967 mio. (15.808 mio.). Ud over afdækkede forpligtelser er pensionsgælden indregnet i balancen, fordelt mellem sikrede pensionsforpligtelser på SEK 1.587 mio. (1.437 mio.) og usikrede pensionsforpligtelser på SEK 807 mio. (848 mio.). Koncernens pensionsforpligtelser er ansat på basis af de ovenfor angivne aktuarmæssige skøn, ligesom aktiverne tilknyttet pensionsordninger er ansat til dagsværdi.

Aktuarmæssige skøn

Ændringer af pensionsforpligtelser, som skyldes ændrede aktuarmæssige skøn, behandles som aktuarmæssig gevinst eller tab. Disse gevinster og tab får først effekt på resultatopgørelsen og balancen, når nettoværdien overskrider grænseværdien for den såkaldte korridor. Korridorens grænseværdi er 10% af det højeste af enten værdien af pensionsforpligtelsen eller dagsværdien af aktiverne tilknyttet pensionsordninger. I den udstrækning, sådanne ændringer giver effekter, som overstiger korridorens grænseværdi,

bliver den overskydende værdi indregnet som omkostning eller indtægt. Denne påvirkning af resultatopgørelsen sker dog først ved postering af de prognosticerede omkostninger/indtægter efter IAS 19 i det følgende år. Se tabellen for at aflæse resultateffekten af ændrede aktuarmæssige skøn.

Udnyttelse af ret til overgangsbestemmelserne

Hvad angår de såkaldte overgangsbestemmelser, hensættes 25% af de samlede forpligtelser i henhold til disse bestemmelser, idet procentsatsen repræsenterer den erfaringsmæssigt skønnede udnyttelsesgrad. Der tages desuden hensyn til særskilt lønskat. En eventuel ændring af forpligtelserne efter overgangsbestemmelserne i forbindelse med ændret udnyttelsesgrad bliver indregnet som indtægt eller omkostning. Se tabellen for at aflæse resultateffekten af en ændret udnyttelsesgrad i forbindelse med overgangsbestemmelserne.

Følsomhedsanalyse, SEK mio.	Ændring	Resultateffekt
Aktuarmæssige skøn		
Ændringer af rentemarginalen på pensionsforpligtelserne ¹⁾	+0,1%-point	16
	-0,1%-point	-16
Ændring af diskonteringsrente samt forventet afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	+0,5%-point	166
	-0,5%-point	-188
Ændring af løn	+0,5%-point	-62
	-0,5%-point	49
Ændring af indkomstbasisbeløb	+0,5%-point	14
	-0,5%-point	-18
Ændring af inflation	+0,5%-point	-159
	-0,5%-point	138
Udnyttelsesgrad af OB-ret		
Ændring af udnyttelsesgrad af OB-ret	+5,0%-point	-23
	-5,0%-point	15

¹⁾ Skøn for diskonteringsrente på pensionsforpligtelser og skøn for afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger bestemmer effekten i finansielle poster, netto for det kommende år. Udsving i rentemarginal mellem disse medfører en resultateffekt i finansielle poster, netto. Rentemarginalen på pensionsforpligtelsen er forskellen mellem skønnet for diskonteringsrente på pensionsforpligtelsen og skønnet for afkast på aktiver i pensionsordninger, udtrykt i procentpoint.

Note 24 Andre hensættelser

2011 Jan-dec, SEK mio.	Primo - balance	Hensættelser	Tilbageførsler	Opløsninger	Omregnings-effekt	Ultimo - balance
Omstruktureringstiltag						
Personaleafvikling, primært tidlige pensioner	800	269 ¹⁾	-181 ¹⁾	-458 ²⁾	5	435
Andre afviklinger	52		-1 ¹⁾	-16 ²⁾		35
Usikrede pensionsforpligtelser						
Lønskat	207		-11 ⁴⁾			196
Usikrede pensionsforpligtelser efter IAS 19	848	53 ⁴⁾	-94 ⁴⁾			807
Andet						
Arbejdsskader	58	3 ⁴⁾		-13 ²⁾		48
Pensionsregulering i forhold til den danske stat	39	67 ⁴⁾		-61 ²⁾	4	49
Hensættelse til jubilæumsgratualer	162	17 ⁴⁾		-21 ²⁾	13	171
Andre hensættelser	52	5	-19 ¹⁾	-27 ²⁾	2	13
I alt	2.218	414	-306	-596	24³⁾	1.754
<i>Heraf kortfristet</i>	<i>515</i>					<i>351</i>

¹⁾ Resultatpåvirkning: SEK: 68 mio. hvoraf SEK 269 mio. udgør hensættelser og SEK -201 mio. tilbageførsler primært i forbindelse med personaleafvikling. Se desuden note 6, Andre omkostninger, side 81.

²⁾ Ændring af andre resultatposter udgør SEK -596 mio., heraf personaleomkostninger SEK -553 mio.

³⁾ Vedrører diskonterings-effekt og omregnings-differencer i forbindelse med valuta-effekt.

⁴⁾ Effekten af hensættelser og tilbageførsler er indregnet som personaleomkostning.

Skønnede betalinger, SEK mio.	1 år	2 år	3 år	>3 år
Hensættelser til omstruktureringstiltag	355	70	31	14
Hensættelser til usikrede pensionsordninger efter IAS 19 ^{1), 2)}	209	70	65	521
Andre hensættelser ¹⁾	56	24	21	194
I alt	620	164	117	729

¹⁾ Skønnede udbetalinger er noget højere end den tilsvarende hensættelse. Årsagen hertil er, at hensættelsen er beregnet som dagsværdien af de skønnede udbetalinger.
²⁾ De skønnede betalinger til usikrede pensioner er beregnet efter IAS 19.

2010 Jan-dec, SEK mio.	Primo - balance	Reklassifikation ⁶⁾	Hensættelser	Tilbageførsler	Opløsnings	Omregnings-effekt	Ultimo - balance
Omstruktureringstiltag							
Personaleafvikling, primært tidlige pensioner	1.066	14	385 ¹⁾	-62 ¹⁾	-579 ²⁾	-24	800
Andre afviklinger	74	14			-36 ²⁾		52
Usikrede pensionsforpligtelser							
Lønskat	222				-15 ³⁾		207
Usikrede pensionsforpligtelser efter IAS 19	911		49 ⁵⁾		-112 ³⁾		848
Andet							
Arbejdsskader	66		3 ⁵⁾		-11 ²⁾		58
Pensionsregulering i forhold til den danske stat	26	31			-12 ²⁾	-6	39
Hensættelse til jubilæumsgratualer	174		19 ⁵⁾		-18 ²⁾	-13	162
Andre hensættelser	91				-38 ²⁾	-1	52
I alt	2.630	59	456	-62	-821	-44⁴⁾	2.218
<i>Heraf kortfristet</i>	<i>711</i>	<i>35</i>					<i>515</i>

¹⁾ Resultatpåvirkning: SEK: 323 mio, hvoraf SEK 385 mio. udgør hensættelser og SEK -62 mio. tilbageførsler i forbindelse med personaleafvikling. Se desuden note 6, Andre omkostninger, side 81.

²⁾ Ændring af andre resultatposter udgør SEK -694 mio., heraf personaleomkostninger SEK -622 mio.

³⁾ Ændringen er i henhold til IAS 19 ikke indregnet i resultatopgørelsen.

⁴⁾ Diskonterings-effekt på SEK 15 mio. er indregnet i resultatopgørelsens finansielle poster. Omregnings-difference i forbindelse med valuta-effekt på SEK -59 mio. er indregnet i totalindkomsten. Se Totalindkomstopgørelse for koncernen.

⁵⁾ Effekten af hensættelser og tilbageførsler er indregnet som personaleomkostning.

⁶⁾ Omklassificering fra kortfristet og langfristet forpligtelse til andre hensættelser og tilpasning mellem personaleafvikling og andre afviklinger.

Hensættelser til omstruktureringstiltag

Hensættelser til omstruktureringer omfatter de omkostninger, der beregnes at fremkomme i de kommende år som en følge af koncernens beslutning om at effektivisere produktionen og reducere personalet. Hensættelser til omstruktureringer foretages, når PostNord-koncernen har fastlagt en udførlig plan for omstruktureringen og har skabt en velbegrunderet forventning hos de berørte parter.

Beløbene beregnes på basis af selskabsledelsens bedste skøn. Hensættelserne tages op til fornyet vurdering ved hver rapportperiodes afslutning og justeres med henblik på at sikre, at de afspejler det aktuelle bedste skøn. Hvis det ikke længere er sandsynligt, at der er behov for et træk på virksomhedens økonomiske ressourcer for at opfylde forpligtelsen, vil hensættelsen blive tilbageført.

I 2011 har hensættelser til omstruktureringstiltag primært haft sammenhæng med førtidig pension og overgang til enheder, som håndterer overskydende personale. Tilbageførsler af hensættelser har i 2011 primært fundet sted som følge af ændret behov for tilpasning af servicenettet på forretningsområdet Meddelande Sverige.

Nye hensættelser og tilbageførsler indregnes på det forretningsområde, som træffer beslutning om afviklingen.

Hensættelse til beregnede fremtidige, usikrede pensioner

Posten er ansvarlig for usikrede pensionsforpligtelser i henhold til de såkaldte overgangsbestemmelser.

Overgangsbestemmelserne omfatter visse medarbejdere, som i ansættelsen har ret til at overgå til pension ved 60- eller 63-årsalderen. Der er desuden taget hensyn til særskilt lønskat.

Se Hensættelse til beregnede fremtidige, usikrede pensioner samt Hensættelse til sidstehåndsansvar, noten Pensioner for at få mere information.

Andre hensættelser

Hensættelse til arbejdsskader omfatter udbetalinger i form af livrente efter svensk lov om arbejdsskadeforsikring (lag om arbetsskadeförsäkring) samt livrente på grund af arbejdsrelateret skade (yrkesskadelivränta).

Pensionsregulering i forhold til den danske stat omhandler fremtidige forpligtelser over for en specifik gruppe af tjenestemænd i Post Danmark-koncernen.

Hensættelse til jubilæumsgratualer omhandler forventede fremtidige jubilæumsgratualer i form af ekstra løn og ferie, som modtages efter henholdsvis 25 og 40 års ansættelse i Post Danmark-koncernen.

Nutidsværdi

Hensættelser, hvor betalingstiden strækker sig over flere år, diskonteres normalt til nutidsværdi. Diskonterings-effekter, som indgår i årets ændringer, præsenteres separat, når de udgør væsentlige beløb. Hensættelser af usikrede pensioner har en betalingsperiode, som strækker sig over flere år. For denne hensættelse præsenteres der ikke en separat beregning af nutidsværdi, idet der henvises til IAS 19. Se desuden note 23, Pensioner, side 86.

Forventede betalinger til hensættelser

De angivne beløb er i overensstemmelse med det beregnede resultat, som er udgangspunkt for beregning af hensættelsernes omfang. Beløbene kan dog ikke fuldt ud anses som den faktiske betalingsstrøm. Det skyldes, at visse omkostninger ikke modsvares af betalinger. Sådanne omkostninger er eksempelvis visse omkostninger til personaleafvikling.

Note 25 Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter

SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Hensættelse til solgte, men endnu ikke anvendte frimærker	405	355
Skyldige lønomkostninger	514	585
Forpligtelser til ferieløn	1.550	1.679
Særskilt lønskat, pensionsomkostninger	9	6
Bidrag til social sikring	559	648
Terminalafgifter	439	418
Finansiell leasing	9	18
Valutaterminskontrakter	23	23
Andre poster	571	556
Ultimobalance	4.079	4.288

Note 26 Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser

SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Sikkerhedsstillelser for egne forpligtelser		
Pant i fast ejendom	800	804
Kapitalforsikringer til ansatte og tidligere ansatte	0 ¹⁾	137
Pantsatte aktiver	8	16
I alt	808	957
Eventualforpligtelser		
Garantforpligtelser, PRI	90	91
Garantforpligtelser, andre	40	20
I alt	130	111

¹⁾ Tidligere tal er justeret på grund af en tidligere for konservativ vurdering.

Twister

PostNord driver omfattende nationale og internationale aktiviteter og bliver i den forbindelse involveret i tvister og retssager, som ind i mellem opstår omkring virksomheden. Ud over nedenstående forventes det ikke, at disse tvister og retssager - hverken hver for sig eller samlet - i væsentlig grad vil påvirke PostNords resultat, lønsomhed eller finansielle stilling.

Stævning indgivet af konkurrent

Post Danmark A/S er i året blevet indstævnet af en konkurrent med påstand om misbrug af dominerende stilling. Post Danmark A/S har anket sagen til Konkurrenceankenævnet, hvilket betyder, at sagen vil blive taget op til fornyet behandling i Konkurrencerådet.

Diskriminerende priser

En sag anlagt mod Post Danmark A/S om anvendelse af diskriminerende priser er afgjort af Østre Landsret med Post Danmark A/S som den tabende part. Post Danmark A/S har anket dommen til Højesteret. I tilslutning til denne sag har en konkurrent rejst krav mod Post Danmark A/S. Et krav om erstatning på DKK 90 mio. bestrides i sin helhed af Post Danmark A/S.

Note 27 Investeringsforpligtelser

Pr. 31. december 2011 havde PostNord-koncernen indgået aftaler om anskaffelse af materielle aktiver. Beløbet udgjorde SEK 379 mio. (356 mio.) og omfattede primært sorteringsudstyr og køretøjer.

Note 28 Pengestrømsopgørelse

I pengestrømmen fra driftsaktiviteter indgår modtagne renter på SEK 59 mio. (63 mio.) MSEK og betalte renter på SEK 57 mio. (98 mio.).

Note 29 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter

Koncernens finansielle risici styres under iagttagelse af den finansielle politik, som er vedtaget af PostNords bestyrelse. Denne finansielle politik omfatter retningslinjer for likviditetsstyring, finansiering og finansiell risikostyring. Håndteringen af finansielle risici ligger placeret centralt hos koncernens finansielle forvaltning.

Mål og anvendte principper for koncernens finansiell risikostyring

Målene for den finansielle risikostyring er at opretholde et godt betalingsberedskab og en effektiv kapitaludnyttelse og at sikre kapitaltilførsel. Følgende grundlæggende principper for finansiell risikostyring finder anvendelse:

- Koordinere finansiering, likviditetsstyring og betalingstrafik i en central finansiell forvaltning med det formål at sikre en god risikostyring og at udnytte samordningsgevinster.
- Forretningsvirksomhederne og moderselskabet arbejder for en effektiv kapitaludnyttelse af både drifts- og anlægs-kapital, hvilket sikrer grundlaget for en stabil kapitaltilførsel og dermed giver koncernen handlefrihed.
- Koncernens kreditgivning er baseret på forretningsmæssige bevæggrunde og risikovurdering, hvilket sikrer en afbalanceret tilgang til kreditrisikoen.

PostNords finansielle risici er opdelt i kategorierne refinansieringsrisiko, kreditrisiko og markedsrisiko.

Refinansieringsrisiko

Ved refinansieringsrisiko anses risikoen for, at der ikke er tilgængelige likvide midler, og at finansiering kun kan tilvejebringes delvist eller slet ikke - eller alternativt til en højere omkostning. PostNords refinansieringsrisiko er begrænset ved, at der opretholdes et betalingsberedskab over et fastlagt mindsteniveau, og at forfaldsstrukturen i finansieringsporteføljen er godt spredt. Den finansielle forvaltning skal til enhver tid opretholde et betalingsberedskab, som kan håndtere den løbende virksomhed og skabe forudsætningerne for, at det er muligt at styre risiko og offensive indsatser.

Betalingsberedskab defineres som summen af likvide midler, investeringer i likvide instrumenter, uudnyttede bekræftede lånefaciliteter samt prognosticerede pengestrømme reduceret med forfaldne lån. Den finansielle forvaltning skal sikre adgang til betalingsberedskaber, der som minimum udgør SEK 1.500 mio. for de kommende 360 dage.

Ved regnskabsårets afslutning udgjorde de uudnyttede bekræftede lånefaciliteter SEK 2.000 mio. (0 mio.). Ultimo december 2011 udgjorde PostNords likviditet SEK 2.107 mio. (3.640 mio.) hvoraf SEK 299 mio. (898 mio.) var placeret i statsgældsbeviser, SEK 298 mio. (828 mio.) var placeret i virksomhedscertifikater, og den resterende del af likviditeten bestod af deposits og tilgodehavender i banker.

Kreditrisiko

Koncernens aktiviteter giver anledning til eksponering mod kreditrisiko i forhold til modparter. Ved kreditrisiko eller modparters risiko forstås risikoen for tab i tilfælde af, at modparten ikke opfylder sine forpligtelser i henhold til indgåede aftaler. Kreditrisiko opstår dels ved salg til kunder, ved bevilling af forskud til leverandører og ved modtagelse af sikkerhed, dels ved den finansielle forvaltnings likviditetsstyring eller ved benyttelse af derivatkontrakter.

Kreditrisiko i forbindelse med tilgodehavender fra salg

Kreditrisikoen i forbindelse med kreditsalg til kunder er begrænset ved, at risikoen er spredt ud over et stort antal kunder inden for en række forskellige brancher. Samtlige kunder underkastes kreditvurdering, idet der hentes information om deres finansielle situation hos kreditoplysningsvirksomheder. Koncernens samlede tilgodehavender fra salg udgjorde SEK 4 370 mio. (4 262 mio.). I 2011 udgjorde de konstaterede kundetab i koncernen SEK 33 mio. (21 mio.).

Aldersanalyse for tilgodehavender fra salg	31 dec 2011	31 dec 2010
Ikke-forfaldne tilgodehavender fra salg	3.890	3.746
<i>Forfaldne, men ikke nedskrevne:</i>		
1-5 dage	204	236
6-20 dage	122	161
21-30 dage	83	26
31-60 dage	32	54
61-90 dage	29	18
>90 dage	87	109
I alt	4.447	4.350
Hensættelse til tvivlsomme tilgodehavender	-77	-88
I alt	4.370	4.262

Kreditrisiko i investeringsvirksomhed

Kreditrisiko i forbindelse med finansielle transaktioner er begrænset ved, at overskudslikviditet placeres i banker eller investeres i rentebærende instrumenter med høj kreditværdighed. Alle modparter underkastes en kreditvurdering inden godkendelse som kredittager.

Markedsrisiko

Risikoen er, at ændringer i markedspriser kan påvirke dagsværdien, eller pengestrømmen, af et finansielt instrument. PostNord er eksponeret mod to former for markedsrisici - valutarisiko og renterisiko.

Valutarisiko

Koncernen er eksponeret mod både transaktionsrisiko og omregningsrisiko. Transaktionseksponering består af lån, investeringer samt leverandør- og kundebevægelser i udenlandsk valuta. For at begrænse transaktionseksponeringen anvendes derivatinstrumenter, og summen må ikke overstige merværdien af SEK 450 mio. Omregningseksponering defineres som nettoaktiver i koncernens udenlandske datterselskaber. Ved omregning af udenlandske nettoaktiver opstår der værdiudsving i koncernens egenkapital som følge af ændringer i valutakurserne. De største eksponeringer sker i

DKK, NOK og EUR. Den finansielle forvaltning sikrer ikke omregningseksponeringen, som dog begrænses gennem den årlige justering af koncernselskabernes kapitalisering til et forretningsmæssigt niveau.

Omregnings-eksponering	31 dec 2011			31 dec 2010 ⁹		
	SEK mio.	%	+/- 1 %	SEK mio.	%	+/- 1 %
Udveksling						
AUD	4	0,0	0	3	0,0	0
DKK	5.383	67,1	54	6.238	70,4	62
EUR	552	6,9	6	615	6,9	6
GBP	93	1,2	1	130	1,5	1
HKD	14	0,2	0	8	0,1	0
NOK	1.974	24,5	20	1.853	20,9	19
SGD	-12	-0,1	0	-10	-0,1	0
USD	19	0,2	0	23	0,3	0
PLN	-3	0,0	0	-2	0,0	0
I alt	8.024	100,0	81	8.858	100,0	88

⁹ Foregående års tal er ændret på baggrund af justeret definition på nettoaktiv.

Renterisiko

Ved renterisiko forstås risikoen for, at værdien af rentebærende aktiver og forpligtelser ændres i forbindelse med ændring af markedsrenten. Renterisikoen styres gennem begrænsninger af prisrisiko og varighed. Prisrisiko er risikoen for, at markedsværdien af renterelaterede finansielle instrumenter ændres i forbindelse med en ændring af det generelle renteniveau. Varigheden er en tidsmæssig måling af den effektive tilbagebetalingstid, idet der tages hensyn til både investeringens endelige forfald samt de renter og nedskrivninger, som kan blive aktuelle i den tilbageværende løbetid. Anlægsporteføljens varighed må ikke overstige 2 år.

Renterisikoen måles i finanspolitikken som værdiudsving i samtlige rentebærende aktiver og forpligtelser, hvis markedsrenten for alle relevante løbetiders vedkommende ændres med +/-1%. Renterisikoen i forbindelse med koncernens rentebærende tilgodehavender og forpligtelser udgjorde pr. 21. december 2011 SEK 3 mio. (2 mio.). Resultatrisikoen for de kommende 12 måneder ved et udsving på +/-1% i markedsrenten pr. 31. december 2011 udgør SEK 17 mio. (26 mio.). Prisrisikoen i koncernen, hvis beløbet er større end SEK 25 mio., må ikke overstige 1% af porteføljens samlede værdi (nettogæld i SEK) eller maksimalt SEK 50 mio. Mængden af renter dækker renteudgift for hele løbetiden.

Markedsrisiko i kapitalforvaltningen

Kapitalforvaltningen håndteres i de nærtstående enheder Postens Pensionsstiftelse og Postens forsikringsforening. Disse enheder forvalter aktiver, som skal sikre udbetaling af visse af koncernens forpligtelser i forbindelse med eksempelvis fremtidige pensioner, sygdomsydelse og familiepension. Kapitalforvaltningen omfatter investering af kapital i forskellige markeder og instrumenter. PostNord skal gennem bestyrelsesrepræsentation arbejde for, at allokering mellem forskellige aktivtyper i Postens Pensionsstiftelse og Postens forsikringsforening styres ansvarligt i forhold til underliggende forpligtelser og forventet afkast.

