

**Vi har styrken.  
Vi kan Norden.  
Vi leverer.**

# Indhold

1	Præsentation af PostNord
2	PostNord kort fortalt
4	Den administrerende direktør og koncernchef har ordet
6	Marked
8	Strategi
14	Vores tilbud
17	Virksomheden
17	PostNord Sverige
20	PostNord Danmark
22	PostNord Norge/Finland
24	Finansiell udvikling
27	PostNords bæredygtighedsarbejde
27	Interessentdialog
28	Væsentlighedsanalyse
30	Miljø
33	Medarbejdere
36	Samfundet
38	Leverandører
39	Overholdelse af regler
40	Måle- og beregningsmetoder
42	GRI-indeks
44	Reviewerk læring
45	Rapport om god selskabsledelse
50	Bestyrelse
52	Group Executive Team
54	Risikoafsnit
	<b>Finansielle rapporter</b>
57	Koncernregnskabet
61	Koncernens noter
89	Moterselskabets regnskab
91	Moterselskabets noter
94	Ledelsens påtegning
95	Den uafhængige revisors påtegning
96	Femårsoversigt

## Rapportering i henhold til GRI G4

I 2014 rapporterer PostNord om sit bæredygtighedsarbejde i overensstemmelse med Global Reporting Initiatives' (GRI) retningslinjer G4. I GRI-indekset på s. 42-43 findes en oversigt over de aspekter og indikatorer, der indgår i PostNords bæredygtighedsrapport, samt oplysninger om rapportens omfang og afgrænsninger. Bæredygtighedsrapporten for regnskabsåret 2013 blev offentliggjort i marts 2014. Den blev udarbejdet i overensstemmelse med GRI's retningslinjer, version 3.0, tilpasningsniveau C+.

## Revision af rapporten

Bestyrelsen og den administrerende direktør i PostNord AB (publ), organisationsnummer 556771-2640, aflægger hermed års- og bæredygtighedsrapport for regnskabsåret 2014. Ledelsesberetningen omfatter s. 6-11, s. 24-26, afsnittet Anmeldelsespligtig virksomhed på s. 31 og s. 45-55 og er revideret, som angivet i den uafhængige revisors påtegning på s. 95. Bæredygtighedsrapporten omfatter s. 27-44 og er gennemgået i overensstemmelse med reviewerk læringen på s. 44.

## Kontaktoplysninger PostNords hovedkontor

PostNord AB  
SE-105 00 Stockholm  
Besøgsadresse: Terminalvägen 24, Solna  
Tlf. +46 10 436 00 00

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

## Kontaktpersoner

Per Mossberg, Kommunikationsdirektør  
Tlf. +46 10 436 39 15

Gunilla Berg, CFO  
Tlf. +46 10 436 28 10

Susanne Andersson, Chef for Investor Relations  
Tlf. +46 10 436 20 86

Kristina Haraldsson, Chef for Bæredygtighed  
Tlf. +46 10 436 26 42

# Præsentation af PostNord

PostNord er den førende leverandør af kommunikations- og logistikløsninger til, fra og inden for Norden. Vi sikrer postservice til private og virksomheder i Sverige og Danmark.

Med vores ekspertise og et veludviklet distributionsnet skaber vi nye løsninger til fremtidens kommunikation, e-handel, distribution og logistik i Norden.

Koncernen havde i 2014 en omsætning på ca. 40 mia. SEK og ca. 38.000 medarbejdere. PostNord ejes af den danske stat (40%) og den svenske stat (60%). Der er en stemmefordeling på 50/50 mellem de to ejere. Moderselskabet er et svensk aktieselskab (publikt bolag) med hovedkontor i Solna.

5,3 mia.

breve og andre forsendelser blev leveret af PostNord i 2014.

120 mio.\*

pakker til den rigtige modtager i rette tid.

5.800

udleveringssteder i Norden tilbyder pålidelig service og lange åbningstider.

**PostNord Norge**  
Logistikvirksomhed  
Ekstern nettoomsætning  
(PostNord Norge/Finland): SEK 4.374 mio.  
Antal pakker: 9,6 mio.  
Antal udleveringssteder: Ca. 1.400

**PostNord Finland**  
Logistikvirksomhed  
Ekstern nettoomsætning  
(PostNord Norge/Finland): SEK 4.374 mio.  
Antal pakker: 5,9 mio.  
Antal udleveringssteder: Ca. 1.100

**PostNord Danmark**  
Brev- og logistikvirksomhed  
Ekstern nettoomsætning: SEK 9.679 mio.  
Antal breve: 545 mio.  
Antal pakker: 42 mio.  
Antal udleveringssteder: Ca. 1.400

**PostNord Sverige**  
Brev- og logistikvirksomhed  
Ekstern nettoomsætning: SEK 21.987 mio.  
Antal breve: 1.983 mio.  
Antal pakker: 80 mio.  
Antal udleveringssteder: Ca. 1.900

**PostNord Strålfors**  
Informationslogistik  
Ekstern nettoomsætning: SEK 2.588 mio.  
Aktiviteter i Sverige, Danmark, Finland,  
Norge, Polen, Storbritannien og Frankrig.

**Direct Link**  
Global distribution af markeds-  
kommunikation og lette varer, primært  
for e-butikker. Aktiviteter i USA,  
Storbritannien, Tyskland, Singapore,  
Hongkong og Australien.

\* Efter eliminering af koncerninterne mængder mellem landene.

# Udgangspunktet er at styrke kundens forretning

Det er vores vision, at PostNord skal levere kommunikations- og logistikløsninger i verdensklasse til tilfredse kunder. Drivkraften i alt, hvad vi gør, er at styrke vores kunders forretninger og kunderelationer. Det gør vi ved at forbedre oplevelsen for modtagerne.

PostNord er den førende aktør i Norden inden for kommunikation og logistik, og vi skal være det foretrukne valg for både kunder og modtagere i hele Norden.

Med 25 mio. indbyggere og næsten 2 mio. virksomheder i et stort geografisk område rummer det nordiske marked store logistiske udfordringer. Vi kan Norden – det er vores hjemmemarked. Med den viden, der er samlet hos 38.000 medarbejdere, og et unikt distributionsnet bidrager vi hver dag til at styrke vores kunders forretninger og kunderelationer. Sammen med dem udvikler vi også nye løsninger til frem-

tidens kommunikation, e-handel, distribution og logistik.

Vi er stolte af at være betroet ansvaret for postservice i Danmark og Sverige. Dermed bidrager vi med en vigtig samfundsnyttig funktion for borgere og institutioner. Vores lange erfaring som postvirksomhed har givet os en enestående logistikkompetence, som betyder, at afsendere og modtagere kan stole på, at vi leverer det, vi har lovet. Det er vores ambition altid at være tilgængelige og at give både erhvervs kunder og privatkunder den bedst mulige service.

PostNord er vores fælles varemærke, og i kombination med de velkendte, nationale post-symboler tilbyder vi post- og kommunikationstjenester i Danmark og Sverige. Løsninger inden for logistik og relationskabende kommunikation markedsføres under varemærket PostNord.

## Vores mission

Med PostNord når man den, man vil – i rette tid, sikkert og effektivt.

## Vores vision

PostNord leverer kommunikations- og logistikløsninger i verdensklasse til tilfredse kunder.

## Vores værdier



### PÅLIDELIG

PostNord holder sine løfter og leverer overalt, sikkert, i rette tid og på det rigtige sted.



### TILGÆNGELIG

PostNord er altid tæt på kunderne, lytter til dem og engagerer sig i deres udfordringer.



### FORRETNINGSPARTNER

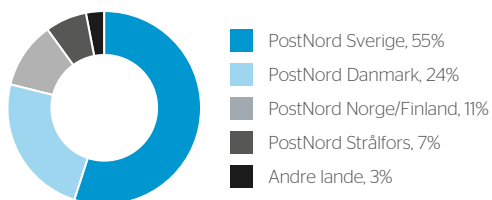
PostNord er kundernes professionelle forretningspartner og hjælper dem med at løse deres udfordringer inden for kommunikation og logistik.



### BÆREDYGTIG

PostNord skaber værdi for kunder og ejere, er en socialt ansvarlig virksomhed og arbejder aktivt på at mindske virksomhedens klimapåvirkning.

### Andel af ekstern nettoomsætning



### Nettoomsætning fordelt på forretningsområde



### Oversigt<sup>1)</sup>

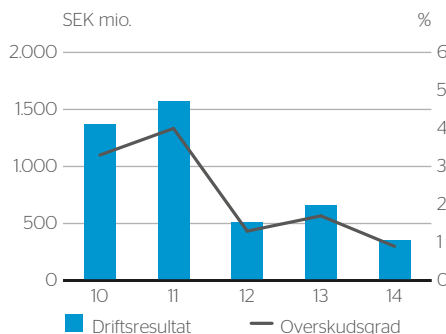
SEK mio., hvis ikke andet er angivet	2014	2013
Nettoomsætning	39.950	39.533
Driftsresultat, EBITDA	2.198	2.310
EBITDA-margin, %	5,4	5,8
Justeret driftsresultat, EBIT	861	826
Justeret overskudsgrad, %	2,2	2,1
Driftsresultat, EBIT	351	662
EBIT-margin/overskudsgrad, %	0,9	1,7
Årets resultat	176	306
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	670	1.657
Nettogæld	3.672	1.624
Nettogældsætningsgrad, %	46	18
Forrentning af operativ kapital, %	3,1	6,0
Gennemsnitligt antal ansatte	37.976	39.305
Leveringskvalitet, breve, Sverige, %	93,5	94,9
Leveringskvalitet, breve, Danmark, %	94,8	93,2
CO <sub>2</sub> -udledninger, kton	401	400
Sygefravær, %	5,2	5,0
Andel kvinder i lederstillinger, %	29	29

<sup>1)</sup> Definitioner af finansielle nøgletal, se note 33, s. 88.  
Måle- og beregningsmetoder for ikke-finansielle nøgletal, se s. 40-41.

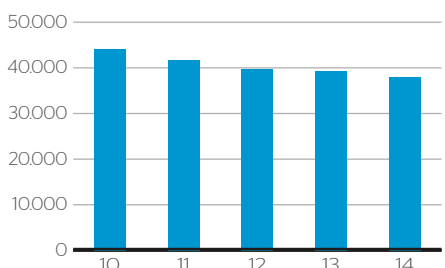
### Nettoomsætning



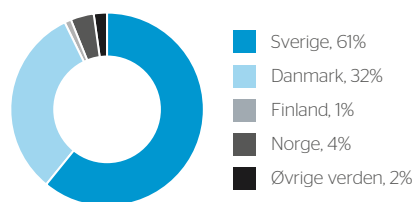
### Driftsresultat og overskudsgrad, EBIT



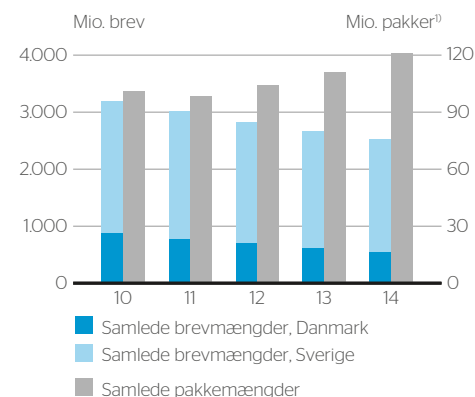
### Gennemsnitligt antal ansatte



### Gennemsnitligt antal ansatte pr. land

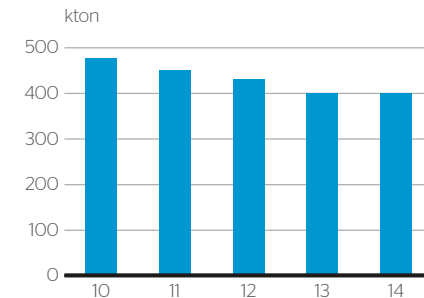


### Samlede brev- og pakkemængder



<sup>1)</sup> Efter eliminering af koncerninterne mængder mellem landene.

### CO<sub>2</sub>-udledning



# Tydelig strategi for et samlet nordisk totaltilbud

**Den hurtige udvikling på markederne for kommunikations- og logistiktjenester gør, at vi arbejder intensivt på at omstille og udvikle vores virksomhed. Vi opbygger nu en stabil, nordisk platform, så vi kan håndtere mængdeudfordringen i brevforretningen og konkurrencen på logistikmarkedet ved at levere det mest konkurrencedygtige logistik- og kommunikationstilbud i Norden.**

2014 var et begivenhedsrigt år for PostNord. I begyndelsen af året vedtog og implementerede vi en ny, integreret organisation. Den giver os de rigtige forudsætninger for at møde vores kunder med vores samlede nordiske totaltilbud inden for brev- og logistiktjenester. Vi fremstår som en samlet og tydelig koncern med PostNord som det fælles varemærke. I vores nye landeorganisation kan brev- og logistikaktiviteterne i vores centre samles i en mere integreret produktionsmodel. I årets løb blev Rosersberg-centret uden for Stockholm taget i brug som et af verdens mest moderne og miljøeffektive brevcentre. Sidst på året blev det besluttet at overveje et eventuelt frasalg af Strålfors.

## Kraftig e-handelsvækst

E-handlen udvikler sig stadig meget kraftigt og omsatte for ca. SEK 140 mia. i Norden i 2014. Tøj, bøger, legetøj og forbrugerelektronik er det, der købes mest på internettet. Kundetilpassede leveringer gør det nemt for forbrugerne at handle via internettet, hvor det er let at sammenligne priser. Med udgangspunkt i en allerede førende position fortsætter logistikvirksomheden med at vokse trods hård konkurrence på markedet. Pakkemængderne steg i 2014 med 3% inden for B2B-relaterede forsendelser og med 15% inden for B2C-relaterede forsendelser.

