

# Årsrapport 2013



# Indhold

1	Sådan møder vi vores kunder
2	Tilbud
4	Den administrerende direktør og koncernchef har ordet
10	Sådan skaber vi værdi for vores kunder
12	Marked og drivkræfter
15	Strategi og mål
24	Varemærker
26	Ny organisation
28	Vores forretningsvirksomheder
29	Mail
34	Logistik
39	Strålfors
41	Erhvervelser

## Bæredygtighed

43	Styringsmodellen
44	Interessentdialog og væsentlighedsanalyse
48	Vurderinger
49	Ejere
50	De offentlige serviceforpligtelser
52	Kapitalmarked
53	Kunder
55	Eksterne partnere
56	Medarbejdere
59	Miljø
62	Leverandører
63	Bæredygtighed i tal
66	Regnskabspraksis
69	Den uafhængige revisors erklæringer

## Virksomhedsstyring

71	Styring af PostNord
75	Generalforsamling
76	Bestyrelse
80	Group Executive Team
83	Intern styring
85	De offentlige serviceforpligtelser

## Finansiel udvikling og risici

88	Finansiel udvikling
94	Aktier og virksomhedsobligationer
95	Risici og risikostyring

## Finansielle rapporter

100	Koncernregnskabet
104	Koncernens noter
133	Moderselskabets regnskab
135	Moderselskabets noter
138	Ledelsens påtegning
139	Den uafhængige revisors påtegning
140	Flerårig oversigt
	Kontaktoplysninger

# Præsentation af PostNord

PostNord tilbyder kommunikations- og logistikløsninger til, fra og inden for Norden. Vi er førende inden for vores område i regionen og møder vores kunder under varemærkerne Posten, Post Danmark, PostNord Logistics og Strålfors.

PostNord AB blev etableret efter sammenlægningen af Post Danmark A/S og Posten AB i 2009. Moderselskabet PostNord AB er et svensk aktieselskab (publikt aktiefbolag) med hovedkontor i Solna. PostNord 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 tre områder: Mail (forretningsområderne Breve Danmark og Meddelande Sverige), Logistik og Strålfors.

PostNord havde i 2013 en nettoomsætning på cirka SEK 40 mia. og 39.000 medarbejdere.

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

I 2013 leverede PostNord

## 5,9 milliarder

breve og andre forsendelser





## 110 millioner

pakker

## 2,5 milliarder

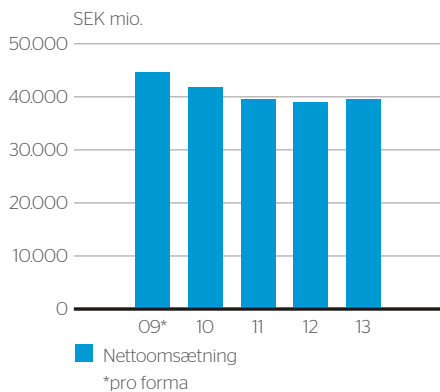
kilo gods

til Nordens 25 millioner borgere og 2 millioner virksomheder.

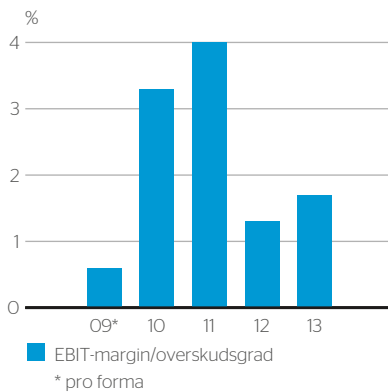
Forretningsområde	Varemærker	Tjenesteydelser	Kerne kunder	Markeder
<b>BREVE DANMARK</b> MAIL <b>MEDDELANDE SVERIGE</b>	 	Post Kommunikations- tjenester	Virksomheder Private	Danmark Sverige
<b>LOGISTIK</b>		Logistikløsninger	Virksomheder Private	Norden
<b>STRÅLFORS</b>		Kommunikations- tjenester til virksomheder med store kundefaser	Virksomheder	Norden Polen Storbritannien Frankrig

# PostNord i tal

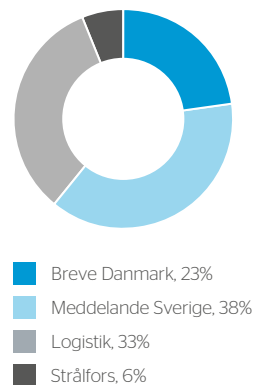
## Nettoomsætning



## Overskudsgrad

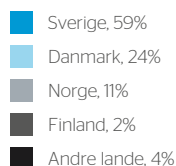
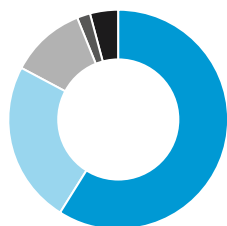


## Nettoomsætning 2013 - Forretningsområde<sup>1)</sup>

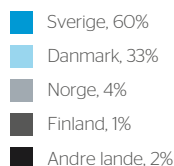
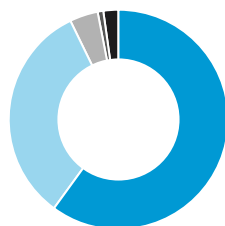


<sup>1)</sup> Andel af ekstern nettoomsætning.

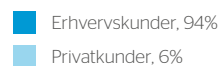
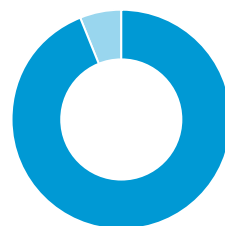
## Indtægter 2013 - Land



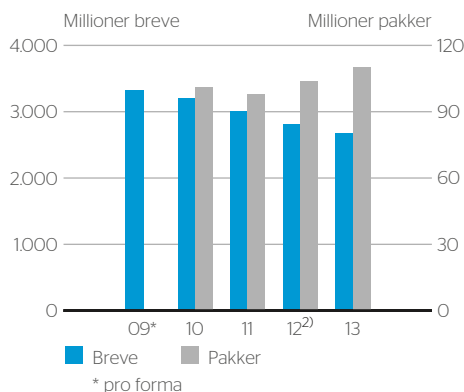
## Gennemsnitligt antal ansatte 2013 - Land



## Nettoomsætning 2013 - Privat- og virksomhedskunder

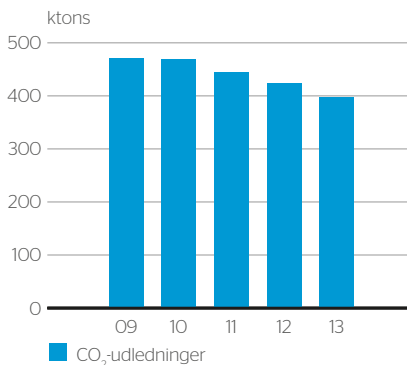


## Samlet antal breve- og pakkemængder



<sup>2)</sup> Tidligere rapporterede tal er justeret.

## CO<sub>2</sub>-udledninger<sup>3)</sup>



<sup>3)</sup> Udlædningsdata inkluderer gennemførte erhvervsforretninger. Tidligere rapporterede tal er justeret.

# Sådan møder vi vores kunder

## VAREMÆRKER OG TJENESTEYDELSER



Tjenesteydelser inden for forretnings- og markeds-kommunikation, bladdistribution, varedistribution og leverancer til døren. Posttjenester til private.



Tjenesteydelser inden for forretnings- og markeds-kommunikation, bladdistribution, pakke- og varedistribution og leverancer til døren. Post-tjenester til private.



Logistikløsninger til leverancer til, fra og inden for Norden. Fokus på distribution af pakker, pallegods samt out-sourcing af logistikstrømme (tredjepartslogistik).



Løsninger til effektiv og individualiseret kommunika-tion med store kundegrupper, som skaber stærkere og mere personlige relationer.

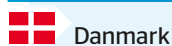
## MARKEDSTILSTEDEVÆRELSE

### Virksomheder

### Privatpersoner



Sverige



Danmark



Norge



Finland



### Andre lande



Læs mere om PostNords varemærkestruktur på s. 24-25.

# Hjulene i nordisk økonomi

PostNord er Nordens førende kommunikations- og logistikvirksomhed. Koncernen er ung, men virksomheden drives med snart 400 års erfaring med aktiviteter i regionen.

PostNord står bogstavelig talt for hjulene, som den nordiske økonomi ruller på. Hver dag gør vi det muligt for millioner af virksomheder, myndigheder og privatpersoner at gøre forretninger, handle og kommunikere.





### Unik kapacitet til at opfylde kundebehov

Privatpersoner kan modtage og sende deres post trygt og sikkert. Man kan få varer leveret til døren eller så tæt ved hjemmet som muligt, få sin avis i postkassen hver dag og selv vælge hvilke virksomheder og myndigheder, der skal kommunikere med en.

Virksomheder er afhængige af effektiv logistik for at kunne konkurrere. I stigende grad outsources lageropbevaring, logistikstyring og vareforsyning. Mange virksomheder søger også efter måder at øge effekten af kommunikationen med deres kunder.

PostNord er veletableret i regionen, og når hver dag ud med breve, aviser, varer og gods, selv til yderområderne.

Koncernens kapacitet bygger på en robust struktur med tusindvis af postbude og chauffører, logistik- og postterminaler i regionen, over 5.300 udleveringssteder og Nordens ubetingede største bilflåde.

## ”Partner for virksomheder i mange forskellige brancher”

PostNord har også brancheførende erfaringer og løsninger til, hvordan virksomheder kan optimere deres logistik eller kommunikere mere effektivt med deres kunder.

Det giver en unik kapacitet til at opfylde kundernes servicebehov i regionen.

### Hurtige forandringer

Efterspørgslen efter PostNords tjenester bygger på et grundlæggende behov for transporter og kommunikation i samfund og erhvervsliv. Men kundernes behov ændrer sig meget hurtigt i øjeblikket, hvilket gør at indholdet i posttasker og lastbiler også ændrer sig. Den kraftige vækst på e-handelsmarkedet påvirker efterspørgslen efter varedistribution og logistik-tjenester. Nye måder at kommunikere på har reduceret efterspørgslen på breve som kommunikationsform.

# 5.300

udleveringssteder i Norden

I de seneste år har PostNord gennemført omfattende ændringer i virksomheden for at opfylde kundernes efterspørgsel, udvikle konkurrenceevnen og mindske miljøpåvirkningen. PostNord har blandt andet foretaget betydelige investeringer i en produktionskapacitet, som er mere tilpasningsvenlig og bedre opfylder kundernes behov.

De omfattende ændringer er blevet gennemført uden tilskud fra ejerne og uden at give køb på tjene-sternes høje kvalitet.

### Et klart løfte

PostNord rustet sig til fremtiden. Fortsatte investeringer foretages i virksomheden. Koncernen bliver stadig mere effektiv.

Vores fremtidsløfte til erhvervsliv og samfund i Norden er tydeligt. Med PostNord skal du kunne nå dine modtagere i rette tid, sikkert og effektivt. PostNord er kundernes pålidelige, tilgængelige og miljørigtige forretningspartner inden for kommunikation og logistik.

# Forbedret resultat og mere klar fremtidig kurs

**PostNord rapporterer et resultat for 2013, som er bedre end foregående år. Udviklingen følger af gennemgribende forandringer af virksomheden for at opnå vækstmuligheder inden for logistikområdet og udvikle virksomheden med efterspørgsel efter kommunikationstjenester.**

PostNords nettoomsætning steg med 2 procent i 2013. Udviklingen forklares primært af erhvervelser og organisk vækst i logistikvirksomheden, som følge af en fortsat stærk e-handelsudvikling. Koncernens driftsresultat forbedredes, og overskudsgraden steg til 1,7 procent, som følge af øget nettoomsætning, fortsatte effektiviseringer og lavere omstrukturingsomkostninger.

Set i lyset af udviklingen på vores markeder med kraftig strukturel forandring på kommunikationsmarkedet og svag makroøkonomisk udvikling i Norden, er det en flot præstation. Ikke desto mindre er resultatet ikke tilfredsstillende. Lønsomheden er lav eller negativ i samtlige forretningsområder, og indtjeningen er ikke tilstrækkelig. Takten i gennemførelsen af effektiviseringer og tjenesteudvikling skal øges i alle henseender i koncernen. Yderligere strukturelle metoder skal tilføres, for at PostNord skal kunne følge med den udfordrende markedsudvikling og skabe øget finansiell værdi.

## Logistik vokser

Logistikvirksomheden fortsætter med at vokse, såvel organisk som gennem erhvervelser. Virksomheden står for en tredjedel af koncernens eksterne nettoomsætning. I 2013 har vi fortsat implementeringen af vores strategi med at skabe helhedsløsninger og grænseoverskridende kapacitet på logistikområdet i Norden. Vi har også gennemført supplerende erhver-

velser, blandt andet af en virksomhed inden for områderne stykgods, partigods og termotransporter i det nordlige Sverige. Vi har ligeledes udviklet vores kapacitet inden for pakke- og pallehåndtering. I 2013 tog vi en topmoderne logistikterminal i brug i Sverige.

Efterspørgslen på outsourcing-tjenester stiger, når flere virksomheder vælger at lægge forsyningslinjer uden for deres egne virksomheder. Vi har vundet flere attraktive kontrakter inden for tredjepartslogistik i 2013. Det er ikke mindst blevet muliggjort af den erhvervelse, som koncernen gjorde på området i 2012.

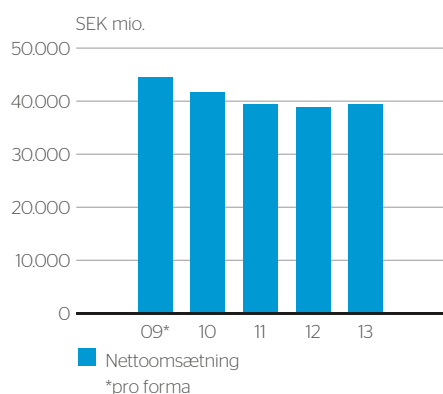
I 2013 indledte vi migreringen af vores mange logistikvaremærker til det nye varemærke PostNord Logistics. Lanceringen sker etapevis, og formålet er over tid at udvikle og etablere PostNord Logistics som Nordens førende logistikvaremærke.

## Fortsat stor vækst i e-handel

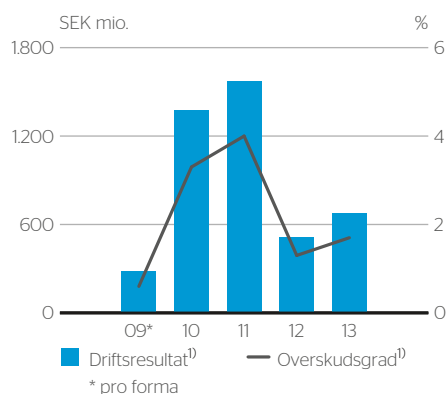
E-handelsmarkedet er stadig præget af stærk vækst i Norden. En klar tendens er, at selv store detailhandelsvirksomheder nu vælger at satse mere på nethandel. Konstant internetadgang gør også, at forbrugerne i større udstrækning vælger at kigge på varer i fysiske butikker, for derefter at sammenligne priser og købe på internettet.

Denne kraftige vækst har en positiv afsmittning på såvel brev- som logistikmængder. Vores B2C-pakke-

## Nettoomsætning



## Driftsresultat



<sup>1)</sup> Værdien for 2012 er ikke korrigeret på grund af ændring i IAS 19, Personaleydelser.





## Vigtige begivenheder i 2013

- Koncernens driftsresultat forbedret.
- Kraftig e-handelsvækst i Norden - øgede pakkemængder.
- Fortsat vækst i Logistik, hvilket skyldes både erhvervelser og organisk vækst.
- Fortsatte effektiviseringer i Mail.
- Start af aktiviteter i nye terminaler i Sverige.
- CO<sub>2</sub>-udledningerne faldt med 6 procent.
- Udvikling af koncernens strategi - e-handlen prioriteret.
- Ny organisation og ny varemærkestruktur fra 2014.

mængder, som er stærkt knyttet til e-handlen, steg med 12 procent i løbet af året. Tjenester til e-handlen er et af vores vigtigste udviklingsområder i de kommende år.

### Investeringer i kapacitet i Norden

Som en følge af fortsat digitalisering og en svag makroøkonomisk udvikling er efterspørgslen efter tjenester til brevdistribution fortsat med at falde. Selvom mængdeudviklingen er dramatisk, især i Danmark, ligger den hidtil inden for rammen for vores forventninger.

## ”Driftsresultatet forbedret”

Vores vurdering er, at mængdetendensen vil være vedvarende i de næste år. Brevet vil stadig spille en vigtig rolle for erhvervsliv og samfund. Men hvad der sendes i brevet, og hvordan vilkårene ser ud for dette, er ved at ændre sig.

Fra PostNords side vil vi kunne tilbyde en effektiv og selvfinansieret postservice også i fremtiden. At det regulatoriske regelsæt udvikler sig med ændringerne på markedet er en forudsætning for dette. I mange europæiske lande, herunder Danmark, er der i de senere år taget vigtige skridt til at tilpasse omfanget og målsætningen for samfundsomfattende posttjeneste til markedsændringerne. Vi hilser det velkommen, at Folketinget har vedtaget en ny, dansk postlov, som muliggør yderligere markedstilpasning af vores danske postvirksomhed. Det er nødvendigt, at lignende ændringer også kommer til at ske i Sverige.

Vi investerer i Norden. Gennem de senere år har vi foretaget store investeringer i produktionskapaciteten hovedsageligt inden for Mail. Investeringerne er en vigtig del af vores omstillingsstrategi. De har til formål at imødegå den negative udvikling i brevmængden med øget skalerbarhed og at reducere vores CO<sub>2</sub>-udledninger. Vi foretager investeringer i såvel køretøjer og maskiner som i nye, højeffektive terminaler. I 2013 kunne vi starte aktiviteterne i en ny postterminal i Hallsberg i Sverige, og næste år sætter vi en ny terminal i drift uden for Stockholm.

### Udvikling i sammendrag

SEK mio., hvis ikke andet er angivet	Jan-dec, 2013	Jan-dec, 2012	Ændring, %
<b>Resultatopgørelse</b>			
Nettoomsætning	39.533	38.920	2
Andre driftsindtægter	233	253	-8
<b>I alt, driftsindtægter</b>	<b>39.766</b>	<b>39.173</b>	<b>2</b>
Driftsomkostninger	-37.452	-36.770 <sup>1)</sup>	-2
Andele af resultater i associerede virksomheder	10	7	43
<b>Driftsresultat, EBITDA</b>	<b>2.324</b>	<b>2.410<sup>1)</sup></b>	<b>-4</b>
Afskrivninger og nedskrivninger	-1.648	-1.899	13
<b>Driftsresultat, EBIT</b>	<b>676</b>	<b>511<sup>1)</sup></b>	<b>32</b>
Finansielle poster, netto	-208	-144 <sup>1)</sup>	-44
<b>Resultat før skat</b>	<b>468</b>	<b>367<sup>1)</sup></b>	<b>28</b>
Skat	-146	-120 <sup>1)</sup>	-22
<b>Periodens resultat</b>	<b>322</b>	<b>247<sup>1)</sup></b>	<b>30</b>
<b>Pengestrømme</b>			
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	1.662	1.825 <sup>1)</sup>	
<b>Finansiel stilling</b>			
Likvide midler	1.973	3.046	-35
Egenkapital	9.063	7.533 <sup>1)</sup>	20
Nettogæld	2.991	4.299 <sup>1)</sup>	30
<b>Nøgletal</b>			
EBIT-margin/overskudsgrad, %	1,7	1,3 <sup>1)</sup>	
EBITDA-margin, %	5,8	6,2 <sup>1)</sup>	
Egenkapitalens forrentning, rullende 12 måneder, %	3,9	2,6	
Forrentning af operativ kapital, rullende 12 måneder, %	5,7	4,7	
Resultat pr. aktie, SEK	0,16	0,12 <sup>1)</sup>	
Nettogæld/EBITDA, rullende 12-måneder, ggr	1,3	1,8	
Finansielt beredskab	3.973	5.046	
Soliditetsgrad, ultimo perioden, %	35	27 <sup>1)</sup>	
Gennemsnitligt antal ansatte	39.305	39.713	

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændring i IAS 19 Personaleydelser.

## Vigtig samfundsrolle

PostNord er en af Nordens største virksomheder. Vi spiller en vigtig rolle i erhvervslivet og samfundet i regionen. Vi gør det muligt for virksomheder og borgere at gøre forretninger og kommunikere med hinanden hver dag. Med det følger et stort ansvar.

# 12%

PostNords B2C-pakkemængder steg med 12 procent i 2013

For kunder og modtagere er kvaliteten i vores tjenester central. Den bygger på, at afsenderen når rette modtager i rette tid. Vi kan konstatere, at vores tjenester os fortsat holder et højt kvalitetsniveau.

Vi arbejder aktivt for at reducere den miljøbelastning, som er en uundgåelig konsekvens, primært af transporter. Vi har som målsætning at reducere vores CO<sub>2</sub>-udledninger kraftigt, og vi ved, at det også efterspørges af vores kunder. Siden 2009 har vi reduceret udledningerne med 16 procent.

Vi støtter og driver virksomheden i henhold til principperne for ansvarsfuld adfærd i FN's Global Compact og OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder.

## Strategiudvikling med prioriterede e-handelstjenester

Ved udgangen af 2013 og starten på indeværende år har vi videreudviklet koncernens strategi og tydeliggjort kursen fremad.

Vi fortsætter med at gennemføre det vigtige omstillingsarbejde med produktionsudvikling, effektiviseringer samt øget koordinering af vores tilbud inden for kommunikationsløsninger for vores kunder inden for Mail, for at skabe solid lønsomhed på dette område trods faldende brevmængder.

Logistikvirksomheden skal fortsætte med at vokse, først og fremmest organisk, samt styrke lønsomheden gennem effektiviseringer. Vores målsætning er at indtage positionen som den førende logistikpartner i Norden.

PostNord har en stærk position som den førende partner for e-handlen i Norden, og vi vil fokusere endnu mere på udvikling af vores tjenestetilbud på området. Vi kan kapitalisere yderligere på vores unikke struktur og rækkevidde i regionen. Denne struktur giver os også mulighed for at videreudvikle attraktive tilbud på forskellige former for levering til døren og anden servicelogistik.

Strålfors har fokus på de tre vækstområder Data Management, Markedskommunikation og Service Fulfilment samt fortsætter med at effektivisere den print-relaterede forretning.

## Ny varemærkestruktur

PostNord bliver en stadig mere nordisk præget virksomhed. Vores kunder efterspørger i stor udstrækning ligeværdige løsninger i hele regionen. Et vigtigt led i udviklingen af vores position er at etablere en mere ensartet profil. I de kommende tre år vil vi derfor successivt integrere vores kommercielle varemærkesymboler med PostNords logo og give varemærket PostNord mere plads i kommunikationen med vores kunder.

## Øget lønsomhed og konkurrenceevne

Effektiviseringer er en naturlig del af vores dagsorden. I de senere år er koncernens omkostninger faldet med adskillige milliarder gennem forskellige effektiviserings- og rationaliseringsprogrammer. Disse ændringer har styrket PostNords konkurrenceevne.

Men der er meget arbejde endnu, ikke mindst set i lyset af fortsat faldende brevmængder. En udfordring er vores relativt høje andel af faste omkostninger – et forhold, som hænger sammen med levering af samfundsdekkende posttjenester. De initiativer, vi tager for at generere vækst samt reducere og ændre omkostningsmassen, forventer vi vil generere en successiv marginalforbedring i de kommende år.

En vigtig forudsætning for dette arbejde er, at vi har de rigtige organisatoriske forudsætninger. Vi implementerer nu en ny organisation, som muliggør større ensartethed over for vores kunder, og et potentiale for større koordineringsgevinster, eksempelvis ved en højere grad af integration af vores produktion. Den nye organisation omfatter også etableringen af en strategisk enhed for tjenester til e-handlen.

## En koncern

Siden sammenlægningen mellem Posten og Post Danmark for fem år siden har koncernen gennemgået store forandringer. Frugten af de synergier, som efter sigende kunne skabes dengang, har været høstet i lang tid. Vi identificerer løbende nye muligheder for at koordinere, udvikle og effektivisere virksomheden. Det arbejde vil fortsætte i mange år fremover. Forskellen nu i forhold til for fem år siden er, at det arbejde sker i en koncern, med en kultur og med en strategisk kurs.

Solna, februar 2014



Håkan Ericsson

Administrerende direktør og koncernchef





# Perfekt e-pasform, uden vabler



Den nordiske e-handel omsatte for cirka SEK 100 mia. i 2012, en stigning på 14 procent sammenlignet med året før. Den kraftige vækst er også fortsat i 2013. Næsten hver tredje skandinav handler nu online hver måned. Og alt taler for, at tendensen varer ved.

Årsagen er enkel: Det giver store fordele for forbrugerne at handle på internettet. Det er mere bekvemt. Det er oftest billigere. Det sker på dine betingelser. Det sparer tid. Og udbuddet bliver stadig større. De mest populære varekategorier er hjemmeelektronik, tøj, sko, bøger og kosmetik.

Internet og mobile løsninger har været vigtige drivkræfter i handlens forflyttelse, fra butikken til det sted, hvor du befinder dig. Men udviklingen havde ikke været mulig, hvis logistikken havde haltet. De hurtige leverancer og højeffektive returhåndteringer i dag er vigtige årsager til succesen.

PostNord er den stærkeste partner for e-handel i Norden. Vores finmaskede distributionsnet og vores løsninger til logistikoutsourcing og kundekommunikation gør, at vi kan gøre afstanden mellem e-handelsfirmaer og slutkunden mindre. Det synes at være en model, der passer til moderne forbrugere.

# Sådan skaber vi værdi for vores kunder

Vi lægger os i selen for at øge for vores kunders konkurrenceevne ved at løse deres kommunikations- og logistikbehov - i rette tid, sikkert og effektivt. Vores tilbud spænder over hele den kommercielle kæde - fra handelsgenerering til opfyldelsen og opfølgning af handlen.





#### 1. Markedsføring & salg

Den kommercielle kæde stater med, at en virksomhed gør en markedsføringsindsats og skaber en salgssituation. PostNord tilbyder løsninger for effektiv fysisk og digital markedsbearbejdning af små eller store målgrupper. PostNord vedligeholder og udvikler også informationsdatabaser.

#### 2. Udgående eller indkommende logistik

Virksomheden bestiller varer fra en leverandør. PostNord henter eller tager mod varerne hos producenten. De leveres direkte til slutkunden eller transporteres til et af PostNords lagre for forædling.

Alternativt sendes et brev eller pakke direkte fra virksomheden, og indsamles af PostNord (brevet udskrives og kuverteres af PostNord, hvis det er et e-brev).

#### 3. Lageropbevaring & forædling

PostNord opbevarer varerne på lager, pakker dem om eller konfigurerer dem på anden måde, så de passer til virksomhedens slutkunde. Brevet eller pakken sorteres på en af PostNords mange terminaler for videre distribution til adressaten.

#### 4. Udgående logistik

Varerne distribueres af PostNord direkte til slutkunden. Brevet eller pakken forlader PostNords terminal og transporteres til slutkundens område, hvor sortering til udlevering finder sted.

PostNord stiller løsninger til rådighed, så virksomheden og modtageren kan følge forsendelsens status i distributionskæden.

#### 5. Udlevering

Brevet omdeles af en af PostNords tusindvis af postbude - direkte til slutkunden. Pakken leveres direkte til modtageren eller via et af PostNords over 5.300 udleveringssteder rundt om i Norden, for bekvem afhentning, når det passer modtageren. PostNord muliggør også, at eventuel returhåndtering kan ske effektivt.

#### 6. Kundekommunikation

En god handel slutter naturligvis ikke med en afklaret levering. PostNord bistår kunder med håndtering af fakturering og opfølgende kommunikation. Det kan være nødvendigt at fuldføre forretningen med tryksager og distribution af koder, SIM-kort, brugervejledninger eller lignende, hvilket PostNord kan bistå med. Kunden kan ønske at inkludere slutkunden i et loyalitetsprogram eller sende reklamer til denne. PostNord tilbyder tjenester, som også opfylder disse behov.

# Marked i strukturel forandring

**Udviklingen af internetbaserede kommunikationsløsninger skaber et nyt mønster for, hvordan vi kommunikerer og handler. For PostNord betyder det hurtige strukturelle forandringer.**

## Global vækst og stigende handel

### Driver efterspørgslen efter logistikløsninger

Globalisering, befolkningsvækst og teknologiudvikling driver den stigende handel og skaber øget efterspørgsel efter transport- og logistikløsninger.

Logistikmarkedet er i stor grad styret af den globale vækst og den stigende internationale handel. Det nordiske logistikmarked har en høj grad af korrelation med BNP. Det er præget af stigende efterspørgsel efter flere og stadig mere avancerede tjenesteydelser. Outsourcing af logistik tjenester er stigende i en situation, hvor stadig flere virksomheder vælger at placere hele eller dele af sin forsyningskæde uden for virksomheden.

Logistikmarkedet i Norden præges også af konsolidering, hård konkurrence og omkostningsfokus. Kunderne efterspørger internationale helheds løsninger, som er professionelle og omkostningseffektive. Mængde og regional styrke er vigtige succes kriterier i arbejdet med at følge denne udvikling.



## Digitalisering driver e-handel

### Øger efterspørgslen efter løsninger til varedistribution

Handlen i Norden ændrer sig strukturelt med stadig større handelsmængder inden for e-handel. Det driver til gengæld efterspørgslen efter tjenester til transport og distribution af varer. E-handel tilbyder ofte ikke kun forenklet distribution og lavere priser, men også større fleksibilitet for kunden gennem tilgængeligheden på internettet. PostNords vurdering er, at e-handlen med fysiske varer i Norden steg med omkring 14% i værdi i 2012. Væksten var også to cifret i 2013.

I de seneste år har stadig flere traditionelle og store detailhandlere etableret e-handels løsninger. Stadig flere kanaler benyttes af e-butikkerne for at nå forbrugere og drive salg (såkaldte omnichannel- eller multi-

kanal-strategier), hvilket stiller nye krav til logistikaktørerne og deres fleksibilitet. En anden tendens er stigende e-handel over landegrænser. Konkurrencen blandt e-butikker er desuden blevet hårdere.

I dette miljø er e-handelslogistikken blevet en stadig vigtigere konkurrencefordel. På hvilken måde, på hvilket tidspunkt og til hvilken pris en vare leveres, er blevet stadig vigtigere spørgsmål for forbrugeren i købs situationen. Stadig mere effektive logistik løsninger har også bidraget til at drive e-handels væksten. Uden hurtige leverancer og returmuligheder - ingen e-handel.

PostNord er den største leverandør til e-handlen i Norden og har gennem de seneste år styrket markedspositionen på området. En konkurrencefordel for en national postoperatør som PostNord er den unikke distributionsplatform. Kombinationen af brevomdeling og tusindvis af udleveringssteder muliggør en miljøeffektiv og hurtig distribution hele vejen til slutkunden. For mange nationale postoperatører vil distribution af varer og leverancer til døren i forskellige former fremover kunne generere større indtægter end distribution af breve. For nogle aktører er denne ændring i indtægtsmikset allerede et faktum.



### Digitalisering af kommunikation Minder efterspørgslen efter breve som kommunikationsform

Internettet har grundlæggende ændret forudsætninger for brevet som kommunikationskanal. Nye teknologiløsninger og adfærdsmønstre har medført, at efterspørgslen efter at kommunikere via brev er faldet.

PostNord opererer på markeder, hvor tendensen er aller mest markant. I Danmark er brevmængderne faldet kraftigt i de seneste år. Dette afspejler de vidtrækkende koordinerede initiativer, der er taget inden

for den offentlige sektor og i virksomhederne i Danmark for at etablere digitale infrastrukturer og nye e-tjenester til kommunikation. Danmark er på mange måder på forkant med udviklingen i Europa på dette område, blandt andet med krav til digital kommunikation til den offentlige sektor. Hertil kommer, at den danske økonomi har udviklet sig svagt i de seneste år, hvilket har skubbet yderligere gang i substitutionen.

Efterspørgslen efter breve som effektiv kommunikationskanal har desuden hidtil været en del mere robust i Sverige, selv om brevmængderne også her er faldet betydeligt i de seneste år. På det svenske marked er der taget forskellige initiativer til at øge digitaliseringen af virksomheders og myndigheders kommunikation. De er endnu ikke blevet gennemført på en koordineret og gennemgribende måde som i Danmark.

Nedgangen i brevmængderne forventes at fortsætte i både Sverige og Danmark i de kommende år. Sandsynligvis vil brevmængderne efterhånden stabilisere sig på et nyt, lavere og på lang sigt mere stabilt niveau, et niveau, der afspejler det fortsatte behov for fysisk kommunikation i erhvervsliv og samfund.

### Stigende klimabevidsthed Stiller krav til energieffektive transport

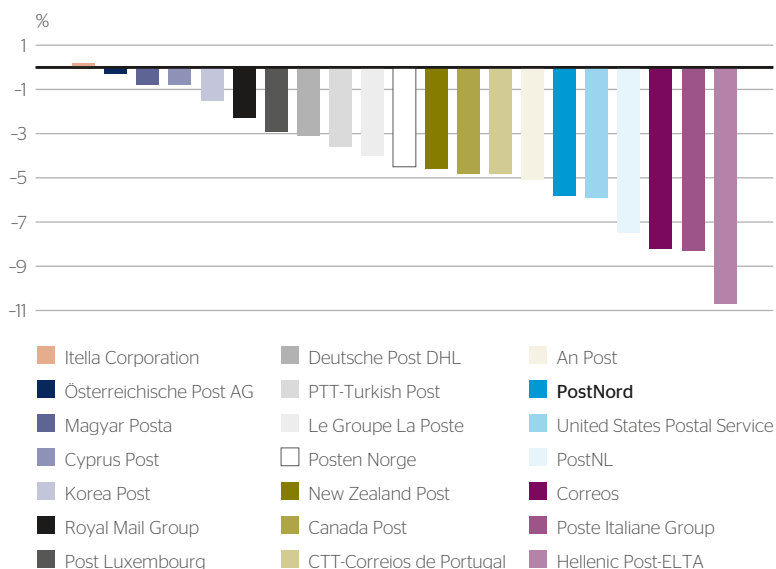
Klimaændringer er et gennemgribende samfundsproblem med alvorlige konsekvenser, som er vanskelige at overskue. Såvel lande som virksomheder sætter mål og iværksætter initiativer for at reducere CO<sub>2</sub>-udledningerne. Miljøeffektivitet er kommercielt vigtigt for PostNord. Mange erhvervs-kunder har ambitiøse miljømål og ser ud over deres egne virksomheder ved at stille krav til sine leverandører. Det gælder ikke mindst indkøb af logistik-tjenester.

PostNords aktiviteter forudsætter forskellige former for transport. Høj leveringskvalitet nødvendiggør brug af mange forskellige transportmidler.

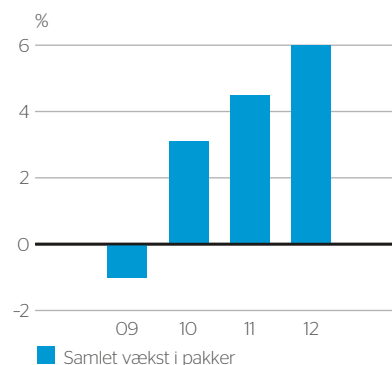
PostNord udøver et ambitiøst og målrettet miljøarbejde, med det formål at reducere CO<sub>2</sub>-udledningerne med 40% mellem 2009 og 2020.



### Gennemsnitlig årlig brevmængdeudvikling 2009-2012, mængder i alt pr. operatør



### Samlet vækst i pakker i branchevirksomheder 2009-2012<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Canada Post, CTT-Correios de Portugal, Deutsche Post DHL, FedEx, Hellenic Post-ELTA, Itella Corporation, Korea Post, Le Groupe La Poste, Magyar Posta, New Zealand Post, Posten Norge, Österreichische Post AG, Post Luxembourg, Poste Italiane Group, PTT-Turkish Post, Swiss Post, United States Postal Service, UPS.



**Liberalisering**

**Åbner markedet og ændrer spillereglerne**

Spillereglerne for postvirksomhed reguleres hovedsageligt i internationale aftaler og i nationale lovgivninger. I EU tager lovgivningen blandt andet udgangspunkt i unionens tredje postdirektiv, der har til formål at sikre god postservice i medlemslandene. Effekten af det tredje postdirektiv er blandt andet, at der på de postmarkeder i EU, som tidligere var underlagt regulering, nu er åbnet for konkurrence. Det skete i Danmark i 2011. I Sverige blev postmarkedet åbnet for konkurrence allerede i 1993.

Flere af EU's medlemsstater har i forbindelse med gennemførelsen af EU-direktivet revideret den nationale postlovgivning og den nationale definition af befordringspligtige posttjenester. Revideringen har blandt andet resulteret i regulatoriske ændringer i flere lande, blandt andet Finland, Belgien, Storbritannien og Danmark. Ændringerne omfatter eksempelvis en mere fleksibel prissætning, tilpasning af befordringsforpligtelserne og begrænsning af de forhold, som skal være omfattet af befordringspligtige posttjenester. Hertil kommer krav til, hvor stor en markedsdækning konkurrerende postoperatører skal have.

Fælles for mange af de regulatoriske ændringer i Europa er, at de på flere punkter har forbedret mulighederne for, at nationale operatører kan drive lønsom forretningsvirksomhed og styrket forudsætningerne for langsigtet befordringspligtige posttjenester på de respektive markeder.

EØS-medlemmet Norge, hvis statsstøttede postoperatør Posten Norge er i konkurrence med PostNord i Sverige (gennem Bring Citymail), har endnu ikke gennemført liberaliseringer i overensstemmelse med EU-direktivet, hvorfor det norske marked fortsat vil være lukket for konkurrence fra andre postoperatører.

**Hårdere konkurrence om opmærksomheden  
Øger behovet for effektiv kommunikation**

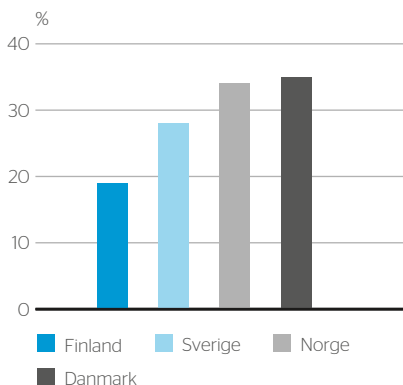
Den teknologiske udvikling, og hvordan vi bruger ny teknologi, har medført en konstant stigende informationsstøj. For individet virker for store mængder information forstyrrende og påvirker produktivitet og beslutningstagning negativt. Det resulterer i, at vi bevidst eller ubevidst fjerner os fra informationsstrømmen.

Ikke uventet får virksomhederne stadig sværere ved at påkalde sig opmærksomheden. Selv om der kommer flere kommunikationsløsninger, bliver det mere og mere udfordrende at nå ud til forbrugerne. Effektiv kommunikation skal ske på modtagerens vilkår, når og hvor denne er modtagelig. Desuden skal budskaberne være relevante og individualiserede.

Fysisk kommunikation er i mange tilfælde et kraftfuldt redskab i den stigende informationsmængde, navnlig hvis den kombineres med digital kommunikation.



**Andel af befolkningen, som e-handler  
varer mindst en gang om måneden<sup>1)</sup>**



<sup>1)</sup> Befolkning med adgang til internet pr. januar 2013.

# PostNords strategi og mål

**PostNord er Nordens førende kommunikations- og logistikvirksomhed. PostNord stræber efter at skabe langsigtet værdi for koncernens ejere og andre interessenter og sikre, at de offentlige serviceforpligtelser opfyldes.**

De strukturelle markedsforandringer er en udfordring for PostNords muligheder for at drive en lønsom brevforretning. Samtidig vokser logistikmarkedet, hvilket skaber plads til, at en stærk regional aktør som PostNord kan øge sin tilstedeværelse yderligere i Norden og blive en førende logistikaktør i regionen.

PostNords strategi tager udgangspunkt i koncernens mission, vision og værdier. Den har til formål at udvikle virksomheden og ompositionere koncernen i forhold til markedernes ændring for at sikre lønsomheden på området Mail og at udvikle koncernens position på logistikmarkedet i Norden.

Koncernens nuværende strategi tager udgangspunkt i den strategi, som blev fastlagt i 2011. Ved årsskiftet 2013/2014 er strategien blevet udviklet med hensyn til koncernens prioriteringer.

## Overordnet målsætning

I 2009 gik Posten AB og Post Danmark A/S sammen med henblik på at skabe en position som førende aktør på logistikmarkedet i Norden samt styrke forudsætningerne for god postservice i Sverige og Danmark med hensyn til strukturændringer på markedet.

Sammenlægningen er gennemført, men PostNord fortsætter med at udvikle virksomheden i den retning, som motiverede sammenlægningen.

PostNord skal øge finansiell værdi for ejerne ved at skabe vækst og forbedret lønsomhed og ved at opnå en mere effektiv udnyttelse af koncernens kapitalressourcer.

PostNord skal være en attraktiv investering og drives som en markedsnoteret virksomhed med orientering mod afkast og stabilitet. Det er centralt for PostNords udvikling, uanset ejerformer. Det medfører fokus på vækst inden for logistik, på lønsomhed inden for området Mail, på en videreudvikling af positionen inden for e-handel og servicelogistik, på en optimal kapitalstruktur samt generering af udlodning til ejerne.

PostNord skal fortsat øge koordinering og effektivitet i koncernen. PostNord skal blive en mere samlet og strategisk styret koncern med en stærk leveringskultur og bæredygtig målsætning.

## Mission, vision og værdier

Mission	Vision	Værdier
<p><b>Med PostNord når man den man vil, i rette tid, sikkert og effektivt.</b></p>	<p><b>PostNord leverer kommunikations- og logistikløsninger i verdensklasse til tilfredse kunder.</b></p>	<p><b>Pålidelig</b> PostNord holder sine løfter og leverer overalt, sikkert, i rette tid og på det rigtige sted.</p> <p><b>Tilgængelig</b> PostNord er altid tæt på kunderne, lytter til dem og engagerer sig i deres udfordringer.</p> <p><b>Forretningspartner</b> PostNord er kundernes professionelle forretningspartner og hjælper dem med at løse deres udfordringer inden for kommunikation og logistik.</p> <p><b>Bæredygtig</b> PostNord skaber værdi for kunder og ejere, er en socialt ansvarsfuld virksomhed, og arbejder aktivt på at mindske virksomhedens klimapåvirkning.</p>



# ”Udvikle positionen som den førende partner for e-handlen”

## Strategi og prioriteringer

### 1. Sikre lønsomhed inden for Mail

PostNord gennemfører en omstilling af Mail, der har til formål at sikre lønsomheden i virksomheden som en følge af den faldende efterspørgsel efter fysiske breve. Det betyder blandt andet effektiviseringer af produktion og administration for fortsat at reducere omkostningsmassen og øge andelen af variable omkostninger, ligesom investeringer for at optimere produktionsstrukturen, øge skalerbarheden og samtidig reducere virksomhedens CO<sub>2</sub>-udledninger. Det medfører også øget koordinering af koncernens kommunikationstilbud og øget fokus på værdiskabelse i Strålfors.

### 2. Nordens førende logistikaktør

PostNord udvikler logistikvirksomheden gennem en udvidelse af tjenestetilbud og markedstilstedeværelse for at øge markedsandelen mod en position som den førende logistikaktør i Norden. Virksomheden skal fortsat vokse under lønsomhed, først og fremmest organisk gennem mersalg og eventuelle partnersamarbejder. Vækst kan også ske gennem potentielle vigtige erhvervelser.

### 3. Den førende e-handelsaktør

PostNord skal udvikle positionen som den førende partner for e-handlen, til fra og i Norden. Koncernen har en unik struktur og kapacitet i regionen, som der er muligheder for at kapitalisere yderligere på. PostNord lægger øget fokus på den udvikling i tjenestebuddet inden for området, for både kunder og modtagere.

### 4. Udvikling inden for servicelogistik

PostNord erfarer en øget efterspørgsel efter forskellige typer af tjenester inden for servicelogistik, som levering til døren og anden service til forbrugerne. Koncernen fortsætter med at drive udviklingen af attraktive og lønsomme tilbud på området.

### 5. Øget konkurrenceevne

PostNord skal udvikle koncernens konkurrenceevne gennem fortsatte effektiviseringer af virksomheden for at reducere omkostningerne og øge andelen af variable omkostninger. Det medfører blandt andet fokus på øget integration i koncernens produktionsvirksomhed og initiativer for at generere yderligere koordineringsgevinster i koncernen. Et andet prioriteret område af stor betydning for konkurrenceevnen er at sikre en fortsat stabil IT-drift, og at IT-plattformen understøtter virksomhedens behov.

### 6. Vindende kultur

PostNord vil styrke den målorienterede leveringskultur i koncernen for at øge gennemførelseskraften i implementeringen af strategien. Forsat stort fokus lægges også på bæredygtighedsarbejdet i koncernen for at sikre en miljørigtig og ligestillet virksomhed.

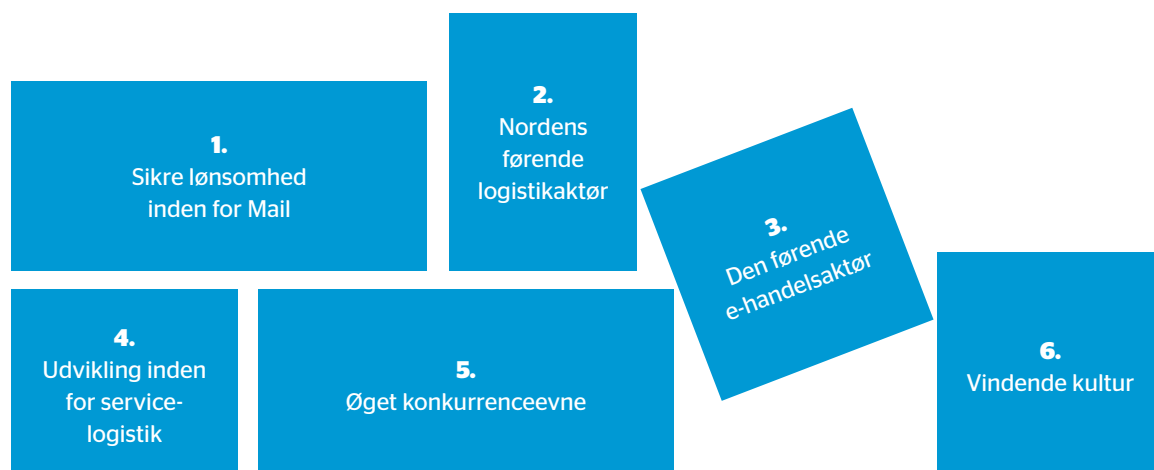
## Finansiel strategi

### Strategisk finansiel styring

PostNords strategiske finansielle styring sigter mod en solid sikring af finansieringen af koncernens strategi.

PostNord styres efter en række finansielle mål, som er vedtaget af ejerne. De omfatter mål for kapitalstruktur, afkast og udlodning. Ud over disse mål styres PostNord efter en række interne finansielle nøgletal med tilhørende mål. Målene omfatter blandt andet likviditetsberedskab, pengestrøm og internt tilførte midler samt i særdeleshed nøgletal for finansiell stilling.

I 2013 er der indført en ny virksomhedsstyringsmodel for dels at opnå øget effektivitet i ressource- og kapitalallokering samt værdiskabelse, dels at øge effektiviteten i målstyring i koncernen.





### Finanspolitik

PostNords finanspolitik fastlægger blandt andet, at koncernen skal have mere end SEK 1,5 mia. i betalingsberedskab. Pr. 31. december 2013 udgjorde PostNords finansielle beredskab SEK 3.973 mio. Se også under afsnittet Finansiell udvikling og risici.

## ”Et omfattende investeringsprogram”

### Udbyttepolitik

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

### Investeringer og effektiviseringer

PostNord gennemfører et omfattende investeringsprogram, som har til formål at tilpasse især aktiviteterne inden for Mail til udviklingen i efterspørgslen.

I perioden 2014-2016 vurderes koncernens samlede investeringer til at udgøre op til 3-5% af indtægterne, hvilket medfører et noget lavere investeringsniveau i forhold til de seneste år.

Omkring halvdelen af investeringerne i 2014-2016 vil gå til løbende erstatningsinvesteringer, som primært omfatter reinvesteringer i køretøjer og maskiner. Cirka halvdelen af investeringerne vil gå til nyinvesteringer i produktionsstrukturen inden for Mail. En mindre del af de samlede investeringer er beregnet til immaterielle investeringer i eksempelvis nye IT-platforme.

Parallelt med investeringerne gennemføres effektiviseringer af nuværende virksomhed, hvilket blandt andet medfører betydelige personalereduktioner.

### Finansiering

Virksomhedens finansiering sikres dels gennem forbedring af den operative pengestrøm, dels gennem opretholdelse af en effektiv kapitalstruktur, herunder fortsat anvendelse af ekstern finansiering.

Forbedring af pengestrømme fra den løbende virksomhed skal ske gennem successiv produktivitetsforbedring i virksomheden samt gennem kapitalfrigørelse fra øget kapitaleffektivitet. I 2013 har PostNord afdækket yderligere potentiale til kapitaleffektivisering.

### Udsigter for 2014

E-handlen i Norden forventes fortsat at stige kraftigt i 2014, med positive effekter for varedistributions- og pakkemængderne i Mail og Logistik.

PostNord forventer fortsat kraftige mængdefald for breve i Danmark og Sverige, hvilket skyldes konkurrencen fra digitale alternativer. Det er PostNords vurdering, at koncernens brevmængder vil falde med ca. 4-5% i Sverige og 9-11% i Danmark i 2014.

PostNord koncernstrategi betyder blandt andet en ompositionering af koncernens virksomhed i forhold til ændringerne på markederne, sikring af lønsomheden inden for området Mail og udvikling af koncernens position på logistikmarkedet i Norden. Den indebærer også fokus på omkostningsreduktioner, effektiv kapitalanvendelse og på fortsat finansielt stabilitet.

I perioden 2014-2016 vurderes PostNords samlede investeringer til at udgøre 3-5% af koncernens indtægter.

Den fortsatte virksomhedsudvikling ventes at generere øget lønsomhed og forbedret pengestrøm i de kommende år.

PostNords ambition er også fremadrettet at være et "investment grade company".

# Laksens vandring



I 1970'erne begyndte man at avle laks i Norge. Projektet var baseret på høje kvalitets- og sikkerhedskrav. Desuden havde man et målrettet fokus på forskning og udvikling. Formålet var at give "den norske laks" et klart varemærke.

I dag er Norge verdens næststørste eksportør af fisk og skaldyr og den måske mest miljøorienterede producent. Erhvervet udgør en betydelig del af landets BNP. Produkterne sælges til mere end 150 lande. Nordmændene er selv storforbrugere af havets rigdom. I Norge spiser hver indbygger 36 kilo fisk og skaldyr om året. Det er næsten det dobbelte af, hvad for eksempel en dansker spiser.

Norges natur giver optimale forudsætninger for fiskerierhvervet. Landets kyststrækning svarer i længde til mere end en gang jordens omkreds, og her er beskyttede havområder, hvor det arktiske ishav møder den varme Golfstrøm.

Men landets geografi giver også udfordringer. Hvordan håndterer man logistikken, når fangsterne landes? Levnedsmiddeltransporter, særligt af fisk og skaldyr, kræver uafbrudte køle- og frysekæder samt sikre og effektive transportere. Den komplekse rejse fra fjord til bord stiller krav til logistikløsninger af høj kvalitet.

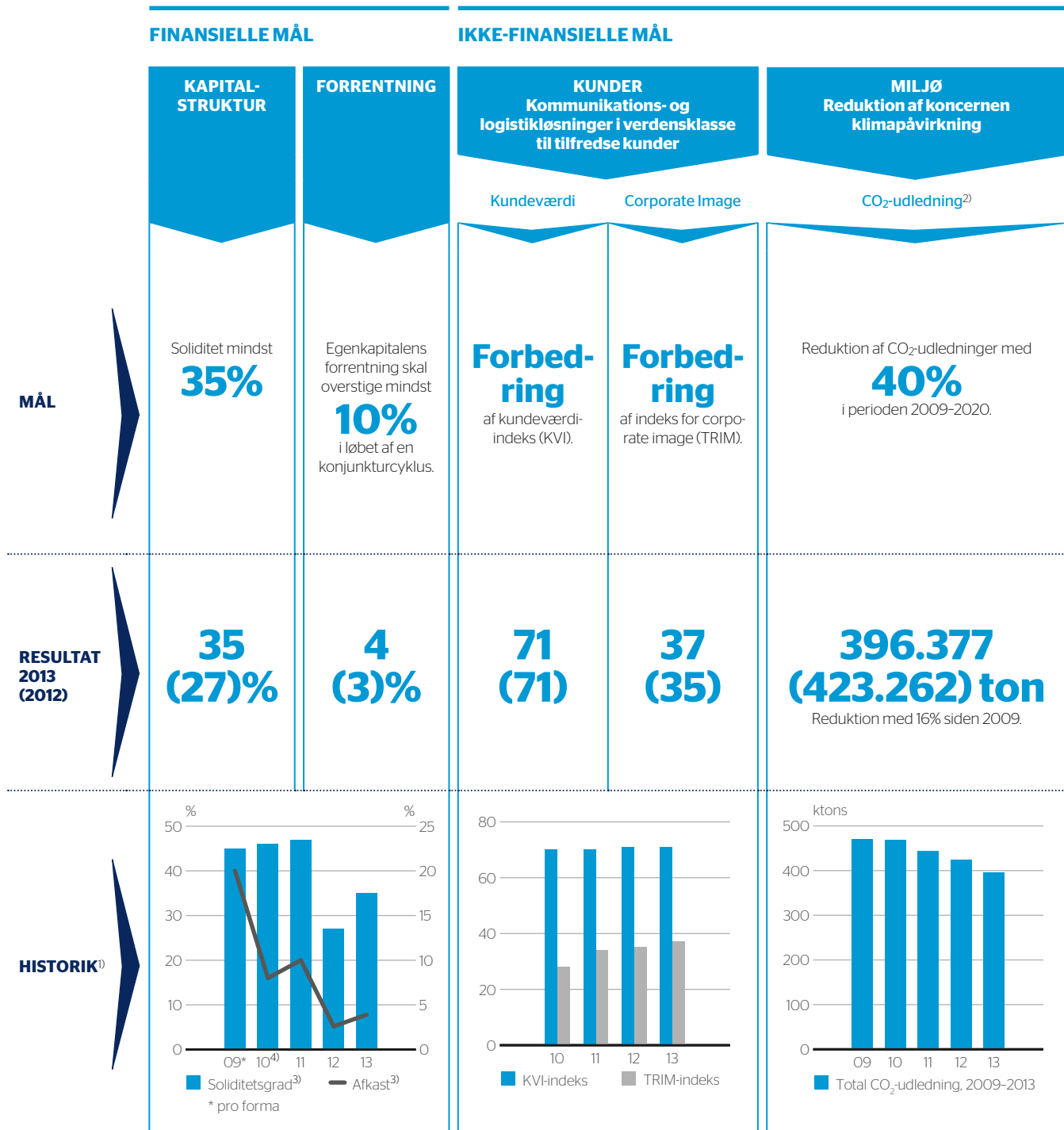
Hver dag transporterer PostNord tusindvis ton fisk og dagligvarer i Norge. Det gør os til en af de førende leverandører af logistikløsninger til norsk fiskeri. Fra vores terminaler i Norge flyder havets delikatesser ud til norsk dagligvarehandel eller til eksport videre ud i verden. Det er sandt, at laksen vandrer!



### Mål og målopfyldelse

PostNords aktiviteter styres med udgangspunkt i finansielle mål, som er fastlagt af PostNords ejere, samt ikke-finansielle mål fastlagt af bestyrelsen. Målstyringen omfatter kvalitets-, miljø- og

medarbejderaspekter, der er områder af central betydning for PostNords langsigtede, bæredygtige udvikling.



<sup>1)</sup> Omfatter tilgængelig historik med sammenlignelige målemetoder.

<sup>2)</sup> Tallene inkluderer Norden samt Strålfors' aktiviteter uden for Norden. Historiske værdier er korrigeret for at sikre sammenlignelighed.

<sup>3)</sup> Værdierne før 2012 er ikke omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.

<sup>4)</sup> 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.

## KVALITET

### Kommunikations- og logistik-løsninger af høj kvalitet

## MEDARBEJDERE

### En attraktiv og udviklende arbejdsplads med engagerede, motiverede og sunde medarbejdere og ledere

#### Leveringskvalitet, Sverige

#### Leveringskvalitet, Danmark

#### Medarbejderengagement og lederskab

#### Ligestilling

#### Sygefravær

Opfyldelse af den svenske stats krav om, at mindst 85% af A-breve skal leveres efterfølgende hverdag og 97% inden for tre dage.

*Interne mål 2013:* Leveringskvalitet for A-breve fra dag til dag på 95,0%<sup>5)</sup>. Leveringskvalitet pakker 97,7%.

Opfyldelse af den danske stats kvalitetskrav på 93% for samtlige ydelser, der er omfattet af befordringspligten.

*Interne mål 2013:* Leveringskvalitet for A-breve fra dag til dag på 95,0%<sup>5)</sup>. Leveringskvalitet pakker 97,7%.

## Forbedring

af medarbejderindekset (MIX) og lederskabsindekset (LIX).

## 40%

kvinder i chefstilling i 2015.

## Nedbringelse

af sygefraværet.

94,9 (95,4%) A-breve blev leveret inden for én dag. 99,9 (99,9%) A-breve blev leveret inden for tre dage.

Leveringskvaliteten for pakker var 97,0 (96,8%).

93,2 (93,5%) A-breve blev leveret inden for én dag.

Leveringskvaliteten for pakker var 97,4 (96,7%).

MIX:

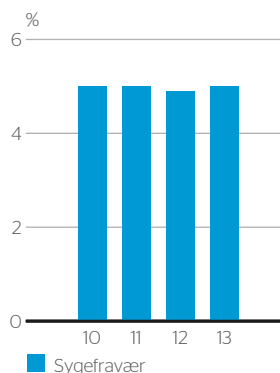
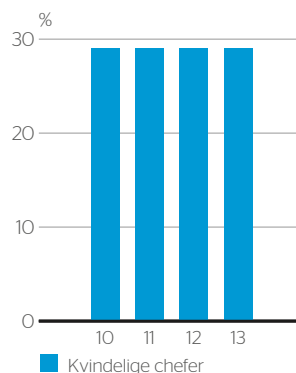
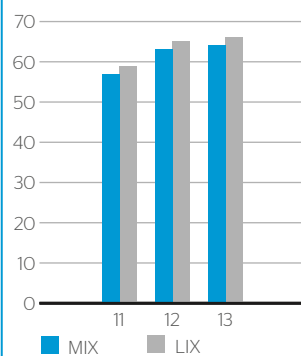
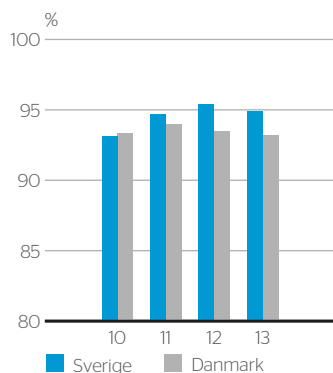
## 64 (63)

LIX:

## 66 (65)

## 29 (29)%

## 5,0 (4,9)%



<sup>5)</sup> PostNord styrer internt efter et samlet kvalitetsmål for A-breve. I 2013 blev 94,6 (95,0)% af koncernens A-breve leveret i rette tid til rette modtager. Målsætningen for 2013 var 95,0%. Det respektive lands regler angiver 85% i Sverige og 93% i Danmark.



# Opskriften på en sikker logistik







Sundhedssektoren i Norden er i hastig forandring. Sektorens forskellige aktører søger konstant nye veje for at skabe bedre og mere effektiv service for patienterne uden at give afkald på kvalitet og sikkerhed.

Nye måder at kommunikere på i kombination med øget benyttelse af moderne teknologi gør det muligt på en bred front at give medicinsk distancebehandling. Behandlingen opsøger patienten i stedet for det modsatte. Det kan ofte give patienten større tryghed samtidig med, at det sparer ressourcer for samfundet. I Danmark er PostNord bl.a. logistik- og distributionspartner i program for behand-

ling i hjemmet med såkaldt telemedicin. Vi leverer og installerer udstyret og sørger for, at patienten får instruktioner i brugen.

I Sverige er antallet af apoteker steget med 35 procent efter afreguleringen i 2009. Et stort antal nye aktører er kommet ind på markedet. Det drejer sig både om større og mindre kæder, enkeltaktører, grupperinger af mindre virksomheder, private ejere og statslige ejere. PostNord benyttes som logistikpartner til virksomheder i branchen, så kunderne altid kan få deres lægemidler i rette tid med den nødvendige service.

# Ny varemærkestruktur

**PostNord er koncernens varemærke. Over for kunderne agerer koncernen primært under fire kommercielle varemærker: Posten, Post Danmark, PostNord Logistics og Strålfors. I 2014 lancerer PostNord en ny varemærkestruktur, som forener varemærket PostNord med de kommercielle varemærker.**



Et stærkt varemærke opbygger loyalitet mellem kunder og virksomheden. Det er en forudsætning for at tiltrække talenter til virksomheden og letter produktudviklingen ved for eksempel udbredelse af varemærket. Et stærkt varemærke giver også robusthed og gør det lettere at håndtere og komme sig over modgang.

## En nordisk virksomhed

Udviklingen af PostNords position på forskellige markeder i Norden stiller krav til løbende udvikling af koncernens varemærkestruktur samt varemærkernes indhold og det, de signalerer.