31 dec 2011 Finansielle aktiver og forpligtelser, SEK mio., hvis ikke andet er angivet	Nominelt beløb i mio. i lokal valuta	Nominelt beløb i SEK mio.	Effektiv rente, %	Rentebeløb	Løbetid			
					< 3 md	3 md -1 år	1-5 år	>5 år
Investeringsaktiver								
Statsgældsbeviser, SEK	299	299	2,1-2,7%	1	299			
Certifikater, SEK	298	298	1,2-2,1%		298			
Andet, EUR	0,6	5					2	3
I alt		602		1	597		2	3
Forpligtelser								
Banklån								
Kassekredit, SEK	9	9			9			
Kassekredit, DKK	40	48	1,5-6,2%		48			
Øvrige lån								
Realkredit, SEK	1	1	6,7%				0,2	0,3
Realkredit, DKK	665	800	1,5%	189				800
Finansiell leasing	108	108				56	52	
Gæld i forbindelse med betalingstransaktioner		9				9		
I alt		975		189	57	65	52	800

31 dec 2011 Finansielle aktiver og forpligtelser, SEK mio., hvis ikke andet er angivet	Nominelt beløb i mio. i lokal valuta	Nominelt beløb i SEK mio.	Effektiv rente, %	Rentebeløb	Løbetid			
					< 3 md	3 md -1 år	1-5 år	>5 år
Investeringsaktiver								
Pengemarkedsplaceringer, DKK	405	489	1,15 - 1,4 %	6	483			6
Pengemarkedsplaceringer, EUR	0,1	1						1
Statsgældsbeviser, SEK	900	900	1,05 - 1,3 %	10	900			
Certifikater, SEK	828	828	1,39 - 1,88 %	13	828			
Andet, EUR	0,6	5					2	3
I alt		2.223		29	2.211		2	10
Forpligtelser								
Banklån								
EUR, variabel rente	30	270	3,72%	10		270		
SEK, variabel rente	50	50	2,13%	1		50		
Kassekredit, DKK	17	20	1,8 - 4,1 %			20		
Øvrige lån								
Realkredit, SEK	0,5	0,5	4,7%				0,2	0,3
Realkredit, DKK	665	804	1,82%	230				804
Finansiell leasing	155	155			1	46	108	
Gæld i forbindelse med betalingstransaktioner	19	19				19		
I alt		1.319		241	1	405	108	804

Indregning og måling af dagsværdi af finansielle instrumenter

Dagsværdien af låneforpligtelser beregnes som diskonteret værdi af fremtidige pengestrømme i forbindelse med tilbagebetaling af kapitalbeløb og rente. Værdien diskonteres til aktuel lånerente.

Hvad angår kunde- og leverandørgæld med en tilbageværende kredittid på mindre end 1 år, anses den indregnede værdi at svare til dagsværdien. Kunde- og leverandørgæld med en løbetid på mere end 1 år diskonteres i forbindelse med fastsættelse af dagsværdien.

Nogle af koncernens finansielle instrumenter indregnes til dagsværdi, og måling sker efter IFRS 7 på tre forskellige niveauer, som beskrives nedenfor.

Niveau 1

Dagsværdien af finansielle instrumenter er baseret på noterede markedscurser på balancedagen uden fradrag for transaktionsomkostninger. Niveau 1 omfatter primært statsgældsbeviser og standardiserede derivater, idet den

noterede pris benyttes til målingen. PostNord-koncernen har aktuelt ingen finansielle aktiver og forpligtelser, som er baseret på dette målingsniveau.

Niveau 2

Dagsværdien af finansielle instrumenter fastlægges med udgangspunkt i målingsmodeller, som er baseret på andre observerbare markedsdata. Eksempler på observerbare data på niveau 2 er markedsrenter og afkastkurver. I tilfælde, hvor der ikke findes en noteret pris, anvendes direkte interpolation.

Niveau 3

Dagsværdien af finansielle instrumenter fastsættes med udgangspunkt i målingsmodeller, hvor væsentlige input er baseret på ikke-observerbare markedsdata. PostNord-koncernen har aktuelt ingen finansielle aktiver og forpligtelser, som er baseret på dette målingsniveau.

Regnskabsmæssig værdi og dagsværdi af de instrumenter, som måles til dagsværdi, SEK mio.	31 dec 2011				31 dec 2010			
	Regnskabsmæssig værdi	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Regnskabsmæssig værdi	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via Resultatopgørelsen								
<i>Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter</i>	1.205				1.266			
<i>Heraf: Valutaterminer</i>	14		14		4		4	
<i>Terminalafgifter</i>	3		3		4		4	
Andre forpligtelser	544				452			
<i>Heraf: Terminalafgifter</i>	2		2		2		2	
Likvide midler¹⁾	2.107				3.640			
<i>Heraf: Virksomhedscertifikater</i>	298		298		828		828	
<i>Statsgældsbeviser</i>	299		299		898		898	
Lån og tilgodehavender fra salg								
Langfristede tilgodehavender²⁾	3.990				2.996			
Tilgodehavender fra salg	4.370				4.262			
Likvide midler¹⁾	2.107				3.640			
<i>Heraf: Kassebeholdninger</i>	1.508				1.431			
Hold til udløb-investeringer								
Finansielle investeringsaktiver	182				155			
<i>Heraf: Kapitalforsikring</i>	134				136			
<i>Andet</i>	48				19			
Finansielle aktiver disponible for salg								
Likvide midler¹⁾	2.107				3.640			
<i>Heraf: Pengemarkedsplaceringer</i>	8		8		490		490	
I alt, aktiver	8.408		624		9.775		2.226	
Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via Resultatopgørelsen								
Langfristede rentebærende forpligtelser	4.079				4.288			
<i>Heraf: Valutaterminer</i>	16		16		23		23	
<i>Terminalafgifter</i>	3		3		3		3	
Andre forpligtelser								
Langfristede rentebærende forpligtelser	985				1.047			
<i>Heraf: Finansiell leasing</i>	52				108			
<i>Gæld til kreditinstitutter</i>	799				802			
Kortfristede rentebærende forpligtelser	113				407			
<i>Heraf: Gæld til kreditinstitutter</i>	7				321			
<i>Finansiell leasing</i>	56				47			
Andre forpligtelser								
<i>Heraf: Terminalafgifter</i>	3		3		3		3	
<i>Leverandørgæld</i>	2.130				1.992			
I alt, forpligtelser	7.307		22		7.734		29	

¹⁾ Som likvide midler anses investeringsaktiver, som normalt har en løbetid på under 3 måneder

²⁾ Specifikation af Langfristede tilgodehavender, se note 16, side 84.

Note 30 Transaktioner med nærtstående parter

Koncernselskaber

Ved levering af tjenesteydelser og produkter internt mellem koncernselskaber finder selvkostprincippet anvendelse med undtagelse af tjenesteydelser, som indgår i PostNords udbud af tjenesteydelser. I dette tilfælde anvendes markeds mæssige priser. Det koncerninterne salg udgjorde i perioden SEK 816 mio. (650 mio.). For at få vist en specifikation af moderselskabets og koncernens andele i koncernvirksomheder, associerede virksomheder og joint ventures, se note 9 under moderselskabet, side 104.

Den svenske stat

PostNord har af staten fået til opgave at opfylde en befordringspligtig posttjeneste i henhold til den svenske postlov (postlagen). PostNord skal på linje med andre postoperatører i Sverige have koncession til at drive postvirksomhed. Den svenske Post- og telestyrelsen har som vederlag for denne koncession i perioden modtaget SEK 12 mio. (12 mio.) fra PostNord. Desuden har PostNord betalt SEK 9 mio. (8 mio.) til Post- og telestyrelsen for håndtering af ubesørgede forsendelser.

PostNord har fra Post- og telestyrelsen modtaget SEK 24 mio. (25 mio.) som kompensation i henhold til aftale om indkøb af posttjenester for handicappede.¹⁾

Den danske stat

Post Danmark A/S har i perioden indbetalt pensionspræmier på SEK 233 mio. (241 mio.) til den danske stat for den gruppe tjenestemænd, som blev ansat før tidspunktet for omdannelse til selskab. Desuden er der indregnet en reservepost i balancen på SEK 4 mio. (18 mio.), som dækker eventuelle nye forpligtelser over for samme gruppe.

Andre organisationer i Sverige

Postens Försäkringsförening er en forening, som fungerer uafhængigt af PostNord-koncernen, og som er under tilsyn af den svenske Finansinspektionen. Foreningen forsikrer PostNords forpligtelser for ansattes syge- og familiepension i henhold til ITP-P. PostNord har i perioden indbetalt præmier til Försäkringsföreningen med SEK 0 mio. (154 mio.) i form af sygepension og SEK 17 mio. (18 mio.) i form af familiepension og har samtidig modtaget bidrag for i alt SEK 9 mio. (10 mio.). Foreningen opkrævede ingen præmier i 2011 på baggrund af sin velkonsoliderede stilling.

Postens Pensionsstiftelse forvalter pensionsforpligtelser i Posten AB, Posten Meddelande AB og Posten Logistik AB. Selskabet kapitaliserer nye pensionsforpligtelser i stiftelsen og modtager godtgørelse for udbetalte pensioner. Kapitalisering har i perioden udgjort SEK 366 mio. (854 mio.), og der er modtaget godtgørelse for SEK 251 mio. (871 mio.). Godtgørelsen på SEK 251 mio. omhandler gennemførte pensionsudbetalinger i 2010.

Ledelsesmedlemmer

Hvad angår løn og honorarer til ledelsesmedlemmer og bestyrelsesmedlemmer, henvises til note 5: Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer, side 79.

Samtlige medlemmer af koncernbestyrelsen og koncernledelsen er blevet anmodet om skriftligt at meddele eventuelle forretningsrelationer med PostNord og samtidig angive, om disse er baseret på et kommercielt grundlag. De eneste forretningsrelationer, som er oplyst, er følgende: I PostNords koncernledelse indgik frem til 30. september 2011 Viveca Bergstedt Sten, hvis mand er administrerende direktør i ejendomsselskabet GE Real Estate. PostNord-koncernen har i perioden lejet lokaler på rent kommercielle vilkår af GE Real Estate til en værdi af SEK 4 mio. (4 mio.).

¹⁾ Tidligere rapporterede tal er justeret.

Note 31 Virksomhedssammenslutninger og -afhændelser

Erhvervelses- og afhændelseseffekter af aktiver og forpligtelser, SEK mio.	2011			2010		
	Overtagelser	Afhændelser	I alt	Overtagelser	Afhændelser	I alt
Goodwill	79	-78	1			
Kunderelationer	92	-20	72	2		2
Andre immaterielle anlægsaktiver	1		1			
Andre anlægsaktiver	233	-79	154			
I alt, anlægsaktiver	405	-177	228			
Omsætningsaktiver	119	-269	-150			
I ALT, AKTIVER	524	-446	78	2		2
I ALT, FORPLIGTELSE	-171	363	192			
NETTOAKTIVER	353	-83	270	2		2
Realisationsgevinst, afhændet aktivitet/koncernvirksomhed		-80	-80			
Andre pengestrømspåvirkende poster						
Betalt/modtaget købspris	-9	-22	-31			
Likvide midler (erhvervede/afhændede)	-344	219	-125	-2		-2
Nettoeffekt på likvide midler	-344	185	-159	-2		-2

Afhændelser

PostNord fortsætte med at reddykke virksomheden på forretningsområdet Strålfors. Etiketteforretningen i Strålfors Identification Solution ("SIS") blev afhændet med virkning fra den 1. august. Det betingede vederlag på SEK 155 mio. er målt til dagsværdi, idet der er taget hensyn til den solgte forretnings vurderede udvikling frem til 2014. Ud over det svenske selskab Strålfors Identification Solution AB består SIS af Strålfors A/S, Stralfors AG og Stralfors Schweiz AG. Som en del af handlen blev der gennemført et salg af aktiver i det norske selskab Strålfors AS den 1. november, efter at den svenske konkurrencestyrelse (Konkurrensverket) havde prøvet sagen. Effekten på koncernens resultat er SEK -2 mio. Aktiviteterne i SIS er overdraget til EsonPac Group AB, og igennem dette selskab vil Strålfors AB frem til 2014 eje 20% af aktierne til en værdi af SEK 155 mio. Besiddelsen indregnes som aktiv, der besiddes med henblik på salg.

Stralfors SAS i Frankrig solgte den 22. december ejendomsselskabet SCI du Pont St Jean Société Civile med en resultat-effekt på SEK 1 mio.

Posten AB afhændede pr. 1. august Fastighets AB Kvasten 8. Effekten i koncernens resultat udgør SEK 81 mio. Der foregik ikke længere nogen postal aktivitet på ejendommen.

Erhvervelse af virksomheder

Den 1. juli erhvervede Posten AB 100% af aktierne i de norske selskaber Mereco AS og Eek Transport AS. Den samlede købspris for de to virksomheder udgjorde SEK 92 mio. Koncernens resultat indeholder en resultat-effekt på SEK 3 mio. Hvis erhvervelsen var sket pr. 1. januar, havde resultatpåvirkningen udgjort SEK 8 mio.

Efter en undersøgelse af de konkurrencemæssige virkninger erhvervede Posten AB den 1. september Nils Hansson Logistics AB. Købsprisen udgjorde SEK 52 mio. Koncernens resultat har medført en effekt i driftsresultatet på SEK 5 mio. Hvis erhvervelsen var sket pr. 1. januar, havde resultatpåvirkningen udgjort SEK -9 mio.

Post Danmark A/S har siden 2007 ejet 51% af aktierne i Transportgruppen A/S. Den 1. juli erhvervedes yderligere 41% af aktierne mod et vederlag på SEK 14 mio. De resterende 8%

af aktierne ejes af selskabet selv, idet selskabet har tilbagekøbt aktierne fra vognmændene. Der er ikke genereret nogen resultat-effekt for året som helhed. Hvis erhvervelsen var sket pr. 1. januar, havde resultatpåvirkningen udgjort SEK -1 mio.

2011 Jan-dec, SEK mio.	Goodwill	Andre immaterielle aktiver	Andre langfristede aktiver	Kortfristede aktiver	Forpligtelser	Nettoaktiver
Erhvervelser						
Eek Transport AS/Mereco AS	51	85	27	63	-93	133
Nils Hansson logistic AB	28	8	1	48	-33	52
Andre			205	8	-45	168
I alt, erhvervelser	79	93	233	119	-171	353
Afhændelser						
Strålfors Identification Solutions, SIS	21	77	50	267	-333	82
Fastighets AB Kvasten 8			28	2	-30	0
SCI du Pont St Jean Société Civile			1			1
I alt, afhændelser	21	77	79	269	-363	83

Erhvervelse af ejendomsselskab

Posten AB har som et led i den nye terminalstruktur overtaget 100% af aktierne i tre selskaber i første halvår af 2011. Alle selskaber er købt kontant. Rosersberg Brevterminal AB blev erhvervet den 17. januar for tSEK 50 med henblik på anskaffelse af grunde til den nye terminal i Rosersberg. Sigtuna Rosersberg Fastighetsudveckling AB blev erhvervet den 21. juni for SEK 100 mio. Industrijendommen Fastighets AB Jönköpings Barnarps Kråkebo 1:69 blev overtaget den 8. marts med henblik på at etablere en pallehub til Posten Logistik AB. Vederlaget udgjorde SEK 3 mio.

Stiftelse af ejendomsselskab

AB Grundstenen 135576 blev stiftet den 19. maj med det formål at erhverve grunde til Hallsbergterminalen.

Note 32 Efterfølgende begivenheder

Den 4. januar 2012 solgte koncernen de 100% ejede datterselskaber HIT Starintex BV i Holland og HIT Belgium SA til Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co KG. Dette er et led i strategien med at fokusere på logistikstrømmen til, fra og inden for Norden.

Den 16. januar 2012 indgik Strålfors aftale med Digitaliseringsstyrelsen i Danmark om håndtering af fysiske breve og elektroniske forsendelser fra stat, regioner og kommuner. Aftalen løber over fire år, og værdien anslås at ligge på DKK 500 mio.

Den 7. februar 2012 udtrådte bestyrelsesmedlem Richard Reinius af PostNords bestyrelse.

Note 33 Definitioner**Adresseløse forsendelser:**

Reklame, som udsendes uden personlig adresse - eksempelvis på vegne af virksomheder, som ikke råder over eget kunderegister eller ønsker at komme i kontakt med en ny målgruppe. Med adresseløse forsendelser kan kunden vælge mellem at nå bredt ud til at alle husstande eller virksomheder i landet eller rette udsendelser mod specifikt udvalgte målgrupper.

A-post:

Post, som behandles i en produktionsstrøm med henblik på omdeling første hverdag efter indlevering.

B-post:

Post, som behandles i en produktionsstrøm med henblik på omdeling senest tre hverdage efter indlevering.

Corporate Image:

Er baseret på en måling, hvor privatpersoner i Danmark og Sverige besvarer spørgsmål om, hvordan de opfatter henholdsvis Post Danmark og Posten. Resultatet indregnes i et indeks, som omfatter tre centrale dimensioner: Generelt renommé, emotionel attraktivitet og rationel attraktivitet.

C-post:

Post i Danmark med særlige indleveringsvilkår, som håndteres i produktionsstrøm med henblik på uddeling på 2-4. hverdag efter indlevering.

Direct mail:

Reklame, som er personligt adresseret til enkeltpersoner. Direct mail fremsendes med personlig hilsen og benyttes, når virksomheder ønsker at etablere relationer med eksisterende kunder og finde nye kunder.

Egenkapitalforretning:

Periodens resultat løbende over 12 måneder i forhold til den gennemsnitlige egenkapital løbende over 12 måneder.

Gennemsnitligt antal ansatte:

Beregnes ved, at det samlede antal betalte timer divideres med normtiden for en fuldtidsmedarbejder.

Kundeværdindeks:

Er baseret på PostNords måleværktøj til at følge løbende op på kundetilfredshed og kundernes opfattelse af virksomheden.

Lederindeks (LIX):

Indgår i koncernens medarbejderspørgeskema. Resultatet viser medarbejdernes holdning til lederskabet hos den nærmest overordnede chef.

Medarbejderindeks (MIX):

Indgår i koncernens medarbejderspørgeskema. Resultatet viser medarbejdernes engagement.

Net debt/EBITDA:

Rentebærende forpligtelser, inkl. hensættelser til pensioner, fratrukket likvide midler, i forhold til EBITDA, løbende over 12 måneder.

Overskudsgrad:

Driftsresultat i procent af indtægter fra driften (nettoomsætning og andre driftsindtægter). Ved beregning af overskudsgrad pr. forretningsområde inkluderes salg til andre forretningsområder og moderselskabsfunktioner.

Resultat pr. aktie:

Andel af resultat efter skat, som kan henføres til moderselskabets aktionærer, i forhold til det gennemsnitlige antal udestående aktier.

Soliditetsgrad:

Egenkapital (inkl. minoritetsandelen) ved periodens afslutning i forhold til balancesummen ved periodens afslutning.

Substitution:

Det forhold, at kunderne udskifter det fysiske brev med et elektronisk alternativ.

Sygefravær:

Medarbejdernes anmeldte sygefravær i forhold til ordinær, aftalt arbejdstid.

Moderselskabets regnskab



Indhold

Resultatopgørelse.....	99
Totalindkomstopgørelse.....	99
Balance	100
Pengestrømsopgørelse.....	101
Egenkapitalopgørelse.....	102

» Noter

Note 1	Regnskabspraksis.....	103
Note 2	Væsentlige skøn og vurdering.....	103
Note 3	Ansatte og personaleomkostninger.....	103
Note 4	Andre omkostninger, honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer	103
Note 5	Resultat fra andele i koncernvirksomheder	103
Note 6	Renteindtægter, renteomkostninger og lignende resultatposter.....	104
Note 7	Justeringer ved årets udgang.....	104
Note 8	Skat	104
Note 9	Andele i koncernvirksomheder, joint ventures og associerede virksomheder	104
Note 10	Eventualforpligtelser	105

Moderselskabet resultatopgørelse og totalindkomstopgørelse

Resultatopgørelse

SEK mio.	Note	2011	2010
	1, 2		
Andre driftsindtægter		18	
I alt, driftsindtægter		18	
Personaleomkostninger	3	-16	-13
Andre omkostninger	4	-13	-5
I alt, driftsomkostninger		-29	-18
DRIFTSRESULTAT		-11	-18
Resultat fra andele i koncernvirksomheder	5	992	1.000
Renteindtægter og lignende resultatposter	6	15	30
Renteomkostninger og lignende resultatposter	6		-72
I alt, finansielle poster		1.007	958
Resultat efter finansielle poster		996	940
Justeringer ved årets udgang	7	-6	
Resultat før skat		990	940
Skat	8		16
PERIODENS RESULTAT		990	956

Totalindkomstopgørelse

SEK mio.	2011	2010
Periodens resultat	990	956
PERIODENS SAMLEDE RESULTAT	990	956

Moderselskabets balance

SEK mio.	Note	31 dec 2011	31 dec 2010
	1,2		
AKTIVER			
Andele i koncernvirksomheder	9	12.476	12.476
Rentebærende tilgodehavender		2	
I alt, finansielle aktiver		12.478	12.476
I alt, langfristede aktiver		12.478	12.476
Rentebærende tilgodehavender i koncernvirksomheder		1.257	195
Andre tilgodehavender i koncernvirksomheder			1.075
Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter		8	
I alt, kortfristede aktiver		1.265	1.270
I alt, omsætningsaktiver		1.265	1.270
I ALT, AKTIVER		13.743	13.746
EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE			
Bunden egenkapital			
Aktiekapital		2.000	2.000
Overkursfond		10.141	10.141
Fri egenkapital			
Overført resultat		603	647
Årets resultat		990	956
I ALT, EGENKAPITAL		13.734	13.744
FORPLIGTELSE			
Rentebærende forpligtelser		2	
I alt, langfristede forpligtelser		2	
Forpligtelser til koncernvirksomheder		6	
Andre driftsforpligtelser			1
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter		1	1
I alt, ikke-rentebærende forpligtelser		7	2
I alt, kortfristede forpligtelser		7	2
I ALT, FORPLIGTELSE		9	2
I ALT, EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE		13.743	13.746
SIKKERHEDSSTILLELSE OG EVENTUALFORPLIGTELSE	10		
Eventualforpligtelser		652	728

Moderselskabets pengestrømsopgørelse

SEK mio.	2011	2010
DRIFTSAKTIVITETER		
Resultat før skat	990	940
Justeringer ved årets udgang	6	
Forventet udbytte	-992	-1.000
Betalt skat	-1	
Pengestrøm fra driftsaktiviteter før ændringer af driftskapital	3	-60
Pengestrøm fra ændringer i driftskapital		
Forøgelse(-)/reduktion(+), driftstilgodehavender	991	2.049
Forøgelse(+)/reduktion(-), driftsforpligtelser		-16
Ændring af driftskapital	991	2.033
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	994	1.973
INVESTERINGSAKTIVITETER		
Tilbagekøb minoritet, Post Danmark A/S		-19
Overtagelser/afhændelser af finansielle aktiver	-71	3.570
Pengestrøm fra investeringsaktiviteter	-71	3.551
FINANSIERINGSAKTIVITETER		
Optagne lån	2	
Nedbringelse af lån		-4.084
Udlodning af udbytte til moderselskabets ejere	-1.000	-1.440
Modtagne koncernbidrag	75	
Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter	-923	-5.524
PERIODENS PENGESTRØM	0	0
Likvide midler primo	0	0
Likvide midler ultimo	0	0

Moderselskabets egenkapitalopgørelse

SEK mio.	Bunden egenkapital		Fri egenkapital	I alt
	Aktiekapital ¹	Overkursfond	Overført resultat inkl. årets resultat	
Primo egenkapital, 1 jan 2010	2.000	10.141	2.032	14.173
Modtagne koncernbidrag			75	75
Skat af modtagne koncernbidrag			-20	-20
I alt, formueændringer indregnet direkte på egenkapitalen, ekskl. transaktioner med selskabets ejere			55	55
Årets resultat			956	956
I alt, formueændringer, ekskl. transaktioner med selskabets ejere			1.011	1.011
Udbytte			-1.440	-1.440
Ultimo egenkapital, 31 dec 2010	2.000	10.141	1.603	13.744
Primo egenkapital, 1 jan 2011	2.000	10.141	1.603	13.744
Årets resultat			990	990
I alt, formueændringer indregnet direkte på egenkapitalen, ekskl. transaktioner med selskabets ejere			990	990
Udbytte			-1.000	-1.000
Ultimo egenkapital, 31 dec 2011	2.000	10.141	1.593	13.734

¹ Antallet af aktier er 2.000.000.001 stk, og den nominelle værdi pr. aktie er SEK 1.