## Digitaliseringen er fortsat en udfordring

Mængdeudviklingen i brevvirksomheden fortsatte den nedadgående tendens på grund af digitalisering. Brevmængderne faldt samlet med 5% i årets løb, heraf 4% i Sverige og 12% i Danmark. Siden år 2000 er i alt ca. 40% af de fysiske brev-mængder overgået til digitale kommunikationsformer. Vi ser imidlertid positivt på mulighederne inden for markeds-kommunikation, hvor vi tilbyder kunderne total-løsninger i både fysiske og digitale kanaler.

Vi er stolte af at være betroet ansvaret for postservice i Danmark og Sverige, og brevvirksomheden vil fortsat være en central del af vores kernevirksomhed. Vores lange erfaring som postvirksomhed har givet os en enestående logistikkompetence, som betyder, at afsendere og modtagere altid kan stole på, at vi leverer det, vi har lovet.

## Intensivt omstillingsarbejde

PostNords nettoomsætning steg med 1% i 2014 og udgjorde SEK 39.950 mio. Det rapporterede driftsresultat udgjorde SEK 351 mio., og overskudsgraden var 0,9%. Justeret for ekstraordinære poster udgjorde driftsresulta-

tet SEK 861 mio., og overskudsgraden var 2,2%. For at tilpasse virksomheden til faldende brev-mængder og sikre langsigtet konkurrenceevne samt bedre indtjening blev der iværksat nødvendige handlingsprogrammer, herunder kapitaleffektiviseringer som f.eks. frasalg af ejendomme, hvilket skaber større finansiell fleksibilitet.

Vi har haft et meget højt tempo i omstillingsarbejdet hen imod et mere effektivt, synligt og kundetilpasset PostNord. I 2014 blev der gennemført omfattende effektiviseringer, og når de er afsluttet, vil de medføre en markant reduktion af stillinger i administrative funktioner og supportfunktioner i forhold til niveauet i 2013. Medarbejder- og lederskabsindekset faldt i 2014, delvis som følge af den store omstilling. Det lavere resultat er ikke tilfredsstillende, og vi styrker nu tiltagene yderligere for at øge engagementet og forbedre lederskabet i den store forandringsproces, selskabet gennemgår.

Markedsudviklingstendenserne med store strukturelle ændringer vil fortsætte i branchen, og derfor vil det fortsat være nødvendigt at gennemføre løbende handlingsprogrammer for at fastholde konkurrenceevnen og skabe langsigtet finansiell værdi.

## Koncernens prioriteringer tydeliggjort i strategien

Med vores samlede kompetencer og erfaringer på det nordiske marked har vi evnen og kapaciteten til at håndtere store og komplicerede opgaver inden for kommunikation og logistik. Det er vores ambition, at vores kunder skal vokse med os og udnytte hele vores portefølje af produkter og tjenester inden for kommunikation og logistik. Sammen udvikler vi nye og bæredygtige løsninger, som styrker kundernes konkurrenceevne og bidrager til vores lønsomhed.

Vores strategi bygger på en række prioriteringer, der skal styrke virksomhedens konkurrenceevne i forhold til de ændringer, der sker i omverdenen og kundernes stigende servicekrav. Strategien skal give forudsætninger for i løbet af en 3-5 års periode at nå de finansielle mål, der er fastlagt af vores ejere. Målene er en forrentning af operativ kapital på 10,5% og en nettogældsætningsgrad på 10-50%. Resultatet for 2014 var henholdsvis 31% og 46%. Vores ambitiøse miljømål er at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen med 40% fra 2009 til 2020. Indtil nu har vi reduceret udledningen med 16,6% takket være effektiviseringer i transportkæden, investeringer i mere brændstofbesparende køretøjer, flere elkøretøjer og øget anvendelse af biobrændstof i dieselolien.



Det er vores ambition altid at være tilgængelige og give både erhvervs- og privatkunder den bedst mulige service med høj kvalitet. Derfor udvikler vi løbende vores virksomhed i overensstemmelse med vores vedtagne strategi for at nå alle vores ambitiøse mål. Ud over vores egne bestræbelser er det imidlertid meget vigtigt, at rammebetingelserne bliver tilpasset til kundernes ændrede efterspørgsel og de faktiske forhold. Vi hilste den nye postlov i Danmark, som blev vedtaget i begyndelsen af 2014, velkommen. I Sverige har vi en dialog med beslutningstagerne om snarest at tilpasse rammebetingelserne til de ændrede markedsforudsætninger. Formålet er at opretholde en god postservice på langt sigt på rimelige økonomiske vilkår trods fortsat kraftigt faldende brevmængder - og samtidig at nå vores miljømål.

Bestyrelsen og ledelsen har stort fokus på yderligere at styrke bæredygtighedsarbejdet, som er et af de prioriterede områder i koncernens strategi. Vi støtter og driver virksomheden i henhold til principperne for ansvarlig adfærd i FN's Global Compact og OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder.

#### **Ét PostNord, som leverer**

I 2014 har vi arbejdet med at opbygge et stærkere og mere sammenhængende PostNord under mottoet "Ét team, ét mål, én kurs". Vi arbejder nu sammen under et fælles varemærke, mod samme mål og i samme retning, hvilket gør det mere tydeligt, hvad PostNord står for. Koncernen har været i konstant forandring, fordi både

teknologien og forbrugernes efterspørgsel hele tiden ændrer sig. Vi står nu i et paradigmeskift, hvor hele branchen må tilpasse sig til mindre brevmængder og mere e-handel. Overgangen er en grundlæggende forudsætning for, at vi i fremtiden kan være en moderne, konkurrencedygtig logistik- og kommunikationsvirksomhed, der er attraktiv for medarbejderne.

Året var præget af et massivt omstillingsarbejde. Jeg vil rette en stor tak til alle medarbejdere, fordi de på en engageret og professionel måde har bidraget hertil. Jeg vil også gerne takke alle vores kunder og samarbejdspartnere for et rigtig godt samarbejde, og jeg ser frem til, at vi sammen videreudvikler virksomheden for at skabe værdi for vores kunder, ejere og øvrige interessenter.

Solna, februar 2015

Håkan Ericsson  
*Administrerende direktør og koncernchef*

# Markedsmuligheder og udfordringer

**Handlen stiger og antager nye former. Det øger behovet for effektive løsninger inden for logistik og kommunikation på PostNords markeder. PostNord omstrukturerer sin virksomhed for at imødekomme den ændrede efterspørgsel med henblik på at gå forrest i udviklingen af kommunikations- og logistiktjenester og sikre fortsat høj kundeværdi.**

## Et voksende logistikmarked

Det er globalisering, befolkningstilvækst og teknologisk udvikling, der driver handlen globalt. Det skaber øget efterspørgsel efter transport- og logistikløsninger. Udviklingen på det nordiske logistikmarked har været ret stabil med en svag vækst. Efterspørgslen efter pakketjenester, fragt af del- og hellast samt tredjepartslogistik er steget, mens efterspørgslen inden for Air & Ocean har oplevet en svagere udvikling. Markedet er præget af stærk konkurrence og høj grad af konsolidering. Logistikaktørerne fokuserer på optimering og effektivisering af deres virksomheder. Efterspørgslen efter nordiske totalløsninger stiger. Stadig flere virksomheder vælger også at placere hele eller dele af deres lagerstyring og logistik uden for virksomheden, såkaldt TPL (tredjepartslogistik). Det stiller krav til

markedsaktørerne om hele tiden at evaluere og tilpasse deres tilbud for at opfylde kundernes stigende krav.

Det nordiske logistikmarked, der er relevant for PostNord, udgør ca. SEK 150-190 mia., hvilket omfatter alt fra levering af pakker til private hjem til fragt af del- og hellast og avancerede logistiktjenester som TPL. PostNord har aktiviteter i alle de nordiske lande og Tyskland. Via datterselskabet Direct Link har PostNord desuden internationale aktiviteter i form af distributionsløsninger til lettere varer og samarbejder i det globale logistiknetværk, DPD, om globale logistikløsninger. Det nordiske logistikmarked præges af konsolidering, hård konkurrence og fokus på omkostninger, hvor de største logistikaktører er Brìng, DB Schenker, DHL, DSV, Posti og PostNord.

## Voksende e-handel på kundens betingelser

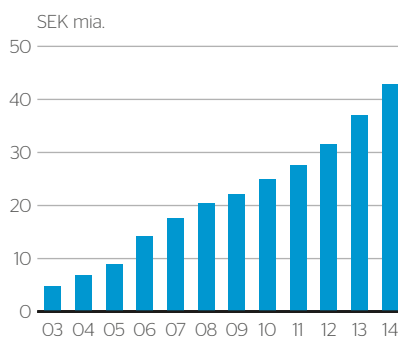
Det nordiske marked for e-handel udgjorde i 2014 ca. SEK 140 mia. Markedet for e-handel i Norden forventes at vokse med over 10% om året i de kommende år. I betragtning af, at e-handlens omsætning udgør ca. 6% af den samlede handel i Norden, er der et stort potentiale.

E-handlens grundlæggende drivkræfter er enkelhed og tilgængelighed for kunden. En stærk tendens er betydningen af det såkaldte omnichannel-koncept, som er integrerede, bagvedliggende systemløsninger, der giver samme kundeoplevelse uanset kanal og gør det muligt at integrere fysiske butikker og digitale kanaler. Det imødekommer forbrugernes stigende krav om at kunne handle, når og hvor det passer dem. Det kan f.eks. være hjemme ved computeren med levering af varen til døren. Men næste gang køber kunden måske en tilsvarende vare i en fysisk butik.

Hovedparten af e-handlen sker stadig hos indenlandske virksomheder, men det bliver mere og mere almindeligt, at forbrugerne søger ud over landegrænserne. Det er først og fremmest hjemmesider i Storbritannien, Tyskland og USA, der tiltrækker de nordiske forbrugere.

En af de vigtigste konkurrenceparametre er logistikken i forbindelse med e-handlen: På hvilken måde, på hvilket sted, på hvilket tidspunkt og til hvilken pris en vare leveres, er blevet stadig vigtigere for forbrugerne i købsituationen.

## E-handlens omsætning i Sverige 2003-2014



Kilde: E-barometeret 2014.

## Service-logistik - en ny mulighed

Service-logistik er en samlebetegnelse for tjenester med levering til private hjem af f.eks. mad og medicin. Det forventes, at efterspørgslen efter alle disse tjenester vil stige i de kommende år. Markedet for madudbringning og levering af fødevarer til private hjem udgør f.eks. i dag ca. 1% af det samlede fødevaremarked i Danmark og Sverige, men andelen af det samlede marked forventes at stige i de kommende år.

Service-logistik omfatter også områder som velfærdsdistribution, herunder udstyr til medicinsk fjernbehandling. Markedet for velfærdsdistribution forventes at vokse markant i Norden i de kommende år, drevet af demografiske ændringer med en større andel af ældre, krav om besparelser i den offentlige sektor og nye teknologiske muligheder.

Et andet område er markedet for returnering af gamle og udtjente produkter, som forventes at vokse på grund af øget regulering, strengere lovgivning om produktansvar og krav om bæredygtighed. Her har PostNord mulighed for nye former for tjenester.

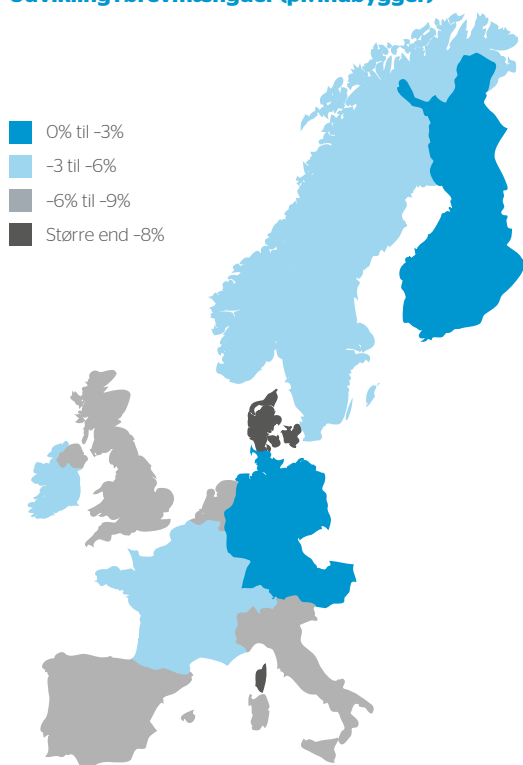




### Mængdeudviklingen - en fælles postudfordring

Det europæiske postmarked er blevet liberaliseret i flere etaper og er nu fuldt liberaliseret i hele EU. Der er dog endnu ikke tale om noget fælles marked, men nærmere en række nationale markeder for posttjenester. PostNord varetager de befordringspligtige posttjenester i Danmark og Sverige. Reglerne for postservice er forskellige fra land til land, også mellem Danmark og Sverige. Forskellene kommer bl.a. til udtryk i, hvilke posttjenester der er omfattet af befordringspligten og dermed genstand for regulering og overvågning, samt hvilke krav der stilles om leveringstider og kvalitetsniveauer.

### Udvikling i brevmængder (pr. indbygger)



Brevmængderne falder i hele Europa. Faldet er sket hurtigst i Danmark, Storbritannien, Holland, Italien, Spanien og Portugal.

Kilde: UBS European Postal Sector, 15. september 2014.

Der sendes stadig færre breve. Fra 2000 til 2014 er brevmængderne faldet med ca. 35% i Sverige og over 60% i Danmark. Det skyldes næsten udelukkende overgangen til digitale alternativer. Især i Danmark er brevmængderne faldet kraftigt i de seneste år. Det er en konsekvens af flere, koordinerede initiativer, bl.a. lovgivning om digital kommunikation mellem det offentlige, erhvervslivet og privatpersoner. I 2014 faldt brevmængderne i Danmark med 12% i forhold til året før.