De nationale postale varemærker Posten og Post Danmark er aktiver med en høj genkendelighed og høj tillid. De forbindes med tilgængelighed og pålidelighed både af virksomheder og privatpersoner i Sverige og Danmark.

Koncernens varemærke - den førende virksomhed inden for kommunikation og logistik i Norden.



Hovedvaremærket for forretnings- og markedskommunikation, distribution af aviser og blade, pakke- og varedistribution, leverancer til døren og anden postservice i Danmark.





**postnord**  
LOGISTICS

PostNords varemærke til logistikløsninger til, fra og i Norden, med fokus på distribution af pakker, pallegods og outsourcing af logistikflowet.

PostNords aktiviteter bliver samtidig mere og mere nordisk præget. Koncernens kunder efterspørger i stigende grad tilsvarende løsninger i hele regionen. PostNord har et kommercielt potentiale i en mere åbenlys, visuel forbindelse mellem de forskellige dele af koncernen under varemærket PostNord.

#### Nye varemærkesymboler

I begyndelsen af 2014 integrerer PostNord koncernens kommercielle varemærkesymboler med PostNords logotype for at udnytte styrken i de eksisterende, kommercielle varemærker og øge tydelighed og ensartethed ved at give varemærket PostNord større fokus i koncernens markedskommunikation.

Implementeringen af de nye, kommercielle varemærker sker løbende over en periode på tre år.

#### Nyt logistikvaremærke

2013 blev indledt med at samle PostNords mange mindre logistikvaremærker under det nye varemærke, PostNord Logistics. Formålet er med tiden at udvikle og etablere PostNord Logistics som Nordens førende logistikvaremærke i konkurrence med internationale aktører.

Lanceringen af varemærket PostNord Logistics fortsætter i 2014.



 **postnord**

Hovedvaremærket for forretnings- og markedskommunikation, distribution af aviser og blade, varedistribution, leverancer til døren og anden postservice i Sverige.



**postnord**  
Strålfors

PostNords varemærke for kommunikationsløsninger for virksomheder med store kundegrundlag.

# Ny organisation med øget fokus på e-handel

**I løbet af 2014 implementerer PostNord en ny organisation. Ændringen medfører en mere integreret koncern og bedre forudsætninger for at kunne tilbyde nordiske helheds løsninger inden for Mail & Communication, logistik og e-handel. Den styrker også potentialet for øget synergieffekt inden for produktionen.**

Fortsat digitalisering og svag makroøkonomisk udvikling betyder reduceret efterspørgsel efter brevdistribution. Samtidig ses der stor udvikling inden for e-handel, og efterspørgslen efter nordiske logistikydelse er stigende.

Omkring årsskiftet 2013/2014 videreudvikledes PostNords strategi med henblik på koncernens vigtigste prioriteringer for at følge markedsudviklingen og skabe øget finansiell værdi. Som et led heri udvikler koncernens organisation sig også.

## Indførelse af landeenheder

Organisationsændringen medfører blandt andet, at der indføres en matrixorganisation.

I det ene led oprettes tre landeenheder for at muliggøre øget ensartethed over for kunderne og for

at styrke mulighederne for at etablere integrerede produktionsmodeller.

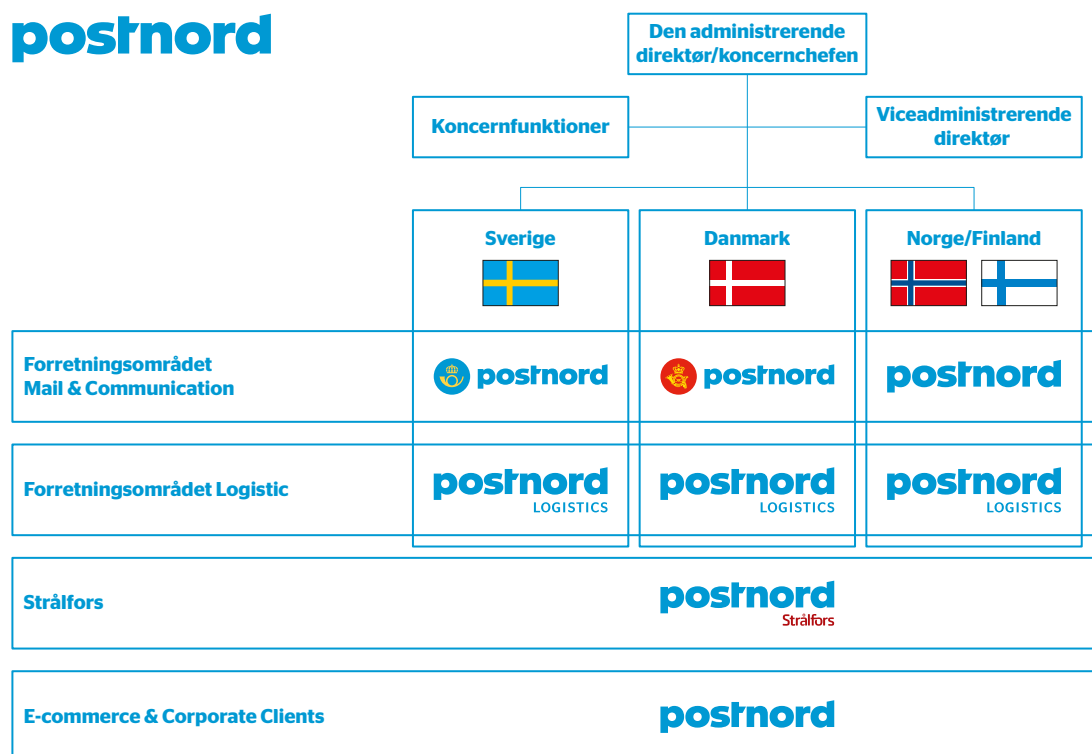
Landeenhederne Sverige, Danmark og Norge/Finland har ansvaret for at optimere marketing- og salgsaktiviteter, produktionsstruktur og organisation på tværs af alle forretningsområder.

## Strategisk enhed for e-handel

Det andet led udgøres af to forretningsområder, datterselskabet Strålfors og en ny strategisk enhed for e-handel.

Der etableres to forretningsområder: Mail & Communication og Logistics. Forretningsområderne har ansvar for marketing- og tjenesteudvikling på det respektive område i hele Norden, på tværs af landeenhederne.

## Ny organisation og nye kommercielle varemærker





Strålfors drives fortsat som et datterselskab med stærk koordinering med forretningsområdet Mail & Communication.

Der oprettes en koncernstrategisk enhed for e-handel med ansvar for marketing- og tjenesteudvikling i det respektive område i Norden.

#### Ændring i ledelsen

Den nye organisation træder i kraft fra den 31. marts 2014. En ny ledelse, Group Executive Team, blev tilføjet den 1. februar 2014 for at lede arbejdet. Yderligere oplysninger om medlemmerne i Group Executive Team kan ses i rapport om god selskabsledelse på s. 80-82.

Finansiell rapportering vil hovedsageligt ske på basis af forretningsområderne og Strålfors.

**”Vi forbedrer mulighederne for at integrere vores produktionsaktiviteter. Det giver forudsætninger for øget vækst og forbedret lønsomhed for PostNord.”**

*/ Håkan Ericsson,  
Administrerende direktør og koncernchef*



# Vores forretningsvirksomheder

## MAIL

PostNord tilbyder kommunikationsydelser til virksomheds- og privatmarkedet i hhv. Danmark og Sverige.

Aktiviteterne finder sted i to forretningsområder - Breve Danmark og Meddelande Sverige, som der aflægges regnskab for.

## LOGISTIK

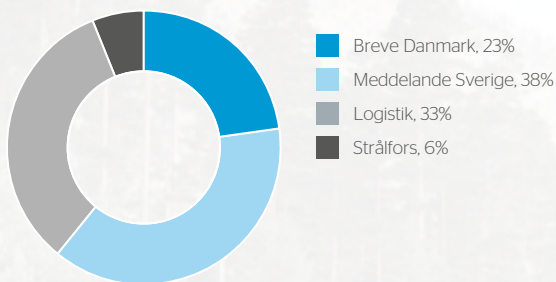
Under varemærket PostNord Logistics tilbyder PostNord helhedsløsninger inden for logistik til, fra og inden for de nordiske lande.

Aktiviteterne og regnskabsaflægningen sker under forretningsområde Logistik.

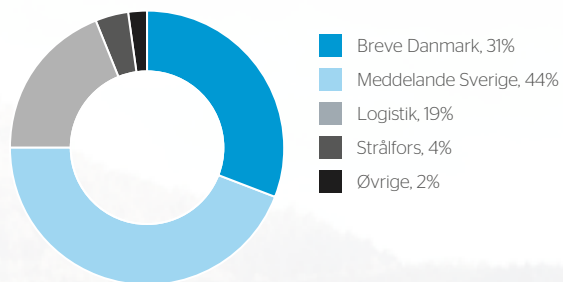
## STRÅLFORS

Strålfors udvikler og tilbyder kommunikationsløsninger, som skaber tættere og mere personlige kunderelationer for virksomheder med store kundebaser.

### Andel af ekstern nettoomsætning 2013



### Gennemsnitligt antal ansatte, 2013:





# Mail

**Under varemærkerne Posten og Post Danmark tilbyder PostNord post- og kommunikationsydelser til virksomheds- og privatkunder i Danmark og Sverige. PostNord har en førende position i begge lande. Fokus ligger på distributionsløsninger og ydelser til virksomheds- og markeds kommunikation.**

Aktiviteterne inden for Mail samt regnskabsaflæggelse sker i to forretningsområder:

- Breve Danmark – Forretningsområdet håndterer hver arbejdsdag cirka 158.000 pakker og 6 millioner forsendelser til og fra private og virksomheder i Danmark.
- Meddelande Sverige – Forretningsområdet håndterer hver arbejdsdag omkring 19 millioner forsendelser til og fra private og virksomheder i Sverige.

Forretningsområdernes aktiviteter i de respektive lande ligner hinanden bortset fra, at Breve Danmark står for koncernens pakkevirksomhed i Danmark. Der er dog forskellige markedsbetingelser. Forretningsområderne har stor, samfundsmæssig betydning i Danmark og Sverige, men landenes postmarkeder reguleres

på forskellige måder til trods for EU-initiativer til øget harmonisering.

Markederne i Danmark og Sverige har også forskellig strukturel udvikling for brevkommunikation, hvor det danske marked i øjeblikket har større tendens til at erstatte breve med digitale alternativer end det svenske.

## Markedsudvikling

### Øget konkurrence i Danmark

Dansk økonomi var fortsat svag i 2013. Breve Danmarks marked var primært præget af den igangværende, strukturelle ændring som følge af substitution, som medførte fortsat stærkt negativ påvirkning af brevmængden for forretningsområdet.

## MAIL

### Tjenesteydelser

Post- og kommunikationstjenester til virksomheder og private. Fokus på forretningskommunikation, markeds kommunikation, distribution af varer og aviser/blade samt andre kommunikationsydelser. Distribution af pakker i Danmark.

### Geografisk tilstedeværelse

Danmark og Sverige.

### Kernekunder

Virksomheder og organisationer med store informations- eller varestrømme. Privatpersoner.

### Gennemsnitligt antal ansatte, 2013

29.478 (30.416), heraf 12.311 (12.730) i forretningsområde Breve Danmark og 17.167 (17.686) i forretningsområde Meddelande Sverige.

### Position

Førende på markedet inden for brevdistribution og en af de største aktører inden for markeds kommunikation.

### Salgskanaler

Sælgerteam, postbutikker, egne servicesteder, egne internetkanaler og kunders e-handelssites.

### Konkurrenter

Digitale substitutionsløsninger til breve. Statsejede Posten Norge gennem Bring Citymail i Sverige. KMD og Bladkompagniet i Danmark. Mindre aktører inden for direct marketing. Mellemmænd som 21 grams, GLS m.fl. inden for pakketjenester i Danmark.

## Hovedprodukter

- **Forretningskommunikation**  
Brevdistribution og andre tjenester inden for fysisk og digital kommunikation med store kundegrupper.
- **Markeds kommunikation**  
Rådgivning og formidling af fysisk og digital markeds kommunikation.
- **Posttjenester til private**  
Postservice til privatmarkedet i Danmark og Sverige.
- **Varedistribution**  
Distributionstjenester i forbindelse med materialeforsyning, leverandørstyring, lagerhåndtering og kundeleverancer.
- **Leverancer til døren**  
Levering til døren af varer, mad og drikkevarer til forbrugere.
- **Facility services**  
Tilpassede serviceløsninger til håndtering af forsendelser til bl.a. e-handel, citylogistik, kommuners distribution og medicinsk logistik.
- **Bladdistribution**  
Distribution af aviser/blade og tidsskrifter.
- **Pakkedistribution**  
Distribution af pakker i Danmark.

Danmark ligger internationalt i teten, hvad angår digitalisering på kommunikationsområdet. Digitaliseringen af offentlig og forretningsmæssig kommunikation i Danmark er i stærk fremdrift på grund af initiativer fra danske virksomheder og myndigheder. Der er etableret ny infrastruktur og nye e-tjenester, som medvirker til at muliggøre udviklingen. PostNord er involveret i denne ændring og tilbyder bl.a. en digital postboks på et antal geografiske markeder gennem virksomheden eBoks.

De seneste ti år er forretningsområdets brevvolumen reduceret med 52%. I 2013 faldt brevvolumen med 10%, primært som følge af substitution.

Post Danmark er en af Danmarks største aktører inden for markedskommunikation. Det danske marked for direct mail/reklamer var fortsat svagt i 2013.

Den kraftige vækst på e-handelsmarkedet medfører stigende mængder af vareforsendelser i breve og pakker for forretningsområdet Breve Danmark. I 2013 er konkurrencen inden for pakke-distribution øget i Danmark, hvilket bl.a. har medført nye leverancekoncepter på markedet og øget prispåtryk.

### Strukturel forandring i Sverige

Efterspørgslen efter Meddelande Sveriges tjenester var i 2013 primært præget af strukturelle ændringer på kommunikationsmarkedet. Efterspørgslen efter brevet som kommunikationsform i erhvervs- og markedskommunikation har været mere robust i Sverige end i Danmark i 2013. Det skyldes bl.a. forskelle i landenes økonomiske udvikling, kundestrukturer og digitale infrastruktur, og frem for alt hvor vidtgående myndigheders og erhvervslivets beslutninger om digitalisering har været i hvert af de to lande. Den svenske regering har i 2013 gjort det klart, at man har til hensigt at øge hastigheden af digitaliseringen af den offentlige kommunikation. Det vil påvirke PostNords brevmængder negativt. Endvidere øges konkurrencen fra mellemmand, som konsoliderer forsendelser til kunder for at reducere omkostningerne.

De seneste ti år er forretningsområdets brevmængde blevet reduceret med 23%. I 2013 faldt brevmængden med 3%, primært som en følge af substitution til digitale alternativer.

Posten er en af Sveriges største aktører inden for markedskommunikation. Det svenske reklamemarked udviklede sig svagt i 2013. Efterspørgslen efter direct marketing-ydelser faldt, og konkurrencen steg.

Avismarkedet falder, men PostNords mængder af gratisaviser stiger. PostNord har styrket positionen inden for distribution af aviser og blade i 2012 og 2013.

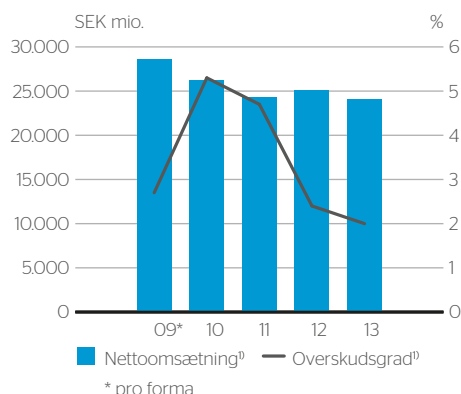
E-handelsmarkedet vokser også kraftigt i Sverige. Udviklingen har ført til stigende mængder af vareforsendelser inden for forretningsområdet Meddelande Sverige både nationalt og internationalt.

### Regulatoriske bestemmelser

Der stilles i reguleringen af de postale tjenester, der er omfattet af befordringspligten i Sverige og Danmark, krav om minimumsniveauer for og prissætning af de udbudte serviceydelser. For PostNords vedkommende er det vigtigt, at de nationale bestemmelser er i harmoni med udviklingen på kommunikationsmarkedet, så koncernen har de rette forudsætninger for at levere tjenester på et kommercielt grundlag.

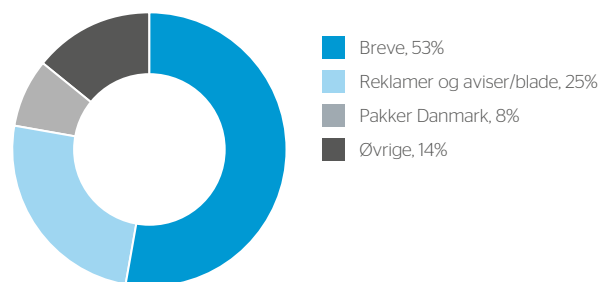
Postmarkederne i Danmark og Sverige har gennemgået en liberalisering, men er stadig underlagt kraftig regulering – dog i forskellig udstrækning. Begge landes lovgivning på postområdet er baseret på EU's tredje postdirektiv, hvis målsætning er at sikre god postservice i medlemsstaterne. Effekten af det tredje postdirektiv er bl.a., at der på de postmarkeder i EU, som tidligere var underlagt regulering, nu er åbnet op for konkurrence. Direktivet blev udformet på et tidspunkt, hvor brevmængderne stadig var stigende i mange lande. Mange af de forudsætninger, der lå til grund for direktivet, gælder dog ikke længere på grund af de seneste års digitalisering.

### Nettoomsætning og overskudsgrad



<sup>1)</sup> Værdierne før 2012 er ikke omregnet på grund af ændret organisation for koncernens pakkevirksomhed i Danmark.

### Nettoomsætning 2013



### Lovgivnings- og overvågningsforhold

Den nye danske postlov, som trådte i kraft den 1. januar 2011, medfører en liberalisering af markedet og sikrer, at de postale tjenester, som er omfattet af befordringspligten, skal ligge hos Post Danmark A/S. Den 18. februar vedtog Folketinget en ny dansk postlov, der giver Post Danmark bedre muligheder for at tilpasse og ændre virksomheden til efterspørgslen og fortsætte med at drive virksomheden på et kommercielt grundlag. Loven medfører, at Post Danmark A/S får nye koncessionsvilkår fra den 1. marts 2014.

Postmarkedet i Sverige blev liberaliseret allerede i 1993. En ny svensk postlov blev vedtaget i 2010. Posten AB skal efter den svenske Post- og telestyrelsen's (PTS) bestemmelser tilbyde de befordringspligtige posttjenester i Sverige.

Det svenske postmarked er i dag overreguleret i forhold til markedsudviklingen. Forbrugerundersøgelser viser, at serviceniveauet for bl.a. brevdistribution overstiger behovet. For at det også i fremtiden er muligt at tilbyde en effektiv og selvfinansieret befordringspligtig posttjeneste, er det nødvendigt med en gennemgang af de gældende love og regler.

### Prissætning og kvalitetskrav for breve

I Danmark fastsætter Post Danmark A/S brevpriserne. Dog skal priserne for indenlandske B-breve på op til 50 g, der indleveres til befordring som frimærkefrankeret enkeltforsendelser, godkendes af Trafikstyrelsen. Siden lov fra 2011 har Post Danmark gennemført en række prisændringer, som har skabt bedre sammenhæng mellem pris og omkostning for forskellige frankeringsformer. Prisen for et frimærkefrankeret A-brev med en vægt på op til 50 gram til indenrigsforsendelse blev fra den 1. januar 2014 hævet til DKK 9,00 (8,00).

I Sverige er prissætningen for breve reguleret i postbekendtgørelsen og postloven. Prissætningen af den befordringspligtige posttjeneste skal være transparent, ikke-diskriminerende og omkostningsorienteret. Den aktør, som tilbyder befordringspligtige posttjenester, har ikke samtidig mulighed for at hæve priserne på A-breve på op til 500 g til et niveau, som er højere end udviklingen i forbrugerprisindekset. Prisen på porto for et enkelt brev på 20 gram blev senest ændret den 1. januar 2009 fra SEK 5,50 til SEK 6,00.

I både Danmark og Sverige er PostNords kvalitetsniveauer underlagt regulering. I Danmark er kvalitetskravet til breve og pakker 93% i forhold til leveringsbetingelserne for hver enkelt tjeneste. Iflg. den svenske postbekendtgørelse skal mindst 85% A-breve være udbragt i hele landet den efterfølgende arbejdsdag (dag til dag-befordring). Mindst 97% af brevene i Sverige skal udbringes inden for tre arbejdsdage.

### Regulatoriske begivenheder i omverdenen

Flertallet af EU's medlemsstater har nu implementeret det tredje postdirektiv i national lovgivning. Fortolkningen af EU-direktivet har dog udmøntet sig forskelligt.

Grundlæggende defineres tjenesterne i USO (Universal Service Obligation, befordringspligtige posttjenester) ensartet, men vilkårene for udførelse af tjenesterne varierer.

Flere af EU's medlemsstater har i forbindelse med gennemførelsen af EU-direktivet foretaget regulatoriske ændringer. Det gælder f.eks. Danmark, Finland, Belgien og Storbritannien. Ændringerne omfatter eksempelvis en mere fleksibel prissætning, tilpasning af befordringsforpligtelserne og begrænsning af de forhold, som skal være omfattet af befordringspligtige posttjenester. Hertil kommer krav til, hvor stor en markedsdækning konkurrerende postoperatører skal have. Disse ændringer giver i mange tilfælde de nationale operatører forbedrede muligheder for at drive en lønsom forretningsvirksomhed og styrker forudsætningerne for på langt sigt at tilbyde befordringspligtig postservice på de enkelte markeder.

Læs mere om de offentlige serviceforpligtelser og de regulatoriske begivenheder i Danmark og Sverige i rapporten om god selskabsledelse under afsnittet Befordringspligt.

### Resultat 2013

Nettoomsætningen for Mail faldt med 4% i 2013, primært på grund af lavere indtægt i Breve Danmark. Brevmængderne faldt samlet med 5%.

Driftsomkostningerne faldt med 3%, primært som følge af personaleafgang.

Driftsresultatet udgjorde SEK 494 (616) mio., og overskudsgraden udgjorde 2,0 (2,4)%.

### Breve Danmark

Nettoomsætningen for forretningsområdet Breve Danmark faldt med 8%, primært på grund af fortsat reducerede brevmængder. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter faldt nettoomsætningen med 7%.

### Resultat 2013

SEK mio.	2013	2012
Nettoomsætning	24.103	25.022 <sup>1)</sup>
heraf Breve Danmark	9.364	10.165 <sup>1)</sup>
heraf Meddelande Sverige	15.050	15.137
Driftsresultat, EBIT	494	616 <sup>1)</sup>
heraf Breve Danmark	-89	-177 <sup>1)</sup>
heraf Meddelande Sverige	583	793
Overskudsgrad, %	2,0	2,4 <sup>1)</sup>
<b>Mængder og kvalitet, millioner producerede enheder og %</b>		
Breve Danmark, A-post	278	320
Breve Danmark B- og C-post	337	365
Breve Danmark, pakker	39	39
Meddelande Sverige, A-post	912	925
Meddelande Sverige, B-post	1.144	1.198
Leveringskvalitet A-breve, Danmark, %	93,2	93,5
Leveringskvalitet A-breve, Sverige, %	94,9	95,4
Leveringskvalitet pakker Danmark, %	97,4	96,7

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret organisation for pakkeydelser i Danmark.

Nettoomsætningen var under påvirkning af den fortsatte omfattende digitalisering på det danske marked og af en fortsat svag økonomisk udvikling i landet i årets løb. Brevmængderne faldt samlet med 10% i 2013. Effekten på nettoomsætningen opvejes delvis af prisændringer for breve. Indtægterne fra området reklame og aviser/blade faldt som følge af et fortsat svagt reklamemarked og øget konkurrence. Pakkevolumen steg i årets løb, mens indtægterne var noget lavere som følge af prispres på markedet.

Driftsomkostningerne faldt med 8%. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter faldt nettoomsætningen med 7%. Ændringen skyldes effektivisering inden for produktion og administration, primært gennem personale-reduktion. Det gennemsnitligt antal ansatte faldt til 12.311 (12.730). Omstruktureringssomkostninger udgjorde SEK 42 (296) mio.

Driftsresultatet udgjorde SEK -89 (-177) mio.

Leveringskvalitet for A-breve faldt til 93,2 (93,5)%.

### Meddelande Sverige

Nettoomsætningen for forretningsområdet Meddelande Sverige faldt med 1% både før og efter erhvervelser og valutakurseffekter. Brevmængderne faldt med 3% i 2013 som følge af fortsat digitalisering. Væksten i mængderne blev påvirket positivt af en øget udvikling i e-handelsrelaterede tjenester, hvilket medførte øgede tilstrømninger af varebreve og antallet af omdelte forsendelser fra postbutikkerne. Også de internationale e-handelsmængder steg. Indtægterne fra direct mail udviklede sig negativt på grund af et fortsat svagt reklamemarked. Indtægterne fra aviser/blade steg i 2013 som følge af stigninger inden for gratisaviser samt overtagelsen af aktiviteterne i Svensk Morgondistribution i juni 2012.

Driftsomkostningerne steg med 1%. Omstruktureringssomkostningerne steg til SEK 434 (419) mio. på grund af personaleafvikling. Omkostningerne i sam-

menligningsperioden blev påvirket positivt af pensionseffekter. Justeret for disse poster samt overtagelsen af aktiviteter fra Svensk Morgondistribution faldt personaleomkostningerne med 2% som følge af effektiviseringer og justeringer til reducerede brevmængder. Det gennemsnitligt antal ansatte faldt til 17.167 (17.686). Øgede internationale e-handelsmængder har medført øgede omkostninger.

Driftsresultatet faldt til SEK 583 (793) mio., og overskudsgraden til 3,7 (5,0)%.

Leveringskvalitet for A-breve faldt til 94,9 (95,4)%.

### Aktiviteter i 2013

#### Effektiviseringer

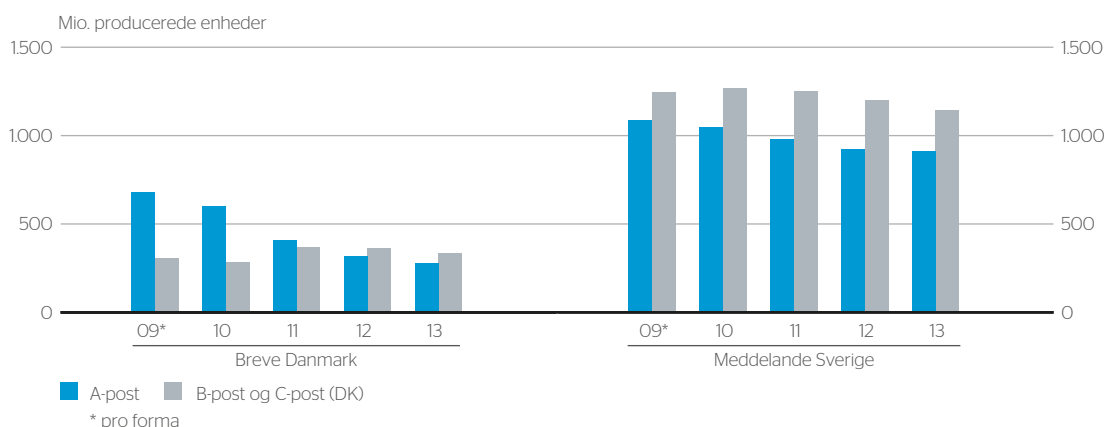
Forretningsområderne i Mail har i 2013 fortsat fokuseret på omstillingstiltag for at tilpasse den enkelte virksomhed og reducere omkostningerne inden for både produktion og administration for at imødegå den negative udvikling i brevmængder. Personaleomkostningerne udgør Mails største omkostningspost, og det har medført en reduktion af antallet af medarbejdere i brevvirksomheden i både Danmark og Sverige. Antallet af medarbejdere faldt i årets løb med 938.

#### Investeringer og forretningsudvikling

I 2013 har PostNord fortsat gennemført betydelige investeringer inden for rammerne af den produktionsstrategi, som blev vedtaget i 2010. Investeringerne i produktionskapacitet er en vigtig del af koncernens omstillingsstrategi, som har til formål at håndtere mængdeudviklingen og give øgede stordriftsfordele i forretningsområderne i Mail. Strategien omfatter geninvesteringer i maskiner og bygninger samt miljøeffektive køretøjer. Den omfatter desuden etableringen af en ny terminalstruktur i Sverige med tilhørende maskininvesteringer.

I løbet af året har forretningsområderne også fokuseret på udvikling af koncernfælles kunder og udvik-

### Brevmængder



ling af større kunder ved at bistå med rådgivning om kommunikationsmuligheder. Der er i 2013 desuden implementeret indsatser for at udvikle virksomhederne med henblik på at tilbyde bedre varedistribution og leverancer til døren. Der er bl.a. indgået nye aftaler om distribution af aviser og blade i Sverige.

I 2013 gennemførte forretningsområderne også erhvervelser af to førende aktører inden for dokumentscanning i henholdsvis Danmark og Sverige, og en virksomhed specialiseret i pakning og håndtering af adresseløse forsendelser.

## ”Vigtigt at nationale regler harmonerer med udviklingen på kommunikationsmarkedet”

I begyndelsen af året gennemførtes en omstrukturering af PostNords pakkeforretning i Danmark. Forretningsområde Breve Danmark overtog pakkeforretningen i Danmark fra forretningsområde Logistik i 2013 for at muliggøre yderligere effektiviseringer for at øge konkurrenceevnen inden for pakkedistribution på det danske marked og koncentrere ydelserne under varemærket Post Danmark. PostNords pakkevirksomhed i de øvrige lande er organiseret under forretningsområde Logistik.

Post Danmark og Coop indgik i 2013 en aftale om et nyt koncept inden for pakkeområdet. Den bevirker, at der etableres cirka 300 pakkeautomater i Coops butikker i Danmark.

### Miljøinitiativer og certificering

Aktiviteterne har især haft fokus på at reducere brændstof- og energiforbruget i forbindelse med transporter og ejendomme. I 2013 er Breve Danmark også inkluderet i koncernens certifikat for kvalitet og miljø. Læs mere om miljøarbejdet på s. 59 og om certificering på s. 54.

### Strategiske prioriteringer 2014

- Implementering af ny organisation og nye kommercielle varemærker.
- Fortsatte effektiviseringer og omkostningsreduktioner inden for produktion og administration, der skal tage højde for udviklingen i brevmængder og forbedre konkurrenceevne, lønsomhed og cashflow. Øge andelen af variable omkostninger.
- Fortsætte investeringer i en ny produktionsstrategi for at imødegå de faldende mængder med mere effektive processer, øgede stordriftsfordele og mindre miljøpåvirkning.
- Dialog med samfund og lovgivere om udformningen og reguleringen af fremtidens offentlige serviceforpligtelse.
- Udvikling af tjenesteydelser inden for bl.a. pakkedistribution i Danmark, ydelser inden for servicelogistik og øget fokus på koordinering af udbuddet af forskellige kommunikationsydelser.
- Fortsatte miljøforbedringer, primært i form af tilpasninger af vognparken og ejendomsporteføljen samt forbruget af brændstoffer og energi i produktionen.



# Logistik

**PostNord er en af Nordens førende logistikaktører med tusindvis af servicesteder, mere end 100 terminaler og et netværk af internationale samarbejdspartnere. Hver arbejdsdag leverer PostNord hundredtusindvis af pakker og paller med gods til kunder i hele Norden.**

PostNord er en førende aktør i Norden inden for pakke- og palletransport samt komplekse logistikløsninger med bl.a. outsourcingydelser til grossister, e-handel samt detailhandels- og industrivirksomheder.

PostNord tilbyder virksomhedskunder individuelle løsninger til deres ordre- og leveringskæder med ydelser til pakkedistribution, stykgods, partigods, air & ocean, ekspres og bud, termo- og tredjepartslogistik. Pakkeløsninger står for knap halvdelen af forretningsområdet omsætning.

PostNords logistikvirksomhed tilbyder Nordens største og mest finmaskede distributionsnet. Logistik har desuden indgået partnerskab som franchisetager med det internationale pakkenetværk DPD.

I løbet af de seneste to år er logistikvirksomheden blevet en stadig større del af koncernen som følge af erhvervelser og organisk vækst samt reducerede brevmængder. Logistiks andel af koncernens eksterne

nettoomsætning udgjorde i 2013 33%. I begyndelsen af 2013 gennemførtes en reorganisering af pakkeforretningen i Danmark, hvor forretningsområde Breve Danmark overtog pakkevirksomheden i Danmark fra forretningsområde Logistik.

PostNords model for logistikvirksomhedens udvikling er baseret på en styrkelse af koncernens struktur i Norden for at kunne tilbyde koordinerede, standardiserede ydelser med stort nærvær i regionen, både for B2C- og B2B-forsendelser. Herved skabes forudsætninger for øget attraktivitet og øget forretningsvolumen. Standardisering, effektivisering og udnyttelse af stordriftsfordelene ved stigende mængder skaber forudsætninger for reduktion af enhedsomkostninger og hermed yderligere styrkelse af konkurrenceevnen.

---

## LOGISTIK

### Tjenesteydelser

Logistiktjenester i forbindelse med strømme til, fra og inden for Norden - pakker, groupage/paller, tredjepartslogistik og andre logistikløsninger.

### Geografisk tilstedeværelse

Sverige, Danmark, Norge og Finland.

### Kernekunder

Virksomheder med store logistikstrømme til, fra og inden for Norden.

### Gennemsnitligt antal ansatte, 2013

7.373 (6.509).

### Markedsstørrelse

Den del af logistikmarkedet, som betjenes af PostNord, udgør ca. SEK 150 mia. (2012).

### Position

En af Nordens største logistikaktører med cirka 10% af markedet.

### Salgskanaler

Sælgersteam, postbutikker, egne servicesteder, egne internetkanaler og kunders e-handelssites.

### Konkurrenter

Globale logistikaktører som DB Schenker, DHL, DSV. Mindre aktører med større eller mindre markedsandele på forskellige produktområder. De nationale postoperatører i Norge og Finland.

---

## Hovedprodukter

- **Pakkedistribution**  
Løsninger til styring af pakkestrømme mellem virksomheder samt mellem virksomheder og forbrugere. Distribution af pakker mellem forbrugere.
- **Groupage/paller**  
Stykgodsløsninger til kombinerede forsendelser af pakker og paller.
- **Solutions**
  - Tredjepartslogistik/outsourcing - hel eller delvis styring af virksomhedernes logistikstrømme, lagerhåndtering og logistikadministration.
  - Ekspres, bud og InNight-tjenester.
  - Partigods - løsninger til strømme af større lasttransporter end paller.
  - Air & ocean - logistikløsninger til forsendelse af varer mellem kontinenter.

## Voksende logistikmarked

Logistikmarkedet i Norden drives bl.a. af den globale vækst med stigende international handel og e-handel. Markedsudviklingen hænger nøje sammen med BNP. Kunder stiller stigende krav til helhedsløsninger, hvilket gør stordrift og regional styrke til vigtige konkurrenceparametre.

I 2013 har markedsforholdene for dele af logistikvirksomheden været påvirket af den stigende e-handel og øget efterspørgsel efter outsourcingtjenester. For andre dele af virksomheden har markedsforholdene været mere udfordrende som følge af en svag udvikling i konjunkturer og konkurrence.

Handlen i Norden ændrer sig strukturelt med stadig større forretningsmængder inden for e-handel. Det driver ikke alene efterspørgslen efter pakkedistribution, men også efter andre logistikydelse. Vigtige konkurrenceparametre i forbindelse med e-handlen er rækkevidden af distributionsnetværket til slutkunder, fleksibiliteten, sikkerheden og effektivitet.

Outsourcing af logistikydelse øges, når flere og flere virksomheder vælger at lægge hele eller dele af deres forsyningslinjer uden for virksomheden for at styrke konkurrenceevnen. Historisk set har efterspørgslen efter outsourcingtjenester været forholdsvis lavere i Norden end i andre dele af EU.

Logistikmarkedet i Norden kendetegnes desuden af en betydelig konkurrence. Overkapacitet, prispres og tydelige volumen- og stordriftsfordele driver konsolideringen i branchen.

## Resultat 2013

Nettoomsætningen for forretningsområdet steg med 14%, hvilket primært forklares ved gennemførelse af erhvervelser. Årets erhvervelser var Byrknes Auto AS, Nordisk Kyl Logistik AB og Transbothnia AB. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter steg forretningsområdets nettoomsætning med 3%. Den voksende e-handel genererede væsentligt øgede mængder fra B2C-pakketjenester. I andet halvår har der været en vis afmatning i den organiske omsætningsvækst, primært på grund af udviklingen i Norge, hvor hårdt prispres fra konkurrenterne og en kraftigt reduceret efterspørgsel har præget markedet. Aktiviteterne i Sverige viser fortsat vækst, men er også her udsat for et kraftigt prispres. Aktiviteterne i Tyskland viser kraftig vækst, hvilket forklares med voksende e-handelsmængder. Også aktiviteterne i Danmark og Finland udviser vækst. Efterspørgslen efter tredjepartslogistik-tjenester udviklede sig positivt igennem året med en organisk vækst på 12%. Det gjaldt både nye og eksisterende kunder.

Driftsomkostningerne steg med 13%, hvilket primært forklares ved gennemførelse af erhvervelser. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter steg omkostningerne med 3% på grund af øgede mængder. Omstrukturingsomkostninger udgjorde SEK 20 (137) mio. Driftsresultatet udgjorde SEK 197 (272) mio., og overskudsgraden faldt til 1,3 (2,1)%. Aktiviteter er indledt i både Norge og Sverige for at sikre et langsigtet, vedvarende omkostningsniveau.

I løbet af året gennemførtes en refinansiering af selskabet Bulk Langhus 1, som ejer en ejendom i Norge, hvor en ny logistikterminal er under opførelse. Selskabet bliver overtaget i 2014.

## Aktiviteter i 2013

### Vækst og lønsomhed

PostNord tilbyder i dag et bredt spektrum af logistik-tjenester, og koncernen har en stærk position inden for især pakker, paller/groupage og tredjepartslogistik i Norden. PostNord har i 2013 fortsat arbejdet med at implementere strategien om at udvikle helhedsløsninger og tilbyde grænseoverskridende logistik-tjenester til både B2B- og B2C-forsendelser. Ved at udvide og standardisere logistiksortiment, styrke tilstedeværelsen på udvalgte delmarkeder og opnå en bredere geografisk dækning kan PostNord i højere grad opfylde kundernes efterspørgsel efter helhedsløsninger og generere yderligere vækst.

I 2013 voksede virksomheden både organisk og igennem erhvervelser. Den organiske vækst var primært drevet af udviklingen i Norge og Sverige. Væksten er sket under fortsat lønsomhed.

PostNord har i 2013 gennemført yderligere en række erhvervelser af logistikvirksomheder. Koncernen opkøbte Bilfrakt Bothnia AB's datterselskab Nordisk Kyl Logistik AB og Transbothnia AB med aktiviteter i Nordsverige. Erhvervelsen betyder, at PostNord udvider logistikaktiviteterne i Sverige inden for stykgods, partigods og termotransporter, hvilket udvikler platformen for vækst inden for dagligvare- og industri-logistik. I løbet af året afsluttedes også erhvervelsen af Byrknes Auto A/S, som er en af Norges største termotransportører, som primært tilbyder ydelser inden for fiske- og dagligvaretransporter. Erhvervelserne har yderligere styrket PostNords position som logistikaktør i Norden. Den operationelle integration af tidligere gennemførte erhvervelser er stort set forløbet planmæssigt i 2013.

# Livsvigtig kommunikation

De nordiske lande er nogle af de mest velforsikrede og robuste i verden. Takket være vores omfattende socialforsikringssystem har vi et stabilt grundlag for social tryghed. Derudover investerer borgerne i de nordiske lande i supplerende private forsikringer. Ni ud af ti danskere sparer i dag op til sin egen pension via sin arbejdsplads. Og over en halv million svenskere har en privat sygeforsikring.

Det gør forsikringsbranchen til en livsvigtig funktion i vores samfundsøkonomi. Den giver økonomisk stabilitet for både privatpersoner og virksomheder.

Men det er en stor udfordring at engagere mennesker i deres egen fremtid. Konkurrencen om opmærksomhed er benhård. Vinderne er dem, der er bedst til at kommunikere på modtagerens betingelser. For et forsikringsselskab med millioner af kunder betyder det en konstant jagt på smartere løsninger. Det handler om at trænge igennem med relevante - og helst personlige - budskaber.

PostNord giver mulighed for, at denne kommunikation kan foregå effektivt. Vi leverer skræddersyede løsninger inden for forretnings- og markedskommunikation. Det sikrer, at informationsflowet mellem forsikringens parter går nemt.





### Effektivisering og kapacitetsudvidelse

Arbejdet med at effektivisere produktionen og realisere investeringer og hermed skabe kapacitet til yderligere mængdetilvækst, nedsatte enhedsomkostninger og øget konkurrenceevne er fortsat i 2013. En vigtig del af dette arbejde er den terminalændring, der er gennemført i Sverige, og som inkluderer etablering af en ny pakke- og palleterminal i det nordlige Stockholm. Investeringerne har også omfattet køretøjer og andet udstyr. En betydelig del af disse investeringer er gennemført i Norge for yderligere at øge kapaciteten på det voksende norske marked.

## ”Kunder stiller stigende krav til helheds-løsninger”

### Etablering af varemærket PostNord Logistics

2013 blev indledt med at samle PostNords mange mindre logistikvaremærker under det nye varemærke, PostNord Logistics. Lanceringen sker successivt i løbet af 2013 og 2014. Formålet er med tiden at udvikle og etablere PostNord Logistics som Nordens førende logistikvaremærke. Læs mere om varemærkeudviklingen på s. 24.

### Miljøinitiativer

At udføre et metodisk og fokuseret miljøarbejde er en afgørende forudsætning for at blive anset som en førende aktør i logistikbranchen i Norden. En vigtig del af dette arbejde gælder tilpasning af brændstof- og

energiforbrug i produktionen af ydelserne. Som en af branchens vigtige aktører deltager PostNords logistikvirksomhed aktivt i udviklingen af alternative drivmidler og ny køretøjsteknik. Læs mere om miljøarbejdet på s. 59.

### Strategiske prioriteringer 2014

- Implementering af ny organisation.
- Videreudvikling af pan-nordisk tjenesteudbud og leveringsplatform.
- Fortsat etablering af PostNord Logistics som koncernens logistikvaremærke.
- Fortsat operativ integration af de gennemførte erhvervelser. Eventuelle nøgleerhvervelser, som yderligere skal udvide sortimentet af tjenesteydelser og styrke den geografiske position.
- Løbende effektiviseringer og omkostningsreduktioner.
- Fortsat miljøarbejde, primært ved tilpasning af brændsels- og energiforbruget i produktionen.

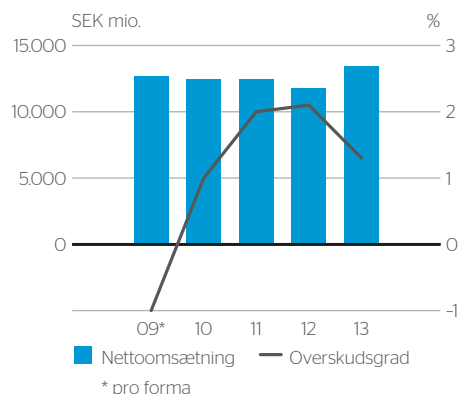
### Resultat, 2013

SEK mio.	2013	2012
Nettoomsætning	13.432	11.762 <sup>1)</sup>
Driftsresultat, EBIT	197	272 <sup>1)</sup>
Overskudsgrad, %	1,3	2,1 <sup>1)</sup>
<b>Mængder og kvalitet, millioner producerede enheder og %</b>		
Pakke	79	73 <sup>1)</sup>
Leveringskvalitet pakker, Sverige <sup>2)</sup>	97,0	96,8
Leveringskvalitet pakker, Norge <sup>2)</sup>	97,3	96,4
Leveringskvalitet pakker, Finland <sup>2)</sup>	95,8	95,7

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret organisation for pakkeydelser i Danmark.

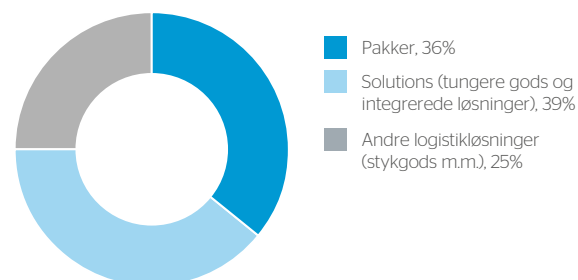
<sup>2)</sup> Rettidig leverance for de valgte tjenesteydelser.

### Nettoomsætning og overskudsgrad<sup>3)</sup>



<sup>3)</sup> Værdierne for 2012 er ikke omregnet på grund af ændret organisation for koncernens pakkevirksomhed i Danmark.

### Nettoomsætning 2013





# Strålfors

**Strålfors udvikler og tilbyder kommunikationsløsninger, som skaber tættere og mere personlige kunderelationer for virksomheder med store kundebaser. Strålfors er markedsleder på sit felt i Norden og har aktiviteter i Norden samt en række europæiske lande.**

Strålfors' aktiviteter er organiseret i fire divisioner:

- Forretningskommunikation – Kommunikationsløsninger til effektiv og individualiseret kommunikation med store kundegrupper. Virksomheden er eksponeret mod øget digitalisering.
- Data Management – vedligeholdelse og udvikling af informationsdatabaser, f.eks. koordinering af administrative systemer, for at muliggøre personliggjorte budskaber til udvalgte målgrupper.

- Markedskommunikation – løsninger til effektiv fysisk og digital, individualiseret markedskommunikation.
- Service Fulfilment, supply chain-løsninger til støtte for levering af brugertilpassede produkter eller information til slutbrugere.

Strålfors har en førende position på sit marked i Norden og driver omfattende aktiviteter i Polen, Storbritannien og Frankrig.

## STRÅLFORS

### Tjenesteydelser

Kommunikationsløsninger, som skaber tættere og mere personlige kunderelationer for virksomheder med store kundebaser.

### Geografisk tilstedeværelse

Sverige, Danmark, Finland, Norge, Polen, Storbritannien og Frankrig.

### Kerne kunder

Virksomheder med store kundebaser, store informationsstrømme og behov for individualisering af budskaber.

### Gennemsnitligt antal ansatte, 2013

1.492 (1.509).

### Salgskanaler

Sælgersteam.

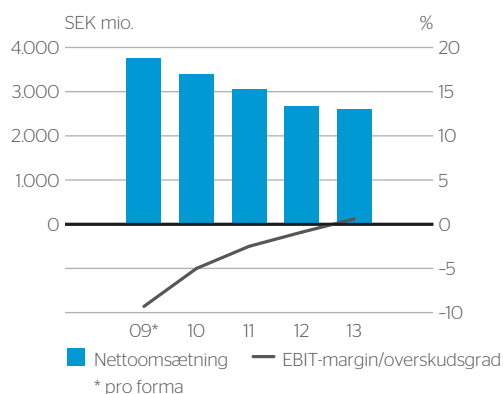
### Konkurrenter

Digitale substitutionsløsninger, Itella, KMD, CGI m.fl.

## Hovedprodukter

- **Forretningskommunikation**  
Løsninger til effektiv og individualiseret kommunikation med store kundegrupper.
- **Data Management**  
Vedligeholdelse og udvikling af informationsdatabaser.
- **Markedskommunikation**  
Løsninger til fysisk og digital, individualiseret markedskommunikation.
- **Service Fulfilment**  
Supply chain-løsninger til støtte for levering af brugertilpassede produkter eller information til slutbrugere.

## Nettoomsætning og overskudsgrad



## Resultat 2013

SEK mio.	2013	2012
Nettoomsætning	2.612	2.665
Driftsresultat, EBIT	16	-25
Overskudsgrad, %	0,6	-0,9

### Fra information til kommunikation

Markedet for kundekommunikation er under forandring. Med stadig flere kommunikationsmuligheder og stadig flere indtryk udefra bliver modtagerens synsvinkel stadig vigtigere i bestræbelserne for at få budskaberne ud til kunderne. For virksomheder og organisationer med store kundebaser bliver det derfor stadig vigtigere at kunne kommunikere på modtagerens vilkår. Der sker en overgang fra informationsgivning til kommunikation.

For leverandører af løsninger til kundekommunikation sker der også en overgang fra transaktionsstyret kommunikation til kundeinteraktion ad flere forskellige kanaler. Denne situation åbner muligheder i grænselandet mellem fysisk og digital kommunikation. Det stiller øgede krav til kapaciteten, hvad angår datahåndtering og -bearbejdning. Det bliver stadig vigtigere at kunne behandle store mængder information på en intelligent måde for dermed at finde nye veje til at kommunikere med kunderne.

Den stigende e-handel og outsourcing skaber behov for tjenesteydelser, som støtter dialogen med kundebaser. Et eksempel er telekomvirksomhederne, hvis kunderelationer er knyttet til store informationsstrømme og hardwarestrømme.

For Strålfors medfører markedsudviklingen med tiltagende konkurrence fra alternative digitale løsninger en faldende efterspørgsel af tjenester inden for Forretningskommunikation. I 2013 faldt også efterspørgslen efter disse tjenester, delvis som følge af svage konjunkturer.

Samtidig stiger efterspørgslen efter tjenesteydelser, som fokuserer på tættere og mere personlige kunderelationer. Denne situation er til gunst for Strålfors' aktiviteter i Data Management, Markedskommunikation og Service Fulfilment.

### Resultat 2013

Strålfors nettoomsætning faldt med 2% sammenholdt med året før. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter faldt nettoomsætningen med 1%. I årets løb er der gennemført en erhvervelse af Itellas print- og kuverteringsvirksomhed i Polen. Nettoomsætningen i vækstdivisionerne Data Management, Markedskommunikation og Service Fulfilment steg. Divisionen Forretningskommunikation udviklede sig svagt med reducerede indtægter. Forretningskommunikation er den division, der er mest udsat for konkurrence fra digitale alternativer.

Driftsomkostningerne faldt med 3%. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter faldt omkostningerne med 2%, hvilket hovedsageligt forklares af lavere omstrukturingsomkostninger, som udgjorde SEK 36 (102) mio.

Driftsresultatet steg til SEK 16 (-25) mio., og overskudsgraden til 0,6 (-0,9)%.

I løbet af 2013 gennemførtes en konvertering af lån til aktier i EsonPac AB for at sikre et passende kapital-

grundlag for selskabets forretningsudvikling. Det betyder, at Strålfors' ejerandel i selskabet steg fra 19,2% til 48%.

### Aktiviteter i 2013

#### Forretningsudvikling og fokus på vækstaktiviteterne

I 2013 har Strålfors fortsat arbejdet med at styrke og udvide udbuddet til markedet og organisation inden for vækstområderne Data Management, Markedskommunikation og Fulfilment. Nye løsninger er blevet fremlagt for kunder, og nye aftaler er indgået. Vigtige partnerskaber er bl.a. indgået på området Markedskommunikation, hvor bl.a. 30% af aktierne er overtaget i direct- og relationmarketingbureauet Friends & Tactics AB.

Markedet for Forretningskommunikation er et velkonsolideret marked, hvor Strålfors indtager en stærk position. Der er i 2013 foretaget investeringer med henblik på at styrke den tekniske kapacitet i produktionen, hvilket muliggør yderligere konsolidering af virksomheden. Endvidere blev aktiviteterne i konkurrenten Itellas print- og kuverteringsvirksomhed i Polen erhvervet i løbet af 2013. Overtagelsen medførte en styrkelse af positionen på det polske marked.

#### Effektiviseringer

Strålfors har gennemført indsatser for at reducere omkostningsmassen på området Forretningskommunikation for at imødegå en negativ mængdeudvikling på grund af substitution. Produktionsvirksomhed i Sverige er konsolideret til virksomheden i Ljungby i Sverige. Der er også gennemført aktiviteter for at håndtere en svagere udvikling i virksomhederne i Frankrig og Storbritannien. Strålfors har ligeledes gennemført indsatser, der skal reducere administrative omkostninger.

#### Miljøinitiativer

Strålfors stræber efter at reducere energiforbruget og reducere CO<sub>2</sub>-udledning. I den grafiske del af virksomheden arbejder Strålfors for at reducere anvendelsen af kemikalier og opløsningsmidler. Læs mere om miljøarbejdet på s. 59.

#### Strategiske prioriteringer 2014

- Fortsat udvikling af markedsudbuddet i vækstdivisionerne Data Management, Markedskommunikation og Service Fulfilment. Indsatser for at styrke markedspositionerne for disse divisioner på Strålfors' geografiske aktivitetsområde.
- Fortsatte effektiviseringer i divisionen Forretningskommunikation med det formål at tage højde for mængdeudviklingen og forsvare lønsomheden.
- Fortsatte aktiviteter for at håndtere svagere udvikling i virksomhederne i Frankrig og Storbritannien.

# Erhvervelser

PostNord har i 2013 iværksat eller gennemført en række erhvervelser af virksomheder. Erhvervelserne er sket i overensstemmelse med PostNords strategi at udvikle positionen på logistik-

markedet i Norden og en ambition om at gennemføre taktiske erhvervelser inden for andre prioriterede områder.

VIRKSOMHED	FORRETNINGS-OMRÅDE	AKTIVITET	MOTIV
<b>Distribution Services, Danmark</b>	Breve Danmark (Mail)	Emballering og håndtering af adresseløse forsendelser.	Synergistyret erhvervelse. Skaber mulighed for øget effektivitet i produktionen af adresseløse forsendelser. Erhvervelsen blev endeligt gennemført den 1. januar 2013.
<b>Byrknes Auto</b>	Logistik	En Norges største termotransportører. Tilbyder primært tjenesteydelser i forbindelse med transport af fisk og dagligvarer.	Supplerende/synergistyret erhvervelse af aktiviteter. Styrkelse af positionen inden for transport af dagligvarer og fisk. Erhvervelsen blev endeligt gennemført den 1. februar 2013.
<b>ISS Document og Aditro Document Automation</b>	Breve Danmark og Meddelande Sverige (Mail)	To førende aktører i hhv. Danmark og Sverige inden for digitaliserings-tjenester og dokumenthåndtering.	Synergistyrede erhvervelser af aktiviteter. Styrker koncernens samlede udbud og position på scanningsmarkedet i Norden. Skaber synergimuligheder med eksisterende kommunikationsforretning.
<b>Nordisk Kyl Logistik og Transbothnia</b>	Logistik	Aktiviteter inden for stykgods, partigods og termotransporter. Førende position i Nordsverige. Nettoomsætning i alt 2013: SEK 731 mio.	Supplerende erhvervelse. Udvider logistikaktiviteterne i Sverige inden for stykgods, partigods og termotransporter, hvilket yderligere styrker platformen for vækst inden for dagligvare- og industrilogistik. Blev en del af forretningsområde Logistik den 1. juni 2013.
<b>Print-virksomhed i Polen</b>	Strålfors	Print- og kuverteringsvirksomhed med volumen på ca. 60 millioner udsendelser pr. år.	Supplerende/synergistyret erhvervelse af aktiviteter. Styrker Strålfors tilstedeværelse og skaber vækstmuligheder på det polske marked.

Se note 31 for yderligere information om erhvervelser og afhændelser.

# Bæredygtighed

43	Styringsmodellen
44	Interessentdialog og væsentlighedsanalyse
48	Værdier
49	Ejere
50	Samfund
52	Kapitalmarked
53	Kunder
55	Eksterne partnere
56	Medarbejdere
59	Miljø
62	Leverandører
63	Bæredygtighed i tal
66	Regnskabspraksis
69	Reviewerk læring

## OM RAPPORTEN

PostNord har udgivet bæredygtighedsrapporter i henhold til GRI, siden koncernen blev dannet i 2009. Bæredygtighedsrapporten 2013 er således koncernens femte bæredygtighedsrapport. Den henvender sig til personer, som ønsker at danne sig et billede af bæredygtighedsarbejdet i det forgangne år og af ambitionerne for fremtiden. Udgangspunktet for bæredygtighedsrapportens indhold har været GRI's principper for definition af indhold; væsentlighed, kommunikation med interessenter, koncernens rolle i en bæredygtighedssammenhæng samt fuldstændighed. Udgangspunkter for GRI's principper for definition af indhold; væsentlighed, kommunikation med interessenter, koncernens rolle i en bæredygtighedssammenhæng samt fuldstændighed. Rapporten omfatter vores aktiviteter i Norden, hvis ikke andet er angivet. Det skyldes, at størstedelen af koncernens nettoomsætning og flertallet af vores medarbejdere findes her. Den foregående rapport blev offentliggjort den 20. marts 2013. Information om den anvendte regnskabs-

praksis og afgrænsninger fremgår af Regnskabspraksis. Bæredygtighedsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med Global Reporting Initiative's (GRI's) retningslinjer for bæredygtighedsrapportering, version 3.0, niveau C+. Bæredygtighedsrapporten omfatter s. 42-69 samt den krydsreferencetabel udarbejdet af GRI, der kan ses på koncernens hjemmeside [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

Bæredygtighedsrapporten blev vedtaget af PostNords bestyrelse den 20. februar 2014. KPMG har gennemgået PostNords bæredygtighedsrapport for 2013. Reviewerk læringen findes på s. 69. KPMG bekræfter også, at PostNords bæredygtighedsrapport opfylder niveau C+ i henhold til GRI.

PostNord har i løbet af efteråret 2013 gennemført en GAP-analyse af PostNords bæredygtighedsrapport og årsrapport efter GRI's retningslinjer, version 4.0 (GRI G4). I foråret 2014 gennemføres en væsentlighedsanalyse.



# Bæredygtighed i styringsmodellen

**PostNord skal skabe finansiell værdi og samtidig sikre udførelsen af de befordringspligtige postydelser i Sverige og Danmark. Bæredygtighed er integreret i PostNords styringsmodel, og flere af PostNords koncernmål er koblet op på bæredygtighed.**

## Koncernstrategi for repositionering

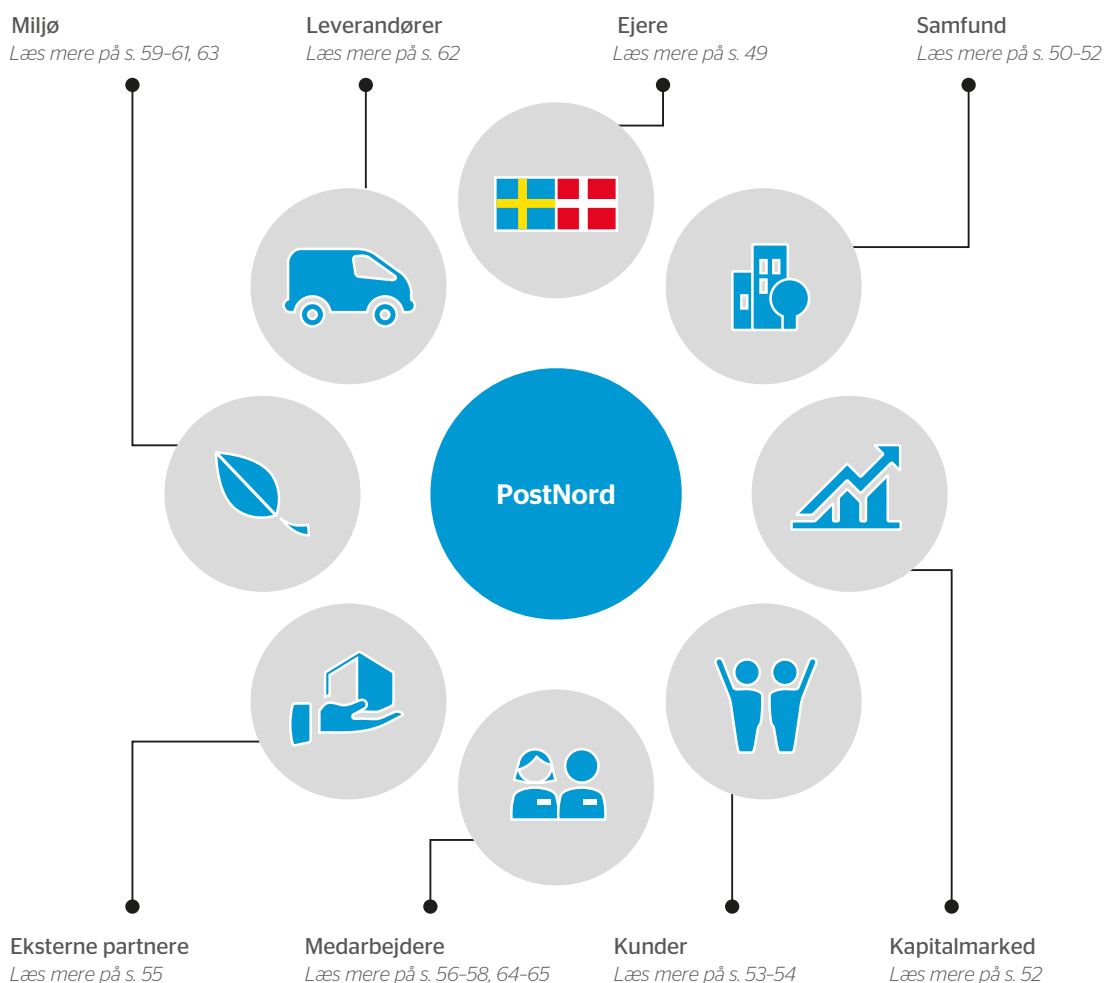
PostNords strategi, Roadmap PostNord 2015, indebærer en repositionering af PostNords aktiviteter med henblik på håndtering af forandringer i markedet. Læs mere om PostNords strategi på s. 15-21. Koncernstrategien inkluderer et fortsat kraftigt fokus på arbejdet med bæredygtighed for at sikre en miljørigtig og socialt ansvarlig virksomhed.