Moderselskabets noter

Note 1 Regnskabspraksis

Moderselskabet anvender som udgangspunkt samme regnskabspraksis som koncernen og dermed RFR 2 Regnskabsaflæggelse for juridiske personer (Redovisning för juridiska personer). De afvigelser, som forekommer mellem moderselskabets og koncernens principper, skal ses i lyset af visse begrænsede muligheder for at anvende IFRS i moderselskabet på baggrund af den svenske årsregnskabslov (ÅRL), svensk lov om sikring af pensionsforpligtelser (Tryggandelagen) og i visse tilfælde skatteforhold.

Andele i datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures

Andele i datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures opgøres i moderselskabet efter kostprismetoden.

Udbytte

Udbytte fra datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures indregnes som indtægt, når retten til at modtage udbytte er fastlagt.

Forventet udbytte fra datterselskaber indregnes i de tilfælde, hvor moderselskabet alene har ret til at træffe beslutning om udbyttets størrelse, og hvor moderselskabet har truffet beslutning om udbyttets størrelse, inden moderselskabet publicerer sine finansielle rapporter.

Hvis den værdi, som er indregnet i moderselskabets besiddelse i datterselskabet, den associerede virksomhed eller joint venture-virksomheden, overstiger værdien, som er indregnet i de finansielle rapporter, anses dette som en indikation af, at der foreligger et nedskrivningsbehov, hvorefter der skal gennemføres nedskrivningstest, impairment test.

Personaleydelser

Pensionsforpligtelser over for tjenestemænd, som er forsikret gennem pensionsforsikringer, indregnes i moderselskabet som en bidragsbaseret pensionsordning. Øvrige pensionsomkostninger indregnes i driftsresultatet.

Finansielle garantier

Moderselskabets finansielle garantiaftaler består af garantistillelser til fordel for datterselskaber og joint ventures. Finansielle garantier medfører, at selskabet har en forpligtelse til at kompensere indehaveren af et gældsinstrument for tab, som denne måtte ifalde, hvis en skyldner ikke har opfyldt sin betalingsforpligtelse ved forfald i henhold til aftalevilkårene. Ved opgørelse af finansielle garantiaftaler anvendes i moderselskabet RFR 2, som er en mindre stram variant af reglerne i IAS 39, når der er tale om finansielle garantiaftaler til fordel for datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures. Moderselskabet indregner finansielle garantiaftaler som hensættelse i balancen i tilfælde, hvor PostNord har en forpligtelse, som betyder, at betaling formodes at være et krav for opfyldelse af forpligtelsen.

Skat

I moderselskabet indregnes ubeskattede reserver, herunder udskudte skatteforpligtelser.

Segmentregnskab

Moderselskabets aktiviteter består af blot en enkelt aktivitet: koncernfunktioner.

Note 2 Væsentlige skøn og vurderinger

Ved udarbejdelsen af de finansielle rapporter har selskabsledelsen anlagt en række skøn og vurderinger, som har haft betydning for koncernens regnskabsaflæggelse. Disse skøn og vurderinger er foretaget på grundlag af forhold, som var kendte på tidspunktet for rapporternes afgivelse, samt historiske erfaringer og skøn, som efter selskabsledelsens vurdering er forsvarlige efter omstændighederne. De af selskabsledelsen dragne konklusioner ligger til grund for de indregnede tal. Faktiske tal, skøn og vurderinger i fremtidige finansielle rapporter i det kommende år kan adskille sig fra denne rapport på grund af ændrede ydre faktorer og nye erfaringer.

Årsregnskabet pr. 31. december 2011 for PostNord AB indeholder ingen poster, i forbindelse med hvilke der er foretaget væsentlige skøn og vurderinger.

Note 3 Ansatte og personaleomkostninger

Personaleomkostninger, SEK mio.	2011	2010
Lønninger og andre ydelser	10	8
Lovbestemte bidrag til social sikring	3	2
Pensioner	3	3
I alt	16	13

Den nuværende administrerende direktør og koncernchef Lars Idermark blev ansat i moderselskabet den 1. marts 2011 og erstattede dermed Lars G. Nordström. Lars G. Nordström oppebar en løn på SEK 690.000 pr. måned. Desuden betalte PostNord AB SEK 210.000 pr. måned i præmiebaseret pensionsforsikring. Lars Idermark oppebærer en løn på SEK 692.250 pr. måned. Moderselskabet betaler på hans vegne en tjenstepensionsforsikring på SEK 36.667 pr. måned og en kapitalforsikring på SEK 175.470 til sikring af pensionsforpligtelsen.

For information om bestyrelsen for PostNord AB og om koncernbestyrelsen, se note 5 Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer.

Note 4 Andre omkostninger, honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer

SEK mio.	2011	2010
Lovpligtig revision		
Ernst & Young	1	1
I alt	1	1

Som lovpligtig revision anses gennemgang af årsrapporten og bogføringen samt bestyrelsens og den administrerende direktørs ledelse, andre arbejdsopgaver, som det tilkommer virksomhedens revisor at udføre, samt rådgivning og andre former for bistand, som er nødvendige på baggrund af observationer i forbindelse med sådanne gennemgange eller udførelse af andre sådanne arbejdsopgaver.

Note 5 Resultat fra andele i koncernvirksomheder

SEK mio.	2011	2010
Udlodning fra datterselskaber	992	1.000
I alt	992	1.000

Note 6 Renteindtægter, renteomkostninger og lignende resultatposter

SEK mio.	2011	2010
Renteindtægter fra koncernvirksomheder	15	30
I alt	15	30
Renteomkostninger til koncernvirksomheder	0	-28
Valutakurstab	0	-45
I alt	0	-72

Se desuden note 29, Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, side 91.

Note 7 Justeringer ved årets udgang

SEK mio.	2011	2010
Indbetalte koncernbidrag	-6	
I alt	-6	

Note 9 Andele i koncernvirksomheder, joint ventures og associerede virksomheder

SEK mio.	2011	2010
Kostpriser, primo	12.476	12.457
Indløsning af minoritetsaktier i Post Danmark A/S		19
Ultimobalance	12.476	12.476

Note 8 Skat

SEK mio.	2011	2010
Aktuel skat		20
Udskudt skat		
Ændringer, udskudt skat på uudnyttede skattemæssige underskud		-4
I alt		16

	2011	2010
Afstemning af effektiv skattesats	% SEK mio.	% SEK mio.
Resultat før skat	990	940
Skat efter gældende skattesats	26,3 -260	26,3 -247
Skattefri udlodning	261	263
Ikke-fradragsberettigede omkostninger	-1	
I alt	0	16

Specifikation af moderselskabets og koncernens besiddelser af aktier og andele i koncernvirksomheder, joint ventures (JV) og associerede virksomheder (AV)

Aktier, som ejes direkte og indirekte af moderselskabet PostNord AB, SEK mio.	Organisationsnr.	Hovedsæde	Land	Kapitalandel %			Bogført værdi i moderselskabet 31 dec 2011	Hvil-ende
				Direkte	Indi-rette	Antal aktier		
Posten AB	556128-6559	Solna	Sverige	100		600.000	7.088	
Posten Meddelande AB	556711-5695	Solna	Sverige		100	1.000		
Strålfors AB	556062-0618	Malmö	Sverige		100	21.381.288		
Strålforsbolagen AB	556158-7006	Ljungby	Sverige		100	2.000	v	
Strålfors Maila Nordic AB	556516-4455	Ljungby	Sverige		100	600	v	
Strålfors Svenska AB	556102-9843	Ljungby	Sverige		100	5.000		
Strålfors Tandsbyn AB	556203-4693	Östersund	Sverige		100	6.000		
Tand 2:103 Fastighets AB	556594-3650	Östersund	Sverige		JV 50	2.000		
Strålfors Göteborg AB	556126-6973	Göteborg	Sverige		100	1.000		
Strålfors 1 AB	556683-4916	Ljungby	Sverige		100	1.000	v	
EsonPac Group AB	556838-0868	Varberg	Sverige		IF 20	4.800		
Strålfors Information Logistics AB	556694-6736	Ljungby	Sverige		100	1.000	v	
Strålfors Supplies Holding AB	556779-8490	Nyköping	Sverige		IF 20	200		
Strålfors NV		Sint-Niklaas	Belgien		100	1	v	
Strålfors Information Logistics A/S		Brøndby	Danmark		100	200.000		
Strålfors Oy		Helsingfors	Finland		100	2.100		
Stralfors Finance SAS		Paris	Frankrike		100	200.000	v	
Stralfors France S.A.		Evry	Frankrike		100	100	v	
Stralfors SAS		Paris	Frankrike		100	620.776		
Strålfors AS		Oslo	Norge		100	200		
Stralfors Sp.z o.o.		Krakow	Polen		100	100	v	
Stralfors Sp. z o.o.		Laskowice	Polen		100	2.000		
Stralfors (UK) Ltd.		Redruth	Storbritannien		100	100		
Chacewater Properties Ltd.		Redruth	Storbritannien		100	1.000	v	
DPS Holding Ltd.		Orpington	Storbritannien		100	45.000	v	
DPS Direct Mail Ltd.		Orpington	Storbritannien		100	45.000	v	
Stralfors plc		Redruth	Storbritannien		100	600.000		
Th Stralfors (Data Products) Ltd.		Redruth	Storbritannien		100	10.000	v	
Direct Link Worldwide GmbH		Mörfelden-Walldorf	Tyskland		100	150		
HIT Deutschland GmbH		Lübeck	Tyskland		100	1		
Tollpost Globe AS		Oslo	Norge		100	117.570		

Fortsættelse af tabellen på næste side.

Specifikation af moderselskabets og koncernens besiddelser af aktier og andele i koncernvirksomheder, joint ventures (JV) og associerede virksomheder (AV)

Aktier, som ejes direkte og indirekte af moderselskabet PostNord AB, SEK mio.	Organisationsnr.	Hovedsæde	Land	Kapitalandel %		Antal aktier	Bogført værdi i moderselskabet 31 dec 2011	Hvil-ende
				Direkte	Indi- rekte			
Posten Logistik AB	556711-5380	Solna	Sverige		100	1.000		
HIT Belgium S.A		Wekjenraedt	Belgien		1	1		
Eek Transport AS		Notodden	Norge		100	1.000		
Mereco Transport AS		Sandnes	Norge		100	50		
Nils Hansson Logistics AB	556147-4254	Ljungbyhed	Sverige		100	2.500		
DPD Danmark A/S		Brøndby	Danmark		100	2		
DPD Finland Oy		Helsingfors	Finland		100	250		
Posten Logistik SCM Oy		Vantaa	Finland		100	5.817		
Posten Försäkrings AB	516401-8649	Stockholm	Sverige		100	50.000		
Svensk Kassaservice AB	556615-7987	Stockholm	Sverige		100	1.000		
HIT Danmark A/S		København	Danmark		100	500.001		
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sverige		85	850		
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sverige		100	7.500		
Direct Link Worldwide Ltd.		Middlesex	Storbritannien		100	110.000		
Addresspoint AB	556587-5597	Stockholm	Sverige		85	1.700		
HIT Belgium S.A		Wekjenraedt	Belgien		99	99		
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sverige		100	5.000		
Postbolagen AB	556234-1353	Stockholm	Sverige		100	1.000		v
DPD Norge AS		Oslo	Norge		100	10.000		v
Direct Link Worldwide Inc		New Jersey	USA		100	100		
Direct Link Worldwide AS		Oslo	Norge		100	1.000		
Direct Link Worldwide Oy		Vantaa	Finland		100	100		
Swedish Post Group B.V.		Amsterdam	Holland		100	200		
HIT-Starintex B.V.		Gendringen	Holland		100	80		
EBT Property B.V.		Gendringen	Holland		100	4.500		
DPD Nordic AB	556528-7694	Stockholm	Sverige		100	3.000		v
Fastighets AB Penelope	556517-0544	Stockholm	Sverige		100	100		
Nässjöterminalen Kommanditbolag	916629-7458	Solna	Sverige		100			
Rosersberg Brevterminal AB	556819-9862	Stockholm	Sverige		100	1.000		
Sigtuna Rosersberg Invest AB	556824-2852	Stockholm	Sverige		100	1.000		
Hallsberg Brevterminal AB	556848-8133	Stockholm	Sverige		100	500		
Fastighets AB Jönköping Barnarps-Kråkebo 1:69	556782-6903	Solna	Sverige		100	1.000		
DPD Sweden AB	556371-8021	Stockholm	Sverige		100	1.000		v
Tidningstorget AB	556756-1211	Stockholm	Sverige		90	900		
Direct Link Worldwide Pte. Ltd.		Singapore	Singapore		100	700.000		
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.		Sydney	Australien		100	1		
Direct Link Worldwide Company Ltd.		Hong Kong	Kina		100	1		
Post Danmark A/S		København	Danmark	100		25.000.000	5.388	
Budstikken Transport A/S		Brøndby	Danmark		100	1.000		
Post Danmark Logistik A/S		København	Danmark		100	10.000		
Data Scanning A/S		København	Danmark		100	10		
Post Danmark Leasing A/S		Hvidovre	Danmark		100	400		
Transportgruppen A/S		Brøndby	Danmark		100	23.858		
Spot A/S		København	Danmark		IF 50	500		
e-Boks A/S		Ballerup	Danmark		IF 50	6.000.000		
I alt, besiddelser i koncernvirksomheder							12.476	

Note 10 Eventualforpligtelser

SEK mio.	31 dec 2011	31 dec 2010
Garantiforpligtelser, PRI	574	656
Garantiforpligtelser for ydelser til datterselskaber ¹⁾	78	72
I alt	652	728

¹⁾ Pr. 31. december 2011 har PostNord AB's datterselskab Posten AB stillet garantier for ydelser til datterselskaber for et beløb på SEK 141 mio. (163 mio.).

Ledelsens påtegning

Ledelsens underskrifter

Bestyrelsen og den administrerende direktør bekræfter hermed, at koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU, at årsregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med almindeligt anerkendte regnskabsprincipper, og at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets finansielle stilling og resultat. Intet af væsentlig betydning er udeladt, som ville kunne påvirke det billede, som årsregnskabet tegner af selskabet. Ledelsesberetningen giver et retvisende billede af udviklingen i koncernens og moderselskabets aktiviteter, finansielle stilling og resultater og beskriver de væsentlige risici og usikkerheder, som moderselskabet og de øvrige koncernselskaber står overfor. Årsregnskabet og koncernregnskabet er godkendt af bestyrelsen og den administrerende direktør den 22. februar 2012.

Stockholm den 22. februar 2012

Fritz H. Schur
Formand

Mats Abrahamsson
Bestyrelsesmedlem

Ingrid Bonde
Bestyrelsesmedlem

Gunnel Duveblad
Bestyrelsesmedlem

Bjarne Hansen
Bestyrelsesmedlem

Torben Janholt
Bestyrelsesmedlem

Anne Birgitte Lundholt
Bestyrelsesmedlem

Lars Chemnitz
Medarbejderrepræsentant

Alf Mellström
Medarbejderrepræsentant

Kjell Strömbäck
Medarbejderrepræsentant

Lars Idermark
Administrerende direktør og koncernchef

Vi har afgivet revisionspåtegning den 22. februar 2012

Ernst & Young
Lars Träff
Statsautoriseret revisor

Den uafhængige revisors påtegning

Til aktionæerne i PostNord AB (publ), reg.nr. 556771-2640

Rapportering om årsregnskabet og koncernregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet og koncernregnskabet for PostNord AB (publ) for regnskabsåret 1. januar 2011-31. december 2011.

Årsregnskabet og koncernregnskabet indgår i den trykte version af dette dokument på siderne 2-5 og 8-107.

Bestyrelsens og den administrerende direktørs ansvar for årsregnskabet og koncernregnskabet

Bestyrelsen og den administrerende direktør har ansvaret for at udarbejde og aflægge et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov, og et koncernregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EUR og den svenske årsregnskabslov, samt for den interne kontrol, der efter bestyrelsens og den administrerende direktørs vurdering er nødvendig for at kunne udarbejde og aflægge et årsregnskab og et koncernregnskab, som ikke indeholder væsentlig fejlinformation, hvad enten disse skyldes uregelmæssigheder eller fejl.

Revisorens ansvar

Vores ansvar er at udtrykke vores konklusion om årsregnskabet og koncernregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med International Standards on Auditing samt svenske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi følger fagligt etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på, med en rimelig sikkerhed, at forsikre os om, at årsregnskabet og koncernregnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision indebærer, gennem forskellige handlinger, indhentelse af revisionsbevis om beløb og anden information i årsregnskabet og koncernregnskabet. Revisoren udvælger, hvilke handlinger der skal gennemføres, bl.a. ved at vurdere risiciene for væsentlige fejlagtigheder i årsregnskabet og koncernregnskabet, hvad enten disse skyldes uregelmæssigheder eller fejl. Ved denne risikovurdering bedømmer revisoren de dele af den interne kontrol, som har betydning for, hvordan selskabet uarbejder og aflægger årsregnskabet og koncernregnskabet, så det giver et retvisende billede, med det formål at udforme reviewhandling, som er egnede efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtale en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol. En revision omfatter ligeledes en vurdering af egnetheden af den anvendte regnskabspraksis og af de skøn, som bestyrelsen og den administrerende direktør har benyttet i årsregnskabet, samt en vurdering af den generelle præsentation af årsregnskabet og koncernregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Konklusion

Det er vores konklusion, at årsregnskabet er udarbejdet og aflagt i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov og i al væsentlighed giver et retvisende billede af moderselskabets finansielle situation pr. 31. december 2011 samt af dets finansielle resultat og pengestrøm for året i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov og at koncernregnskabet er udarbejdet og aflagt i overensstemmelse med den svenske årsregnskabslov og i al væsentlighed giver et retvisende billede af koncernens finansielle situation pr. 31. december 2011 og af dets finansielle

resultat og pengestrøm i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og den svenske årsregnskabslov. Der er aflagt rapport om god selskabsledelse. Den lovpligtige ledelsesberetning og rapporten om god selskabsledelse er i overensstemmelse med de øvrige dele af årsregnskabet og koncernregnskabet.

Vi anbefaler derfor, at generalforsamlingen vedtager resultatopgørelsen og balancen for moderselskabet samt resultatopgørelsen og rapporten om koncernens finansielle situation.

Rapportering om andre krav i henhold til love og andre bestemmelser

Ud over vores revision af årsregnskabet og koncernregnskabet har vi revideret indstillingen om fordeling af overskud og tab i selskabet samt bestyrelsens og den administrerende direktørs ledelse af PostNord AB (publ) for regnskabsåret 1. januar 2011 - 31. december 2011

Bestyrelsens og den administrerende direktørs ansvar

Bestyrelsen har ansvar for indstillingen om fordeling af overskud eller tab i selskabet, og bestyrelsen og den administrerende direktør har ansvar for ledelsen i henhold til den svenske aktieselskabslov.

Revisorens ansvar

Vores ansvar er, med rimelig sikkerhed, at udtrykke vores konklusion om indstillingen om fordeling af overskud og tab i selskabet samt om ledelsen på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med svenske revisionsstandarder.

Som grundlag for vores konklusion om bestyrelsens indstilling om fordeling af overskud i selskabet har vi gennemgået bestyrelsens begrundede udtalelse samt et udvalg af bilag hertil med henblik på at vurdere, om indstillingen er i overensstemmelse med den svenske aktieselskabslov.

Som grundlag for vores konklusion vedrørende ansvarsfrihed har vi, ud over vores revision af årsregnskabet og koncernregnskabet, gennemgået væsentlige beslutninger, handlinger og øvrige forhold for selskabet med henblik på at vurdere, om bestyrelsesmedlemmer eller den administrerende direktør har erstatningsansvar over for selskabet. Vi har ligeledes undersøgt, om bestyrelsesmedlemmer eller den administrerende direktør på anden måde har handlet i strid med den svenske aktieselskabslov, den svenske årsregnskabslov eller vedtægterne.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Konklusion

Vi anbefaler, at generalforsamlingen disponerer overskuddet i overensstemmelse med ledelsesberetningen og bevilliger discharge for bestyrelsesmedlemmer og den administrerende direktør for regnskabsåret.

Stockholm, den 22. februar 2012

Ernst & Young AB

Lars Träff
Statsautoriseret revisor



I spidsen for bæredygtig udvikling i branchen

Som den førende kommunikations- og logistikvirksomhed i Norden har vi et stort ansvar. Vores virksomhed er baseret på transporter, og vi arbejder løbende på at reducere vores miljøbelastning. Det er vores langsigtede målsætning at reducere koncernens CO₂-udledning med 40% mellem 2009 og 2020.

Vi udfører de befordringspligtige posttjenester i Danmark og Sverige. Tilgængelighed har stor betydning vores kunder og dermed også for os. Vi fortsætter med at udvikle vores netværk af udleveringssteder, som allerede i dag er det største i Norden.

Vi udfordres af de forandringer, som sker i branchen. Vores plan for de nærmeste år er at tilføre virksomheden forbedret effektivitet og lønsomhed for dermed at muliggøre en fortsat god service og udvikling af kommunikations- og logistikløsninger i verdensklasse. Som en af Nordens største arbejdsgivere er det vores hensigt fortsat at tage et socialt ansvar for vores medarbejdere. En god dialog med nøgleinteressenter er en forudsætning for, at PostNord fortsat skal kunne skabe værdi for kunder, ejere, medarbejdere og øvrige interessenter.