Også i Sverige er brevmængderne i de seneste år faldet markant. Forskellen i forhold til Danmark er, at der ikke er taget lige så vidtrækkende initiativer i form af lovgivning om øget digital kommunikation. Brevmængderne i Sverige faldt med 4% i 2014 i forhold til 2013.

Faldet i brevmængderne forventes at fortsætte. Der vil dog fortsat være et grundlæggende behov for fysisk kommunikation. Denne ændring af markedet er en udfordring for alle postvirksomheder. I nogle lande er der politisk truffet beslutning om at modernisere de regulatoriske forudsætninger for postvirksomheder, så de kan drive en konkurrencedygtig og lønsom virksomhed og samtidig opfylde privatpersoners og virksomheders ændrede behov for postservice. Det er f.eks. tilfældet i Storbritannien, som moderniserede reglerne, inden Royal Mail blev børsnoteret i 2013. Også Belgien har ændret de regulatoriske forudsætninger for at drive postvirksomhed med henblik på at skabe bedre forudsætninger for den belgiske postoperatør bpost, som også blev børsnoteret i 2013.

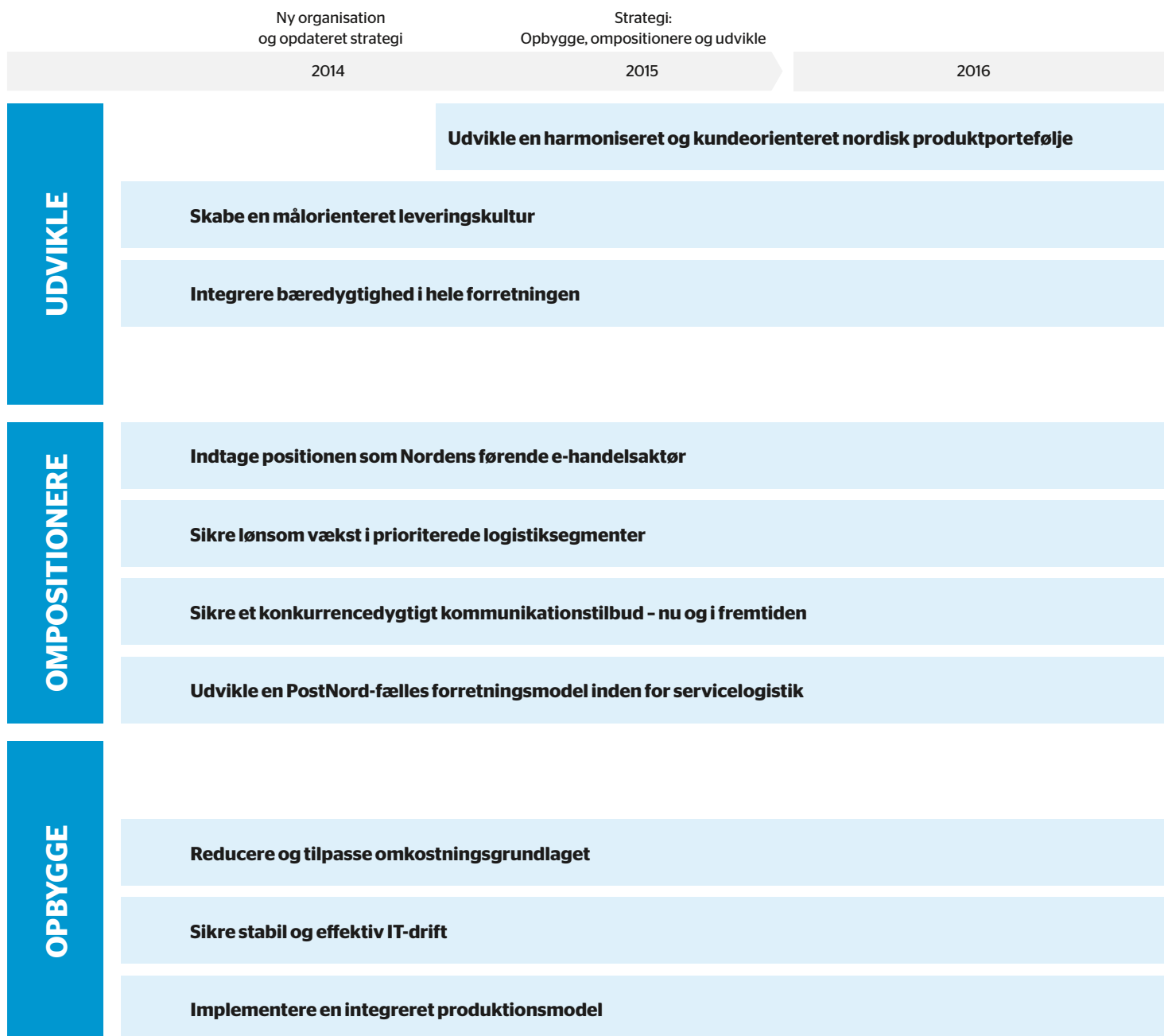
Selv om mange af markedsforsætningerne stadig er nationale, er udfordringerne de samme: omstilling til mindre brevmængder, omkostningsbesparelser (drevet af en høj andel af personaleomkostninger i branchen) og diversificering af virksomheden. Postvirksomheden vil fortsat være en kerneforretning, og PostNord arbejder løbende med at udvikle produktsortimentet og tilpasse aktiviteter og infrastruktur i hele værdikæden – fra afhentning og sortering til distribution. PostNord er løbende i dialog med både den svenske og den danske stat om markedssituationen og de udfordringer, kraftigt faldende brevmængder kombineret med krav om f.eks. dag til dag-befordring medfører for PostNord. Folketinget vedtog på postområdet nogle regulatoriske lempelser, som trådte i kraft i 2014. Det er afgørende, at også de svenske bestemmelser snarest tilpasses til de aktuelle forudsætninger for at sikre en fortsat god postservice.


# Strategi for opbygning, ompositionering og udvikling af PostNord

**PostNords strategi har til formål løbende at styrke virksomhedens konkurrenceevne i forhold til de ændringer, der sker i omverdenen, og kundernes stigende servicekrav. Strategien er videreudviklet for at kunne ompositionere virksomheden på strategiske markeder, skabe de rigtige interne forudsætninger samt udvikle et nordisk totaltilbud, der er på forkant med udviklingen.**

Posten AB og Post Danmark A/S blev lagt sammen i 2009 med henblik på at skabe en position som den førende aktør på kommunikations- og logistikmarkedet i Norden samt styrke forudsætningerne for god postservice i Danmark og Sverige. Koncernens strategi frem til 2015 blev vedtaget i 2011 med det mål, at PostNord skal leve op til

hensigten med sammenlægningen, skabe finansiell værdi, være en attraktiv investering og blive en mere sammenhængende koncern. Koncernstrategien er løbende blevet videreudviklet i 2014 for at skabe de rigtige forudsætninger for, at PostNord kan blive den førende leverandør af logistik- og kommunikations-





tjenester i en fortsat udfordrende markedssituation. PostNord skal med de rigtige forudsætninger og en leveringsorienteret kultur ompositioneres og udvikle et harmoniseret tilbud i Norden. Strategien er baseret på 10 prioriteringer.

Forbedre koncernens finansielle resultat og skabe værdi for PostNords forskellige interessenter

Førende nordisk leverandør af logistik- og kommunikationstjenester

2017

2018

2019

2020

PostNord skal harmonisere og forenkle produktporteføljen med nordiske logistik- og kommunikationsløsninger for hurtigere at kunne opfylde kundernes behov for lettilgængelige og mere omkostningseffektive leveringer.

PostNord satser bredt på at styrke virksomhedskulturen med udgangspunkt i koncernens værdier. Det betyder bl.a. større fokus på det personlige ansvar og på at nå de fælles mål inden for det fastsatte tidsrum.

PostNord skal integrere bæredygtighedsaspekter i alle sine aktiviteter for at positionere virksomheden som en koncern, der driver en bæredygtig forretning, dvs. en ansvarlig virksomhed, som er god for kunder, medarbejdere, ejere og samfundet.

PostNord skal indtage positionen som Nordens førende e-handelsaktør. E-handlen skaber nye vækstmuligheder, og PostNord satser på at udvikle fælles koncepter for hele Norden. PostNords styrke ligger i at forstå og opfylde behov og ønsker hos både modtagere og afsendere.

PostNord skal fortsætte etableringen som den førende logistikaktør i Norden med et fælles nordisk tilbud og stærkere tjenester i prioriterede segmenter, herunder grænseoverskridende handel.

PostNord skal udvikle et fremtidsorienteret, konkurrencedygtigt brev- og kommunikationstilbud med udgangspunkt i den traditionelle brevvirksomhed, som kan kombineres med digitale kommunikationsløsninger.

PostNord skal udvikle en fælles forretningsmodel inden for servicelogistik og udvikle koncernfælles tilbud, hvor det eksisterende distributionsnet bruges til at levere f.eks. mad og medicin.

Omkostningsgrundlaget skal tilpasses til de faldende brevmængder og den nye forretningsmodel med vækstområderne e-handel og logistik. Yderligere besparelsesinitiativ vedrørende bl.a. eksterne omkostninger og administration er nødvendige for at forbedre indtjeningsevnen og skabe øget finansiell værdi.

En stabil og effektiv IT-plattform er en forudsætning for, at kunderne kan få deres forsendelser til tiden med en høj leveringskvalitet. Det er også en forudsætning for hurtigt at kunne sende nye produkter på markedet. Koncernens udfordring er både at sikre en stabil drift af etablerede systemer og samtidig indføre nye koncernfælles IT-løsninger.

Uanset om det drejer sig om breve eller logistik, skal PostNord i fremtiden kunne bruge de samme centre og køretøjer til både breve og pakker. Læs mere på s. 11.

# Én koncern, ét varemærke

PostNords kunder efterspørger i stigende grad nordiske totalløsninger. Derfor etablerer PostNord en tydelig og ensartet nordisk profil. Tilbud inden for logistik, distribution, e-handel og kommunikation skal markedsføres under ét fælles varemærke. Varemærket PostNord blev i 2014 integreret med eksisterende varemærker og markerer samhørighed mellem tilbud og markeder. PostNords nye varemærkestruktur gennemføres gradvist og er et signal om, at koncernen tager det næste skridt i sin udvikling fra en traditionel postvirksomhed til en nordisk logistik- og kommunikationsvirksomhed, der brænder for at levere, uanset om det handler om avancerede logistikløsninger, et brev til naboen eller en pakke fra den anden side af jordkloden.



## Fokus på e-handel

E-handel er en af koncernens strategiske prioriteringer. Tjenester til e-handel er derfor et af koncernens vigtigste udviklingsområder i de kommende år. PostNord har allerede i dag en unik struktur og rækkevidde i regionen og har en førende position som partner for de fleste e-butikker i Norden. I 2014 blev der for yderligere at styrke koncernens position som Nordens førende e-handelsaktør oprettet en særlig enhed i koncernen med ansvar for forretnings- og



tjenesteudvikling specifikt rettet mod e-handel, hvilket også omfatter erhvervs kunder med omnichannel-tilbud som strategi. Strategisk fokus ligger både på afsendere og modtagere af e-handelsforsendelser med det formål at gå forrest i udviklingen af markedet og sikre en positiv købsoplevelse for dem, der vælger at handle på internettet.

PostNords tilbud til erhvervs kunder er baseret på indgående kundeindsigt, bred logistikkompetence inden for detailhandel og omnichannel-konceptet samt stor tilgængelighed i form af Nordens største net af udleveringssteder og ikke mindst daglig levering til alle postkasser i Danmark og Sverige. PostNord hjælper kunderne med at udvide deres e-handelsforretning ved at bistå med viden om, hvordan kundelønsomheden kan forbedres, og hvordan væksten inden for e-handel kan sikres ved at kombinere løsninger til logistik og kundekommunikation.