PostNords styringsmodel er beskrevet i rapporten om god selskabsledelse på s. 70-86. PostNord anvender den såkaldte EFQM-model (European Foundation of Quality Management) til opfølgning og vurdering af virksomhedsledelsessystemet. Modellen er baseret og tager sigte på værdiskabelse for alle primære interes-

senter. Modellen tager udgangspunkt i et helhedsperspektiv i forhold til ledelse og udvikling af virksomheden. Læs mere på s. 73.

## Definerede bæredygtighedsmål

PostNords koncernmål inkluderer mål på områderne kvalitet, miljø og medarbejdere. Disse områder er centrale for PostNords fortsatte udvikling. De koncernmål, der er defineret for kvalitet, miljø og medarbejdere, er af Group Executive Team og bestyrelse bedømt som at kunne gøre den største forskel ud fra et bæredygtighedsperspektiv. Læs mere om koncernmålene på s. 20-21.



# Udvikling via dialog

**Ved at forstå og agere på de spørgsmål, som PostNords interessenter ser som væsentlige, udvikler vi koncernen i den rigtige retning. En kontinuerlig dialog med interessenterne er særlig vigtig, fordi branchens forudsætninger ændrer sig hurtigt.**

INTERESSETER	KONCERNMÅL <sup>1)</sup>	DIALOG
 <p><b>Ejere</b> PostNord ejes 40% af den danske stat og 60% af den svenske stat. Den overordnede opgave fra ejerne er at skabe værdi og samtidig sikre udførelsen af befordringspligtige posttjenester.</p>	<p>Soliditetsgraden skal være på mindst 35%. Egenkapitalforrentningen skal udgøre mindst 10% i løbet af en konjunkturcyklus.</p>	<p>Generalforsamlinger, samtaler, møder.</p>
 <p><b>Samfund</b> PostNord spiller en vigtig rolle for erhvervslivet og samfundet i Norden. En langsigtet, stabil og lønsom forretning giver mulighed for at opfylde og overgå krav til miljøtilpasning og socialt ansvar. Tilsvarende styrker en miljørigtig og socialt ansvarlig forretning vores konkurrenceevne.</p>	<p>Forbedring af indekset for Corporate Image (TRIM-indeks).</p>	<p>Samtaler, møder og korrespondance med lovgivende myndigheder, politikere og meningsdannere. Dialoger og samarbejde med brancheorganisationer, interesseorganisationer (eksempelvis for tyndt befolkede områder), idræts- og kulturorganisationer, organisationer for bæredygtig udvikling og socialt ansvar.</p>
 <p><b>Kapitalmarked</b> PostNord finansierer aktiviteterne bl.a. gennem obligationslån. Kapitalmarkedernes tilid er derfor vigtig for PostNord.</p>	<p>Ambition om at være "investment grade company".</p>	<p>Telefonkonferencer, møder og anden korrespondance med analytikere og investorer.</p>
 <p><b>Kunder</b> PostNord er Nordens førende kommunikations- og logistikvirksomhed. Vores kunder skal kunne nå deres modtagere i rette tid, sikkert og effektivt.</p>	<p>Forbedring af indekset for Corporate Image (TRIM-indeks).</p> <p>Forbedring af kundeværdiindeks (KVI).</p> <p>Opfyldelse af den svenske stats krav om, at mindst 85% af A-breve skal leveres efterfølgende hverdag og 97% inden for tre dage.</p> <p>Opfyldelse af den danske stats kvalitetskrav for samtlige tjenester, der er omfattet af befordringspligten, på mindst 93%.</p>	<p>Kommunikation gennem salgsorganisationer, kundeservice, kundeombuds-mænd/øverste klageinstans, chauffører og postbude samt gennem PostNords servicenet.</p>
 <p><b>Eksterne partnere</b> PostNords partnere spiller en vigtig rolle i mødet med koncernens kunder. I dag har koncernen i alt 5.341 udleveringssteder.</p>		<p>Løbende dialog med eksterne partnere via forskellige kanaler.</p>
 <p><b>Medarbejdere</b> Med omkring 39.000 medarbejdere er PostNord en af Nordens største arbejdsgivere. At være en attraktiv og udviklende arbejdsplads er en del af vores vision.</p>	<p>Forbedring af medarbejderindekset (MIX) og lederskabsindekset (LIX).</p> <p>40% kvinder i chefstilling i 2015.</p> <p>Nedbringelse af sygefraværet.</p>	<p>Udviklingssamtaler, arbejdspladsmøder, medarbejderdialoger, kommunikation via forskellige interne kanaler, dialog med faglige organisationer, Management Planning-proces, møder med den øverste ledelse.</p>
 <p><b>Leverandører</b> Hvert år køber PostNord varer og ydelser for milliardbeløb. Det er vigtigt at udvikle koncernens opfølgning på leverandører.</p>		<p>Leverandørkontrakter, indkøbsforhandlinger, øvrige dialoger i forbindelse med indkøb og kvalitetsopfølgningsmøder.</p>
 <p><b>Miljø</b> PostNords virksomhed er baseret på transporter. Miljøkravene stiger, og reducere af CO<sub>2</sub>-udledning har høj prioritet.</p>	<p>Reduktion af CO<sub>2</sub>-udledninger med 40% i perioden 2009-2020.</p>	<p>Kunde- og leverandørmøder, eksterne konferencer, dialoger med miljøinteresserede studerende.</p>

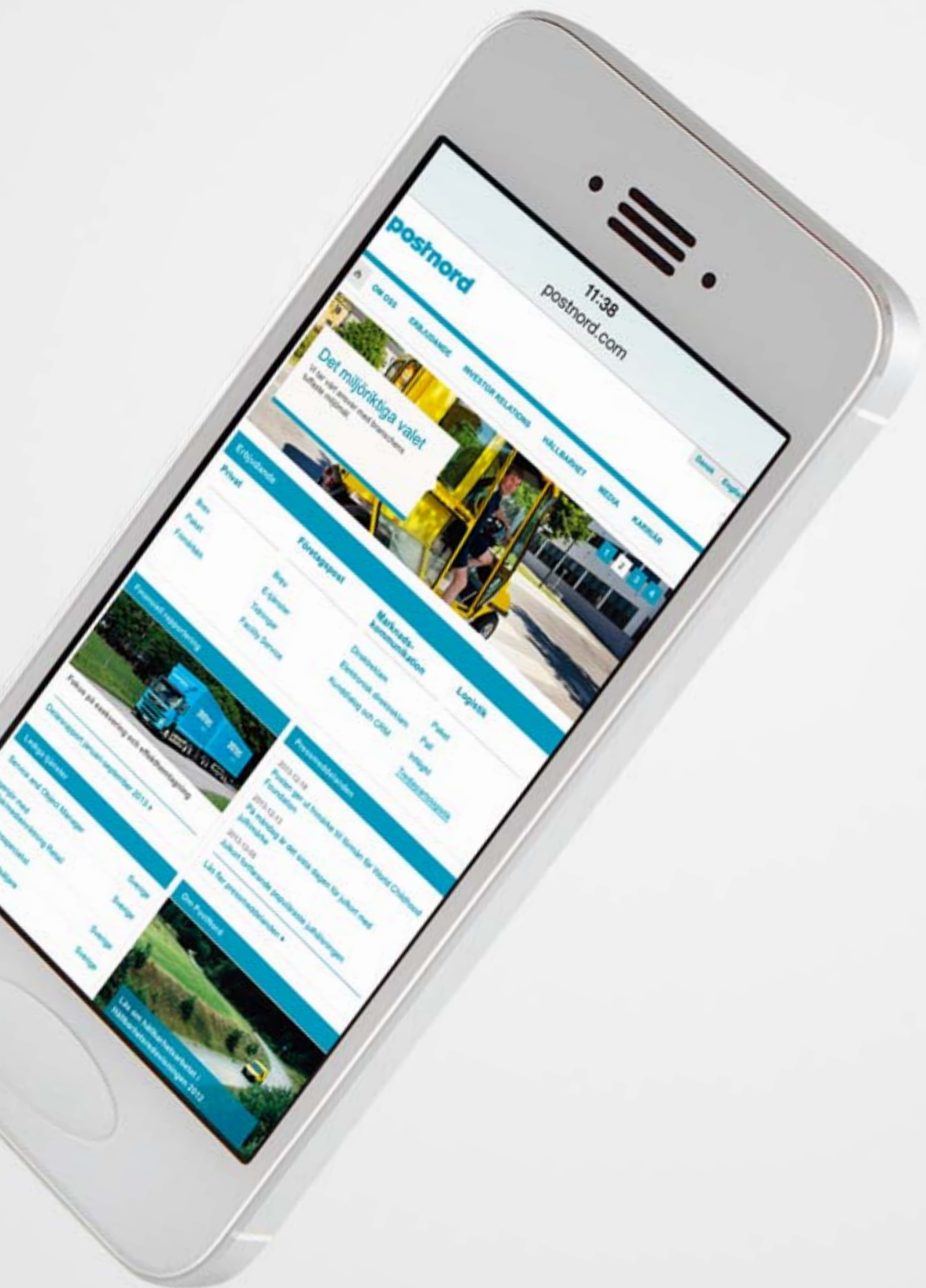
<sup>1)</sup> Læs mere på s. 20-21.

### Spørgsmål i fokus

PostNord fører dialog med en række interne og eksterne interessenter. I kombination med den information, vi får fra forskellige undersøgelser, kan PostNord bedre forstå og håndtere de tendenser, muligheder og risici, der påvirker os. Interessentdialogerne føres på forskellige måder og med for-

skellig hyppighed. Ansvar for dialogerne er uddelegeret til flere af PostNords virksomheder – alt efter spørgsmålets og interessentens karakter. Nedenfor sammenfattes PostNords løbende interessentdialoger fordelt på interessentgruppe, type af dialog samt spørgsmål i fokus.

	REGELMÆSSIGE MÅLINGER	ANDEN OPFØLGNING	SPØRGSMÅL I FOKUS	LÆS MERE
		Delårsrapportering, årsrapport inkl. rapport om god selskabsledelse, bæredygtighedsrapport, præsentationer, anden rapportering.	Værdiskabelse og finansiell stabilitet, bæredygtige aktiviteter, udførelse af offentlige serviceforpligtelser i henhold til love og koncessionsvilkår.	s. 49
	Corporate image-undersøgelser, hvor cirka 400 privatpersoner ugentligt svarer på spørgsmål om, hvordan de opfatter hhv. Posten og Post Danmark.		Kvalitet, sikkerhed, enkelthed, pålidelighed, tilgængelighed, hensyntagen til kundebehov, prisattraktive produkter og tjenesteydelser, at virksomheden er veldrevet.	s. 50-52
	Pris på PostNords udestående obligationer.	Delårsrapportering, årsrapport inkl. rapport om god selskabsledelse, bæredygtighedsrapport, præsentationer.	Finansiell stabilitet, pengestrøm, ejerstruktur, bæredygtige aktiviteter, gennemsigthed.	s. 52
	Målinger (to gange om året) af kundetilfredsheden og privat- og erhvervskunders opfattelse af PostNord og PostNords virksomhed. Kundernes opfattelse af PostNords eksterne partnere indgår også i undersøgelsen.	Målinger af leverancekvalitet for breve og pakker, målinger af virksomhedens miljøpåvirkning.	Tilgængelighed gennem god geografisk dækning og rækkevidde, stor sælgerkompetence og god kundebetjening, pålidelighed, sikkerhed, miljø, fokus på løsninger for kunden.	s. 53-54
	Årlige målinger af svenske og danske partners opfattelse af samarbejdet med PostNord.	Mystery shopping-målinger.	Hvordan samarbejdet med de ansvarlige kontakter hos PostNords eksterne partnere fungerer, pålidelighed i leverancer, information fra PostNord som støtte i kundeservicen.	s. 55
	Årlig medarbejderundersøgelse (FOCUS).	Opfølgning på lederskabskvalitet, medarbejderengagement, sygefravær og ligestilling mellem kvinder og mænd.	Kundefokus, tydelig information om koncernens udvikling og fokus, gode arbejdsvilkår.	s. 56-58, 64-65
		Målinger af leverandørtræthed og efterlevelse af leverandørkodeks.	Gennemsigthed i udbudsprocesser, betalingsvne, leveringskvalitet.	s. 62
	Specifikke spørgsmål om miljø i koncernens kunde- og medarbejderundersøgelser.	Års- og bæredygtighedsrapport.	Reduceret afhængighed af fossile brændsler.	s. 59-61, 63



postnord

11:38  
postnord.com

Om oss

ERBJUDNING

INVESTER RELATIONS

HÅLLBARHET

NYA

MARKNAD

Svensk  
Engelsk

Det miljönära valet  
Vi har valt att arbeta med förnybara  
bussar i Sverige.

Förstapost

Privat

Brev

Färd

Förskick

Förstapost

Brev

E-tjänster

Tjänster

Facility Service

Logistik

Marknads-  
kommunikation

Distribution

Elektronisk distribution

Årsredovisning och CSR

Pressmeddelanden

2013-12-16  
Postnord gör ett förvärfv till Sveriges  
Förstapost

2013-12-11  
På uppdrag av ett stort antal  
företag

2013-12-08  
Årslutet för Postnord i Sverige för  
året 2013

Läs mer om våra tjänster

Om Postnord

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

2013-12-08  
Läs mer om våra tjänster

# Fagre, nye (digitale) verden!

Norge, Sverige og Danmark ligger alle på top 10-listen over lande med flest smartphones pr. indbygger. De fleste indbyggere i Norden har nu internettet med i deres lomme eller taske. Det har ændret vores købsadfærd og vores sociale liv.

Telefonselskaber investerer enorme summer i teknisk udvikling. Men stadig hurtigere net og en stigende strøm af nye tjenester garanterer ikke succes. Konkurrenterne står hele tiden på spring. Tekniske fordele bliver hurtigt udhulet. Krigen om markedsandele foregår på en anden slagmark. De ægte og vedvarende konkurrencefordele opnås primært ved konsekvent at bearbejde, tiltrække og beholde lønsomme kunder.

PostNord udfører ofte det praktiske arbejde bag kulisserne for succesrige telekommunikationsoperatører. Vi opbevarer hardware, f.eks. telefoner, på lager. Vi sørger for, at de er korrekt konfigurerede. Vi står for hurtig og sikker leverance til kunden. Vi trykker og distribuerer SIM-kortet. Vi udsteder og udsender fakturaer og håndterer forskellige former for loyalitetsprogrammer. Alt det med det ene formål: At relationen mellem kunde og leverandør fungerer så smidigt som muligt.

Det er **vores** digitale verden.



# Et kompas for medarbejderne

**PostNords værdier - pålidelig, tilgængelig, forretningspartner og miljørigtig - er grundlæggende for koncernens arbejde med bæredygtighed. De skal fungere som et kompas for alle PostNords medarbejdere. Kulturen, værdierne og forretningsetikken spiller tilsammen en stor rolle i realiseringen af PostNords koncernstrategi.**

## Aktiviteter for øget engagement

I 2013 har koncernen arbejdet videre med strukturerede medarbejderdialoger, uddannelsesarbejde og retningslinjer for at give PostNords medarbejdere et stærkere, fælles grundlag.

I januar 2013 lancerede PostNord en medarbejderdialog om koncernens værdier. Formålet med dialogen var at stimulere drøftelser om koncernens udvikling, skabe engagement omkring værdierne og forudsætninger for diskussioner om, hvordan værdierne påvirker den enkelte medarbejder og det daglige arbejde.

Medarbejderdialoger er en metode, koncernen anvender til at implementere og samle koncernen omkring forskellige problemstillinger. Med metode-støtte og materiale, der er specielt udviklet til området, har chefer ansvaret for at lede strukturerede samtaler. Regelmæssige dialoger hjælper PostNords chefer med at blive dygtigere, kommunikerende ledere, som skaber engagement, giver og søger feedback og involverer medarbejderne i beslutningsprocesser.

Evalueringer af gennemførte medarbejderdialoger viser, at medarbejderne føler større engagement, og at cheferne sætter pris på dialogformen som en metode til at kommunikere med medarbejderne.

## Udvikling af koncernfælles adfærdskodeks

PostNord har i årets løb arbejdet med at gennemgå adfærdskodeks og andre lignende styredokumenter i koncernens forskellige juridiske enheder. Arbejdet skal resultere i en ny, koncernfælles adfærdskodeks til erstatning for tidligere dokumenter. Den nye adfærdskodeks bliver implementeret i løbet af første halvår 2014 og skal indeholde vejledning for alle interessenter, hvad angår koncernens handlinger og krav.

## Retningslinjer for at undgå bestikkelse

I løbet af 2013 har sælgere i den svenske virksomhed og centralt placerede indkøbere i PostNord fået uddannelse i den svenske bestikkelseslovgivning. En ny svensk bestikkelseslov trådte i kraft den 1. juli 2012. PostNord opdaterede i 2012 retningslinjerne for at undgå bestikkelse. Retningslinjerne omfatter bl.a. den nye, svenske kodeks for erhvervslivet, der er udarbejdet af "Institutet mot mutor" (instituttet mod bestikkelse).

## Nye retningslinjer for whistleblowing

I 2013 indførte PostNord retningslinjer for whistleblowing. Retningslinjerne har til formål at rapportere mistanke om alvorlige, kriminelle handlinger, som er begået, sanktioneret eller bevidst overset af personer i ledende stillinger eller andre nøglepersoner. Anmeldelser kan ske anonymt. Retningslinjerne er oprettet i overensstemmelse med love og regler i Sverige, Danmark, Norge og Finland.

Retningslinjerne for rapportering kan anvendes af medarbejdere i PostNords nordiske virksomheder. Også kunder, leverandører og andre interessenter med tilknytning til disse virksomheder kan anvende retningslinjerne, som er tilgængelige på nettet på svensk, dansk og engelsk. Det er også muligt at rapportere via telefon eller brev.

Rapporterne håndteres af PostNords Interne Revision i samarbejde med eksterne advokatbureauer. Intern Revision rapporterer direkte til PostNords bestyrelse (revisionskomitéen) eller Group Executive Team (adm. dir.) afhængig af, hvor alvorlig mistanken er, og hvad den drejer sig om.

For at sikre, at medarbejderne er informeret om retningslinjerne, og hvordan de anvendes, er informationen blevet offentliggjort via flere interne kanaler. Information er også lagt ud på koncernens eksterne websted og er kommunikeret til større leverandører via indkøbsfunktionen.



# Bæredygtighed integreret i ejernes styring

**Det overordnede mål for PostNords ejere er, at selskabet skal skabe finansiell værdi og sikre udførelse af de befordringspligtige posttjenester i Sverige og i Danmark. Ejerne har givet udtryk for, at et strategisk arbejde med bæredygtighed bidrager til langsigtet vækst.**

## Bæredygtighed i selskabsledelsen

Den svenske regering har meddelt, at selskaber bør have en forretningsmodel, som er kendetegnet ved lønsomhed, langsigtethed og bæredygtighed for at kunne udvikle sig gunstigt. Regeringen inkorporerer bæredygtighed i styringen af statsligt ejede selskaber for at sikre, at der skabes langsigtede værdier. I regeringens definition af bæredygtige virksomheder indgår menneskerettigheder, arbejdsforhold, miljø, antikorrupsion, forretningsetik, ligestilling og mangfoldighed. I 2012 henvendte den svenske regering sig til bestyrelserne i de statsligt ejede selskaber med krav om målstyring inden for bæredygtighed. Målene skal være få og overordnede, relevante for virksomheden, langsigtede og udfordrende samt klare og enkle at kommunikere. I løbet af 2014 vil det svenske finansministerium følge op på arbejdet med bæredygtighed i de respektive bestyrelser.

I efteråret 2013 udgav den svenske regering brochuren "Hållbart företagande", som omhandler regeringens syn på bæredygtighed.

Den danske regering har udtalt, at et forretningsmæssigt syn på samfundsansvar er medvirkende til at øge virksomhedens konkurrenceevne og vækst, samtidig med at man opnår sociale og miljømæssige resultater.

Den danske regering udgav i marts 2012 "Ansvarlig vækst", en handlingsplan for virksomheders samfundsansvar i 2012-2015. I juni 2012 udgav regeringen publikationen "Forretningsdrevet samfundsansvar" med eksempler på virksomheder, som forener forretningsmæssige fordele med bæredygtighed. I 2013 vedtog Folketinget en ny lov om ligestilling i de største virksomheder. Hvis et køn er underrepræsenteret (mindre end 40%) i bestyrelse og ledelse, skal virksomheden fastlægge mål og handlingsplaner for at kunne opfylde kravet.

Læs mere om PostNords selskabsledelse på s. 70-86 og målsætninger på s. 20-21.

## Klimaplaner for Sverige og Danmark

Den svenske klima- og energipolitik har et tredelt mål frem til 2020 (sammenligningsår 1990):

1. Mindst halvdelen af energiforsyningen skal komme fra vedvarende kilder.
2. Energieffektiviteten skal øges med 20%.
3. Udledningen af drivhusgasser skal reduceres med 40%.

I årets løb præsenterede den danske regering en plan for at reducere landets udledning af drivhusgasser med 40% i årene 2009-2020. Forskellige sektorer, deriblandt transportsektoren, indgår i klimaplanen.

De nationale klimaplaner påvirker de statsligt ejede virksomheder, som forventes at bidrage i tilfælde, hvor virksomhederne har klimapåvirkende aktiviteter. PostNord har en transportintensiv virksomhed. Det betyder, at reduktion af CO<sub>2</sub>-udledning er relevant for koncernen. Læs mere om PostNords arbejde og mål inden for miljø- og klimaområdet på s. 59-61 og s. 63.

## Dialoger i årets løb

PostNords generalforsamlinger giver mulighed for dialog med ejerne. På generalforsamlingen 2013 blev Jens Moberg valgt som bestyrelsesformand, og et antal bestyrelsesmedlemmer blev genvalgt eller nyvalgt. Generalforsamlingen vedtog også at uddele SEK 103 (368) mio. til aktionærene og nyvalgte KPMG AB som koncernens revisionsfirma. Under generalforsamlingens spørgetid blev bl.a. leveringskvalitet, arbejdsmiljø og ligestilling i koncernens øverste ledelse diskuteret. Læs mere om, hvordan PostNord arbejder med disse emner i forhold til kunderne (s. 53-54) og til medarbejdere (s. 56-58). Læs mere om generalforsamlingen på s. 75.

Bestyrelsen har i løbet af 2013 drøftet spørgsmål om koncernens arbejde med bæredygtighed og mål inden for området. Bestyrelsesmedlemmer har deltaget i seminarer om bæredygtighed med den svenske ejer. Læs mere om bestyrelsens arbejde på s. 76-77.



# En vigtig rolle i samfundet

**I 2013 leverede PostNord 5,9 milliarder breve og andre forsendelser, 110 millioner pakker og 2,5 mia. kilo gods til Nordens 25 millioner indbyggere og to millioner virksomheder. Med snart 400 års erfaring med distribution i Sverige og Danmark bliver vi ved med at styrke vores position som Nordens førende kommunikations- og logistikvirksomhed.**

## PostNord skaber konkurrenceevne

Med over 5.300 udleveringssteder, over 18.000 postbude og en køretøjsflåde på godt 20.000 køretøjer spiller PostNords distributionsnet en stor rolle for vigtige samfundsfunktions i Norden. Koncernen vil styrke kunders konkurrenceevne ved at løse deres kommunikations- og logistikbehov. Læs mere om PostNords forretningsvirksomheder på s. 28-41.

## Stærk, lokal tilstedeværelse

En velfungerende dialog med politikere og andre beslutningstagere og opinionsdannere er en forudsætning for PostNords virksomhed. Ved større ændringer, som påvirker vigtige interessenter, tilstræber PostNord at føre en åben dialog med alle berørte parter. Et sådant eksempel er terminalinvesteringerne, som gennemføres i Sverige, et arbejde der betyder nyetableringer på nogle lokaliteter og afviklinger på andre.

## PostNord udvikler sig i takt med samfundet

Koncernen spiller en vigtig rolle i tyndt befolkede områder. PostNords brede tilstedeværelse i Norden muliggør handel mellem virksomheder og privatpersoner, uanset hvor de bor. Borgere og virksomheder, som betjenes af et landpostbud, kan, til forskel fra borgere i tæt befolkede områder, få deres pakker kørt gratis ud af postbude. Det gavner bl.a. e-handelsvirksomheder i tyndt befolkede områder og medvirker til at øge tilgængeligheden til distancehandel.

I Sverige, som er et tyndt befolket land, betjener koncernens 2.000 landpoststruter omkring 800.000 husstande og virksomheder. Når omdelingsmåder ændrer sig, tilstræber koncernen at føre en dialog med de berørte parter. Den normale omdelingsmåde på landet i dag er, at posten omdeles i brevkasser langs hovedvejene.

I Danmark fortsætter koncernen arbejdet med at udvikle tilbud inden for velfærdsdistribution. I 2012 fik Post Danmark i et af Danmarks første udbud på området ansvaret for en komplet distributionsløsning til implementering af telemedicinsk<sup>1)</sup> udstyr i brugerens hjem. I 2013 fik PostNord yderligere opgaver inden for telemedicin, og koncernen fortsætter udviklingen af tjenester på området.

<sup>1)</sup> Med telemedicin kan der gives medicinsk fjernbehandling.

## Samarbejde om sikkerhed

PostNord samarbejder med politi og toldvæsen for at bekæmpe forbrydelser som smugling, tyveri og bedrageri. Koncernens medarbejdere er instrueret i at kontakte deres nærmeste foresatte og alarmere politiet ved mistanke om, at der f.eks. er narkotika i en forsendelse. Derimod er politi og toldvæsen de eneste, der har lov til at åbne forsendelser ved mistanke om kriminalitet.

PostNord arbejder aktivt for at øge sikkerheden for koncernens kunder og medarbejdere. Spærringsfunktioner for visse typer af elektronikvarer, som transporteres, personalarm, speciallåse på køretøjer samt særlig sikkerhedsuddannelse af medarbejdere er eksempler på forebyggende foranstaltninger.

## Samfundsengagement og samarbejder

PostNord deltager aktivt i de samfund, hvor koncernen har sine aktiviteter. Indsatsen koncentrerer sig om få, større projekter, fortrinsvis inden for idræt og kultur samt til støtte for børn og unge. På den måde får koncernen langsigtet kontinuitet og gensidig nytte af vores samarbejder. I dag har PostNord samarbejder inden for følgende områder:

### Cykling

Mange af PostNords medarbejdere bruger cyklen i det daglige arbejde. I Danmark omdeles f.eks. op til 70% af brevene af cykelpostbude. Det er derfor naturligt, at PostNord bidrager til at udvikle cykling ved at samarbejde med Danmarks Cykle Union og Svenska Cykelförbundet. Gennem disse engagementer skaber koncernen bedre forudsætninger for at udvikle cykelsporten og støtte en voksende folkesport, som gavner både sundhed og miljø.

### Fodbold

Fodbold har en bred forankring blandt mennesker, og hundredtusindvis af hjerter banker for sporten, både hos aktive udøvere og hos tilskuerne. PostNord er stolt sponsor af det Svenska Fotbollsforbundet.

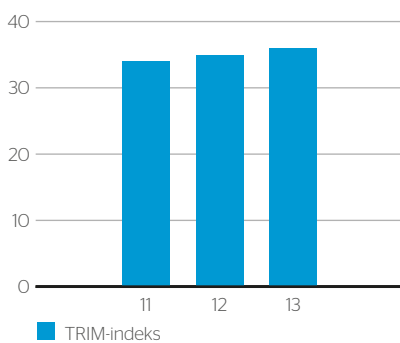


### Hallsbergterminalen - en af PostNords nye terminaler

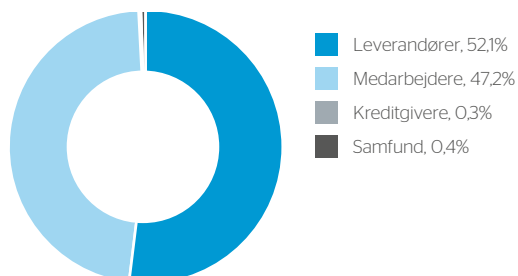
Brevterminalen i Hallsberg blev officielt indviet i efteråret 2013 og har siden februar 2014 været i fuld drift. Hallsberg erstatter terminalerne i Karlstad og Västerås. Terminalbygningen inklusive sporhal er cirka 26.800 kvadratmeter, har cirka 300 medarbejdere og ligger tæt på stambanan med to jernbanespor, som løber direkte ind i bygningen. Terminalen opvarmes med bjergvarme og har computerovervågede styresystemer for at minimere energiforbruget.

For at skabe en åben virksomhedskultur med medarbejdere med forskellig baggrund og erfaring indledte Posten i 2013 et uddannelsessamarbejde med Arbejdsformidlingen, Språk och framtid i Örebro og berørte kommuner. Samarbejdet er en fokuseret og langsigtet uddannelses- og rekrutteringsproces, som henvender sig til personer, som endnu ikke er etableret på arbejdsmarkedet. Uddannelsen er udformet med henblik på, at deltagerne skal kunne arbejde i PostNord, men betyder også, at de bliver velkvalificerede til at arbejde i andre virksomheder. I de første to omgange med deltagelse af i alt 49 personer blev 29 tilbudt ansættelse ved koncernens terminal i Hallsberg. Derudover har mere end 10 været ansat i de tre mest intensive juleuger, hvor koncernens personalestyrke øges betydeligt.

### Corporate image



### Distribueret værdi



### Augustprisen

Det skrevne ord får stadig større betydning i den digitaliserede verden. PostNord vil inspirere alle til at læse og skrive mere. Med den tydelige kobling til det skrevne brev og vores virksomhed har vi valgt at samarbejde med Sveriges største litterære pris næst efter Nobelprisen, nemlig Augustprisen.

### Velgørenhedsfrimærker

Post Danmark og Posten udgiver hver for sig særlige frimærker, hvor en del af frimærkeprisen går til udvalgte velgørende organisationer, som vælges årligt. Organisationerne skal have et godt omdømme og være aktive inden for bistand, sundhed eller miljø. I 2013 gik de indsamlede penge til SOS Børnebyerne i Sverige og Red Barnet i Danmark.

### Julemærkefonden og Mentor

PostNord er også engageret i indsatsen for børn og unge med behov for støtte. I Danmark støtter vi Julemærkefonden i dens arbejde for at hjælpe udsatte børn med at få et godt selvværd. I Sverige samarbejder vi med stiftelsen Mentor, som i tæt samarbejde med erhvervslivet arbejder for at få unge til at fravælge vold og stoffer.

Ud over de nævnte engagementer har PostNord deltaget i flere regionale, nationale og internationale initiativer inden for bæredygtig udvikling, klimaspørgsmål samt service- og tilgængelighedsspørgsmål.

Læs mere om PostNords samfundsengagement på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

### Investeringer for fremtiden

PostNord har i de seneste år investeret milliardbeløb i nye terminaler til brev-, palle- og pakkehåndtering i Sverige. Investeringerne er vigtige for at skabe en produktionsstruktur, som hjælper koncernen med at udvikle kundernes konkurrenceevne. Terminalerne øger kapaciteten og fleksibiliteten, samtidig med at enhedsomkostningerne reduceres. Nye terminaler er allerede taget i brug eller vil blive taget i brug i Hallsberg, Veddesta og Rosersberg.

PostNord har også fokuseret på miljøtilpasning af de nye terminaler. De er opført, så de opfylder kravene til en såkaldt Green Building-certificering, hvilket betyder, at terminalerne forbruger 25% mindre energi, end de svenske Boverkets regler kræver. Den geografiske placering giver kortere kørestrækninger, mulighed for øgede jernbanetransporter og koordinering af flere transporter.

Medarbejdernes arbejdsmiljø er yderligere et område i fokus. Den nye såkaldte singuleringsteknik, som indføres i terminalerne, er et eksempel, hvor teknikken bl.a. reducerer antallet af tunge løft, idet maskinen automatisk opdeler stakke af pakker og læser strekkoder fra flere sider samtidig.



## Kapitalmarkedernes tillid

**PostNord AB er et svensk aktieselskab (publikt aktiebolag), som ejes 40% af den danske stat og 60% af den svenske stat. Der er en stemmefordeling på 50/50 mellem de to stater. Virksomhedsaktiviteterne finansieres via eksterne lån ud over internt genererede midler.**

PostNords aktiviteter finansieres til dels gennem eksternt låntagning. PostNord har i 2012 etableret et certifikatprogram og et obligationsprogram. I 2013 er der optaget yderligere lån igennem disse programmer. Ved årsskiftet udgjorde den eksterne finansiering i form af rentebærende gæld SEK 4.589 (4 312) mio. De fleste investorer i PostNords obligationsprogram er institutionelle investorer, f.eks. pensionsfonde og forsikringsselskaber. Obligationerne er noteret på NASDAQ OMX Stockholm.

For de investorer og analytikere, som i kraft af PostNords eksterne låntagning nu overvåger virksomhedens kreditværdighed, er det vigtigt, at koncernens afgivelse af information er korrekt, relevant og rettidig. Investorernes korrekte bedømmelse af PostNords kreditværdighed og tillid til koncernen er en forudsætning for PostNords fremtidige adgang til eksternt kapital og mulighed for at gennemføre planlagte omstillinger.





# Kvalitetsorienterede kunder

**Hver arbejdsdag leverer PostNord en stor mængde forsendelser, pakker og godspaller til de 25 millioner indbyggere og 2 millioner virksomheder i Norden. Opgaven skal udføres rettidigt, sikkert og effektivt.**

## Leveringskvaliteten er afgørende

Leveringskvalitet er en af de vigtigste faktorer for, at koncernens erhvervs- og privatkunder er tilfredse<sup>1)</sup>. Der foregår et løbende kvalitetsarbejde i koncernens aktivitetsområder for at løse hver enkelt opgave. Arbejdet er afgørende for PostNords troværdighed og mulighed for at drive forretning. Virksomhederne holder generelt en høj leveringskvalitet og arbejder målbevidst med løbende forbedringer.

Effektive produktionsprocesser og medarbejdernes engagement er grundlæggende forudsætninger for et højt kvalitetsniveau. Afbrydelser og forsinkelser kan skyldes mange ting, f.eks. svært fremkommelige veje, ødelagte sorteringsmaskiner eller IT-relaterede problemer. I 2011 indførte PostNord nye retningslinjer for kontinuitetshåndtering. Retningslinjerne indebærer, at alle forretningsområder og koncernfunktionen skal kunne genoptage og opretholde vigtige leverancer, uanset årsagen til afbrydelsen. Kontinuitetsarbejdet er en del af PostNords risikohåndtering.

## Mødet med kunderne på mange arenaer

Postbude og chauffører møder dagligt privat- og erhvervs-kunder i deres arbejde. PostNords *eksterne partnere*, som i mange tilfælde er koncernens ansigt

udadtil, har også daglig kundekontakt. Læs mere om eksterne partnere på s. 55.

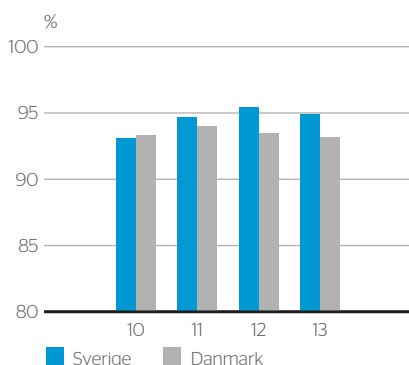
Koncernens *salgsenheder* og *kundeansvarlige* er i jævnlig dialog med erhvervs-kunder. Erhvervs-kunder har bl.a. givet udtryk for, at de forventer, at PostNord leverer proaktivitet, kvalificeret rådgivning og god ekspertise. De efterspørger i vid udstrækning en komplet partner, som kan opfylde flere forskellige behov. Det betyder, at alle kontaktpunkter og funktioner i PostNord skal agere som en samlet enhed.

PostNords *kundeservicefunktioner* har dagligt kontakt til tusindvis af både private kunder og erhvervs-kunder via internettet, telefon og e-mail. Hvis en kunde ikke er helt tilfreds med en kontakt eller en besked, kan man kontakte en *kundeombudsmand* i Sverige og en *ankeinstans* i Danmark. Synspunkter, som koncernen modtager via alle disse kanaler, medvirker til udviklingen i PostNord.

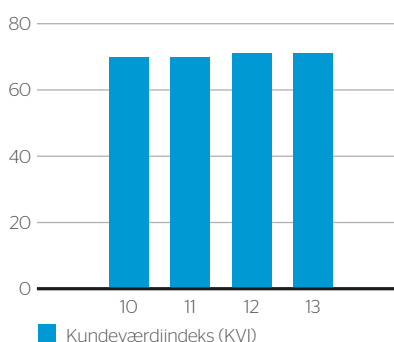
Koncernen gør et stort arbejde for at udveksle erfaringer inden for koncernen for at forudse, forstå og opfylde forskellige kundebehov. Ved for eksempel at sætte kundeservice i forbindelse med sælgere kan PostNord udvikle sine ydelser og skabe nye forretningsmuligheder.

<sup>1)</sup> Ifølge PostNords kundemåling, som resulterer i et såkaldt kundeværdiindeks (KVI).

## Leveringskvalitet, A-breve



## Kundeværdiindeks



### Supplerende systematiske målinger

Ud over den daglige kontakt med kunderne gennemfører PostNord regelmæssigt forskellige typer af kundeundersøgelser. Målet med al kundedialog er at fortsætte udviklingen, skabe nye løsninger for kunder og at observere og håndtere de udfordringer, der opstår.

### Kundetilfredshed

Siden 2008 har PostNord målt kundetilfredshed og privat- og erhvervs-kunders opfattelse af PostNord og koncernens aktiviteter. Målingerne resulterer i et såkaldt Kunde Værdi Indeks (KVI). Koncernens overordnede KVI for året var 71 (71). Ligesom tidligere viser årets måling, at erhvervs-kunderne bl.a. sætter pris på sælgernes kompetencer og PostNords geografiske dækning. Derimod ønsker erhvervs-kunderne hurtigere udvikling af skræddersyede løsninger. Privatkunderne værdsætter bl.a. koncernens leveringskvalitet og geografiske dækning, men mener, at områder som reklamationshåndtering og kundeorientering kan forbedres.

### Corporate image

Omkring 94% af PostNords indtægter stammer fra erhvervs-kunder. Der er dog også mange privatkunder, og erhvervs-kundernes egne kunder og medarbejdere er også i mange tilfælde privatkunder. Da også privatkunder er vigtige modtagere af PostNords ydelser, spiller privatpersoners meninger om PostNord en stor rolle. I Sverige og Danmark, hvor Posten og Post Danmark har ansvaret for de befordringspligtige posttjenester, er anseelsen særlig vigtig.

PostNords fremtids-løfte til erhvervsliv og samfund i Norden er tydeligt: Du skal kunne nå din modtager i rette tid, sikkert og effektivt.



Der gennemføres hver uge corporate image-undersøgelser, hvor cirka 200 svenskere og 200 danskere besvarer spørgsmål om, hvordan de opfatter hhv. Posten og Post Danmark. Corporate image-indekset steg i 2013 til 37 (35). Årets målinger viser en positiv udvikling og en generelt bedre bedømmelse af Posten i Sverige, primært hvad angår det personlige indtryk og den overordnede anseelse. Udviklingen i Danmark viser ikke samme positive tendens i årets løb, hvilket forklares med periodevis mangler vedrørende pakkeleverancer. Post Danmark og Posten Sverige har de samme grundlæggende styrker: pålidelighed og troværdighed. Udviklingsområderne i Sverige drejer sig først og fremmest om, hvordan offentligheden oplever virksomhedens lydhørhed over for kunderne, og hvor let det er at komme i kontakt med virksomheden. I Danmark handler det om at skabe tiltro til Post Danmarks fremtidsudsigter.

### Privatpersoners brevvaner ændrer sig

Der har aldrig før været så mange kommunikationskanaler at vælge imellem som nu. Den øgede digitalisering betyder, at modtagerne har fået mere magt. I Sverige og Danmark gennemfører PostNord undersøgelser af privates vaner og holdninger til fysisk og elektronisk kommunikation. En vigtig konklusion er, at størstedelen vil vælge, hvordan de skal modtage information. PostNord udfylder en vigtig funktion i samfundet ved at bidrage med viden om og ydelser inden for fysisk og elektronisk kommunikation.

### Undersøgelser af det nordiske e-handelsmarked

PostNord har i flere år gennemført undersøgelser af det nordiske e-handelsmarked. Årets rapport, "E-handelen i Norden 2013", viser, at hurtige leverancer og fleksibel kundeservice prioriteres højt.

### Certificering efterspørges<sup>2)</sup>

Mange kunder stiller krav til certificering i forbindelse med håndtering af kommunikations- og logistikydelser. Siden 2010 har PostNord arbejdet for at få indført et koncernfælles certifikat, som omfatter kvalitet, miljø og arbejdsmiljø.

I 2013 er Breve Danmark inkluderet i PostNords certifikat for kvalitet og miljø. Certifikatet omfatter nu hele den svenske og danske virksomhed. I 2014 skal den svenske virksomheds arbejdsmiljø certificeres. Denne certificering foreligger allerede for forretningsområdet Breve Danmark.

Der er planer for, hvordan aktiviteter i andre lande og nyetablerede selskaber skal integreres i det koncernfælles certifikat.

<sup>2)</sup> PostNords virksomhedsledelsessystem er certificeret ifølge standarderne ISO 9001 (kvalitet) og ISO 14001 (miljø). Der er igangværende arbejde med også at inkludere OHSAS 18001 (arbejdsmiljø) i det koncernfælles certifikat.



# Partnere øger tilgængeligheden

**PostNord har 5.341 udleveringssteder, heraf 215 egne, 4.697 i eksterne partners regi og 429 ubemandede pakkeautomater. Vores partnere er først og fremmest veletablerede detailhandelskæder med national dækning.**

## En vigtig kundekanal

PostNords samarbejde med eksterne partnere er strategisk vigtigt – de er en del af PostNords møde med kunderne. Sammensætningen af forskellige operatørers ind- og udleveringsnetværk udgør en konkurrencefordel, fordi kunderne sætter pris på tilgængeligheden, som påvirker deres indtryk af koncernen. Derfor stilles der høje krav både til PostNords egne og eksterne samarbejdspartneres servicesteder. I årets løb steg antallet af PostNords udleveringssteder med 462, fra 4.879 til 5.341.

## Dialog udvikler partnersamarbejdet

Hvert år gennemfører PostNord certificering af eksterne partnere i Sverige for at sikre, at de har de rette kompetencer til at servicere kunderne. I 2013 var 93% af de svenske partnere certificeret. Hvis en partner mangler certificeret personale, følger koncernen op med en handlingsplan, så hver partner har de kompetencer, der er nødvendige for at opnå certificering.

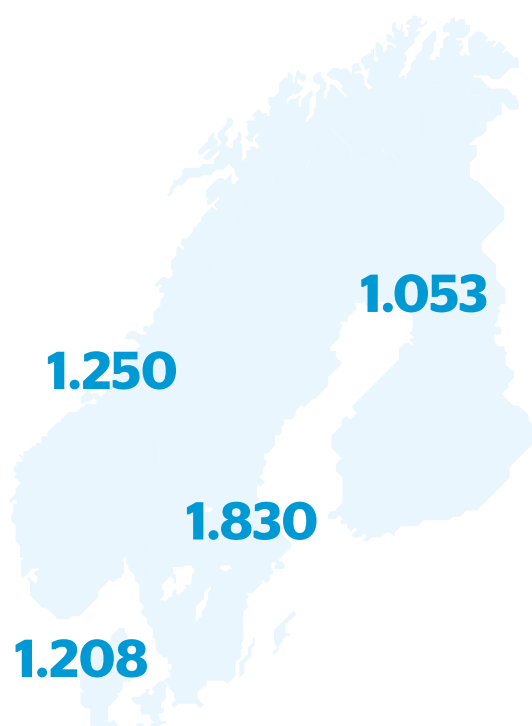
PostNord følger op på svenske og danske kunders opfattelse af eksterne udleveringssteder i koncernens kundemåling (KVI). Læs mere på s. 54.

PostNord er i løbende dialog med samarbejdspartnere for at sikre, at servicen og sortimentet udvikles. Såkaldte mystery shopping-målinger gennemføres hos flere svenske, danske og finske partnere med henblik på at identificere forbedringsområder og tilpasse partnernes uddannelser. PostNord følger op på resultatet fra disse målinger både centralt og med lokale forhandlere.

Koncernens samarbejdspartner i Finland har månedlige opfølgninger med sine samarbejdspartnere (butikskæder). I Norge sendes daglige kvalitetsrapporter til hver partner. Mindst 2 gange årligt gennemføres desuden kvalitetsmøder med den respektive butikschef.

PostNords partners opfattelse af samarbejdet med PostNord følges op med årlige undersøgelser, som gennemføres blandt svenske og danske partnere.

## I alt 5.341 udleveringssteder i Norden...



## ...heraf 5.126 udleveringssteder i eksternt regi

	2013 <sup>2)</sup>	2012 <sup>1)</sup>
<b>Sverige</b>		
Eget regi	0	288
Eksterne partnere	1.830	1.544
<b>Danmark<sup>3)</sup></b>		
Eget regi	215	228
Eksterne partnere	993	723
<b>Norge</b>		
Eksterne partnere	1.250	1.041
<b>Finland</b>		
Eksterne partnere	1.053	1.055
<b>I alt</b>	<b>5.341</b>	<b>4.879</b>

<sup>1)</sup> Antal udleveringssteder i Sverige pr. 2013-01-14, i Danmark pr. 2012-12-31, i Norge pr. 2013-01-09 og i Finland pr. 2012-12-21.

<sup>2)</sup> Antal udleveringssteder i Sverige pr. 27-12-2013, i Danmark pr. 19-12-2013, i Norge pr. 20-12-2013 og i Finland pr. 2013-12-16.

<sup>3)</sup> Inklusive 429 ubemandede pakkeautomater.



# Engagerede medarbejdere

**PostNords chefers evne til lederskab under forandring i kombination med medarbejdernes engagement er en forudsætning for succesfuldt at kunne gennemføre de vigtige omstillinger - og for PostNords langsigtede succes.**

## En produktionsintensiv virksomhed

PostNords gennemsnitlige antal medarbejdere er 39.305 i 13 lande, heraf 98,4% i Norden. De fleste har stillinger som postbud, chauffør eller medarbejder i brev- eller logistikterminal. Disse medarbejdere sørger hver dag for, at millioner af breve, pakker og andre forsendelser når den rette modtager i rette tid. Koncernen råder også over specialistfunktioner som IT og salg samt andre administrative funktioner.

## Lederskab er en forudsætning for succes

Som mange andre nationale postoperatører gennemfører PostNord omfattende ændringer af virksomheden, som er vigtige for at følge med markedsudviklingen. Godt lederskab er afgørende for den igangværende omstilling og for PostNords fortsatte udvikling og langsigtede succes. Chefers kompetence inden for forandringsledelse er en kritisk faktor. I løbet af året gennemførtes flere vigtige uddannelsesforløb for at øge chefers og støttefunktioners bevidsthed om, hvordan mennesker reagerer under forandring.

Lederskabet påvirker også medarbejdernes medvirken og engagement. PostNord fokuserer på teambaserede arbejdsmetoder, bl.a. for at øge engagementet og udvikle kompetencerne. Koncernens chefer og ledere har ansvaret for at skabe de rette forudsætninger for teamarbejde.

## Systematisk lederudvikling

PostNord har en koncernfælles proces for vurdering og udvikling af lederskab, Management Planning, som skal sikre udviklingen af lederskab. I denne proces har koncernen defineret den adfærd, der skal præge den enkelte chefs daglige lederskab. Cheferne skal være tydelige, involvere andre, tage ansvar og levere værdi. Disse kriterier ligger til grund for evalueringen af cheferne og for det fortsatte udviklingsarbejde.

## Kompetenceudvikling

At være en attraktiv og udviklende arbejdsplads er en del af PostNords vision. Det er vigtigt at udvikle medarbejdernes kompetencer for at sikre virksomhedens langsigtede behov. Chef og medarbejder bliver enige om en individuel udviklingsplan ved den årlige udviklingssamtale. I årets medarbejderundersøgelse angiver 82 (79)% af de medarbejdere, som har svaret, at de har haft en udviklingssamtale. 78% angav, at de har formuleret en udviklingsplan.

PostNord har et antal lederuddannelser og udviklingsprogrammer for chefer og for medarbejdere og

specialister af forskellig slags. Uddannelsesprogrammer kan f.eks. være sags- eller professionsfokuserede for et specielt fag som f.eks. chauffører.

Kompetenceudvikling handler ikke alene om formel uddannelse eller kurser. Læringen sker i høj grad i det daglige arbejde, gennem nye arbejdsmetoder eller arbejdsopgaver og via feedback fra chefer og kolleger.

## Mangfoldighed og ligestilling

Medarbejderne hos PostNord repræsenterer mange forskellige nationaliteter, en mængde trosretninger, og de taler mange forskellige sprog.

PostNord beriger virksomhedens personalestyrke ved i lokale initiativer at byde personer velkommen, som endnu ikke er etableret på arbejdsmarkedet.

PostNord har nultolerance hvad angår diskriminering, og koncernens chefer er ansvarlige for at forankre denne holdning hos alle medarbejdere.

Reviderede retningslinjer for koncernens arbejde med mangfoldighed bliver udsendt i 2014.

## Langsigtet mål for ligestilling

PostNords medarbejdere består af 34% kvinder og 66% mænd. Der gennemføres regelmæssigt undersøgelser, som viser lønforskelle mellem kønnene. Årets kortlægning viste, at ansatte mænd i PostNord i gennemsnit tjener 3,2 (3,3)% mere end kvinder i tilsvarende stillinger. Læs mere på s. 64.

For at øge ligestillingen har PostNord den målsætning, at 40% af koncernens chefer og ledere skal være kvinder i 2015. Andelen af kvinder i ledende stillinger udgjorde ved årsskiftet uændret til 29 (29)%.

Ved rekrutteringen skal koncernen i alle lande, hvor det er lovligt, vælge en repræsentant for det køn, som er underrepræsenteret i gruppen, når to kandidater i øvrigt har lige gode kvalifikationer. Mindst 50% af deltagere i talentprogrammer for chefer og specialister skal være kvinder.

For at øge udviklingen mod målet blev det i december 2013 besluttet, at alle chef-, leder- og projektlederstillinger skal opslås både internt og eksternt. Det blev også besluttet, at der ved hver rekruttering skal være både kvinder og mænd blandt slutkandidaterne. Overholdelse af rekrutteringsprocessen rapporteres og følges op kvartalsvis af ledelsesgruppen for koncernfunktion HR. Alle chefer skal i deres personlige målkontrakt, fra og med 2014, have mål for antal kvinder i chefstillinger inden for pågældende chefs ansvarsområde.

Marianne Niverts stipendium blev indstiftet i 2009 med det formål at stimulere kvinders lederskab og føre flere kvinder frem til ledende stillinger. Stipendiet skal anvendes til "individuelle udviklingsindsatser". Stipendiet skal uddeles til og med år 2014.

### Sundhed og arbejdsmiljø

Mange stillinger i PostNord er fysisk krævende, for eksempel på koncernens terminaler. For mange medarbejdere er stress også en udfordring, særligt i en tid, hvor koncernen gennemfører store ændringer.

PostNord har længe arbejdet aktivt for at øge medarbejdernes sundhed og trivsel. I 2013 fokuserede koncernen på at videreudvikle metoder, arbejdsrutiner og værktøjer til at sætte tidligt ind. Et eksempel på proaktivt arbejde er den nye pakke- og palleterminal i svenske Veddesta, hvor ny teknik reducerer manuelle løft.

I Sverige findes en personaleforening, Posten Fritid, som via sine tilbud er en del af virksomhedens medarbejdergoder og dermed bidrager til sundhed, øget trivsel og fællesskab. Blandt de aktiviteter, som Posten Fritid støtter, er Idrætsforbundet med 94 lokale idrætsforeninger og over 13.000 medlemmer. I Danmark er der et idræts- og fritidsforbund med omkring 40 lokalforeninger og 1.500 medlemmer. Forretningsområde Strålfors har også fritidsforeninger med aktiviteter for mange medarbejdere.

Sygefraværet i PostNord udgjorde 5,0 (4,9)% i 2013. Det er koncernens målsætning at reducere sygefraværet fra dette niveau. En reduktion af koncernens sygefravær med en procentenhed giver alt andet lige en positiv effekt på resultatet med SEK 115 mio.

### Ansvarlig omstilling

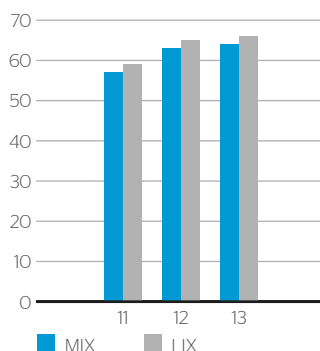
PostNord tilpasser aktiviteterne for at gøre dem mere effektive og lønsomme. Forudsætningerne i branchen forandrer sig hurtigt. Omstillingen af koncernen påvirker

koncernens personalebehov. Sælgere og IT-specialister er eksempler på efterspurgte kompetencer. Vi får også brug for flere lastbilchauffører, som kan håndtere en øget mængde pakker. Samtidig bliver der sendt stadig færre breve, hvilket gør, at personalestyrken inden for postbude bliver vurderet.

PostNords ambition er at agere både effektivt og ansvarfuldt i forbindelse med omstilling af aktiviteterne. De omstillingsprogrammer, som koncernen tilbyder i forbindelse med overtallighed, eller for medarbejdere, som forlader virksomheden af lægelige årsager, omfatter f.eks. uddannelse, kurser, omplaceringsstøtte og coaching.

Sammenlignet med året før faldt det gennemsnitlige antal medarbejdere i Norden med 475. Antallet af medarbejdere i Norden ved årsskiftet blev reduceret med 1.337. Der er sket omfattende personalereduktioner i den eksisterende forretning, samtidig med at koncernen har erhvervet flere virksomheder. Af de medarbejdere, der fratrådte i årets løb, var 1.006 overtallige på grund af redundans 3.067 medarbejdere fratrådte ved frivillig afgang. 2.736 medarbejdere kom til via

### Medarbejderengagement og lederskab



### PostNords lederskabskriterier





nyansættelser og erhvervelser. Fyr yderligere information og gennemsnitligt antal og antal medarbejdere, se s. 64-65.

**Fagligt samarbejde**

PostNords ledelse og de faglige organisationer, som repræsenterer vores medarbejdere, værdsætter et tæt og tillidsfuldt samarbejde. Medarbejdernes medbestemmelsesret i PostNord er baseret på det enkelte lands arbejdsretlige lovgivning og reguleres for landet som helhed. Arbejdsgivere på samtlige forretningsområder og på koncernniveau i PostNord samarbejder og forhandler med de faglige organisationer. Alle medarbejdere i Norden er omfattet af kollektive aftaler, som indgås i det pågældende land.

Det fremgår af en "samarbejds- og medindflydelsesaftale", at de faglige organisationer skal modtage rettidig information og have mulighed for at påvirke forhandlinger for at øge forståelsen og engagementet i de ændringer, der sker i PostNord. I 2013 fokuserede samarbejdet i Sverige på at få vedtaget de nye, kollektive aftaler, mens fokus i Danmark og øvrige dele af PostNord lå på omstilling og afvikling af personale.

**Medarbejderundersøgelse tager temperaturen**

Som et supplement til den daglige dialog gennemføres hvert år en medarbejderundersøgelse, FOCUS. Her kan medarbejdere give deres mening om deres egen rolle og om lederskabet. Svarfrekvensen blandt koncernens medarbejdere var uændret sammenlignet med det foregående år, 87%. Resultatet udtrykkes som medarbejderindekset (MIX) og lederskabsindekset (LIX).

Årets undersøgelse viste en svagt positiv stigning i MIX og LIX. MIX steg fra 63 til 64%, og LIX fra 65 til 66%. Alle chefer og ledere i koncernen skal diskutere undersøgelsen med deres medarbejdere og udvikle aktivitetsplaner baseret på udfaldet. 64 (61)% af medarbejderne opgav i undersøgelsen, at de har udarbejdet aktivitetsplaner.

Målingen viser, at medarbejdernes tillid til deres nærmeste overordnede var steget i årets løb. Samtidig faldt tilliden til PostNords øverste ledelse. Troen på fremtiden og egen udvikling i virksomheden lå fortsat på et beskedent niveau. 44 (44)% af medarbejderne svarede, at de har gode muligheder for at udvikle sig i koncernen. Som en konsekvens af undersøgelsesresultatet vil PostNord i 2014 blandt andet i højere grad fokusere på at kommunikere og forankre PostNords koncernstrategi og -mål samt begivenheder i selskabet. Koncernen vil også tydeliggøre mulighederne for kompetenceudvikling og karriere i koncernen.

**Medarbejderdialog giver resultater**

I 2013 fortsatte de medarbejderdialoger, som er en del af PostNords program for intern mobilisering i PostNord. Programmets formål er at øge medarbejdernes viden om den igangværende omstilling i koncernen. Koncernens værdier var i fokus for årets dialoger. Læs mere på s. 48.

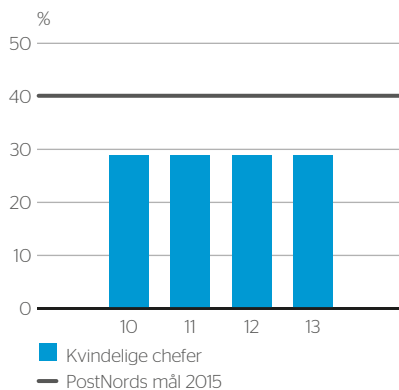
Medarbejderdialogerne ser ud til at have haft positiv effekt hos f.eks. Strålfors. Medarbejderindeks (MIX) hos Strålfors lå i 2013 på 74 (72)%, dvs. hele 10% højere end koncernens gennemsnit. Lederskabsindeks lå på 73 (70)%. Strålfors havde også koncernens laveste sygefravær: 3,1% sammenlignet med koncernens gennemsnit på 5,0%.

"Strålfors' chefer og ledere har i løbet af 2013 satset på at føre en dialog med medarbejderne. I ledelsen har vi bestræbt os på at gå ud i virksomheden og diskutere visioner og mål, kundefokus, arbejdsprocesser og trivsel og sundhed, og det har givet resultater. Jeg har også selv været ude og møde alle medarbejderne og diskuteret fremtiden, visionen, og hvor vi er på vej hen".

/Per Samuelson, chef for Strålfors



**Kvinder i chefstillinger**





# Miljøarbejdet strategisk vigtigt

**Det er en del af vores vision at være kundernes miljørigtige valg. Vores aktiviteter forudsætter transporter af forskellig slags. At reducere forbruget af fossile brændsler hører derfor til koncernens højst prioriterede initiativer for at nå det langsigtede miljømål.**

## Kundernes miljøkrav stigende

Det er kommercielt vigtigt for PostNord at være kundernes miljørigtige valg. Koncernens undersøgelser viser, at leveringskvalitet, pris og kompetence er vigtigst for kunder i Norden, når de vælger logistikleverandør. Men kunderne tillægger også miljøaspekter stadig større betydning. De nordiske virksomheder har de seneste to år strammet kravene til dokumentation af logistikleverandørernes klimapåvirkning og udledning<sup>1)</sup>. I dag vil tre ud af ti virksomheder have en sådan dokumentation. Kundernes krav til miljøcertificering er også stigende, og i dag kræver fem ud af ti nordiske virksomheder ISO-certificeringen inden for miljø. Mange virksomhedskunder har også deres egne, ambitiøse miljømål, og der spiller PostNord, som stor transportør en vigtig rolle.

## Miljørigtige ydelser

Ud over et overordnet krav til aktivt miljøarbejde efterspørger en del kunder specifikke ydelser, f.eks. kunde- eller ydelsesspecifikke miljødata og miljøtilpassede ydelser.

PostNord Logistics i Norge har en prisbelønnet miljøberegner, som beregner miljøpåvirkende udledninger fra transporterne<sup>2)</sup>. Beregneren tager hensyn til vægt og volumen af kundens gods i forhold til andet gods i samme transport, transportform, strækning og topografi. I Sverige og Danmark tilbyder PostNord ydelser med klimakompensation. I Sverige tilbydes f.eks. Klimækonomisk direct mail, en ydelse hvor PostNord sikrer, at distributionen ikke omfatter fly-transport og er klimakompenseret. Kunder garanterer selv, at virksomheden er miljøcertificeret, og at forsendelsen er genvindingsbar og opfylder de såkaldte Svane-kriterier.

## Transporter den største udfordring

Størstedelen af PostNords aktiviteter omfatter transporter af breve, varer og gods fra et punkt til et andet. CO<sub>2</sub>-udledninger fra transporter står for den største

del af koncernens miljøpåvirkning. 91% af koncernens samlede CO<sub>2</sub>-udledninger er relateret til transporter. Reduceret forbrug af fossile brændstoffer hører derfor til PostNords højst prioriterede initiativer for at nå det langsigtede udledningsmål. Koncernens miljøfond<sup>3)</sup>, som har til formål at øge tempoet i miljøarbejdet, forventes at bidrage til målet. Læs mere om Miljøfonden nedenfor.

PostNord anvender flere transportformer for at udføre opgaverne. Der anvendes både egne køretøjer og indkøbte transportydelser. For at være det miljørigtige valg for kunderne arbejder PostNord målrettet med at reducere sin egen miljøbelastning og kræver, at leverandører af transportydelser gør det samme. PostNord stiller f.eks. krav til visse EURO-klasser hvad angår leverandørens bilflåder. Der stilles også krav til anvendelse af dæk og drivmidler.