Indhold

Om bæredygtighedsarbejdet.....	110
Styring af bæredygtighedsarbejdet.....	111
Interessentdialog og væsentlighedsanalyse.....	113
Økonomisk ansvar.....	115
Miljøansvar.....	117
Socialt ansvar.....	121
Bæredygtighedsdata.....	128
Regnskabspraksis.....	131
Reviewerkæring.....	133

Om rapporten

Bæredygtighedsrapporten 2011 er koncernens tredje bæredygtighedsrapport. Den henvender sig til personer, som ønsker at danne sig et billede af bæredygtighedsarbejdet i det forgangne år og af ambitionerne for fremtiden. Rapporten omfatter vores aktiviteter i Norden, hvis ikke andet er angivet. Det skyldes, at størstedelen af koncernens salg foregår i denne region, og at flertallet af vores medarbejdere er ansat her. Den seneste bæredygtighedsrapport blev offentliggjort den 21. marts 2011. Information om den anvendte regnskabspraksis og de udstukne begrænsninger fremgår af Regnskabspraksis.

Bæredygtighedsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med Global Reporting Initiative's (GRI) retningslinjer for bæredygtighedsrapportering, version 3,0, niveau C+. Bæredygtighedsrapporten blev vedtaget af PostNords bestyrelse den 22. februar 2012. Ernst & Young AB har foretaget review af PostNords bæredygtighedsrapport 2011 og bekræftet, at rapporten er aflagt i overensstemmelse med Global Reporting Initiative, niveau C+. En krydsreferencetabel udarbejdet af GRI findes på koncernens website.

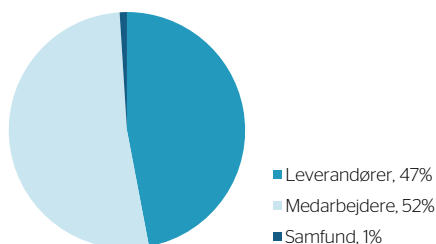
Om bæredygtighedsarbejdet

PostNords virksomhed skal udøves ansvarsfuldt i forhold til virksomhedens interessenter. En økonomisk bæredygtig udvikling forudsætter et socialt og miljømæssigt ansvar. Ansvar bidrager til at skabe konkurrenceevne, effektivitet og lønsomhed og dermed en langsigtet, stabil værdiskabelse. Bæredygtighedsarbejdet er en integreret del af koncernens virksomhed og styres og måles som alle andre aktiviteter.

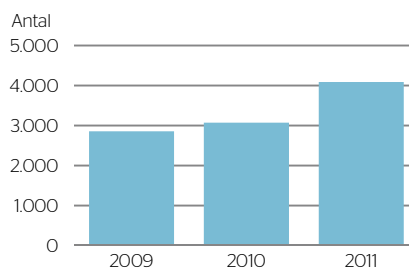
Fremskridt 2011

- PostNord udarbejdede en ny koncernstrategi, udnævnte en ny koncernledelse og direktion samt fastsatte nye styreformer i koncernen.
- PostNord iværksatte et effektiviseringsprogram på SEK 1 mia. i reducerede administrative omkostninger frem til udgangen af 2012.
- Styrkelse af netværket af postbutikker (ombud) i Sverige og netværket af udleveringssteder i Norge gennem nye aftaler med dagligvarehandlen.
- PostNords CO₂-udledning faldt med omkring 7% sammenlignet med foregående år.
- Breve Danmark gennemførte et testprojekt med elbiler, og resultatet har været meget vellykket.
- SEK 100 mio. blev øremærket til initiativer, som tager udgangspunkt i forslag fra koncernens medarbejdere inden for rammerne af "Klimafonden". Midlerne blev investeret i tiltag, som har til formål at reducere koncernens påvirkning af miljøet og klimaet.
- PostNord fortsatte med at opretholde en leveringskvalitet i verdensklasse for både breve og pakker.
- Test af biobrændslet BioDME, som er kendetegnet ved en meget lavt CO₂-udledning, er gennemført i logistikvirksomheden inden for rammerne af et 2-årigt testforsøg under ledelse af Volvo Lastvagnar.
- For andet år i træk udpegede den internationale branche-forening IPC PostNord som en af de bedste virksomheder i indsatsen for det kvalitative klimaarbejde.

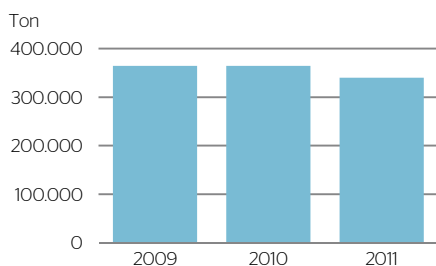
Distribueret værdi



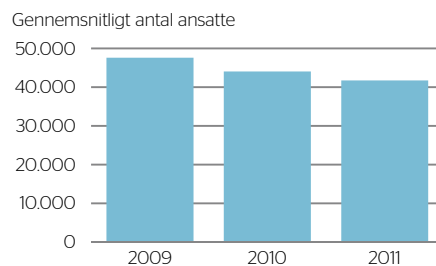
Antal elkøretøjer



CO₂-udledning



Gennemsnitligt antal ansatte



Læs mere på postnord.com

Information om vores virksomhed findes desuden i PostNords årsrapport 2011.

Sådan styres bæredygtighedsarbejdet

Vores ambition om at bidrage til en bæredygtig udvikling er baseret på vores mission, vision og kerneværdier samt principperne i FN's Global Compact. PostNord måler og følger op på arbejdet mod de mål, der er opstillet for koncernens udvikling.

PostNords ansvar

Som ledende kommunikations- og logistikvirksomhed i Norden påvirker PostNord de samfund, vi er aktive i. PostNord er en af Nordens største arbejdsgivere og opfylder væsentlige dele af virksomheders og privates kommunikationsbehov. Virksomheden spiller således en vigtig rolle i samfundet og har derfor en langsigtet ambition om at tage ansvar for at forvalte denne rolle så optimalt som muligt og bidrage til en bæredygtig udvikling.

Virksomhedens ansvar for bæredygtig udvikling og arbejdet med bæredygtighedsspørgsmål er inddelt i tre dele: økonomisk ansvar, miljøansvar og socialt ansvar.

Økonomisk ansvar

Økonomisk ansvar betyder for PostNord, at vi bidrager til en bæredygtig værdiskabelse for kunder og ejere ved at udvikle en konkurrencedygtig, kvalitativ, effektiv, lønsom og stabil forretning.

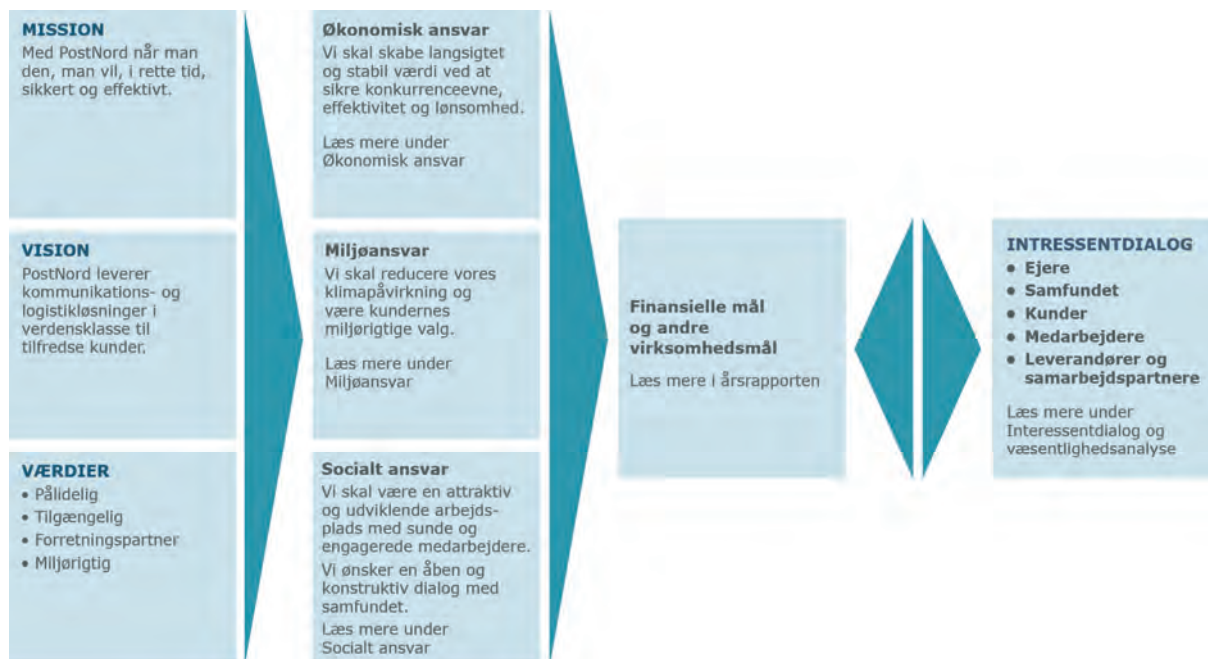
Miljøansvar

Miljøansvar betyder for PostNord, at vi lægger os aktivt i selen for at reducere virksomhedens miljøpåvirkning og dermed være kundernes miljørigtige valg.

Socialt ansvar

Socialt ansvar betyder for PostNord, at vi vil udvikle sunde og engagerede medarbejdere, og at vi arbejder for en god dialog med det øvrige samfund.

PostNords bæredygtighedsarbejde



Udgangspunkter for bæredygtighedsarbejdet

Mission

Med PostNord når man den, man vil, i rette tid, sikkert og effektivt.

Vision

PostNord leverer kommunikations- og logistikløsninger i verdensklasse til tilfredse kunder:

- PostNord udvikler gennem ejerskab, partnerskab og samarbejde stærke og lønsomme, internationale logistik- og informationslogistikforretninger.
- PostNord er en attraktiv og udviklende arbejdsplads med engagerede og motiverede medarbejdere.
- PostNord er et miljørigtigt valg for kunderne.

Kerne værdier

PostNords virksomhed er baseret på følgende kerneværdier:

- *Pålidelig* - PostNord holder sine løfter og leverer overalt, sikkert, i rette tid og på det rigtige sted.
- *Tilgængelig* - PostNord tilbyder den bedste tilgængelighed på markedet og lytter til kundernes synspunkter.
- *Forretningspartner* - PostNord er kundernes professionelle forretningspartner og hjælper dem med at løse deres udfordringer inden for kommunikation og logistik.
- *Miljørigtig* - PostNord arbejder målbevidst for at reducere virksomhedens klimapåvirkning.

FN's Global Compact

PostNord har tilsluttet sig FN's Global Compact og dets ti principper. Et af de krav, der stilles til virksomheder, som har tilsluttet sig Global Compact, er, at de hvert år skal rapportere, hvordan den enkelte virksomhed lever op til initiativets ti principper, i en såkaldt Communication on Progress (COP). Denne bæredygtighedsrapport er PostNords første COP.

Styring af bæredygtighedsarbejdet

PostNords overordnede mål med bæredygtighedsarbejdet er at skabe en langsigtet værdi for ejerne og øvrige interessenter og sikre, at koncernens samfundsforpligtelser bliver opfyldt.

Generalforsamlingen er selskabets øverste besluttede organ. PostNords bestyrelse træffer beslutning om virksomhedens strategi og organisation. PostNords administrerende direktør og koncernchef påtager sig ansvaret for og leder den løbende forvaltning af koncernen efter bestyrelsens retningslinjer og anvisninger. Den administrerende direktør og koncernchefen assisteres af koncernledelsen og en direktion, som består af medlemmer af koncernledelsen. Koncernledelsen har under ledelse af den administrerende direktør ansvaret for udvikling, implementering og opfølgning på koncernens strategier og mål. Læs mere i rapporten om god selskabsledelse, side 47-62.

Al virksomhed, herunder også bæredygtighedsarbejdet, styres i forhold til opstillede måltal. Alle nøgletal allokeres til hvert enkelt virksomhedsområdes eller koncernfunktions plan, og ansvaret for rapportering påhviler den enkelte chef. Internt evalueres og følges der hver måned op på, hvordan koncernen udvikler sig i forhold til målene, ligesom der rapporteres til koncernens ledelse og bestyrelse om dette. Resultatet i forhold til de finansielle måltal rapporteres hvert kvartal i koncernens delårsrapportering. Læs mere om koncernens mål i årsrapporten, side 26-28.

For hvert fagområde (eksempelvis miljø, kvalitet og arbejdsmiljø) findes der desuden en række styringspolitikker og retningslinjer.

Koncernfælles certifikater

PostNord fortsatte i løbet af året arbejdet, som blev iværksat i 2010, med at skabe forudsætninger for på sigt at råde over koncernfælles certifikater for ISO 14001 (miljø), ISO 9001 (kvalitet) samt OHSAS 18001 (arbejdsmiljø). Allerede i dag er store dele af koncernen certificeret inden for de omtalte fagområder. Blandt andet er den svenske virksomhed certificeret i henhold til ISO 9001 og ISO 14001, mens den danske del af koncernen siden 1998 har styret virksomheden i overensstemmelse med den såkaldte EFQM-model (kundeorienteret excellencemodel).

Bæredygtighedsrelaterede risici

Risikostyring udgør en integreret del af PostNords virksomhedsstyring. Risici og risikostyring beskrives i PostNords årsrapport 2011. Læs mere i årsrapporten, side 41-43.

PostNord lytter til interessenterne

PostNords virksomhed skal drives ansvarligt i forhold til koncernens interessenter. Det er en forudsætning for langsigtet værdiskabelse, at virksomheden forstår, hvilke spørgsmål der opfattes som mest relevante af nøgleinteressenterne.

Koncernen gennemfører en lang række forskellige dialoger og undersøgelser blandt både interne og eksterne interessenter og udvider dermed sin viden om, hvordan interessenterne opfatter virksomheden. Interessentdialogen er et vigtigt værktøj i arbejdet med kontinuerligt at udvikle virksomheden og sortimentet. Gennem sin dialog med forskellige interessentgrupper bliver koncernen desuden bedre positioneret til at forstå markeder og tendenser, styre risici og opfylde kundernes og medarbejdernes forventninger, hvilket er afgørende for, at PostNord kan være konkurrencedygtig og nå de opstillede mål. Der føres en løbende dialog i forskellige fora og netværk, ligesom der afholdes tilbagevendende møder. Der gennemføres en regelmæssig evaluering af flere af de vigtigste interessentgruppers opfattelse af koncernens virksomhed, og der følges op på resultaterne.

PostNords nøgleinteressenter

PostNords nøgleinteressenter er ejere, samfundet, kunder, medarbejdere, leverandører og forskellige samarbejdspartnere. Det er disse interessentgrupper, som vurderes at påvirke PostNord mest, og som samtidig bedømmes at være mest afhængige af PostNords virksomhed. Nedenfor følger en kort beskrivelse af hovedinteressenterne.

Ejere

PostNord AB er et svensk aktieselskab (publikt aktiebolag), som ejes 40% af den danske stat og 60% af den svenske stat. Staterne er repræsenteret af henholdsvis det svenske Finansdepartementet og det danske Transportministerium. Der er en stemmefordeling på 50/50 mellem de to stater. PostNord AB er moderselskab i koncernen. Læs mere i rapporten om god selskabsledelse, side 47-62.

Samfundet

PostNords datterselskaber Post Danmark A/S og Posten AB har pligt til at tilbyde de befordringspligtige posttjenester i Danmark og Sverige. Læs mere om de offentlige serviceforpligtelser i årsrapporten, side 61-62.

Den nationale lovgivning er baseret på EU-direktivet, som regulerer postbefordringen inden for EU, samt verdenspostkonventionen, som fastlægger bestemmelser for international postbefordring.

Koncernen samarbejder desuden med en række andre myndigheder samt brancheorganisationer som Universal Postal Union (UPU), PostEurop og International Post Corporation (IPC). PostNord er derudover engageret i samarbejdsaktiviteter og fører dialog med idrætsverdenen, kulturorganisationer og organisationer for lokal og bæredygtig udvikling og socialt ansvar.

Forbedret klagebehandling

PostNord forsøger hele tiden at forbedre dialogen med kunderne og deres modtagere. I begyndelsen af 2011 indførte PostNord en kundeombudsmand i Sverige og en "ankeinstans" i Danmark for bl.a. at forbedre betjeningen af mindre virksomheder og private, som ikke er tilfredse med en given behandling eller meddelelse fra koncernen. Disse instanser skal desuden opsamle værdifuld information fra kunderne. Behandlingen af henvendelser fra store virksomhedskunder sker gennem kundeansvarlige (Key Account Managers), som også har regelmæssige kvalitetsopfølgingsmøder med deres kunder.

Kunder

Størstedelen af PostNords indtægter kommer fra virksomheder og organisationer. En stor del af modtagerne er forbrugere. Det er vigtigt, at kunderne oplever PostNord som en pålidelig og tilgængelig forretningspartner, idet det er en forudsætning for, at koncernen kan drive sine aktiviteter med succes.

Medarbejdere

PostNord er en af Nordens største arbejdsgivere. Medarbejdere med den rigtige kompetence og engagement har afgørende betydning, for at vi kan få tilfredse kunder, og virksomheden kan få succes. Som en af Nordens største arbejdsgivere har PostNord et stort socialt ansvar.

Leverandører

PostNord foretager årligt indkøb for milliardbeløb fra en lang række leverandører. Størstedelen af PostNords indkøb er knyttede til transporter og tjenesteydelser. Koncernens leverandører forpligter sig til at leve op til virksomhedens adfærdskodeks for leverandører.

Samarbejdspartnere

Som en af Nordens største virksomheder samarbejder PostNord med en lang række virksomheder, organisationer og sammenslutninger i forskellige sammenhænge og i forbindelse med forskellige spørgsmål, som har relation til koncernens virksomhed. Blandt koncernens vigtigste samarbejdspartnere er postbutikkerne inden for detailhandlen i Norden, eftersom de spiller en vigtig rolle for arbejdet med at gøre PostNords sortiment tilgængeligt for private og virksomheder.

Hvad er vigtigt for PostNords interessenter?

PostNords dialog med de forskellige interessentgrupper giver værdifuld information, som fører til bedre kendskab og engagement og giver et bedre beslutningsgrundlag. Ansvar for dialogerne er uddelegeret til forskellige dele af PostNords virksomhed - alt efter spørgsmålets karakter. Nedenfor

redegøres for forskellige aspekter, der af nogle af de vigtigste interessenter anses som de vigtigste, og som er kommet frem i de undersøgelser og dialoger, som PostNord har udført i 2011.

Interessentdialog

Interessentgruppe	Dialog-anledninger	Eks. på værktøjer til opfølgning	Vigtige interessentspørgsmål
Ejere	Generalforsamlinger, samtaler, møder og anden korrespondance.	Delårsrapportering, årsrapport, rapport om god selskabsledelse, bæredygtighedsrapport, præsentationer, anden rapportering.	Værdiskabelse og finansiell stabilitet, ansvarlig adfærd, udførelse af offentlige serviceforpligtelser i henhold til love og koncessionsvilkår.
Samfundet	Samtaler, møder og korrespondance med regulerende myndigheder, samarbejde med brancheorganisationer, samtaler med interesseorganisationer (eksempelvis for tyndtbefolkede områder, pensionister, personer med funktionsnedsættelse m.fl.).	Målinger af offentlighedens opfattelse af virksomheden (Corporate Image) i Sverige og Danmark.	Sikkerhed, enkelthed, pålidelighed, tilgængelighed, hensyntagen til kundebehov, prisattraktive produkter og tjenesteydelser, at virksomheden er veldrevet.
Kunder	Kommunikation gennem salgsorganisationer, kundetjeneste, chauffører og postbude samt gennem PostNords servicenetværk bestående af 4.849 udleveringssteder og 6.000 frimærkesalg.	Målinger af kundeværdi og konkurrenceevne, CRM-system, målinger af leveringskvalitet for breve og pakker, målinger af virksomhedens miljøpåvirkning.	Tilgængelighed gennem god geografisk dækning og rækkevidde, stor sælgerkompetence og god kundebetjening, pålidelighed, sikkerhed, fokus på løsninger for kunden.
Medarbejdere	Udviklingssamtaler, arbejdspladsmøder, kommunikation ad forskellige interne kanaler, dialog med faglige organisationer.	Medarbejderundersøgelse (FOCUS), opfølgning på lederskabskvalitet og sygefravær.	Kundefokus, tydelig information om koncernens udvikling og fokus, gode arbejdsvilkår.
Leverandører	Leverandørkontrakter, indkøbsforhandlinger og øvrige dialoger i forbindelse med indkøb.	Målinger af aftaleoverholdelse og efterlevelse af leverandørkodeks.	Transparens i udbudsprocesser, betalingsevne.
Samarbejdspartnere	Løbende dialog med postbutikker gennem forskellige kanaler og møder og dialoger med idræts- og kulturorganisationer samt organisationer for lokal bæredygtig udvikling og socialt ansvar.	Målinger af postbutikpartnernes tilfredshed (NPI), mystery shopping-program.	Hvordan samarbejdet med kontaktpersoner i postbutikkerne fungerer, pålidelighed af leverancer, information fra PostNord som støtte i kundebetjeningen.

Væsentlige begivenheder for interessenterne

PostNord kan gennem interessentdialogen forbedre muligheden for at forstå og værdsætte, hvad der er vigtigt for de enkelte nøgleinteressenter, og hermed anvende denne viden som udgangspunkt for beslutninger om aktiviteter. Der har i 2001 fundet en lang række aktiviteter og begivenheder sted, som har været knyttet til forskellige interessenter. Her nævnes nogle eksempler:

I april blev der på den ordinære generalforsamling truffet beslutning om ejernes måltal for PostNord. Senere på året traf koncernen beslutning om en ny koncernstrategi frem til 2015, som skal ompositionere virksomheden i forhold til den igangværende markedsudvikling.

Den svenske Post- och telestyrelsens beslutning om at indføre nye koncessionsvilkår for postvirksomhed i Sverige og indførelsen af en ny postlov i Danmark er eksempler på beslutninger, som træffes af samfundsinteressenter, og som indvirker på PostNords virksomhed.

PostNord arbejder løbende med at udvikle sine tjenesteydelser. Koncernen har i 2011 yderligere styrket netværket af udleveringssteder, hvilket har øget tilgængeligheden for mange kunder. PostNord har også etableret en fællesnordisk pakke- og palletjeneste, der har til formål at styrke sortimentet til logistikkunderne. Med denne tjeneste kan virksomhedskunderne nu sende pakker og paller i Norden, som om der var tale om indenrigsleverancer. Koncernen har i 2011 desuden forbedret processerne for klagebehandling i Danmark og Sverige. Herudover har den nye postlov i Danmark givet mulighed for prisændringer på det danske postmarked.