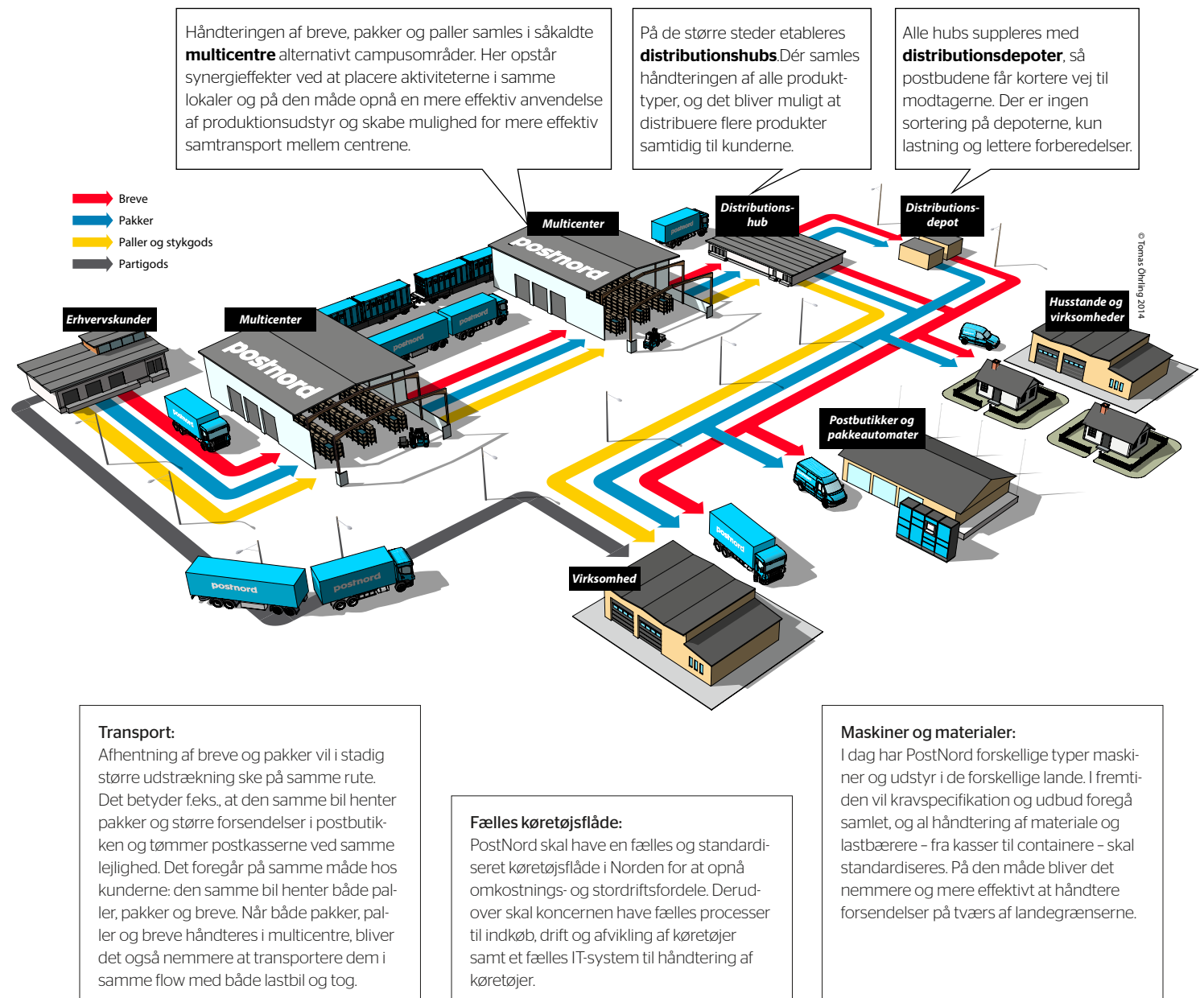
PostNords tilbud skal sikre en bedre købsoplevelse og et leksibelt distributionsnet, som giver e-handelsbrugere mulighed for at handle på internettet på deres egne betingelser.

# Større fleksibilitet med integreret produktionsmodel

PostNord har i 2014 udviklet en produktionsmodel, der skal øge fleksibiliteten i distributionskæden både for kunderne og for PostNord. Det går kort fortalt ud på at integrere distributionskæden for brev- og logistikvirksomhed, som i dag stort set er adskilt med hensyn til afhentning, sortering, transport og distribution.

Arbejdet blev indledt i 2014 med ændringer i primært den danske og svenske virksomhed, fordi det er på disse markeder, PostNord har både brev- og logistikvirksomhed. Projektet som helhed forventes afsluttet i 2020 for hele

koncernen og omfatter store ændringer i primært centerstrukturen og distributionskæden i de nordiske lande. Den integrerede produktionsmodel forventes at føre til synergieffekter i form af øget udnyttelsesgrad af køretøjer og lokaler med lavere omkostninger og mindre miljøpåvirkning. Lokaler og udstyr på "the last mile" bruges flere gange i døgnet. Yderligere synergieffekter i form af fælles køretøjsflåde, koordinering og større effektivitet i IT-systemer, materialer og maskiner i store dele af koncernen vil generere omkostningsbesparelser.



PostNords aktiviteter styres med udgangspunkt i de finansielle og ikke-finansielle mål. I 2014 blev der truffet beslutning om økonomiske mål for lønsomhed, kapitalstruktur og udlodning af udbytte. Målene er langsigtede og skal vurderes over en periode på 3-5 år.

Finansielle mål	Resultat 2014 (2013)	Kommentar	Historik
<b>Lønsomhed</b> Forrentning af operativ kapital: 10,5%	3,1 (6,0)%	Lønsomhedsmålet blev ikke nået i 2014. PostNord har i 2014 gennemført et intensivt omstillingsarbejde og implementeret en koncernstrategi med 10 prioriteringer for at skabe forudsætninger for at nå de vedtagne mål. Læs mere på s. 24-25.	<p>Historik for lønsomhed og kapitalstruktur. Diagrammet viser Nettogældsætningsgrad (blå søjler) og Forrentning af operativ kapital (grå søjler) for årene 2013 og 2014. Nettogældsætningsgraden steg fra 18% i 2013 til 46% i 2014. Forrentningen faldt fra 6,0% i 2013 til 3,1% i 2014.</p>
<b>Kapitalstruktur</b> Nettogældsætningsgrad 10-50%	46 (18)%	Resultatet for nettogældsætningsgraden ligger inden for målintervallet. Læs mere på s. 25.	
<b>Udlodning af udbytte</b> 40-60% af årets resultat (normværdi 50%)	SEK 0 (129 mio, 40%)	Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen 2015, at der ikke udloddes udbytte i lyset af selskabets resultat for 2014 og fortsatte omstillingsbehov.	

Ikke-finansielle mål	Resultat 2014 (2013)	Kommentar	Historik
<b>Kunder</b> Forbedre kundeværdiindeks (KVI)  Forbedre Corporate Image (TRIM)	70 (71)  38 (37)	Det sammenvejede resultat faldt en del som følge af en tilbagegang i de forskellige virksomheder med undtagelse af PostNord Danmark, hvor KVI steg til 72. Forbedringen i det sammenvejede resultat (TRIM) for Danmark og Sverige skyldes et forbedret omdømme for PostNord i Sverige.	<p>Historik for kunder. Diagrammet viser KVI-indeks (blå søjler) og TRIM-indeks (grå søjler) for årene 2010 til 2014. KVI-indeks steg fra 71 i 2010 til 70 i 2014. TRIM-indeks steg fra 37 i 2010 til 38 i 2014.</p>
<b>Leveringskvalitet</b> Koncern, breve: 95,0%  Pakker, Danmark: 97,5% Pakker, Sverige: 97,5% Pakker, Norge: 98% Pakker, Finland: 96,5%	93,7 (94,6)%  98,0 (97,4)% 96,9 (97,0)% 96,4 (96,4)% 92,2 (94,4)%	PostNord overgår den danske og svenske stats kvalitetskrav til breve. PostNords sammenvejede koncernmål er højere og blev ikke nået. Danmark har haft en positiv kvalitetsudvikling inden for breve og overgik målet for pakker. Resultatet i Sverige blev påvirket negativt af problemer i nogle centre og i omdelingen i storbyregionerne. Læs mere på s. 18 og 21.	<p>Historik for leveringskvalitet. Diagrammet viser % for Dag til dag-befordring, A-breve, Sverige (blå søjler) og Dag til dag-befordring, A-breve, Danmark (grå søjler) for årene 2010 til 2014. Sverige holdt sig på ca. 97-98%, mens Danmark var på ca. 93-95%.</p>
<b>Miljø</b> Reducere CO <sub>2</sub> -udledningen med 40% fra 2009 til 2020	2009-2014: -16,6%	Den reduktion, der er sket siden 2009, skyldes effektiviseringer i transportkæden, investeringer i mere brændstofbesparende køretøjer, større andel af elkøretøjer, øget anvendelse af biobrændstof i dieselolien og indkøb af fossilt fri el. Stigningen i 2014 skyldes primært, at den udledningsfaktor, der anvendes ved beregning af udledning fra ikke-miljømærket el, er øget væsentligt. Læs mere på s. 30-32.	<p>Historik for miljø. Diagrammet viser CO<sub>2</sub>-udledning i kton for årene 2009 til 2014. Udledningen faldt fra ca. 450 kton i 2009 til ca. 350 kton i 2014.</p>
<b>Medarbejdere</b> Forbedre medarbejderindeks (MIX) og lederskabsindeks (LIX)	MIX 61 (64) LIX 63 (66)	Resultatet på områderne trivsel, sundhed og personligt engagement faldt i årets løb, men samtidig forholder mange medarbejdere sig positivt til den nye organisation, arbejdssituationen lokalt, kollegerne og deres nærmeste chef. De nødvendige omstillingsprogrammer blev iværksat i løbet af året, og det har påvirket hele virksomheden. Læs mere på s. 33-35.	<p>Historik for medarbejdere. Diagrammet viser MIX (blå søjler) og LIX (grå søjler) for årene 2011 til 2014. MIX faldt fra 64 i 2011 til 61 i 2014. LIX faldt fra 66 i 2011 til 63 i 2014.</p>
40% kvinder i lederstillinger i 2015	29 (29)%	Resultatet ligger trods forskellige indsatser på samme niveau som året før. Læs mere på s. 33-35.	<p>Historik for kvinder i lederstillinger. Diagrammet viser % for kvinder i ledende stillinger for årene 2010 til 2014. Procenten var konstant på 29%.</p>
Reducere sygefraværet	5,2 (5,0)%	De mest almindelige årsager til længerevarende sygefravær i koncernen er sygdomme og smerter i muskel- og skeletsystemet. Det samlede sygefravær i koncernen har i flere år været ca. 5%. I 2014 var sygefraværet 5,2%. Stigningen skyldes bl.a. at sygefraværet i Sverige steg fra 5,1% til 5,4%. Læs mere på s. 33-35.	<p>Historik for sygefravær. Diagrammet viser % for sygefravær for årene 2010 til 2014. Sygefraværet steg fra 5,0% i 2010 til 5,2% i 2014.</p>

# Mekonomen



## ”Turbo på logistikken”

Mekonomens forretningsidé er at tilbyde service af biler og et stort udbud af tilhørende produkter. En grundlæggende forudsætning for succes er hurtig levering af produkter og reservedele. Uanset hvor i Norden kunden befinder sig.

- Styrken i vores logistik er, at vi når ud til alle vores butikker og værksteder i hele Norden fra dag til dag. Også hvis de ligger nord for Polarcirklen og temmelig afsides. Det kan lade sig gøre takket være den nordiske totalløsning, vi har skabt sammen med PostNord. Det fortæller Anders Molander, som er administrerende direktør i Mekonomen.

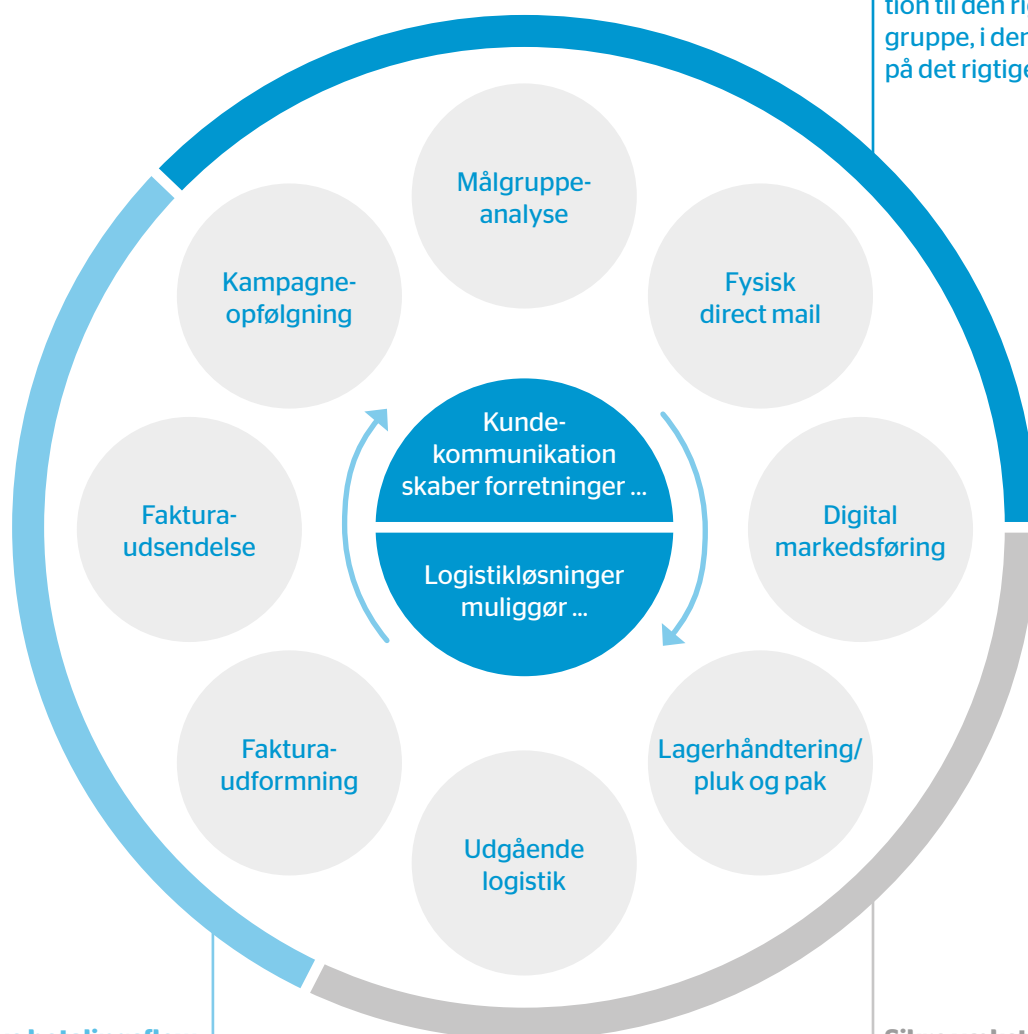
Fra virksomhedens centrallager i Strängnäs sendes der hver dag 300-400 paller og lige så mange pakker til virksomhedens butikker og værksteder. Som supplement er der et lager i Helsingfors, der betjener det finske marked. Og i Luleå ligger et regionalt lager, der betjener kunder langt mod Nord. Det stiller krav til Mekonomens forretningspartner.

- Det giver os store fordele, at PostNord arbejder på samme måde i hele Norden. Det betyder, at vi kan effektivisere og arbejde på samme måde på alle disse markeder. Det sætter turbo på vores logistik.