## Langsigtede miljømål

PostNord tilstræber at udføre alle opgaver med mindst mulig miljøpåvirkning. Koncernens langsigtede miljømål er at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen med 40% mellem 2009-2020. Det overordnede mål er nedbrudt i relevante delmål og nøgletal som f.eks. gram CO<sub>2</sub>/brev, gram CO<sub>2</sub>/pakke og mængde af brændstof/km. PostNord følger op på resultatet kvartalsvis.

I 2013 reducerede PostNord CO<sub>2</sub>-udledning med 6% til 396.377 (423.262)<sup>4)</sup> ton. Reduktionen skyldes primært effektiviseringer af transportkæden og investeringer i mere brændstoføkonomiske køretøjer. Også øget anvendelse af biobrændstof i dieselen i Sverige reducerer de fossile udledninger. I forhold til basisåret 2009 er koncernens udledning reduceret med 16%.

## Øget tempo med miljøfond

Siden 2009 har PostNord haft en miljøfond, som har til formål at øge miljøarbejdet. Koncernen øremærker midler til miljøforbedrende tiltag - og skaber dermed forandringer i sine egne aktiviteter.

<sup>1)</sup> Ifølge nordisk logistikbarometer 2012, som er udviklet af PostNord.

<sup>2)</sup> I 2011 fik PostNord Logistics (dåværende Tollpost Globe) Logistik og Transportindustriens Landsforenings Miljøpris for sit beregningsværktøj. Værktøjer og metoder er udviklet inden for rammerne af et forskningsprojekt med deltagelse af flere store transportaktører.

<sup>3)</sup> 2009-2013 kaldet Klimafond.

<sup>4)</sup> Udledningsdata inkluderer gennemførte erhvervelser. Tidligere rapporterede tal er justeret.

Miljøfondens størrelse svarer til, hvad det vil koste at klimakompensere hele koncernens udledning. Alle ansatte i PostNord kan komme med forslag til, hvordan fonden kan anvendes til miljø- og klimaforbedrende tiltag. I 2013 blev SEK 100 mio. øremærket til Miljøfonden, og siden 2009 er der iværksat omkring 90 miljø- og klimaforbedrende projekter.

### Internetbaseret miljøkursus

I 2012 lancerede PostNord et nyt, koncernfælles, internetbaseret miljøkursus for at øge medarbejdernes viden om miljøspørgsmål. Alle chefer, ledere, specialister og administratorer i PostNord skal gennemgå kurset. Siden lanceringen frem til udgangen af 2013 har omkring 5.000 medarbejdere gennemført kurset.

### Affaldshåndtering

PostNords aktiviteter genererer primært papiraffald, f.eks. i form af pallekraver i bølgepap. Affald kildesorteres, og i 2013 gik 73 (76)% af vores affald til genvinding og 27 (24)% til energiudvinding. Se også s. 63.

### Støj

PostNord tager hensyn til omgivelserne, og derfor prioriterer vi nedbringelse af støj fra vores aktiviteter. Alligevel forekommer det, at mennesker bliver generet.

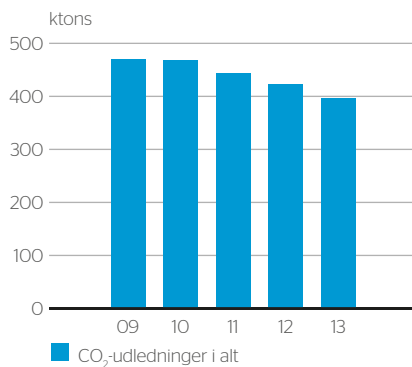
Anmeldelser til kommuner kan f.eks. føre til påbud om, at der foretages støjmålinger og gennemføres eventuelle andre foranstaltninger. Koncernen har i årets løb afsluttet arbejdet med at mindske støjforstyrrelser for naboer til virksomheden i Halmstad og fortsat arbejdet i Huddinge i Sverige.

### Anmeldelsespligtig virksomhed

PostNord har anmeldelsespligtig virksomhed i henhold til national lovgivning i Sverige, Danmark, Frankrig og Polen. Denne anmeldelsespligtige virksomhed repræsenterer kun en begrænset del af koncernens nettoomsætning. I Sverige driver Strålfors' anlæg i Ljungby anmeldelsespligtig virksomhed 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 udledninger til atmosfæren.

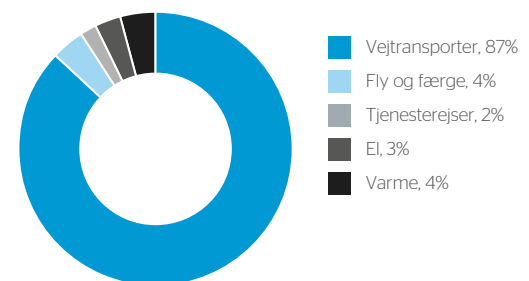
Øvrige anmeldelsespligtige aktiviteter i henhold til miljøloven udgøres af et antal spuleanlæg i PostNords svenske virksomhed. Der er ikke rapporteret betydelige miljøhændelser eller større miljøvister i 2013. Ingen virksomheder med anmeldelsespligt havde anledning til at foretage nye anmeldelser i 2013.

### CO<sub>2</sub>-udledninger i alt, 2009-2013<sup>1)</sup>

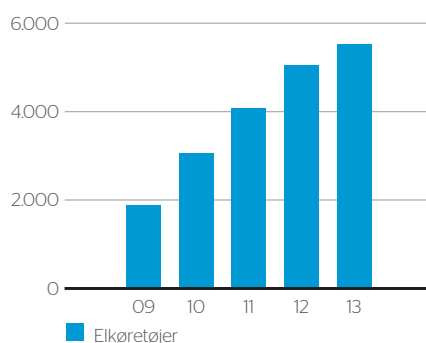


<sup>1)</sup> Udledningsdata inkluderer gennemførte erhvervsler. Tidligere rapporterede tal er justeret.

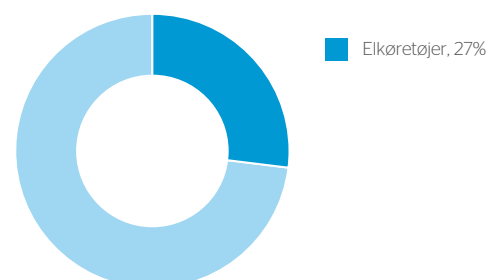
### CO<sub>2</sub>-udledning pr. kategori



### Elbiler 2009-2013



### Andel af elbiler i flåden



## Sådan reducerer vi vores miljøpåvirkning

### 1. Vi transporterer omkring 65% af brev-mængderne i Sverige med tog mellem sorteringsterminalerne. I Norge transporterer størstedelen af pakke- og pallemængderne med tog.

I løbet af 2013 blev brevterminalen Hallsberg taget i brug. Terminalen ligger tæt på stambananen med to jernbanespor, som løber direkte ind i bygningen, hvilket letter håndtering af breve transporteret på tog. Det kræver bl.a. flere afgang for godstog for at muliggøre togtransport af logistikprodukter som paller og pakker i Sverige.

### 2. Vi energieffektiviserer og indkøber grøn el.

Energiforbruget i PostNords lokaler og ejendomme står for 7 (10)% af koncernens samlede CO<sub>2</sub>-udledning. I 2013 blev det besluttet at udvide satsningen på Grøn Adfærd, en omfattende kampagne i PostNords danske virksomhed med formålet at spare energi. Kampagnen blev indledt i 2012 og involverede 14.000 medarbejdere, hvoraf de 280 fungerede som såkaldte klimaambassadører. Energiforbruget blev reduceret i alt 270 bygninger med omkring 20%, hvoraf man har kunnet opretholde en effekt på -10%.

### 3. Vi reducerer brændstofforbruget til flytransporter.

Flytransporter står for 4 (5)% af koncernens samlede CO<sub>2</sub>-udledning. I 2012 indledte PostNord og koncernens flytjenestepartner i Sverige, Amapola, et samarbejde. Samarbejdet er fortsat i 2013. Nyt radioudstyr og uddannelse for piloter i eco-flying har medvirket til at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen fra svenske indenrigstransporter med 10% mellem juli 2012 og juli 2013.

### 4. Vi udvikler smartere kommunikations- og logistik-løsninger sammen med kunder og leverandører.

Koncernen har f.eks. udviklet kundespecifikke oplæg, som gør det muligt at reducere transportkilometer, bl.a. som følge af effektiv koordinering mellem PostNords forskellige logistikaktiviteter.

### 9. Vi opgraderer vores køretøjer til mere miljøeffektive løsninger.

I 2013 fortsatte vi med at investere i mere brændstofbesparende køretøjer. Bl.a. købte den danske virksomhed 50 elbiler fra Mercedes-Benz. I 2014 skal logistikvirksomheden teste to større el-køretøjer til distribution af pakker.

### 7. Vi fylder bilerne og optimerer ruterne.

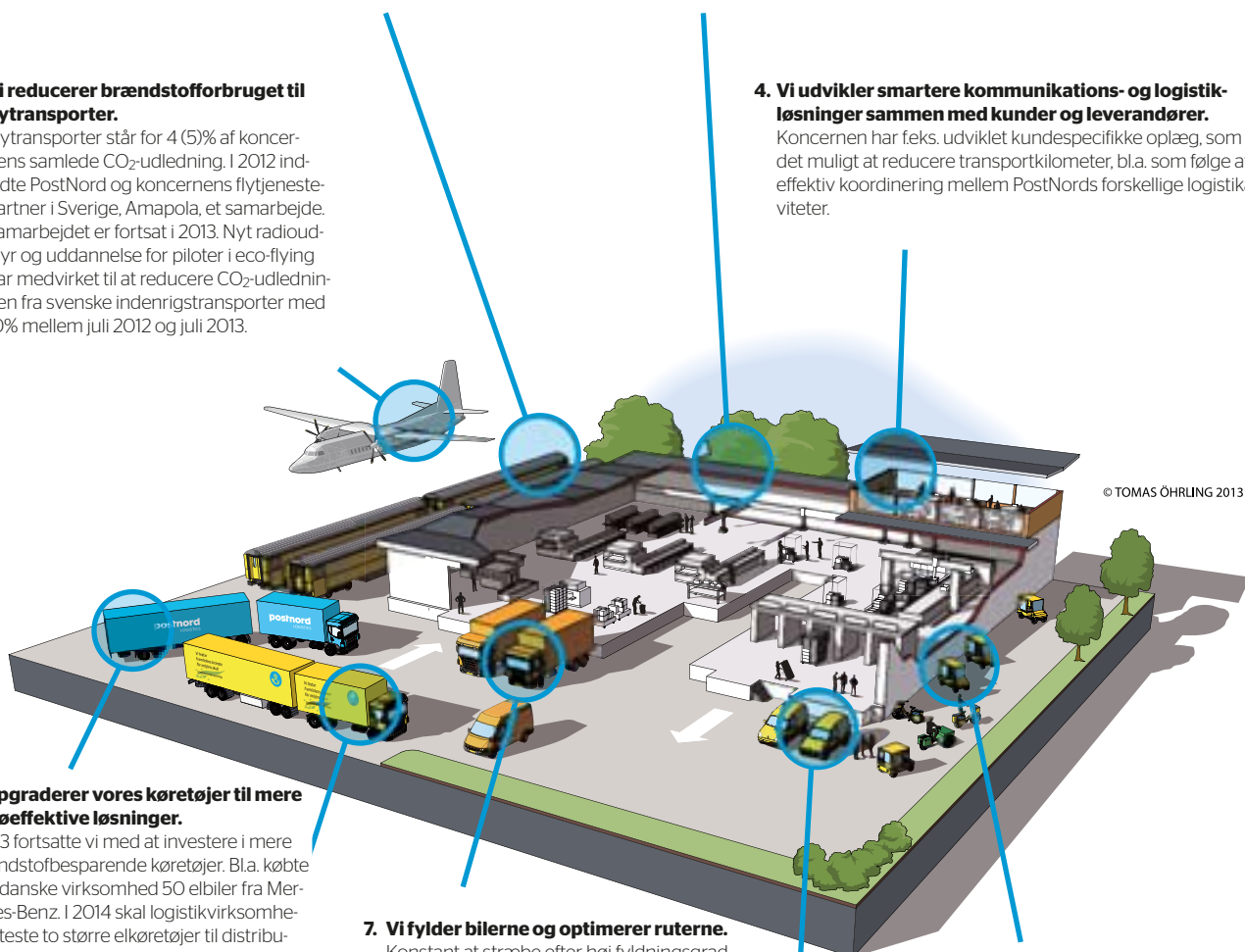
Konstant at stræbe efter høj fyldningsgrad og at køre så smarte ruter som muligt reducerer både omkostninger og miljøbelastningen pr. forsendelse. PostNord følger f.eks. op på gram CO<sub>2</sub>/brev og gram CO<sub>2</sub>/pakke.

### 5. Vi har en stor flåde af elbiler.

PostNords flåde af elbiler vokser konstant. El-køretøjer er billigere i drift og vedligeholdelse, og lyd-niveauet er lavere sammenlignet med konventionelle køretøjer. Forbedret batteriydelse og konkurrencedygtige priser er faktorer, som kan øge anvendelsen af elbiler yderligere.

### 6. Vores chauffører kører brændstoffeffektivt og sikkert.

PostNord følger op på brændstofforbrug pr. køretøj og chauffør. I 2013 deltog koncernen bl.a. i brancheorganisationen International Post Corporations (IPC) konkurrence IPC Drivers Challenge i Dublin. Konkurrencens formål er at premiere postbude, som kører miljørigtigt og sikkert.



<sup>1)</sup> DME står for dimetyläter, og når brændstoffet fremstilles af biomasse, kaldes det for bio-DME. DME kan også fremstilles af naturgas. DME, som PostNord tester, fremstilles af sortlud, et energiholdigt, tyktflydende biprodukt fra træmassefremstilling.

# Ansvarlige indkøb

**Hvert år køber PostNord varer og ydelser for ca. SEK 19 mia. I 2013 indledtes en risikokortlægning af leverandører for at forbedre opfølgningen af leverandørens overholdelse af koncernens krav.**

## Koordinering af indkøb

I 2013 fokuserede koncernen bl.a. på at påbegynde indførelsen af en kategoristyrede arbejdsmetode, hvor kategoriansvarlige indkøbere arbejder for at finde synergier og besparelser sammen med den respektive sags ejer. Koncernens indkøbsfunktion samarbejder med repræsentanter fra alle PostNords forretningsområder for at sikre koordinering af PostNords indkøbsbehov.

## Kvalificering af nye leverandører

Som en del af af udbud, der foretages i henhold til LUF/FSVD<sup>1)</sup>, anmodes potentielle leverandører af varer og tjenesteydelser om at foretage en egenrevision af bl.a. miljø og kvalitet. Den ansvarlige indkøber foretager dernæst, sammen med ordregiveren, en bedømmelse af leverandøren ud fra bl.a. dette grundlag.

Under processen med kvalificering af PostNord transportleverandører sikres det desuden, at leverandøren opfylder koncernens særlige krav til køretøjer. PostNord stiller f.eks. krav til visse EURO-klasser hvad angår leverandørens bilflåder. Der stilles også krav til dæk og drivmidler. EU-standarderne følges, og der stilles særlige krav til støjniveau. Derudover stilles der specifikke miljøkrav ved andre indkøb med betydelig miljøpåvirkning, f.eks. profiltøj. De største tøjindkøb foretages fra leverandører i Sverige, som køber fra produktionsenheder, som PostNorden har indgået aftaler med, primært i Asien og Østeuropa.

## PostNords leverandørkodeks

PostNord må udelukkende indgå aftaler med leverandører, som forpligter sig til at følge PostNords kodeks for leverandører. Kodeksen for leverandører blev opdateret sidste gang i december 2012 og inkluderer bl.a. principperne i FN's Global Compact. Ifølge kodek-

sen skal leverandørerne også tage rimeligt ansvar for eventuelle underleverandørers overholdelse af PostNords krav.

## Opfølgning og overholdelse

PostNord gennemfører regelmæssigt statusmøder med f.eks. transportleverandører. Kontrol af efterlevelse af koncernens krav til transportleverandører sker også ved årlige revisioner. PostNord begyndte at indføre årlige revisioner for alle koncernens større transportleverandører i 2012, og arbejdet er fortsat i 2013. De årlige revisioner omfatter generel overholdelse af aftaler, overholdelse af PostNords specifikke krav til transportleverandører, kontrol af miljødata og opfølgning på miljøkrav.

Hvad angår indkøb af profilbeklædning fra Asien, stilles der krav til leverandører om, at de skal kunne fremvise rapporter på, at de udfører kontroller af deres underleverandører. Når der er indgået en aftale, sker der en opfølgning på statusmøder med leverandøren. PostNords største beklædningsleverandør rapporterer årligt sit bæredygtighedsarbejde til koncernen.

## Risikoklassificering af leverandører

I 2013 har koncernen påbegyndt et arbejde med at identificere risikoniveauet for leverandører. Risikoklassificeringen er begrundet af miljørisici med hensyn til branche og indkøbskategori og andre typer af bæredygtighedsrisici med hensyn til, hvilket land varen/ydelsen produceres i. I arbejdet indgår at udvikle en metode til opfølgning af identificerede mellem- og højrisikoleverandører. PostNord planlægger i løbet af 2014 at påbegynde arbejdet med opfølgning af identificerede mellem- og højrisikoleverandører med hensyn til deres overholdelse af leverandørkodeksen.

<sup>1)</sup> LUF: Lov om udbud inden for områderne vand, energi, transport og posttjenester (Sverige).  
FSVD: Forsyningsvirksomhedsdirektivet (Danmark).



# Bæredygtighed i tal

## Økonomiske data

Genereret værdi, SEK mio.	2013	2012	2011
Nettoomsætning, eksterne	39.533	38.920	39.466
<i>heraf modtagne økonomiske subsidier fra staten</i>	25	25	24
Andre driftsindtægter	233	253	274
Andele af resultater i associerede virksomheder	10	7	-2
Finansielle indtægter	50	238	367
<b>I alt</b>	<b>39.826</b>	<b>39.418</b>	<b>40.105</b>
<b>Distribueret værdi pr. interessent, SEK mio.</b>			
<b>Leverandører</b>			
Transportomkostninger	8.953	8.084	7.540
Lokaleomkostninger	2.204	2.158	2.134
Andre omkostninger	7.237	7.301	7.629
Andre personaleomkostninger	323	176	221
Årets investeringer, materielle og immaterielle aktiver	2.241	2.329	1.939
<b>I alt</b>	<b>20.958</b>	<b>20.048</b>	<b>19.463</b>
<b>Medarbejdere</b>			
Lønninger og andre ydelser	14.175	14.082	14.792
Lovbestemte bidrag til social sikring	2.715	2.628	2.532
Pensioner	1.498	1.551 <sup>1)</sup>	1.641
Andre personaleomkostninger	23	23	38
Andre omkostninger, hensættelser	435	889	88
Renteomkostninger, hensættelser pensioner	98	250 <sup>1)</sup>	195
<b>I alt</b>	<b>18.944</b>	<b>19.423<sup>3)</sup></b>	<b>19.286</b>
<b>Kreditgiver</b>			
Renter til långivere	122	87	57
<b>I alt</b>	<b>122</b>	<b>87</b>	<b>57</b>
<b>Samfund</b>			
Aktuel skat, Sverige	12	13	6
Aktuel skat, Danmark	-55	31	76
Aktuel skat, Norge	49	71	33
Aktuel skat, Finland	-1	-2	-1
Aktuel skat, øvrige verden	14	6	
<b>I alt, skat</b>	<b>19</b>	<b>119</b>	<b>114</b>
Udbytte til den svenske stat	78	63	223
Udbytte til den danske stat	51	40	145
<b>I alt, udbytte</b>	<b>129<sup>2)</sup></b>	<b>103</b>	<b>368</b>
<b>I alt</b>	<b>148</b>	<b>222</b>	<b>482</b>
<b>I alt, distribueret værdi</b>	<b>40.172</b>	<b>39.780<sup>1)</sup></b>	<b>39.288</b>

<sup>1)</sup> Værdien for 2013 er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser. Tidligere år er ikke omregnet.

<sup>2)</sup> Bestyrelsens forslag.

## Miljødata<sup>1)</sup>

CO <sub>2</sub> -udledning (ton)	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Fossile CO<sub>2</sub>-udledninger, i alt i koncernen</b>	<b>396.377</b>	<b>423.262</b>	<b>444.099</b>	<b>469.277</b>	<b>469.712</b>
<b>Transporter, EN16</b>					
Fossile brændstoffer	361.051	377.240	388.603	392.504	397.701
Vedvarende brændstoffer	22.292	22.082	17.547	17.775	17.896
<b>Tjenesterejser, EN17<sup>2)</sup></b>	<b>6.336</b>	<b>6.821</b>	<b>8.483</b>	<b>7.944</b>	<b>6.997</b>
<b>Energiforbrug</b>					
Opvarmning og el, EN16	28.990	39.200	47.014	68.829	65.014
<b>Initiativ til at reducere CO<sub>2</sub>-udledning (indkøb af miljømærket el), EN18</b>	<b>-34.829</b>	<b>-35.048</b>	<b>-30.977</b>	<b>-14.706</b>	<b>-13.862</b>
<b>Øvrige udledninger til atmosfæren, transporter (ton), EN20</b>					
	<b>2013</b>	<b>2012<sup>4)</sup></b>	<b>2011</b>		
Kulmonoxid	594	626	593		
Nitrogenoxider	1.754	279	2.326		
Kulbrinter (VOC)	215	243	172		
Partikler	57	43	37		
<b>Energiforbrug</b>					
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>		
<b>Drivmiddel, transporter (TJ), EN3</b>					
Fossile brændstoffer	4.433	5.579	5.808		
Vedvarende brændstoffer	416	286	249		
<b>Tjenesterejser med bil (TJ), EN3<sup>3)</sup></b>	<b>83</b>	<b>55</b>	<b>282</b>		
<b>Opvarmning (fjernvarme og gas) (MWh), EN4</b>	<b>144.792</b>	<b>159.978</b>	<b>161.497</b>		
<b>Elforbrug (MWh), EN4</b>	<b>206.398</b>	<b>219.865</b>	<b>226.889</b>		
<b>Affald (ton), EN22<sup>3)</sup></b>					
Papir	13.621	16.099	16.807		
Bølgepap/karton	3.113	2.839	2.258		
Plast	501	518	683		
Glas	2	3	5		
Metal	555	629	777		
Træ	2.049	1.812	2.120		
Brændbart	4.586	4.604	5.544		
Elektronik	139	98	66		
Farligt affald	92	138	128		
Deponi	4	3	29		
Andet	38	77	12		

<sup>1)</sup> Hvor intet andet angives, er alle værdier opdateret mhp. erhvervelser for at øge sammenligneligheden.

<sup>2)</sup> Vedrører flyrejser i hele PostNord og tjenesterejser med bil i Sverige og Danmark og aktiviteter inden for tredjepartslogistik.

<sup>3)</sup> Vedrører PostNords aktiviteter i Sverige og Danmark samt aktiviteter inden for tredjepartslogistik.

<sup>4)</sup> Tallene for 2012 justeret sammenlignet med tidligere publiceret information som følge af forfinede beregningsmetoder.

**Medarbejderdata**

Arbejdsskader, sygetal LA7 <sup>1)</sup> 3) 4)	2013	2012	2011
<b>I alt, Norden</b>			
Arbejdsskader	63	64	72
heraf antal dødsfald	0	0	0
sygefravær i procent	5,0	4,9	5,0
<b>Breve Danmark</b>			
Arbejdsskader	98	110	128
heraf antal dødsfald	0	0	0
sygefravær i procent	4,9	5,0	5,2
<b>Meddelande Sverige</b>			
Arbejdsskader	49	43	45
heraf antal dødsfald	0	0	0
sygefravær i procent	5,3	5,1	5,2
<b>Logistik</b>			
Arbejdsskader	50	50	55
heraf antal dødsfald	0	0	0
sygefravær i procent	5,2	5,0	4,9
<b>Strålfors</b>			
Arbejdsskader	16	17	3
heraf antal dødsfald	0	0	0
sygefravær i procent	3,1	3,1	3,8
<b>Koncernfunktioner</b>			
Arbejdsskader	2	2	1
heraf antal dødsfald	0	0	0
sygefravær i procent	2,2	2,4	2,1

Gennemsnitligt antal ansatte	2013	2012	2011
<b>Koncernen, i alt</b>			
Breve Danmark	12.311	12.730 <sup>5)</sup>	13.766
Meddelande Sverige	17.167	17.686	18.311
Logistik	7.373	6.509 <sup>5)</sup>	6.381
Strålfors	1.492	1.509	1.921
Koncernfunktioner	962	1.279	1.335
<b>I alt, Norden</b>			
Breve Danmark	12.311	12.730 <sup>5)</sup>	13.766
Meddelande Sverige	16.992	17.540	18.180
Logistik	7.313	6.468 <sup>5)</sup>	6.324
Strålfors	1.097	1.133	1.458
Koncernfunktioner	962	1.279	1.335

Personaleomsætning, LA2 <sup>1)</sup>	2013	2012	2011
<b>Antal afgang Nord</b>			
<b>totalt</b>	<b>4.159</b>	<b>4.220</b>	<b>4.111</b>
<b>Breve Danmark</b>	<b>1.562</b>	<b>1.597</b>	<b>1.834</b>
-29 år	319	241	451
30-49 år	529	614	745
50 år	714	742	638
kvinder	610	643	683
mænd	952	954	1151
<b>Meddelande Sverige</b>	<b>1.378</b>	<b>1.318</b>	<b>1.180</b>
-29 år	274	288	242
30-49 år	353	269	181
50 år	751	761	777
kvinder	551	543	512
mænd	827	775	668
<b>Logistik</b>	<b>951</b>	<b>843</b>	<b>751</b>
-29 år	400	323	389
30-49 år	354	312	254
50 år	197	208	108
kvinder	176	187	126
mænd	775	656	625
<b>Strålfors</b>	<b>106</b>	<b>148</b>	<b>127</b>
-29 år	10	18	18
30-49 år	57	75	60
50 år	39	55	49
kvinder	37	56	31
mænd	69	92	96
<b>Koncernfunktioner</b>	<b>162</b>	<b>314</b>	<b>219</b>
-29 år	7	13	16
30-49 år	93	174	74
50 år	62	127	129
kvinder	80	115	120
mænd <sup>2)</sup>	82	199	99

Lønforskelle, kvinder/mænd, LA14 <sup>1)</sup>	2013	2012	2011
<b>I alt, Norden</b>			
heraf grundbemanding, %	3,2	3,3	3,9
kvinder	26.470	25.922	25.818
mænd	27.306	26.777	26.816
heraf tilkaldevagter, %	2,1	2,3	3,7
kvinder	21.106	20.399	20.393
mænd	21.545	20.863	21.153
<b>Breve Danmark</b>			
heraf grundbemanding, %	0,7	0,5	1,2
kvinder	26.063	25.851	26.339
mænd	26.239	25.980	26.645
heraf tilkaldevagter, %	1,2	1,0	1,0
kvinder	21.695	21.811	22.661
mænd	21.795	22.030	22.882
<b>Meddelande Sverige</b>			
heraf grundbemanding, %	2,5	2,7	2,8
kvinder	24.794	24.141	23.556
mænd	25.405	24.787	24.206
heraf tilkaldevagter, %	0,5	0,9	0,3
kvinder	20.342	19.968	19.497
mænd	20.451	20.142	19.546
<b>Logistik</b>			
heraf grundbemanding, %	0,4	1,2	0,4
kvinder	29.319	28.260	28.688
mænd	29.190	28.613	28.584
heraf tilkaldevagter, %	1,8	0,6	2,4
kvinder	21.333	20.918	20.295
mænd	20.951	20.797	20.779
<b>Strålfors</b>			
heraf grundbemanding, %	6,2	9,8	10,3
kvinder	31.335	31.418	30.699
mænd	33.300	34.504	33.851
heraf tilkaldevagter, %	6,4	15,1	11,1
kvinder	23.651	20.582	22.241
mænd	25.153	23.692	24.712
<b>Koncernfunktioner</b>			
heraf grundbemanding, %	37,9	31,8	33,7
kvinder	42.823	39.226	36.865
mænd	59.039	51.693	49.277

<sup>1)</sup> Tidningstjenst AB under Meddelande Sverige indgår ikke i data for 2011.  
<sup>2)</sup> En værdi 2011 justeret sammenlignet med offentliggjort information 2011.  
<sup>3)</sup> Arbejdsskader pr. 1 million arbejdede timer.  
<sup>4)</sup> Antal arbejdsskader justeret i Breve Danmark 2012, hvilket også påvirker Totalt Norden.  
<sup>5)</sup> 209 gennemsnitligt antal ansatte i Post Danmark A/S og DPD Danmark A/S er blevet flyttet fra Logistik til Breve.

Antal ansatte/vikaransatte LA 1, LA 13 <sup>1)</sup>	2013		2012		2011		Antal ansatte/vikaransatte LA 1, LA 13 <sup>1)</sup>	2013		2012		2011	
	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel		Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel
<b>I ALT NORDEN, ANSAT PERSONALE</b>	<b>47.667</b>		<b>49.297</b>		<b>48.568</b>		<b>LOGISTIK</b>	<b>8.103</b>		<b>7.185</b>		<b>6.841</b>	
heraf grundbemanding	37487	79%	38.824	79%	38.697	80%	heraf grundbemanding	7106	88%	6433	90%	6.202	91%
alderskategorier							alderskategorier						
-29 år	4.840	13%	5.015	13%	5.081	13%	-29 år	1644	23%	1488	23%	1.489	24%
30-49 år	16.914	45%	17.829	46%	17.962	46%	30-49 år	3481	49%	3183	50%	3.046	49%
50 år	15.733	42%	15.980	41%	15.654	41%	50 år	1981	28%	1762	27%	1.667	27%
køn							køn						
-kvinder	12.599	34%	13.462	35%	13.719	35%	-kvinder	1.270	18%	1.235	19%	1.157	19%
-mænd	24.888	66%	25.362	65%	24.978	65%	-mænd	5.836	82%	5.198	81%	5.045	81%
chefstillinger	2.201		2.282		2.375		chefstillinger	441		437		421	
-heraf kvinder i chefstil- linger	644	29%	670	29%	695	29%	-heraf kvinder i chefstillinger	91	21%	93	21%	91	22%
-heraf mænd i chefstil- linger	1557	71%	1.612	71%	1.680	71%	-heraf mænd i chefstillinger	350	79%	344	79%	330	78%
heraf tilkaldvagter	10.180	21%	10.473	21%	9.871	20%	heraf tilkaldvagter	997	12%	752	10%	639	9%
køn							køn						
-kvinder	3.706	36%	4.249	41%	4.077	41%	-kvinder	178	18%	201	27%	140	22%
-mænd	6.474	64%	6.224	59%	5.794	59%	-mænd	819	82%	551	73%	499	78%
Administrativt personale	7.340	15%	8.084	16%	9.530	20%	Administrativt personale	1.575	19%	1.708	24%	1.827	27%
Produktionspersonale	40.327	85%	41.213	84%	39.038	80%	Produktionspersonale	6.528	81%	5.477	76%	5.014	73%
<b>I alt Norden, vikaransat personale</b>	<b>1.322</b>		<b>1.107</b>		<b>724</b>		<b>Hertil kommer vikaransat personale</b>	<b>919</b>		<b>658</b>		<b>517</b>	
<b>BREVE DANMARK</b>	<b>15.258</b>		<b>15.072</b>		<b>16.710</b>		<b>STRÅLFORS</b>	<b>1.243</b>		<b>1.288</b>		<b>1.341</b>	
heraf grundbemanding	11.393	75%	12.130	80%	13.181	79%	heraf grundbemanding	1144	92%	1187	92%	1.237	92%
alderskategorier							alderskategorier						
-29 år	815	7%	935	8%	1.119	9%	-29 år	125	11%	157	13%	140	11%
30-49 år	5.554	49%	6.049	50%	6.631	50%	30-49 år	625	55%	660	56%	708	57%
50 år	5.024	44%	5.146	42%	5.431	41%	50 år	394	34%	370	31%	389	31%
køn							køn						
-kvinder	3.856	34%	4.238	35%	4.770	36%	-kvinder	404	35%	412	35%	431	35%
-mænd	7.537	66%	7.892	65%	8.411	64%	-mænd	740	65%	775	65%	806	65%
chefstillinger	620		645		710		chefstillinger	141		144		152	
-heraf kvinder i chefstil- linger	168	27%	178	28%	191	27%	-heraf kvinder i chefstillinger	53	38%	52	36%	47	31%
-heraf mænd i chefstil- linger	452	73%	467	72%	519	73%	-heraf mænd i chefstillinger	88	62%	92	64%	105	69%
heraf tilkaldvagter	3.865	25%	2.942	20%	3.529	21%	heraf tilkaldvagter	99	8%	101	8%	104	8%
køn							køn						
-kvinder	1.165	30%	871	30%	1.046	30%	-kvinder	47	47%	46	46%	42	40%
-mænd	2.700	70%	2.071	70%	2.483	70%	-mænd	52	53%	55	54%	62	60%
Administrativt personale	1.603	11%	1.731	11%	2.673	16%	Administrativt personale	561	45%	522	41%	545	41%
Produktionspersonale	13.655	89%	13.341	89%	14.037	84%	Produktionspersonale	682	55%	766	59%	796	59%
<b>Hertil kommer vikaransat personale</b>	<b>24</b>		<b>34</b>		<b>37</b>		<b>Hertil kommer vikaransat personale</b>	<b>13</b>		<b>72</b>		<b>39</b>	
<b>MEDDELANDE SVERIGE</b>	<b>22.175</b>		<b>24.656</b>		<b>22.397</b>		<b>KONCERNFUNKTIONER</b>	<b>888</b>		<b>1.096</b>		<b>1.279</b>	
heraf grundbemanding	17.021	77%	18.102	73%	16.961	76%	heraf grundbemanding	823	93%	972	89%	1.116	87%
alderskategorier							alderskategorier						
-29 år	2.232	13%	2.412	13%	2.308	14%	-29 år	24	3%	23	2%	25	2%
30-49 år	6.860	40%	7.462	41%	7.021	41%	30-49 år	394	48%	475	49%	556	50%
50 år	7.929	47%	8.228	46%	7.632	45%	50 år	405	49%	474	49%	535	48%
køn							køn						
-kvinder	6.635	39%	7.051	39%	6.795	40%	-kvinder	434	53%	526	54%	566	51%
-mænd	10.386	61%	11.051	61%	10.166	60%	-mænd	389	47%	446	46%	550	49%
chefstillinger	895		943		972		chefstillinger	104		113		120	
-heraf kvinder i chefstil- linger	289	32%	301	32%	317	33%	-heraf kvinder i chefstillinger	43	41%	46	41%	49	41%
-heraf mænd i chefstillinger	606	68%	642	68%	655	67%	-heraf mænd i chefstillinger	61	59%	67	59%	71	59%
heraf tilkaldvagter	5.154	23%	6.554	27%	5.436	24%	heraf tilkaldvagter	65	7%	124	11%	163	13%
køn							køn						
-kvinder	2.285	44%	3.075	47%	2.736	50%	-kvinder	31	48%	56	45%	113	69%
-mænd	2.869	56%	3.479	53%	2.700	50%	-mænd	34	52%	68	55%	50	31%
Administrativt personale	2.713	12%	3.027	12%	3.215	14%	Administrativt personale	888	100%	1.096	100%	1.279	100%
Produktionspersonale	19.462	88%	21.629	88%	19.182	86%	Produktionspersonale	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Hertil kommer vikaransat personale</b>	<b>355</b>		<b>343</b>		<b>131</b>		<b>Hertil kommer vikaransat personale</b>	<b>11</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	

1) Tidningstjenst AB under Meddelande indgår ikke i data for 2011.

# Regnskabspraksis

**PostNord AB er moderselskab i PostNord-koncernen, der blev etableret ved sammenlægningen af Post Danmark A/S og Posten AB den 24. juni 2009. Dette er koncernens femte bæredygtighedsrapport.**

Bæredygtighedsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med Global Reporting Initiative's (GRI) retningslinjer for bæredygtighedsrapportering, version 3.0, niveau C+. Krydsreferencetabel for GRI-indikatorer kan findes på PostNords website.

## Principper og afgrænsninger

Økonomiske data og gennemsnitligt antal ansatte rapporteres efter samme principper som i PostNords årsrapport og omfatter hele koncernen.

Data vedrørende medarbejdere omfatter de nordiske virksomheder. De nordiske aktiviteter udgjorde i 2013 96,0% af koncernens nettoomsætning og cirka 98,4% af koncernens gennemsnitlige antal ansatte.

Hvad angår miljødata indgår foruden de nordiske virksomhedsaktiviteter Strålfors ikke-nordiske aktiviteter. Udenrigs flytransporter indgår ikke i beregningerne. Virksomhederne Svensk Adressändring AB og Tidningstorget AB er ikke inkluderet, da disse aktiviteter ikke har nogen væsentlig miljøpåvirkning. ISS Document og Aditro Document Automation, som blev erhvervet i 2013, er ikke inkluderet, men bliver medtaget i Bæredygtighedsrapporten for 2014.

Hvad angår medarbejderdata påvirkes sammenligninger med år 2011, da Tidningstjänst AB ikke er medtaget i data for 2011 til trods for, at selskabet indgik.

Er der tale om afvigelser fra de nævnte afgrænsninger, angives dette i forbindelse med den specifikke oplysning.

## Overtagelser

Harlem Transport AS og Byrknes Auto AS, som blev erhvervet i slutningen af 2012, er ikke medtaget i bæredygtighedsrapporten for 2013.

I 2013 blev logistikvirksomheden Nordisk Kyl Logistik (NKL), Transbothnia og Byrknes Auto erhvervet. Disse selskaber er medtaget i bæredygtighedsrapporten for 2013. Erhvervelsen af ISS Document og Aditro Document Automation er inkluderet i medarbejderdata, men ikke i miljødata.

## Målemetoder miljø

PostNord følger internationale retningslinjer ved beregninger af udledninger.

Referencer: World Resources Institute (WRI) and the World Business Council for Sustainable Development (WBCDI) samt Greenhouse Gas Protocol.

## Transporter

### Vejtransporter

I Sverige, Danmark og Norge udføres transporterne både med egne køretøjer og gennem aftaler med

fremmede vognmænd. I Finland anvendes udelukkende fremmede vognmænd.

### Energi (EN3)

Energimængden beregnes ud fra indkøbte brændstofmængder eller kørt strækning og type af køretøj. Hvor det kræves, foretages beregningen på basis af omkostninger til underleverandører.

### Varme:

HVO	Europaparlamentets og rådets direktiv 2009/28/EG
-----	--

Øvrige drivmidler	Naturvårdsverket
-------------------	------------------

### Udledninger (EN16 og EN20)

CO<sub>2</sub>-udledninger beregnes ud fra indkøbte brændstofmængder eller kørt strækning og type af køretøj. Hvor det kræves, foretages beregningen på basis af omkostninger til underleverandører.

### Emissionsfaktorer:

#### Danmark

CO <sub>2</sub>	Energistyrelsen
Øvrige gasser	Transportministeriet, TEMA 2010

#### Øvrige Norden

CO <sub>2</sub>	SPBI
Øvrige gasser	NTM, Nätverket transporter och miljön

## Fly

### Udledninger (EN16 og EN20)

PostNord foretager indkøb af flytransporter til virksomheden i Sverige og Danmark. PostNord har ikke i årets løb 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 ton/km.

### Emissionsfaktorer:

Danmark	Transportministeriet, TEMA 2010
Sverige	Naturvårdsverket

## Tog

### Udledninger (EN16 og EN20)

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

### Udledning (EN3)

Kun i den danske virksomhed anvendes færger i større udstrækning. Oplysninger om gennemførte transporter registreres i et transportadministrationssystem, ligesom udledninger beregnes på basis af ton/km.

### Emissionsfaktorer:

Danmark	Transportministeriet, TEMA 2010
---------	---------------------------------

## El og opvarmning

### Energiforbrug (EN4)

Oplysninger om elforbrug modtages primært fra elleverandørerne eller ved måler aflæsning. 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 primært visse dele af den svenske forretning).

Kontorer og terminaler opvarmes primært ved hjælp af fjernvarme eller el. I et fåtal af lokaler anvendes naturgas. Der følges op på varmemeforbruget med aflæsning eller fakturabilag. I nogle tilfælde anslås varmemeforbruget på basis af lokale areal.

### Udledninger (EN16)

I Sverige købes el, som er mærket Bra Miljöval, og i Danmark benyttes el fra vindkraft i stor udstrækning. Denne el formodes ikke at medføre nogen CO<sub>2</sub>-udledning, hvorfor kun anvendelsesfasen indgår i rapporten. For øvrig el beregnes CO<sub>2</sub>-udledningen med emissionsfaktorer fra nedenstående referencer.

### Emissionsfaktorer:

#### Danmark

El Energistyrelsen

Fjernvarme Energistyrelsen

#### Øvrige Norden

El Energimarkedsinspektionen og Energi Sverige

Varme SCB

Gas Naturvårdsverket

#### Polen, Frankrig,

UK GHG Protocol

### Tjenesterejser, (EN17)

Indregnede udledninger fra tjenesterejser omfatter rejser med fly, tog og bil. Grundlag indhentes fra de rejsebureauer, PostNord har aftale med. For rejser med bil beregnes udledningen efter brændstofforbruget og

emissionsfaktorer angivet under overskriften vejtransporter s. 66.

## Affald (EN22)

PostNord har også valgt at aflægge regnskab for affaldsmængder. Oplysninger om indregnede affaldsmængder modtages fra de leverandører, som styrer PostNords affaldshåndtering.

## Målemetoder kunder - Kundeværdi

KVI (Kunde Værdi Indeks) har siden 2011 været PostNords opfølgingsværktøj til at følge kundetilfredsheden og kundernes opfattelse af virksomheden. Det nye værktøj erstatter organisationens tidligere, forskellige kundetilfredshedsmålinger. Målingerne gennemføres to gange pr. år og omfatter samtlige PostNords forretningsområder og Strålfors med fokus på de nordiske lande.

Nøgletal består af tre overordnede tilfredsheds-spørgsmål. De tre spørgsmål har tidligere været en del af både KTA og NKI og anvendes også i flere eksterne målinger, som Svenskt Kvalitetsindex (SKI), Dansk Kvalitetsindex (DKI) og European Performance Satisfaction Index (EPSI), og hermed er der også mulighed for ekstern 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 i rette tid fra kunde til kunde. Målingerne gennemføres i form af en statistisk sikret testbrevmetode, som opfylder kravene i EN-standard 13850. I 2013 har TNS SIFO og Quotas QmbH gennemført disse målinger i hhv. Sverige og Danmark. Resultatet fra de to målinger samvejes i et koncernfælles resultat på basis af brev mængden i hver af de to lande.

## Kvalitet pakker

Produktionssystemerne i Sverige (LUPP) og i Danmark (GTT) er to af hinanden uafhængige systemer, som måler andelen af kolli, som er leveret i rette tid fra første produktionsscanning - Kunde. De produkter, som måles, er en samvejning af produkterne 19 (MyPack), 25 (Postpakket) og 15 (DPD Företagspakket 16:00) for Sveriges vedkommende samt Erhvervspakker, Privat-Pakker og Postpakker i Danmark.

Da de to målinger ikke direkte kan sammenlignes, gøres det som to separate målinger. PostNord fortsætter arbejdet, som blev indledt i 2013, med successivt at gennemføre, at målingerne foregår på en fælles måde via et system ved navn CEM. Når det arbejde er gennemført, vil PostNord have en fællesnordisk rapport vedrørende leveringskvalitet for pakker ud fra produkterne MyPack, PallEtt og DPD.



**Målemetoder, eksterne partnere**

I Sverige gennemføres en årlig undersøgelse af vores eksterne partners opfattelse af samarbejdet med PostNord. Der blev i 2013 gennemført interviews med 285 tilfældigt udvalgte svenske postbutikker. Disse interviews blev gennemført telefonisk. Undersøgelsen resulterer i et tilfredshedspartnerindeks (NPI-tal). NPI er en vægtet middelværdi af fire separate spørgsmål om det samlede indtryk af samarbejdet med PostNord.

**Målemetoder, medarbejdere****Gennemsnitligt antal ansatte**

Beregnes ved at det samlede antal betalte timer divideres med normtiden for en fuldtidsmedarbejder.

**Antal medarbejdere i alt (LA1 og LA13)**

Det samlede antal medarbejdere ved periodens udgang. Fordelt på administrativ personale og produktionspersonale. Produktionspersonale er fordelt på grundbemanding og tilkaldevagter.

**Grundbemanding**

Vedrører alle månedsansatte på hel- og deltid. Definitionen af grundbemanding angiver, at den skal dække grundbehovet ved "normalt flow" i produktionen. Tilkaldevagter skal benyttes på tidspunkter, hvor der er særlig stor produktion, f.eks. i forbindelse med jul og ferie.

**Personaleomsætning (LA2)**

Antallet af medarbejdere, som er stoppet i løbet af året, i sammenligning med grundbemandingen ved årets slutning.

**Sygefravær (LA7)**

Sygefravær i forhold til almindelig aftalt arbejdstid, indregnet i procent.

Sygefraværet omfatter sygefravær, når den ansatte selv har meldt sig 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 (LA7)**

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 sam-

lede antal arbejdede timer, uanset ansættelsesform. Skadekvoten beregnes som samlet 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 informations-system (LIS) i Norge. I Finland er der intet specielt registreringssystem, så rapportering foregår på særlige blanketter, som samles i en rapport af en arbejdsbeskyttelseskommission. Statistik over anmeldte arbejds-skader kan trækkes ud af systemet og rapporten og sorteres i forskellige kategorier, eksempelvis falde-, klem- og trafikskader. Det er kommunikeret godt ud i organisationen, at arbejdsskader skal registreres.

**Medarbejderindeks (MIX)**

Resultatet af koncernens medarbejderundersøgelse indgår i et medarbejderindeks (MIX). Målingen udføres i samarbejde med en ekstern virksomhed, er anonymiseret og analyseres af en ekstern, koncernuafhængig partner.

**Lederskabsindeks (LIX)**

Resultatet af koncernens medarbejderundersøgelse indgår også i et lederskabsindeks (LIX). LIX måler resultatet for den nærmeste chefs lederskab fra dennes medarbejdere, i hvilken udstrækning medarbejderne oplever, 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 bygger på en måling, hvor cirka 400 privatpersoner pr. uge (200 i Sverige og 200 i Danmark) svarer på spørgsmål om, hvordan de opfatter hhv. Posten og Post Danmark. Undersøgelsen består af fem nøgle-spørgsmål, som samlet udgør et indeks. Resultatet for PostNord er et afvejet resultat for Posten Sverige og Post Danmark (63% Posten Sverige, 37% Post Danmark).

# Reviewerklæring

## Den uafhængige revisors erklæring om gennemgang af PostNord AB's bæredygtighedsrapport

Til læserne af PostNord AB's bæredygtighedsrapport

### Indledning

Vi har fået til opgave af bestyrelsen for PostNord AB at gennemgå indholdet i PostNord AB's bæredygtighedsrapport for 2013. PostNord har defineret bæredygtighedsrapportens omfang på s. 42.

### Bestyrelsens og direktionens ansvar for bæredygtighedsrapporten

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, som fremgår på s. 42 i bæredygtighedsrapporten, og udgøres af de dele af Sustainability Reporting Guidelines G3 (udgivet af The Global Reporting Initiative (GRI)), som finder anvendelse for bæredygtighedsrapporten, samt af virksomhedens egenudviklede rapporterings- og beregningsprincipper.

### Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om bæredygtighedsrapporten på grundlag af vores 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 af betydeligt mindre omfang end en revision udført i overensstemmelse med IAASB's standarder for revision og kvalitetskontrol samt god revisionsetik i øvrigt. De tiltag for gennemgangen, som anvendes ved en resumerende gennemgang, gør det ikke muligt for os at skaffe os sikkerhed for, at vi bliver bekendt med alle væsentlige forhold, som kunne afdækkes ved en revision. Den udtrykte konklusion på baggrund af en resumerende gennemgang har derfor ikke den sikkerhed, som en udtrykt revisionskonklusion har.

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. Disse fremgår af s. 66-68. Vi anser disse kriterier for at være egnede til udarbejdelsen af bæredygtighedsrapporten.

Vi anser, at de beviser, vi har skaffet os under vores gennemgang, er tilstrækkelige og hensigtsmæssige til at give os grundlag for vores erklæring nedenfor.

### Erklæring

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 28. februar 2014

KPMG AB

**Helene Willberg**  
Autoriseret revisor

**Torbjörn Westman**  
Specialistmedlem i FAR

# Virksomhedsstyring

71	Styring af PostNord
75	Generalforsamling
76	Bestyrelse
80	Group Executive Team
83	Intern styring
85	De offentlige serviceforpligtelser

# Styring af PostNord

**PostNord stræber efter at skabe langsigtet værdi for sine ejere og andre interessenter og sikre, at de offentlige serviceforpligtelser opfyldes på et forretningsmæssigt grundlag. En forudsætning herfor er en velfungerende styring af selskabet.**

God selskabsledelse er blandt andet kendetegnet af en transparent ejerkreds, 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 svensk 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.

## Vigtige bestemmelser, som har betydning for styringen af PostNord

### Eksterne bestemmelser

- Den svenske aktieselskabslov
- Den svenske stats ejerpolitik og retningslinjer for virksomheder med statsligt ejerskab samt den danske stats ejerprincipper (staten som aktionær)<sup>1)</sup>
- Den svenske kodeks for god selskabsledelse
- NASDAQ OMX Stockholms regelsæt for emittenter
- Den svenske årsregnskabslov
- International Financial Reporting Standards, IFRS
- Anden berørt lovgivning
- FN's Global Compact

<sup>1)</sup> Dokumenter tilgængelige på [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se) samt [www.fm.dk](http://www.fm.dk).

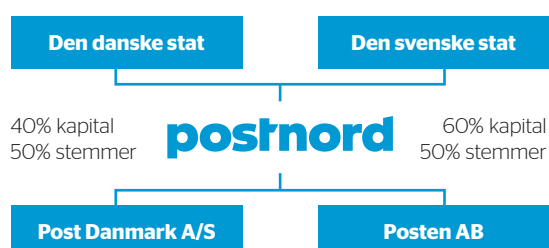
### Eksterne postale bestemmelser

- UPU-konventionen
- EU's postdirektiv
- Postloven (SE)
- Postbekendtgørelsen (SE)
- Koncessionsvilkår for Posten AB (SE)
- Love og bekendtgørelser om elektronisk kommunikation (SE)
- Lov om Post Danmark A/S (DK)
- Postloven (DK)
- Bekendtgørelse om postbefordring og postvirksomheder (DK)
- Bekendtgørelse om gebyrer i henhold til postloven (DK)
- Bekendtgørelse om en udligningsordning til finansiering af befordringspligten (DK)
- Individuel tilladelse for Post Danmark A/S (DK)
- Regnskabsreglement om Post Danmark A/S (DK)

### Interne bestemmelser

- Vedtægter
- Bestyrelsens forretningsorden
- Revisionsudvalgets og vederlagsudvalgets forretningsordener
- Instruksen over for den administrerende direktør
- Beslutningsproceduren for PostNord AB
- Virksomhedsstyring af PostNord-koncernen, herunder koncernpolitikker (se nedenfor)
- Regnskabsmanual
- Begrebsramme for intern styring og kontrol af den finansielle rapportering
- Complianceprogram på konkurrenceretsområdet m.fl.
- Retningslinjer for udarbejdelse af ansættelsesvilkår for ledelsesmedlemmer

## Ejerstruktur



### Koncernpolitikker

Der er i PostNord vedtaget bl.a. følgende koncernpolitikker:

- Adfærdskodekser (inkluderer flere af politikkerne nedenfor).
- Finanspolitik.
- Miljøpolitik.
- Kvalitetspolitik.
- Arbejdsmiljøpolitik.
- Sikkerhedspolitik (herunder IT- og informations-sikkerhed).
- Informations- og insiderpolitik.

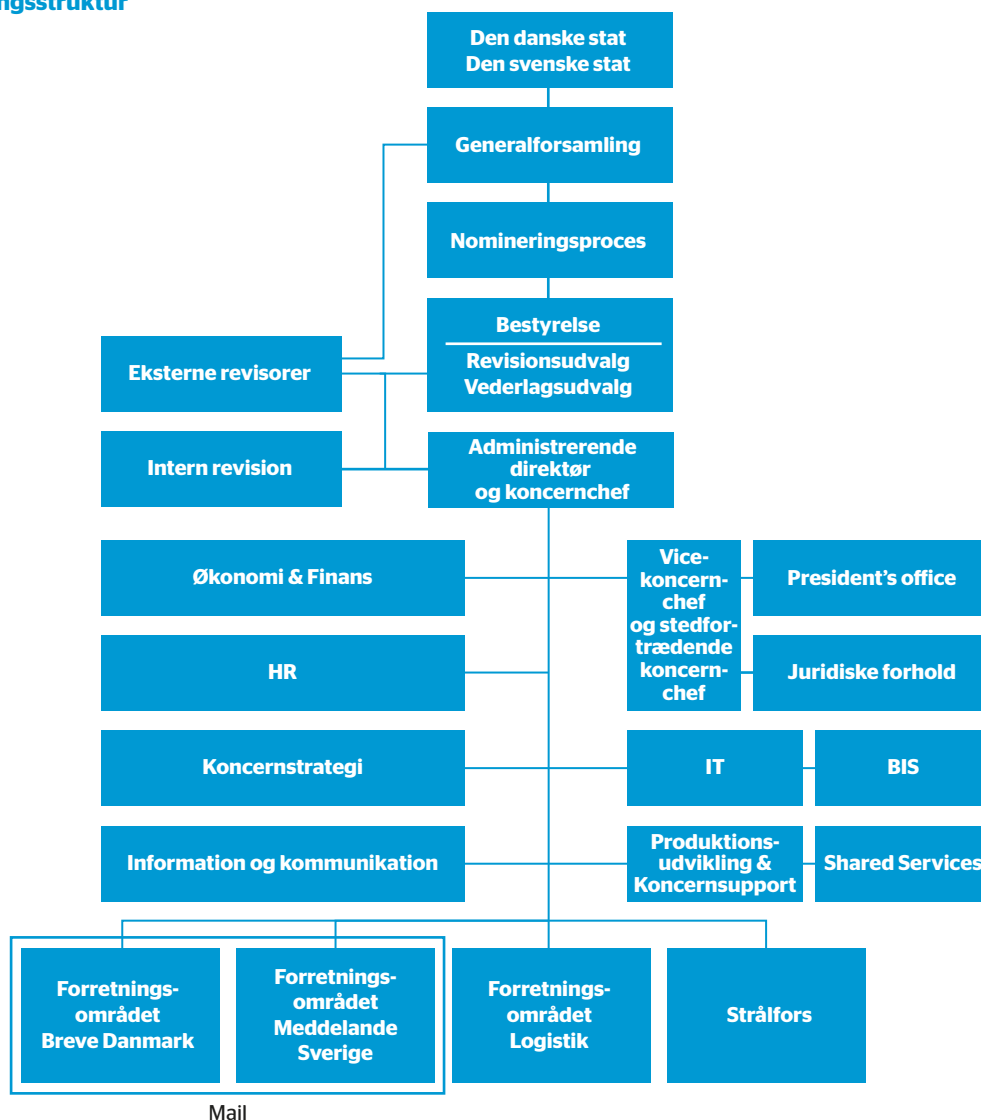
- Erhvervs- og erhvervsretspolitik.
- Mediepolitik.
- Kreditpolitik.

### Styringsstruktur

De vigtigste beslutningsorganer i PostNord er følgende:

- Generalforsamlingen.
- Bestyrelsen.
- Den administrerende direktør og koncernchef assisteret af Group Executive Team.

### Styringsstruktur



### Implementering af ny organisation i 2014

Fra den 31. marts 2014 implementerer PostNord en ny organisation. Ændringen har blandt andet til formål at skabe øget transparens over for kunderne, øget fokus på e-handel samt større koordineringsgevinster i virksomheden.

Ændringen betyder blandt andet, at der indføres en matrixorganisation. Landsenheder etableres (Sverige, Danmark samt Norge/Finland) for at muliggøre

større ensartethed over for kunderne og etablering af integrerede produktionsmodeller. Samtidig etableres et nordisk forretningsområde for Mail & Communication og en koncernstrategisk enhed for e-handel med ansvar for marked- og tjenesteudvikling inden for de respektive områder i Norden. Strålfors drives fortsat som et datterselskab med stram koordinering med forretningsområdet Mail & Communication.



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 koncernchef assisteres af Group Executive Team.

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

Koncernens operative struktur adskiller sig fra den juridiske struktur. Organisering og styring er som hovedprincip baseret på den operative struktur. De postale koncessioner er dog knyttet til den juridiske struktur/de juridiske personer (Post Danmark A/S og

Posten AB), og det betyder, at det formelle ansvar for koncessionerne følger den juridiske struktur.

### Styringsmodel

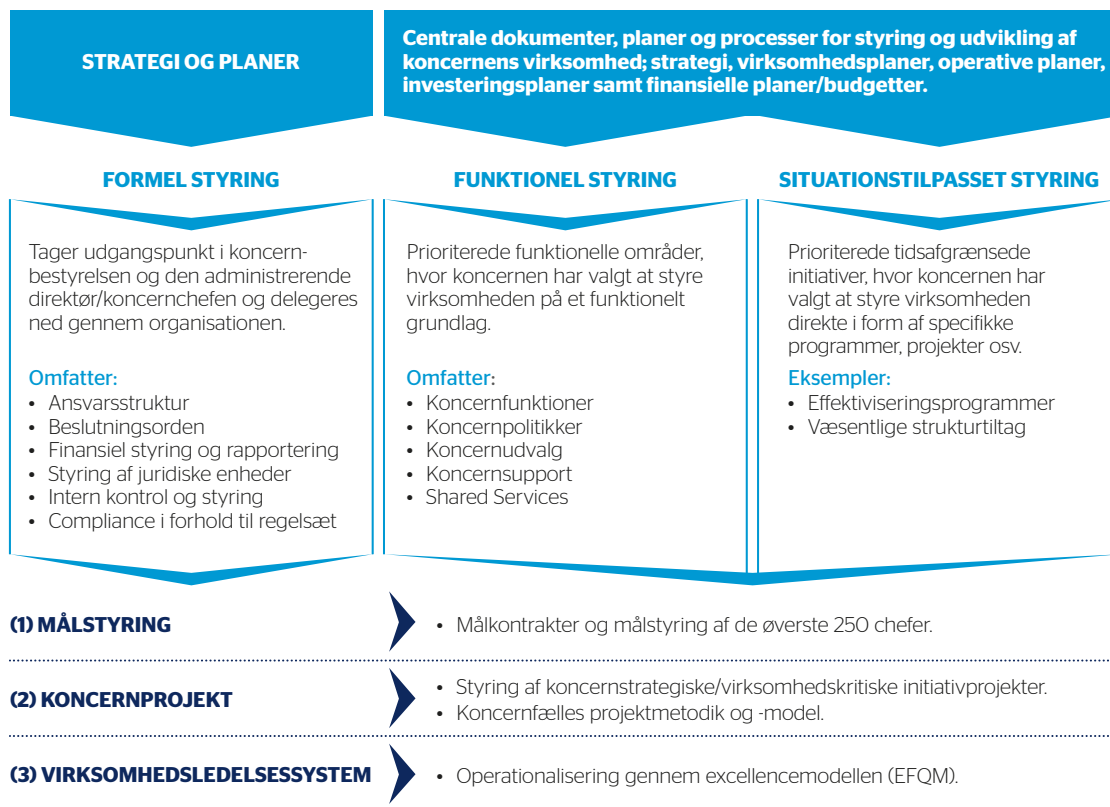
PostNords virksomhedsstyring består af syv hovedelementer. Den primære koncernstyring omfatter Formel styring, Funktionel styring og Situationstilpasset styring, som sammen med PostNords strategi og planer fastsætter rammer, vilkår og fokusområder for koncernens virksomhed.

De øvrige elementer er (1) målstyring for koncernens øverste chefer, (2) håndtering og udførelse af koncernprojekter, (3) virksomhedsledelsessystem med tilhørende certifikater inden for kvalitet, miljø og arbejdsmiljø samt opfølgning og vurdering af virksomhed ud fra excellencemodellen EFQM (European Foundation of Quality Management). Bæredygtighedsaspekter er integreret i styringsmodellen.

### Excellencemodellen (EFQM)

PostNord har siden 2012 anvendt den såkaldte EFQM-model (European Foundation of Quality Management) til opfølgning og vurdering af virksomhedsledelsessystemet. Modellen er baseret på og tager sigte på værdiskabelse for alle primære interessenter: Ejere, kunder, samfund og medarbejdere. Modellen tager udgangspunkt i et helhedsperspektiv i forhold til ledelse og udvikling af virksomheden og er sammensat af ni kriterier, hvoraf der er fem indsatskriterier og fire resultatkræterier.

## Styringsmodel i henhold til PostNords virksomhedsstyring



Excellencemodellen har til formål at:

- Sikre helhedsperspektivet i forhold til virksomheden.
- Styrke konkurrenceevnen.
- Skabe forståelse for og sammenhæng mellem indsats og resultat.
- Skabe fokus og fremdrift ved at knytte handling og prioritering i hverdagen til vision og ønsket position.
- Skabe tydelig kundeværdi.

I 2012 og 2013 blev der gennemført et uddannelsesprogram for koncernens 250 øverste chefer samt flere specialister med det formål at bidrage til implementeringen af modellen.