PostNord har arbejdet med omkostningstilpasninger og personalemæssige ændringer for at tilpasse sig den faldende efterspørgsel i brevforretningen. Dette arbejde vil fortsætte i 2012.

På indkøbssiden blev der i året gennemført et stort indkøb af 175 tunge lastbiler fra leverandøren Volvo.



Økonomisk ansvar

Økonomisk værdiskabelse

Miljøspørgsmål og sociale spørgsmål er tæt knyttede til PostNords økonomiske ansvar. Med en langsigtet, stabil og lønsom forretning skabes forudsætningerne for, at vi kan leve op til og endda gå videre end kravene om miljømæssig tilpasning og socialt ansvar. Omvendt styrker en miljørigtig og socialt ansvarlig forretning vores konkurrenceevne.

For at PostNords kan få forretningsmæssig succes, kræver det en ansvarlig adfærd over for koncernens interessenter. Det økonomiske ansvar går langt ud over selve koncernen. Ved at generere lønsomhed, vækst og værdi til ejerne sikres forudsætningerne for en langsigtet virksomhed, som er til gavn for flere andre af virksomhedens interessenter. PostNords forpligtelse til at tilbyde de befordringspligtige posttjenester i Danmark og Sverige gør det endnu vigtigere, at koncernen driver en effektiv, lønsom og bæredygtig virksomhed.

Bæredygtighed vil bl.a. sige, at der spares på ressourcerne. Koncernen skaber værdi ved bl.a. at optimere brugen og behandlingen af virksomhedens ressourcer og aktiver.

Faldende forbrug af brændstoffer, tilfredse medarbejdere og et lavt sygefravær er faktorer, som giver både økonomiske, miljømæssige og sociale fordele. Denne holdning giver det rigtige incitament til at se tingene i deres rette sammenhæng og handle derefter.

På samme måde har kundetilfredshed, høj kvalitet og et godt renommé i det omgivende samfund stor betydning for virksomhedens evne til at genere afkast, og vores forretning styres derfor bl.a. på basis af disse målsætninger.

Sammenlægningen af Posten AB og Post Danmark A/S, som blev gennemført i 2009, har bidraget til at styrke konkurrenceevnen og forudsætningerne for en langsigtet, stabil og lønsom forretning.

Ny strategi for ompositionering af PostNord

Den strukturelle markedsmæssige forandring, som opleves på kommunikationsmarkedet, ændrer forudsætningerne for PostNords forretning. Det er PostNords opfattelse, at brevmængderne fortsat vil falde kraftigt i de kommende år. Samtidig vokser logistikmarkedet, hvilket giver mulighed for at udvikle den allerede stærke position i Norden.

PostNord har i 2011 truffet beslutning om en ny strategi for perioden frem til 2015. Strategien har til formål at ompositionere koncernen i forhold til den aktuelle markedsudvikling og på sigt skabe den førende kommunikations- og logistikvirksomhed i det nordlige Europa. Midlet hertil er at sikre en lønsom brevforretning og øge logistikvirksomhedens markedsandele.

PostNord har til hensigt at gennemføre betydelige investeringer for bl.a. at tilpasse produktionsstrukturen i brevforretningen, så den er i overensstemmelse med markedsudviklingen. Koncernen vil desuden gennemføre betydelige reduktioner af omkostningerne, hvilket bl.a. betyder, at personalestyrken skal tilpasses til de faldende mængder.

De omstillingsmæssige indsatser, som er påbegyndt, og som vil fortsætte i de nærmeste år, skal gennemføres på en effektiv og ansvarlig måde i forhold til miljøet, samfundet og især medarbejderne.

Læs mere om koncernens strategi og mål i årsrapporten.

Bæredygtige investeringer

Koncernen har truffet beslutning om en ny produktionsstrategi, som lægger op til investeringer i produktionen med det formål at tage højde for de faldende mængder og leve op til koncernens miljømål. En central del af disse investeringer er den tidligere beslutning om at etablere en ny terminalstruktur i Sverige, hvilket vil øge fleksibiliteten i produktionen og bl.a. skabe forudsætningerne for flere koordinerede togtransporter og dermed en reduceret CO₂-udledning.

Implementeringen af produktionsstrategien vil føre til nyetableringer på nogle lokaliteter og afviklinger på andre. PostNord agerer i samarbejde med de regionale og lokale samfund, som påvirkes af forandringerne.

De øremærkede midler til miljøinvesteringer, som er afsat inden for rammerne af Klimafonden, har bidraget til både et øget tempo i miljøarbejdet og mere energieffektive transport og lokaler.

Målsætninger for økonomisk ansvar

Målsætningerne for koncernens økonomiske ansvar er sammenfaldende med en række af koncernens måltal og vedrører finansielle mål samt mål for leveringskvalitet, kunde- og medarbejdertilfredshed og koncernens image.

Læs om koncernens mål i årsrapporten, side 26-28.

Kundetilfredshed i fokus

Kundernes opfattelse og vurdering af service, kvalitet og udbud af tjenesteydelser udgør grundlaget for, hvordan virksomhedens forretning udvikler sig.

Kundetilfredsheden følges op af en koncernfælles undersøgelse blandt virksomhedskunder og privatkunder i Norden. Koncernen måler den såkaldte kundeværdi, som i 2011 lå på 70 (70).

Eftersom kundernes modtagere i mange tilfælde er forbrugere, er PostNords renommé i offentligheden også en vigtig forudsætning for at kunne drive en succesfuld forretning. Opfattelsen af PostNord er blevet styrket i 2011, hvilket fremgår af Corporate Image-undersøgelser, som er gennemført i offentligheden i Sverige og Danmark. I Sverige er der sket en fortsættelse af den positive tendens, som startede efter et lavpunkt i 2003. Samtidig er de gode resultater fra tidligere år bibeholdt i den danske virksomhed.

Faktorer som høj kvalitet og tilgængelighed anses som vigtige af koncernens kunder, som også vurderer, at de har afgørende betydning for offentlighedens opfattelse af virksomheden. Omstillinger i virksomhedens serviceorganisation, ændret prissætning og placering af post- og brevkasser er eksempler på spørgsmål, som normalt sætter sig tydelige præg på målinger og på dialogen med interessenterne. Det kan være en svær opgave at gennemføre store og vigtige ændringer i virksomheden, uden at offentligheden i begyndelsen opfatter dem som negative. PostNord stræber efter at skabe en viden om og en forståelse blandt kunder og i offentligheden for, hvorfor der gennemføres forandringer, og hvordan en fortsat god service skal sikres.

Leveringskvalitet i verdensklasse

Høj kvalitet i alle led er en ledestjerne i virksomhedens forretning og et kendetegn for PostNord. Internationalt set er PostNords leveringskvalitet i verdensklasse inden for branchen. Kravene til leverancernes niveau er høje, og virksomhedens interne kvalitetsmål for breve ligger højere end de kvalitetskrav, som stilles af ejerne, dvs. den svenske og den danske stat.

I både Sverige og Danmark er PostNords kvalitetsniveauer underlagt regulering. Ifølge postbekendtgørelsen i Sverige skal mindst 85% af A-brevene være udbragt i hele landet den efterfølgende arbejdsdag (dag til dag-befordring). Mindst 97% af brevene skal udbringes inden for tre arbejdsdage. I Danmark er kvalitetskravet til breve og pakker 93% i forhold til leveringsvilkårene for hver enkelt tjeneste.

PostNord anvender en samvejet kvalitet for A-breve i koncernen som måltal. For A-breve i koncernen, pakker i Sverige og pakker i Danmark nåede kvaliteten op på henholdsvis 94,5%, 97,5% og 97,9%.

Genereret og distribueret økonomisk værdi

PostNord har i 2011 genereret en samlet økonomisk værdi på SEK 39.838 mio., hvilket er et fald på 5% sammenlignet med året før. Den samlede distribuerede værdi til leverandører, medarbejdere og samfund udgjorde SEK 36.940 mio., hvilket er 9% lavere end året før. Den distribuerede værdi til samfundet lå på SEK 439 mio. og bestod af skatteudbetalinger og udbytte. Desuden distribuerer koncernen økonomisk værdi gennem sponsorering og velgørenhedssamarbejder. Læs mere om samarbejdspartnere på side 127.



Miljøansvar

Målbevidst miljøarbejde

Miljøarbejdet har stor betydning for PostNord. En faldende miljøpåvirkning spiller en central rolle for vores langsigtede ambition om at skabe Europas førende kommunikations- og logistikvirksomhed. Miljøansvaret er en integreret del af virksomheden og er en del af koncernens operationelle styremodel.

Som stor transportør i Norden har PostNords virksomhed betydelig miljøpåvirkning. Virksomheden anvender de fleste transportformer for at kunne udfylde sine forpligtelser. Det er dog koncernens målsætning, at vi skal leve op til vores forpligtelser over for kunderne på en måde, som er så miljøeffektiv som muligt.

PostNord har længe arbejdet målbevidst på at reducere virksomhedens miljøbelastning. Store del af de svenske brevstrømme bevæger sig i dag med tog, og PostNord råder desuden over en af de største elkøretøjsflåder i branchen i Europa.

Koncernen prioriterer også indsatser for øget energi-effektivisering af lokaler. Koncernens Klimafond og den nye produktionsstrategi, som er under implementering i koncernen, er vigtige komponenter i miljøarbejdet.

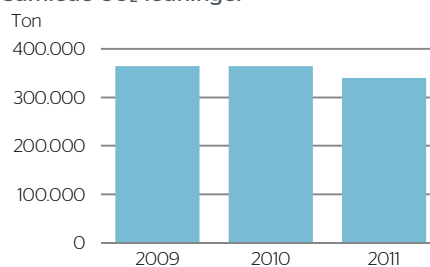
Langsigtede miljøambitioner

Det er en del af PostNords vision at være kundernes miljørigtige valg. Den langsigtede målsætning er at reducere koncernens CO₂-udledning med 40% frem til 2020 med 2009 som basisår. Dette mål ligger på linje med ejernes miljømål. Der er til dette langsigtede mål knyttet en række nøgletal, som eksempelvis måler miljøpræstationen for hver tjenesteydelse. Nogle nøgletal følges der op på hvert kvartal, andre hver måned. For at nå det langsigtede mål kræver det betydelige omstillinger og investeringer i både transportled og energianvendelse.

Koncernens CO₂-udledning udgjorde i 2011 340.187 (364.161) ton, hvilket er et fald på ca. 7%. Disse forandringer kan henføres til en effektivisering af transportplaner og overgang til køretøjer med et lavere drivmiddelforbrug. I Danmark

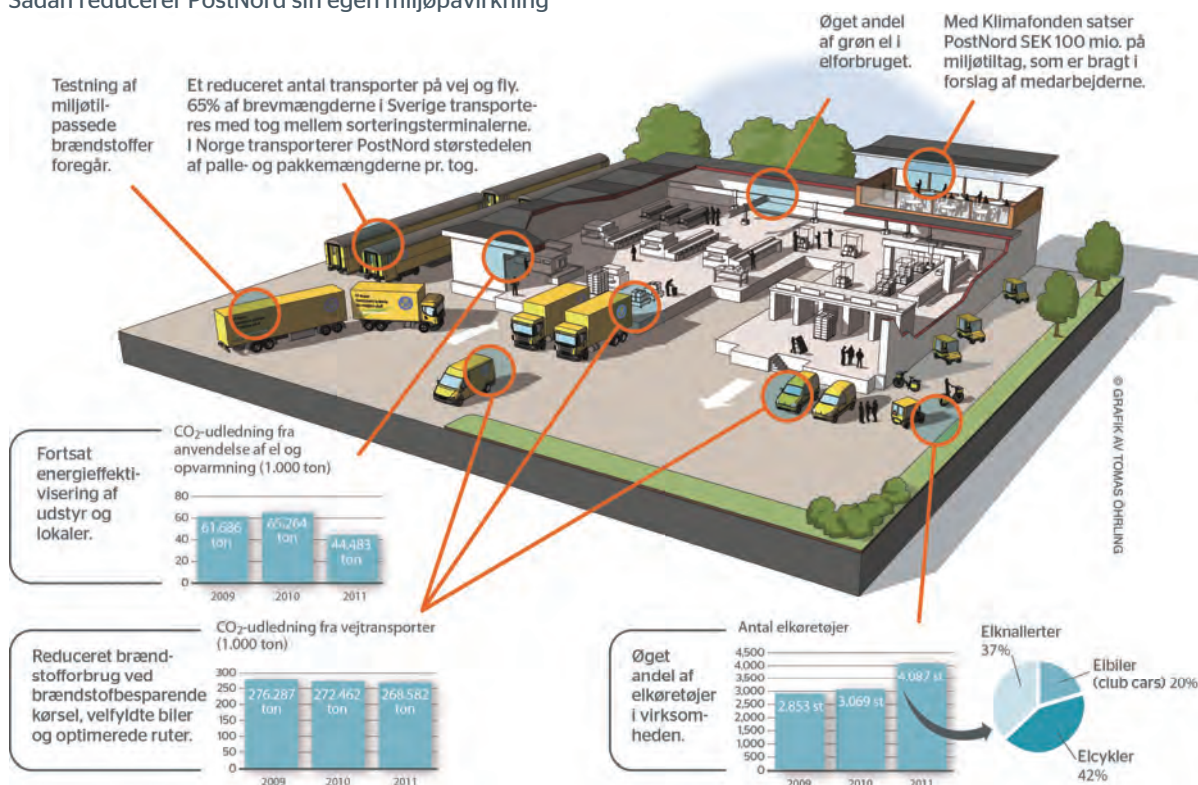
blandes der i dag biodrivmiddel i diesel og benzin, hvilket også bidrager til at nedsætte de fossile CO₂-udledninger. På lokalesiden bidrager energieffektiviseringer og øget indkøb af grøn el. Samlet er koncernens udledninger nu faldet med 7% sammenlignet med 2009.

Samlede CO₂-ledninger¹⁾



¹⁾ Inkluderer Norden samt Strålfors' aktiviteter uden for Norden.

Sådan reducerer PostNord sin egen miljøpåvirkning



Klimafonden - et værktøj til miljøforbedringer

Klimafonden, som blev indført i 2009, er en vigtig komponent i PostNords arbejde med at nå det opstillede miljømål. Størrelsen af Klimafonden svarer til, hvad det ville koste at klimakompensere for hele koncernens samlede CO₂-udledning, men PostNord vælger i første omgang at fokusere på grundlæggende ændringer i virksomheden. I 2011 blev der øremærket SEK 100 mio. til investeringer og andre miljøforbedrende tiltag.

Klimafonden er sammensat på en måde, der muliggør, at medarbejderne kan bidrage med forslag til miljø- og klimaforbedrende tiltag internt i virksomheden. I 2011 bidrog organisationen med 17 forslag, hvoraf nogle beskrives nærmere i bæredygtighedsrapporten. Samtlige forslag vedrører de to områder, der med størst effekt reducerer miljøpåvirkningen: transport og energianvendelse i lokaler og ejendomme.

Koncernens produktionsstrategi

Behovet for at tilpasse omkostningerne og miljøet har ført til flere initiativer, der skal effektivisere og forandre PostNords transporter.

Koncernens nye produktionsstrategi har til formål at tilpasse produktionsstrukturen til de faldende brevængder og til yderligere at forbedre forudsætningerne for at opfylde miljømålet. Den nye terminalstruktur, der er etableret på det svenske marked, vil skabe forudsætningerne for flere koordinerede transporter af breve, pakker og andet gods med tog, således at CO₂-udledningen vil falde. Omkring 65% af de svenske brevængder transporteres i dag med tog mellem sorteringsterminalerne. Også i Norge transporteres langt den største del af koncernens samlede palle- og pakkemængder med tog.

Anmeldelsespligtig virksomhed

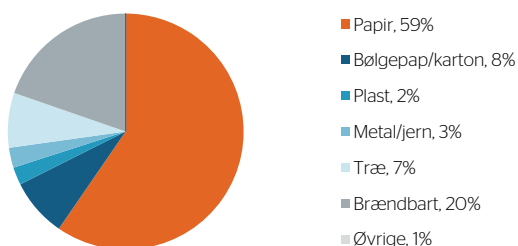
PostNord har anmeldelsespligtig virksomhed i Sverige, Frankrig og Polen i henhold til national lovgivning. Læs mere i afsnittet Miljø i årsrapporten, side 44.

Affaldsbehandling

Det affald, som opstår af koncernens aktiviteter, består primært af papir, bølgepap og træ. Koncernen arbejder aktivt på at minimere mængden af affald og øge genvindingen.

I 2011 gik 73% af vores affald til genvinding og 26% til energiudvinding.

Fordeling på affaldstyper, % af samlet affaldsmasse



Støj

Hensynet til omgivelserne og forekomsten af støj er et prioriteret spørgsmål. Alligevel forekommer det, at mennesker bliver generet af støj fra PostNords aktiviteter. Anmeldelse til kommuner kan føre til påbud om, at der foretages støjmålinger og gennemføres eventuelle andre foranstaltninger. Koncernen har i året arbejdet med at nedsætte støjforstyrrelser for naboer til virksomheden i Huddinge i Sverige.

Kemikalier

I Strålfors' grafiske virksomhed gennemgås det løbende, hvordan det er muligt at reducere brugen af kemikalier og opløsningsmidler fra virksomheden. Man har i den polske virksomhed i 2011 intensiveret arbejdet med at nedsætte brugen af opløsningsmidlet isopropanol. Ved at udskifte midlet i befugtningsvand til andre kemikalier med en lavere koncentration af opløsningsmidler reduceres udledningen af VOC (flygtige organiske stoffer). Strålfors har i tæt samarbejde med leverandøren i 2011 kunnet reducere VOC-udledningen i det polske trykkeri med 8% pr. produceret enhed sammenlignet med 2010.

Systematisk indsats for at reducere miljøpåvirkningen

Arbejdet med at nedsætte PostNords klimapåvirkning er et strategisk arbejde, som indebærer planlægning af virksomheden og de investeringer, som gennemføres. Det er samtidig et løbende dagligt arbejde. Der er i årets løb taget en række konkrete initiativer for at forandre virksomheden og hermed opfylde det langsigtede miljømål. Nedenfor følger en række eksempler:

Nedsat brændstofbrug

"Grøn rute" for postbude og affaldsafhentere
PostNord har samarbejdet med bl.a. de svenske kommuner Skellefteå, Östersund og Piteå om en række vellykkede, såkaldte grøn rute-projekter. Ved at flytte brevkasser og affaldscontainere til samme side af gaden kan turene kortes ned for både postbude og affaldsafhentere. Disse tiltag giver både miljøgevinster og forbedret sikkerhed for de lokale borgere samt et forbedret arbejdsmiljø for chaufførerne. Ambitionen er at sprede initiativet til flere kommuner.

Fortsat energieffektivisering

Dansk kampagne for øget miljøbevidsthed
PostNord har i nogle dele af virksomheden, inden for forretningsområdet Breve Danmark, gennemført en kampagne, som omfatter energibesparende tiltag i lokaler og ejendomme, og som har haft til formål at øge miljøbevidstheden. Det har betydet, at der også er kommet fokus på elforbruget i private husholdninger, eftersom en bedre viden om, hvordan man sparer energi på arbejdspladsen, også har kunnet udnyttes i private boliger. Der er tildelt midler fra Klimafonden til denne kampagne.

Energikortlægninger har nedsat energiforbruget

Der er gennemført energikortlægninger på en række lokaliteter i både den danske og svenske virksomhed, hvilket har ført til et faldende energiforbrug. I Malmö region i Sverige har vi eksempelvis kunnet reducere energiforbruget på bestemte omdelingscentre med op til 20% med forholdsvis små indsatser.

Solceller på hovedkontoret

PostNord har indgået en såkaldt grøn lejeaftale med ejendommejereren Vasakronan i forbindelse med hovedkontoret i Solna i Sverige. Der er efter denne aftale installeret 350 kvadratmeter solceller på hovedkontorets tag i slutningen af 2011. Solcelleanlægget skal kunne producere op til 40.000 kWh egenproduceret elenergi pr. år, hvilket svarer til opvarmningen af to enfamiliehuse af normal størrelse. Investeringen fordeles mellem PostNord og udlejer og delfinansieres af Energi Försäljning Sverige og Naturskyddsforeningens Bra Miljövals miljøfond.

Større andel af elkøretøjer

Distributionsbiler oplades med el fra vindkraft
Breve Danmark har deltaget i et samarbejdsprojekt, Edison (Electric vehicles in a Distributed and Integrated market using Sustainable energy and Open Networks), som har til formål at udnytte energien fra vindkraftværker ved at oplade elkøretøjerne om natten. Det er en energi, som ellers ville gå til spilde. Breve Danmark har deltaget i dette projekt gennem et forsøg med tre eldrevene distributionsbiler af normal størrelse. Der er tildelt midler fra Klimafonden til projektet.

350 eldrevene cykler i den danske brevomdeling

Der er i løbet af 2011 leveret 300 tohjulede og 50 trehjulede eldrevene cykler, som er indsat i den danske brevombæring. Fordelen ved de nye cykler er bl.a., at det er mere skånsomt for kroppen at cykle på en eldrevet cykel end på en almindelig cykel. Desuden kan de eldrevene cykler køre hurtigere, og de kan medbringe en større last. Til næste år leveres yderligere 360 cykler af hver af de to typer.

Test af ny teknik og nye brændstoffer

Test af nyt biobrændsel

PostNord har deltaget i testning af et nyt brændsel, BioDME, som er et restprodukt fra skovindustrien kendetegnet af lav klimapåvirkning. Testprogrammet blev gennemført under ledelse af Volvo Lastvagnar med støtte fra EU og den svenske energistyrelse. PostNord har i logistikvirksomheden testet to lastbiler, som har været indsat i normal trafik på ruten Stockholm-Jönköping-Göteborg i Sverige. Der er tildelt midler fra Klimafonden til projektet.

Test af nye elkøretøjer med højere lastkapacitet og større rækkevidde

Breve Danmark har testet nye elbiler til distribution, og resultatet har været meget vellykket. Koncernen har nu også truffet beslutning om at anvende midler fra Klimafonden til testning af tre nye typer elkøretøjer i brevombæringen i Meddelande Sverige. Det skyldes, at mange ombæringsruter fremover vil blive længere, og der vil blive stillet højere krav til lastkapacitet og rækkevidde. De biler, der nu skal testes, er både større og har længere driftsperiode end de såkaldte club cars, der er anvendt i flere år.