# PostNords helhedstankegang - i rette tid, sikkert og effektivt

Levering handler mindre og mindre om flytning fra A til B og mere om alt det, der ligger ind imellem. PostNords aktiviteter spænder over hele den kommercielle kæde - fra at generere forretninger over logistik, lagerstyring, forædling, udlevering og omdeling til opfølgning på købet. PostNords kundeløfte er tydeligt: Uanset om man er privat- eller erhvervskunde skal man kunne nå sine modtagere i rette tid, sikkert og effektivt.

**Forbedre vores kunders lønsomhed**  
Integreret kommunikation til den rigtige målgruppe, i den rigtige kanal på det rigtige tidspunkt.



**Effektive betalingsflow for vores kunder**  
Pålidelige og effektive systemer til forretningskommunikation sikrer vores kunders pengestrømme.

**Sikre vækst for vores kunder**  
Effektive vareflow og reduceret kapitalbinding via fokus på kundeværdi i alle faser.



Kommunikation og logistik er vores specialer. Vi gør kundernes hverdag nemmere, så de kan koncentrere sig om deres kerneforretning.

PostNord tilbyder logistikløsninger i hele kæden fra levering til lager til levering til slutkunden - til, fra og inden for Norden. Vi opfylder kundernes logistikbehov uanset destination takket være ca. 5.800 udleveringssteder, 120 distributionscentre og et netværk af internationale samarbejdspartnere. Vi tilbyder også kundetilpassede løsninger til alle dele af kundens bestillings- og leveringskæde. Med PostNord kan man sende alt fra små pakker til containerlast - til naboen eller til den anden side af jorden.

Vi kan med en bred tjenesteportefølje effektivisere vores kunders kommunikation og øge dens effekt. Baseret på vores kundeindsigt kan

vi hjælpe virksomheder med at skabe resultater i både fysiske og digitale kanaler. PostNord ved, hvordan man når modtagerne på det rigtige tidspunkt, i den rigtige kanal, på det rigtige sted og til den rigtige pris. Vi kan hjælpe virksomheder både med at finde nye kunder og med at fastholde de eksisterende.

PostNord har de rigtige forudsætninger for at være den naturlige partner for Nordens e-butikker, men også for at være det foretrukne valg for modtagere af varer købt på nettet. Med PostNord er det også nemt for privatpersoner at sende og modtage breve og pakker, fordi vi har flest steder i Norden, hvor man kan indlevere og afhente pakker. PostNords leveringspræcision af breve og pakker er i verdensklasse.

## Integreret organisation for hurtigere at kunne opfylde kundernes behov

PostNords organisation er baseret på landeenheder, som har ansvaret for produktion og salg i de enkelte lande. Det betyder, at vi har et samlet ansvar for hver enkelt kunde med enkle og tydelige kontaktveje. Selv om vores kunder har aktiviteter i flere nordiske lande, vil vores tilbud og tjenester være ens overalt. Vi får også en bedre forståelse af kundens behov og kan tilbyde flere og mere effektive tjenester. Vi kan udnytte hinandens kompetencer og koordinere vores stærke sider. Desuden giver organisationen forudsætninger for en integreret produktionsvirksomhed

uden dobbelte distributionsnet og overlappende leveringskæder til kunderne, hvilket yderligere reducerer vores omkostninger og forbedrer vores tilbud.

I 2014 har PostNords rapportering formelt taget udgangspunkt i forretningsområderne Mail & Communication, Logistics og PostNord Strålfors. Årets resultat for disse forretningsområder præsenteres på s. 24. Fra og med 1. kvartal 2015 tager PostNords rapportering udgangspunkt i landeenhederne.

## ”Fordobling af effekten”

Postordrevirksomheden Engelsons har 3 mio. artikler på sit lager i Falkenberg. Sortimentet består af tøj og tilbehør til alle, der kan lide at være ude i naturen. Alt fra grillspyd til praktisk og robust tøj.

- Vi har ca. 250.000 loyale og tilbagevendende kunder. Men vi vil naturligvis gerne nå ud til endnu flere, siger Stefan Engelson, som er administrerende direktør i virksomheden.

- For at udvide vores kundebase udsender vi seks gange om året vores katalog med tilbud, som hele tiden tilpasses årstiden. Det har indtil nu været en succesrig model. Det lykkes os hvert år at tiltrække 35.000 nye kunder. Men vi spørger hele tiden os selv, hvordan vi kan blive endnu bedre.

- Vi har længe samarbejdet med PostNord, som håndterer vores leveringer. Og som også af og til har hjulpet os lidt med vores udsendelser. Men i efteråret besluttede vi, at vi sammen ville sætte mere fokus på vores markedsføring. Vi lagde alle vores fakta og erfaringer på bordet. På det grundlag dykkede PostNord langt ned i vores kundedatabaser, foretog grundige analyser og udviklede et koncept for, hvordan vi kan øge træfsikkerheden med vores reklamer.

- Vi har nu kørt tre kampagner på grundlag af disse anbefalinger. Det har givet os en fordobling af effekten. Det viser vel, at intet nogensinde er så godt, at det ikke kan blive bedre.

Engelsons

# PostNord Sverige

**PostNord tilbyder et bredt udvalg af tjenester inden for kommunikation og logistik og har postbefordringspligten i Sverige. Med ca. 1.900 udleveringssteder i Sverige er PostNord en stærk forretningspartner for den voksende e-handel. I 2014 var den eksterne nettoomsætning i PostNord Sverige SEK 21.987 mio.**

## Markedsforudsætninger og konkurrencesituation

I 2014 blev det svenske kommunikationsmarked fortsat påvirket kraftigt af den løbende digitalisering. PostNords tilbud inden for forretnings- og markeds kommunikation møder konkurrence primært fra digitale alternativer. De største konkurrenter, når det gælder brevtjenester og direct mail, er Bring Citymail og Svensk Direktreklam. I Sverige er der i de seneste år taget forskellige initiativer til at øge digitaliseringen af både virksomheders og myndigheders kommunikation. Initiativerne har dog endnu ikke været lige så koordinerede og gennemgribende som i Danmark. Brevmængderne på det svenske marked faldt med 4% i 2014.

Det svenske logistikmarked præges af konsolidering, hård konkurrence og omkostningsfokus. Markedet er også præget af stigende efterspørgsel efter flere og stadig mere avancerede tjenesteydelser. Outsourcing af logistik tjenester er stigende, fordi stadig flere virksomheder vælger at placere hele eller dele af deres forsyningskæde uden for virksomheden. Kunderne efterspørger professionelle og omkostningseffektive total løsninger. PostNord Sverige har i de seneste år udvidet sin satsning inden for freight, parti- og stykgods samt TPL-løsninger. PostNords konkurrenter i Sverige er primært andre store logistik virksomheder som f.eks. DB Schenker og DHL.

E-handelsmarkedet i Sverige vokser stadig – i 2014 med 16% til SEK 42,9 mia. – og bliver i stigende grad integreret i den traditionelle detailhandel. Kundernes nye

købsadfærd kræver mere af detailhandlen i form af sømløse overgange mellem fysiske og digitale tilbud og mulighed for at se på en vare i én kanal og købe den i en anden med hurtig og kundetilpasset levering. PostNord er detailhandlens forretningspartner med hensyn til alt lige fra levering, lagerstyring, såkaldt pluk og pak til markedsanalyser og kundesegmentering.

## Begivenheder i årets løb

- Integration af virksomhederne logistik og kommunikation i én landeorganisation.
- I september blev det nye brevcenter i Rosersberg taget i brug. Det er et af verdens mest moderne og miljøeffektive centre, og der blev i forbindelse med byggeriet lagt stor vægt på at begrænse miljø- og klimapåvirkningerne. Centret har bl.a. sit eget solcelleanlæg, som står for en del af energiforsyningen. Der bliver gradvist overført mængder i 2014 og 2015.
- PostNord Sverige ændrede fra og med 1. april vægtklasserne for frimærkefrankerede enkeltbreve. Det laveste vægtinterval blev udvidet fra 20 gram til 50 gram, samtidig med at portoen blev ændret fra SEK 6 til SEK 7.
- I august blev centerstrukturen i PostNords termovirksomhed i Norrland effektiviseret, idet Umeå blev det nye udgangspunkt. Det skaber bedre forudsætninger for samdistribution i regionen, hvilket bl.a. betyder højere fyldningsgrad i lastbilerne og mindre miljøbelastning.



- Den svenske detailhandelsvirksomhed Clas Ohlson indgik en langsigtet samarbejdsaftale med PostNord om butiksdistribution i Norden (Sverige, Finland og Norge) og levering fra virksomhedens nordiske leverandører. Det er PostNords opgave at sikre effektive løsninger, som også reducerer CO<sub>2</sub>-udledningen.
- Byggemarkedskæden Bauhaus forlængede sit samarbejde med PostNord. Aftalen omfatter en centrallagerløsning og distribution til Bauhaus' byggemarkeder og e-handelsforbrugere i Sverige.
- Den svenske slikproducent Candyking forlængede sin langsigtede samarbejdsaftale med PostNord. Aftalen omfatter bl.a. ordreproduktion, lagerføring samt produktion af butiksdisplay og er placeret i et af PostNords anlæg til tredjepartslogistik i Norrköping.

### Regulatoriske ændringer

PostNord fører en aktiv dialog med de svenske beslutningstagere for at opnå en mere hensigtsmæssig tilpasning af de postspecifikke bestemmelser, så de tager bedre højde for de ændrede markedsforudsætninger. Formålet er at sikre en god postservice på langt sigt på rimelige økonomiske vilkår trods stigende brevmængder – og samtidig at nå koncernens miljømål.

### Leveringskvalitet

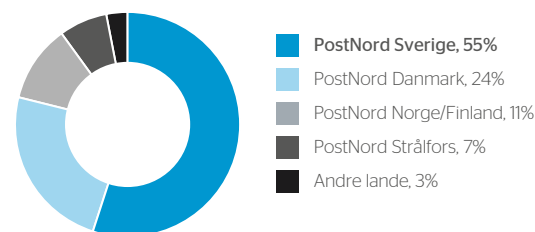
Leveringskvaliteten i PostNord Sverige var i 2014 93,5% for A-breve og 96,9% for pakker i forhold til PostNords egne mål på 95,0% for A-breve og 97,5% for pakker. Den svenske stats krav er, at mindst 85% af alle A-breve skal leveres efterfølgende hverdag og 97% inden for tre dage. Der stilles ingen kvalitetskrav i forbindelse med levering af pakker. Der er i 2014 iværksat mange tiltag for at forbedre kvaliteten og dermed leve op til kundernes forventninger. Tiltagene resulterede i en positiv kvalitetsudvikling i 4. kvartal.

### Udvikling i årets løb

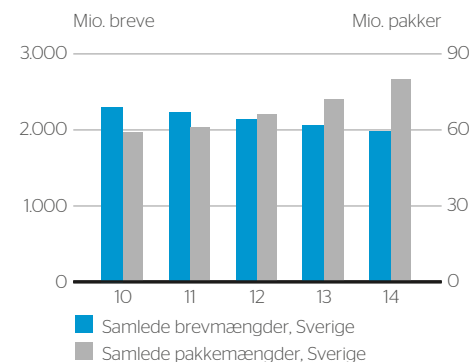
Nettoomsætningen i PostNord Sverige steg samlet med 1%. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter faldt nettoomsætningen i Mail & Communication i Sverige med 2% på grund af faldende brevmængder, færre bladabonnenter og modtagere af direct mail samt fortsat hård konkurrence i logistikbranchen. Logistics i Sverige steg med 7% primært som følge af nye kundeaftaler og større pakkemængder.

PostNord gennemfører flere omstillingsprogrammer inden for både administration og produktion for at tilpasse virksomheden til de faldende brevmængder.

### Andel af ekstern nettoomsætning



### Samlede brev- og pakkemængder, Sverige



### Fordeling af ekstern nettoomsætning



## UDVIKLING I ÅRETS LØB

PostNord Sverige <sup>1)</sup>	2014	2013	Ændring	Ændring <sup>2)</sup>
Ekstern nettoomsætning, SEK mio.	21.987	21.689	1%	0%
heraf Mail & Communication	13.521	13.813	-2%	-2%
heraf Logistics	8.466	7.876	7%	3%
A-post, mio. enheder	880	912	-4%	n.a.
B-post, mio. enheder	1.103	1.144	-4%	n.a.
Pakker, mio.	80	72	11%	n.a.

<sup>1)</sup> Inddeling i geografiske områder er hovedsagelig baseret på virksomhedernes hjemsted.

<sup>2)</sup> Ændring ekskl. erhvervelser/frasal og valuta.

## ”Lige til døren”

Servicelogistik er et område i hastig vækst. Det omfatter bl.a. levering af fødevarer til private hjem. I Danmark har denne udvikling taget fart. Et godt eksempel er den førende dagligvarekæde Irma. Tidligere kunne man kun levere til kunder i Københavnsområdet. Nu har man udvidet sin service til at gælde det meste af Danmark, bl.a. Fyn og Jylland.

- Når vi nu er de bedste inden for fysisk dagligvarehandel, vil vi også være det, når det gælder internethandel, siger Jesper Wackerhausen, som er kommerciel direktør i irma.dk. I 2014 steg handlen på irma.dk med 80%. Vi håber, at vi kan fortsætte den positive udvikling gennem vores tætte samarbejde med PostNord, der er førende inden for servicelogistik.

Irma pakker hver dag tusindvis af plastkasser og isolerede termokasser til køle- og frostvarer. PostNord afhenter tre gange om dagen og leverer til distributionscentre i hele landet. Derfra leveres varerne hurtigt videre til kunderne. Det kan man da kalde dør til dør-levering.