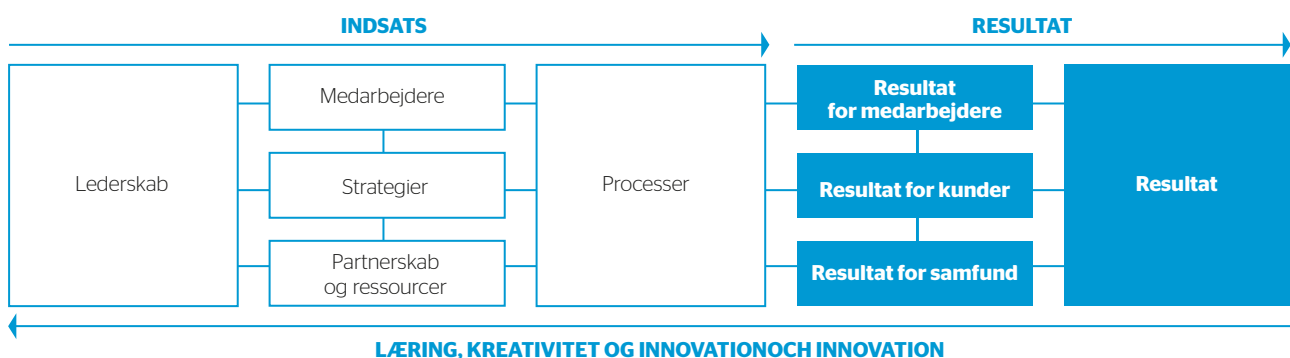
I 2013 gennemførte koncernens forretningsområder og koncernfunktioner en selvevaluering i henhold til modellens udformning. Interne team, bestående af medarbejdere fra forretningsområderne og koncernfunktioner har vurderet koncernens enheder og giver feedback, der fokuserer på de respektive enheders styrker og forbedringspotentiale. Group Executive Team har ansvaret for at omsætte forbedringspotentialet til initiativer.

### Afvielser fra den svenske kodeks for god selskabsledelse

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. Formålet med reglen er at beskytte minoritetsaktionærer. 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.

## Excellencemodellen



# Generalforsamling

**Generalforsamlingen er selskabets øverste besluttende organ i henhold til den svenske aktieselskabslov. Det svenske Finansdepartementet repræsenterer den svenske stats aktier, og det danske Transportministeriet 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 den svenske aktieselskabslov dog, at et forslag skal støttes af en større 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 pr. brev til aktionærer, ved annoncering, ved information i årsrapporten og ved offentliggørelse 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 2013

Den ordinære generalforsamling 2013 afholdtes den 18. april. Der blev på generalforsamlingen truffet følgende beslutninger:

- Godkendelse af resultatopgørelsen og balancen samt koncernresultatet og koncernbalancen.
- Fordeling af overskud i henhold til bestyrelsens og den administrerende direktørs indstilling, hvorefter der til aktionærerne blev udloddet SEK 0,0515 pr. aktie, i alt kr. SEK 103 mio.
- Der blev bevilliget decharge til bestyrelsen og den administrerende direktør for regnskabsåret 2012.
- Beslutning om retningslinjer for vederlag og andre ansættelsesvilkår for ledelsesmedlemmer.
- Beslutning om, at bestyrelsen skal bestå af otte valgte bestyrelsesmedlemmer samt suppleanter.
- Nyvalg af Jens Moberg som formand for bestyrelsen. Genvalg af bestyrelsesmedlemmerne Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Jonas Iversen og Torben Janholt. Nyvalg af Christian Ellegaard, Sisse Fjelsted Rasmussen og Anitra Steen som bestyrelsesmedlemmer.
- Beslutning om honorarer til bestyrelsen for perioden frem til næste ordinære generalforsamling. Beslutning om, at der ikke skal udbetales honorar til medlemmer, som er ansat i Regeringskansliet i Sverige, samt at revisors honorar skal fastsættes efter godkendt regning.
- Nyvalg af revisionsfirmaet KPMG AB, med statsautoriseret revisor Helene Willberg som hovedansvarlig revisor i perioden til udgangen af næste generalforsamling.

Et fuldstændigt referat fra generalforsamlingen kan findes på koncernens website: [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

## Ordinær generalforsamling 2014

PostNords ordinære generalforsamling 2014 er planlagt til afholdelse den 23. april 2014. Information om tidspunktet fremgår af koncernens website: [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

Indkaldelse til generalforsamling sker pr. brev til aktionærer, ved annoncering i Post- og Inrikes Tidningar og ved offentliggørelse på

koncernens website. Desuden udsendes meddelelse om indkaldelsen gennem annonce i Dagens Nyheter. Meddelelse om tid og sted for afholdelse af den ordinære generalforsamling fremsendes til Riksdagen og Folketinget, så snart indkaldelsen er udfærdiget.

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](mailto:ir@posten.se).

## Forslag til retningslinjer for vederlag til ledelsesmedlemmer

Bestyrelsen foreslår over for generalforsamlingen følgende retningslinjer for vederlag til ledelsesmedlemmer (forslagets principper for vederlag følger i sammendrag):

Det samlede vederlag til ledelsesmedlemmer skal være velafvejet og konkurrencedygtigt, indeholde en maksimumgrænse, 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.

For koncernchefen og andre ledelsesmedlemmer (ansat i henhold til svensk arbejdsret) i koncernen tegnes individuelle præmiebestemte pensionsaftaler, idet udgiften hertil højst må udgøre 30% af den faste månedsløn. Obligatoriske forsikringer - i form af alders- og sygepension samt pension til efterladte - skal tegnes inden for rammerne af denne udgift. Pensionsalderen er aktuelt 62 år eller 65 år. Ved fremtidig rekruttering skal pensionsalderen være 65 år. Ledelsesmedlemmer, som er ansat i overensstemmelse med dansk arbejdsret, er fuldt ud omfattede af præmiebaserede pensioner, og pensionsalderen for disse ledelsesmedlemmer følger reglerne i dansk arbejdsret.

Ved indgåelse af nye ansættelsesaftaler må varslet ved opsigelse af ansættelsen, foretaget af arbejdsgiveren, ikke overstige seks måneder. Tidligere indgåede ansættelsesaftaler med et opsigelsesvarslet på 12 måneder fra arbejdsgiverside er stadig gældende. Når en ansættelsesaftale opsiges af ledelsesmedlemmet, skal opsigelsesvarslet være seks måneder. Når arbejdsgiveren foretager opsigelsen, kan der komme et fratrædelsesvederlag på tale, som svarer til maks. 12 månedslønninger. Ved ny ansættelse eller indkomst fra anden erhvervsvirksomhed skal lønnen i opsigelsesperioden og fratrædelsesvederlaget reduceres med et beløb, som svarer til den nye indkomst.

Ledelsesmedlemmer må ikke modtage variabel løn. Idet der henvises til de øvrige principper i den svenske regerings retningslinjer for ansættelsesvilkår for ledelsesmedlemmer i virksomheder med statsligt ejerskab, er der mulighed for at yde variabel løn til andre ansatte.

# 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 består 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 38%/62% i 2013 (ordinære medlemmer af bestyrelsen).

## Bestyrelsens arbejde

### Arbejdsformer

Bestyrelsen udarbejder en gang om året en forretningsorden. Forretningsordenen fastlægger blandt andet 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, leder bestyrelsens arbejde og har ansvaret for at arbejdet er godt organiseret og udføres effektivt. Det medfører blandt andet, 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, som sikrer at bestyrelsen kan gennemføre drøftelser og træffe beslutninger på et grundlag af høj kvalitet. Formanden leder evalueringen af bestyrelsens og den administrerende direktørs arbejde. Formanden repræsenterer også selskabet i ejeransvar.

Den administrerende direktør og andre ledende medarbejdere i selskabet deltager på møder som sagsansvarlige og i administrative funktioner. Jørn Schmidt var sekretær for bestyrelsen i 2013.

## Bestyrelsesmøder 2013

Dato for bestyrelsesmøde	Hovedemne	Andre væsentlige emner
21. februar	Årsrapport 2012	Valg af ekstern revisor Terminalinvestering i Oslo
18. april	Konstituerende bestyrelsesmøde	
24. april	Erhvervelse af logistikvirksomhed	
14. maj	Delårsrapport	Finansstrategi for PostNord AB Investering sorteringsmaskiner
3. juni	Personaleansøgninger	
8. juli	Personaleansøgninger	
26. august	Delårsrapport	PostNords koncernstrategi
20. september	Tegningsret	
6. november	Delårsrapport	
10. december	Forretningsplan 2014-2016	Principper for vederlag til den administrerende direktør og ledelsesmedlemmer

## Bestyrelsens tilstedeværelse 2013

Bestyrelsesmedlemmer	Bestyrelsesmøder	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget
Jens Moberg <sup>1)</sup>	9/9	-	1/1
Mats Abrahamsson	10/10	-	2/2
Gunnel Duveblad	10/10	6/6	-
Christian Ellegaard <sup>1)</sup>	7/9	4/5	-
Sisse Fjelsted Rasmussen <sup>1)</sup>	7/9	4/5	-
Jonas Iversen	10/10	6/6	-
Torben Janholt	10/10	-	2/2
Anitra Steen <sup>1)</sup>	8/9	-	1/1
Fritz H. Schur <sup>2)</sup>	1/1	-	1/1
Ingrid Bonde <sup>2)</sup>	1/1	-	1/1
Bjarne Hansen <sup>2)</sup>	1/1	1/1	-
Anne Birgitte Lundholt <sup>2)</sup>	1/1	1/1	-
Ann-Christin Fällén	10/10	-	-
Alf Mellström	8/10	-	-
Lars Chemnitz	10/10	-	-

<sup>1)</sup> Indvalgt ved generalforsamlingen den 18. april 2013.

<sup>2)</sup> Udrådt ved generalforsamlingen den 18. april 2013.

### Bestyrelsesmøder og emner 2013

Bestyrelsen har i 2013 afholdt ti møder, heraf et konstituerende møde. Bestyrelsens forretningsorden indeholder bl.a. bestemmelser om udarbejdelse af delårsrapporter, regnskabsmeddelelse og årsrapport. Disse emner er også blevet drøftet i 2013. Den administrerende direktør har fremlagt den økonomiske situation og markedssituationen på møderne. I 2013 har en vigtig del af bestyrelsens arbejde været at rekruttere den ny administrerende direktør. Til den opgave blev der dannet et rekrutteringsudvalg under ledelse af bestyrelsesformand Jens Moberg og bestyrelsesmedlemmerne Mats Abrahamsson, Torben Janholt og Jonas Iversen. Bestyrelsen har i 2013 desuden drøftet koncernens strategi, erhvervelser, ansættelsesspørgsmål og forretningsplan. I løbet af året har bestyrelsen løbende behandlet rapporter fra revisionsudvalget og vederlagsudvalget samt rapporter om intern kontrol og finansielle aktiviteter. Selskabets revisorer har redegjort for årets revisionsarbejde, og disse spørgsmål har været genstand for drøftelse.

Bestyrelsen har også behandlet spørgsmål om koncernens bæredygtighedsarbejde og dens målsætninger på området, hvilket er sket er sket på ejerinitiativ. Bestyrelsesmedlemmerne har deltaget i seminarer og drøftelser om bæredygtighed med den svenske ejer.

### 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, samt 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 udvalgmøder, 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.

Indtil perioden for generalforsamlingen den 18. april var medlemmerne i revisionsudvalget Gunnel Duveblad (formand), Bjarne Hansen, Anne Birgitte Lundholt, og Jonas Iversen. Fra tidspunktet for generalforsamlingen indgik Gunnel Duveblad (formand), Christian Ellegaard, Sisse Fjelsted Rasmussen og Jonas Iversen. Den 14. februar 2014 afgik Jonas Iversen som bestyrelsesmedlem og medlem af Revisionsudvalget.

Udvalget har i 2013 afholdt seks 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.
- Udbud af ekstern revision.

### 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 skal være formand for udvalget. Udvalget skal træde sammen, når forholdene kræver det. Udvalgets formand er ansvarlig for, at bestyrelsen løbende holdes orienteret om udvalgets arbejde.

Frem til tidspunktet for generalforsamlingen den 18. april bestod vederlagsudvalget af Fritz H. Schur (formand), Mats Abrahamsson, Ingrid Bonde og Torben Janholt. Fra tidspunktet for generalforsamlingen indgår Jens Moberg (formand), Mats Abrahamsson, Anita Steen og Torben Janholt i vederlagsudvalget.

Udvalget har i 2013 afholdt to møder. De behandlede emner er bl.a.:

- Vederlag til og vilkår for ledelsesmedlemmer.
- Pensionsvilkår for ledelsesmedlemmer.
- Konkrete emner om vederlag til medlemmer af Group Executive Team.

### Vederlag i PostNord

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

Lønninger til medarbejdere i PostNord skal følge markedsmæssige vilkår. For yderligere oplysninger om vederlag til ledelsesmedlemmer henvises til note 5: Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer i koncernens finansielle rapporter.

Retningslinjer om vederlag til ledelsesmedlemmer, som blev vedtaget på den ordinære generalforsamling 2013, fremgår af koncernens årsrapport 2012 og er desuden offentliggjort i sin helhed på koncernens website.

### Evaluering af bestyrelsens 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.

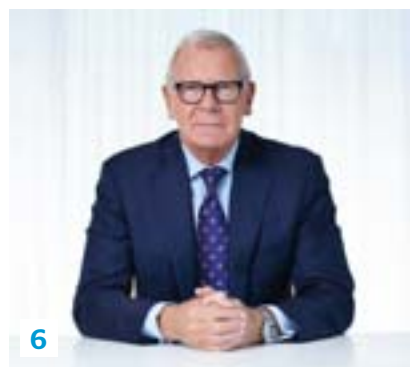
Bestyrelsen evaluerer løbende den administrerende direktørs arbejde ved at følge op på virksomhedens udvikling i forhold til de opstillede mål. En gang årligt gennemføres en formel evaluering, som drøftes med den administrerende direktør.

Da ny bestyrelsesformand tiltrådte i forbindelse med generalforsamlingen den 18. april 2013, og da ny administrerende direktør og koncernchef tiltrådte den 1. oktober 2013, er det besluttet, at den årlige evaluering af bestyrelsen og den administrerende direktørs arbejde først gennemføres i starten af 2014.

### Bestyrelseshonorar

Honorarer til bestyrelsen blev vedtaget på den ordinære generalforsamling 2013. Det blev besluttet, at honorar til bestyrelsesmedlemmer, der er valgt på selskabets generalforsamling frem til tidspunktet for næste ordinære generalforsamling, skal udgøre SEK 250.000, og at bestyrelsesformanden skal modtage SEK 600.000. For hverv i revisionsudvalget modtager medlemmerne SEK 50.000 og formanden SEK 62.500, og for hverv i vederlagsudvalget modtager medlemmer SEK 25.000 og formanden SEK 37.500. Der udbetales ikke bestyrelses- og udvalghonorar til bestyrelsesmedlemmer, som er ansat i Rege- ringskansliet i Sverige.





## PostNords bestyrelse

### 1. Jens Moberg

Født 1962.  
HD.  
Bestyrelsesformand siden april 2013.  
Formand for vederlagsudvalget siden april 2013.  
Tidligere bl.a. ansat i IBM Danmark og derefter i Microsoft Corporation, senest som Corporate Vice President.  
Bestyrelsesformand i Grundfos Holding og på Herlufsholm Skole og Gods. Bestyrelsesformand i Axxel samt Poul Due Jensens Fond.

### 2. Gunnel Duveblad

Født 1955.  
Systemudvikler.  
Bestyrelsesmedlem siden august 2009.  
Formand for revisionsudvalget siden 2009.  
Tidligere bl.a. administrerende direktør for EDS Nordeuropa samt ansat i ledende stillinger i IBM.  
Bestyrelsesformand i Team Olivia AB, Global Scanning A/S og Stiftelsen Ruter Dam. Bestyrelsesmedlem i bl.a. HiQ International AB og Sweco AB.

### 3. Mats Abrahamsson

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

### 4. Christian Ellegaard

Født 1969.  
MBA.  
Bestyrelsesmedlem siden april 2013.  
Medlem af revisionsudvalget siden april 2013.  
Medlem af koncernledelsen i Berendsen Plc og administrerende direktør for Facility. Tidligere forskellige stillinger i Berendsen-koncernen, bl.a. administrerende direktør i Danmark.

### 5. Sisse Fjelsted Rasmussen

Født 1967.  
HA og Cand.merc.aud.  
Bestyrelsesmedlem siden april 2013.  
Medlem af revisionsudvalget siden april 2013.  
CFO/koncerndirektør i Scandinavian Tobacco Group. Tidligere nordisk økonomidirektør i Grey Global Group. Baggrund som revisor i Deloitte og Arthur Andersen.

### 6. Torben Janholt

Født 1946.  
Merkonom.  
Bestyrelsesmedlem siden august 2009.  
Medlem af vederlagsudvalget siden 2009.  
Tidligere bl.a. administrerende direktør i J. Lauritzen A/S.  
Bestyrelsesformand i Otto Suenson A/S.  
Bestyrelsesmedlem i A/S United Shipping & Trading Company, Danmarks Rederiforening og Lloyd concept store.



## PostNords bestyrelse, fortsat

### 7. Anitra Steen

Født 1949.

Cand. phil.

Bestyrelsesmedlem siden april 2013.

Medlem af vederlagsudvalget siden april 2013.

Tidligere bl.a. administrerende direktør for Systembolaget, generaldirektør i Riksskatteverket og statssekretær i Udbildnings- og Finansdepartementen i Sverige.

Bestyrelsesformand i AB Svenska Spel, Telge Inköp AB, AFA Försäkring og Iris Invest AB. Bestyrelsesmedlem i Det Naturliga Steget.

## Medarbejderrepræsentanter

### 8. Lars Chemnitz

Født 1957.

Faglig repræsentant udpeget af SEKO.

Bestyrelsesmedlem siden januar 2010.

### 9. Alf Mellström

Født 1956.

Faglig repræsentant udpeget af SEKO.

Bestyrelsesmedlem siden august 2009.

Ansæt i Posten siden 1978.

### 10. Ann-Christin Fällén

Født 1955.

Faglig repræsentant udpeget af ST.

Bestyrelsesmedlem siden maj 2012.

Ansæt i Posten siden 1977.

## Suppleanter for de faglige repræsentanter.

### Peter Madsen

Født 1953

Faglig repræsentant udpeget af SEKO.

Suppleant siden januar 2010.

Ansæt i Post Danmark siden 1990.

### Isa Merethe Rogild

Født 1949.

Faglig repræsentant udpeget af ST.

Suppleant siden august 2009.

Bestyrelsesmedlem i Post Danmark A/S siden 1995. Ansæt i Post Danmark siden 1966.

### Johan Lindholm

Født 1979.

Faglig repræsentant udpeget af SEKO.

Suppleant siden april 2012.

Ansæt i Posten siden 1998.

*Fritz H. Schur afgik som bestyrelsesformand, og Bjarne Hansen, Ingrid Bonde og Anne Birgitte Lundholt afgik som bestyrelsesmedlemmer ved generalforsamlingen den 18. april 2013. Den 14. februar 2014 afgik Jonas Iversen som bestyrelsesmedlem. I perioden indtil PostNords generalforsamling den 23. april er Patrik Jönsson, kansliråd i Finansdepartementet, adjungeret til bestyrelsen.*

# Group Executive Team

**Bestyrelsen udpeger og afskediger den administrerende direktør. Group Executive Team bistår og udpeges af den administrerende direktør. Den administrerende direktør leder teamets 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. Den administrerende direktør er personligt ansvarlig over for bestyrelsen for den løbende drift af virksomheden og implementerer de strategiske fokusområder, som bestyrelsen vedtager for virksomheden.

Håkan Ericsson tiltrådte som administrerende direktør og koncernchef i PostNord den 1. oktober 2013. Han efterfulgte Lars Idermark, som har været administrerende direktør og koncernchef fra den 1. marts 2011 til den 15. maj 2013. Knud B. Pedersen, som er viceadministrerende direktør og vicekoncernchef, varetog opgaven som administrerende direktør og koncernchef i den mellemliggende periode.

## Group Executive Team

Group Executive Team er, ud over bestyrelsens, koncernens beslutningsorgan og har et fælles ansvar for at sikre, at koncernens virksomhed udvikles på linje med de strategiske fokusområder, som er vedtaget af bestyrelsen.

I 2014 ændres koncernens organisation, blandt andet med implementeringen af en matrixorganisation med henholdsvis landsenheder, forretningsområder/koncernstrategiske enheder/datterselskaber. PostNords Group Executive Team blev indført den 1. februar 2014, og dets sammensætning afspejler den nye organisationsstruktur.

Group Executive Team består af:

- Administrerende direktør/koncernchef.
- Den viceadministrerende direktør/vicekoncernchefen.
- Chef forretningsområde PostNord Mail & Communication.
- Chef forretningsområde PostNord Logistics.
- Chef for Strålfors.
- Chef for E-commerce & Corporate Clients samt Koncernfunktion Strategi.
- Chef PostNord Sverige.
- Chef PostNord Danmark.
- Chef PostNord Norge og PostNord Finland.
- Chief Financial Officer.
- Chief Information Officer.
- HR-direktør.
- Kommunikationsdirektør.
- Chef Teknik og Infrastruktur.



1



4



6



2



5



7



3

## PostNords koncernledelse

### 1. Håkan Ericsson

Født 1962.

Civiløkonom.

Administrerende direktør og koncernchef siden 1. oktober 2013.

Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2013.

Tidligere chef for Carlson Wagonlit Travels Nord- og Latinamerikanske aktiviteter og samt chef for aktiviteterne i EMEA og Latinamerika. Tidligere også administrerende direktør for Loomis Cash Handling, Executive Vice President i SAS, Managing Director i DHL Europas fragtvirksomhed samt ledende stillinger i logistikkoncernerne Danzas, ASG og Fraktarna.

### 2. K. B. Pedersen

Født 1948.

Uddannet hos Post- & Telegrafvæsenet i Danmark.

Viceadministrerende direktør og vicekoncernchef siden 2011.

Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team 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 bpost og bestyrelsesformand for e-Boks A/S.

### 3. Henrik Rättzén

Født 1965.

Civiløkonom.

CFO siden 2012.

Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2012.

Tidligere nordisk CFO i Codan Trygg-Hansa.

Desuden tidligere partner i KPMG.

Bestyrelsesmedlem i Movestic Livförsäkrings AB.

### 4. Johanna Allert

Født 1975.

Civilingeniør.

Chef Teknik og infrastruktur siden 2014.

Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2011.

Tidligere chef for Produktionsudvikling, herunder også Koncernsupport & Shared Services.

### 5. Henning Christensen

Født 1962.

Ingeniør.

Chef PostNord Danmark siden 2014.

Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2012.

Tidligere chef for forretningsrådet Breve Danmark, chef for Produktion & Transport (PRT) i Breve Danmark A/S, vicedirektør i Brevproduktion & Transport under Post Danmark samt brevcenterdirektør i Københavns Postcenter.

### 6. Joss Delissen

Født 1963.

Civiløkonom.

Chief Information Officer siden 2009.

Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2009.

Tidligere forskellige stillinger i Unilever, senest Director Solutions Architecture.

### 7. Andreas Falkenmark

Født 1955.

Cand.jur.

Chef forretningsområde PostNord Mail & Communication siden 2014.

Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2009.

Tidligere chef for forretningsområdet Meddelande Sverige, administrerende direktør i NK Förvaltnings AB, administrerende direktør i Duka AB, administrerende direktør i Coop Sverige AB og administrerende direktør i Observer Northern Europe.



**8. Annemarie Gardshol**

Født 1967.  
Civilingeniør.  
Chef for E-commerce & Corporate Clients samt Koncernfunktion Strategi siden 2014 Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2012.  
Tidligere chef for Koncernstrategi, ledende stillinger i Gambro: Strategi, global marketing og senest som Senior Vice President for FoU. Tidligere også managementkonsulent i McKinsey & Company. Bestyrelsesmedlem i Etac AB.

**9. Finn Hansen**

Født 1956.  
Cand. scient.  
HR-direktør siden 2013.  
Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2009.  
Tidligere chef for forretningsområdet Breve Danmark. Tidligere også vicedirektør for Distribution, vicedirektør i Brevproduktion og Transport samt forskellige ledelsesposter i Post Danmark A/S.



**10. Anders Holm**

Født 1958.  
Markedsøkonom.  
Chef PostNord Sverige siden 2014.  
Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2014.  
Tidligere chef for Posten Logistik AB i Sverige. Tidligere også salgs-/marketingdirektør i Posten Logistik AB i Sverige samt forskellige stillinger i UPS, senest som Manager Europén Strategi Group Integration.

**11. Per Mossberg**

Født 1953.  
Økonom.  
Kommunikationsdirektør siden 2009.  
Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team 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. Bestyrelsesformand i CSR Sweden og Sveriges Kommunikatörer.



**12. Robin Olsen**

Født 1970.  
Civilingeniør, Master of Management.  
Chef for PostNord Norge og PostNord Finland siden 2014.  
Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2014.  
Tidligere chef for PostNord Logistics i Norge, administrerende direktør i Tollpost Globe AS.

**13. Per Samuelson**

Født 1957.  
Civiløkonom.  
Chef for Strålfors siden 2009.  
Medlem af koncernledelsen/Group Executive Team siden 2009.  
Tidligere underviser ved HHS og IFL, forskellige stillinger i Perstorps- og PLM-koncernerne, senest som divisionschef i PLM's koncernledelse. Bestyrelsesformand i BTJ Group AB. Bestyrelsesmedlem i Sydsvenska Industri- och Handelskammaren, Priveq Advisory AB og Aniagra.

*Henrik Højsgaard fratrådte som chef for forretningsområdet Logistik den 31. december 2013. Mats Johansson er fungerende chef for forretningsområdet PostNord Logistics.*

**Revisorer**

KMPG AB er udpeget som revisorer på generalforsamlingen 2013 med statsautoriseret revisor Helene Willberg som ledende revisor. Revisorerne holder møde med bestyrelsen mindst én gang årligt og deltager desuden ved et antal møder i revisionsudvalget. Bestyrelsen har i 2013 haft møde med revisorerne ved et (1) bestyrelsesmøde. Medlemmerne af bestyrelsen har i denne forbindelse haft mulighed for at stille spørgsmål til revisorerne. Se desuden note 7: Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer.



# Intern styring og kontrol af den finansielle rapportering

## Begrebsramme

PostNords begrebsramme for intern styring og kontrol er baseret på den begrebsramme, som er udarbejdet af The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Den interne styring og kontrol er en integreret del af virksomheden. 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 finansiell rapportering i deres eget forretningsområde. Den anden forsvarslinje indeholder en række styrings- og kontrolfunktioner i form af PostNords koncernfunktioner. Koncernfunktionerne har desuden mandat til at udfærdige koncernfælles regler og retningslinjer på det enkelte 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. Dette arbejde udføres løbende i henhold til en årlig revisionsplan, som fastlægges af revisionsudvalget. Funktionen rapporterer til bestyrelsen og den administrerende direktør.

## Kontrolmiljø

Et godt kontrolmiljø sikres blandt andet 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 koncernchefs arbejdsopgaver og beføjelser er regule-

ret i en instruks, som er udarbejdet af bestyrelsen. Beslutningskompetencen 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 beslutningskompetence den administrerende direktør har uddelegeret til de chefer, der rapporterer til ham. Disse chefer kan videredelegere deres beslutningskompetence inden for deres eget ansvarsområde. Vigtige dokumenter skal underskrives af de personer, som bestyrelsen har tildelt tegningsret, dvs. to personer i forening. Den interne revisions funktion har til formål at gennemgå effektiviteten af den interne styring og kontrol. Koncernen har desuden over en adfærdskodeks og forskellige politikdokumenter, som også er en del af kontrolmiljøet.

## Identifikation og styring af risici

PostNords virksomhed er i 2013 blevet styret med udgangspunkt i den styringsmodel, som præsenteres på s. 73. Den interne styring og kontrol af den finansielle rapportering defineres i bestyrelsens forretningsorden som den proces, igennem hvilken bestyrelsen, den administrerende direktør og medarbejderne med rimelig sikkerhed kan forvisse sig om, at den finansielle rapportering er pålidelig. Risici vedrørende finansiell rapportering afdækkes og vurderes sammen med andre typer af risici inden for rammerne af koncernens overordnede risikohåndteringsproces og via analyser i koncernens forskellige selskaber og enheder. Risici i den finansielle rapportering behandles også af revisionsudvalget og bestyrelsen, som regelmæssigt vurderer og holder tilsyn med, hvordan risiciene håndteres. Se desuden Risici og risikostyring, s. 95.

## Kontrolaktiviteter

Koncernen har udformet 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. Enheden Shared Services leverer tjenesteydelserne regnskabsaflæggelse, finansadministration, kundefakturering, leverandørbe-

talinger 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 regnskabsafregning 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 regnskabsafregning, måling, oplysningskrav og brug af den anvendte regnskabspraksis.

**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 regnskabsafregning og årsregnskaber opdateres løbende og udsendes til de berørte medarbejdere, blandt andet via 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 i form af pressemeddelelser og offentliggøres 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 ud fra 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 revisorernes 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. Resultatet udarbejdes og rapporteres af koncernens økonomi- og finansfunktion, og resultatet af selvevalueringerne afrapporteres til revisionsudvalget og bestyrelsen samt til koncernens forretningsområder og koncernfunktioner.

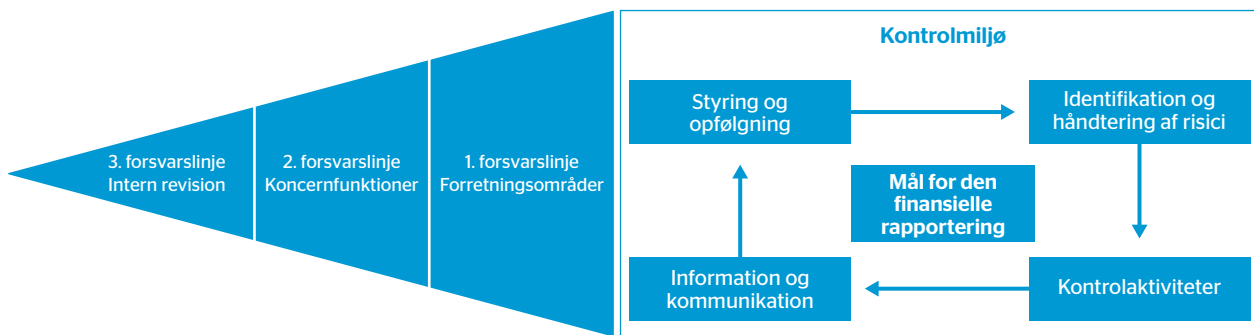
I 2013 har dele af de svar, som koncernens selskaber og enheder har givet i selvevalueringen være genstand for verificering gennem begrænset gennemgang. Formålet har været at vurdere pålideligheden i selvevalueringens resultat. Gennemgang er gennemført af koncernens økonomi- og finansfunktion og har omfattet seks af koncernens enheder. Baseret på gennemført gennemgang er ingen væsentlige afvigelser blevet noteret i forhold til de svar, som er givet i selvevalueringen.

Det kan på basis af de modtagne svar fra selvevalueringerne for 2013 konkluderes, at den interne styring og kontrol af den finansielle rapportering i koncernen fungerer tilfredsstillende.

**Intern styring og kontrol i PostNord**

**Værktøjer og styringsdokumenter**

- Eksterne regelsæt
- Forretningsplan
- Adfærdskodeks og politikker
- Forretningsorden for bestyrelse og revisionsudvalg
- Proces- og rutinebeskrivelser
- Mål og målingstal
- Virksomhedssystem
- Risikoanalyse
- Beslutningsorden
- Begrebsramme for intern styring og kontrol
- Revisionsplan
- Regnskabsmanual
- Beføjelsessystem
- Kontinuitetsplanlægning
- Complianceprogram
- Godkendelsesplaner



**Opfølgning af virksomheden**

- Finansiell rapportering
- Evaluering af bestyrelsens arbejde
- Opfølgning af risikoanalyse
- Opfølgning af forretningsplan
- Incidentrapportering
- ISO-certificeringer
- Observationer og anbefalinger
- Opfølgning af beføjelser
- Opfølgning af outsourcing-leverandører
- Selvevaluering
- Procesopfølgning

# De offentlige serviceforpligtelser

**PostNords datterselskaber Post Danmark A/S og Posten AB står for opgaven med at varetage de post-tjenester, 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 Verdenspostkonventionen, som regulerer international postbefordring.**

## Vilkår i Danmark

Postbefordring er i Danmark reguleret gennem postloven med tilhørende bekendtgørelse og den individuelle tilladelse til Post Danmark A/S. Postloven indeholder bl.a. en sikring af "landsdækkende" befordring med god kvalitet af adresserede forsendelser. Postloven giver Transportministeriet bemyndigelse til at udpege Post Danmark til at opretholde befordringspligten.

Kommerciel postvirksomhed kræver en tilladelse, og alle postoperatører, som distribuerer breve eller pakker (som ikke omfattes af aftale), kan blive pålagt et krav om at bidrage til finansieringen af den del af postvirksomheden, som er underlagt befordringspligt. En betingelse for, at Post Danmark skal kunne modtage vederlag er, at Post Danmark kan vise, at virksomheden bærer nettoomkostninger for befordringspligtige tjenester, som udgør en urimelig økonomisk byrde. Der er endnu ikke stillet krav om vederlag.

Den 26. juni 2013 offentliggjorde Transportministeriet, at et bredt parlamentarisk flertal støtter en ændring af den danske postlov. Med henvisning til det kraftige fald i brevængderne i Danmark og et ønske om at bibeholde en god postservice, som tager hensyn til de markedsmæssige forudsætninger, er der enighed om, at vilkårene for befordringspligten skal ændres med virkning fra 2014. Folketinget vedtog forslaget om en ny postlov den 18. februar 2014. Den nye lov medfører lettelser. Ændringerne vil betyde, at Post Danmark får lempeligere vilkår som national postoperatør. Omdeling af B-breve vil eksempelvis kunne foregå over fire dage i stedet for tre. Kravet om 6-dagesomdeling ligger fast, men omdelingen af A-breve til private om mandagen vil fremover kunne prissættes individuelt. Desuden åbnes der op for en strukturel ændring af servicenetværket, således at der kommer færre servicesteder i eget regi og flere eksterne "postshops", ligesom der sker en forenkling af den service, som allerede tilbydes (afsendelse og modtagelse af breve og pakker, herunder anbefalede forsendelser og værdiforsendelser samt køb af frimærker).

Den landsdækkende befordring og de krav, der er knyttet her til, fremgår af en individuel tilladelse til Post Danmark A/S. Den individuelle tilladelse indeholder bl.a. vilkårene for serviceniveau, kvalitet og priser. 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 blindforsendelser på op til 7 kg. Adresserede A-breve befordres fra dag til dag, og i henhold til den nye postlov fra 2014 skal B-breve leveres senest inden for fire hverdage. Post Danmark definerer selv servicekravet til C-breve (i dag 4 hverdage). Statens kvalitetskrav til breve og pakker er fastsat til 93%.

Post Danmark skal opretholde et landsdækkende net af postbetjeningssteder. Priserne for befordringspligtige tjenester skal være omkostningsbaserede, gennemsigtige og ikke-diskriminerende. Til enkeltforsendelser skal anvendes landsdækkende enhedstakster. Enkeltforsendelser defineres som frimærkefrankebreve 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. Den nye postlov indebærer, at uddeling af A-breve til privatpersoner på mandage skal kunne prissættes individuelt af Post Danmark.

## Vilkår i Sverige

De posttjenester, som er omfattet af befordringspligten i Sverige, er fastlagt i den svenske postlov (postlagen), postbekendtgørelsen og de koncessionsvilkår, som hvert år udfærdiges af Post- og telestyrelsen (PTS) i Sverige.

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 samt fremme en effektiv varetagelse af tjenesten. Enkeltforsendelser skal befordres til ensartede takster.

Det fremgår af den svenske postlovgivning, at postforsendelser på op til 20 kg skal indsamles og omdeles på alle arbejdsdage og mindst fem dage om ugen i hele landet. Iflg. den svenske postbekendtgørelse skal mindst 85% af de indleverede breve være udbragt i hele landet den efterfølgende arbejdsdag (dag til dagbefordring), uanset hvor i landet, de er indleveret. Mindst 97% af brevene skal være udbragt inden for tre arbejdsdage. Dag til dagbefordrede breve er omfattet af et prisloft for enkeltforsendelser på op til 500 g, hvilket betyder, at taksten maksimalt må hæves i takt med forbrugerprisindekset. Prisloftet er en national regulering, og følger ikke EU's postdirektiv.

Postloven stiller strengere krav til den operatør, som er udpeget til at varetage den befordringspligtige posttjeneste (Posten AB), end til de øvrige aktører. Operatøren skal blandt andet tillempe en prissætning, som er rimelig og transparent samt dokumentere priser og kalkuler til PTS.

I henhold til lovgivningen kan Post- og telestyrelsen (PTS) udpege en udbyder af de posttjenester, som er omfattet af befordringspligten. Hvis markedet tilgodeser behovet for befordringspligtige posttjenester, er det ikke nødvendigt udpege en specifik postoperatør i henhold til forarbejderne til postloven. Til forskel for Posten har Post- og telestyrelsen (PTS) vurderet, at markedet ikke kan tilgodesse behovet for befordringspligten og har derfor udpe-

get Posten AB som udbyder af de posttjenester. Derigennem omfattes Postens priser og vilkår af postlovgivningens sektorspecifikke regulering, hvilket medfører krav, som ikke stilles til Postens konkurrenter.

PTS' koncessionsvilkår for Posten betyder blandt andet, at Posten på sin hjemmeside åbent må udgive prislister visende rabatter for de respektive tjenester, som indgår i den befordringspligtige posttjeneste, og maksimale ydelsesrabatter samt de principper, der ligger til grund for øvrige rabatter. PTS' krav om offentliggørelse af priser og rabatter er mere vidtgående end de krav, der stilles i forarbejderne til postloven, som angiver, at kun de principper, der ligger til grund for priser og rabatter skal publiceres offentligt.

Reguleringen i Sverige og de uklare fortolkninger af, hvad ændringen betyder, har ført til en række retssager.

I 2013 afsagde Kammarrätten i Stockholm dom i sagen om den såkaldte stand alone cost-model (SAC) til kalkulation, fandt Kammarrätten, at Postens fordeling af den såkaldte koordineringsgevinst mellem de brev-tjenester, der var aktuelle, ikke stred mod hverken PTS' koncessionsvilkår eller postloven, og der derfor ikke var noget grundlag for, at PTS forlangte at Posten skulle ændre sin regnskabsmetode.

Posten har for Förvaltningsrätten i Stockholm indbragt PTS' afgørelse om koncessionsvilkårene fra 2012 i forbindelse med kravet om at offentliggøre rabatter. Den 27. september 2013 afsagde Förvaltningsrätten dom i sagen. Domstolen afslog Postens påstand i sin helhed, og Posten har anket dommen til Kammarrätten.

### Tilsyn i Danmark og Sverige

I Danmark er Trafikstyrelsen den nationale tilsynsmyndighed på det postale område. Trafikstyrelsen udøver tilsyn med Post Danmark og andre postvirksomheder, som har aktiviteter på det danske marked. Ud over Post Danmark A/S er der ti andre registrerede virksomheder, som har tilladelse til at udføre kommerciel postbefordring. Iflg. dansk postlovgivning defineres en postvirksomhed som en virksomhed, der udøver erhvervs-mæssig postbefordring af adresserede forsendelser på op til 20 kg. Kommerciel postbefordring af pakker, som omfattes af en aftale, kræver ikke koncession. Postvirksomhederne skal på begæring indlevere en række oplysninger til Trafikstyrelsen og skal hvert år medsende 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 bl.a. at Posten opfylder statens krav til de befordringspligtige posttjenester. PTS har givet 32 virksomheder tilladelse til at drive postvirksomhed i Sverige.

Ifølge PTS' rapport "Service och konkurrens 2013" opfylder PostNord-koncernen de statslige myndigheders krav til tjenesteydelse service og kvalitet. Hvad angår andelen af forsendelser, som det har været muligt at omdele 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 have brevkassen placeret ved skellet til ejendommen. I tyndtbefolkede områder skal 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. Der gælder særlige regler for postuddeling på mindre øer. Til Bornholm tilføjes en ekstra dag til distribution af indenlandsk adresserede pakker.

I Sverige har Post- og 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 postbuddets rute. Udbringning af forsendelser til modtagere, som bor mindre end 200 meter inde på en sidevej fra postbuddets hovedrute, skal ske til brevkasseanlæg opstillet langs med hovedruten. Når der er mindst to modtagere, som har bopæl eller erhvervsvirksomhed pr. km sidevej, skal udbringning ske langs med sidevejen. Ældre og personer med funktionsnedsættelse skal dog på anmodning kunne få deres post udbragt til skellet 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 rugernes behov, hvilket især har betydning for Posten AB's net af postbutikker (ombud) i Sverige.

Posten AB har i 2013 over for PTS påtaget sig at opretholde en tilstrækkelig postservice i til postmodtagere i yderområder. Posten har påtaget sig at sikre, at servicen i disse områder også fremover varetages på en måde, som modsvarer samfundets reelle behov, herunder passende miljøhensyn. Til gengæld må Posten, på visse angivne vilkår og i specifikke tilfælde, foretage de ændringer i den service, der stilles til rådighed, som er nødvendige med hensyn til ændrede forudsætninger, selvom sådanne ændringer skulle afvige fra vilkårene for den befordringspligtige tjeneste.

# Finansiell udvikling og risici

- 88 Finansiell udvikling
- 94 Aktier og virksomhedsobligationer
- 95 Risici og risikostyring

# Finansiell udvikling

## Nettoomsætning og resultat

PostNords nettoomsætning steg med 2 procent i 2013. Væksten skete på forretningsområdet Logistik, hvor nettoomsætningen steg med 14% som følge af både erhvervelser og organisk vækst. Markedsvæksten inden for e-handel genererer fortsat øget efterspørgsel efter varedistribution i form af både breve og pakker. Koncernens pakkemængder steg samlet med 6% og B2C-pakkemængderne med 12%. Brevmængderne faldt med 5%.

Driftsomkostningerne steg med 1%. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter faldt omkostningerne med 2% på grund af personaleeffektiviseringer og lavere omstrukturingsomkostninger.

Gennemsnitligt antal ansatte udgjorde 39.305 (39.713). Eksklusive erhvervelser faldt gennemsnitligt antal ansatte med cirka 1.500 i 2013. Omstrukture-

ringsomkostningerne udgjorde SEK 717 mio. (1.171). Af- og nedskrivninger faldt, som en følge af nedskrivninger på SEK 207 mio. i sammenligningsperioden. Transportomkostningerne steg, primært som følge af erhvervelse, men også som en konsekvens af mængdestigninger inden for forretningsområdet Logistik.

Koncernens driftsresultat udgjorde SEK 676 mio. (511) og overskudsgraden steg til 1,7 (1,3)%.

Finansielle poster, netto, udgjorde SEK -208 mio. (-144). Ændringen forklares primært af faldende gennemsnitligt niveau af likvide midler i 2013.

Af årets skatteomkostning på SEK 146 mio. (120) udgjorde aktuel skat SEK 18 (119) mio. og udskudte skatteforpligtelser SEK 128 mio. (1). Udskudte skatteforpligtelser blev primært påvirket af, at underskuddet ikke længere kan udnyttes som resultat af fusion af koncernselskab.

## Finansiell udvikling koncern og virksomheder

SEK mio.	Jan-dec 2013	Jan-dec 2012	Ændring	Erhvervelser/ afhændelser	Heraf		Renset for erhvervelser/ afhændelse og valuta
					Valuta		
<b>Koncernen</b>							
Nettoomsætning	39.533	38.920	613	2%	4%	-1%	-2%
Driftsresultat, EBIT	676	511 <sup>3)</sup>	165	32%	4%	-5%	34%
Overskudsgrad % <sup>2)</sup>	1,7	1,3 <sup>3)</sup>					
<b>Mail</b>							
Nettoomsætning <sup>1)</sup>	24.103	25.022 <sup>4)</sup>	-919	-4%	1%	-1%	-4%
heraf Breve Danmark	9.364	10.165 <sup>4)</sup>	-801	-8%	0%	-2%	-7%
heraf Meddelande Sverige	15.050	15.137	-87	-1%	1%	0%	-1%
Driftsresultat, EBIT	494	616 <sup>4)</sup>	-122	-20%	4%	-1%	-23%
heraf Breve Danmark	-89	-177 <sup>4)</sup>	88	50%	10%	-2%	42%
heraf Meddelande Sverige	583	793	-210	-26%	1%	0%	-27%
Overskudsgrad % <sup>2)</sup>	2,0	2,4 <sup>4)</sup>					
<b>Logistik</b>							
Nettoomsætning	13.432	11.762 <sup>4)</sup>	1.670	14%	13%	-2%	3%
Driftsresultat, EBIT	197	272 <sup>4)</sup>	-75	-28%	-2%	-3%	-22%
Overskudsgrad % <sup>2)</sup>	1,3	2,1 <sup>4)</sup>					
<b>Strålfors</b>							
Nettoomsætning	2.612	2.665	-53	-2%	0%	-2%	-1%
Driftsresultat, EBIT	16	-25	41	>100%	0%	1%	>100%
Overskudsgrad % <sup>2)</sup>	0,6	neg					
<b>Øvrigt og elimineringer</b>							
Nettoomsætning <sup>1)</sup>	-614	-529	-85	-16%			
Driftsresultat, EBIT	-31	-352 <sup>3)</sup>	321	91%			

<sup>1)</sup> I Mail er interne transaktioner mellem forretningsområderne elimineret.

<sup>2)</sup> Beregning af overskudsgrader inkluderer andre driftsindtægter, se tabellen Flerårig oversigt.

<sup>3)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændring i IAS 19 Personaleydelser.

<sup>4)</sup> Er korrigeret på baggrund af omorganisering af koncernens pakkevirksomhed i Danmark.



Periodens resultat udgjorde SEK 322 mio. (247). Egenkapitalens forrentning, rullende over 12 måneder, udgjorde 3,9%.

## Forretningsvirksomhederne

### Mail

Nettoomsætningen i Mail faldt med 4% i 2013, hvilket primært skyldes faldende indtægter i Breve Danmark. Brevmængderne faldt samlet set med 5%.

Driftsomkostningerne faldt med 3%, primært som følge af personaleafvikling.

Driftsresultatet udgjorde SEK 494 mio. (616) og overskudsgraden var 2,0 (2,4)%.

### Breve Danmark

Nettoomsætningen på forretningsområdet Breve Danmark faldt med 8%, især på grund af faldende mængder. Eksklusive erhvervelser og valutaeffekter var faldet på 7%. Nettoomsætningen var i 2013 under påvirkning af den fortsat omfattende digitalisering, der kendetegner det danske marked samt en svag økonomisk udvikling i landet igennem året. Brevmængderne faldt samlet med 10% i 2013. Effekten på nettoomsætningen blev delvist imødegået af prisændringer for breve. Indtægterne fra området reklamer og aviser/blade faldt som følge af et fortsat svagt marked for direct mail samt øget konkurrence. Pakkemængderne steg, mens indtægterne var noget lavere på grund af prispres på markedet.

Driftsomkostningerne faldt med 8%. Eksklusive erhvervelser og valutaeffekter var faldet på 7%. Denne ændring kan henføres til effektiviseringer i produktion og administration, primært i form af personale reduktioner. Gennemsnitligt antal ansatte faldt til 12.311 (12.730). Omstruktureringssomkostningerne udgjorde SEK 42 mio. (296).

Driftsresultatet udgjorde SEK -89 mio. (-177).

### Meddelande Sverige

Nettoomsætningen for forretningsområdet Meddelande Sverige faldt med 1%, såvel før som efter erhver-

velser og valutakurseffekter. Brevmængderne faldt med 3% i 2013 som følge af fortsat digitalisering. Effekten af faldende brevmængder blev i nogen udstrækning dæmpet af en positiv udvikling for e-handelsrelaterede ydelser, hvilket ses i form af større mængder varebreve og et stigende antal udleverede forsendelser i de svenske postbutikker. Også de internationale e-handelsmængder steg. Indtægterne fra direct mail udviklede sig negativt på grund af et fortsat svagt marked for direct mail. Indtægter fra aviser og blade steg som følge af mængdetilvækst på gratisaviser samt overtagelsen af aktiviteterne i Svensk Morgondistribution i juni 2012.

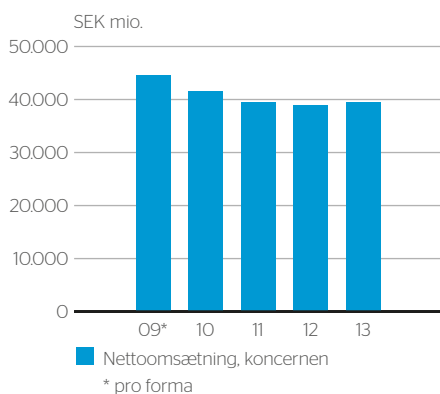
Driftsomkostningerne steg med 1%. Omstruktureringssomkostningerne steg til SEK 434 mio. (419) og vedrørte personaleafvikling. Sammenligningsperiodens omkostninger blev positivt påvirket af pensions-effekter. Justeret for disse poster samt overtagelsen af aktiviteterne fra Svensk Morgondistribution, reduceres personaleomkostningerne med 2% som følge af effektiviseringer og tilpasninger til faldende brevmængder. Gennemsnitligt antal ansatte faldt til 17.167 (17.686). Øgede internationale e-handelsmængder har medført øgede omkostninger.

Driftsresultatet faldt til SEK 583 (793) mio. og overskudsgraden var 3,7 (5,0)%.

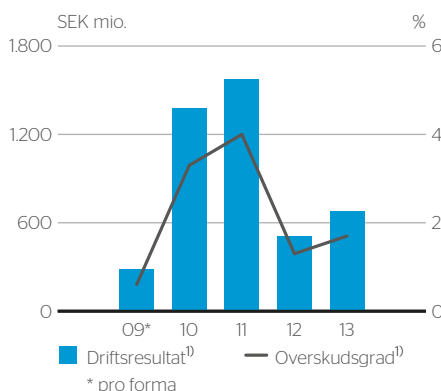
### Logistik

Nettoomsætningen for forretningsområdet Logistik steg med 14%, hvilket primært forklares af gennemførte virksomhedserhvervelser. Erhvervelserne bestod af Byrknes Auto AS, Nordisk Kyl Logistik AB og Transbothnia AB i 2013. Eksklusive erhvervelser og valutakurseffekter steg forretningsområdets nettoomsætning med 3%. Den stigende e-handel genererede væsentligt øgede mængder fra B2C-pakketjenester. I andet halvår er den organiske omsætningsvækst svækket noget, hovedsageligt på grund af udviklingen i Norge, hvor hårdt prispres fra konkurrenterne og en kraftig dæmpet efterspørgsel har præget markedet. Virksomheden

## Nettoomsætning, koncernen



## Driftsresultat og overskudsgrad, koncernen



<sup>1)</sup> Værdien for 2012 er ikke korrigeret på baggrund af ændring i IAS 19 Personaleydelser.

i Sverige viser fortsat vækst, men er også her udsat for kraftigt prispres. Virksomheden i Tyskland viser kraftig vækst, hvilket forklares af stigende e-handelsmængder. Også virksomhederne i Danmark og Finland viser vækst. Efterspørgslen efter tredjepartslogistik tjenester udviklede sig positivt i 2013 med en organisk vækst på 12%, som blev udgjort af både nye og nuværende kunder.

Driftsomkostningerne steg med 13%, hvilket primært forklares af gennemførte erhvervelser. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter steg omkostningerne med 3%, som en følge af mængdestigninger. Omstrukturingsomkostningerne udgjorde SEK 20 mio. (137).

Driftsresultatet udgjorde SEK 197 mio. (272) og overskudsgraden faldt til 1,3 (2,1)%. Aktiviteter er iværksat i både Norge og Sverige for at sikre et langsigtet acceptabelt omkostningsniveau.

I 2013 blev selskabet Bulk Langhus 1 omfinansieret. Selskabet ejer en ejendom i Norge, hvor en ny logistikterminal er under opførelse. Selskabet bliver overtaget i 2014.

**Strålfors**

Nettoomsætningen i Strålfors faldt med 2% sammenlignet med 2012. Renset for erhvervelser og valutakurseffekter steg nettoomsætningen med 1%. I 2013 er der gennemført erhvervelse af Itellas print- og kuverteringsvirksomhed i Polen. Nettoomsætningen i vækstdivisionerne Data Management, Markedskommunikation og Service Fulfilment steg. Markedet for divisionen Forretningskommunikation udviklede sig svagt, og indtægterne faldt. Forretningskommunikation er den division, som i største udstrækning er udsat for konkurrencen fra alternative digitale løsninger.

Driftsomkostningerne faldt med 3%. Renset for erhvervelser og valutakurseffekter faldt omkostningerne med 2%, hvilket primært forklares af lavere omstrukturingsomkostninger, som udgjorde SEK 36 mio. (102). Driftsresultatet steg til SEK 16 mio. (-25) og overskudsgraden var 0,6 (neg.)%.

I 2013 gennemførtes en konvertering af lån til aktier i Eson-Pac AB, hvilket har til formål at sikre en mere hensigtsmæssig kapitalbase for selskabets forretningsudvikling. Det betyder, at Strålfors' ejerandel er øget fra 19,2% til 48% i selskabet.

**Øvrigt og elimineringer**

Det forbedrede resultat i segmentet Øvrigt og Elimineringer skyldes pensionseffekter. Ud over dette var foregående års

resultat påvirket af højere omstrukturingsomkostninger til personaleafvikling og nedskrivning.

**Finansiell stilling**

PostNord udviser en forbedret finansiell stilling med en reduceret nettogæld pr. 31. december 2013. Opretholdelsen af en stærk, god finansiell stilling er en af koncernens prioriteringer. PostNords finanspolitik angiver også, at koncernen skal holde et godt betalingsberedskab. Dette har til formål solidt at kunne finansiere koncernens strategi samt skabe finansiell fleksibilitet for at kunne tage vare på forretningsmuligheder og håndtere refinansiering af forfalden gæld.

Nettogælden faldt med SEK 1.308 mio. sammenlignet med 2012. Nettogælden blev påvirket af øgede ejendomsobligationsrenter, som udgør referencerente for nutidsværdiberegning af pensionsforpligtelserne. Renteændringen er foretaget med 0,5 procentenheder, hvilket har resulteret i et fald i pensionsgælden med SEK 1.224 mio. Overafkast på pensionsaktiverne har yderligere bidraget med SEK 597 mio. til reduktion af nettogælden.

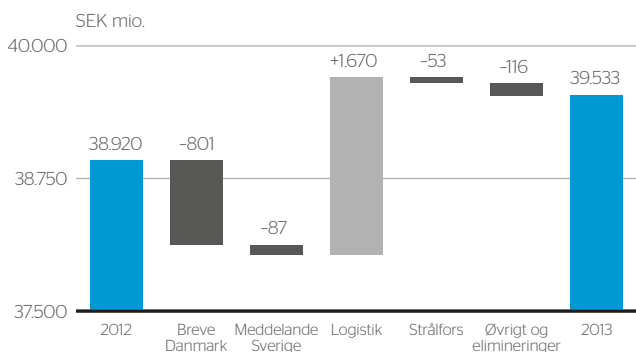
Forholdet nettogæld/EBITDA, rullende 12 måneder, var 1,3. Reduceret nettogæld og en styrkelse af egenkapital medførte en forbedring af nettogældssætningsgraden til 33%. Soliditeten forbedredes til 35% i året.

Det finansielle beredskab udgjorde SEK 3.973 mio. (5.046) og bestod af likvide midler på 1.973 mio. (3.046) samt en uudnyttet, bekræftet kredit på SEK 2.000 mio. I 2012 blev der opbygget en likviditetsposition gennem emission af rentebærende papirer. I 2013 er de likvide midler faldet som en følge af fortsat høj investeringsaktivitet. Pr. 31. december 2013 havde PostNord udestående virksomhedscertifikater på SEK 200 mio. til forfald inden for 12 måneder.

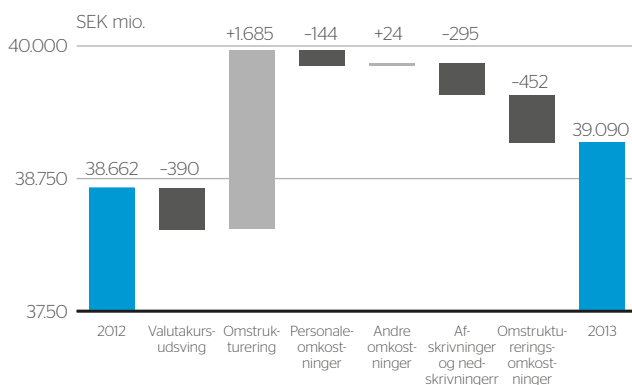
Egenkapitalen steg med SEK 1.530 mio., og udgjorde SEK 9.063 mio.(7.533) pr. 31. december 2013. Ændringen hidrører primært fra nævnte omvurdering af pensionsgæld. Egenkapitalen blev negativt påvirket af omregningseffekter på SEK 107 mio., som følge af valutakursændringer.

I 2013 har PostNord identificeret yderligere potentiale til kapitaleffektivisering. Programmet for kapitaleffektivisering omfatter såvel driftskapital som anlægskapital og har til formål yderligere at styrke finansieringen af koncernens strategi.

**Udvikling, nettoomsætning**



**Udvikling, driftsomkostninger<sup>1)</sup>**



<sup>1)</sup> Inklusive andele af resultater i associerede virksomheder.

## Pengestrømme

Pengestrømmen fra den løbende virksomhed udgjorde SEK 1.662 mio. (1.825). Ændring i driftskapitalen udgjorde SEK 112 mio. (49). Driftskapitalen er påvirket af øget leverandørgæld, afregning mod udenlandske postselskaber samt formindskede kundefordringer som følge af kalendereffekt. Udbetalte pensioner udgjorde SEK 1.070 mio. (1.081). Pensionsgælden er primært påvirket af lavere hensættelser til aftalepensioner. Likviditetspåvirkning vedrørende fordrede hensættelser udgjorde SEK 428 mio. (405). Øvrig ændring af hensættelser i perioden vedrører primært tilpasninger af produktionen, se også note 6 Andre omkostninger.

Pengestrømmen fra investeringsaktiviteter udgjorde SEK 2.653 mio. (3.533). Erhvervelse af materielle anlægsaktiver udgjorde SEK 1.896 mio. (1.994). Erhvervelse af immaterielle anlægsaktiver udgjorde SEK 345 mio. (337). De immaterielle investeringer vedrørte primært udvikling af fælles IT-løsninger. Erhvervelse af datterselskaber, netto likviditetspåvirkning, udgjorde SEK 336 mio. (1.420) I sammenligningsperioden blev Green Cargo Logistics erhvervet. Se også note 31 Erhvervelse og afhændelser.

Pengestrømmen fra finansieringsaktiviteter udgjorde SEK -82 mio. (2.654). Koncernen har i perioden optaget lån for SEK 400 mio. (5.419) gennem koncernens MTN-program. Nedbringelse af lån udgjorde i perioden SEK 219 mio. (2.137) Kapitalisering til Postens pensionsstiftelse har i perioden udgjort SEK

111 mio. (482), og der er modtaget godtgørelse fra stiftelsen på SEK 0 mio. (360).

## Investeringer

I 2013 udgjorde koncernens investeringer i materielle og immaterielle anlægsaktiver SEK 2.241 mio. (2.331).

I perioden udgjorde investeringer i anlægsaktiver i Brev Danmark SEK 359 mio. (463). Der var primært tale om køretøjer til produktionen, reinvesterings af sorteringsudstyr og indkøb af postautomater og elcykler.

Investeringer i Meddelande Sverige udgjorde SEK 986 mio. (1.066), og der var primært tale om opførelse af bygninger og maskinelt udstyr til de nye terminaler i Hallsberg og Rosersberg samt løbende reinvesterings i køretøjer inden for produktionsvirksomheden.

Logistik har i perioden investeret SEK 536 mio. (401) i anlægsaktiver. Årets investeringer har primært bestået af reinvesterings i køretøjer, infrastrukturinvesteringer i nye terminaler i Sverige og Norge samt lager- og sorteringsudstyr.

Årets investeringer i Strålfors udgjorde SEK 94 mio. (89), primært i nye farveprintere, udvikling af computersoftware samt diverse reinvesterings.

Segmentet Øvrigt har i året investeringer på SEK 266 mio. (312). Investeringerne var primært i systemstøtte til PostNord, fælles IT-løsninger og integration af IT-infrastruktur.

Se også note 4 Segmentsrapportering.

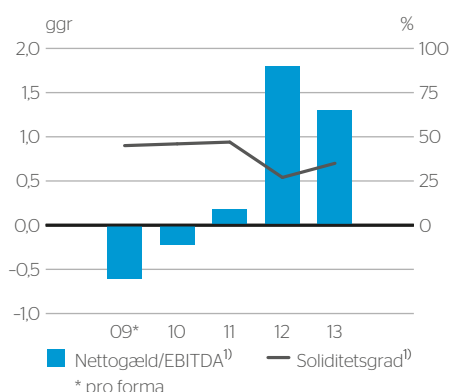
## Finansiell stilling

SEK mio.	31. dec. 2013	31. dec. 2012
Likvide midler	1.973	3.046
Rentebærende forpligtelser	4.589	4.312
Hensættelser til pensioner <sup>1)</sup>	375	3.033 <sup>2)</sup>
<b>Nettogæld</b>	<b>2.991</b>	<b>4.299</b>

<sup>1)</sup> Herunder forvaltede aktiver.