Socialt ansvar: Medarbejdere

Engagerede og sunde medarbejdere

Som en af Nordens største arbejdsgivere har PostNord et ansvar for at udvikle medarbejdernes engagement og værne om deres sundhed. Gode chefer og medarbejdere med den rigtige kompetence udgør grundlaget for tilfredse kunder og en succesfuld virksomhed.

Det er afgørende for PostNords succes, at koncernen kan rekruttere, udvikle og fastholde de bedste talenter inden for forskellige funktioner og i lang række forskellige faglige kategorier. PostNord vil på den måde være en attraktiv og udviklende arbejdsgiver med dygtige ledere samt engagerede medarbejdere.

Ansvarlig omstilling

PostNord skal handle effektivt og ansvarligt i forbindelse med alle omstillinger af virksomhedens aktiviteter. Koncernens strategi fører til betydelige omstillingsindsatser, som bl.a. indebærer, at personalestyrken skal tilpasses til de faldende mængder. PostNord stræber altid efter at handle ansvarligt som arbejdsgiver i forbindelse med personalemæssige ændringer.

De største personalereduktioner i 2011 har fundet sted på forretningsområdet Breve Danmark, og det skyldes de kraftigt faldende brev-mængder på det danske marked i årets

løb. I forbindelse med afvikling og omstilling tilbyder PostNord den enkelte medarbejder en række forskellige indsatser, så vedkommende får den nødvendige hjælp til at komme videre til et nyt job. Støtten kan omfatte uddannelse og kurser, omplaceringsstøtte, coaching og arbejdsvejledning.

PostNords ledelse og de faglige organisationer er i 2011 blevet enige om yderligere at styrke samarbejdet for at finde de mest optimale løsninger på fremtidens udfordringer.

Medarbejdernes medbestemmelsesret i PostNord er baseret på det enkelte lands arbejdsretlige lovgivning og reguleres for landet som helhed. Det gælder for samtlige forretningsvirksomheder og på koncernniveau, at arbejds-giverne koordinerer og forhandler med de faglige organisationer. Der indgås kollektive aftaler lokalt i hvert land. Alle medarbejdere er omfattet af en kollektiv aftale i de respektive lande. Alle de faglige organisationer skal modtage rettidig information og have mulighed for at påvirke

forhandlinger og have medbestemmelse for på den måde at øge forståelsen for og ejerskabet til de ændringer, som finder sted i PostNord.

Som et eksempel på nye personaleydelse kan nævnes et nyt system til styring af arbejdstiden. Systemet blev indført med virkning fra januar 2012 for samtlige medarbejdere i koncernens svenske virksomhed. Med arbejdstidsbanken får medarbejderne bedre muligheder for at styre, hvornår de skal have arbejdsfri, og det giver bedre forudsætninger for at planlægge virksomheden. Som et andet eksempel kan nævnes, at postbude i Sverige får tilbudt mulighed for at søge tilskud til kørekort som et led i koncernens arbejde med kompetenceskifte.

Fuldt fokus på medarbejderne

Medarbejderskab i PostNord er baseret på, at den enkelte påtager sig et ansvar for sit eget arbejde, leverer det aftalte, skaber gode relationer og tager hensyn til forretningen. For at stimulere medarbejdernes vilje til at hele tiden at forny sig og forbedre sig, så koncernen kan leve op til kundernes krav, lægger PostNord sig i selen for at udvikle en teambaseret organisation. Medarbejderne bliver involveret i planlægning og styring af både egne og teamets opgaver. Lederne i PostNord skal skabe de rigtige forudsætninger for teamet, indgyde engagement og sørge for, at medarbejderne påtager sig et personligt ansvar for arbejdet.

Koncernen har i mange år gennemført systematiske undersøgelser af medarbejdernes engagement. Koncernen gennemførte i 2011 for første gang en koncernfælles

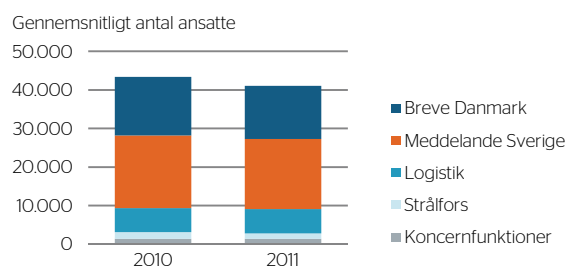
undersøgelse, FOCUS. Med en svarfrekvens på 86% har medarbejderne udtrykt deres holdning til deres eget medarbejderskab og til lederskabet - fra koncernledelsen til den nærmeste chef. Desuden har 74% af koncernens medarbejdere oplyst, at de i 2011 har deltaget i en udviklings-samtale.

Koncernens medarbejderindeks (MIX) og lederskabsindeks (LIX) beregnes på basis af FOCUS-undersøgelsen. Resultatet for 2011 kan ikke sammenlignes med tidligere medarbejderundersøgelser, fordi der er foretaget ændringer i målingerne, men det kan dog konstateres, at indeksresultatet i undersøgelsen er faldet i forhold til det foregående år. Undersøgelsen tyder bl.a. på, at medarbejderne ønsker at modtage mere og tydeligere information om koncernens nye strategi og fremtiden. Generelt viser undersøgelsen, at medarbejderne i koncernen er tilfredse med deres daglige arbejde og deres nærmeste chef.

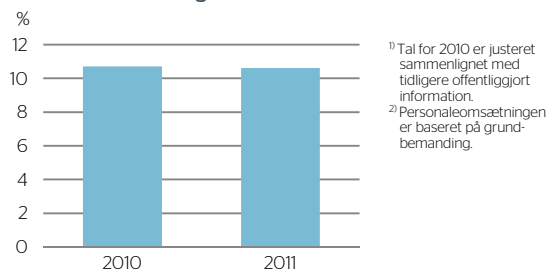
Hver enkelt enhed udarbejder handlingsplaner på basis af FOCUS-resultatet, og efterfølgende drøftelser og dialogmøder mellem chef og medarbejdere bidrager til yderligere at involvere medarbejderne. Et højt LIX-indeks er tæt knyttet til et højt MIX-indeks, og cheferne er derfor vigtige spillere i det fortsatte arbejde med at øge medarbejdernes engagement i koncernens fortsatte udvikling. Dette er afgørende for at kunne rekruttere, udvikle og fastholde de bedste talenter, hvilket igen er en forudsætning for at få succes med den strategiske ompositionering af PostNord til Nordeuropas førende kommunikations- og logistikvirksomhed.

Fakta om medarbejdere

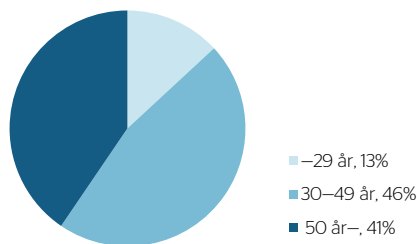
Gennemsnitligt antal ansatte



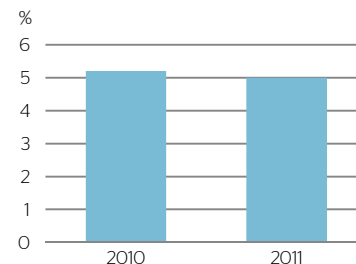
Personaleomsætning^{1,2)}



Aldersfordeling



Sygefravær



Lederskabets betydning for forretningen

Et godt lederskab har stor betydning for, at medarbejderne kan være motiverede og engagerede i det fælles arbejde med at nå koncernens og enhedens mål.

PostNord har i 2011 indført en fælles platform for udvikling af lederskabet i koncernen. Platformen består af fire kriterier for lederskabet, som skal støtte den udvikling, som foregår i og uden for PostNord. Kriterierne beskriver den adfærd, som koncernen ønsker at se hos alle chefer og ledere i udøvelsen af deres daglige lederskab:

- Chefen leverer værdi ved at forstå og handle på basis af kundernes behov, foretage prioriteringer og tage ansvar for helheden.
- Chefen involverer ved at vise tillid, uddelegere ansvar og skabe forudsætninger for gode resultater.
- Chefen tager ansvar ved at udvikle virksomheden, tage fuldt ejerskab og gennemføre løbende forbedringer.
- Chefen er klar og tydelig i sine forventninger samt i feedback og kommunikation.

Alle ledelsesgrupper trådte sammen i efteråret for at reflektere over kriterierne og over, hvordan de kan anvendes i den daglige virksomhed.

Et eksempel på, hvordan PostNord stimulerer til et godt lederskab, er Marianne Niverts stipendium, som har til formål at bidrage til godt lederskab og flere kvinder i ledende stillinger. Stipendiet blev indstiftet i 2009 og uddeles hvert år i perioden 2010-2014. I 2011 blev stipendiet tildelt Annica Axelsson, administrerende direktør for Strålfors Sverige, og Elise Jensen, driftschef på forretningsområdet Breve Danmark.

I koncernens medarbejderundersøgelse, hvor spørgsmålene tager udgangspunkt i lederskabskriterierne, måles og evalueres lederskabet. For at PostNord skal kunne ompositionere virksomheden, er det vigtigt at stræbe efter at skabe en bedre forståelse for koncernens nye strategi, og hvad den betyder for virksomhedens forskellige dele. Her indtager PostNords chefer og ledere en nøglerolle.

Systematisk arbejde med lederudvikling

Koncernen har i forbindelse med udvikling og videreuddannelse af chefer etableret en koncernfælles "Management Planning Process", som tager udgangspunkt i virksomhedens strategi og mål, og som sikrer, at alle chefer bliver evalueret ud fra samme kriterier. Blandt de øvrige fordele kan nævnes systematisk arbejde med chefuldvikling, udvikling af talenter og en mere effektiv planlægning af generationsskifte.

Der er i året taget en række konkrete initiativer, som skal udvikle PostNords chefer, bl.a. følgende:

Coaching i alle forretningsvirksomheder

PostNord arbejder med coaching i forskellige dele af virksomheden. Forretningsområdet Breve Danmark tilbyder eksempelvis støtte fra en intern gruppe mentorer og coaches, og der har i årets løb været fokus på en effektiv ressourcehåndtering med det formål at udvikle virksomheden på en ansvarlig måde. Forretningsområderne

Meddelande Sverige og Logistik har i 2011 gennemført programmer med eksterne coaches.

Overordnet udviklingsprogram i koncernen

Koncernen gennemførte i løbet af året sit tredje arrangement af koncernens udviklingsprogram for mellemledere, hvor 60% af deltagerne var kvinder. Startskuddet lød også til initiativet "Young Professionals", et udviklingsprogram for yngre specialister i Danmark og Sverige, der er defineret som talenter. Programmet, som har deltagere fra flere forskellige lande, giver en platform for at tilegne sig øget viden om koncernens landespecifikke forudsætninger.

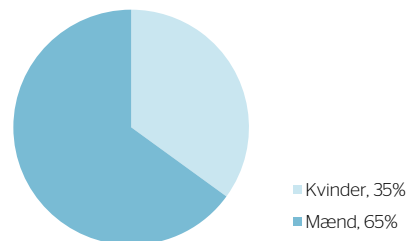
Senior Management Meeting

Senior Management Meeting er et forum for de øverste chefer i koncernen, ca. 200 personer. Her drøfter den administrerende direktør, koncernledelsen og chefer bl.a. spørgsmål om PostNords strategi, mål og fokus. Der er afholdt to møder i 2011, og der er planlagt yderligere møder i 2012.

Ligestilling, mangfoldighed og ligebehandling

Ligestilling og mangfoldighed betragtes som strategisk vigtige spørgsmål i PostNord. Koncernen tager udgangspunkt i, at menneskers uligheder er berigende, og at forskellighed bidrager til at skabe en mere attraktiv og dynamisk arbejdsplads.

Fordeling mænd/kvinder



PostNords arbejdspladser skal være præget af, at alle er lige meget værd, og samtidig er der vedtaget en nultolerance over for diskrimination. Medarbejdere, som repræsenterer snart 70 nationaliteter, ca. 50 sprog samt forskellige kulturer og religioner kan være en udfordring, men det giver samtidig en enestående mulighed, som kan styrke både det enkelte menneske og virksomheden og samtidig bidrage til det omkringliggende samfund.

“Jeg betragter det som en stor gevinst for virksomheden, at vi har en så alsidig personalestyrke. Det skaber en fantastisk energi og tilfører mange forskellige nuancer.

Jakob Manori, chef for Københavns Pakkecenter og Taulov Pakkecenter

Som en støtte for arbejdet med et opnået nultolerance eksisterer der adfærdskodekser, som fastlægger disse forhold. Cheferne spiller en nøglerolle for implementering og

efterlevelse. Hver enkelt arbejdsplads skal arbejde for, at alle medarbejdere får en god viden om disse dokumenter, og at indholdet blevet forankret hos hver og en. Der gennemføres desuden medarbejderundersøgelser, medarbejdersamtaler og spørgeskemaundersøgelser om arbejdsmiljø for at kontrollere, at principperne efterleves.

Der har kørt en diskriminationssag i koncernen i 2011. En kvinde anmeldte diskrimination på grund af køn ved besættelsen af en stilling i Post Danmark. Parterne indgik forlig i løbet af året, og kvinden modtog økonomisk kompensation svarende til tre månedslønninger.

PostNord skal tilbyde lige muligheder for mænd og kvinder på arbejdet og skal arbejde imod lønforskelle, som ikke er fagligt begrundede. Forskelle mellem mænd og kvinder er et mangfoldighedskriterium, der fokuseres på i koncernen. Forskellen mellem mænd og kvinders løn udgjorde i 2011 3,9 (3,7)%. For at øge tempoet i ligestillingsarbejdet har ledelsen truffet beslutning om et koncernfælles mål, som angiver, at 40% af alle chefer og ledere skal være kvinder i 2015. I 2011 udgjorde andelen af kvindelige chefer 29 (29)¹⁾%. Fordelingen kvinder/mænd i koncernen lå på 35/65 (36/64).

¹⁾ Justeret sammenlignet med tidligere offentliggjort information.

Sundhed og arbejdsmiljø

PostNord har i flere år arbejdet struktureret med indsatser på sundheds- og arbejdsmiljøområdet. Det har betydet, at sygefraværet er faldet, og at der er kommet fokus på at reducere risikoen for manglende sundhed og arbejdsskader. På mange arbejdspladser med fysisk tunge job stilles der høje krav til fysisk styrke og god sundhed, hvis man skal kunne klare jobbet. Postbude og chauffører er eksempler på faggrupper, som hver dag fysisk bruger kroppen til at udføre arbejdet. PostNord er nået langt i arbejdet med at sænke sygefraværet, men der tilbagestår stadig meget arbejde. Der er store lokale forskelle i sygefraværet, og det stiller krav om målrettede indsatser, hvis sygefraværet skal sænkes yderligere. Der vil i 2012 eksempelvis komme fokus på stress som en faktor til at øge trivsel og velbefindende på arbejdspladserne.

Koncernledelsen traf i juni 2011 beslutning om en koncernfælles politik for sundhed og arbejdsmiljø. En arbejdsgruppe med repræsentanter for alle koncernens forretningsvirksomheder arbejder med at udrede, hvordan det såkaldte rasktal - dvs. de medarbejdere, som ikke har haft mere end fem dages sygefravær på et år - skal blive bedre. Det er ambitionen, at sundhedsfremmende indsatser skal få dette tal højere op. I 2011 udgjorde sygefraværet 5%, hvilket er ensbetydende med et mindre fald sammenlignet med året før. Det er et godt resultat, når man tænker på det faldende antal medarbejdere, primært i den danske del af virksomheden. Langtidssygefraværet var på det laveste niveau siden målingens start, samtidig med at korttids-sygefraværet steg noget.

En af PostNords styrker inden for sundhedsarbejdet er, at koncernen allerede på et tidligt tidspunkt sætter ind med sundhedsfremmende indsatser, eksempelvis sundhedsprofilvurdering, sundhedsskoler og fysisk aktivitet på recept. Der er i årets løb taget flere initiativer, som har haft til formål at forbedre arbejdsmiljøet og øge kendskabet til og brugen af

sundhedsfremmende indsatser - og dermed nedsætte sygefraværet:

Sundhedsfremmende aktiviteter

- Ca. 4.600 medarbejdere i Danmark har deltaget i et pilotprojekt med sundhedstjek med det formål at støtte træningsindsatser, der skal sætte den enkelte i stand til at forbedre sin egen sundhed.
- Der er indført sundhedsambassadører i Danmark med inspiration i Sveriges model for sundhedsinspiratorer. I Sverige blev der i 2011 afholdt to seminarer for sundhedsinspiratorer.

Arbejdsmiljø

- Årets arbejdsmiljøpris i den svenske virksomhed gik til region Örebro i Sverige. Regionen har arbejdet systematisk og i tæt samarbejde med de faglige organisationer om at forbedre arbejdsmiljøet og motivere medarbejderne til at deltage i sundhedsaktiviteter. Her har "sundhedsinspiratorerne" spillet en vigtig rolle.
- På forretningsområdet Meddelande Sverige er der gennemført en bred indsats for at forbedre terminalarbejdernes ergonomiske situation. Det er en faggruppe, som ofte har gener i nakke, skuldre og ryg på grund af et fysisk krævende arbejde.
- Efter to kolde og snefyldte vintre med mange skridulykker er der udviklet en ny skridfri sål, som er monteret direkte på postbudenes sko inden for forretningsområdet Breve Danmark. Projektet har været en stor succes og har givet færre skader på grund af glat underlag.

Ansvarlige førere

Fiertallet af PostNords medarbejdere er ude i trafikken hver dag. For at være sikker på, at chaufførerne er ansvarlige og pålidelige, er der indført en ny politik om alkohol og stoffer. Der er i tilknytning til politikken etableret en uddannelse omkring alkohol og stoffer, som henvender sig til de medarbejdere, der befinder sig i trafikken. Der blev i 2011 indført alkoholmoduler på alle arbejdspladser med brev-ombæring i Sverige. Med denne satsning påtager PostNord sig et ansvar for både koncernens egne medarbejdere og for de medborgere, som befinder sig ude i trafikken.

Jobbørsen og Futurum

PostNord har iværksat flere omstillingsprogrammer, som finder anvendelse ved afvikling af en forretning eller ved langtidssygemelding, bl.a. Jobbørsen i Danmark samt Futurum og Omstart i Sverige. Berørte medarbejdere kan tilbydes støtte, så de kan komme videre til en ny ansættelse, bl.a. gennem vejledning i at søge job, at studere eller starte egen virksomhed. I programmet Omstart tilbydes medarbejdere, som af medicinske årsager ikke kan fortsætte med at arbejde med samme opgaver, ekstra tiltag, som skal identificere nye mulige arbejdsfunktioner til de berørte medarbejdere uden for PostNords virksomhed.

Socialt ansvar: Leverandører og samarbeidspartnere

Ansvarlige indkøb

Hvert år køber PostNord varer og tjenesteydelser for milliardbeløb fra en lang række leverandører. Hovedparten af indkøbene drejer sig om transport og tjenesteydelser. Centrale indkøbsprocesser har stor betydning for at skabe synergier inden for koncernen.

PostNords indkøb sker i større og større udstrækning centralt gennem en fælles indkøbsproces, som har til formål at udnytte potentialet i de stordriftsfordele, som koncernens størrelse giver mulighed for. Nogle aftaler er dog stadig lokale, ligesom transportindkøbene styres af indkøbsmedarbejdere i forretningsvirksomhederne.

Transporterne udgør dog en stor andel af koncernens indkøb og repræsenterer desuden en stor miljøpåvirkning, og derfor stiller PostNord særskilte krav om anvendelse af bestemte olietyper, dæk og miljøbiler til transportleverandørerne. EU-standarderne følges på maskinområdet, og der stilles særlige krav til støj, før en maskine kan godkendes.

Der følges op på indkøbsprocessens effektivitet, hvilket sker ved, at koncernen opstiller mål for og måler den faktiske overholdelse af aftaler. Denne fremgangsmåde betyder, at koncernen kan opfylde de lovgivningsmæssige krav, og at indkøbene lægges hos de leverandører, der er indgået aftale med. For yderligere at fremme denne udvikling er der i 2011 etableret en nordisk kontrakt database, som på sigt skal omfatte samtlige kontrakter.

PostNord stiller krav til miljø- og arbejdsforholdene i hele værdikæden. Koncernen kræver i hver eneste leverandørkontrakt, at leverandørerne og deres underleverandører opfylder en række kriterier på miljø-, kvalitets- og sikkerhedsområdet. Siden 2009 har kontrakterne indeholdt krav om, at leverandørerne skal forpligte sig til at følge PostNords kodeks for leverandører.

Kodeksen for leverandører stiller krav til lønniveauer, bidrag til social sikring og beskatning. Desuden skal leverandører gennem deres underleverandører garantere, at de varer og tjenesteydelser, som PostNord køber, er fremstillet under forhold, som er forenelige med principperne for ansvarlig virksomhed i henhold til FN's Global Compact samt OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder.

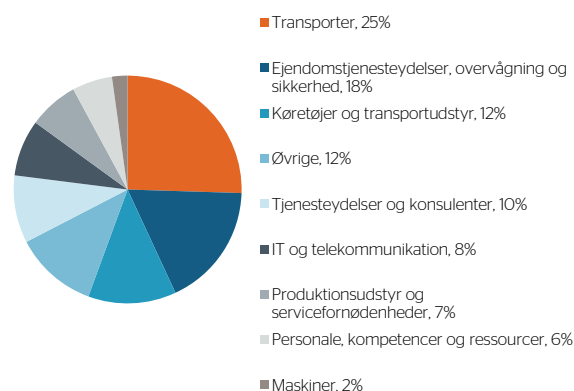
PostNord har i 2011 tilsluttet sig det svenske Miljøstyringsråds retningslinjer for indkøb af beklædning i udviklingslande. Det beklædningsudbud, som er iværksat, tager udgangspunkt i kravene i disse retningslinjer. PostNord indkøber profilkædning gennem agenter i Sverige, som selv foretager deres indkøb fra kontraherede produktionsenheder, primært i Asien og Østeuropa.

Opfølgning og overholdelse

Der følges på flere måder op på, at leverandørerne overholder kravene. Som en del af ethvert udbud skal samtlige leverandører foretage en såkaldt egenrevision af kvalitet, miljø og sikkerhed, hvori de sætter karakter på sig selv. Leverandørernes egnethed vurderes efterfølgende af en ansvarlig indkøber.

Det er hensigten at effektivisere indkøbsprocessen yderligere ved hjælp af nye værktøjer. Det vil betyde, at PostNord kan samle sine indkøbsmængder hos færre leverandører, sikre en bedre kontrol med leverandørerne og opnå en højere omkostningseffektivitet.