# PostNord Danmark

**PostNord er markedsførende med hensyn til brevtjenester og har postbefordringspligten i Danmark. Desuden har PostNord et komplet logistiktilbud, herunder velfærdsdistribution og servicelogistik. PostNord har et udleveringsnet bestående af ca. 950 postbutikker og ca. 475 Pakkebokse. I 2014 var den eksterne nettoomsætning i PostNord Danmark SEK 9.679 mio.**

## Markedsforudsætninger og konkurrencesituation

Danmark er et af verdens mest digitaliserede lande og det første land i verden, der har lovgivet om obligatorisk digital kommunikation mellem det offentlige, erhvervslivet og borgerne. Siden den 1. november 2014 foregår kommunikationen mellem det offentlige og privatpersoner digitalt.

Digitaliseringen har naturligvis påvirket brevmængderne meget, og de faldt i 2014 med 12%. Konkurrenterne på det danske marked for brevdistribution og markeds-kommunikation er bl.a. Bladkompagniet og Forbruger-kontakt. Det danske logistikmarked vokser fortsat - drevet af både den voksende e-handel og en tiltagende optimisme i dansk erhvervsliv. Der er dog mange aktører, som konkurrerer om at få del i det voksende logistikmarked. Det giver hård konkurrence om de større pakke-mængder og lavere stykpriser. PostNords største konkurrenter på det danske logistikmarked er store internationale aktører som f.eks. DHL, GLS og UPS. PostNord har i 2014 opnået en stærk position på det voksende marked for servicelogistik, ikke mindst i segmentet fødevarer-distribution, hvor markedet voksede markant i 2014.

## Begivenheder i årets løb

- Integration af virksomhederne logistik og kommunikation i én landeorganisation.
- PostNord har i 2014 forbedret strukturen i den danske logistikvirksomhed for at øge lønsomheden. Tidligere foregik al godsvirksomhed via underleverandører i det tidligere Transportgruppen, men nu håndterer PostNords eget net hovedparten af transporterne.
- PostNord Danmark har i årets løb bl.a. indgået en samarbejdsaftale med den danske transport- og logistikvirksomhed Blue Water Shipping, som indebærer, at PostNord skal distribuere de store mængder pakker, paller og stykgods, som Blue Water Shipping håndterer for sine nordiske kunder.
- I årets løb er der indgået nye aftaler inden for servicelogistik, f.eks. med Irma, hvor PostNord leverer fødevarer til Irmas netkunder. Takket være PostNords omfattende distributionsnet kan Irma nu tilbyde kunderne levering til døren i det meste af Danmark.
- PostNord har også indgået aftale med netbutikken Skagenfood, hvor PostNord leverer frisk fisk og andre råvarer til kunderne. Også her var PostNords landsdækkende distributionsnet og høje leveringskvalitet afgørende.



- PostNord Danmark gennemførte en portostigning for frimærkefrankerede breve fra og med 1. januar 2014, hvilket betød, at portoen for A-breve steg fra DKK 8 til DKK 9. For B-breve op til 50 gram steg portoen med 50 øre til DKK 7, og for erhvervspost steg portoen i gennemsnit 3,4%.
- PostNord har i 2014 udvidet sit filialnet i Danmark markant med åbning af 150 postbutikker hos samarbejdspartnere i fødevarerbutikker, kiosker og lignende. Udvidelsen af filialnettet gør PostNord til den brev- og pakkeleveringsnetværk, der har det mest fintmaskede net af udleveringssteder i Danmark.

### Regulatoriske ændringer og udfordringer

I februar 2014 vedtog Folketinget en ændring af postloven i Danmark. Ændringerne havde til formål at opretholde en god postservice på rimelige økonomiske vilkår på baggrund af de omfattende fald i brevmængderne. Koncessionsvilkårene for Post Danmark A/S blev ændret den 1. marts 2014, hvilket primært indebærer:

- Omdeling af B-post kan foregå inden for fire dage i stedet for tre.
- Ændrede krav til servicenet, som indebærer, at der skal være mindst 200 postbutikker, som tilbyder alle tjenester, og ca. 750 postbutikker, som tilbyder udvalgte tjenester.
- Mulighed for at holde op med at omdele A-post til privatpersoner på mandage.

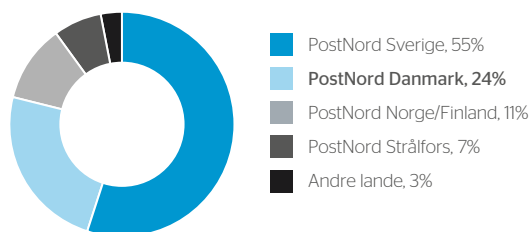
### Leveringskvalitet

Leveringskvaliteten i PostNord Danmark var i 2014 94,8% for A-breve og 98,0% for pakker, i forhold til PostNords egne mål på 95,0% for A-breve og 97,5% for pakker. Den danske stats krav er 93% for både breve og pakker. Der har været fokus på at forbedre leveringskvaliteten for A-breve, og resultatet blev forbedret fra kravniveauet til næsten målopfyldelse.

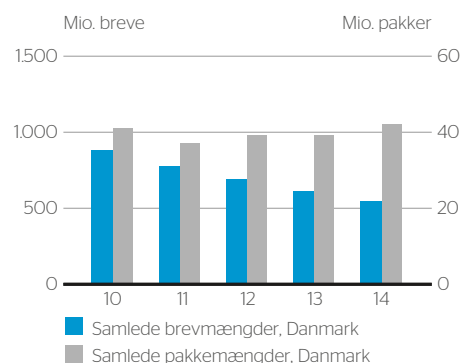
### Udvikling i årets løb

Nettoomsætningen i PostNord Danmark faldt samlet med 1%. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter faldt nettoomsætningen samlet med 6% på grund af faldende brevmængder, færre modtagere af direct mail og fortsat hård konkurrence i logistikbranchen. Nettoomsætningen i Mail & Communication i Danmark faldt med 9%, ekskl.

### Andel af ekstern nettoomsætning



### Samlede brev- og pakkemængder, Danmark



### Fordeling af ekstern nettoomsætning



valutakurseffekter. Ekskl. valutakurseffekter steg Logistics i Danmark med 1%. PostNord gennemfører flere besparelsesprogrammer inden for både administration og produktion for at tilpasse virksomheden til de faldende mængder.

## UDVIKLING I ÅRETS LØB

PostNord Danmark <sup>1)</sup>	2014	2013	Ændring	Ændring <sup>2)</sup>
Ekstern nettoomsætning, SEK mio.	9.679	9.807	-1%	-6%
heraf Mail & Communication	6.802	7.102	-4%	-9%
heraf Logistics	2.877	2.705	6%	1%
A-post, mio. enheder	237	278	-15%	n.a.
B-post og C-post, mio. enheder	308	337	-9%	n.a.
Pakker, mio.	42	39	8%	n.a.

<sup>1)</sup> Inddeling i geografiske områder er hovedsagelig baseret på virksomhedernes hjemsted.

<sup>2)</sup> Ændring ekskl. erhvervelser/frasal og valuta.

# PostNord Norge/Finland

**I Norge og Finland har PostNord primært aktiviteter inden for logistiktjenester, men tilbyder også distribution af pakker til privatpersoner. I Norge er PostNord landets største logistikvirksomhed med en stærk position inden for stykgods, partigods, termotransporter og pakker. PostNord har ca. 1.400 udleveringssteder i Norge og ca. 1.100 i Finland. PostNord Norge/Finland havde i 2014 en eksternt nettoomsætning på SEK 4.374 mio.**

## Markedsforudsætninger og konkurrencesituation

Den hårde konkurrence og det deraf følgende prispres på det norske logistikmarked gør sig stadig gældende. Den største konkurrent er Bring, men der er også konkurrence fra DHL og mindre aktører. PostNord Norge håndterer markedssituationen med fortsat fokus på at øge omkostningseffektiviteten i virksomheden og ved at tilbyde et konkurrencedygtigt totaltilbud.

Logistikmarkedet i Finland er forholdsvis fragmenteret med mange lokale aktører. PostNord Finland er en af de førende aktører inden for natdistribution, især af bilreserverede, og inden for B2C-distribution med et omfattende net af udleveringssteder. De vigtigste konkurrenter er Posti Group og Schenker.

## Begivenheder i årets løb

- I begyndelsen af oktober åbnede PostNord Norge et nyt godscenter i Skei, som ligger mellem Stryn og Førde. Det nye center erstatter tre tidligere centre og giver - ud over øget driftsstabilitet og omkostningseffektivitet - bedre muligheder for at tilbyde tjenester som InNight og levering til private hjem.

- En række udfordringer i det norske jernbanenet har medført, at PostNord har været nødt til at benytte mere omkostningstung vejtransport for at opretholde leveringskvaliteten, hvilket også har påvirket miljøet negativt.
- PostNord tester i både Norge og Finland konceptet med pakkebokse, hvor kunder kan hente pakker døgnet rundt. PostNord har i årets løb installeret fire pakkebokse i Oslo og to i Helsingfors.

## Regulatoriske ændringer

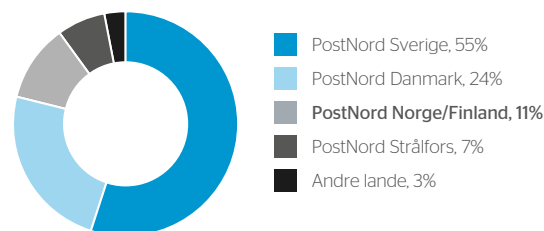
Norge har som EØS-medlem ikke gennemført de samme liberaliseringer af postmarkedet som EU-landene. Derfor er det norske postmarked stadig reguleret. Den norske regering varslede i 2014, at brevmonopolet i landet kan blive afviklet. En åbning af det norske brevmarked kan give andre postoperatører mulighed for at udvide deres brevvirksomhed til også at omfatte Norge.

## Udvikling i årets løb

Nettoomsætningen i PostNord Norge/Finland faldt samlet med 1%. Ekskl. valutakurseffekter faldt nettoomsætningen samlet med 1%.



## Andel af eksternt nettoomsætning



## UDVIKLING I ÅRETS LØB

PostNord Norge/Finland <sup>1)</sup>	2014	2013	Ændring	Ændring <sup>2)</sup>
Eksternt nettoomsætning, SEK mio.	4.374	4.437	-1%	-1%
heraf Logistics	4.374	4.437	-1%	-1%
Pakker, mio., Norge	9,6	8,4	15%	n.a.
Pakker, mio., Finland	5,9	5,5	9%	n.a.

<sup>1)</sup> Inndeling i geografiske områder er hovedsagelig baseret på virksomhedernes hjemsted.

<sup>2)</sup> Ændring ekskl. erhvervelser/frasalg og valuta.



A photograph of Clas Ohlson, a man in a dark suit jacket and light blue shirt, standing in a rustic wooden cabin. He is holding a white spray nozzle in his right hand and has his left hand in his pocket. In the foreground, there is a silver step ladder with a blue thermos and a white cup on it. The background shows the wooden walls and a window of the cabin.

Clas Ohlson

## ”En nordisk pakkeløsning”

Det hele begyndte som et enmands-postordrefirma i Insjön i Dalarna for næsten 100 år siden. I dag er Clas Ohlson vokset og blevet en succesrig europæisk detailhandelskæde. Men Insjön er stadig hjertet i virksomheden. Her ligger det 77.000 m<sup>2</sup> store lager. Hver dag kører 100 lastbiler med ca. 1.000 paller ind og ud af dette knudepunkt. Til og fra de 185 butikker, som næsten ikke selv har noget lager.

- Jo mere vi voksede, jo vigtigere blev det at finde fungerende synergier for at optimere transporterne, siger Peter Bergestål, som er virksomhedens transportchef.

Målet var kun at bruge én leverandør. Til både ind- og udgående flow. I hele Norden. Og som desuden deler Clas Ohlsons værdier, både når det gælder holdningen til logistik og miljøet.

Ved at samle alle aktiviteter i Norden under én hat får virksomheden store synergieffekter. Bilerne kan køre fuldt læssede i alle retninger. Det giver bedre økonomi. Og det reducerer CO<sub>2</sub>-udledningen. Det var en ekstra bonus, at det lykkedes PostNord at strikke en løsning sammen i Norge, så udledningen reduceres med 30%.

Alt i alt en bæredygtig totalløsning fra PostNord.

# Økonomisk oversigt 2014

## Nettoomsætning og resultat

Ekstern nettoomsætning	2014	2013	%
<b>PostNord Sverige</b>	<b>21.987</b>	<b>21.689</b>	<b>1</b>
<i>heraf Mail &amp; Communication</i>	<i>13.521</i>	<i>13.813</i>	<i>-2</i>
<i>heraf Logistics</i>	<i>8.466</i>	<i>7.876</i>	<i>7</i>
<b>PostNord Danmark</b>	<b>9.679</b>	<b>9.807</b>	<b>-1</b>
<i>heraf Mail &amp; Communication</i>	<i>6.802</i>	<i>7.102</i>	<i>-4</i>
<i>heraf Logistics</i>	<i>2.877</i>	<i>2.705</i>	<i>6</i>
<b>PostNord Norge/Finland</b>	<b>4.374</b>	<b>4.437</b>	<b>-1</b>
<i>heraf Logistics</i>	<i>4.374</i>	<i>4.437</i>	<i>-1</i>
<b>PostNord Strålfors</b>	<b>2.588</b>	<b>2.504</b>	<b>3</b>
<b>Andre lande</b>	<b>1.322</b>	<b>1.096</b>	
<b>Koncernen i alt</b>	<b>39.950</b>	<b>39.533</b>	<b>1</b>

PostNords nettoomsætning steg med 1% i 2014 sammenlignet med 2013. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter faldt nettoomsætningen med 1%. Brevmængderne faldt samlet med 5%, heraf 12% i Danmark og 4% i Sverige. Koncernens pakkemængder steg med 9%, idet de e-handelsrelaterede B2C-pakkemængder dog steg med 15%.