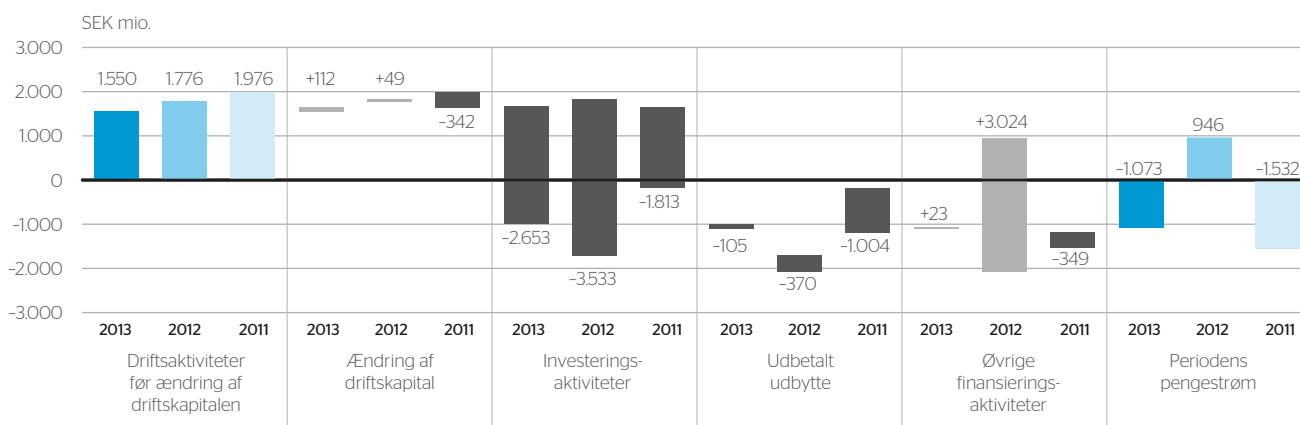
<sup>2)</sup> Er korrigeret på grund af ændring i IAS 19, Personaleydelser.

## Nettogæld/EBITDA og soliditet



<sup>1)</sup> Værdien for 2012 er ikke korrigeret på grund af ændring i IAS 19, Personaleydelser.

## Koncernens pengestrømme<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Værdien for 2012 er ikke korrigeret på grund af ændring i IAS 19, Personaleydelser.

### Moderselskabet og overskudsfordeling

Moderselskabet PostNord AB har drevet meget begrænset virksomhed i form af koncernintern service og havde pr. 31. december 2013 tre ansatte: den administrerende direktør og koncernchef, koncernens CFO og koncernens strategichef. Der er ikke indregnet en nettoomsætning for året. Driftsomkostningerne udgjorde SEK 36 mio. (54). De finansielle poster udgjorde SEK -110 mio. (2.460). Af finansielle poster udgjorde SEK 773 mio. (2.473) udlodning af udbytte fra datterselskaber og SEK 800 mio. (0) nedskrivning af aktier i datterselskaber. Årets resultat før skat udgjorde SEK -30 mio. (2.475).

### Indstilling om fordeling af overskud

Bestyrelsen indstiller, at overskuddet disponeres på følgende måde:

#### SEK

Udbytte, 2.000.000.001 aktier	
* SEK 0,0644 pr. aktie	128.800.000
Overføres til næste års regnskab	3.438.323.525
<b>I alt</b>	<b>3.567.123.525</b>

### Væsentlige begivenheder

#### Dansk aftale om pakkedistribution

Den 18. april 2013 indgik Post Danmark og Coop aftale om et nyt koncept på pakkeområdet. Der etableres ca. 300 pakkeautomater i Coops butikker i Danmark, og dermed bliver det endnu lettere at modtage og sende pakker.

#### Ordinær generalforsamling 2013

Den 18. april 2013 afholdtes ordinær generalforsamling 2013 i PostNord. Generalforsamlingen besluttede, at bestyrelsen skal bestå af otte valgte bestyrelsesmedlemmer uden suppleanter. Som ny formand for bestyrelsen valgtes Jens Moberg. Generalforsamlingen genvalgte bestyrelsesmedlemmerne Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Jonas Iversen og Torben Janholt. Generalforsamlingen nyvalgte Christian Ellegaard, Sisse Fjelsted Rasmussen samt Anitra Steen som bestyrelsesmedlemmer. Generalforsamlingen traf desuden beslutning om at udlodde et udbytte på SEK 103 mio. (368) til aktionærerne. Udbetalingen fandt sted den 22. april 2013. Som revisor for perioden frem til afslutningen af næste ordinære generalforsamling nyvalgtes revisionselskabet KPMG AB med statsautoriseret revisor Helene Willberg som ledende revisor.

#### PostNord udsteder obligationer for SEK 400 mio.

Den 5. juni 2013 gennemførte PostNord AB en emission af obligationer på i alt SEK 400 mio. Obligationslånet er 6-årigt og forfalder den 12. juni 2019. Lånet har en variabel rente på 3 måneders STIBOR + 125 rentepunkter.

### Lancering af nyt logistikvaremærke

Den 2. september 2013 lancerede PostNord et nyt varemærke, som samler koncernens nordiske logistiksortiment i PostNord Logistics. Etableringen af varemærket sker etapevis i løbet af 2013-2014.

### Brevportoen forhøjes i Danmark

Den 30. september 2013 meddelte Post Danmark, at priserne for at sende breve vil blive justeret med virkning fra den 1. januar 2014. Prisen for et A-brev med vægt op til 50 gram er steget med DKK 1,00 til DKK 9,00, mens prisen for et B-brev er steget med DKK 0,50 til DKK 6,50.

### Twist om Postens koncessionsvilkår

Den 27. september 2013 afsagde Förvaltningsrätten i Stockholm dom i sagen om koncessionsvilkårene fra 2012. Hermed anerkendtes den svenske Post- og telestyrelsen (PTS) vidtgående krav om gennemsigtighed ved prissætning til skade for Postens konkurrenceevne. Posten har anket dommen til Kammarrätten i Sverige. Den 11. september meddelte PTS nye koncessionsvilkår, der har virkning fra den 1. oktober 2013 og frem til den 30. september 2015. De nye vilkår indeholder samme transparenskrav som kravene fra 2011, men PTS forbeholder sig retten til at ændre disse krav, når vilkårene fra 2012 er færdigbehandlet ved domstolene.

### Udvidet samarbejde mellem Ellos Group og PostNord

Den 19. november 2013 meddelte PostNord, at en ny tre-årsaftale er underskrevet med Ellos Group, som er en af koncernens største kunder. Som nordisk logistikpartner er det PostNords opgave at sikre de mest effektive logistikløsninger for Ellos Group.

### Sverige stævnes for moms på posttjenester

Den 20. november 2013 besluttede EU-kommissionen at rejse spørgsmålet ved EU-domstolen mod svensk moms på visse posttjenester. Kommissionens opfattelse er, at Sverige som land ikke bør lægge moms på disse tjenester i henhold til EU's regler. PostNord har momsbelagt de aktuelle tjenester i Sverige i overensstemmelse med svensk lovgivning.

### Ændringer i koncernledelsen

- Den 23. juli 2013 blev det meddelt, at Håkan Ericsson bliver ny administrerende direktør og koncernchef for PostNord. Håkan Ericsson tiltrådte hvervet den 1. oktober.
- Den 21. januar 2013 blev Finn Hansen udnævnt til ny HR-direktør.
- Den 7. oktober 2013 meddeltes det, at Henrik Höjsgaard forlader sin stilling som chef for forretningsområdet Logistik for at tiltræde stillingen som administrerende direktør og koncernchef for Proffice AB. Mats Johansson blev udpeget som fungerende forretningsområdechef. Rekruttering af en efterfølger er igangsat.

## Gennemførte erhvervelser

PostNord har gennemført følgende væsentlige erhvervelser i 2013:

- Den 2. januar 2013 erhvervede Post Danmark A/S 100% af aktierne i Distribution Services A/S, og selskabet blev et helejet selskab i forretningsområdet Breve Danmark. Distribution Services A/S er specialiseret i pakning og håndtering af adresseløse forsendelser.
- Erhvervelser af aktiviteterne i norske Byrknes Auto AS. Erhvervelsen styrker PostNords position på det norske logistikmarked, primært inden for termotransporter.
- Erhvervelse af alle aktiviteter i ISS Document A/S samt i Aditro Financial Processes AB's aktiver inden for digitaliseringsydelser og dokumenthåndtering. De to erhvervelser styrker koncernens samlede tilbud og position på det voksende scanningsmarked i Norden og skaber synergi-muligheder med nuværende kommunikationsforretning.
- Erhvervelse af Itellas print- og kuverteringsvirksomhed i Polen. Erhvervelsen styrker Strålfors' position på det polske marked.
- Den 12. juni 2013 afsluttedes erhvervelsen af aktierne i Bilfrakt Bothnia AB's datterselskaber Nordisk Kyl Logistik AB og Transbothnia AB med aktiviteter i Norrland. Erhvervelsen betyder, at PostNord udvider sin logistikvirksomhed i Sverige på områderne stykgods, partigods og termotransporter.

## Efterfølgende begivenheder

### Strategiudvikling

PostNords strategi er baseret på den strategiske beslutning, som blev vedtaget i 2011. Omkring årsskiftet 2013/2014 er strategien for koncernens prioriteringer blevet videreudviklet og indeholder nu seks dele:

1. Sikring af lønsomheden i Mail.
2. Overtagelse af positionen som den førende logistikaktør i Norden.
3. Sikring af positionen som den førende partner inden for e-handel i Norden.
4. Udvikle attraktive og lønsomme løsninger inden for servicelogistik.
5. Øget konkurrenceevne – faldende omkostninger, stabil IT-drift og integreret produktionsmodel.
6. Vinderkultur – konsolideret leverancekultur og mere markant profilering inden for bæredygtighed.

### Organisationsændringer

Den 3. februar 2014 blev det offentliggjort, at PostNord i løbet af 2014 vil implementere en ny organisation. Dette nye tiltag har bl.a. til formål at skabe øget synlighed i forhold til kunderne, opnå øget fokus på e-handel og skabe større potentiale for koordineringsgevinster i virksomheden.

Implementeringen betyder bl.a., at der indføres en ny matrixorganisation. Der etableres nationale enheder (i Sverige, Danmark og Norge/Finland) for at skabe en mere ensartet profil i forhold til kunderne og for at skabe mulighed for at etablere integrerede produktionsmodeller.

Samtidig etableres et nordisk forretningsområde for Mail & Communication og en koncernstrategisk enhed for e-handel, som får ansvar for markedsudviklingen og udviklingen af tje-

nesteydelser i de enkelte områder i Norden. Strålfors skal fortsat drives som datterselskab i stærk koordination med forretningsområdet Mail & Communication.

Den nye organisation indføres med virkning fra 31. marts 2014. Finansiel rapportering vil primært ske på basis af forretningsområderne og Strålfors.

Den organisatoriske ændring medfører desuden en ændret sammensætning af koncernens ledelse. Pr. 1. februar 2014 nedsattes et Group Executive Team med følgende sammensætning:

- Håkan Ericsson, administrerende direktør og koncernchef.
- K.B. Pedersen, viceadministrerende direktør.
- Andreas Falkenmark, chef forretningsområde PostNord Mail & Communication.
- Mats Johansson, konstitueret chef forretningsområde PostNord Logistics.
- Per Samuelson, chef for Strålfors.
- Annemarie Gardshol, chef for E-commerce & Corporate Clients samt koncernfunktion Strategi.
- Anders Holm, chef PostNord Sverige.
- Henning Christensen, chef PostNord Danmark.
- Robin Olsen, chef PostNord Norge og PostNord Finland.
- Henrik Rättzén, Chief Financial Officer.
- Per Mossberg, kommunikationsdirektør.
- Joss Delissen, Chief Information Officer.
- Finn Hansen, HR-direktør.
- Johanna Allert, chef Teknik og Infrastruktur.

### Ændringer i koncernens varemærkestruktur

Den 3. februar 2014 blev det meddelt, at PostNord med virkning fra 2014 integrerer koncernens kommercielle varemærkesymboler med PostNords logo for hermed at udnytte styrken af de eksisterende kommercielle varemærker og samtidig øge synligheden og skabe en mere ensartet profil ved at give varemærket mere plads i koncernens markedskommunikation. Implementeringen af de nye kommercielle varemærker vil foregå løbende over en periode på 3 år.

### Ændringer i bestyrelsen

Den 14. februar 2014 fratrådte Jonas Iversen som bestyrelsesmedlem. For perioden frem til PostNords ordinære generalforsamling den 23. april er Patrik Jönsson, som er kansliråd i det svenske Finansdepartementet, tilknyttet bestyrelsen.

### Beslutning om ny dansk postlov

Transportministeriet offentliggjorde den 26. juni 2013, at et bredt parlamentarisk flertal støtter gennemførelsen af en ændret postlov i Danmark, som har til formål at opretholde en god postservice på baggrund af de kraftige fald i brev-mængderne. Lovforslaget blev vedtaget af Folketinget den 18. februar 2014. Med den nye danske postlov træder nye koncessionsvilkår for Post Danmark A/S i kraft den 1. marts 2014. Det betyder, at vilkårene for befordringspligten ændres, og der sker en markeds-mæssig tilpasning for Post Danmark A/S i selskabets egenskab af national postoperatør.

# Aktier og virksomhedsobligationer

## 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 2013 udloddet et udbytte på i alt SEK 103 mio., svarende til SEK 0,0515 pr. aktie. Udlodningen udgjorde 40% af årets resultat for 2012.

Resultat pr. aktie, før og efter udvanding, udgjorde i 2013 0,16 (0,12) SEK. Bestyrelsen indstiller, at der udloddes et udbytte på SEK 128,8 mio., hvilket svarer til SEK 0,0644 pr. aktie eller 40% af årets resultat.

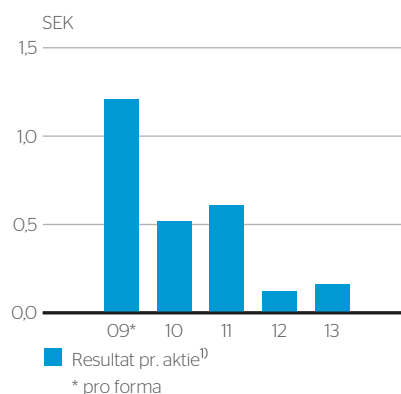
### Gældsprogram og virksomhedsobligationer

PostNord AB er et svensk aktieselskab (publikt aktiebolag), som ejes af den danske stat og den svenske stat.

Aktiviteterne finansieres med eksterne lån foruden internt genererede midler. Det er PostNords finansieringsstrategi, at koncernen skal have adgang til en diversificeret finansiering med belåning på både rente- og pengemarkedet og med gode reserver i form af bekræftede lånefaciliteter.

I 2013 har PostNord optaget yderligere lån gennem henholdsvis det certifikatprogram og det virksomhedsobligationsprogram, som blev etableret i 2012. Obligationerne er noteret på NASDAQ OMX Stockholm.

## Resultat pr. aktie, SEK



<sup>1)</sup> Værdien for 2012 er ikke korrigeret på grund af ændring i IAS 19, Personaleydelser.

## Gældsprogram

Program	Arrangør	Dealers	Beløb
Revoluerende kreditfacilitet (forfalder 2016)	Nordea Bank AB	Danske Bank, Handelsbankens Capital Markets, Nordea	SEK 2.000 mio.
Certifikatprogram	Nordea Bank AB	Danske Bank, Handelsbankens Capital Markets, Nordea, SEB	SEK 3.000 mio.
MTN-program	SEB	Danske Bank, Handelsbankens Capital Markets, Nordea, SEB, Swedbank	SEK 6.000 mio.

## Udestående obligationer

Type	Oprindeligt beløb	Kupon	Forfaldsdato	ISIN
Medium Term Note	SEK 1.000 mio.	3 måneder Stibor + 150 point	20. september 2017	SE0004811099
Medium Term Note	SEK 1.000 mio.	3,125%	20. september 2017	SE0004811081
Medium Term Note	SEK 150 mio.	2,00%	3. juni 2015	SE0004926830
Medium Term Note	SEK 390 mio.	3 måneder Stibor + 70 point	3. juni 2015	SE0004926822
Medium Term Note	SEK 400 mio.	3 måneder Stibor + 125 point	12. juni 2018	SE0005249422



# Risici og risikostyring

**Risikostyringen har central betydning for styringen og kontrollen af PostNords virksomhed. Gennem en proaktiv og struktureret risikostyring får koncernen forudsætninger for at opfylde mål og skabe værdi.**

I PostNord er risikostyring en kontinuerlig proces og en del af strategiarbejdet og i den operative virksomhed. Risikostyringen udgør en integreret del af virksomhedsstyringen og virksomhedsopfølgning. PostNord agerer på et internationalt marked, som karakteriseres af igangværende ændringer på flere forskellige områder. Det kræver et struktureret beredskab for på bedste måde at kunne tilpasse og optimere virksomheden og udnytte forskellige muligheder, samtidig med at risici og tab minimeres. Det overordnede formål er at sikre, at de risici, der påvirker koncernens strategi og mål, identificeres og håndteres på en effektiv, systematisk og værdiskabende måde.

## Risikostyring

PostNord har en etableret proces, herunder roller og ansvar for risikostyringen. I 2013 er der blevet initieret et udviklingsarbejde vedrørende risikostyringen for videre udvikling og implementering i 2014.

## Risikostyringsprocessen

Koncernen arbejder løbende med at identificere, vurdere, håndtere og følge op på risici i omverdenen og inden for enkelte forretningsområder og koncernfunktioner. PostNords risikostyringsproces skaber ensartethed og sammenlignelighed mellem risici, hvilket giver mulighed for prioritering af initiativer i tråd med målbillede, forretningsmæssig stillingtagen og eksterne faktorer. Håndteringen af risici sker ud fra disse prioriteringer, og PostNord tilstræber en optimering mellem forebyggende og risikobegrænsende initiativer samt transferering af risici gennem forsikrings- og aftalefremgangsmåder.

## Organisation og ansvar for risikostyringen

PostNords bestyrelse og koncernledelse har det overordnede ansvar for koncernens risikostyring.

Ansvaret for risikostyringen i forretningsområderne, koncernfunktioner og datterselskaber påhviler de respektive chefer. Virksomheden får assistance fra koncernens risikostyringsfunktion, der har ansvaret for at etablere og udarbejde fælles instruktioner for koncernen samt har ansvaret for konsolidering af risici og rapportering af risikostyringsarbejdet og risikoeksponering over for PostNords ledelse, revisionsudvalg og bestyrelse. Støtte i risikostyringsarbejdet over for virksomheden og den centrale risikostyringsfunktion gives også gennem Sikkerhedsorganisationen, i kontinuitetsplanlægningsarbejdet samt gennem Koncernstrategienheden og forsikringsnetværket. Revisionsudvalget har til opgave at overvåge effektiviteten i selskabets interne styring og kontrol, herunder processer til risikostyring.

## Prioriteringer 2014

Som et led i arbejdet med at udvikle koncernens interne styring og kontrol vil PostNord i 2014 styrke hele koncernens risikostyringsarbejde. PostNord vil etablere et mere proaktivt arbejde med en mere tydelig og udviklet Enterprise Risk Management (ERM) funktion. En ERM-politik og en ERM-instruktion bliver besluttet og implementeret i virksomheden. Arbejdet med Enterprise Risk Management får som mål at videreudvikle og implementere processer og den funktionelle ERM-organisation. Ansvar og roller for risikoanalyse og risikokonsolidering bliver yderligere tydeliggjort gennem indførelse af et ERM-netværk og et ERM-udvalg med repræsentanter fra koncernledelse, forretningsområderne og koncernfunktioner. Der bliver gennemført en udvikling af konsolideringsprocessen med det formål yderligere at forbedre transparens og styrke prioriteringsgrundlaget fra hele koncernens overordnede risikoeksponering.

**Risici**

Nedenfor følger en beskrivelse af de vigtigste risiko-områder, samt hvordan PostNord arbejder med at håndtere, kontrollere og begrænse disse.

**1. Strategiske risici**

**Regulatoriske risici**

Ændringer vedrørende lovgivning og regulatoriske krav påvirker PostNords forudsætninger, risikoeksponering og dermed koncernens strategiske stillingtagen til forretningsmodeller, konkurrence, serviceudbud, prissætning og bæredygtighedsrelaterede spørgsmål såsom miljøstrategi og medarbejder-spørgsmål. PostNord har til opgave at sikre opfyldelse af de offentlige serviceforpligtelser i Sverige og Danmark. Ændringer på europæisk og nationalt niveau vedrørende vilkårene og koncessionen kan have betydning for koncernen. Blandt de højst prioriterede

regulatoriske risici for 2013 er EU-kommissionens beslutning om at stævne Sverige for ikke at følge EU's momsdirektiv om posttjenester samt risici, som relaterer sig til udformningen af koncessionsvilkår. Disse risici kan komme til at påvirke både konkurrencesituationen og mulighederne for at udføre befordringspligten med god lønsomhed. PostNord styrer disse risici gennem omverdens- og scenarionalyser, arbejde med påvirkninger og tilpasning af virksomheden.

**Risici på grund af ændrede markedsforudsætninger**

PostNord agerer på konkurrenceudsatte markeder, hvor forandringer og positionsforflytninger kan udfordre PostNords konkurrencefordele og lønsomhed. 2013 har været præget af øget konkurrence og prispress på flere forretningsområder på flere markeder, eksempelvis logistiktjenester og visse brevtjenester.

**Oversigt, risici og risikostyring**

RISIKOEKSPONERING OVER RISIKOKATEGORIER	EKSEMPEL PÅ RISICI	EKSEMPEL PÅ RISICI
<p><b>STRATEGISKE RISICI</b></p>	<p><b>STRATEGISKE RISICI</b>                      Risici omkring koncessionsvilkår.                      Risici omkring konkurrencelovgivning.                      Ændrede markedsforudsætninger.                      Konkurrencerelaterede risici.                      Digitaliseringsrisici - kunder, samfund og erhvervsliv.                      Bæredygtighedsrisici.                      Investeringsrisici.</p>	<p>Omverdensovervågning og dialog med politikere, lovgivende instanser og myndigheder.                      Omstillingsprogram og kapitaleffektiviseringsindsatser.                      Tilpasning af produktion til efterspørgslen.                      Strategiproces og virksomhedsplanlægning.</p>
<p><b>OPERATIONELLE RISICI</b></p>	<p><b>OPERATIVE RISICI</b>                      Risici omkring omstillingsprogram og omkostningsbesparelser.                      Risici omkring IT-leverancer og IT-stabilitet.                      Anlægsrisici og risici omkring infrastruktur.                      Risici omkring personale og organisation.                      Sikkerhedsrelaterede risici.                      Juridiske tvister.                      Mængderelaterede risici.</p>	<p>Tilpasning og opfølgning af omstillingsprogram og igangværende omkostningsbesparelserprogram.                      Analyser af driftsforstyrrelse og hændelsesrapportering.                      Kontinuitetsplanlægning, herunder sikring af kompetencetilgang.                      Projektrisikohåndtering.                      Gennemgang af forsikringsaktiviteter og forsikringsdækning.                      Intern styring og kontrol.</p>
<p><b>FINANSIELLE RISICI</b></p>	<p><b>FINANSIELLE RISICI</b>                      Kreditrisici.                      Refinansieringsrisici.                      Investeringsrisici.                      Omstruktureringsrisici af finansiel karakter.                      Renterisici.                      Valutarisici/omregningseksposering.                      Pensionsrelaterede risici.</p>	<p>Koncernens finansielle risici reguleres af den finansielle politik.                      Omkostningsbesparelserprogram.                      Kapitaleffektiviseringsprogram for at sikre et godt betalingsberedskab og plads til investeringer.                      Likviditetsreserver.                      Systematisk kreditvurdering.                      Analyse og gennemgang af pensionstiltag og pensionsprogram.                      Diversificering af pensionsordninger, derivatløsninger og scenarieplanlægning.</p>

PostNord skal forholde sig til og tilpasse virksomheden ud fra ændret kundeadfærd, ændringer i markedets efterspørgsel samt teknologiudvikling og stigende digitalisering. Dette er faktorer, som kan føre til mindre brevængder og prispres. Koordinerede samfundsinitiativer for øget digitalisering af forsendelser har allerede haft stor effekt i den danske virksomhed, og en lignende udvikling er sandsynlig for det svenske marked. Flere brancher i det private erhvervsliv udreder muligheder for større anvendelse af forskellige digitale kanaler i stedet for fysiske brevforsendelser. Ændringen og omstillingen af PostNords forretningsmodel genererer en række risici af mere strategisk karakter, som blandt andet relaterer sig til omkostningstilpasninger, lederskab og styring af virksomheden, udvikling af forskellige kundetilbud samt erhvervsstrategien. PostNord har i 2013 initieret og gennemført en række erhvervser af virksomheder. Det stiller store krav til integration og koordinering for at realisere synergier og for at sikre en god resultatudvikling i tråd med planen.

PostNords koncernstrategi stræber efter at skabe langsigtet værdi for koncernens ejere og andre interessenter og samtidig sikre, at de offentlige serviceforpligtelser opfyldes. Gældende strategi tager udgangspunkt i den strategi, som blev fastlagt i 2011. Ved årsskiftet 2013/2014 er strategien blevet udviklet med hensyn til koncernens prioriteringer. Strategien omfatter blandt andet en omstilling og investeringer i Mail for at sikre lønsomheden i virksomheden som en følge af den faldende efterspørgsel efter fysiske breve. Den inkluderer også en udvikling af logistikvirksomheden gennem udvidelse af tjenestetilbud og markedstilstedeværelse, øget fokus på udvikling af koncernens tilbud på e-handelsområdet samt fortsatte effektiviseringer af virksomheden for at reducere omkostninger og øge andelen af variable omkostninger.

## 2. Operationelle risici

### Kontinuitet, kvalitets- og sikkerhedsrisici

PostNord har eksponering mod flere operationelle risici. De mest kritiske risici relaterer sig til målopfyldelse i omstillingsprogrammer og omkostningsbesparelser, leveringskvalitet og kontinuitet i IT samt omstilling og tilpasning af medarbejdere og organisation. PostNord har også risici, som relaterer sig til anlægsaktiver samt infrastruktur. Det er PostNords målsætning, at tjenesteydelser og leverancer samt internt arbejde skal være præget af høj kvalitet, effektivitet, sikkerhed og kontinuitet. At sikre en fortsat god kontinuitet og effektivitet i produktionen er en vigtig del af omstillingsarbejdet af virksomheden. Arbejdet har til formål at bevare og forbedre kundetilfredshed, minimere skader og tab på PostNords og kunders aktiver samt til at sikre medarbejdernes sikkerhed og sundhed. IT-risici omfatter både interne og eksterne leveringsproblemer og forstyrrelser, som kan påvirke koncernens produktion, kundeleverancer samt PostNords finansielle rapportering.

PostNord arbejder løbende med risikoanalyser og kontinuitetsplanlægning omkring sin virksomhed, tjenester og leverancer på forretningsområder og i koncernfunktioner. Mangler i forskellige virksomhedskritiske processer håndteres i virksomheden og inden for rammen for kontinuitetsarbejdet samt med assistance fra koncernens risikostyringsfunktion. Risikoanalyser og kontinuitetsprogrammer sikrer PostNords evne til at håndtere konsekvenser af eventuelle uønskede begivenheder, driftsforstyrrelser og kvalitetsproblemer, og gør dermed kritiske processer og leverancer mere trygge.

### Miljørisici

PostNords aktiviteter kræver transporter og en omfattende infrastruktur i form af terminaler, produktionsanlæg og andre lokaler. Selve aktiviteterne er energikrævende, og den CO<sub>2</sub>-udledning, de medfører, indvirker på miljøet. Samtidig stiger omverdenens krav til resultater på miljøområdet. PostNord har en målsætning om at reducere koncernens CO<sub>2</sub>-udledninger med 40% i årene fra 2009 til 2020.

PostNord arbejder i fællesskab med forskellige interessenter målbevidst mod at tilpasse virksomheden på en måde, som reducerer miljørisiciene og nedsætter klimapåvirkningen. Dette arbejde betyder samtidig, at der bliver taget hensyn til visse markedsmæssige risici, idet et lavere energiforbrug vil bidrage til at reducere sårbarheden over for stigende energipriser. PostNord arbejder inden for rammerne af koncernens produktionsstrategi med at etablere en ny terminalstruktur i Sverige, der vil reducere koncernens miljøpåvirkning samt med omstilling mod mere miljøvenlige køretøjer. Læs mere om miljøarbejdet s. 59.

### 3. Finansielle risici

Markedsændringer og PostNords strategi for at udvikle virksomheden medfører betydelige investeringer samt omstruktureringssomkostninger af engangskarakter. De vil belaste koncernens pengestrøm respektive resultat også i 2014. Virksomhedens finansiering sikres dels gennem forbedring af den operative pengestrøm, dels gennem opretholdelse af en effektiv kapitalstruktur, herunder fortsat anvendelse af ekstern finansiering. Forbedring af pengestrømme fra den løbende virksomhed skal ske gennem successiv produktivetsforbedring i virksomheden samt gennem kapitalfrigørelse fra øget kapitaleffektivitet. I 2013 har PostNord afdækket yderligere potentiale til kapitaleffektivisering. Finansielle risici, ud over styringen af betalingsberedskab, er sammenfatningsvis begrænsede og fokuseret på en god spredning af kreditrisici samt en begrænsning af effekter af rente- og valutaændringer. Finansielle risici styres centralt ud fra bestyrelsens fastlagte finanspolitik.

Det finansielle beredskab vurderes kontinuerligt og består af bindende lån og likviditetsreserver. Kreditrisici gennem kundekreditter styres gennem en systematisk kreditvurdering og opfølgning. Risici, som relaterer sig til placeringen af likvide midler og modpartsrisici i finansielle instrumenter begrænses ved, at koncernen kun samarbejder med modparter med høj kreditværdighed. Markedsrisici i form af valutarisici og renterisici er begrænsede i PostNord, selvom koncernens internationale tilstedeværelse og aktivitet medfører en omregningseksposering. Iflg. koncernens finanspolitik foretages der ikke nogen sikring af omregningseksposeringen.

Læs mere om styringen af finansielle risici i note 29.

Postens Pensionsstiftelse forvalter aktiver i forbindelse med pensionsforpligtelser i Posten AB, Posten Meddelande AB og Posten Logistik AB. Ændringer i markedsrente og aktuarielle antagelser giver ændringer i koncernens pensionsgæld og egenkapital. En lav konsolideringsgrad i pensionsstiftelsen kan påvirke koncernens pengestrøm negativt.

PostNord skal gennem bestyrelsesrepræsentation arbejde for en ansvarlig allokering mellem forskellige aktivtyper og et balanceret udtræk af godtgørelse for udbetalte pensioner. Pensionsforpligtelser er inddelt i flere aktivtyper med en stor grad af spredning. Koncernen arbejder med en gennemgang af pensionsstyringen, derivatløsninger og scenarioplanlægning til bedømmelse af pensionsforpligtelserne.

Læs mere om styring af pensioner i note 23.

## Følsomhedsanalyse

Område	Variabel	Ændring	Resultateffekt, SEK mio.
Personalerisici	Ændring af personaleomkostninger	+/- 1 procentpoint	186
	Ændring af sygefravær	+/- 1 procentpoint	115
Mængderisici	Ændring af mængdeudvikling i fysiske breve	+/- 1 procentpoint	110
	Ændring af mængdeudvikling i logistiksortiment	+/- 1 procentpoint	80
Renterisiko	Ændring af markedsrenten	+/- 1 procentpoint	-3
Valutarisiko	Omregningseksposering	+/- 1 procentpoint	61
<b>Pensioner</b>			
Note 23	Ændring af rentemarginalen på pensionsforpligtelser	-0,1% procentpoint	-16
Note 23	Ændring af diskonteringsrente samt forventet afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	-0,5% procentpoint	-1
Note 23	Ændring af løn	+0,5% procentpoint	-28
Note 23	Ændring af indkomstbasisbeløb	-0,5% procentpoint	-9
Note 23	Ændring af inflation	+0,5% procentpoint	-55

# Finansielle rapporter

	<b>KONCERNREGNSKABET</b>		
100	Resultatopgørelse	119	Note 21 - Likvide midler
100	Totalindkomstopgørelse	119	Note 22 - Rentebærende forpligtelser
101	Balance	119	Note 23 - Pensioner
102	Pengestrømsopgørelse	124	Note 24 - Andre hensættelser
103	Egenkapitalopgørelse	125	Note 25 - Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter
	<b>Koncernens noter</b>	126	Note 26 - Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser
104	Note 1 - Regnskabspraksis	126	Note 27 - Investeringsforpligtelser
110	Note 2 - Væsentlige skøn og vurderinger	126	Note 28 - Pengestrømsopgørelse, renter
111	Note 3 - Indtægternes fordeling	126	Note 29 - Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter
111	Note 4 - Segmentrapportering		
113	Note 5 - Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer	130	Note 30 - Transaktioner med nærtstående parter
114	Note 6 - Andre omkostninger	130	Note 31 - Erhvervelser og afhændelser
114	Note 7 - Honorar og omkostnings- godtgørelse til revisorer	132	Note 32 - Efterfølgende begivenheder
115	Note 8 - Af- og nedskrivninger	132	Note 33 - Definitioner
115	Note 9 - Finansielle poster, netto		
115	Note 10 - Skat	133	<b>MODERSELSKABETS REGNSKAB</b>
115	Note 11 - Andele i associerede virksomheder og joint ventures	133	Resultatopgørelse
116	Note 12 - Immaterielle aktiver	133	Totalindkomstopgørelse
117	Note 13 - Materielle aktiver	133	Balance
117	Note 14 - Leasede maskiner og inventar, leje af lokaler	134	Pengestrømsopgørelse
118	Note 15 - Finansielle aktiver	134	Egenkapitalopgørelse
118	Note 16 - Langfristede tilgodehavender		
118	Note 17 - Udskudt skat	135	<b>Moderselskabets noter</b>
118	Note 18 - Varebeholdninger	135	Note 1 - Regnskabspraksis
118	Note 19 - Tilgodehavender fra salg	135	Note 2 - Væsentlige skøn og vurderinger
119	Note 20 - Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter	135	Note 3 - Ansatte og personaleomkostninger
		135	Note 4 - Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer
		136	Note 5 - Renteindtægter, renteomkostninger og lignende resultatposter
		136	Note 6 - Besiddelse af aktier og andele i koncernvirksomheder, joint ventures og associerede virksomheder

# Koncernen

## Resultatopgørelse

SEK mio.	Note	2013	2012	Ændring
	1, 2			
Nettoomsætning		39.533	38.920	2%
Andre driftsindtægter	3	233	253	-8%
<b>Driftsindtægter</b>	4	<b>39.766</b>	<b>39.173</b>	<b>2%</b>
Personaleomkostninger	5	-18.623	-18.338 <sup>1)</sup>	-2%
Transportomkostninger		-8.953	-8.084	-11%
Andre omkostninger	6, 7, 24	-9.876	-10.348	5%
Afskrivninger og nedskrivninger	8	-1.648	-1.899	13%
<b>Driftsomkostninger</b>		<b>-39.100</b>	<b>-38.669<sup>1)</sup></b>	<b>-1%</b>
Andele af resultater i associerede virksomheder og joint ventures		10	7	43%
<b>DRIFTSRESULTAT</b>		<b>676</b>	<b>511<sup>1)</sup></b>	<b>32%</b>
Finansielle indtægter	9	50	238 <sup>1)</sup>	-79%
Finansielle omkostninger	9	-258	-382 <sup>1)</sup>	32%
<b>Finansielle poster, netto</b>		<b>-208</b>	<b>-144<sup>1)</sup></b>	<b>-44%</b>
<b>Resultat før skat</b>		<b>468</b>	<b>367<sup>1)</sup></b>	<b>28%</b>
Skat	10	-146	-120 <sup>1)</sup>	-22%
<b>Periodens resultat</b>		<b>322</b>	<b>247<sup>1)</sup></b>	<b>30%</b>
<b>Periodens resultat, som kan henføres til</b>				
Moderselskabets aktionærer		319	245 <sup>1)</sup>	30%
Minoritetsinteresser		3	2	
Resultat pr. aktie, SEK		0,16	0,12 <sup>1)</sup>	30%

## Totalindkomstopgørelse

SEK mio.	2013	2012
<b>PERIODENS RESULTAT</b>	<b>322</b>	<b>247</b>
<b>ANDEN TOTALINDKOMST</b>		
<b>Poster, som ikke kan omklassificeres til periodens resultat</b>		
Omvurdering af pensionsforpligtelser	1.821	-1.232 <sup>1)</sup>
Ændring i udskudt skat	-401	271 <sup>1)</sup>
<b>I alt, omvurdering af pensionsforpligtelser</b>	<b>1.420</b>	<b>-961<sup>1)</sup></b>
<b>Poster, som er omklassificeret eller kan omklassificeres til periodens resultat</b>		
Omrægningsdifferencer <sup>2)</sup>	-107	-258
<b>I ALT, ANDEN TOTALINDKOMST</b>	<b>1.313</b>	<b>-1.219</b>
<b>PERIODENS TOTALINDKOMST</b>	<b>1.635</b>	<b>-972<sup>1)</sup></b>
<b>Periodens totalindkomst, som kan henføres til</b>		
Moderselskabets aktionærer	1.632	-974 <sup>1)</sup>
Minoritetsinteresser	3	2

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændring i IAS 19 Personaleydelser.

<sup>2)</sup> Omrægningsdifferencer vedrører omregning af koncernens egenkapital i udenlandske valutaer.



## Balance

SEK mio.	Note	31 dec 2013	31 dec 2012
	1, 2		
<b>AKTIVER</b>			
Goodwill	12	3.295	3.190
Andre immaterielle aktiver	12	1.597	1.579
Materielle aktiver	13, 14	9.401	8.762
Andele i associerede virksomheder og joint ventures	11	65	79
Finansielle aktiver	15, 29	211	216
Langfristede tilgodehavender	16	1.015	1.014 <sup>1)</sup>
Udskudte skatteaktiver	17	540	1.413 <sup>1)</sup>
<b>I alt, langfristede aktiver</b>		<b>16.124</b>	<b>16.253</b>
Varebeholdning	18	227	193
Tilgodehavende skat		169	278
Tilgodehavender fra salg	19	4.632	4.718
Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter	20	1.526	1.122
Andre tilgodehavender	29	514	1.092
Kortfristede finansielle aktiver	15, 29	163	4
Likvide midler	21, 29	1.973	3.046
Aktiver med salg for øje	8	390	100
<b>I alt, kortfristede aktiver</b>		<b>9.594</b>	<b>10.553</b>
<b>I ALT, AKTIVER</b>		<b>25.718</b>	<b>26.806</b>
<b>EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>			
<b>Egenkapital</b>			
Aktiekapital		2.000	2.000
Indskudt kapital		9.954	9.954
Reserver		-1.917	-1.810
Overført resultat		-978	-2.614 <sup>1)</sup>
<b>I alt, egenkapital, som kan henføres til moderselskabets aktionærer</b>		<b>9.059</b>	<b>7.530</b>
<b>Minoritetsinteresser</b>		<b>4</b>	<b>3</b>
<b>I ALT, EGENKAPITAL</b>		<b>9.063</b>	<b>7.533</b>
<b>FORPLIGTELSE</b>			
Langfristede rentebærende forpligtelser	22, 29	4.315	3.845
Andre langfristede forpligtelser		79	37
Hensættelser til pensioner	23	375	3.033 <sup>1)</sup>
Andre hensættelser	24	1.386	1.585 <sup>1)</sup>
Udskudt skat	17	1.017	1.393 <sup>1)</sup>
<b>I alt, langfristede forpligtelser</b>		<b>7.172</b>	<b>9.893</b>
Kortfristede rentebærende forpligtelser	22, 29	274	467
Leverandørgæld		2.879	2.514
Skyldig skat		88	78
Andre kortfristede forpligtelser		1.775	1.897
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter	25	3.912	4.065
Andre hensættelser	24	555	359
<b>I alt, kortfristede forpligtelser</b>		<b>9.483</b>	<b>9.380</b>
<b>I ALT, FORPLIGTELSE</b>		<b>16.655</b>	<b>19.273</b>
<b>I ALT, EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>		<b>25.718</b>	<b>26.806</b>

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.

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

## Pengestrømsopgørelse

SEK mio.	Note	2013	2012
<b>DRIFTSAKTIVITETER</b>			
Resultat før skat		468	367 <sup>1)</sup>
<b>Justeringer for poster, som ikke indgår i pengestrømmen</b>			
Tilbageførsel af nedskrivninger og afskrivninger		1.648	1.899
Resultat, salg af datterselskaber		-1	-5
Realiseringsgevinst/-tab på solgte aktiver		61	17
Ændring pensionsforpligtelser		426	597 <sup>1)</sup>
Andre hensættelser		402	579
Andre ikke-likviditetspåvirkende poster		0	-8
Udbetalte pensioner		-1.070	-1.081
Andre hensættelser, likviditetspåvirkning		-428	-405
Betalt skat		44	-184
<b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter før ændringer i driftskapitalen</b>		<b>1.550</b>	<b>1.776</b>
<b>Pengestrøm fra ændringer i driftskapital:</b>			
Forøgelse (-)/reduktion (+), varebeholdning		-34	27
Forøgelse (-)/reduktion (+), øvrige driftstilgodehavender		55	-558
Forøgelse (+)/reduktion (-), driftsforpligtelser		56	536
Andre ændringer i driftskapital		35	44
<b>Ændring af driftskapital</b>		<b>112</b>	<b>49</b>
<b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter</b>	28	<b>1.662</b>	<b>1.825</b>
<b>INVESTERINGSAKTIVITETER</b>			
Erhvervelse af materielle aktiver		-1.896	-1.994
Afhændelse af materielle aktiver		62	201
Aktiverede udviklingsomkostninger		-234	-301
Erhvervelse af andre immaterielle aktiver		-111	-36
Erhvervelse af datterselskaber, likviditetspåvirkning, netto	31	-336	-1.420
Afhændelse af datterselskaber, likviditetspåvirkning, netto	31		46
Ændring af finansielle aktiver		-138	-29
<b>Pengestrøm fra investeringsaktiviteter</b>		<b>-2.653</b>	<b>-3.533</b>
<b>FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>			
Nedbragte lån		-219	-2.137
Nyoptagne lån		400	5.419
Ændring finansiell leasingforpligtelse		-61	-25
Udlodning af udbytte til moderskabets ejere		-103	-368
Udlodning af udbytte til minoritetsinteressere		-2	-2
Værdiændring pensionsydelse		-194	-200 <sup>1)</sup>
Forøgelse(+)/reduktion(-), andre rentebærende forpligtelser		97	-33
<b>Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>-82</b>	<b>2.654</b>
<b>PERIODENS PENGESTRØM</b>			
Likvide midler, primo perioden		3.046	2.107
Omregningsdifference i likvide midler		0	-7
<b>Likvide midler, ultimo perioden</b>	21	<b>1.973</b>	<b>3.046</b>

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.

## Egenkapitalopgørelse

Egenkapital, som kan henføres til moderselskabets aktionærer

SEK mio.	Aktie- kapital <sup>1)</sup>	Indskudt kapital	Omregnings- difference i egen kapital	Overført resultat	I alt	Minoritets- interesse	I alt, egen- kapital
<b>Primo egenkapital, 1 jan 2012</b>	<b>2.000</b>	<b>9.954</b>	<b>-1.552</b>	<b>1.525</b>	<b>11.927</b>	<b>3</b>	<b>11.930</b>
<b>IB-ændring pga. IAS 19</b>				<b>-3.055<sup>2)</sup></b>	<b>-3.055<sup>2)</sup></b>		<b>-3.055<sup>2)</sup></b>
<b>Ny primo egenkapital, 1 jan 2012</b>	<b>2.000</b>	<b>9.954</b>	<b>-1.552</b>	<b>-1.530<sup>2)</sup></b>	<b>8.872<sup>2)</sup></b>	<b>3</b>	<b>8.875<sup>2)</sup></b>
<b>Omvurdering, som ikke kan henføres til periodens resultat</b>							
Omvurdering af pensionsforpligtelser				-1.231 <sup>2)</sup>	-1.231 <sup>2)</sup>		-1.231 <sup>2)</sup>
Udskudt skat				271 <sup>2)</sup>	271 <sup>2)</sup>		271 <sup>2)</sup>
<b>Poster, som er omklassificeret eller kan omklassificeres til periodens resultat</b>							
Øvrige omregningsdifferencer <sup>3)</sup>			-258		-258	-1	-259
<b>I alt, anden totalindkomst</b>			<b>-258</b>	<b>-960<sup>2)</sup></b>	<b>-1.218<sup>2)</sup></b>	<b>-1</b>	<b>-1.219<sup>2)</sup></b>
Periodens resultat				244 <sup>2)</sup>	244 <sup>2)</sup>	3	247 <sup>2)</sup>
Udbytte <sup>4)</sup>				-368	-368	-2	-370
<b>Ultimo egenkapital, 31 dec 2012</b>	<b>2.000</b>	<b>9.954</b>	<b>-1.810</b>	<b>-2.614<sup>2)</sup></b>	<b>7.530</b>	<b>3</b>	<b>7.533<sup>2)</sup></b>
<b>Omvurdering, som ikke kan henføres til periodens resultat</b>							
Omvurdering af pensionsforpligtelser				1.821	1.821		1.821
Udskudt skat				-401	-401		-401
<b>Poster, som er omklassificeret eller kan omklassificeres til periodens resultat</b>							
Øvrige omregningsdifferencer <sup>3)</sup>			-107		-107		-107
<b>I alt, anden totalindkomst</b>			<b>-107</b>	<b>1.420</b>	<b>1.313</b>		<b>1.313</b>
Periodens resultat				319	319	3	322
Udbytte <sup>4)</sup>				-103	-103	-2	-105
<b>Ultimo egenkapital, 31 dec 2012</b>	<b>2.000</b>	<b>9.954</b>	<b>-1.917</b>	<b>-978</b>	<b>9.059</b>	<b>4</b>	<b>9.063</b>

<sup>1)</sup> Antal aktier: 2.000.000.001, heraf A-aktier: 1524905971 og B-aktier: 475.094.030.

<sup>2)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændring i IAS 19 Personaleydelser.

<sup>3)</sup> Vedrører omregningsdifferencer i koncernens egenkapital.

<sup>4)</sup> Der er udloddet udbytte fra moderselskabet til ejerne på SEK 103 mio. (368 mio.) svarende til SEK 0,05 (0,18) pr. aktie og fra Svensk Adressändring AB og Adresspoint AB til minoritetsaktionærer på SEK 2 mio. (2 mio.).

# 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 samt RFR 1 Supplerende regnskabsaflæggelse for koncerner fra det svenske Råd for finansiel 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, skyldes begrænsede muligheder for at anvende IFRS i moderselskabet som følge af den svenske årsregnskabslov (ÅRL) og svensk lov om sikring af pensionsforpligtelser (Tryggandelagen) samt 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 perioder for koncernens finansielle rapportering og på konsolidering af datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures.

### Ændret regnskabspraksis

Nedenfor beskrives ændret regnskabspraksis som følge af ændringer i IFRS, som er anvendt fra og med 1. januar 2013. Øvrige ændringer af IFRS med anvendelse fra og med 2013 har ikke haft nogen væsentlig effekt.

**IAS 19 Personaleydelser** er ændret, således at den såkaldte "korridormetode" er forsvundet. Aktuariemæssige gevinster og tab, som i tidligere års regnskabsaflæggelse ikke er indregnet ud over, hvad der nedbringes over det kommende år, er indregnet fra og med 1. januar 2013 i anden totalindkomst. 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 er derfor indregnet i anden totalindkomst. Denne ændring har påvirket koncernens driftsresultat (EBIT), idet amortisering af aktuariemæssige gevinster og tab ikke længere er indregnet som en del af personaleomkostningerne. Med den nuværende situation med ikke indregnede aktuariemæssige tab har ændringen medført en positiv effekt på driftsresultatet. Finansielle poster, netto er påvirket negativt sammenlignet med den tidligere regnskabsaflæggelse, idet skønnet for afkastrenten har ligget og stadig ligger 1 procentpoint over diskonteringsrenten. Effekten på egenkapitalen og anden totalindkomst kan være meget svingende, hvilket primært skyldes varierende diskonteringsrentesatser mellem rapportperioderne. Ændringen er taget i anvendelse fra og med 1. januar 2013 med sammenlignelsestallene for 2012. Effekten af overgangen til de nye regler fremgår af tabellerne.

Koncernens konsoliderede balance pr. 1. januar 2013 er justeret:

Balance, SEK mio.	31 dec 2011	Justering	Ny IAS 19	31 dec 2012	Justering	Ny IAS 19
Finansielle tilgodehavender, pensioner	3.967	-2.972	995	4.894	-3.931	963
Udskudt skatteaktiv		1.042	1.042	134	1.279	1.413
Øvrige aktiver	21.443		21.443	24.430		24.430
<b>I alt, aktiver</b>	<b>25.410</b>	<b>-1.930</b>	<b>23.480</b>	<b>29.458</b>	<b>-2.652</b>	<b>26.806</b>
Egenkapital	11.930	-3.055	8.875	11.559	-4.026	7.533
Pensionsforpligtelser	2.590	944	3.534	2.772	1.231	4.003
Udskudt skatteforpligtelse		181	181	1.250	143	1.393
Øvrige forpligtelser	10.890		10.890	13.877		13.877
<b>I alt, forpligtelser og egenkapital</b>	<b>25.410</b>	<b>-1.930</b>	<b>23.480</b>	<b>29.458</b>	<b>-2.652</b>	<b>26.806</b>

## Note 1, fortsat

Sammenligningstal for 2012 er justeret som følger:

Resultatopgørelse, SEK mio.	Jan-dec 2012	Justering	Ny IAS 19
I alt, driftsindtægter	39.173		39.173
I alt, driftsomkostninger	-38.816	147	-38.669
heraf pensions- omkostninger	-555	147	-408
Andele i associerede virksomheder og joint ventures	7		7
<b>Driftsresultat</b>	<b>364</b>	<b>147</b>	<b>511</b>
Finansielle poster, netto	16	-160	-144
heraf pensioner	72	-160	-87
Skat	-123	3	-120
<b>Periodens resultat</b>	<b>257</b>	<b>-10</b>	<b>247</b>
<b>Totalindkomstopgørelse</b>			
<b>Omvurdering af pensionsforpligtelser, netto</b>			
Ændring i aktiver		-383	-383
Ændring i forpligtelser		-849	-849
Ændring i udskudt skat		271	271
<b>I alt omvurdering af pensionsforpligtelser</b>		<b>-961</b>	<b>-961</b>
<b>Omregningsdifferencer</b>	<b>-258</b>		<b>-258</b>
<b>Periodens samlede resultat</b>	<b>-1</b>	<b>-971</b>	<b>-972</b>

Pengestrømsopgørelse, SEK mio.	Jan-dec 2012	Justering	Ny IAS 19
<b>DRIFTSAKTIVITETER</b>			
Resultat før skat	380	-13	367
<b>Justeringer for poster, som ikke indgår i pengestrømmen</b>			
Hensættelser til pensioner	506	13	519

**IFRS 13 Vurdering til dagsværdi** er en ny standard, som har til formål at skabe ensartede principper for, hvordan måling af dagsværdi skal foregå. Standarden specificerer og beskriver værdiansættelsesmetodernes prioritet og validitet i forhold til dagsværdi. Standarden har fået virkning fra 1. januar 2013.

**IAS 1 Udformning af finansielle rapporter** ændres, således at posterne i de øvrige samlede opdeles i to kategorier: Poster, som kan omklassificeres til årets resultat, og poster, som ikke kan omklassificeres. Poster, som kan omklassificeres, er eksempelvis omregningsdifferencer samt gevinster og tab på pengestrøms-sikringer. Ændringen har fået virkning fra 1. januar 2013.

### Kommende ændringer i regnskabspraksis, som træder i kraft i 2014 og senere

Et antal nye IFRS træder i kraft i løbet af de kommende regnskabsår. Nedenfor ses de standarder, der menes at kunne få betydning for koncernen. Disse IFRS er ikke førtidsimplementeret.

**IFRS 10 Koncernregnskab** er en ny standard med nye principper for bedømmelse af, hvornår der foreligger en bestemmende indflydelse over investeringsobjekter, som dermed skal medtages i koncernregnskabet. For at en bestemmende indflydelse anses at foreligge, præciseres krav om, at moderselskabet skal være eksponeret for eller har ret til variabelt afkast af sit engagement i investeringsobjektet, og at moderselskabet skal kunne udøve sin indflydelse for at påvirke størrelsen på afkastet af investeringsobjektet. EU kræver, at IFRS 10 tages i anvendelse fra og med 1. januar 2014. Standarden bedømmes ud fra de nuværende forhold ikke at få nogen effekt på koncernens konsolidering af datterselskaber.

**IFRS 11 Fællesledede arrangementer** er en ny standard for indregning af joint ventures og joint operations. Joint operations indregnes med pro rata-konsolidering eller tilsvarende, mens joint ventures indregnes i henhold til den indre værdis metode. Pro rata-konsolideringen vil ikke længere være tilladt for joint ventures. Standarden skal ifølge EU tages i anvendelse

fra og med den 1. januar 2014 og bedømmes ud fra de nuværende forhold at påvirke koncernen i ubetydelig grad.

**IFRS 12 Oplysninger om andele i andre virksomheder** er en ny standard for oplysninger om investeringer i datterselskaber, joint ventures, associerede virksomheder og investeringer i strukturerede virksomheder, som ikke konsolideres. Standarden medfører primært øgede krav til oplysninger om risici. Standarden har virkning fra 1. januar 2014.

**IFRS 9 Finansielle instrumenter** skal erstatte den nuværende IAS 39 Finansielle instrumenter: Regnskab og vurdering, foreløbigt med krav til anvendelse tidligst fra og med 2017. IFRS 9 behandler klassificering og vurdering af finansielle aktiver og forpligtelser og regnskabsmæssig sikring. IFRS 9 vil blive suppleret med nye regler om nedskrivning af finansielle aktiver. IFRS 9 er endnu ikke godkendt til anvendelse af EU, og en sådan godkendelse ventes ikke at ske, før EU kan tage stilling til en komplet IFRS 9, der også indeholder regler om nedskrivning. Selskabet har derfor valgt at udskyde en konsekvensanalyse og beslutning om eventuel førtidsimplementering.

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

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

### Segmentrapportering

Et segment er en regnskabsmæssigt identificerbar del af koncernen, som udgøres af et forretningsområde eller et geografisk område. Et segment identificeres ved, at det tilbyder et samlet sortiment af produkter og tjenesteydelser, som er udsat for risici og muligheder, der adskiller det fra andre segmenter. Segmentregnskabet tager udgangspunkt i ledelsens rapportering af segmenter. 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.

Langfristede aktiver og forpligtelser består i al væsentlighed udelukkende af beløb, som forventes at blive inddrevet eller betalt efter mere end tolv måneder regnet fra balancedagen. Kortfristede aktiver og forpligtelser i moderselskabet og koncernen består i al væsentlighed udelukkende af beløb, som forventes at blive inddrevet eller betalt inden tolv måneder regnet fra balancedagen.

### Konsolideringsprincipper

Det svenske Næringsdepartementet og det danske Transportministeriet meddelte den 2. februar 2009, at parterne havde indgået en aftale om fusion mellem Posten AB og Post Danmark A/S i form 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 hos henholdsvis Posten AB og Post Danmark A/S på tidspunktet for sammenlægningen. For den regnskabsmæssige værdi pr. 31. december 2009, 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 kræves og ikke er rapporteret ved tidspunktet for sammenlægningen, beregnet på basis af balancerne pr. 31. december 2009 samt indregnede ændringer og resultatposter.

## Note 1, fortsat

**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 erhvervselsesmetoden. Metoden medfører, at erhvervelse af et datterselskab betragtes som en transaktion, hvorigennem koncernen indirekte erhverver dattervirksomhedens aktiver og overtager dens forpligtelser og eventualforpligtelser. Den koncernmæssige kostpris fastsættes via en erhvervselsesanalyse i forbindelse med erhvervelsen. I analysen fastsættes dels kostprisen for aktierne eller aktiviteten, dels dagsværdien på overtagelsesdagen af erhvervede identificerbare aktiver samt overtagne forpligtelser og eventualforpligtelser. Kostprisen for henholdsvis datterselskabsaktierne og aktiviteten er dagsværdierne pr. overdragelsesdagen for aktiver, kommende eller overtagne forpligtelser og udstedte egenkapitalinstrumenter, som gives som vederlag til gengæld for de overtagne nettoaktiver. Erhvervselsesomkostninger 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 identificerbare 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 omvurdes i resultatet.

Datterselskabers finansielle rapporter indgår i koncernregnskabet med virkning fra erhvervelsestidspunktet 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.

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 erhvervelsen, 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, 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 brevforretningerne 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 affoldes meget ferie, bliver personaleomkostningerne dermed regelmæssigt lavere end den gennem-



**Note 1, fortsat**

snitlige periodeomkostning. Andre driftsomkostninger indregnes i den periode, hvor varen eller tjenesteydelsen blev leveret, alternativt blev udnyttet (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 gevinster på finansielle investeringsaktiver samt afledte finansielle instrumenter (derivater), som anvendes i den finansielle virksomhed. Rente på pensionsforpligtelser og afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger, beregnet efter IAS 19, rapporteres i finansielle poster, netto.

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. 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. 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.

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 finansiell 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 noterede finansielle aktiver, som udgøres af kapitalforsikringer og kasse-

beholdninger, fastsættes ved anvendelse af forskellige målingsteknikker, f.eks. nyligt gennemførte transaktioner, pris på lignende instrumenter og diskonterede pengestrømme.

På hver balancedato 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 betydelige værdiforringelser 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 via 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 underværdi 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 mod 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 rentes metode, 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.

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33

## Note 1, fortsat

**Likvide midler**

Likvide midler består af kassebeholdninger, umiddelbart tilgængelige tilgodehavender hos banker og tilsvarende institutter samt kortfristede likvide investeringsaktiver med en løbetid på mindre end tre måneder fra anskaffelsestidspunktet, og hvor på 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 aktiver er enten langfristede finansielle aktiver eller kortfristede aktiver, afhængig af hensigten med besiddelsen. Hvis løbetiden eller den forventede ihændeperiode er længere end et år, er der tale om finansielle aktiver, og hvis den er kortere end et år, men længere end tre måneder, er der tale om kortfristede aktiver.

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 fordringsrettigheden. Hvis den forventede ihændeperiode 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 vedrører en kunde med historiske betalingsvanskeligheder. Tilgodehavender fra salg i forhold til kunder med anerkendt god betalingssevne 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 rentes metode. 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 terminskontrakter, 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 valutaterminskontrakter. Det er ikke nødvendigt med kursomregning af kurssikrede finansielle instrumenter 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 valutakursdifferencer. PostNord opnår derved i al væsentlighed samme resultatmatch som ved kursomregning. 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 terminsforretninger. 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.

**Materielle aktiver****Ejede aktiver**

Materielle aktiver 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 aktiver 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 aktiver. Regnskabspraksis for nedskrivninger fremgår af nedenstående.

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

Den indregnede værdi af et materielt aktiv fjernes fra balancen ved skrotning eller afhændelse, når der ikke forventes nogen fremtidige økonomiske fordele ved anvendelse eller skrotning/afhændelse af aktivet. Gevinst eller tab, som opstår ved afhændelse eller skrotning af et aktiv, er forskellen mellem salgsprisen og aktivets regnskabsmæssige værdi med fradrag af direkte salgsomkostninger. Gevinst og tab indregnes som anden driftsindtægt/-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 al væsentlighed 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 efter-

## Note 1, fortsat

følgende 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:**

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

Vurdering af et aktivs restværdi og brugstid foretages årligt.

**Immaterielle aktiver****Goodwill**

Goodwill udgør forskellen mellem kostprisen for virksomhedsanskaffelsen og dagsværdien af erhvervede identificerede 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 driftsomkostninger.

De vigtigste kriterier for aktivering er, at udviklingsarbejdets resultat genererer en påviselig fremtidig indtjening eller omkostningsbesparelse 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:**

<b>Aktiverede, færdiggjorte udviklingsarbejder</b>	<b>5-10 år</b>
<b>Varemærker, kunderelationer, licenser og andre rettigheder</b>	<b>5-10 år</b>

**Varebeholdninger**

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

**Nedskrivninger**

Den regnskabsmæssige værdi af koncernens aktiver, med undtagelse af aktiver med salg for øje og afhændelsesgrupper indregnet i henhold til IFRS 5, investeringsejendomme, varebeholdninger, aktiver tilknyttet pensionsordninger, der benyttes til finansiering af personaleydelse, og udskudte skatteaktiver, testes hver balancedag for indikation 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 aktiv eller en pengestrømsfrembringende enheds regnskabsmæssige værdi overstiger genindvindingsværdien. En nedskrivning belaster resultatopgørelsen.

Nedskrivning af aktiver, der kan henføres til en pengestrømsfrembringende enhed, allokteres i første omgang til goodwill. Derefter foretages en forholdsrig 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.

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33

## Note 1, fortsat

**Tilbageførsel 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 tilbageførslen 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 af udbytte indregnes som forpligtelse, når generalforsamlingen har fastsat udlodningen.

**Personaleydelser****Pensionsforpligtelser**

PostNords 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 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 method" for at fastsætte nutidsværdien af forpligtelser, hvad angår ydelser til nuværende og tidligere ansatte. Aktuarmæssige beregninger 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 nettoforpligtelsesens nutidsværdi som følge af ændrede aktuarmæssige skøn behandles som aktuarmæssige gevinster eller tab. Aktuarmæssige gevinster og tab indregnes i anden totalindkomst. Koncernens indregning i balancen af den regnskabsmæssige værdi af pensioner og lignende forpligtelser svarer til forpligtelsesens nutidsværdi på balancedagen, med fradrag af dagsværdien af pensionsforpligtelser inklusive særskilt lønskat. Hvis forpligtelsesens værdi overstiger pensionsordningernes værdi, indregnes en gæld. Når pensionsordningerne overstiger forpligtelserne, indregnes et aktiv i koncernens balance. 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 ydelser 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 fradragsberettigede midlertidige forskelle og fremførbare uudnyttede udskudt 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 som gæld eller hensættelse, hvis det ikke er sandsynligt, at det vil medføre et træk på virksomhedens økonomiske ressourcer. Sikkerhedsstillelser indregnes for afgivne garantier og pantsatte aktiver.