Indkøbskategorier



Nordens mest komplette netværk af udleveringssteder

Samarbejdet med postbutikkerne har stor strategisk betydning for PostNord, fordi de spiller en central rolle i koncernens betjening af kunderne. En kontinuerlig dialog garanterer, at PostNords serviceydelser og sortiment hele tiden bliver forbedret.

PostNord har et enestående netværk af udleveringssteder, som dækker Sverige, Danmark, Norge og Finland. Koncernen samarbejder først og fremmest med veletablerede detailhandelskæder, som dækker nationalt, har generøse åbningstider og er repræsenteret på steder, hvor kunderne også kan få udført andre ærinder.

I Sverige lancerede Posten AB den første postbutik (postombud), post-i-butik, allerede i 80'erne. De traditionelle svenske postkontorer blev afviklet for godt ti år siden til fordel for postbutikker i levnedsmiddelbutikker og på tankstationer for at øge tilgængeligheden og tilbyde en mere effektiv service.

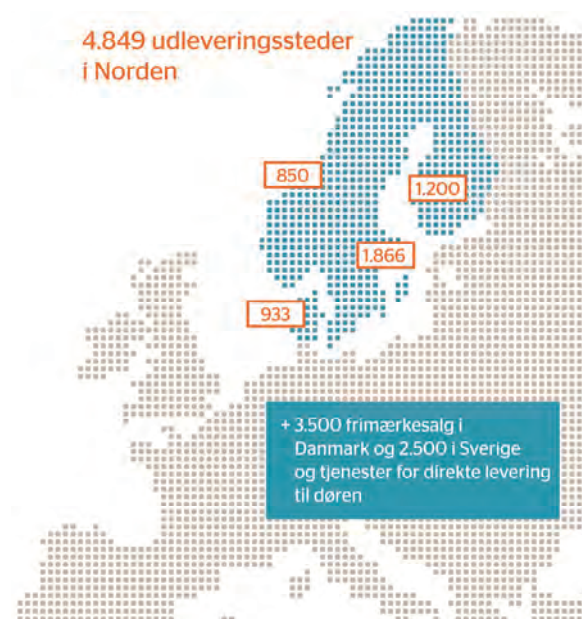
I Danmark består netværket dels af postkontorer og ubemandede udleveringssteder (Døgnposten), som drives i selvstændigt regi, dels af postbutikker, som på mange områder svarer til det svenske netværk af postbutikker (ombud). I Danmark har koncernen efterhånden udvidet antallet af postbutikker for at øge tilgængeligheden for kunder og modtagere. I Danmark kan kunderne vælge levering af pakker direkte til døren eller til afhentning på servicested (Modtagerflex).

Opbygningen af et netværk af postbutikker og efterfølgende tilpasninger af netværket har været og er stadig et vigtigt spørgsmål i dialogen med flere interessentgrupper. I Sverige, hvor PostNord eksempelvis afviklede sine egne postkontorer allerede for mange år siden til fordel for netværket af postbutikker, er de gennemførte ændringer blevet mødt af kritik. Det kan dog konstateres, at de nye forhold generelt har givet langt de fleste svenskere en øget grad af tilgængelighed og en mere effektiv service. Koncernens målinger viser desuden, at de fleste kunder og modtagere sætter pris på netværket af postbutikker.

Det er et vigtigt succeskriterium for PostNord at have velfungerende relationer med de samarbejdspartnere, der driver postbutikker. PostNord stiller høje kvalitetskrav til samarbejdspartnerne, og koncernen fører en løbende dialog med dem for hermed at sikre, at kunderne er tilfredse. Der er i Sverige iværksat en certificeringsprøvnings, som samtlige postbutikker skal gennemgå hvert år for at vise, at de har den rigtige kompetence til at betjene kunderne. Ca. 95% af postbutikkerne har gennemført certificeringen i 2011. I Norge er der indgået aftaler med Coop og Norgesgruppen i 2011, og

det betyder, at der er etableret eller vil blive etableret 200 nye udleveringssteder. Suppleret af en eksisterende aftale med ICA betyder disse aftaler, at PostNord er tilgængelig i ca. 80% af dagligvarebutikkerne i Norge og når ud til 87% af alle norske husstande.

Der følges op på relationen med disse samarbejdspartnere bl.a. i form af årlige målinger af partnertilfredshed, kundetilfredshed og mystery shopping-programmer.



Udleveringssteder i Norden

	2011	2010	2009
I alt, Norden	4.849	4.727	4.716
Danmark	933	947	956
Sverige ¹⁾	1.866	1.930	1.960
Norge	850	650	600
Finland	1.200	1.200	1.200

¹⁾ Inkluderar erhvervspostcentre (Företagscenter) og postbutikker (postombud).

Samarbejdsaktiviteter og initiativer

Som en del af det ansvarlige arbejde for et langsigtet bæredygtigt samfund samarbejder og støtter PostNord virksomheder, organisationer og sammenslutninger. Det er vigtigt for at kunne påvirke og udvikle både egen virksomhed og de brancher og de samfund, koncernen er aktiv i.

PostNord har i årets løb deltaget i flere regionale, nationale og internationale initiativer inden for bæredygtig udvikling, klimaspørgsmål samt service- og tilgængelighedsspørgsmål. Velgørelse og sponsorering er andre eksempler på aktivitetsområder.

Eksempler på samarbejdsaktiviteter

- Samarbejde om bæredygtig udvikling:**
 PostNord indgår i flere initiativer omkring bæredygtig udvikling for både at lære af andre og bidrage til erhvervslevets syn på miljømæssigt og socialt ansvar. Blandt eksempler på initiativer kan nævnes Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling, Klimatneutrala godstransporter på väg (KNEG) og Nätverket för transport och miljö (NTM).
- Brancherinitiativer for lavere CO₂-udledning:**
 PostNord deltager inden for rammerne af de internationale brancheorganisationer IPC og PostEurop i klimainitiativer, som sigter på at reducere branchens CO₂-udledning.
- Socialt ansvar:**
 Som medlem af Virksomhedsforum for Socialt Ansvar (VFSA), hvor koncernens HR-direktør Palle Juliussen er udpeget som repræsentant, deltog PostNord i en kampagne med fokus på indsatser for funktionshæmmede.
- Tilgængelighed og service i tyndtbefolkede områder:**
 PostNord yder støtte til den nationale svenske organisation "Hela Sverige Ska Leva" og skaber hermed en dialog om, hvordan PostNords virksomhed bidrager til, at alle dele af Sverige fortsat kan udvikles.
- Politisamarbejde om bedrageri:**
 Der er i 2011 taget et initiativ, som har til formål at etablere en informationsudveksling mellem PostNord, politiet og PostNords kunder i forhold til sikkerhed og nye former for bedrageri.



Eksempler på PostNords indsatser inden for velgørelse og sponsorering



- Sponsoraktiviteter inden for cykling og fodbold i Sverige og Danmark.
- Siden 2005 samarbejdspartner med den svenske velgørende organisation Mentor samt hovedpartner siden 2010 i arbejdet for at hjælpe unge med at etablere gode relationer med voksne i erhvervslevet.
- Velgørelsesfrimærker, som i 2011 støttede Gigtforeningen i Danmark og Rädda barnen i Sverige.
- Faddervirksomhed for studerende på Entreprenörsprogrammet ved Södertörns högskola sammen med andre store virksomheder i Sverige.
- Engagement i Julemærkefonden i Danmark, som arbejder for at støtte overvægtige børn til en sundere livsstil.
- Hovedsponsor til den svenske Augustpris i litteratur, som arbejder for at inspirere alle til at læse og skrive mere.
- Deltager i et dansk projekt, hvor mere end 100 kunstnerisk udførte elefanter blev bortauktioneret til støtte for den udrødningstruede asiatiske elefant.
- Salget af bryllupspostogrammer har siden lanceringen i 2010 genereret næsten SEK 140.000, som er skænket til det svenske kronprinspars bryllupsstiftelse. Stiftelsen har til formål at fremme sundhed og modvirke marginalisering af børn og unge i Sverige.

Bæredygtighedsdata

En række indikatorer for økonomisk ansvar, miljøansvar og socialt ansvar er medtaget i dette afsnit. En fuldstændig gennemgang af samtlige rapporterede indikatorer fremgår af krydsreferencetabellen i henhold til GRI, som findes på PostNords website.

Økonomiske data

Genereret og distribueret økonomisk værdi, EC1

SEK mio.	2011	2010
Genereret værdi		
Nettoomsætning, eksternt	39.466	41.669
<i>heraf modtagne økonomiske subsidier fra staten</i>	24	25 ¹⁾
Andre driftsindtægter	274	289
Andele af resultater i associerede virksomheder	-2	6
Finansielle poster, netto	100	-27
I alt	39.838	41.937
Distribueret værdi		
Transportomkostninger	7.540	7.384
Lokaleomkostninger	2.134	2.236
Andet	7.717	8.501
Leverandører	17.391	18.121
Lønninger og andre ydelser	14.792	15.780
Lovbestemte bidrag til social sikring	2.532	2.648
Pensionsomkostninger	1.641	2.032
Andre personaleomkostninger	145	91
Medarbejdere	19.110	20.551
Betalt skat	71	335
Udbytte	368 ²⁾	1.000
Samfund	439	1.335
I alt	36.940	40.007

¹⁾ Tidligere rapporteret tal er justeret.

²⁾ Bestyrelsens indstilling.

Miljødata

CO₂-udledning¹⁾

Ton	2011	2010	2009
Fossile CO ₂ -udledninger, i alt i koncernen	340187	364161	364657
Transporter, EN16			
Fossile brændstoffer	287.272	291.003	296.024
Vedvarende brændstoffer	23.053	12.475	12.596
Tjenesterejser, EN17	8.433	7.894	6.947
Energiforbrug			
Opvarmning og el, EN16	44.483	65.264	61.686
Initiativ til at reducere CO ₂ -udledning (indkøb af miljømærket el), EN18	-27.228	-12.079	-11.504

¹⁾ Tallene for 2009 og 2010 er justeret i overensstemmelse med tidligere offentliggjort information.

Øvrige udledninger til atmosfæren fra transport, EN20

Ton	2011	2010	2009
Kulmonoxid	392	350	450
Nitrogenoxider	1.413	1.174	1.310
Kulbrinter (VOC)	83	96	74
Partikler	24	21	24

Energiforbrug

	2011	2010	2009
Drivmiddel, transport (TJ) ³⁾			
Fossile brændstoffer	3.923	4.236	4.194
Vedvarende brændstoffer	157	126	117
Tjenesterejser med bil (TJ), EN31) ²⁾	282	423	60
Opvarmning (fjernvarme og gas) (MWh), EN4 ³⁾	145.725	169.250	149.139
Elforbrug (MWh), EN4 ³⁾	206.732	239.258	238.640

¹⁾ Omfatter kun PostNords virksomhed i Sverige og Danmark.

²⁾ Data vedrørende 2009 og 2010-2011 er ikke umiddelbart sammenlignelige. I 2009 indgik udledninger fra den danske virksomhed i Drivmiddel, transport.

³⁾ Tal for 2009 og 2010 er justeret sammenlignet med tidligere offentliggjort information.

Affaldstyper, EN22^{1) 2)}

Ton	2011	2010	2009
Papir	16.807	22.005	15.069
Bølgepap/karton	2.258	3.067	3.191
Plast	683	1.277	600
Glas	5	5	2
Metal	777	563	461
Træ	2.120	2.059	1.782
Brændbart	5.544	5.347	6.347
Elektronik	66	72	63
Farligt affald	128	171	154
Deponi	29	51	37
Andet	12	43	189

¹⁾ Omfatter kun PostNords virksomhed i Sverige og Danmark.

²⁾ Data vedrørende 2011 er ikke umiddelbart sammenligneligt med 2010 og 2009 på grund af udskiftning af affaldsleverandør i Danmark.



Medarbejderdata

Antal ansatte, LA1^{1) 2) 3)}

	2011	2010
I alt Norden, ansat personale	48.568	51.405
heraf grundbemanding	38.697	41.499
heraf tilkaldevagter	9.871	9.906
I alt Norden, vikariansatte	724	
Breve Danmark	16.710	19.725
heraf grundbemanding	13.181	14.808
heraf tilkaldevagter	3.529	4.917
Hertil kommer vikariansatte	37	
Meddelande Sverige	22.397	21.938
heraf grundbemanding	16.961	17.751
heraf tilkaldevagter	5.436	4.187
Hertil kommer vikariansatte	131	
Logistik	6.841	6.704
heraf grundbemanding	6.202	6.213
heraf tilkaldevagter	639	491
Hertil kommer vikariansatte	517	
Strålfors	1.341	1.673
heraf grundbemanding	1.237	1.614
heraf tilkaldevagter	104	59
Hertil kommer vikariansatte	39	
Koncernfunktioner	1.279	1.365
heraf grundbemanding	1.116	1.113
heraf tilkaldevagter	163	252
Hertil kommer vikariansatte	0	

¹⁾ Virksomheder, som er erhvervet af Logistik i året, indregnes ikke (Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB og Mereco Transport A/S).

²⁾ Tidningstjenst AB indgår ikke i Meddelande Sverige.

³⁾ Kontraktansat personale. Antal betalte timer omregnet til heltidsansatte.

Gennemsnitligt antal ansatte

	2011	2010	2009
I alt, koncernen	41.714	44.060	47.625
I alt, Norden	41.063	43.395	
Breve Danmark	13.766	15.187	
Meddelande Sverige	18.180	18.889	
Logistik	6.324	6.232	
Strålfors	1.458	1.705	
Koncernfunktioner	1.335	1.382	

Personaleomsætning, LA2^{1) 2) 3) 4)}

	2011	2010
I alt, Norden	10,6%	10,7%
Antal afgang, i alt	4.111	4.452
Breve Danmark	13,9%	14,2%
-29 år	40,3%	29,1%
30-49 år	11,2%	9,7%
50 år-	11,8%	15,1%
kvinder	14,3%	14,6%
mænd	13,7%	14,0%
Meddelande Sverige	7,0%	5,2%
-29 år	10,5%	7,3%
30-49 år	2,3%	2,1%
50 år-	10,2%	7,4%
kvinder	7,5%	5,2%
mænd	6,6%	5,1%
Logistik	12,1%	13,0%
-29 år	26,1%	16,3%
30-49 år	8,3%	7,2%
50 år-	6,5%	9,9%
kvinder	10,9%	15,0%
mænd	12,4%	12,5%
Strålfors	10,3%	15,0%
-29 år	12,9%	16,4%
30-49 år	8,5%	12,2%
50 år-	12,6%	20,3%
kvinder	7,2%	13,7%
mænd	11,9%	15,7%
Koncernfunktioner	19,6%	34,3%
-29 år	64,0%	45,0%
30-49 år	13,3%	35,9%
50 år-	24,1%	31,5%
kvinder	21,2%	23,3%
mænd	13,3%	35,9%

¹⁾ Virksomheder, som er erhvervet af Logistik i året, indregnes ikke (Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB og Mereco Transport A/S).

²⁾ Tidningstjenst AB indgår ikke i Meddelande Sverige.

³⁾ Tallene er justeret i forhold til tidligere offentliggjort information.

⁴⁾ Personaleomsætningen er beregnet på basis af grundbemanding.

Arbejdsskader, sygetal, LA7^{1) 2) 3) 4)}

	2011	2010
I alt, Norden		
arbejdsskader	72	88
heraf antal dødsfald	0	0
sygefravær i procent	5,0%	5,2%
Breve Danmark		
arbejdsskader	128	171
heraf antal dødsfald	0	0
sygefravær i procent	5,2%	5,5%
Meddelande Sverige		
arbejdsskader	45	46
heraf antal dødsfald	0	0
sygefravær i procent	5,2%	5,3%
Logistik		
arbejdsskader	55	54
heraf antal dødsfald	0	0
sygefravær i procent	4,9%	5,2%
Strålfors		
arbejdsskader	3	7
heraf antal dødsfald	0	0
sygefravær i procent	3,8%	3,5%
Koncernfunktioner		
arbejdsskader	1	3
heraf antal dødsfald	0	0
sygefravær i procent	2,1%	2,3%

¹⁾ Virksomheder, som er erhvervet af Logistik i året, indregnes ikke (Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB og Mereco Transport A/S).

²⁾ Tidningstjenst AB indgår ikke i Meddelande Sverige.

³⁾ Tallene for 2010 er justeret i forhold til tidligere offentliggjort information.

⁴⁾ Personaleomsætningen er beregnet på basis af grundbemanding.

Antal ansatte, inddelt efter alder og køn, LA13^{1) 2) 3)}

	2011	2010
Grundbemanding		
Breve Danmark	13.181	14 808
-29 år	9%	13%
30-49 år	50%	51%
50 år-	41%	36%
administrativt personale	16%	
produktionspersonale	84%	
kvinder	36%	37%
mænd	64%	63%
heraf kvindelige chefer	27%	27%
heraf mandlige chefer	73%	73%
Meddelande Sverige	16.961	17.751
-29 år	14%	15%
30-49 år	41%	42%
50 år-	45%	43%
administrativt personale	14%	
produktionspersonale	86%	
kvinder	40%	41%
mænd	60%	59%
heraf kvindelige chefer	33%	32%
heraf mandlige chefer	67%	68%
Logistik	6.202	6.213
-29 år	24%	25%
30-49 år	49%	48%
50 år-	27%	27%
administrativt personale	27%	
produktionspersonale	73%	
kvinder	19%	19%
mænd	81%	81%
heraf kvindelige chefer	22%	21%
heraf mandlige chefer	78%	79%
Strålfors	1.237	1.614
-29 år	11%	13%
30-49 år	57%	63%
50 år-	31%	24%
administrativt personale	41%	
produktionspersonale	59%	
kvinder	35%	34%
mænd	65%	66%
heraf kvindelige chefer	31%	31%
heraf mandlige chefer	69%	69%
Koncernfunktioner	1.116	1.113
-29 år	2%	4%
30-49 år	50%	53%
50 år-	48%	43%
administrativt personale	100%	
produktionspersonale	0%	
kvinder	51%	50%
mænd	49%	50%
heraf kvindelige chefer	41%	39%
heraf mandlige chefer	59%	61%
I alt	38.697	41.499
-29 år	13%	15%
30-49 år	46%	47%
50 år-	41%	38%
administrativt personale	20%	
produktionspersonale	80%	
kvinder	35%	36%
mænd	65%	64%
heraf kvindelige chefer	29%	29%
heraf mandlige chefer	71%	71%

Lønforskelle, kvinder og mænd, LA14^{1) 2) 3)}

	2011	2010
I alt, Norden		
heraf grundbemanding	3,9%	3,7%
kvinder	25.818	24.932
mænd	26.816	25.864
heraf tilkaldevagter	3,7%	5,6%
kvinder	20.393	20.010
mænd	21.153	21.127
Breve Danmark		
heraf grundbemanding	1,2%	1,1%
kvinder	26.339	25.673
mænd	26.645	25.947
heraf tilkaldevagter	1,0%	1,0%
kvinder	22.661	22.464
mænd	22.882	22.679
Meddelande Sverige		
heraf grundbemanding	2,8%	3,0%
kvinder	23.556	22.712
mænd	24.206	23.395
heraf tilkaldevagter	0,3%	0,9%
kvinder	19.497	18.013
mænd	19.546	18.183
Logistik		
heraf grundbemanding	0,4%	1,5%
kvinder	28.688	27.399
mænd	28.584	27.006
heraf tilkaldevagter	2,4%	2,8%
kvinder	20.295	19.992
mænd	20.779	19.441
Strålfors		
heraf grundbemanding	10,3%	13,5%
kvinder	30.699	29.277
mænd	33.851	33.243
heraf tilkaldevagter	11,1%	21,7%
kvinder	22.241	20.806
mænd	24.712	25.327
Koncernfunktioner		
heraf grundbemanding	33,7%	28,2%
kvinder	36.865	34.528
mænd	49.277	44.256

¹⁾ Virksomheder, som er erhvervet af Logistik i året, indregnes ikke (Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB og Mereco Transport A/S).

²⁾ Tidningstjenst AB indgår ikke i Meddelande Sverige.

³⁾ Tallene for 2010 er justeret i forhold til tidligere offentliggjort information.

Regnskabspraksis

PostNord AB er moderselskab i den koncern, som blev etableret ved sammenlægningen af Post Danmark A/S og Posten AB den 24. juni 2009. Dette er koncernens tredje bæredygtighedsrapport. Posten AB og Post Danmark A/S har tidligere hver især offentliggjort bæredygtighedsrapporter for sine egne virksomheder.

PostNord har valgt at offentliggøre bæredygtighedsrapporten sammen med årsrapporten for at give PostNords interessenter et overblik over koncernens virksomhed og fremhæve koncernens langsigtede indsats for en bæredygtig udvikling og værdiskabelse.

Bæredygtighedsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med Global Reporting Initiative's (GRI) retningslinjer for bæredygtighedsrapportering, version 3.0, niveau C+. Valget af GRI-indikatorer er baseret på efterspørgslen efter information hos PostNords interessenter og koncernens vurdering af, hvilke forhold det er mest relevant at rapportere i forhold til koncernens specialiseringsområder. Krydsreferencetabel for GRI-indikatorer kan findes på PostNords webside.

Økonomiske data og gennemsnitligt antal ansatte rapporteres efter samme principper som i PostNords årsrapport og omfatter derfor hele koncernen. Data vedrørende medarbejdere og miljø omfatter, hvis ikke andet er angivet, de nordiske virksomheder. Miljødata medtages også Strålfors' aktiviteter uden for Norden. Er der tale om afvigelse herfra, angives afgrænsningen i forbindelse med den specifikke oplysning. De nordiske virksomheder udgjorde i 2011 97% af koncernens nettoomsætning og ca. 98% af det gennemsnitlige antal ansatte i koncernen.

Logistikvirksomhederne Eek Transport AS, Nils Hansson Logistics AB og Mereco Transport AS er, selv om de blev erhvervet i 2011, ikke medtaget i rapporteringen af miljø- og medarbejderdata. De nævnte virksomheder vil dog blive medtaget i bæredygtighedsrapporten for 2012. Når der er tale om miljødata, er heller ikke Svensk Adressändring AB og Tidningstorget AB medtaget, eftersom disse virksomheder ikke udøver nogen væsentlig miljøpåvirkning. I øvrigt er konsolideringsprincipperne de samme for økonomiske data og miljødata.

Ændret regnskabspraksis

Der er anvendt samme regnskabspraksis i PostNords bæredygtighedsrapport for 2011 som foregående år, dog med nogle undtagelser.

Ved rapportering af indikatorer for arbejdsforhold og arbejdsvilkår (LA) indregner PostNord med virkning fra 2011 også det samlede antal ansatte ved årets udgang som et supplement til det gennemsnitligt antal ansatte.