Koncernens rapporterede driftsresultat udgjorde i 2014 SEK 351 mio. (662 mio.), og overskudsgraden var 0,9 (1,7%). I koncernens resultat indgår øvrigt og elimineringer med SEK -104 mio. (-32 mio.). Koncernens omkostninger i året blev reduceret som følge af besparelserprogrammer, samtidig med at stigende pakkemængder har øget de dermed forbundne variable omkostninger. Nettoeffekten var dog positiv.

Det justerede driftsresultatet udgjorde SEK 861 mio. (826 mio.) for året som helhed, og den justerede overskudsgrad var 2,2 (2,1)%. I koncernens justerede resultat indgår ekstraordinære koncernposter vedrørende hensættelser til omstruktureringstiltag i koncernfunktioner og nedskrivning af immaterielle aktiver inden for IT på i alt SEK 246 mio. samt øvrigt og elimineringer på SEK -104 mio.

Finansielle poster, netto, lå på SEK -106 mio. (-208 mio.) og blev påvirket positivt af lavere renteomkostninger til pensioner, finansiell leasing og valutakurseffekter sammenlignet med året før. Skatteomkostningerne udgjorde SEK -69 mio. (-148 mio.). Periodens resultat udgjorde SEK 176 mio. (306 mio.).

## Forretningsvirksomhederne

### Forretningsområdet Mail & Communication

SEK mio.	2014	2013	%
Nettoomsætning	21.805	22.124	-1
Justeret driftsresultat, EBIT	728	570	28
Justeret overskudsgrad, %	3,0	2,3	
Driftsresultat, EBIT	592	570	4
Overskudsgrad, %	2,4	2,3	

Nettoomsætningen faldt med 1%, og ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter var nedgangen 3%. Den lavere nettoomsætning skyldes primært den fortsatte digitalisering med faldende brevmængder, færre bladabonnenter og

modtagere af direct mail samt den fortsat hårde konkurrence inden for direct mail. Brevmængderne faldt samlet med 5%, heraf 12% i Danmark og 4% i Sverige. De faldende mængder blev i nogen udstrækning opvejet af en fortsat positiv udvikling inden for e-handelsrelaterede tjenester.

Det rapporterede driftsresultat udgjorde SEK 592 mio. (570 mio.), og overskudsgraden var 2,4 (2,3)%. Der blev i årets løb gennemført væsentlige besparelserprogrammer og effektiviseringer.

Sidst på året blev der frasolgt en ejendom i Danmark, hvilket genererede en kapitalgevinst. Justeret for ekstraordinære poster udgjorde driftsresultatet SEK 728 mio. (570 mio.), og overskudsgraden var 3,0 (2,3)%. Det forbedrede resultat skyldes primært gennemførte personaleeffektiviseringer.

### Forretningsområdet Logistics

SEK mio.	2014	2013	%
Nettoomsætning	15.940	15.187	5
Justeret driftsresultat	-10	122	>100
Justeret overskudsgrad, %	-0,1	0,7	
Driftsresultat, EBIT	-74	122	>100
Overskudsgrad, %	-0,5	0,7	

Nettoomsætningen steg med 5%, og ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter med 2%. Stigningen skyldes primært nye kontrakter og stigende pakkemængder. Pakkemængderne steg med 9%, idet de e-handelsrelaterede B2C-pakkemængder dog steg med 15%.

Det rapporterede driftsresultat udgjorde SEK -74 mio. (122 mio.), og overskudsgraden var -0,5 (0,7)%. I årets løb blev der gennemført væsentlige besparelserprogrammer, som har reduceret omkostningerne, samtidig med at stigende pakkemængder har øget de dermed forbundne variable omkostninger. Nettoeffekten er dog positiv. Det rapporterede driftsresultat udgjorde SEK -10 mio. (122 mio.), og overskudsgraden var -0,1 (0,7)%. Den faldende overskudsgrad skyldes den fortsat hårde konkurrence på logistikmarkedet.

### PostNord Strålfors

SEK mio.	2014	2013	%
Nettoomsætning	2.663	2.612	2
Justeret driftsresultat	1	2	-50
Justeret overskudsgrad, %	0,0	0,1	
Driftsresultat, EBIT	-63	2	>100
Overskudsgrad	-2,4	0,1	

Nettoomsætningen steg med 2%. Ekskl. erhvervelser og valutakurseffekter faldt nettoomsætningen med 1%. Den faldende omsætning på de områder, som er udsat for konkurrence fra alternative digitale løsninger, opvejes af en øget omsætning på først og fremmest standardiserede printløsninger og nye kundefaftaler.

Det rapporterede driftsresultat udgjorde SEK -63 mio. (2 mio.), og overskudsgraden var -2,4 (0,1)%. Der blev i årets løb gennemført besparelser- og effektiviseringsprogrammer. Det justerede driftsresultat udgjorde SEK 1 mio. (2 mio.), og overskudsgraden var 0,0 (0,1)%. Sammenlig-

ningstallene for resultatet for 2013 blev ændret med SEK -16 mio. på grund af en korrigeret rapportering fra et datterselskab i 1. kvartal 2014.

Det blev i 4. kvartal besluttet at overveje et eventuelt frasalg af aktiviteterne i Strålfors for at frigøre kapital i PostNord, samtidig med at en ændret ejersituation kan udvide Strålfors' udviklingsmuligheder. Vurderingsprocessen forløber planmæssigt. Fulfilment-virksomheden i Strålfors forbliver i PostNord og bliver ikke berørt af et eventuelt kommende frasalg.

### Finansiel stilling

Koncernens egenkapital faldt til SEK 7.991 mio., sammenlignet med SEK 9.034 mio. året før. Faldet skyldes især omregning af pensionsforpligtelser på SEK -1.682 mio., ændring af udskudt skat på SEK 370 mio. og valutakurs-differencer på SEK 238 mio.

Nettogældsætningsgraden (nettogæld/egenkapital) var 46%, sammenlignet med 18% pr. 31. december 2013. Stigningen i året skyldes primært omregning af pensionsforpligtelser på grund af en faldende diskonteringsrente og negativ pengestrøm efter investeringer. Nettogældsætningsgraden ligger dog inden for det interval (10-50%), som er defineret i vores finansielle mål. Nettogæld/EBITDA-forholdet var 1,7.

PostNord har kapitaleffektiviseringsprogrammer på primært to områder: I forbindelse med driftskapital arbejder vi med at reducere driftstilgodehavender og øge driftsforpligtelser ved at gennemgå vores aftaler, og hvad angår vores bygningsmasse, overvejer vi frasalg af ejendomme. Dette vil med tiden øge vores fleksibilitet.

### Nettogæld

SEK mio.	31 dec 2014	31 dec 2013
Finansielle tilgodehavender	1.092	1.199
Kortfristede rentebærende tilgodehavender	0	163
Likvide midler	1.843	1.981
Rentebærende forpligtelser	-5.384	-4.592
Pensioner <sup>1)</sup>	-1.223	-375
<b>Nettogæld<sup>2)</sup></b>	<b>-3.672</b>	<b>-1.624</b>

<sup>1)</sup> Inkl. aktiver vedrørende pensionsordninger.

<sup>2)</sup> Definitionen på nettogæld blev ændret med virkning fra 2014 i forbindelse med beslutningen om nye økonomiske mål, truffet på den ordinære generalforsamling 2014, som førte til en korrektion af tallene for 2013. Se også note 33 Definitioner.

Koncernens nettogæld steg med SEK 2.048 mio. til SEK 3.672 mio. Stigningen skyldes primært omregning af pensionsforpligtelser på grund af en faldende diskonteringsrente og negativ pengestrøm efter investeringer.

Koncernens finansielle beredskab udgjorde SEK 3.843 mio. og bestod af likvide midler på SEK 1.843 mio. og en uudnyttet kredit på SEK 2.000 mio. med forfald i 2017.

### Pengestrømme

Pengestrømmen fra driftsaktiviteter udgjorde SEK 670 mio. (1.657 mio.). Faldet skyldes især en negativ pengestrøm fra faldende driftsforpligtelser, hvilket først og

fremmest skal ses i lyset af en reduktion af leverandørgæld sammenlignet med året før.

Pengestrømmen fra investeringsaktiviteter udgjorde SEK -1.386 mio. (-2.640 mio.). Denne ændring skyldes især, at der blev gennemført færre erhvervelser i 2014 end i 2013, frasalg af ejendomme og lavere investeringer i materielle anlægsaktiver. Investeringerne i materielle anlægsaktiver omfattede primært køretøjer i produktionen, transport- og sorteringsudstyr samt anlæg i forbindelse med etableringen af de nye centre i Sverige. Pengestrømmen fra finansieringsaktiviteter udgjorde SEK 566 mio. (-82 mio.). Koncernen har i perioden optaget nye lån på netto SEK 750 mio. (181 mio.).

De likvide midler udgjorde ultimo perioden SEK 1.843 mio., sammenlignet med SEK 1.981 mio. pr. 31. december 2013.

### Moderselskabet

Moderselskabet PostNord AB har drevet meget begrænset virksomhed i form af koncernintern service og havde pr. 31. december tre ansatte. Der er ikke indregnet en nettoomsætning for året. Driftsomkostningerne udgjorde SEK 40 mio. (36 mio.). De finansielle poster udgjorde SEK 31 mio. (-110 mio.) for året som helhed. Af finansielle poster udgjorde SEK 200 mio. (773 mio.) udbytte fra datterselskaber og SEK 0 (800 mio.) foregående års nedskrivning af aktier i datterselskaber. Årets resultat før skat udgjorde SEK 192 mio. (-30 mio.).

### Indstilling om disponering af overskud

Bestyrelsen indstiller, at overskuddet disponeres på følgende måde:

#### SEK

Overføres til næste års regnskab	3.630.378.067
<b>I alt</b>	<b>3.630.378.067</b>

Bestyrelsen indstiller under hensyntagen til selskabets resultat og fortsatte omstillingsbehov, at der ikke udledes udbytte.

# Væsentlige begivenheder i 2014

## Væsentlige begivenheder - 1. kvartal

### Strategiudvikling, ny organisation og ændring af koncernens varemærkestruktur

Den 3. februar 2014 lancerede PostNord en opdatering af den strategi, der blev vedtaget i 2011. Strategien er blevet udviklet med hensyn til koncernens nøgleprioriteter. Det blev endvidere meddelt, at der etableres en ny organisation fra og med 31. marts 2014. Fra og med 31. marts 2014 er PostNord organiseret i en matrixorganisation med landeenheder (Danmark, Sverige, Norge og Finland). PostNord meddelte også, at man fra og med 2014 integrerer koncernens kommercielle varemærkesymboler i PostNords logo for at udnytte styrken i de eksisterende kommercielle varemærker og samtidig øge synligheden og skabe en mere ensartet profil.

### Ændringer i koncernledelsen og bestyrelsen

Fra og med 1. februar 2014 indtrådte følgende medlemmer i PostNords koncernledelse, Group Executive Team: Håkan Ericsson, Knud B. Pedersen, Andreas Falkenmark, Peter Kjær Jensen (fra 1. april), Per Samuelson, Annemarie Gardshol, Anders Holm, Henning Christensen, Robin Olsen, Henrik Rättzén, Per Mossberg, Joss Delissen, Finn Hansen og Johanna Allert.

Den svenske stats bestyrelsesmedlem, Jonas Iversen, fratrådte som bestyrelsesmedlem i PostNord den 14. februar 2014. I perioden indtil generalforsamlingen var Patrik Jönsson tilknyttet bestyrelsen.

### Ny dansk postlov

Den 18. februar 2014 vedtog Folketinget en ændring af postloven i Danmark. Ændringerne har til formål at opretholde en god postservice på rimelige kommercielle vilkår på baggrund af de omfattende fald i brev-mængderne. Med den nye danske postlov blev koncessionsvilkårene for Post Danmark A/S ændret pr. 1. marts 2014.

### Nye vægtklasser og nye priser i Sverige

Den 24. februar blev det meddelt, at vægtklasserne for A-breve i Sverige ændres. Fra og med 1. april 2014 kræves der kun ét frimærke uden påtrykt værdi på breve op til 50 gram (tidligere gik grænsen ved 20 gram). Samtidig blev portoen ændret til SEK 7.

### Opkrævning af svensk moms på posttjenester

I marts afleverede Nordea til den svenske justitskansler et krav rettet mod den svenske stat vedrørende opkrævet moms på posttjenester. Opkrævning af moms på posttjenester har fundet sted i henhold til gældende svensk lovgivning. Europa-Kommissionen meddelte den 20. november 2013, at der var truffet beslutning om at anlægge sag mod den svenske stat ved EU-domstolen med henvisning til, at Sverige ikke har implementeret momsdirektivets bestemmelser om momsfritagelse af posttjenester. Justitskansleren afviste i april 2014 Nordeas krav med henvisning til bl.a. EU-domstolens eventuelle prøvelse af sagen. En række af Posten AB's andre kunder har fremsat tilsvarende krav.

### PostNord udsteder obligationer for SEK 550 mio.

Den 25. marts udstedte PostNord AB obligationer for SEK 550 mio. med valørdag 1. april. Obligationslånet er femårigt og har en variabel rente på 3 måneders STIBOR + 85 rentepunkter. Emissionen skete inden for rammerne af det eksisterende Medium Term Note-program, og obligationerne er noteret på NASDAQ OMX Stockholm.

## Væsentlige begivenheder - 2. kvartal

### PostNords ordinære generalforsamling 2014

PostNords ordinære generalforsamling blev afholdt den 23. april 2014. Jens Moberg blev genvalgt som formand for bestyrelsen. Generalforsamlingen genvalgte bestyrelsesmedlemmerne Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Christian Ellegaard, Sisse Fjelsted Rasmussen, Torben Janholt og Anitra Steen. Magnus Skåniger blev valgt som nyt bestyrelsesmedlem. Generalforsamlingen vedtog også nye økonomiske mål for PostNord.