**Transaktioner med nærtstående parter**

Selskabets oplysninger om transaktioner med den svenske og den danske stat er begrænset til relationer, som ikke har forretningsmæssig karakter, hvilket betyder, at nærtstående transaktioner vedrører særlige opgaver fra staten og tilladelser fra myndigheder.

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

## Note 2, fortsat

**Portoforpligtelse, SEK 403 (398) mio.**

Portoforpligtelsen i PostNord beregnes for solgte, men 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 undersøgelsen 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, SEK 4.892 (4.769) mio.**

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, SEK 609 aktiver (2.070 gæld) mio.**

I den aktuarmæssige beregning af PostNords pensionsforpligtelser foretages et antal vurderinger, som har til formål at ansætte 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 driftsresultat, finansielle poster, netto, anden totalindkomst samt finansielle tilgodehavender og pensionsforpligtelser, som er indregnet i balancen. Sådanne ændrede skøn påvirker den anslåede omkostning for det kommende år.

**Hensættelser – overgangsbestemmelser, SEK 746 (781) mio.**

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 udnytte retten til at gå på tidlig pension i henhold til disse bestemmelser. Hvis udnyttelsesandelen ændres, vil gældsforpligtelsen tilsvarende blive ændret. En ændring af benyttelsesandelen med 5 procentpoint medfører en påvirkning af driftsresultatet i størrelsesordenen +/- SEK 4 mio.

**Udskudte skatteaktiver, SEK 540 (1.413) mio.**

Skatteaktiver i forbindelse med uudnyttede skattemæssige underskud er vurderet 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 en overskuelig fremtid 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 -fordringerne. 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**

SEK mio.	2013	2012
Lejeindtægter	27	31
Forsikringsydelse	1	9
Provisionsindtægter	15	0
Realisationsgevinst, bygninger	40	31
Realisationsgevinst, maskiner og inventar	6	18
Realisationsgevinst, aktier	0	0
Realisationsgevinst, driftstilgodehavender/forpligtelser	1	0
Valutakursgevinster	23	31
Andet	120	133
<b>I alt</b>	<b>233</b>	<b>253</b>

**NOTE 4 SEGMENTSRAPPORTERING**

Koncernens inddeling i forretningsvirksomheder tager udgangspunkt i den måde, hvorpå koncernen ledes og rapporterer til koncernledelsen. For interne mellemværender mellem forretningsområderne 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.

Pr. 1. januar 2013 blev der gennemført en organisatorisk ændring af koncernens pakkevirksomhed i Danmark. Formålet er at muliggøre yderligere effektiviseringer og at øge konkurrenceevnen inden for pakkedistribution på det danske marked. Ændringen betyder, at resultatet af den danske pakkevirksomhed indregnes i Mail og Breve Danmark, og at der er foretaget en korrektion af sammenligningsperioderne for Breve Danmark og Logistik.

**Segmenter**

**Breve Danmark** er 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 pakkeydelser.

**Meddelande Sverige** har aktiviteter inden for 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.

**Logistik** har aktiviteter på det nordiske logistikmarked og tilbyder ydelser på områderne pakker, stykgods, bud og ekspres, partigods, sø- og flyfragt og tredjepartslogistik. Logistik har et komplet sortiment og distributionsnet og henvender sig til både virksomheder og private på det nordiske marked. I Danmark håndteres pakkeydelser af forretningsområdet Breve Danmark.

**Strålfors** har aktiviteter inden for informationslogistik. Virksomheden skaber tættere og mere personlige kunderelationer for virksomheder med store kundebaser. Strålfors er førende på sit område i Norden og har aktiviteter i Norden samt en række andre europæiske lande.

**Øvrigt og eliminerings**

I Øvrigt indgår koncernfælles funktioner, herunder moderselskabet, Svensk Kassaservice, hensættelse til ændringer af koncernfunktioner i Sverige og Danmark samt koncernjusteringer. Justeringerne vedrører koncernens IFRS-justeringer for pensioner efter IAS 19 Personaleydelser samt finansiell leasing efter IAS 17 Leasingkontrakter. Fra Øvrigt foretages en omkostningsmæssig fordeling mellem forretningsvirksomhederne i forbindelse med service og ydelser fra de koncernfælles funktioner. I Øvrigt indtægtsføres denne omkostningsfordeling under Andre driftsindtægter, internt, og i forretningsområderne omkostningsføres den under Andre omkostninger.

I Elimineringer indgår eliminering af interne transaktioner.



## Not 4, forts.

	Mail													
	Breve Danmark		Meddelande Sverige		Logistik		Strålfors		Andet		Elimineret		Koncernen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Jan-dec, SEK mio.</b>														
Nettoomsætning, eksternt	8.959	9.769 <sup>2)</sup>	14.910	15.020	13.160	11.552 <sup>2)</sup>	2.504	2.576	0	3			39.533	38.920
Nettoomsætning, internt	405	396 <sup>2)</sup>	140	117	272	210 <sup>2)</sup>	108	89	4	6	-929	-818 <sup>2)</sup>	0	0
<b>I alt, nettoomsætning</b>	<b>9.364</b>	<b>10.165<sup>2)</sup></b>	<b>15.050</b>	<b>15.137</b>	<b>13.432</b>	<b>11.762<sup>2)</sup></b>	<b>2.612</b>	<b>2.665</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>-929</b>	<b>-818</b>	<b>39.533</b>	<b>38.920</b>
Andre driftsindtægter, eksternt	28		72	75	42	50	15	17	76	111			233	253
Andre driftsindtægter, internt	71	55 <sup>2)</sup>	769	712	1.241	1.280 <sup>2)</sup>	0	0	3.067	4.094	-5.148	-6.141 <sup>2)</sup>	0	0
<b>I alt, driftsindtægter</b>	<b>9.463</b>	<b>10.220<sup>2)</sup></b>	<b>15.891</b>	<b>15.924</b>	<b>14.715</b>	<b>13.092<sup>2)</sup></b>	<b>2.627</b>	<b>2.682</b>	<b>3.147</b>	<b>4.214</b>	<b>-6.077</b>	<b>-6.959<sup>2)</sup></b>	<b>39.766</b>	<b>39.173</b>
Personaleomkostninger	-5.702	-5.730 <sup>2)</sup>	-7.724	-7.532	-3.779	-3.303 <sup>2)</sup>	-817	-821	-624	-1.009 <sup>1)</sup>	23	57 <sup>2)</sup>	-18.623	-18.338 <sup>1)</sup>
Transportomkostninger	-794	-822 <sup>2)</sup>	-2.577	-2.608	-6.911	-5.934 <sup>2)</sup>	-113	-67	-8	-16	1.450	1.363 <sup>2)</sup>	-8.953	-8.084
Andre omkostninger	-2.663	-3.443 <sup>2)</sup>	-4.621	-4.628	-3.422	-3.223 <sup>2)</sup>	-1.479	-1.593	-2.295	-3.000	4.604	5.539 <sup>2)</sup>	-9.876	-10.348
Afskrivninger og nedskrivninger	-403	-409 <sup>2)</sup>	-386	-363	-406	-360 <sup>2)</sup>	-202	-226	-251	-541			-1.648	-1.899
<b>I alt, driftsomkostninger</b>	<b>-9.562</b>	<b>-10.404<sup>2)</sup></b>	<b>-15.308</b>	<b>-15.131</b>	<b>-14.518</b>	<b>-12.820<sup>2)</sup></b>	<b>-2.611</b>	<b>-2.707</b>	<b>-3.178</b>	<b>-4.566<sup>1)</sup></b>	<b>6.077</b>	<b>6.959<sup>2)</sup></b>	<b>-39.100</b>	<b>-38.669<sup>1)</sup></b>
Andele af resultater i associerede virksomheder og joint ventures	10	7											10	7
<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>-89</b>	<b>-177<sup>2)</sup></b>	<b>583</b>	<b>793</b>	<b>197</b>	<b>272<sup>2)</sup></b>	<b>16</b>	<b>-25</b>	<b>-31</b>	<b>-352<sup>1)</sup></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>676</b>	<b>511<sup>1)</sup></b>
Finansielle poster, netto													-208	-144 <sup>1)</sup>
<b>Resultat før skat</b>													<b>468</b>	<b>367<sup>1)</sup></b>
Skat													-146	-120 <sup>1)</sup>
<b>Periodens resultat</b>													<b>322</b>	<b>247<sup>1)</sup></b>
Operativ kapital	2.923	2.815	1.815	1.208	5.146	5.635	1.507	1.563	726	191	46	114	12.163	11.526
Investeringer i materielle og immaterielle aktiver	359	463	986	1.066	536	401	94	89	266	312			2.241	2.331

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.

<sup>2)</sup> Er omregnet på grund af ændret organisation for pakkeydelser i Danmark.

Driftsindtægter pr. geografisk område er baseret på kundens faktureringsadresse, SEK mio.	2013			2012		
	Indtægter	Aktiver	Investeringer	Indtægter	Aktiver	Investeringer
Sverige	23.290	12.756	1.593	22.490	13.576 <sup>1)</sup>	1.663
Danmark	9.741	8.840	351	10.592	8.771	465
Norge	4.536	3.001	253	4.091	3.193	165
Finland	612	495	11	607	553	15
Øvrige verden	1.587	626	33	1.393	713	23
<b>I alt</b>	<b>39.766</b>	<b>25.718</b>	<b>2.241</b>	<b>39.173</b>	<b>26.806</b>	<b>2.331</b>

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.



**NOTE 5 ANSATTE, PERSONALEOMKOSTNINGER OG VEDERLAG TIL LEDELSESMEDLEMMER**

Gennemsnitligt antal ansatte pr. land	2013				2012			
	Kvinder	Mænd	I alt	Andel mænd	Kvinder	Mænd	I alt	Andel mænd
Sverige	8.166	15.555	23.721	66%	8.434	15.478	23.912	65%
Danmark	4.796	8.234	13.030	63%	5.213	8.453	13.666	62%
Finland	100	175	275	64%	107	183	290	63%
Norge	261	1.378	1.639	84%	223	1.059	1.282	83%
Andre lande	243	397	640	62%	218	345	563	61%
<b>I alt</b>	<b>13.566</b>	<b>25.739</b>	<b>39.305</b>	<b>65%</b>	<b>14.195</b>	<b>25.518</b>	<b>39.713</b>	<b>64%</b>

Personaleomkostninger, SEK mio.	2013	2012
Lønninger og andre ydelser	14.175	14.082
Lovbestemte bidrag til social sikring	2.715	2.628
Pensionsomkostninger <sup>1)</sup>	1.498	1.551 <sup>2)</sup>
Andre personaleomkostninger	235	77
<b>I alt</b>	<b>18.623</b>	<b>18.338</b>

<sup>1)</sup> Af koncernens pensionsomkostninger henføres SEK 4 mio. (3 mio.) til nuværende og tidligere administrerende og viceadministrerende direktører. Udestående forpligtelser til disse udgør SEK 131 mio. (126 mio.).

<sup>2)</sup> Er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.

Specifikation af lønninger og andre ydelser pr. land, SEK mio.	2013				2012			
	Adm. direktør <sup>1)</sup>	Heraf bonus	Andre ansatte	I alt	Adm. direktør <sup>1)</sup>	Heraf bonus	Andre ansatte	I alt
Sverige	29		7.636	7.665	28		7.457	7.485
Danmark	14		5.301	5.315	12		5.558	5.570
Finland	2		105	107	2		108	110
Norge	5		925	930	5		772	777
Andre lande	2		157	159	3		137	140
<b>I alt</b>	<b>52</b>		<b>14.124</b>	<b>14.176</b>	<b>50</b>		<b>14.032</b>	<b>14.082</b>

<sup>1)</sup> Som adm. direktør anses nuværende og tidligere administrerende og viceadministrerende direktører.

Specifikation af lønninger og andre vederlag til koncernledelsen, SEK mio.	2013				2012			
	Grund-løn	Pensions-omkostninger	Andre ydelser	I alt	Grund-løn	Pensions-omkostninger	Andre ydelser	I alt
Håkan Ericsson, administrerende direktør (fra oktober 2013)	2,2	0,7	0,4	3,3	-	-	-	-
Lars Idermark, administrerende direktør (til 15 maj 2013)	4,2	1,1	0,0	5,3	8,7	2,6	0,1	11,4
K.B. Pedersen, viceadministrerende direktør ( fungerende administrerende direktør 16 maj 2013 - til sep 2013)	4,7			4,7	4,5			4,5
Mats Lönnqvist, viceadministrerende direktør (til maj 2012)					3,6	0,6		4,2
<b>I alt, administrerende og viceadministrerende direktører</b>	<b>11,1</b>	<b>1,8</b>	<b>0,4</b>	<b>13,3</b>	<b>16,8</b>	<b>3,2</b>	<b>0,1</b>	<b>20,1</b>
Johanna Allert	2,0	0,6	0,0	2,6	1,9	0,6	0,1	2,6
Henning Christiansen (fra maj 2012)	3,0		0,2	3,2	2,0		0,1	2,1
Joss Delissen	3,1	0,9	0,0	4,0	2,9	0,8	0,0	3,7
Andreas Falkenmark	4,4	1,3	0,1	5,8	3,4	2,2	0,1	5,7
Annemarie Gardshol (fra 14 maj 2012)	3,3	1,0	0,1	4,4	2,0	0,6	0,0	2,6
Finn Hansen (til apr 2012 og fra 21 jan 2013)	3,3			3,3	1,1			1,1
Lo Hjorth (fra okt 2012 til 20 jan 2013)	0,1	0,0	0,0	0,1	0,6	0,4	0,0	1,0
Henrik Höjsgaard	4,3	1,3	0,1	5,7	4,3	1,0	0,1	5,4
Palle Juliussen (til sept 2012)					2,4			2,4
Per Mossberg	3,0	0,9	0,1	4,0	2,9	0,9	0,1	3,9
Henrik Rättzén (fra 7 aug 2012)	4,6	1,4	0,1	6,1	1,8	0,6	0,0	2,4
Per Samuelson	3,8	1,1	0,0	4,9	3,7	1,1	0,1	4,9
<b>I alt, andre i koncernledelsen</b>	<b>34,9</b>	<b>8,5</b>	<b>0,7</b>	<b>44,1</b>	<b>29,0</b>	<b>8,2</b>	<b>0,6</b>	<b>37,8</b>
<b>I alt koncernledelsen</b>	<b>46,0</b>	<b>10,3</b>	<b>1,1</b>	<b>57,4</b>	<b>45,8</b>	<b>11,4</b>	<b>0,7</b>	<b>57,9</b>

**Vederlag til ledelsesmedlemmer<sup>1)</sup>**

Samtlige 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 6 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 præmiebaserede pensioner, og pensionsalderen for disse ledelsesmedlemmer følger reglerne i dansk arbejdsret.

<sup>1)</sup> Honorar til bestyrelsesmedlemmer er en del af posten Øvrigt i Note 6 Andre omkostninger.

## Note 5, fortsat

	31 dec 2013		31 dec 2012	
	Andel kvinder	Andel mænd	Andel kvinder	Andel mænd
<b>Kønsfordeling blandt ledelsesmedlemmer, %</b>				
Koncernbestyrelse	38	62	38	62
Koncernledelse	18	82	15	85
Bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktører i datterselskaber	36	64	21	79

Vederlag til bestyrelsen for koncernen samt PostNord AB, SEK tusinde	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget	2013	2012
Jens Moberg fra april 2013		Formand	450 <sup>1)</sup>	
Gunnel Duveblad	Formand		313	313
Fritz Schur (formand) til april 2013		Formand	188	638
Anne Birgitte Lundholt til april 2013	Bestyrelsesmedlem		112	300
Sisse Fjelsted Rasmussen fra april 2013	Bestyrelsesmedlem		188	
Christian Ellegaard fra april 2013	Bestyrelsesmedlem		188	
Jonas Iversen fra 20 april 2012	Bestyrelsesmedlem			
Anitra Steen fra 20 april 2013		Bestyrelsesmedlem	188 <sup>2)</sup>	
Mats Abrahamsson		Bestyrelsesmedlem	275	275
Ingrid Bonde til april 2013		Bestyrelsesmedlem	88	275
Bjarne Hansen til april 2013	Bestyrelsesmedlem		112	300
Torben Janholt		Bestyrelsesmedlem	275	275
<b>I alt</b>			<b>2.377</b>	<b>2.376</b>

<sup>1)</sup> Jens Moberg fakturerer sit honorar gennem eget selskab. Honorar er endnu ikke faktureret.

<sup>2)</sup> Anitra Steen fakturerer sit honorar gennem eget selskab, hvorved også ydelser til sociale afgifter udbetales med 58 TSEK.

Honorar besluttet på ordinær generalforsamling 20 april 2013, SEK tusinde	Bestyrelse	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget
Formand	600	63	38
Bestyrelsesmedlem	250	50	25

**NOTE 6 ANDRE OMKOSTNINGER**

SEK mio.	2013	2012
Lokaleomkostninger	2.204	2.158
Hensættelser og tilbageføringer vedrørende omstruktureringstiltag	441	898
Terminalafgifter	1.024	1.031
Omkostninger, varer og materialer	1.099	1.177
Indkøbte IT-ressourcer	1.472	1.481
Aktiveret arbejde for egen regning, IT	-194	-242
Andet	3.830	3.845
<b>I alt</b>	<b>9.876</b>	<b>10.348</b>
<b>Specifikation af hensættelser og tilbageføringer i forbindelse med omstruktureringstiltag</b>		
Breve Danmark	56	187
Meddelande Sverige	153	101
Logistik	12	74
Strålfors	30	83
Øvrigt og Elimineringer	190	453
<b>I alt</b>	<b>441</b>	<b>898</b>

Tilgængelige volumener på markedet for print og kuvertering reducerer afhængigheden af substitution til digitale alternativer. Strålfors produktionskapacitet i Sverige til print og kuvertering bliver derfor koncentreret i Ljungby, hvilket betyder, at de aktiviteter, der for nærværende finder sted i Tomtebodå, skal afvikles. Der er foretaget hensættelser hertil.

Forretningsområde Meddelande Sverige har blandt andet foretaget hensættelser til den nye postterminal i Hallsberg. Hensættelsen vedrører overtallighed ved de nuværende terminaler i Västerås og Karlstad.

Hensættelser i forretningsvirksomheder vedrører hovedsageligt personaleomkostninger relateret til PostNords effektiviseringsindsatser.

I segmentet Øvrigt og Elimineringer vedrører hensættelserne primært tidlig pension og overgang til enheder, som håndterer overskydende personale. Overskydende personale er især knyttet til det igangværende effektiviseringsprogram i koncernfunktionerne.

**NOTE 7 HONORAR OG OMKOSTNINGSGODTGØRELSE TIL REVISORER**

SEK mio.	2013	2012
<b>Lovpligtig revision</b>		
KPMG		11
Ernst & Young		2
PWC		13
<b>I alt</b>		<b>13</b>
<b>Andre erklæringsopgaver med sikkerhed</b>		
PWC		1
<b>I alt</b>		<b>1</b>
<b>Skatterådgivning</b>		
KPMG		2
PWC		2
<b>I alt</b>		<b>2</b>
<b>Andre ydelser</b>		
KPMG		8
Ernst & Young		1
PWC		9
<b>I alt</b>		<b>9</b>

Som revisionsopgaver anses lovfæstet revision af årsrapporten og koncernregnskabet og bogføringen samt bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning, samt revision og anden gennemgang udført i overensstemmelse med overenskomst eller aftale.

Dette inkluderer øvrige arbejdsopgaver, som det tilkommer virksomhedens revisor at udføre, samt rådgivning eller anden assistance, som foranlediges af iagttagelser ved en sådan gennemgang eller gennemførelse af sådanne øvrige arbejdsopgaver.

## NOTE 8 AF- OG NEDSKRIVNINGER

SEK mio.	2013	2012
<b>Afskrivninger</b>		
Licenser, varemærker, kundeforhold og lignende aktiver	225	174
Aktiverede udviklingsomkostninger	105	173
Grunde og bygninger	153	159
Maskiner og inventar	1.162	1.174
<b>I alt</b>	<b>1.645</b>	<b>1.680</b>
<b>Nedskrivninger</b>		
Øvrige immaterielle aktiver	2	
Aktiverede udviklingsomkostninger		152
Grunde og bygninger		4
Maskiner og inventar	1	7
Varebeholdning		1
Andel i Eson Pac Group AB		55
Aktiver med salg for øje		
<b>I alt</b>	<b>3</b>	<b>219</b>

## NOTE 9 FINANSIELLE POSTER, NETTO

SEK mio.	2013	2012
<b>Finansielle indtægter</b>		
Renteindtægter	35	37
Renteindtægter i forbindelse med pensioner	0	155
Andre finansielle indtægter	15	46
<b>I alt</b>	<b>50</b>	<b>238</b>
<b>Finansielle omkostninger</b>		
Renteomkostninger	-98 <sup>2)</sup>	-68
Renteomkostninger i forbindelse med pensioner	-98	-250 <sup>1)</sup>
Renteomkostninger i forbindelse med finansiell leasing	-24	-19
Leasing		
Andre finansielle omkostninger	-16	-14
Valutakursudsving, netto	-22	-31
<b>I alt</b>	<b>-258</b>	<b>-382</b>
<b>Finansielle poster, netto</b>	<b>-208</b>	<b>-144</b>

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.

<sup>2)</sup> Øget gældsætning i 2013 er årsagen til de øgede renteomkostninger.

Se note 29: Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, s. 126. For renteomkostninger i forbindelse med pensioner, se desuden note 23: Pensioner, s. 119.

## NOTE 10 SKAT

SEK mio.	2013	2012
<b>Aktuel skat</b>	<b>-19</b>	<b>-119</b>
<b>Udskudt skat</b>		
Ændringer, udskudt skat på materiale aktiver	15	40
Midlertidige forskelle i balanceposter	-200	-62 <sup>1)</sup>
Ændringer, udskudt skat på uudnyttede skattemæssige underskud	58	21
<b>I alt</b>	<b>-127</b>	<b>-1<sup>1)</sup></b>
<b>I alt, skat</b>	<b>-146</b>	<b>-120<sup>1)</sup></b>

	2013		2012	
	%	SEK mio.	%	SEK mio.
<b>Afstemning af effektiv skattesats</b>				
Resultat før skat	22,0	468	26,3	380
Skat iflg. gældende skattesats for moderselskabet		-103		-100
Ikke-fradragsberettigede omkostninger		-66		-100
Ikke-skattepligtige indtægter		82		144
Effekt af ikke-aktiveret underskud, som er indregnet i året		-11		-8
Skat, som vedrører tidligere år		8		-5
Nedskrivning af tidligere aktive-rede uudnyttede skattemæssige underskud		-5		-31
Nedskrivning af udskudt skattefordring vedrørende midlertidige forskelle fra tidligere år, ikke udnyttet		-18		
Effekt af ændrede skattesatser og indførelse af nye skatter		6		6
Effekt af ændrede skattesatser i udenlandske selskaber		-8		-4
Andet		-31		-22 <sup>1)</sup>
<b>I alt</b>		<b>-146</b>		<b>-120<sup>1)</sup></b>

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.

Ikke-aktiverede, uudnyttede skattemæssige underskud vedrører aktiviteter både i Sverige og udlandet.

## NOTE 11 ANDELE I ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER OG JOINT VENTURES

**Andele i associerede virksomheder**

Post Danmark ejede ved regnskabsårets afslutning kapitalandele i den associerede virksomhed e-Boks A/S til en værdi af SEK 65 mio (79 mio.). Selskabet e-Boks A/S har hovedsæde i Ballerup i Danmark og ejes 50%.

Strålfors Svenska AB erhvervede i efteråret DM-bureauet Friends & Tactics AB, som er et bureau med base i Stockholm og specialiseret i direkte og relationsmarketing. Selskabet ejes af Strålfors Svenska AB med 30% og en bogført værdi ved årets afslutning på SEK 0,4 mio.

**Andele i joint ventures**

Strålfors Svenska AB ejer 50% af selskabet Tand 2:103 Fastighets AB i Östersund, Sverige. Den regnskabsmæssige værdi i PostNord var ved årets udgang SEK 0,4 mio. (0,4 mio.).

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33

## NOTE 12 IMMATERIELLE AKTIVER

SEK mio.	Goodwill		Andre immaterielle aktiver					
	2013	2012	Licencer, varemærker, varelignende og lignende aktiver		Aktiverede udviklingsomkostninger		I alt, andre immaterielle aktiver	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Kostpris, primo</b>	<b>3.198</b>	<b>2.838</b>	<b>2.085</b>	<b>1.621</b>	<b>1.781</b>	<b>2.364</b>	<b>3.866</b>	<b>3.985</b>
Erhvervelse af datterselskaber	167	436	30	260		29	30	290
Afhændelse af datterselskaber		-44		-8				-9
Andre investeringer		2	111	34	234	301	345	335
Afgang/skrotning			-11	-6	-41	-661	-52	-667
Reklassifikationer			-28	189	28	-189	0	
Omregningsdifferencer	-62	-34	-45	-5	34	-63	-11	-68
<b>Akkumulerede kostpriser, ultimo året</b>	<b>3.303</b>	<b>3.198</b>	<b>2.142</b>	<b>2.085</b>	<b>2.036</b>	<b>1.781</b>	<b>4.178</b>	<b>3.866</b>
<b>Afskrivninger, primo</b>			<b>-1.023</b>	<b>-859</b>	<b>-740</b>	<b>-1.269</b>	<b>-1.763</b>	<b>-2.128</b>
Erhvervelse af datterselskaber				-1		-2		-3
Årets afskrivninger			-225	-174	-105	-173	-330	-347
Afgang/skrotning			19	5	33	655	52	660
Reklassifikationer			18		-18		0	
Omregningsdifferencer			16	6	-25	49	-9	55
<b>Akkumulerede afskrivninger, ultimo året</b>			<b>-1.195</b>	<b>-1.023</b>	<b>-855</b>	<b>-740</b>	<b>-2.050</b>	<b>-1.763</b>
<b>Nedskrivninger, primo</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-516</b>	<b>-366</b>	<b>-524</b>	<b>-374</b>
Årets nedskrivninger			-2			-152	-2	-152
Afgang/skrotning								
Omregningsdifferencer					-5	2	-5	2
<b>Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-10</b>	<b>-8</b>	<b>-521</b>	<b>-516</b>	<b>-531</b>	<b>-524</b>
<b>Ultimobalance</b>	<b>3.295</b>	<b>3.190</b>	<b>937</b>	<b>1.054</b>	<b>660</b>	<b>525</b>	<b>1.597</b>	<b>1.579</b>

Internt frembragte, immaterielle aktiver indregnes som "Aktiverede udviklingsomkostninger". Aktiverede udviklingsomkostninger var primært relateret til systemstøtte for PostNords fælles IT-løsninger og integration af IT-infrastruktur. Andre immaterielle aktiver vedrørte primært varemærker og kunderelationer. Udgifter, som er omkostningsført i året vedrørende udviklingsomkostninger, udgjorde SEK 0 mio. (0).

For oplysninger om immaterielle aktiver, som er tilkommet i forbindelse med køb af datterselskaber, se note 31: Virksomhedssammenslutninger og -afhændelser, s. 130.

Nedskrivning af aktiverede udviklingsarbejder udgør SEK 0 (152) mio. Nedskrivningen foregående år vedrørte den danske SAP-platform, se endvidere note 8 Af- og nedskrivninger, s. 115. Nedskrivning vedrørende øvrige immaterielle aktiver udgør SEK 2 (0) mio.

#### Nedskrivningstest af immaterielle aktiver

Goodwill er ikke genstand for afskrivning, men testes hvert år for eventuelt nedskrivningsbehov. Der er ikke foretaget nedskrivning af goodwill i perioden. Goodwill er det eneste immaterielle aktiv, som har en ubestemmelig brugstid.

Der er foretaget test af værdiforringelse af samtlige pengestrømsfrembringende enheder med en diskonteringsfaktor på 7,5% (8,3%) efter skat.

Goodwill pr. den 31. december 2013 beløb sig til en bogført værdi på SEK 3.295 (3.190) mio. og fordeles sig på følgende pengestrømsfrembringende enheder, hvor SEK 1.433 (1.507) mio. kan henføres til international pakke- og palleforretning (DPD og Tollpost Globe AS), SEK 697 (691) mio. kan henføres til Strålfors, SEK 311 (300) mio. kan henføres til Post Danmark A/S, SEK 331 (332) mio. PostNord Logistik TPL AB, SEK 95 (105) mio. Harlem Transport AS, SEK 66 (0) mio. Nordisk Kyl Logistik AB/ Transbothnia AB samt SEK 362 (255) mio. for 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). Alle immaterielle aktiver med ubestemt levetid testes mindst hvert år for, at værdien ikke afviger negativt fra den aktuelt bogførte værdi.

Enkelte aktiver kan testes oftere, hvis der er indikationer på en værdiforringelse. De pengestrømsfrembringende enheders genindvindingsværdier er baseret på enhedernes nytteværdi. Beregningerne er udført med udgangspunkt i fastlagte 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 forudsætninger, som påvirker nedskrivningstesten er primært mængdestigning og overskud. Der er foretaget beregninger med forskellige skøn for driftsresultatet og diskonteringsrenten for hermed at bedømme resultatets følsomhed.

Tollpost Globe AS indgår i den internationale pakke- og pallelevirksomhed og betragtes som integreret med DPD i den nedskrivningsprøvnings, der er gennemført. For den internationale pakke- og pallelevirksomheds vedkommende forventes en gennemsnitlig vækst på 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 enheds genindvindingsværdi er baseret på nytteværdien. Der forventes for Post Danmark vedkommende en gennemsnitlig vækst på 2% pr. år gennem den periode, hvor forretningsplanen er gældende. Nytteværdien overstiger den regnskabsmæssige værdi. Testen har 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 5% pr. år gennem den periode, hvor forretningsplanen er gældende. Den pengestrømsfrembringende genindvindingsværdi er baseret på nytteværdien. Den beregnede nytteværdi overstiger den bogførte værdi. Testen påviser således ikke noget behov for nedskrivning.

Væksten efter forretningsplanens gyldighedsperiode er 0-2%.

## NOTE 13 MATERIELLE AKTIVER

SEK mio.	Grunde og bygninger		Maskiner og inventar		Anlæg under udførelse og acontobetaling		I alt	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Kostpris, primo</b>	<b>6.022</b>	<b>5.761</b>	<b>14.117</b>	<b>14.228</b>	<b>1.286</b>	<b>519</b>	<b>21.425</b>	<b>20.508</b>
Erhvervelse af datterselskaber	25	659	332	179		6	357	844
Andre anskaffelser	368	32	1.133	999	395	963	1.896	1.994
Afgang/afhændelser	-586	-99	-665	-1.274	-34	-17	-1.285	-1.390
Reklassifikationer	-81 <sup>1)</sup>	-198 <sup>1)</sup>	147	175	-262	-179	-196 <sup>1)</sup>	-202 <sup>1)</sup>
Omregningsdifferencer	32	-133	108	-190	5	-6	145	-329
<b>Akkumulerede kostpriser, ultimo året</b>	<b>5.780</b>	<b>6.022</b>	<b>15.172</b>	<b>14.117</b>	<b>1.390</b>	<b>1.286</b>	<b>22.342</b>	<b>21.425</b>
<b>Afskrivninger, primo</b>	<b>-2.389</b>	<b>-2.306</b>	<b>-10.217</b>	<b>-10.233</b>	<b>-1</b>		<b>-12.607</b>	<b>-12.539</b>
Årets afskrivninger	-152	-159	-1.162	-1.174			-1.314	-1.333
Erhvervelse af datterselskaber	-2	-59	-162	-90			-164	-149
Afgang/afhændelser	562	3	664	1.147			1.226	1.150
Reklassifikationer	62 <sup>1)</sup>	80 <sup>1)</sup>	30			-1	92 <sup>1)</sup>	79 <sup>1)</sup>
Omregningsdifferencer	-24	52	-94	133			-118	185
<b>Akkumulerede afskrivninger, ultimo året</b>	<b>-1.943</b>	<b>-2.389</b>	<b>-10.941</b>	<b>-10.217</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-12.885</b>	<b>-12.607</b>
<b>Nedskrivninger, primo</b>	<b>-10</b>	<b>-6</b>	<b>-46</b>	<b>-39</b>			<b>-56</b>	<b>-45</b>
Årets nedskrivninger		-4	-1	-7			-1	-11
Omregningsdifferencer			1				1	
<b>Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-46</b>	<b>-46</b>			<b>-56</b>	<b>-56</b>
<b>Ultimobalance</b>	<b>3.827</b>	<b>3.623</b>	<b>4.185</b>	<b>3.854</b>	<b>1.389</b>	<b>1.285</b>	<b>9.401</b>	<b>8.762</b>

<sup>1)</sup> Reklassifikation til Aktiver, der besiddes med henblik på salg, udgør SEK 104 mio. (123 mio.).

## NOTE 14 LEASEDE MASKINER OG INVENTAR, LEJE AF LOKALER

## Operationelle leasingaftaler

Der er i året betalt leasingafgifter for koncernen for SEK 1.535 (1.364) mio. Pr. balancedagen udgør de resterende leasingafgifter med det på det tidspunkt gældende kurs- og renteniveau for koncernen SEK 5.204 mio. (6.105 mio.). Minimumsleasingudgifter for den operationelle leasing forfalder til betaling med følgende fordeling:

SEK mio.	Maskiner og inventar		Lokaler	
	2013	2012	2013	2012
Inden for 1 år	109	207	1.304	1.253
Mellem 1 og 5 år	164	275	2.401	2.723
Over 5 år	9		1.217	1.647
<b>I alt</b>	<b>282</b>	<b>482</b>	<b>4.922</b>	<b>5.623</b>

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

## Finansielle leasingaftaler

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

SEK mio.	Minimum-leasingafgifter		Rente		Nutidsværdi	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Inden for 1 år	31	64	3	13	28	51
Mellem 1 og 5 år	54	9	6	1	48	8
<b>I alt</b>	<b>85</b>	<b>73</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>76</b>	<b>59</b>

## Finansielle leasingaktiver

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

SEK mio.	2013	2012
<b>Kostpriser</b>		
Maskiner og inventar	146	52
Lokaler	533	533
<b>Ultimobalance</b>	<b>679</b>	<b>585</b>
<b>Akkumulerede afskrivninger</b>		
Maskiner og inventar	-81	-30
Lokaler	-533	-504
<b>Ultimobalance</b>	<b>-614</b>	<b>-534</b>
<b>Bogført værdi</b>	<b>65</b>	<b>51</b>

Leasingafgifterne for finansielle leasing har i året udgjort SEK 85 mio. (87 mio.).

I note 29 Finansielle risikostyring og finansielle instrumenter angives forfaldstiden for de langfristede forpligtelser, som kan henføres til finansielle leasing.

De finansielle leasingaftaler består af en terminalbygning i Sverige, udrangeret 31. december 2013, samt køretøjer i Norge og Sverige. Anskaffelsesværdiens ændringsårsag er nuværende aftaler i erhvervet selskab.

Se desuden note 26 Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser, s. 126.

**NOTE 15 FINANSIELLE AKTIVER**

SEK mio.	2013	2012
<b>Finansielle aktiver, langfristede aktiver</b>		
Kapitalforsikring	145	143
Andre langfristede finansielle aktiver	66	73
<b>Ultimobalance</b>	<b>211</b>	<b>216</b>
<b>Kostfristede finansielle aktiver</b>		
Andre kortfristede finansielle aktiver	163	4
<b>Ultimobalance</b>	<b>163</b>	<b>4</b>

**NOTE 16 LANGFRISTEDE TILGODEHAVENDER**

SEK mio.	31 dec 2013	31 dec 2012
Regnskabsmæssig værdi relateret til afdækkede, ydelsesbaserede sygepensionsordninger, ansat efter IAS 19		
	984	970 <sup>1)</sup>
Lønsskat, sygepensionsordninger	4	-7
Deposita, lejede lokaler	24	51
Andet	3	
<b>I alt</b>	<b>1.015</b>	<b>1.014</b>

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.

**NOTE 17 UDSKUDT SKAT**

SEK mio.	2013				2012			
	Primo-balance	Indregnet i resultatopgørelsen	Overtagelse/ afhændelse af virksomheder Ændring IAS19 samt omregningsdifferencer	Ultimo-balance	Primo-balance	Indregnet i resultatopgørelsen	Overtagelse/ afhændelse af virksomheder Ændring IAS19 samt omregningsdifferencer	Ultimo-balance
<b>Udskudt skatteaktiv</b>								
Andre hensættelser	338	-10		328	529	-191		338
Uudnyttede skattemæssige underskud	287	58	32	377	266	21		287
Hensættelser til pensioner	1.279		-1.279		1.042 <sup>1)</sup>		237 <sup>1)</sup>	1.279 <sup>1)</sup>
Finansiel leasing	4	-1		3	18	-14		4
Modregning af forpligtelser	-495		327	-168	-668		173	-495
<b>I alt</b>	<b>1.413</b>	<b>47</b>	<b>-920</b>	<b>540</b>	<b>1.187</b>	<b>-184</b>	<b>410<sup>1)</sup></b>	<b>1.413<sup>1)</sup></b>
<i>heraf udland</i>	<i>109</i>			<i>168</i>	<i>128</i>			<i>109</i>
<b>Udskudt skatteforpligtelse</b>								
Immaterielle aktiver	-281	132	-7	-156	-320	125	-86	-281
Materielle aktiver	-454	15	6	-433	-481	40	-13	-454
Kortfristede aktiver	-39	-31		-70	-9	-30		-39
Hensættelser til pensioner	-1.114	-290	878	-526	-1.197 <sup>1)</sup>	48 <sup>1)</sup>	35 <sup>1)</sup>	-1.114 <sup>1)</sup>
Modregning af tilgodehavender	495		-327	168	668		-173	495
<b>I alt</b>	<b>-1.393</b>	<b>-174</b>	<b>550</b>	<b>-1.017</b>	<b>-1.339</b>	<b>183<sup>1)</sup></b>	<b>-237<sup>1)</sup></b>	<b>-1.393<sup>1)</sup></b>
<i>heraf udland</i>	<i>-149</i>			<i>-213</i>	<i>-223</i>			<i>-149</i>

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.

Tilgodehavender og forpligtelser i Sverige er nettoindregnet med SEK 245 mio. (569 mio.), mens andre tilgodehavender og forpligtelser er indregnet med bruttobeløb. Tilgodehavender i udlandet er indregnet med SEK 168 mio. (109 mio.) og forpligtelser med SEK 213 mio. (149 mio.).

Ikke-indregnede tilgodehavender i forbindelse med udskudt skat på uudnyttede skattemæssige underskud udgør 103 mio. (104 mio.), hvoraf SEK 100 mio. (93 mio.) hovedsagelig vedrører Frankrig, SEK 0 mio. (4 mio.) vedrører Danmark, og SEK 1 mio. (2 mio.) vedrører Sverige. Ingen af disse tilgodehavender har forfaldstid.

**NOTE 18 VAREBEHOLDNINGER**

SEK mio.	31 dec 2013	31 dec 2012
Handelsvarer mm.	106	102
Råvarer	121	91
<b>I alt</b>	<b>227</b>	<b>193</b>

Størstedelen af de råvarer og handelsvarer, som er på Varebeholdninger, findes hos Strålfors.

Nedskrivning af lager har i 2013 udgjort SEK 1 mio. (1 mio.).

**NOTE 19 TILGODEHAVENDER FRA SALG**

Tilgodehavender fra salg indregnes under hensyntagen til de konstaterede kundetab på SEK 25 mio. (33 mio.), som forekom i perioden januar-december. De forventede kundetab udgjorde SEK -58 mio. (-20 mio.). For en beskrivelse af den regnskabsmæssige behandling henvises til note 1: Regnskabspraksis, s. 104. Hvad angår risikostyring samt aldersanalyse af forfaldne, men ikke nedskrevne tilgodehavender fra salg, henvises til note 29: Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, s. 126.



**NOTE 20 FORUDBETALTE OMKOSTNINGER OG TILGODEHAVENDE INDTÆGTER**

SEK mio.	31 dec 2013	31 dec 2012
Tilgodehavende renteindtægter	30	2
Tilgodehavende porto	102	107
Tilgodehavende provisionsindtægter	2	1
Forudbetalt leje	247	242
Forudbetalte forsikringspræmier	16	24
Forudbetalt løn	150	148
Terminalafgifter	334	282
Valutaterminskontrakter		5
Andre poster	645	311
<b>Ultimobalance</b>	<b>1.526</b>	<b>1.122</b>

**NOTE 21 LIKVIDE MIDLER**

SEK mio.	31 dec 2013	31 dec 2012
Kasse- og bankbeholdninger	1.521	1.885
Kortfristede investeringsaktiver, som kan sidestilles med likvide midler	452	1.161
<b>Ultimobalance</b>	<b>1.973</b>	<b>3.046</b>

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 23 PENSIONER**

Note 1 Regnskabspraksis, s. 104 indeholder en beskrivelse af PostNords pensionsplaner. Der er både ydelsesbaserede og bidragsbaserede pensionsordninger. Der findes desuden et par personalegrupper, som har ret til alderspension ved en lavere alder på grund af særskilt aftale i forbindelse med omdannelsen til selskab. Postens Pensionsstiftelse sikrer pensionsforpligtelser i Posten AB, Posten Meddelande AB og PostNord Logistics AB. Se afsnittet Pensionsforpligtelser og note 30 Transaktioner med nærtstående parter, s. 130, for oplysninger vedrørende mellemværender mellem koncernen og Postens Pensionsstiftelse. Postens Pensionsstiftelse reguleres af den svenske lov (1967:531) om sikring af pensionsforpligtelser, m.m. (Tryggandelagen). Stiftelsen står under tilsyn af Länsstyrelsen i Stockholms län og den svenske Finansinspektion. Postens Försäkringsförening hører under den svenske lov om offentligt støttede foreninger (1972:262) og er under tilsyn af den svenske Finansinspektion. Det betyder bl.a., at Postens Försäkringsförening skal have et kapitalgrundlag, der overstiger den nødvendige solvensmarginal. Norges pensionsplaner hører under den norske Foretakspensjonsloven og i Frankrig justeres pensionsplanen i henhold til kollektivt aftaler i den grafiske industri.

**NOTE 22 RENTEBÆRENDE FORPLIGTELSE**

SEK mio.	31 dec 2013	31 dec 2012
<b>Langfristede rentebærende forpligtelser</b>		
Gæld til kreditforeninger	4.126	3.677
Finansiel leasing	41	22
Andre langfristede forpligtelser	148	146
<b>Ultimobalance</b>	<b>4.315</b>	<b>3.845</b>
<b>Kortfristede rentebærende forpligtelser</b>		
Certifikater	200	397
Udnyttet kassekredit	61	18
Finansiel leasing	13	52
<b>Ultimobalance</b>	<b>274</b>	<b>467</b>

Se note 29: Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, s. 126.

**Balanceposter til ydelsesbaserede pensionsordninger**

Pensionsforpligtelser og aktiver vedrørende pensionsordninger

Pensionsforpligtelser og aktiver vedrørende pensionsordninger, nettobeløb, SEK mio.	31 dec 2013				31 dec 2012			
	Dækkede pensionsordninger	Udækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Udækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt	Dækkede pensionsordninger	Udækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Udækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt
Nutidsværdi af ydelsesbaserede forpligtelser	15.573	1.764	747	18.084	16.455	1.866	781	19.102
Dagsværdi af ordningens aktiver	-17.571			-17.571	-16.408			-16.408
<b>Nettogæld i balancen</b>	<b>-1.998</b>	<b>1.764</b>	<b>747</b>	<b>513</b>	<b>47</b>	<b>1.866</b>	<b>781</b>	<b>2.694</b>
Særskilt lønskat	-373	-6	181	-198	147	10	172	329
<b>Nettogæld i balancen, inklusive effekt af særskilt lønskat</b>	<b>-2.371</b>	<b>1.758</b>	<b>928</b>	<b>315</b>	<b>194</b>	<b>1.876</b>	<b>953</b>	<b>3.023</b>
Heraf:								
Øvrige hensættelser, se også note Øvrige hensættelser			928	928			953	953
Hensættelser til pensioner	-1.383	1.758		375	1.157	1.876		3.033
Langfristede fordringer, se også note Langfristede fordringer	-988			-988	-963			-963
<b>Nettobeløbet fordeler sig på planer i følgende lande, MSEK</b>								
Sverige				309				3.016
Frankrig				5				6
Norge				1				1
<b>I alt</b>				<b>315</b>				<b>3.023</b>

Note 23, fortsat

Når pensionsordningernes værdi overstiger nutidsværdien af pensionsberegningen, medfører det et aktiv for koncernen (se langfristede fordringer). Koncernen bedømmer, at aktivets

værdi overstiger nutidsværdien af kommende tilbagebetalinger fra planen og lavere fremtidige indbetalinger til planen.

Specifikation af nutidsværdi af ydelsesbaserede forpligtelser, SEK mio.	2013				2012			
	Dækkede pensionsordninger	Udækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Udækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt	Dækkede pensionsordninger	Udækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Udækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt
<b>Primobalance</b>	<b>16.455</b>	<b>1.866</b>	<b>781</b>	<b>19.102</b>	<b>15.843</b>	<b>1.589</b>	<b>808</b>	<b>18.240</b>
Omkostninger vedrørende beskæftigelse i indeværende år	313	7	23	343	377	7	24	408
Omkostninger vedrørende beskæftigelse i foregående år	0	0	0	0	0	0	0	0
Renteomkostning	549	64	27	640	589	60	32	681
Aftalepensioner	0	121	0	121	0	242	0	242
Udbetaling af ydelser	-810	-328	0	-1.138	-895	-259	0	-1.154
Reduktioner og reguleringer	0	0	0	0	0	0	0	0
Overførsler	0	104	-104	0	-95	184	-90	-1
Aktuarmæssige gevinster (minus) og tab (plus) - ændring i finansielle antagelser	-1.134	-85	-18	-1.237	895	69	16	980
Aktuarmæssige gevinster (minus) og tab (plus) - ændring i demografiske antagelser	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktuarmæssige gevinster (minus) og tab (plus) - erfaringsbaseret	200	15	37	252	-259	-26	-9	-294
Valutakursdifferencer på udenlandske planer	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ultimobalance</b>	<b>15.573</b>	<b>1.764</b>	<b>746</b>	<b>18.083</b>	<b>16.455</b>	<b>1.866</b>	<b>781</b>	<b>19.102</b>
Planens vægtede duration, år	13,4	10,8	6,1	12,8	13,8	11,1	6,3	13,2

Koncernen forventer at foretage udbetalinger i 2014 i forbindelse med ydelsesbaserede ordninger på SEK 1.042 mio.

**Specifikation af dagsværdien af aktiver vedrørende pensionsordninger, SEK mio.**

	2013	2012
<b>Primobalance</b>	<b>16.408</b>	<b>15.967</b>
Renteindtægt	551	594
Indskudte midler fra arbejdsgiveren	194	573
Godtgørelse	-111	-360
Udbetaling af ydelser	-68	-59
Reduktioner og reguleringer	0	0
Faktisk afkast over (plus) og under (minus) renteindtægt	597	-307
Valutakursdifferencer på udenlandske planer	0	0
<b>Ultimobalance</b>	<b>17.571</b>	<b>16.408</b>

**Afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger, SEK mio.**

	2013	2012
Faktisk afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	1.148	287
Renteindtægt	551	594
<b>Faktisk gevinst (+)/ tab (-) på aktiver vedrørende pensionsordninger i perioden</b>	<b>597</b>	<b>-307</b>

**Hensættelse til beregnede fremtidige, usikrede pensioner**

PostNord er ansvarlig for svenske datterselskabers 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. Den samlede forpligtelse efter svensk lov om sikring af pensionsforpligtelser (Tryggandelagen) udgør pr. 31. december 2013 SEK 2.720 mio. (2.698 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 928 mio. (1.024 mio.), inkl. særskilt lønskat. For indregning efter IAS 19, se Udækkede pensionsordninger, usikrede pensioner i tabeller i denne note samt usikrede pensionsforpligtelser i note 24: Andre hensættelser, s. 124.

**Hensættelse til sidstehåndsansvar**

PostNord ifalder en forpligtelse, et såkaldt sidstehåndsansvar (sistehåndsansvar), som Posten AB overtog i forbindelse med omdannelsen til selskab. Denne 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 2013 beregnet til SEK 118 mio. (112 mio.). Hertil kommer hensættelse til særskilt lønskat. Denne forpligtelse indgår i saldoen i udækkede pensionsordninger, usikrede pensioner i tabeller i denne note samt usikrede pensionsforpligtelser i note 24: Andre hensættelser, s. 124.

**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 2013 SEK 37 mio. (51 mio.). PostNord ifalder stadig et såkaldt værdisikrings- og bruttosamordningsansvar for disse pensionsforpligtelser.

## Note 23, fortsat

Omkostninger til og indtægter fra ydelsesbaserede og bidragsbaserede pensionsordninger, SEK mio.	2013				2012			
	Dækkede pensions- ordninger	Udækkede pensions- ordninger, sikrede pensioner	Udækkede pensions- ordninger, usikrede pensioner	I alt	Dækkede pensions- ordninger	Udækkede pensions- ordninger, sikrede pensioner	Udækkede pensions- ordninger, usikrede pensioner	I alt
Omkostninger til beskæftigelse i indeværende år	313	7	23	343	377	7	24	408
Omkostninger til beskæftigelse i foregående år	0	0	0	0	0	0	0	0
Renteomkostning (plus) og renteindtægt (minus)	-2	64	27	89	-5	60	32	87
Aftalepensioner	0	121	0	121	0	242	0	242
Reduktioner og reguleringer	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>I alt, ydelsesbaserede pensionsordninger</b>	<b>311</b>	<b>192</b>	<b>50</b>	<b>553</b>	<b>372</b>	<b>309</b>	<b>56</b>	<b>737</b>
<b>Bidragsbaserede pensionsordninger</b>				<b>1.053</b>				<b>1.001</b>
Fratrækkes som finansielle poster, netto				-90				-87
Opløsning af hensættelse til omstruktureringstiltag i forbindelse med omkostninger til aftale- pensioner				-33				-123
Andre ydelsesebaserede pensionsomkostninger				15				22
<b>I alt, pensions- omkostninger</b>				<b>1.498</b>				<b>1.550</b>

**Forsikringstekniske beregningskøn**

Den forsikringstekniske vurdering af PostNords ydelsesbaserede pensionsforpligtelser og pensionsomkostninger er baseret på de skøn, som følger nedenfor. Skønnene er angivet som sammenvejede 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.

Aktuariella antaganden, %	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2011
Diskonteringsrente	4,00	3,50	3,90
Fremtidige årlige lønstigninger	2,60	2,60	2,60
Forventet ændring i indkomstgrund- beløb	3,00	3,00	3,00
Inflation	2,00	2,00	2,00
Personale- omsætning	4,50	4,50	4,50
Skønnet levetid <i>forventet levetid for en mand i 65-års-alderen (født i 1950)</i>	FFFS 2007:31 20,9	FFFS 2007:31 20,9	FFFS 2007:31 20,9
<i>forventet levetid for en mand i 65-års-alderen (født i 1970)</i>	22,7	22,7	22,7

Omkostningerne for 2013 er baseret på de aktuariemæssige skøn, som blev fastsat primo 2013. Ved udgangen af 2013 har PostNord fastlagt skøn, som anvendes ved beregningen af udfaldet pr. den 31. december 2013. Disse aktuariemæssige skøn indgår ligeledes i prognosen for omkostningerne i 2014. 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 - nemlig det svenske marked for boligobligationer. Ledelsen vurderer på denne baggrund, at den anvendte diskonteringsrente afspejler penges tidsværdi og giver en rimelig nutidsværdi af koncernens pensionsforpligtelse. Fremtidige årlige lønstigninger afspejler forventningerne til fremtidige procentuelle lønstigninger som en kombineret effekt af inflation, anciennitet og forfremmelse. Det indkomstmæssige grundbeløb 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 pensionssystem. Hvad angår inflationsskønnet, har koncernen valgt at følge den svenske Riksbankens inflationsmål. 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 personaleudviklingen i de seneste år. Faktoren gennemsnitlig tilbageværende tjenestetid ansættes ud fra medarbejdernes aktuelle aldersfordeling. Skønnet for livslængde er baseret på den svenske Finansinspektions anvisninger, FFFS 2007:31(FFFS 2007:31).

Note 23, fortsat

**Alecta**

Forpligtelser til alderspension og familiepension for tjenestemænd i Sverige kan sikres igennem forsikring i Alecta. Kun få selskaber i koncernen benytter forsikring til sikring af medarbejdere. Iflg. en erklæring fra det svenske råd for finansiell rapportering (Rådet för finansiell rapportering), UFR 3, anses ydelsesbaserede pensionsforpligtelser, som sikres gennem forsikring i Alecta, som en pensionsplan, der omfatter flere arbejdsgivere. Selskabet har for regnskabsåret 2013 ikke haft adgang til information, som gør det muligt at indregne denne ordning som en ydelsesbaseret ordning. Pensionsordningen fra ITP, som er sikret igennem en forsikring i Alecta, indregnes derfor som en bidragsbaseret ordning. Afgifter for pensionsforsikringer tegnet i Alecta beløber sig til SEK 8,3 (7,2) mio. Forventede afgifter for 2014 beløber sig til SEK 8,3 mio. Alectas overskud kan fordeles mellem forsikringstagerne og/eller de forsikrede. Pr. december 2013 var Alectas overskud i form af det kollektive konsolideringsniveau 148% (129%). Det kollektive konsolideringsniveau består af markedsværdien af Alectas aktiver i procent af de forsikringsmæssige forpligtelser, beregnet på basis af Alectas forsikringstekniske beregningskøn, 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 Försäkringsför-

ening, pensionsforsikring hos Skandia og pensionsordninger relateret til norske pensionsplaner. De samlede aktiver vedrørende pensionsordninger udgør SEK 17.571 (16.408) mio.

Pensionsstiftelsens aktiviteter reguleres af en placeringspolitik, som fastlægges af stiftelsens bestyrelse. Den kapital, som Posten overfører til pensionsstiftelsen, skal give et rimeligt afkast. Det kræver en vis risiko at opnå det. For at undgå en alt for stor risiko spreder stiftelsen kapitalen ud på forskellige typer af aktiver.

Stiftelsens allokeringstrategi er baseret på ALM-studier (Asset Liability Management). Prognosen for pensionsforpligtelser stilles på grundlag af aktivernes forventede afkast, risiko samt historiske korrelationer for at fastlægge en relevant fordeling af aktiver og risikoniveau.

Allokeringen af aktiver og Stiftelsens forvaltning skal tilgodes, at det langsigtede afkastmål opnås med et motiveret og rimeligt risikoniveau. Det realiserede afkast fra forvaltningen varierer år for år på grund af faktorer i omverdenen. Afkastmålet skal derfor ses som et mål for realiseret afkast over en længere periode.

Stiftelsen tilstræber en god spredning mellem og inden for aktivtyper baseret på historisk risikojusteret afkast og sammenhæng samt forventet, risikojusteret afkast. Risikospredning sikrer, at risikoen reduceres. Allokering til forskellige aktivtyper fastlægges med mellemrum mhp. fleksibilitet.

58% af aktiverne handles på et aktivt marked. Stiftelsens aktiver var ved udgangen af hhv. 2013 og 2012 fordelt som følger:

Postens Pensionsstiftelses aktivtyper til markedsværdi, SEK mio.	2013		2012	
	31 dec	%	31 dec	%
Rentebærende værdipapirer <sup>1)</sup>	1.911	12	2.991	21
High Yield	1.197	7	1.244	8
Likviditet <sup>2)</sup>	1.091	7	769	5
Hedgefonde	3.430	21	3.157	21
Infrastruktur	807	5	871	6
Fast ejendom	1.720	11	1.546	10
Svenske aktier	1.243	8	969	7
Udenlandske aktier	3.835	24	2.197	15
Råvarer			368	2
Private Equity	759	5	694	5
<b>I alt pensionsaktiver i Postens Pensionsstiftelse</b>	<b>15.993</b>		<b>14.806</b>	

<sup>1)</sup> Inkl. påløbne renter.

<sup>2)</sup> Inkl. aktivtyper, som tidligere år er klassificeret som øvrige aktiver.

**Andre aktiver vedrørende pensionsordninger til markedsværdi, SEK mio.**

	31 dec 2013	31 dec 2012
Postens Försäkringsförening	1.536	1.544
Pensionsforsikring Skandia	42	58
<b>I alt øvrige pensionsaktiver</b>	<b>1.578</b>	<b>1.602</b>

18% af aktiverne i Postens Försäkringsförening handles på et aktivt marked. Fordelingen af aktiver for Postens Pensionsstiftelse pr. den 31. december 2013 fremgår af ovenstående oversigt. Det er Stiftelsens overordnede mål at forvalte kapitalen under hensyntagen til de pensionsforpligtelser, 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.

## Note 23, fortsat

**Følsomhedsanalyse**

Ved udgangen af 2013 har PostNord afdækkede pensionsforpligtelser på SEK 15.573 (16.455) mio og aktiver vedrørende pensionsordninger på SEK 17.571 (16.408) mio. Ud over afdækkede forpligtelser er pensionsgælden indregnet i balancen, fordelt mellem sikrede pensionsforpligtelser på SEK 1.764 (1.866) mio og usikrede pensionsforpligtelser på SEK 746 (781) mio. Koncernens pensionsforpligtelser er vurderet på basis af de ovenfor angivne aktuarmæssige skøn, ligesom aktiverne tilknyttet pensionsordninger er vurderet til dagsværdi.

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 lønsskat. En eventuel ændring af forpligtelserne efter overgangsbestemmelserne i forbindelse med ændret udnyttelsesgrad bliver indregnet som indtægt eller omkostning. Se tabellen for at aflæse effekten af en ændret udnyttelsesgrad i forbindelse med overgangsbestemmelserne.

	Ændring	Resultateffekt		Effekt på det øvrige samlede resultat		
		Prognosticeret omkostning (service cost)	Finansielle poster, netto	Effekt på pensionsforpligtelser	Effekt på markedsværdi af aktiverne	Effekt, efter skat, anden totalindkomst
<b>Følsomhedsanalyse, SEK mio.</b>						
<b>Aktuarmæssige skøn</b>						
Ændring af diskonteringsrente samt forventet afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	+0,1 procentpoint	4	9	-230		-180
	-0,1 procentpoint	-6	-10	231		180
Ændring af faktisk afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	+0,1 procentpoint	0	1		18	14
	-0,1 procentpoint	0	-1		-18	-14
Ændring af løn	+0,5 procentpoint	-16	-12	286		223
	-0,5 procentpoint	17	11	-297		-232
Ændring af indkomstbasisbeløb	+0,5 procentpoint	5	3	-90		-71
	-0,5 procentpoint	-5	-4	92		71
Ændring af inflation	+0,5 procentpoint	-15	-40	994		775
	-0,5 procentpoint	16	37	-943		-736
Levetid	+1 år	-8	-24	590		460
	-1 år	8	24	-600		-468
<b>Udnyttelsesgrad af OB-ret</b>						
Ændring af udnyttelsesgrad af OB-ret	+5,0 procentpoint	-4	-5	120		93
	-5,0 procentpoint	4	5	-132		-103

01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33

## NOTE 24 ANDRE HENSÆTTELSER

2013 Jan-dec, SEK mio.	Primo- balance	Hensættelser	Tilbageførsler	Opløsninger	Omregnings- effekt	Ultimo- balance
<b>Omstruktureringstiltag</b>						
Personaleafvikling	713	510	-75	-400	12	760
Andre afviklinger	37	6		-16	1	28
<b>Usikrede pensionsforpligtelser<sup>1)</sup></b>						
Særskiilt lønskat	189		-8			181
Usikrede pensionsforpligtelser efter IAS 19	781	51	-104		19	747
<b>Andet</b>						
Arbejdsskader	43	4		-5		42
Pensionsregulering i forhold til den danske stat	40	24		-22	1	43
Hensættelse til jubilæumsgratialer	141	14		-24	9	140
<b>I alt</b>	<b>1.944</b>	<b>609</b>	<b>-187</b>	<b>-467</b>	<b>42</b>	<b>1.941</b>
<i>Heraf kortfristet</i>	<i>359</i>					<i>555</i>
<i>Heraf langfristet</i>	<i>1.585</i>					<i>1.386</i>

Forventede betalinger, SEK mio.	1 år	2 år	3 år	> 3 år
Hensættelser til omstruktureringstiltag	533	170	46	39
Hensættelser til usikrede pensionsordninger efter IAS 19 <sup>2)</sup> <sup>3)</sup>	238	74	69	419
Andre hensættelser <sup>3)</sup>	29	25	21	165
<b>I alt</b>	<b>800</b>	<b>269</b>	<b>136</b>	<b>623</b>

<sup>1)</sup> Er omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.

<sup>2)</sup> De skønnede betalinger til usikrede pensioner er beregnet efter IAS 19.

<sup>3)</sup> De skønnede udbetalinger er noget højere end den tilsvarende hensættelse. Årsagen hertil er, at hensættelsen er beregnet som dagsværdien af de skønnede udbetalinger.