Miljødata for de danske logistikvirksomheder Budstikken Transport A/S, Transportgruppen A/S, DPD Danmark A/S og HIT Danmark A/S blev modtaget for første gang i 2011. Historiske data er derfor omregnet, så det er muligt at sammenligne data. Harmonisering af målemetoder for Logistiks virksomheder i Norge og Finland har også betydet, at det har været nødvendigt at omregne historiske data. På denne baggrund er værdier for alle miljødata, med undtagelse af affald, blevet justeret i forhold til tidligere offentliggjort information.

Målemetoder, miljø

Transporter

Vejrtransporter: I Sverige og Danmark udføres transporterne både med egne køretøjer og gennem aftaler med fremmede vognmænd. I Finland og Norge står disse vognmænd for 100% af transporterne. Udledninger til atmosfæren beregnes på basis af egne indkøbte brændstofmængder, de anvendte køretøjstyper og det benyttede transportstyringssystem. På nogle områder foretages beregningen på basis af omkostninger til underleverandører. De faktorer, som benyttes ved beregning af udslip til atmosfæren, er vedtaget på nationalt plan i Norden, eksempelvis af Nätverket för Transporter och Miljön (NTM), Naturvårdsverket i Sverige og Energistyrelsen i Danmark.

Fly: PostNord foretager eksterne indkøb af flytransporter til virksomheden i Sverige og Danmark. PostNord har ikke i 2011 anvendt flytransporter i Finland og Norge. I den svenske forretning modtages oplysninger fra leverandørerne om brændstofmængde og strækning. Den danske virksomhed registrerer gennemførte transporter i et transportadministrationssystem og beregner udledninger på basis af tonkm. De anvendte emissionsfaktorer er nationalt vedtaget i hvert land.

Tog: Virksomhederne i Sverige og Norge anvender i stor udstrækning togtransporter. Alle togtransporter i Sverige indkøbes fra Green Cargo og er mærket med Bra Miljöval. Hvad togtransporter i Norge angår, anvendes der el, som ikke er baseret på fossile brændstoffer.

Færger: Kun i den danske virksomhed anvendes der færger i større udstrækning. Oplysninger om gennemførte transporter registreres i et transportstyringssystem, ligesom udledninger beregnes på basis af tonkm. De anvendte emissionsfaktorer er vedtaget på nationalt plan.

El og opvarmning

El: Oplysninger om elforbrug modtages primært fra elleverandørerne eller ved måler aflæsning. I Sverige købes el, som er mærket Bra Miljöval, og i Danmark benytter Københavns Postcenter el fra vindkraft. Denne el formodes ikke at medføre nogen CO₂-udledning. I de tilfælde, hvor elforbruget indgår i lejen, eller der af andre årsager ikke modtages oplysninger om det, eller elforbruget ikke kan aflæses, anslås elforbruget på basis af lokale areal (gælder visse dele af den svenske forretning). CO₂-udledningen i forbindelse med denne el beregnes på basis af nordisk elmix.

Opvarmning: Kontorer og terminaler opvarmes primært ved hjælp af fjernvarme eller naturgas. Der følges op på varmeforbruget med aflæsning eller fakturabilag. I nogle tilfælde anslås varmeforbruget på basis af lokale areal. De anvendte emissionsfaktorer er vedtaget på nationalt plan. Elopvarmede lokaler beregnes i overensstemmelse med ovenstående.

Tjenesterejser

Indregnede udledninger fra tjenesterejser omfatter rejser med fly, tog og bil. Der modtages bilag fra de rejsebureauer, PostNord har indgået aftale med. For rejser med bil beregnes udledningen i forhold til drivmiddelforbrug og generelt vedtagne emissionsfaktorer.

Affald

Oplysninger om indregnede affaldsmængder modtages fra de leverandører, som styrer PostNords affaldshåndtering.

Målemetoder, kunder

Kundeværdi

Med etableringen af den nye fælles koncern PostNord er der udviklet et nyt koncernfælles nøgletal og opfølgingsværktøj til kundekapitalen.

KVI (Kunde Værdi Indeks) er PostNords opfølgingsværktøj til at følge kundetilfredsheden og kundernes opfattelse af virksomheden. Det nye værktøj erstatter de forskellige kundetilfredhedsmålinger, som tidligere har eksisteret i organisationen. Målingerne gennemføres to gange pr. år og omfatter samtlige PostNords forretningsområder og Strålfors med fokus på de nordiske lande.

Nøgletallet består af tre overordnede tilfredshedsspørgsmål. De tre spørgsmål har tidligere været medtaget i både KTA og NKI og anvendes også i flere eksterne målinger, f.eks. Svenskt Kvalitetsindex (SKI), Dansk Kvalitetsindex (DKI) og European Performance Satisfaction Index (EPSI), og hermed er der også mulighed for eksternt benchmark.

Kvalitet, A-breve

Swedish External Monitoring (SWEX) og Danish External Monitoring (DEX) er to uafhængige, eksterne kvalitetsmålinger, som løbende måler andelen af A-breve, som leveres rettidigt fra kunde til kunde. Målingerne gennemføres i form af en statistisk sikret testbrevmetode, som opfylder kravene i EN-standard 13850. TNS-SIFO og Quotas QmbH har i 2011 gennemført disse målinger i både Sverige og Danmark. Resultatet fra de to målinger samvejes i et koncernfælles resultat på basis af brevmængden i hvert af de to lande.

Kvalitet, pakker

Produktionssystemet i Sverige (LUPP) og i Danmark (GTT) er to af hinanden uafhængige systemer, som måler andelen af kolli, som leveres rettidigt i processen fra første produktions-scanning og til kunden. De produkter, som måles, er en sammenvejning af produkterne 19 (MyPack), 25 (Postpakket) og 15 (DPD Företagspakket 16:00) for Sveriges vedkommende samt Erhvervspakker, PrivatPakker og Postpakker i Danmark.

Eftersom de to målinger ikke er direkte sammenlignelige, laves der to separate målinger. Målingen vil i 2012 ske på et fælles grundlag gennem et system, som benævnes CEM. PostNord vil så modtage en fællesnordisk rapport, som omfatter leveringskvaliteten af pakker på basis af produkterne MyPack, PallEtt og DPD.

Målemetoder, medarbejdere

Gennemsnitligt antal ansatte

Beregnes ved, at det samlede antal betalte timer divideres med normtiden for en fuldtidsmedarbejder.

Det samlede antal ansatte

Det samlede antal ansatte ved periodens udgang. Er fordelt på grundbemanding og tilkaldvagter.

Grundbemanding

Udgør samtlige månedsansatte på hel- og deltid. Definitionen af grundbemanding angiver, at den skal dække grundbehovet ved "normalt flow" i produktionen. Tilkaldvagter skal benyttes på tidspunkter, hvor der er særlig stor produktion, f.eks. i forbindelse med jul og ferie.

Personaleomsætning

Antallet af medarbejdere, som er stoppet i 2011, i sammenligning med grundbemandingen ved årets slutning.

Sygefravær

Sygefravær i forhold til almindelig aftalt arbejdstid, indregnet i procent.

Sygefraværet er at opfatte som sygefravær, når den ansatte selv har meldt sig er syg.

Ordinær, aftalt arbejdstid i timer omfatter både ordinær arbejdstid og timelønnedes tid. Ud over ordinær arbejdstid inkluderes også sygefravær, ferie, barselsorlov, pleje af sygt barn og andre former for betalt frihed.

Arbejdsskader

Registrerede arbejdsskader i forhold til antal arbejdede timer (inkluderer ikke færdselsulykker). Også mindre skader (på førstehjælpsniveau) er medtaget i rapporteringen. Beregningerne er baseret på det samlede antal arbejdede timer, uanset ansættelsesform. Skadekvoten beregnes som det samlede antal skader pr. 1.000.000 arbejdede timer. Arbejdsskader anmeldes til nærmeste chef i Sverige og Danmark. Registrering sker i systemet C2 i Sverige, i Skadesanmeldelsessystemet (SKA) i Danmark og i et ledelses- og informationssystem (LIS) i Norge. Statistik over anmeldte arbejdsskader kan trækkes ud af systemet og sorteres i forskellige kategorier, eksempelvis falde-, klem- og trafikskader. Det er kommunikeret godt ud i organisationen, at arbejdsskader skal registreres.

MIX

Måler, hvor engagerede medarbejdere er. Målingen udføres i samarbejde med en ekstern virksomhed, er anonymiseret og analyseres af en ekstern, koncernuafhængig partner.

LIX

Måler resultatet af den nærmeste overordnede chefs lederskab, som det opfattes af dennes medarbejdere. Det måles således, i hvilken udstrækning det er medarbejdernes opfattelse, at den nærmeste chef lever op til PostNords lederkriterier: levere, involvere, tage ansvar og tydelighed.

Målemetoder, samfund

Corporate Image

Corporate Image er en undersøgelse, som gennemføres af den eksterne virksomhed TNS SIFO. Undersøgelsen er baseret på en måling, hvor ca. 400 privatpersoner pr. uge (200 i Sverige og 200 i Danmark) svarer på spørgsmål på, hvordan de opfatter henholdsvis Posten Sverige og Post Danmark. Der er tidligere anvendt en anden undersøgelsesmetodik, og derfor er tidligere offentliggjorte tal ikke direkte sammenlignelige. Undersøgelsen består af fem nøgle-spørgsmål, som samlet danner et indeks. Målingen for 2010 blev gennemført i en begrænset periode og er baseret på svar fra godt 600 danske og 600 svenske respondenter. Spørgsmålsformuleringerne og undersøgelsesmetodikken er sammenfaldende for 2010 og 2011.

Reviewerkklæring

Den uafhængige revisors erklæring om gennemgang af PostNord AB's bæredygtighedsrapport Til læserne af PostNord AB's bæredygtighedsrapport

Inledning

Vi har fået til opgave af bestyrelsen i PostNord AB at gennemgå indholdet i PostNord AB's bæredygtighedsrapport for 2011 med henblik på at afgive en erklæring med begrænset sikkerhed. Selskabets bestyrelse og direktion har ansvaret for det løbende arbejde med miljø, arbejdsmiljø, kvalitet, social ansvarlighed og bæredygtig udvikling samt for at udarbejde og aflægge bæredygtighedsrapporten i overensstemmelse med gældende kriterier. Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om bæredygtighedsrapporten på grundlag af vores gennemgang.

Den udførte gennemgang

Vi har udført vores gennemgang i overensstemmelse med RevR 6 Verifikation af bæredygtighedsrapportering, udgivet af Far. En gennemgang er begrænset til først og fremmest at omfatte forespørgsler til medarbejdere med ansvar for udarbejdelse af bæredygtighedsrapporten samt analytiske og andre review-handlinger. Omfanget af en gennemgang er betydeligt mindre end en revision udført i overensstemmelse med standarder for revision og kvalitetskontrol samt god svensk revisionskik i øvrigt og giver derfor ikke sikkerhed for, at vi bliver bekendt med alle væsentlige forhold, som kunne afdækkes ved en revision. Vi har ikke udført revision og udtrykker derfor ingen revisionskonklusion om bæredygtighedsrapporten.

De kriterier, som vores gennemgang er baseret på, er de dele af *Sustainability Reporting Guidelines G3*, udgivet af Global Reporting Initiative (GRI), som er relevante for bæredygtighedsrapporten, samt den regnskabs- og beregningspraksis, som selskabet har udviklet og oplyst. Vi anser disse kriterier for at være egnede for udarbejdelsen af bæredygtighedsrapporten.

Vores gennemgang omfatter de forhold, som fremgår af GRI Krydsreferencetabellen på PostNord AB's website, www.postnord.com, samt de sider i bæredygtighedsrapporten og årsregnskabet, der er henvist til i denne indholdsfortegnelse.

Vores gennemgang er udført med baggrund i en vurdering af væsentlighed og risiko og har blandt andet omfattet følgende handlinger:

- a. opdatering af vores kendskab til og forståelse af PostNord AB's organisation og virksomhed,
- b. vurdering af kriteriernes egnethed og anvendelse i forhold til interessenterne informationsbehov,
- c. vurdering af resultatet af selskabets interessentdialog,
- d. interviews med ansvarlige ledere i udvalgte enheder med henblik på at vurdere, om de kvalitative og kvantitative informationer i bæredygtighedsrapporten er fuldstændige, nøjagtige og fyldestgørende,
- e. indhentning af intern og ekstern dokumentation med henblik på at vurdere, om informationerne i bæredygtighedsrapporten er fuldstændige, nøjagtige og fyldestgørende,
- f. vurdering af de systemer og processer, som anvendes til at indhente, styre og validere informationer vedrørende bæredygtighed,
- g. vurdering af den model, som anvendes til at beregne CO₂-udledninger,
- h. analytiske handlinger i forhold til informationerne i bæredygtighedsrapporten,
- i. afstemning af finansielle oplysninger med selskabets årsregnskab for 2011,
- j. vurdering af selskabets erklæring om niveauet for opfyldelse af GRI's retningslinjer,
- k. vurdering af bæredygtighedsrapportens helhedsindtryk og format, herunder vurdering af informationernes overensstemmelse med de anvendte kriterier, og
- l. afstemning af de gennemgåede informationer med informationerne vedrørende bæredygtighed i selskabets årsregnskab for 2011.

Konklusion

Ved den udførte gennemgang er vi ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at bæredygtighedsrapporten ikke i al væsentlighed er udarbejdet i overensstemmelse med de ovenfor nævnte kriterier.

Stockholm den 22. februar 2012
Ernst & Young AB

Lars Tråff
Statsautoriseret revisor

Curt Öberg
Statsautoriseret revisor

Ordliste

A-brev	Betegnelse for brev, som distribueres med normal hastighed (prioritaire). Brevet er frankeret til indenlandsk dag til dag-befordring (distribution første hverdag/arbejdsdag efter indleveringsdagen). Også definition på distribution af breve, tryksager og lettere pakker til modtagere i hele verden. Se også A-post.
Adresseløse forsendelser	Uadresserede reklameforsendelser. Reklame, som distribueres uden personlig adresse.
Advisering	En måde at give modtageren meddelelse og information om leveringsstatus for pakker eller paller, pr. sms, e-mail eller brevadvisering.
A-post	Anden betegnelse for A-brev.
B2B	Salg af tjenesteydelser og produkter mellem virksomheder.
B2C	Salg af tjenesteydelser og produkter fra virksomheder til forbrugere.
Befordringspligtige posttjenester	En posttjeneste, som skal være tilgængelig i hele landet, som repræsenterer en god kvalitet, og som betyder, at alle brugere kan modtage postforsendelser og for rimelige priser kan aflevere sådanne forsendelser til befordring.
BioDME	Et biobrændsel, som er fremstillet af biomasse, har høj energieffektivitet og medfører lav udledning af drivhusgas.
B-post	Breve til omdeling senest tre hverdage/arbejdsdage efter indlevering. Svarer til økonomibrev.
C-post	Brev i Danmark med særlige indleveringsvilkår, som håndteres i en produktionsstrøm med henblik på omdeling på 2-4. hverdag efter indlevering.
Dag til dag-befordring	Omdeling af A-brev inden for et land senest efterfølgende arbejdsdag.
Det tredje postdirektiv	EU-direktiv fra 2008. Direktivet bestemte, at postmarkederne i EU skulle liberaliseres senest den 31. december 2010 med undtagelse af 11 lande, som har fået dispensation frem til den 31. december 2012.
Direct mail	Adresserede reklameforsendelser. Reklame, som distribueres med individualiseret adresse. Direct mail-mængder indgår i data for brevmængder.
Direct marketing services	Tjenesteydelser inden for adresserede reklameforsendelser.
DPD	Direct Parcel Distribution, et samarbejde, som giver PostNords kunder adgang til Europas største pakkedistributionsnetværk: www.dpd.com .
EFQM	European Foundation for Quality Management er en europæisk kvalitetsmodel for effektiv og kundeorienteret styring af virksomheden.
Enkeltforsendelse	Individuelt brev, pakke eller tidsskrift, som indleveres usorteret, og som befordres til enhedspriser.
Facility services, facility management	Betegnelse for tjenesteydelser, som skal gøre det lettere for en virksomhed i et område eller en bygning at fungere effektivt. Inkluderer desuden ejendoms- eller arbejdspladstilknyttede tjenesteydelser. PostNord tilbyder bl.a. tjenester inden for posthåndtering samt håndtering af anden ekstern og intern distribution.
FOCUS	PostNords koncernfælles medarbejderundersøgelse, som gennemføres en gang pr. år. Blev iværksat i 2011.
Forretningskommunikation	Tjenesteydelser, som giver virksomhederne mulighed for at kommunikere med deres kunder i form af fakturaer, salgsbreve eller kontoudtog - og samtidig tilbyder dem en kombination af fysiske breve og e-mail. Udgør en betydelig del af indtægterne fra brevvirksomheden.
Forsendelse	Genstand til distribution, f.eks. brev, avis/blad, pakke, palle osv.
Frimærkesalg	Et af PostNord udvalgt servicested, som tilbyder salg af frimærker i Sverige og Danmark.
Fulfillment, service fulfillment	Udgør et af Strålfors' vækstområder. Aktiviteter i en distributionskæde, som har til formål at sammensætte eller supplere leverancen med en genstand eller en information, som skal nå frem til f.eks. en abonnent. Tjenesterne kan inkludere f.eks. indkøb, fysisk eller elektronisk lagring, emballering, distribution og returhåndtering. Typiske kunder for PostNord på dette område befinder sig i telecombranchen.
Groupage	Samlastning.
InNight	Skræddersyet systemtransport, som foregår om natten, idet godset afhentes hos en leverandør før lukketid og leveres hos en virksomhed før åbningstid næste morgen.
IPC	International Post Corporation er en international brancheforening for postvirksomheder: www.ipc.be .
ISO	International Organization for Standardization - et internationalt standardiseringsorgan, repræsenteret af nationale standardiseringsinstitutioner, der arbejder med industriel og kommerciel standardisering. Fastlægger standarder for f.eks. kvalitetsarbejde og miljøarbejde.
Klimafonden	PostNords program med øremærkede budgetressourcer til miljø- og klimaforbedrende investeringer. Blev indført i 2009.
Klimaøkonomisk tjenesteydelse	PostNord-tjenesteydelser, som er miljøtilpassede i hvert eneste trin - fra produktion til omdeling, herunder også klimakompensation.
LIX	Lederskabsindeks. Indeks, som bedømmer lederskabets kvalitet i PostNord.
MIX	Medarbejderindeks. Indeks, som bedømmer engagementet hos PostNords medarbejdere.
Netværk af postbutikker	Servicesteder for post- og logistik tjenester i Norden. Postbutikkerne er ofte aktører i dagligvarehandlen. Tilbyder service, salg og udlevering af breve og pakker til private og virksomheder. Udbuddet varierer alt efter PostNords sortiment på de enkelte nationale markeder. I Danmark driver PostNord desuden servicesteder i eget regi.
Partifragt	En forsendelse af en beregnet sammenhængende produktions- eller transportkvantitet. Distribueres normalt fra dør til dør og vejer ofte over 2 ton.
Pluk og pak	En tjenestepartstjeneste, som f.eks. omfatter sortering, plukning til en bestillingsordre, kuvertering, emballering, adressering og distribution til en kunde.
Postoperatør	En virksomhed eller en organisation, som har tilladelse til at drive postvirksomhed.
Print services	Kommunikationsløsninger, som inkluderer trykning.

PTS	Post- og telestyrelsen i Sverige. Den svenske myndighed, som fører tilsyn med områderne post og elektronisk kommunikation.
SAC	Stand Alone Cost-modellen er en beregningsmodel, som anvendes til at beregne distributionsomkostningerne for henholdsvis A-post og B-post.
Sendinger	Forsorterede breve i store mængder.
Servicested	En postbutik, et frimærkesalg eller et servicested i PostNords eget regi, hvor igennem kunder og modtagere kan få forskellige posttjenester udført.
SKI	Svenskt Kvalitetsindex. En aktør, som gennemfører regelmæssige målinger af kundetilfredshed og kvalitetsudvikling i forskellige brancher inden for erhvervslivet og den offentlige sektor i Sverige.
Stykgods	Gods af varierende størrelse og art til lastbiltransporter, som ikke udfylder en lasterampes kapacitet, og som kan omlastes mellem korte og lange lasteramper.
Systemtransporter	En transporttjeneste, som integrerer vareejeren og kunden i en transport, som eksempelvis kan foregå om natten, således at varen er på plads, når kunden har brug for den, f.eks. InNight-transporter.
Tonkm	En energienhed, som beregnes på basis af et køretøjs vægt multipliceret med dens rækkevidde, og som anvendes til at bedømme, hvor meget brændstof et køretøj forbruger.
Trafikministeriet	Trafikministeriet udøver tilsyn med Post Danmark og andre postvirksomheder, som har aktiviteter på det danske marked.
Tredjepartslogistik, TPL eller 3PL	En tredjepart påtager sig at udføre hele eller dele af de logistiktjenester, der kræves for at sikre materialeflowet mellem en virksomhed og dens kunder. Normalt udfører tredjepartsvirksomheden transporterne til kunderne eller står for den fysiske lagerholdning og administration, et såkaldt lagerhotel.
TRIM-indeks, TRI*M indeks	PostNords Corporate Image-indeks. En standardiseret undersøgelse, som gennemføres af den eksterne virksomhed TNS. Vurderer holdninger i samfundet til en virksomhed.
USO	Universal Service Obligation eller befordringspligtige posttjenester.
VOC	Volatile organic compound eller flygtige organiske stoffer, som let fordamper ved stuetemperatur.

Kontaktoplysninger

PostNord AB

SE-105 00 Stockholm
 Besøgsadresse: Terminalvägen 24, Solna
 Tlf.: +46 10 436 00 00

Tietgensgade 37
 DK-1556 København V
 Tlf.: +45 33 61 00 00

www.postnord.com

Kontaktpersoner

Per Mossberg, kommunikationsdirektør, tlf.: +46 10 436 3915

Mats Lönnqvist, Chief Financial Officer og videadministrerende direktør, tlf.: +46 10 436 4394

Oscar Hyléen, chef, Investor Relations, tlf.: +46 10 436 4191

Monica Edblad, Investor Relations og bæredygtighedskommunikation, tlf.: +46 10 436 4425

Per Ljungberg, pressechef, tlf.: +46 10 436 4421

Lars Kaspersen, kommunikationschef Danmark, tlf.: +45 33 61 60 00

ir@posten.se

ir@posten.se

press@posten.se

presse@post.dk



Svanemærket tryksag.

Fotografer: Peter Phillips, Hans Carlén/Bsmart, Lars Schmidt og Søren Nielsen.

I oversættelsen af denne årsrapport er der udvist den største omhyggelighed. Den svenske tekst er dog gældende, såfremt misforståelser måtte opstå ved den danske oversættelse.



postnord

www.postnord.com