2012 Jan-dec, SEK mio.	Primo- balance	Hensættelser	Tilbageførsler	Opløsninger	Omregnings- effekt	Ultimo- balance
<b>Omstruktureringstiltag</b>						
Personaleafvikling	435	947	-58	-602	-2	720
Andre afviklinger	35	10	-1	-25		19
<b>Usikrede pensionsforpligtelser</b>						
Særskiilt lønskat	196		-10		3	189
Usikrede pensionsforpligtelser efter IAS 19	807	50	-90		14	781
<b>Andet</b>						
Arbejdsskader	48	3		-8		43
Pensionsregulering i forhold til den danske stat	49	6		-14	-1	40
Hensættelse til jubilæumsgratialer	171			-25	-5	141
Andre hensættelser	13				-2	11
<b>I alt</b>	<b>1.754</b>	<b>1.016</b>	<b>-159</b>	<b>-674</b>	<b>7</b>	<b>1.944</b>
<i>Heraf kortfristet</i>	<i>351</i>					<i>359</i>
<i>Heraf langfristet</i>	<i>1.403</i>					<i>1.585</i>



## Note 24, fortsat

**Hensættelser til omstruktureringstiltag**

Hensættelser til omstruktureringer omfatter de udgifter, der beregnes at fremkomme i de kommende år som en følge af koncernens effektiviseringsprogram for administrationen og beslutning om at effektivisere produktionen.

Beløbene beregnes på basis af selskabsledelsens bedste skøn. Hensættelserne tages op til fornyet vurdering ved hver rapportperiodes afslutning og justeres, så 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.

Nye hensættelser og tilbageførsler indregnes i den forretningsvirksomhed, som træffer beslutning om afviklingen.

I 2013 beløb hensættelser og tilbageførsler til omstruktureringer med resultatpåvirkning af øvrige omkostninger sig til SEK 441 mio. I kvartalet beløb hensættelser og tilbageførsler til omstruktureringer med resultatpåvirkning af øvrige omkostninger sig til SEK 207 mio. Se endvidere note 6 Øvrige omkostninger. Effekten af hensættelser vedrørende usikrede pensionsforpligtelser, pensionsregulering over for den danske stat samt hensættelse til jubilæumsgratiale indregnes under personaleomkostninger.

Omkostningsførte beløb udgjorde i 2013 SEK 462 mio., heraf som personaleomkostning SEK 451 mio. Omkostningsførte beløb udgjorde i kvartalet 118 mio., heraf som personaleomkostning SEK 117 mio.

Diskonteringseffekten indregnes i resultatopgørelsens finansielle poster. Omregningsdifference i forbindelse med valutaeffekt indregnes i totalindkomstopgørelsen.

**Hensættelse til beregnede fremtidige, usikrede pensioner**

PostNord 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 i note 23: Pensioner, s. 119 for at få flere oplysninger.

**Andre hensættelser**

Hensættelse til arbejdsskader omfatter udbetalinger i form af livrente efter svensk lov om arbejdsskadeforsikring (lag om arbejdsskadeforsikring) 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 jubilæumsgratiale omhandler forventede fremtidige jubilæumsgratiale 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. Diskonteringseffekter, 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, s. 119.

**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 2013	31 dec 2012
Hensættelse til solgte, men endnu ikke anvendte frimærker	403	398
Skyldige lønomkostninger	607	507
Forpligtelser til ferieløn	1.534	1.563
Særskilt lønskat, pensionsomkostninger	10	10
Bidrag til social sikring	348	555
Terminalafgifter	289	429
Andre poster	721	603
<b>Ultimobalance</b>	<b>3.912</b>	<b>4.065</b>

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33

**NOTE 26 SIKKERHEDSSTILLELSER OG EVENTUALFORPLIGTELSE**

SEK mio.	31 dec 2013	31 dec 2012
<b>Sikkerhedsstillelser for egne forpligtelser</b>		
Pant i fast ejendom <sup>1)</sup>	1.196	1.153
Pantsatte aktiver <sup>2)</sup>	31	20
<b>Ialt</b>	<b>1.227</b>	<b>1.173</b>
<b>Eventualforpligtelser</b>		
Garantiforpligtelser, PRI	97	89
Garantiforpligtelser, andre	144	31
<b>Ialt</b>	<b>241</b>	<b>120</b>

<sup>1)</sup> Sikkerhed for andel af Langfristede rentebærende forpligtelser.

<sup>2)</sup> Sikkerhed for andel af Langfristede tilgodehavender.

**Tvister**

PostNord driver omfattende nationale og internationale aktiviteter og bliver i den forbindelse involveret i tvister og retssager, som fra tid til anden opstår omkring virksomheden. Det forventes ikke, at disse tvister og retssager - hverken hver for sig eller samlet - bortset fra i den udstrækning, der redegøres for nedenfor, i væsentlig grad vil påvirke PostNords resultat, lønsomhed eller finansielle stilling.

**Twist om Postens koncessionsvilkår**

Den 27. september 2013 afsagde Förvaltningsrätten i Stockholm dom i sagen om koncessionsvilkårene fra 2012. Hermed anerkendtes bestemmelserne fra den svenske Post- og telestyrelsen (PTS), som indeholder meget vidtgående krav om transparens til skade for Postens konkurrenceevne. Posten har anket dommen til Kammarrätten i Sverige. Den 11. september meddelte PTS nye koncessionsvilkår, der har virkning fra den 1. oktober 2013 og frem til den 30. september 2015. De nye vilkår indeholder mindre vidtgående transparenskrav, som er på niveau med kravene fra 2011, men PTS forbeholder sig retten til at ændre disse krav, når vilkårene fra 2012 er færdigbehandlet ved domstolene.

**NOTE 27 INVESTERINGSFORPLIGTELSE**

Den 31. december 2013 havde concernen indgåede aftaler om anskaffelse af materielle aktiver. De beløb sig til SEK 713 (510) mio. og vedrørte primært sorteringsudstyr og køretøjer. SEK 478 (361) mio. var investeringsforpligtelser i forbindelse med etableringen af forretningsområdet Meddelande Sveriges nye terminalstruktur, og SEK 150 mio. vedrørte udskiftning af maskiner i forretningsområdets terminaler. De fleste forpligtelser forventes at blive justeret i slutningen af 2014/starten af 2015.

**NOTE 28 PENGESTRØMSOPGØRELSE, RENTER**

I pengestrømmen fra driftsaktiviteter indgår modtagne renter på SEK 50 (54) mio og betalte renter på SEK 258 (104) mio.

**NOTE 29 FINANSIEL RISIKOSTYRING OG FINANSIELLE INSTRUMENTER**

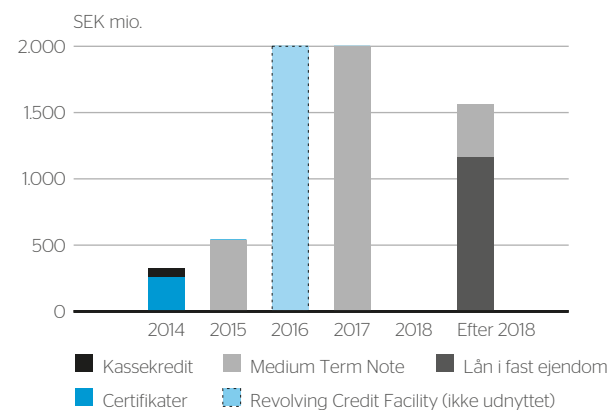
Koncernens finansielle risici reguleres af den finanspolitik, som er vedtaget af PostNords bestyrelse. Denne finanspolitik omfatter retningslinjer for likviditetsstyring, finansiering og finansiell risikostyring. Afsnittet Risici og risikohåndtering indeholder en beskrivelse af koncernens finansielle risici og politik. PostNords finansielle risici er opdelt i kategorierne refinansieringsrisiko, kreditrisiko og markedsrisiko.

**Refinansieringsrisiko**

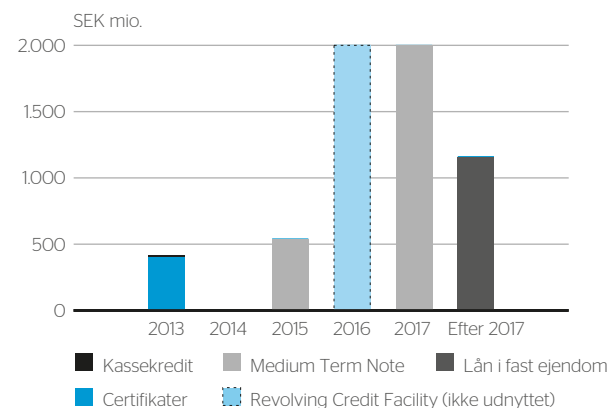
PostNord skal sikre et tilstrækkeligt betalingsberedskab gennem en kombination af likvide midler samt bekræftede uudnyttede og ubekræftede kreditfaciliteter. PostNord benytter sig af cashpools med henblik på at optimere og centralisere likviditetsstyringen. Den centrale finansielle forvaltning skal sikre opretholdelse af et betalingsberedskab på minimum SEK 1.500 mio. for de kommende 360 dage og skal tilse, at forfaldsstrukturen i finansieringsporteføljen er godt spredt. Likviditetsreserverne har ultimo året følgende sammensætning:

Likvide midler, SEK mio.	31 dec 2013	31 dec 2012
<b>Kasse- og bankbeholdning, ekskl. kontant kassebeholdning</b>	1.521	1.885
Certifikater	295	1.032
Andre investeringsaktiver	10	13
Uudnyttede bekræftede lånelimits	2.000	2.000
<b>I alt, likviditetsreserver</b>	<b>3.826</b>	<b>4.930</b>
<b>Uudnyttet beløb i CERT-program</b>	<b>2.800</b>	<b>2.600</b>
<b>Uudnyttet beløb i MTN-program</b>	<b>3.060</b>	<b>3.460</b>
<b>Uudnyttet beløb, andre lånelimits</b>	<b>118</b>	<b>160</b>
<b>I alt, uudnyttede kreditter</b>	<b>5.978</b>	<b>6.220</b>
<b>I alt</b>	<b>9.804</b>	<b>11.150</b>

**Forfaldsstruktur 2013**



**Forfaldsstruktur 2012**



## Note 29, fortsat

**Kreditrisiko**

Koncernens aktiviteter giver anledning til eksponering af kreditrisiko i forhold til modparter. Ved kreditrisiko eller modpartsrisiko 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 styres af de enkelte forretningsområder, og samtlige kunder underkastes en kreditvurdering inden første kreditgivning. Denne vurdering er baseret på oplysninger fra kreditoplysningsvirksomheder. Større kreditter skal dog godkendes centralt. I 2013 udgjorde de samlede tilgodehavender fra salg SEK 4.632 mio. (4.718 mio.), og de konstaterede kundetab i koncernen udgjorde SEK 25 mio. (33 mio.).

**Kreditrisiko i investeringsvirksomhed**

Kreditrisiko i forbindelse med investeringsmæssige transaktioner styres af den centrale finansielle forvaltning med en kreditlimit baseret på en rating fra Moody's, Standard & Poors eller en tilsvarende officiel rating. Handlen udføres på baggrund af beslutninger om en maksimal kreditrisiko for hver enkelt kredittager. Alle modparter underkastes en kreditvurdering inden godkendelse som kredittager.

Aldersanalyse for tilgodehavender fra salg	31 dec 2013	31 dec 2012
Ikke-forfaldne tilgodehavender fra salg	4.063	3.784
<b>Forfaldne, men ikke nedskrevne:</b>		
1-5 dage	280	534
6-20 dage	163	139
21-30 dage	52	79
31-60 dage	53	162
61-90 dage	27	14
>90 dage	52	57
<b>I alt</b>	<b>4.690</b>	<b>4.769</b>
Hensættelse til tvivlsomme tilgodehavender	-58	-51
<b>I alt</b>	<b>4.632</b>	<b>4.718</b>

**Markedsrisiko****Valutarisiko**

PostNord anvender valutaterminskontrakter og valutawap-aftaler i arbejdet med at styre PostNords valutarisiko. Valutaterminskontrakter benyttes til at sikre risiko i forbindelse med tilgodehavender og kortfristet gæld samt ved køb af kapitalgoder. Øvrige fremtidige pengestrømme sikres ikke. Valutawap-aftaler benyttes til koncernens styring af overskudslikviditet.

**Valutaposition**

Valuta	31 dec 2013			31 dec 2012		
	Position	Sikret	Nettoposition	Position	Sikret	Nettoposition
CHF						1
DKK	-166	157	-9	-1.786	1.785	-1
EUR	-150	165	15	-95	116	21
GBP	45	-42	3	79	-68	12
JPY	-4	3	-1	-4	3	-1
NOK	372	-389	-17	389	-384	5
PLN	44	-44				
SGD	12	-12				
USD	-12	19	7	-21	23	2
<b>I alt</b>	<b>141</b>	<b>-143</b>	<b>-2</b>	<b>-1.436</b>	<b>1.476</b>	<b>40</b>

PostNord's primære valutaeksponering opstår ved omregning af nettoaktiver i udenlandske datterselskaber (omregningseksponering). De største eksponeringer sker i DKK, NOK og EUR. Iflg. koncernens finanspolitik foretages der ikke nogen sikring af omregningseksponeringen. Omregningseksponeringen begrænses dog ved, at der sikres forretningsmæssige soliditetsniveauer i koncernens selskaber.

**Omregningseksponering**

Valuta	31 dec 2013			31 dec 2012		
	SEK mio.	% +/-	% +/-	SEK mio.	% +/-	% +/-
AUD	2	0		4	0,1	
DKK	3.693	60,8	37	5.077	67,2	51
EUR	458	7,6	5	429	5,7	4
GBP	86	1,4	1	107	1,4	1
HKD	31	0,5		20	0,3	
NOK	1.743	28,7	18	1.995	26,4	20
PLN	17	0,3		18	0,2	
SGD	21	0,3		-118	-1,6	
USD	26	0,4		20	0,3	
<b>I alt</b>	<b>6.077</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>7.552</b>	<b>100</b>	<b>76</b>

**Renterisiko**

Udsving i renteniveauer har en begrænset effekt på PostNords resultat. Ultimo 2013 vil en forøgelse af markedrenten på +/-1 procentpoint, alle andet lige, medføre en resultatpåvirkning før skat på SEK-3 mio. (10 mio.). Ved årets udgang var 53% af koncernens gældsporteføje med variabel rente, sammenlignet med 62% i 2012. For at reducere følsomheden over for renteændringer har PostNord indgået renteswaps for SEK 500 mio. fra variabel til fast rente.

31 dec 2013 Gældsporteføje	Rentetermin	SEK mio.	Duration, år
Lån i fast ejendom, variabel rente	2014-06-30	788	0,5
Lån i fast ejendom, fast rente	2015-03-31	408	1,2
MTN, variabel rente	2014-03-20	1.000	0,2
MTN, fast rente	2017-09-20	1.000	3,5
MTN, variabel rente	2013-03-04	390	0,2
MTN, fast rente	2015-06-03	150	1,4
MTN, variabel rente	2019-06-12	400	0,2
Certifikater	1-7 mdr	200	0,3
Kassekredit		61	0,0
<b>I alt</b>		<b>4.397</b>	<b>1,3</b>
Renteswap MTN til fast rente	2-5 år	500	3,3
<b>Duration gældsporteføje med renteswap</b>			<b>1,6</b>
<b>Investeringsporteføje</b>			
Konti		1.816	
Certifikater		295	0,1
<b>I alt</b>		<b>2.111</b>	<b>0,1</b>
<b>Resultatfølsomhed kommende 12 måneder, netto</b>			<b>-2,7</b>

31 dec 2012 Gældsporteføje	Rentetermin	SEK mio.	Duration, år
Lån i fast ejendom, variabel rente	2013-06-30	759	0,5
Lån i fast ejendom, fast rente	2015-03-31	393	2,2
MTN, variabel rente	2013-03-20	1.000	0,2
MTN, fast rente	2017-09-20	1.000	4,4
MTN, variabel rente	2013-03-04	390	0,2
MTN, fast rente	2015-06-03	150	2,4
Certifikater	1-7 mdr	400	0,3
Kassekredit		17	
<b>I alt</b>		<b>4.109</b>	<b>1,5</b>
<b>Investeringsporteføje</b>			
Konti		1.885	
Certifikater		1.046	0,1
<b>I alt</b>		<b>2.931</b>	<b>0,1</b>
<b>Resultatfølsomhed kommende 12 måneder, netto</b>			<b>9,5</b>

## Note 29, fortsat

## Forfaldsstruktur på koncernens valuta- og rentekontrakter/terminkontrakter 2013, nominelle beløb

Forfaldsstruktur derivater 31 dec 2013	Mindre end 3 måneder	3-6 måneder	6-12 måneder	1-5 år	I alt
Rentederivat					
SEK, variabel til fast rente				500	500
Valutaderivat					
CHF	5				5
DKK	157				157
EUR	98	15	48	7	168
GBP	-42				-42
HKD	-11				-11
JPY	2				2
NOK	-408		-163		-571
PLN	-73				-73
USD	20				20
<b>I alt</b>	<b>-252</b>	<b>15</b>	<b>-115</b>	<b>507</b>	<b>155</b>

## Forfaldsstruktur på koncernens valuta- og rentekontrakter/terminkontrakter 2012, nominelle beløb

Forfaldsstruktur derivater 31 dec 2012	Mindre end 3 måneder	3-6 måneder	6-12 måneder	1-5 år	I alt
Rentederivat					
SEK, variabel til fast rente					
Valutaderivat					
CHF	9	8	7	4	28
DKK	1.786				1.786
EUR	132	35	78	30	275
GBP	-68				-68
JPY	-3				-3
NOK	-366				-366
PLN	-25				-25
<b>I alt</b>	<b>1.465</b>	<b>43</b>	<b>85</b>	<b>34</b>	<b>1.627</b>

## Markedsrisiko i kapitalforvaltning

Kapitalforvaltningen håndteres i de nærtstående enheder Postens Pensionsstiftelse og Postens Försäkringsförening. 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 Försäkringsförening styres ansvarligt i forhold til underliggende forpligtelser og forventet afkast.

## 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.

## Note 29, fortsat

Regnskabsmæssig værdi og dagsværdi af finansielle forpligtelser, SEK mio.	31 dec 2013 Regnskabs- mæssig værdi	31 dec 2012 Regnskabs- mæssig værdi	Regnskabsmæssig værdi og dagsværdi af finansielle forpligtelser, SEK mio.	31 dec 2013 Regnskabs- mæssig værdi	31 dec 2012 Regnskabs- mæssig værdi
<b>Finansielle aktiver</b>			<b>Langfristede rentebærende forpligtelser</b>		
Kapitalforsikring til dagsværdi via resultatopgørelsen	145	143	Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris <sup>1)</sup>	4.315	3.845
Øvrige finansielle aktiver	66	73	<b>Andre langfristede forpligtelser</b>		
<b>Øvrige finansielle aktiver</b>			Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris		
Valutaderivater til dagsværdi via resultatopgørelsen	12	5	<b>Kortfristede rentebærende forpligtelser</b>		
<b>Tilgodehavender fra salg</b>			Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris		
Tilgodehavender fra salg	4.632	4.718	<b>Leverandørgæld</b>		
<b>Andre tilgodehavender</b>			Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris		
Terminalafregninger til dagsværdi via resultatopgørelsen	334	282	<b>Leverandørgæld</b>		
<b>Kortfristede finansielle aktiver</b>			Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris		
Rentebærende tilgodehavender	163	4	<b>Andre kortfristede forpligtelser</b>		
<b>Likvide midler</b>			Terminalafgifter til dagsværdi via resultatopgørelsen		
Certifikater til dagsværdi via resultatopgørelsen	295	1.046	Valutaderivater til dagsværdi via resultatopgørelsen		
Kasse- og bankbeholdninger	1.678	2.000	Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris		
<b>I alt finansielle aktiver</b>	<b>7.325</b>	<b>8.271</b>	<b>I alt finansielle forpligtelser</b>		
			9.817 9.601		

<sup>1)</sup> Dagsværdi for finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris er SEK 4.196 (3.722) mio.

**Niveau 1**

Dagsværdien af finansielle instrumenter er baseret på noterede markedspriser på balancedagen uden fradrag for transaktionsomkostninger. Niveau 1 omfatter primært statsgældsbeviser og standardiserede derivater, idet den noterede pris benyttes til målingen. 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. Koncernen har aktuelt ingen finansielle aktiver og forpligtelser, som er baseret på dette målingsniveau.

Finansielle aktiver og forpligtelser pr. niveau SEK mio.	31 dec 2013			31 dec 2012		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Finansielle aktiver</b>						
Kapitalforsikring		145			143	
Valutaderivat		12			5	
Terminalafregninger		328			282	
Stater og kommuner					298	
Certifikater		295			748	
<b>I alt finansielle aktiver</b>		<b>786</b>			<b>1476</b>	
<b>Finansielle forpligtelser</b>						
Valutaderivat		8			16	
Terminalafregninger		289			429	
<b>I alt finansielle forpligtelser</b>		<b>297</b>			<b>445</b>	

**NOTE 30 TRANSAKTIONER MED NÆRTSTÅENDE PARTER****Koncernselskaber**

Ved levering af tjenesteydelser og produkter internt mellem koncernselskaber finder selvkostprincippet plus en margin anvendelse med undtagelse af tjenesteydelser, som indgår i PostNords udbud af tjenesteydelser. I dette tilfælde anvendes markedsmæssige priser. Det koncerninterne salg udgjorde i perioden SEK 24 mio. (23 mio.). For specifikation af moderselskabets og koncernens andele i koncernvirksomheder, associerede virksomheder og joint ventures, se note 6 under moderselskabet, s. 136.

**Den svenske stat**

PostNord har af staten fået til opgave at opretholde 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 15 mio. (11 mio.) fra PostNord. Desuden har PostNord betalt SEK 9 mio. (9 mio.) til Post- og telestyrelsen for håndtering af ubesørgede forsendelser.

PostNord har fra Post- og telestyrelsen modtaget SEK 25 mio. (25 mio.) som kompensation i henhold til aftale om indkøb af posttjenester for handicappede.

Posten AB har udlånt SEK 50 (0) mio. til Trafikverket til fremskyndelse af byggeriet af jernbaneanlæg til Rosersbergs brevterminal. Posten AB har påtaget sig at forudbetale et beløb på SEK 130 mio.

**Den danske stat**

Post Danmark A/S har i perioden indbetalt pensionspræmier på SEK 170 mio. (188 mio.)<sup>1)</sup> til den danske stat for den gruppe tjenestemænd, som blev ansat før tidspunktet for omdannelse

<sup>1)</sup> Tidligere rapporteret værdi justeret.

til selskab. Desuden er der indregnet en reservepost i balancen på SEK 12 mio. (27 mio.), som dækker eventuelle nye forpligtelser over for samme gruppe.

**Andre organisationer i Sverige**

Postens Försäkringsförening er en forening, som fungerer uafhængigt af koncernen, og som er under tilsyn af den svenske Finansinspektionen. Foreningen forsikrer PostNords forpligtelser for ansattes syge- og familiepension i henhold til ITP-P. Koncernens svenske selskaber har i perioden modtaget bidrag for i alt SEK 7 mio. (8 mio.). Foreningen opkrævede på baggrund af sin velkonsoliderede stilling ingen præmier i 2013, 2012 og 2011.

Postens Pensionsstiftelse forvalter pensionsforpligtelser i Posten AB, Posten Meddelande AB og PostNord Logistics AB. Selskabet kapitaliserer nye pensionsforpligtelser i stiftelsen og modtager godtgørelse for udbetalte pensioner. Kapitalisering skete i perioden med SEK 111 mio (482), ingen kompensation er modtaget i år O (360 mio.).

**Ledelsesmedlemmer**

Hvad angår løn og honorarer til ledelsesmedlemmer og bestyrelsesmedlemmer, henvises til note 5: Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer, s. 113.

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. Det er herved fremkommet, at Per Samuelson, som indgår i koncernledelsen, ejer samtlige aktier i BJT Holding Sverige AB, som ejer 77% af aktierne i BTJ Sverige AB. BTJ Sverige AB køber logistik tjenester fra PostNord Logistics AB på kommercielt grundlag.

**NOTE 31 ERHVERVELSER OG AFHÆNDELSER**

Erhvervelses- og afhændelseseffekter af aktiver og forpligtelser, SEK mio.	2013			2012		
	Erhvervelser	Afhændelser	I alt	Erhvervelser	Afhændelser	I alt
Goodwill	167		167	436	-44	392
Andre immaterielle aktiver	30		30	287	-9	278
Andre langfristede aktiver	193		193	744	-46	698
<b>I alt, langfristede aktiver</b>	<b>390</b>		<b>390</b>	<b>1.467</b>	<b>-99</b>	<b>1.368</b>
Kortfristede aktiver	86		86	313	-36	277
<b>I ALT, KORTFRISTEDE AKTIVER</b>	<b>476</b>		<b>476</b>	<b>1.780</b>	<b>-135</b>	<b>1.645</b>
<b>I ALT, FORPLIGTELSE</b>	<b>-175</b>	<b>-1</b>	<b>-176</b>	<b>-852</b>	<b>121</b>	<b>-731</b>
<b>NETTOAKTIVER</b>	<b>301</b>	<b>-1</b>	<b>300</b>	<b>928</b>	<b>-14</b>	<b>914</b>
Realisationsgevinst, afhændede aktiviteter/koncernvirksomheder		-1	-1		-5	-5
Andre pengestrømspåvirkende poster	-54		-54	-558	39	-519
Betalt/modtaget vederlag	-301		-301	-928	19	-909
Likvide midler (erhvervede/afhændede)	19		19	66	-12	54
<b>Nettoeffekt på likvide midler</b>	<b>-336</b>		<b>-336</b>	<b>-1.420</b>	<b>46</b>	<b>-1.374</b>

**Erhvervelse af datterselskaber**

Den 2. januar 2013 erhvervede Post Danmark A/S 100% af aktierne i Distribution Services A/S. Virksomheden indgår i PostNords regnskaber fra og med den 1. januar 2013. Distribution Services A/S er specialiseret i emballering og håndtering af adresseløse forsendelser, og virksomheden har siden 2003 været underleverandør til Post Danmark. Selskabet blev pr. 1. januar 2013 en del af forretningsområdet Breve Danmark. Vederlaget udgjorde SEK 174 mio. I henhold til overtagelsesanalysen er der tilføjet goodwill bestående af synergieffekter, resultatforbedringspotentiale samt kompetencer og viden til udvikling af driftsområdet.

Den 25. april 2013 indgik PostNord aftale om kontant overtagelse af 100% af aktierne i Bilfrakt Bothnia AB's datterselskaber Nordisk Kyl Logistik AB og Transbothnia AB. De erhvervede selskaber har aktiviteter i Norrland i Sverige. Erhvervelsen betyder,

at PostNord udvider logistikvirksomheden i Sverige på områderne stykgods, partigods og termotransporter. Virksomheden omsatte i 2012 i alt for ca. SEK 1 mia. og havde 285 ansatte. Vederlaget udgjorde SEK 115 mio. En del af vederlaget, SEK 10 mio., reserveres til sikkerhed for sælgerens forpligtelser i henhold til aftalen. Selskabet blev pr. 1. juni 2013 en del af forretningsområdet Logistik.

Nettoomsætningen for Nordisk Kyl Logistik AB beløb sig i 2013 til SEK 387 mio. Nettoomsætningen beløb sig i ejertiden juni-december 2013 til SEK 313 mio. Driftsresultatet udgjorde i 2013 SEK -16 mio. Driftresultatet i ejertiden udgjorde SEK -12 mio. Den merværdi af aktiverne (ekskl. goodwill) i koncernen, som blev indregnet i forbindelse med erhvervelsen, er planmæssigt blevet afskrevet med SEK 0 mio. Erhvervelsen påvirkede koncernens driftsresultat med SEK -12 mio.



## Note 31, fortsat

Nettoomsætningen for Transbothnia AB udgjorde i 2013 SEK 344 mio. Nettoomsætningen beløb sig i ejertiden juni-december 2013 til SEK 250 mio. Driftsresultatet udgjorde i 2013 SEK 9 mio. Driftsresultatet udgjorde i ejertiden SEK 8 mio. Den merværdi af aktiverne (ekskl. goodwill) i koncernen, som blev indregnet i forbindelse med erhvervelsen, er planmæssigt blevet afskrevet med SEK 1 mio. Erhvervelsen bidrog med SEK 7 mio. til koncernens driftsresultat.

Det fremgår af overtagelsesanalysen, at der tilføres goodwill bestående af synergieffekter, resultatforbedringspotentiale og mulighed for markedspositionering.

I 2013 er der betalt betinget vederlag vedrørende tidligere erhvervelse af Rosersberg Brevterminal AB på SEK 12 mio. Erhvervelsen vedrører køb af grunde.

**Erhvervelse af aktiviteter**

Den 1. februar 2013 indgik Tollpost Globe AS, et datterselskab som ejes 100% af PostNord, aftale om overtagelse af aktiviteter

fra Byrknes Auto AS. Byrknes Auto AS er en af Norges største termotransportører.

Virksomheden tilbyder primært tjenesteydelser i forbindelse med transport af fisk og dagligvarer. Tollpost Globe AS er en del af forretningsområdet Logistik.

Den 30. april 2013 erhvervede et datterselskab af PostNord alle aktiviteter i ISS Document A/S. Den 1. juni 2013 erhvervede et datterselskab af PostNord Aditro Financial Process AB's aktiver inden for digitaliseringstjenester og dokumenthåndtering. Erhvervelsen er en del af forretningsområde Breve Danmark.

Den 30. august 2013 erhvervede et datterselskab af PostNord Itellas print- og kuverteringsvirksomhed i Polen. Erhvervelsen styrker Strålfors position på det polske marked.

Det fremgår af overtagelsesanalysen, at der tilføres aktiver primært i form af diverse inventar og immaterielle aktiver. Vederlaget for alle erhvervelser beløb sig til SEK 73 mio.

2013 Jan-dec, SEK mio.	Goodwill	Andre immaterielle aktiver	Andre langfristede aktiver	Kortfristede aktiver	Forpligtelser	Nettoaktiver
<b>Erhvervelser</b>						
Distribution Services A/S	95		93	21	-35	174
Nordisk Kyl Logistik AB	46	9	86	25	-103	63
Transbothnia AB	26	21	2	40	-37	52
Rosersberg Brevterminal AB, supplerende vederlag			12			12
<b>I alt, erhvervelser</b>	<b>167</b>	<b>30</b>	<b>193</b>	<b>86</b>	<b>-175</b>	<b>301</b>
<b>Afhændelser</b>						
Tidningstorget AB					-1	-1
<b>I alt, afhændelser</b>					<b>-1</b>	<b>-1</b>

2012 Jan-dec, SEK mio.	Goodwill	Andre immaterielle aktiver	Andre langfristede aktiver	Kortfristede aktiver	Forpligtelser	Nettoaktiver
<b>Erhvervelser</b>						
Green Cargo Logistics AB (herunder datterselskabet Green Cargo Logistics A/S)	331	227	69	213	-319	521
Kardinalmärket 1 AB			314	3	-205	112
Kommanditbolaget Sveterm			285	12	-231	66
Nedsættelse af vederlag, Nils Hansson Logistics AB	-1					-1
Korrektion af fast vederlag, Eek Transport AS	1					1
Harlem Transport AS	105	60	27	85	-97	180
Rosersberg Brevterminal AB, supplerende vederlag			49			49
<b>I alt, erhvervelser</b>	<b>436</b>	<b>287</b>	<b>744</b>	<b>313</b>	<b>-852</b>	<b>928</b>
<b>Afhændelser</b>						
HIT Starintex B.V.	39		1	25	-55	10
EBT Property B.V.			45	5	-45	5
Hit Belgium S.A.	5	9		5	-21	-2
SPOT A/S				1		1
<b>I alt, afhændelser</b>	<b>44</b>	<b>9</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>-121</b>	<b>14</b>

**NOTE 32 EFTERFØLGENDE BEGIVENHEDER****Strategiudvikling**

PostNords strategi er baseret på den strategiske beslutning, som blev vedtaget i 2011. Omkring årsskiftet 2013/2014 er strategien for koncernens prioriteringer blevet videreudviklet og indeholder nu seks dele:

1. Sikring af lønsomheden i Mail.
2. Overtagelse af positionen som den førende logistikaktør i Norden.
3. Sikring af positionen som den førende partner inden for e-handel i Norden.
4. Udvikling af attraktive og lønsomme løsninger inden for servicelogistik.
5. Øget konkurrenceevne - faldende omkostninger, stabil IT-drift og integreret produktionsmodel.
6. Vinderkultur - konsolideret leverancekultur og mere markant profilering inden for bæredygtighed.

**Organisationsændringer**

Den 3. februar 2014 blev det offentliggjort, at PostNord i løbet af 2014 vil implementere en ny organisation. Dette nye tiltag har bl.a. til formål at skabe øget synlighed i forhold til kunderne, opnå øget fokus på e-handel og skabe større potentiale for koordineringsgevinster i virksomheden.

Implementeringen betyder bl.a., at der indføres en ny matrixorganisation. Der etableres nationale enheder (i Sverige, Danmark og Norge/Finland) for at skabe en mere ensartet profil i forhold til kunderne og for at skabe mulighed for at etablere integrerede produktionsmodeller. Samtidig etableres et nordisk forretningsområde for Mail & Communication og en koncernstrategisk enhed for e-handel, som får ansvar for markedsudviklingen og udviklingen af tjenesteydelser i de enkelte områder i Norden. Strålfors skal fortsat drives som datterselskab i stærk koordinering med forretningsområdet Mail & Communication.

Den nye organisation indføres med virkning fra 31. marts 2014. Finansielle rapporter vil primært ske på basis af forretningsområderne og Strålfors.

Den organisatoriske ændring medfører desuden en ændret sammensætning af koncernens ledelse. Pr. 1. februar 2014 nedsattes et Group Executive Team med følgende sammensætning:

- Håkan Ericsson, administrerende direktør og koncernchef.
- K.B. Pedersen, viceadministrerende direktør.
- Andreas Falkenmark, chef forretningsområde PostNord Mail & Communication.

**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 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.

**EBITDA**

Driftsresultatet ekskl. af- og nedskrivninger.

**Egenkapitalforrenting**

Periodens resultat løbende over 12 måneder i forhold til den gennemsnitlige egenkapital løbende over 12 måneder.

**Finansielt beredskab**

Likvide midler og uudnyttet, bekræftet kredit.

- Mats Johansson, konstitueret chef forretningsområde PostNord Logistics.
- Per Samuelson, chef for Strålfors.
- Annemarie Gardshol, chef for E-commerce & Corporate Clients samt koncernfunktion Strategi.
- Anders Holm, chef PostNord Sverige.
- Henning Christensen, chef PostNord Danmark.
- Robin Olsen, chef PostNord Norge og PostNord Finland.
- Henrik Rättzén, Chief Financial Officer.
- Per Mossberg, kommunikationsdirektør.
- Joss Delissen, Chief Information Officer.
- Finn Hansen, HR-direktør.
- Johanna Allert, chef Teknik og Infrastruktur.

**Ændringer i koncernens varemærkestruktur**

Den 3. februar 2014 blev det meddelt, at PostNord med virkning fra 2014 integrerer koncernens kommercielle varemærkesymboler med PostNords logo for hermed at udnytte styrken af de eksisterende kommercielle varemærker og samtidig øge synligheden og skabe en mere ensartet profil ved at give varemærket mere plads i koncernens markedskommunikation. Implementeringen af de nye kommercielle varemærker vil foregå løbende over en periode på 3 år.

**Ændringer i bestyrelsen**

Den 14. februar 2014 fratrådte Jonas Iversen som bestyrelsesmedlem. For perioden frem til PostNords ordinære generalforsamling den 23. april er Patrik Jönsson, som er kansliråd i det svenske Finansdepartementet, tilknyttet bestyrelsen.

**Beslutning om ny dansk postlov**

Transportministeriet offentliggjorde den 26. juni 2013, at et bredt parlamentarisk flertal støtter gennemførelsen af en ændret postlov i Danmark, som har til formål at opretholde en god postservice på baggrund af de kraftige fald i brevængderne. Lovforslaget blev vedtaget af Folketinget den 18. februar 2014. Med den nye danske postlov træder nye koncessionsvilkår for Post Danmark A/S i kraft den 1. marts 2014. Det betyder, at vilkårene for befordringspligten ændres, og der sker en markedsræssig tilpasning for Post Danmark A/S i selskabets egenskab af national postoperatør.

**Forrentning af operativ kapital**

Driftsresultat rullende 12 måneder i relation til gennemsnitlig operativ kapital rullende 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 nærmeste everordnede 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.

**Sygefravær**

Sygefravær i forhold til ordinær, aftalt arbejdstid.

# Moderselskabet

## Resultatopgørelse

SEK mio.	Note	2013	2012
	1, 2		
Andre driftsindtægter		24	23
<b>I alt, driftsindtægter</b>		<b>24</b>	<b>23</b>
Personaleomkostninger	3	-24	-28
Andre omkostninger	4	-12	-26
<b>I alt, driftsomkostninger</b>		<b>-36</b>	<b>-54</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>		<b>-12</b>	<b>-31</b>
Indtægter fra kapitalinteresser i dattervirksomheder		773	2.473
Nedskrivning af aktier i datterselskaber	6	-800	
Renteindtægter og finansielle resultatposter	5	40	44
Renteomkostninger og finansielle resultatposter	5	-123	-57
<b>I alt, finansielle poster</b>		<b>-110</b>	<b>2.460</b>
<b>Resultat efter finansielle poster</b>		<b>-122</b>	<b>2.429</b>
Modtagne koncernbidrag		92	46
<b>Justeringer ved årets udgang</b>		<b>92</b>	<b>46</b>
<b>Resultat før skat</b>		<b>-30</b>	<b>2.475</b>
Skat		0	
<b>PERIODENS RESULTAT</b>		<b>-30</b>	<b>2.475</b>

## Totalindkomstopgørelse

SEK mio.	2013	2012
Periodens resultat	-30	2.475
Periodens anden total indkomst	0	0
<b>PERIODENS TOTALINDKOMST</b>	<b>-30</b>	<b>2.475</b>

## Balance

SEK mio.	Note	31 dec 2013	31 dec 2012
	1, 2		
<b>AKTIVER</b>			
Andele i koncernvirksomheder	6	11.676	12.476
Rentebærende tilgodehavender		8	4
<b>I alt, finansielle aktiver</b>		<b>11.684</b>	<b>12.480</b>
<b>I alt, langfristede aktiver</b>		<b>11.684</b>	<b>12.480</b>
Rentebærende tilgodehavender i koncernvirksomheder		8.043	6.257
Andre tilgodehavender i koncernvirksomheder		95	48
Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter		5	8
<b>I alt, omsætningsaktiver</b>		<b>8.143</b>	<b>6.313</b>
<b>I alt, kortfristede aktiver</b>		<b>8.143</b>	<b>6.313</b>
<b>I ALT, AKTIVER</b>		<b>19.827</b>	<b>18.793</b>
<b>EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>			
<b>Bunden egenkapital</b>			
Aktiekapital		2.000	2.000
Overkursfond		10.141	10.141
<b>Fri egenkapital</b>			
Overført resultat		3.597	1.225
Årets resultat		-30	2.475
<b>I ALT, EGENKAPITAL</b>		<b>15.708</b>	<b>15.841</b>
<b>FORPLIGTELSE</b>			
Rentebærende forpligtelser		3.905	2.536
<b>I alt, langfristede forpligtelser</b>		<b>3.905</b>	<b>2.536</b>
Forpligtelser til koncernvirksom- heder			
Andre driftsforpligtelser		201	402
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter		13	14
<b>I alt, ikke-rentebærende forpligtelser</b>		<b>214</b>	<b>416</b>
<b>I alt, kortfristede forpligtelser</b>		<b>214</b>	<b>416</b>
<b>I ALT, FORPLIGTELSE</b>		<b>4.119</b>	<b>2.952</b>
<b>I ALT, EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>		<b>19.827</b>	<b>18.793</b>
<b>EVENTUALFORPLIGTELSE</b>			
Garantiforpligtelser, PRI		140	103
Garantiforpligtelser til fordel for datterselskaber		381	256 <sup>1)</sup>
<b>I alt</b>		<b>521</b>	<b>359</b>

<sup>1)</sup> Pr. 31. december 2012 har PostNord AB's datterselskab Posten AB stillet garantier for ydelser til datterselskaber for et beløb på SEK 98 mio. (141 mio.).

## Pengestrømsopgørelse

SEK mio.	2013	2012
<b>DRIFTSAKTIVITETER</b>		
Resultat før skat	-30	2.475
Justeringer ved årets udgang	-92	-46
Justeringer for poster, som ikke indgår i pengestrømmen	825	0 <sup>1)</sup>
<b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter før ændringer af driftskapital</b>	<b>703</b>	<b>2.429</b>
<b>Pengestrøm fra ændringer i driftskapital</b>		
Forøgelse(-)/reduktion(+), driftstilgodehavender	1	999 <sup>1)</sup>
Forøgelse(+)/reduktion(-), driftsforpligtelser	-3	10 <sup>1)</sup>
<b>Ændring af driftskapital</b>	<b>-2</b>	<b>1.009</b>
<b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter</b>	<b>701</b>	<b>3.438</b>
<b>INVESTERINGSAKTIVITETER</b>		
Ændring af koncerntilgodehavender	-1.789	-5.995
<b>Pengestrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-1.789</b>	<b>-5.995</b>
<b>FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>		
Optagne lån	1.345	4.031
Nedbringelse af lån	-200	-1.100
Udlodning af udbytte til moderselskabets ejere	-103	-368
Indbetalte koncernbidrag		-6
Modtagne koncernbidrag	46	
<b>Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>1.088</b>	<b>2.557</b>
<b>PERIODENS PENGESTRØM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Likvide midler primo	0	0
Likvide midler ultimo	0	0

<sup>1)</sup> Foregående værdier justeret.

## Egenkapitalopgørelse

	Bunden egenkapital		Fri egenkapital	
	Aktiekapital <sup>1)</sup>	Overkursfond	Overført resultat inkl. årets resultat	I alt
<b>Primo egenkapital, 1 jan 2012</b>	<b>2.000</b>	<b>10.141</b>	<b>1.593</b>	<b>13.734</b>
Årets resultat			2.475	2.475
Udbytte			-368	-368
<b>Ultimobalance, 31 dec 2012</b>	<b>2.000</b>	<b>10.141</b>	<b>3.700</b>	<b>15.841</b>
<b>Primo egenkapital, 1 jan 2013</b>	<b>2.000</b>	<b>10.141</b>	<b>3.700</b>	<b>15.841</b>
Årets resultat			-30	-30
Udbytte			-103	-103
<b>Ultimobalance, 31 dec 2013</b>	<b>2.000</b>	<b>10.141</b>	<b>3.567</b>	<b>15.708</b>

<sup>1)</sup> Antallet af aktier er 2.000.000.001 stk., og den nominelle værdi pr. aktie er SEK 1.

# Moderselskabets noter

01
02
03
04
05
06

## NOTE 1 REGSKABSPRAKSIS

Moderselskabet anvender som udgangspunkt samme regnskabspraksis som koncernen og dermed RFR 2 Regnskabsaflægning for juridiske personer (Redovisning for juridiske 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 udbytts størrelse, og hvor moderselskabet har truffet beslutning om udbytts 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 gennemføres nedskrivningstest, impairment test.

Koncernbidrag indregnes som årsregnskabsdispositioner.

### 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 regnskabsaflægning. 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.

### Aktier i datterselskaber

Der anlægges skøn for fremtidige forhold af betydning for at beregne fremtidige pengestrømme, som bestemmer genindvindingsværdien. 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 resultater, diskonteringsrente og brugstid. Hvis fremtidige ydre faktorer og omstændigheder ændrer sig, kan skønnene blive påvirket på en sådan måde, at de opgjorte værdier af moderselskabets aktiver ændres.

## NOTE 3 ANSATTE OG PERSONALEOMKOSTNINGER

Personaleomkostninger, SEK mio.	2013	2012
Lønninger og andre ydelser	15	17
Lovbestemte bidrag til social sikring	5	6
Pensioner	4	5
<b>I alt</b>	<b>24</b>	<b>28</b>

Moderselskabet har tre ansatte: den administrerende direktør/koncernchefen, koncernens CFO og koncernens strategichef. Den administrerende direktør/koncernchef Håkan Ericsson oppebærer en løn på SEK 745.000 pr. måned. Moderselskabet betaler på hans vegne en tjenestepensionsforsikring på SEK 37.000 pr. måned og en kapitalforsikring på SEK 185.667 til sikring af pensionsforpligtelsen.

## NOTE 4 HONORAR OG OMKOSTNINGSGODTGØRELSE TIL REVISORER

SEK mio.	2013	2012
<b>Lovpligtig revision</b>		
KPMG	1	
Ernst & Young		1
<b>I alt</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

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. Omkostningerne kan findes i andre omkostninger.

**NOTE 5 RENTEINDTÆGTER, RENTEOMKOSTNINGER OG LIGNENDE RESULTATPOSTER**

SEK mio.	2013	2012
Renteindtægter fra koncernvirksomheder	40	43
Valutaresultat		1
<b>I alt</b>	<b>40</b>	<b>44</b>
Renteomkostninger til koncernvirksomheder	-2	-26
Renteomkostninger	-82	-19
Valutaresultat	-28	
Andre finansielle omkostninger	-11	-12
<b>I alt</b>	<b>-123</b>	<b>-57</b>

Se desuden koncernen note 29: Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, s. 126.

**NOTE 6 BESIDDELSE AF AKTIER OG ANDELE I KONCERNVIRKSOMHEDER, JOINT VENTURES OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER**

SEK mio.	2013	2012
Kostpriser, primo	12.476	12.476
Nedskrivning af aktier i datterselskaber	-800	
<b>Ultimobalance</b>	<b>11.676</b>	<b>12.476</b>

Aktier, som ejes direkte og indirekte af moderselskabet PostNord AB, SEK mio.	Organisationsnr.	Hovedsæde	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Bogført værdi i moderselskabet 31 dec 2012	Hvil/ende
				Direkte	Indirekte			
<b>Posten AB</b>	<b>556128-6559</b>	<b>Solna</b>	<b>Sverige</b>	<b>100</b>		<b>600.000</b>	<b>7.089</b>	
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	1.000		v
Strålfors Svenska AB	556102-9843	Ljungby	Sverige		100	5.000		
Tand 2:103 Fastighets AB	556594-3650	Östersund	Sverige		50	2.000		
EsonPac Group AB	556838-0868	Varberg	Sverige		48	4.800		
Strålfors A/S	10068657	Brøndby	Danmark		100	200.000		
Strålfors Oy	0115061-7	Helsingfors	Finland		100	2.100		
Stralfors SAS	77572776100063	Paris	Frankrig		100	620.776		
Strålfors AS	944997431	Oslo	Norge		100	200		
Stralfors Sp.zO.o	000296330	Laskowice	Polen		100	2.000		
Friends & Tactics AB	556888-3820	Stockholm	Sweden		30	600		
Stralfors (UK) Ltd.	00928859	Redruth	Great Britain		100	100		
Chacewater Properties Ltd.	03905657	Redruth	Great Britain		100	1.000		v
DPS Holding Ltd.	03239427	Orpington	Great Britain		100	45.000		v
DPS Direct Mail Ltd.	02683284	Orpington	Great Britain		100	45.000		v
Stralfors plc	01626027	Redruth	Great Britain		100	600.000		
Th Stralfors (Data Products) Ltd.	02683284	Redruth	Great Britain		100	10.000		v
Direct Link Worldwide GmbH	217864281	Mörfelden-Walldorf	Germany		100	150		
PostNord logistics GmbH	HRB8888HL	Lübeck	Germany		100	1		
Tollpost Globe AS	984054564	Oslo	Norway		100	117.570		
PostNord Logistics AB	556711-5380	Solna	Sweden		100	1.000		
Nils Hansson Logistics AB	556147-4254	Ljungbyhed	Sweden		100	2.500		
Posten Logistik SCM Oy	1056251-7	Vanda	Finland		100	5.817		
PostNord Logistics A/S		København	Danmark		100	500.001		
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sweden		85	850		
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sweden		100	7.500		
Direct Link Worldwide Ltd.	2911080	Middlesex	Great Britain		100	110.000		
Addresspoint AB	556587-5597	Stockholm	Sweden		85	1.700		
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sweden		100	5.000		
Postbolagen AB	556234-1353	Stockholm	Sweden		100	1.000		v



Note 6, forts.

Aktier, som ejes direkte og indirekte af moderselskabet PostNord AB, SEK mio.	Organisationsnr.	Hovedsæde	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Bogført værdi i moderselskabet 31 dec 2012	Hvil-ende
				Direkte	Indirekte			
Direct Link Worldwide Inc	112-797-736/000	New Jersey	USA		100	100		
Direct Link Worldwide AS	994072889	Oslo	Norge		100	1.000		
Direct Link Worldwide Oy	2260087-5	Vanda	Finland		100	100		
Fastighets AB Penelope	556517-0544	Stockholm	Sverige		100	100		
Nässjöterminalen Kommanditbolag	916629-7458	Solna	Sverige		100			
Posten Scanning AB	556824-2852	Stockholm	Sverige		100	1.000		
Data Scanning Finland Ab	2552507-3	Helsingfors	Finland		100	1.000		
Rosersberg Brevterminal AB	556819-9862	Stockholm	Sverige		100	1.000		
Hallsberg Brevterminal AB	556848-8133	Stockholm	Sverige		100	500		
Fastighets AB Jönköping Barnarps-Kråkebo 1:69	556782-6903	Solna	Sverige		100	1.000		
Direct Link Worldwide Distribution Pte. Ltd.	199700772	Singapore	Singapore		100	700.000		
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.	095493459	Sydney	Australia		100	1		
Direct Link Worldwide Company Ltd.	199700772	Hong Kong	Kina		100	1		
PostNord Logistics TPL AB	556161-7191	Haninge	Sverige		100	50000		
PostNord Logistics TPL A/S	22115396	Brøndby	Danmark		100	100		
KB Sveterm	916631-9492	Stockholm	Sverige		100			
Kardinalmärket 1 AB	556875-8899	Stockholm	Sverige		100	50000		
Harlem Transport AS	928378926	Oslo	Norge		100	50		
Nordisk Kyl Logistik AB	556454-1737	Östersund	Sverige		100	8000		
Transbothnia AB	556278-8876	Umeå	Sverige		100	3000		
<b>Post Danmark A/S</b>	<b>26663903</b>	<b>København</b>	<b>Danmark</b>	<b>100</b>		<b>25.000.000</b>	<b>4.587</b>	
Post Danmark Logistik A/S	33077556	København	Danmark		100	10.000		
Data Scanning A/S	19803376	København	Danmark		100	10		
Data scanning PST - filial		Solna	Sverige		100			
Post Fleet Management A/S	79203114	Hvidovre	Danmark		100	400		
e-Boks A/S	25674154	Ballerup	Danmark		50	6.000.000		
Distribution Services A/S	56448810	København	Danmark		100	30		
<b>I alt, besiddelser i koncernvirksomheder</b>							<b>11.676</b>	

# Bestyrelsen og den administrerende direktørs bekræftelse

Bestyrelsen og den administrerende direktør bekræfter, at årsregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med almindeligt anerkendte regnskabsprincipper i Sverige, og koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med internationale regnskabsstandarder som godkendt af EU Parlamentet og Rådets forordning (EU) nr. 1606/2002 dateret 19. juli 2002 om anvendelse af internationale regnskabsstandarder. Årsregnskabet og koncernregnskabet giver et retvisende billede af selskabets og koncernens finansielle stilling samt af resultatet af selskabets og koncernens aktiviteter. Intet af væsentlig betydning er udeladt, som ville kunne påvirke det billede, som årsregnskabet tegner af selskabet. Ledelsesberetningen for selskabet og koncernen giver et retvisende billede af udviklingen i selskabets og koncernens aktiver og passiver, finansielle stilling, resultatet af selskabets og koncernens aktiviteter samt af væsentlige risici og usikkerheder, som selskabet og selskaberne i koncernen er eksponeret over for.

Årsregnskabet og koncernregnskabet er godkendt af bestyrelsen og den administrerende direktør den 20. februar 2014.

Solna, den 20. februar 2014

**Jens Moberg**  
*Formand*

**Gunnel Duveblad**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Mats Abrahamsson**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Christian Ellegaard**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Sisse Fjelsted Rasmussen**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Torben Janholt**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Anitra Steen**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Lars Chemnitz**  
*Medarbejderrepræsentant*

**Alf Mellström**  
*Medarbejderrepræsentant*

**Ann-Christin Fällén**  
*Medarbejderrepræsentant*

**Håkan Ericsson**  
*Administrerende direktør og koncernchef*

Vi har afgivet revisionspåtegning den 28. februar 2014

KPMG AB  
**Helene Willberg**  
*Statsautoriseret revisor*

# Den uafhængige revisors erklæringer

Til generalforsamlingen i PostNord AB,  
reg.-nr. 556771-2640

## Påtegning på årsregnskabet og koncernregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet og koncernregnskabet for PostNord AB for år 2013. Selskabets årsrapport og regnskab indgår i den trykte udgave af denne på siderne, før s. 4 og s. 8-41, afsnit om rapporteringskrav på s. 60, s. 70-138 og 140.

## Bestyrelsens og administrerende direktørs ansvar for årsregnskabet og koncernregnskabet

Bestyrelse og administrerende direktør har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven, og et koncernregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU, og årsregnskabsloven, og for den interne kontrol, som bestyrelsen og administrerende direktør anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab og koncernregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

## Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet og koncernregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og god revisionsskik i Sverige. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet og koncernregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet og koncernregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet og koncernregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for selskabets udarbejdelse af et årsregnskab og et koncernregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om bestyrelsens og administrerende direktørs valg af regnskabspraksis er passende, om bestyrelsens og administrerende direktørs regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede 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 opfattelse, at årsregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven og giver et i al væsentlighed retvisende billede af moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for året i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven og giver et i al væsentlighed retvisende billede af koncernens finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af koncernens aktiviteter og pengestrømme for året i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og årsregnskabsloven. Der er udarbejdet en rapport om god selskabsledelse. Den lovpligtige ledelsesberetning og rapport om god

selskabsledelse er i overensstemmelse med de øvrige dele af årsregnskabet og koncernregnskabet.

Resultatopgørelsen og balancen for moderselskabet og koncernen indstilles derfor til generalforsamlingens godkendelse.

## Andre forhold

Revisionen af årsregnskabet og koncernregnskabet for 2012 blev udført af en anden revisor, som afgav en revisionspåtegning dateret 21. februar 2013 uden forbehold til årsregnskabet og koncernregnskabet.

## Påtegning vedrørende lovgivningskrav og øvrig regulering

Ud over vores revision af årsregnskabet og koncernregnskabet har vi endvidere revideret den foreslåede disponering af selskabets resultat og bestyrelsens og administrerende direktørs ledelse af PostNord AB i år 2013.

## Bestyrelsens og administrerende direktørs ansvar

Bestyrelsen har ansvaret for forslaget til disponering af selskabets resultat, og bestyrelsen og administrerende direktør har ansvaret for selskabets ledelse i overensstemmelse med aktieselskabsloven.

## Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion med høj grad af sikkerhed om forslaget til disponering af selskabets resultat og om virksomhedens ledelse på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med god revisionsskik i Sverige.

Som grundlag for vores konklusion om den af bestyrelsen foreslåede disponering af selskabets resultat har vi gennemgået bestyrelsens begrundede udtalelse samt dele af den underliggende dokumentation med henblik på at kunne vurdere, om forslaget er i overensstemmelse med aktieselskabsloven.

Som grundlag for vores konklusion om ansvarsfrihed har vi ud over revisionen af årsregnskabet og koncernregnskabet gennemgået væsentlige beslutninger, foranstaltninger og forhold i selskabet med henblik på at kunne vurdere om medlemmer af bestyrelsen eller administrerende direktør er erstatningsansvarlige over for selskabet. Vi har endvidere undersøgt, om medlemmer af bestyrelsen eller administrerende direktør på anden vis har handlet i strid med aktieselskabsloven, årsregnskabsloven eller vedtægterne.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

## Konklusion

Vi indstiller til generalforsamlingen, at resultatet disponeres i overensstemmelse med forslaget i ledelsesberetningen, og at medlemmerne af bestyrelsen og administrerende direktør bevilges ansvarsfrihed for regnskabsåret.

Stockholm, 28. februar 2014  
KPMG AB

## Helene Willberg

Statsautoriseret revisor

# Flerårig oversigt

SEK mio., hvis ikke andet er angivet	Pro forma 2009	2010	2011	2012	2013
<b>Koncernen<sup>1)</sup></b>					
Nettoomsætning	44.633	41.669	39.466	38.920	39.533
Andre driftsindtægter	249	289	274	253	233
Driftsomkostninger	44.605	40.589	38.167	38.669	39.100
Resultat før afskrivninger og amortiseringer, EBITDA	2.298	3.292	3.237	2.410	2.324
Driftsresultat, EBIT	284	1.375	1.571	511	676
Resultat før skat	2.439 <sup>2)</sup>	1.348	1.671	367	468
Periodens resultat	2.414 <sup>2)</sup>	1.031	1.225	247	322
Overskudsgrad (EBITDA), %	5,1	7,8	8,1	6,2	5,8
EBIT-margin/overskudsgrad, %	0,6	3,3	4,0	1,3	1,7
Pengestrøm fra driftsaktiviteter		1.824	1.634	1.825	1.662
Nettogæld		-728	578	4.299	2.991
Egenkapitalens forrentning, rullende 12 måneder, %	19,6 <sup>2)</sup>	8,2	10,3	2,6	3,9
Soliditetsgrad, ultimo perioden, %	45	46	47	27	35
Gennemsnitligt antal ansatte	47.625	44.060	41.714	39.713	39.305
<b>Breve Danmark<sup>3)</sup></b>					
Nettoomsætning	13.094	10.882	9.347	10.165	9.364
<i>Breve</i>	9.289	7.607	6.502	5.732	5.309
<i>Reklamer og aviser/blade</i>	2.546	2.211	1.890	1.583	1.343
<i>Pakker</i>				2.099	2.021
<i>Andet</i>	1.259	1.064	955	751	691
Andre driftsindtægter	1.592	1.816	1.685	55	99
Driftsresultat, EBIT	444	641	355	-177	-89
Overskudsgrad, %	3,0	5,0	3,2	neg	neg
Gennemsnitligt antal ansatte	16.320	15.187	13.766	12.730	12.311
Mængder, mio. producerede enheder					
A-post	680	602	411	320	278
B-post og C-post	305	283	366	365	337
Pakker				39	39
<b>Meddelande Sverige</b>					
Nettoomsætning	15.794	15.554	15.220	15.137	15.050
<i>Breve</i>	8.817	8.571	8.142	7.811	7.608
<i>Reklamer og aviser/blade</i>	4.639	4.670	4.699	4.786	4.813
<i>Andet</i>	2.338	2.313	2.379	2.540	2.629
Andre driftsindtægter	728	711	731	787	841
Driftsresultat, EBIT	397	879	890	793	583
Overskudsgrad, %	2,4	5,4	5,6	5,0	3,7
Gennemsnitligt antal ansatte	20.197	19.010	18.311	17.686	17.167
Mængder, mio. producerede enheder					
A-post	1.088	1.045	980	925	912
B-post	1.245	1.266	1.251	1.198	1.144
<b>Logistik<sup>3)</sup></b>					
Nettoomsætning	12.673	12.423	12.450	11.762	13.432
<i>Pakker</i>			6.382	4.760	4.916
<i>Solutions (tungere gods og integrerede løsninger)</i>			2.830	3.665	5.199
<i>Andre logistikløsninger (stykgoods m.m.)</i>			3.238	3.337	3.317
Andre driftsindtægter	1.360	1.299	1.317	1.330	1.283
Driftsresultat, EBIT	-158	139	269	272	197
Overskudsgrad, %	neg	1,0	2,0	2,1	1,3
Gennemsnitligt antal ansatte	7.010	6.275	6.381	6.509	7.373
Mængder, mio. producerede enheder					
Pakker		101	98	73	79
<b>Strålfors</b>					
Nettoomsætning	3.762	3.391	3.048	2.665	2.612
<i>Information Logistics</i>	2.987	2.819	2.728	2.665	2.612
<i>Identification Solutions</i>	582	572	320		
<i>Supplies</i>	193				
Andre driftsindtægter	25	28	18	17	15
Driftsresultat, EBIT	-351	-170	-76	-25	16
Overskudsgrad, %	neg	neg	neg	neg	0,6
Gennemsnitligt antal ansatte	2.324	2.206	1.921	1.509	1.492

<sup>1)</sup> Værdien for 2012 er ikke korrigeret på grund af ændring i IAS 19, Personaleydelser.

<sup>2)</sup> 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.

<sup>3)</sup> Værdien for 2012 er ikke korrigeret på baggrund af omorganisering af koncernens pakkevirksomhed i Danmark.

# Kontaktoplysninger

## Kontaktoplysninger

### PostNord AB

105 00 Stockholm

Besøgsadresse: Terminalvägen 24, Solna

Tel +46 10 436 00 00

Tietgensgade 37

Dk-1566 København V, Danmark

Tel +45 33 61 00 00

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

### Kontaktpersoner

Per Mossberg

Kommunikationsdirektør

Tel +46 10 436 39 15

Investor Relations og

bæredygtighedskommunikation

Tel +46 10 436 00 00

[ir@posten.se](mailto:ir@posten.se)

Henrik Rättzén

Chief Financial Officer

Tel: +46 10 436 43 94

Presse

Tel: +46 10 436 10 10

[press@postnord.com](mailto:press@postnord.com)



Den udledning af drivhusgasser, som er opstået på baggrund af produktionen af denne tryksag, herunder papir, andre materialer og transporter, er kompenseret ved investering i et tilsvarende antal certificerede reduktionsenheder i Kikonda Forest Reserve-projektet, skovbeplantning i Uganda.

Svanemærket tryksag.

Fotografer: Magnus Fond, Peter Phillips, Mads Armgaard, Lars Schmidt, Søren Nielsen, Harry Lundholm m.fl.

Produktion: PostNord i samarbejde med Hallvarsson & Halvarsson.