### Ny CFO

Den 12. maj meddelte PostNord, at Gunilla Berg var udpeget som ny CFO efter Henrik Rättzén, som forlod PostNord. Gunilla Berg tiltrådte i september.

### PostNord refinansierer kreditfacilitet på SEK 2 mia.

PostNord indgik aftale om en treårig Multicurrency Revolving Credit Facility på SEK 2 mia. til driftsfinansiering. Kreditten erstattede den tidligere med forfald i 2016.

## Væsentlige begivenheder - 3. kvartal

### Ekstraordinær generalforsamling 2014

På en ekstraordinær generalforsamling, som blev afholdt den 25. august 2014, blev det besluttet at fusionere PostNord Logistics AB med Posten Meddelande AB, som i den forbindelse skiftede navn til PostNord Sverige AB.

## Væsentlige begivenheder - 4. kvartal

### Besparelsesprogram

PostNord iværksatte et besparelsesprogram med besparelser på ca. SEK 500 mio. om året, hvilket reducerer antallet af medarbejdere med i alt ca. 800 personer, heraf flertallet i Danmark, inden for administration og andre supportfunktioner, og det belastede resultatet i 4. kvartal med SEK 696 mio. Forhandlingerne med de faglige organisationer blev afsluttet i december i Danmark og i januar i Sverige.

### Vurdering af forudsætninger for et eventuelt frasalg af Strålfors

PostNord besluttede at vurdere forudsætningerne for et eventuelt frasalg af aktiviteterne i Strålfors. Et frasalg af Strålfors kan frigøre kapital i PostNord, samtidig med at en ændret ejersituation kan udvide Strålfors' muligheder for fuldt ud at deltage i den dynamiske udvikling på det nordeuropæiske kommunikationsmarked. Fulfilment-virksomheden i Strålfors forbliver i PostNord og bliver ikke berørt af et eventuelt kommende frasalg.

### Ændringer i PostNords ledelsesgruppe, Group Executive Team

Knud B. Pedersen forlod stillingen som vicekoncernchef og viceadministrerende direktør i PostNord AB ved årsskiftet for at gå på pension. Knud B. Pedersen trak sig samtidig tilbage som administrerende direktør i Post Danmark A/S. I første halvår 2015 vil Knud B. Pedersen fungere som rådgiver for PostNords koncernchef. Den juridiske og operative struktur i Danmark blev sammenlagt ved årsskiftet. Chefen for PostNord Danmark, Henning Christensen, blev samtidig også administrerende direktør i Post Danmark A/S.

Fra og med årsskiftet refererer koncernfunktionerne Jura til koncernchefen, og chefjurist Kristina Lilja, som tiltrådte i 4. kvartal, bliver medlem af Group Executive Team.

I forbindelse med at der gennemføres en vurdering af forudsætningerne for et eventuelt frasalg af aktiviteterne i Strålfors, har den administrerende direktør for Strålfors, Per Samuelson, forladt Group Executive Team pr. 30. oktober 2014.

### Twist om koncessionsvilkår for PostNord Group AB "PostNord" (tidligere Posten AB)

Den 27. september 2013 afsagde Förvaltningsrätten i Sverige dom i sagen om koncessionsvilkårene fra 2012. Hermed godkendtes den svenske Post- og telestyrelsens (PTS) regulering, der indeholder meget vidtgående krav om transparens til skade for PostNords konkurrenceevne. PostNord ankede dommen til Kammarrätten i Sverige, som ikke gav anketilladelse. PostNord indbragte afgørelsen for Högsta Förvaltningsdomstolen (HFD) i Sverige, som den 22. december 2014 besluttede ikke at give anketilladelse. Dermed står PTS' beslutning om Koncessionsvilkår 2012 ved magt. De nuværende koncessionsvilkår gælder til og med 30. september 2015. Heri forbeholder PTS sig ret til at ændre kravene om transparens, når der er truffet endelig afgørelse om vilkårene fra 2012, men det vides endnu ikke, om PTS vil benytte denne ret.

### Væsentlige begivenheder efter balancedagen

Der er ikke indtruffet væsentlige begivenheder efter regnskabsårets afslutning.

# Bæredygtighed er central for PostNords fortsatte udvikling og succes

**PostNord gør det muligt for virksomheder og privatpersoner at gøre forretninger og kommunikere med hinanden hver dag og spiller derfor en vigtig rolle i de nordiske landes erhvervsliv og samfund. Med det følger et stort ansvar. Det er vigtigt at forudse, forstå og handle i forhold til de spørgsmål, interesserne betragter som væsentlige, for at udvikle koncernen i den rigtige retning.**



## Kunder

PostNord er en førende aktør i Norden inden for kommunikation og logistik og vil være det foretrukne valg for kunder og modtagere i hele Norden.

**Mål:** Forbedre indekset for Corporate Image, forbedre kundeværdiindeks, kvalitetsmål for levering af breve og pakker (se s. 12).

**Dialog og opfølgning:** Kundemøder, kundeservice, chauffører og postbude, PostNords servicenet, kundeombuds-mænd/ankeinstans.

**Målinger:** Målinger af kundetilfredshed og privat- og erhvervskundernes opfattelse af PostNord. Målinger af leveringskvalitet for breve og pakker, kundespecifikke miljødata.

**Spørgsmål i fokus:** Leveringskvalitet, tilgængelighed, stor sælgerkompetence og god kundeservice, sikkerhed, miljø, fokus på løsninger til kunden, leverandørkæden.



## Medarbejdere

PostNord er med ca. 38.000 medarbejdere en af Nordens største arbejdsgivere.

**Mål:** Forbedre medarbejderindeks (MIX) og lederskabsindeks (LIX), forbedre ligestilling, reducere sygefravær (se s. 12).

**Dialog og opfølgning:** Udviklingsamtaler, arbejdspladsmøder, medarbejder-dialoger, kommunikation via forskellige interne kanaler, dialog med faglige organisationer.

**Målinger:** Årlig medarbejderundersøgelse, opfølgning på lederskab, medarbejderengagement, sygefravær, kvinder i ledende stillinger, arbejdsmiljøundersøgelse, hændelsesrapportering.

**Spørgsmål i fokus:** Kundefokus, sundhed og sikkerhed, information om koncernens udvikling og kurs, ansvarlig omstilling, udviklingsmuligheder, arbejdsvilkår, ligestilling.



## Ejere

Den overordnede opgave fra ejerne er at skabe værdi og samtidig sikre udførelsen af befordringspligtige post-tjenester.

**Mål:** Forrentning af operativ kapital 10,5%, nettogældsætningsgrad 10-50%, udbytte, reducere CO<sub>2</sub>-udledning, forbedre ligestilling (se s. 12).

**Dialog og opfølgning:** Generalforsamling, års- og bæredygtighedsrapport, delårsrapportering, løbende dialog via samtaler og møder.

**Spørgsmål i fokus:** Værdiskabelse og finansiell stabilitet, bæredygtige aktiviteter, udførelse af postbefordringspligten i enhold til love og koncessionsvilkår.



## Forretningspartnere

Forretningspartnere omfatter PostNords relationer med partnere uden for koncernen som f.eks. leverandører og postbutikker. PostNord køber hvert år varer og ydelser for milliardbeløb og har ca. 5.800 udleveringssteder.

**Dialog og opfølgning:** Leverandørmøder, udbud og indkøbsforhandlinger, dialog med postbutikker.

**Målinger:** Årlige målinger af danske og svenske partners opfattelse af samarbejdet med PostNord. Mystery shopping-målinger.

**Spørgsmål i fokus:** Samarbejde, pålidelige leveringer, information fra PostNord som støtte i kundeservice. Gennemsig-tighed i udbudsprocesser, betalings-evne, leveringskvalitet. Bæredygtighed i leverandørkæden.



## Samfund

PostNord spiller en vigtig rolle for erhvervslivet og samfundet i Norden.

**Mål:** Forbedre indeks for Corporate image, reducere CO<sub>2</sub>-udledning (se s. 12).

**Dialog og opfølgning:** Dialog med myndigheder, politikere og opinionsdannere. Dialog og samarbejde med brancheorganisationer, interesseorganisationer (feks. for tyndt befolkede områder), organisationer for bæredygtig udvikling og socialt ansvar. Dialog med studerende.

**Målinger:** Corporate image-undersøgelser, specifikke spørgsmål om bæredygtighed i koncernens kunde- og medarbejderundersøgelser, målinger af virksomhedens miljøpåvirkning.

**Spørgsmål i fokus:** Kvalitet, miljø, sikkerhed, pålidelighed, tilgængelighed, hensyntagen til kundebehov, konkurrencedygtige produkter og tjenester.



## Kapitalmarked

PostNord finansierer aktiviteterne bl.a. gennem obligationslån. Kapitalmarkedernes tillid er derfor vigtig for PostNord.

**Mål:** Ambition om at være "investment grade company".

**Dialog og opfølgning:** Delårsrapporter, års- og bæredygtighedsrapport, møder og samtaler med analytikere og investorer.

**Målinger:** Skyggerating, pris på PostNords udestående obligationer, adgang til ny finansiering.

**Spørgsmål i fokus:** Finansiell stabilitet, nettogældsætningsgrad, pengestrøm, forretningsmodel, ejerstruktur.

## Bæredygtighed prioriteres

Der er i løbet af året sat fokus på bæredygtighed som et af de højest prioriterede områder for koncernen, og det er et af fokusområderne i koncernstrategien. Styringen af PostNords bæredygtighedsarbejde er placeret hos Group Executive Team. Chefen for Bæredygtighed refererer til HR-direktøren, som har det overordnede ansvar for bæredygtighedsspørgsmålene i Group Executive Team.

I årets løb var der bl.a. fokus på at implementere en ny koncernfælles Code of Conduct og oprette et bæredygtighedsudvalg, hvis primære opgave er at udarbejde grundlag for den strategiske dagsorden for koncernens bæredygtighedsarbejde. Udvalget har ansvaret for, at bæredygtighedsarbejdet gennemføres i koncernens funktionelle ledelsesgrupper og andre relevante fora. Det blev endvidere vurderet, hvilke bæredygtighedsaspekter der er mest relevante for PostNords interessenter og for koncernen. Det blev gjort ved hjælp af en væsentlighedsanalyse.

## Ejere med høje krav

Den svenske stats ejerpolitik og retningslinjer for statsejede virksomheder indeholder krav om, at PostNord skal være et forbillede, hvad angår bæredygtighed. Statsejede selskaber skal have en gennemtænkt og forankret politik og strategi samt fastsatte strategiske mål på bæredygtighedsområdet. PostNord vurderes ligesom andre stats-ejede virksomheder både i forhold til finansielle og ikke-finansielle mål.

## Analyse af væsentlige spørgsmål

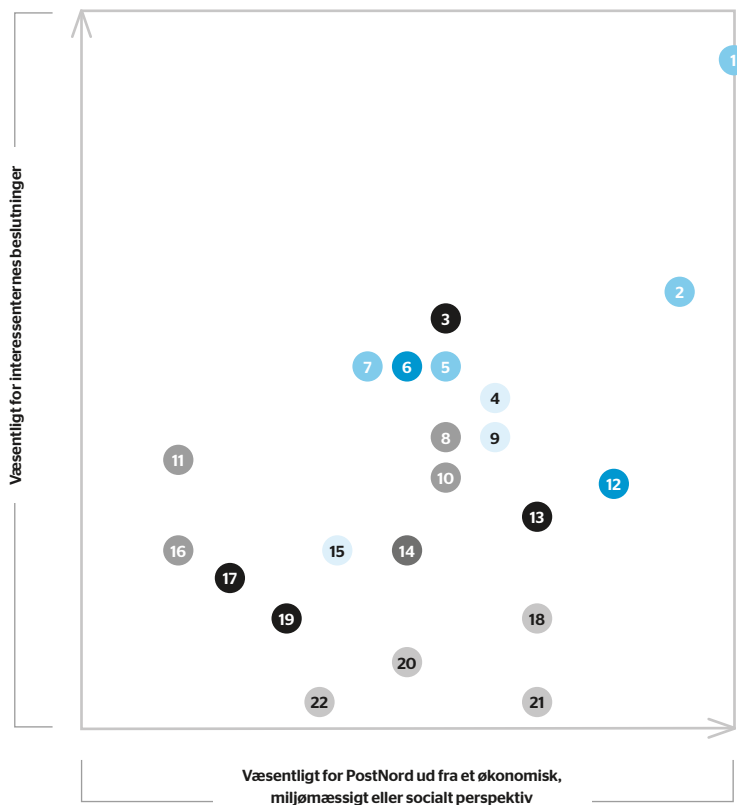
PostNord opererer i samspil med omverdenen og er afhængig af dens tillid. Det betyder kort sagt, at det, der er vigtigt for PostNords primære interessenter, også er vigtigt for PostNord. Desuden forventes PostNord som statsejet virksomhed at være et forbillede. Der blev i 2014 gennemført en væsentlighedsanalyse for at afgøre, hvilke bæredygtighedsaspekter der prioriteres af PostNords interessenter og internt i koncernen.

Analysen blev gennemført internt med deltagere fra Group Executive Team samt repræsentanter fra koncernfunktioner, landeorganisationer og forretningsområder. Gruppen skulle rangordne forskellige bæredygtighedsspørgsmål, dels efter deres betydning for PostNord, dels efter deres betydning for interessenternes beslutninger. Væsentlighedsanalysen tog udgangspunkt i metodikken i GRI G4, men også bæredygtighedsaspekter, som er specifikke for PostNord, blev rangordnet.

## Verificering af væsentlighedsanalysen

Resultatet af væsentlighedsanalysen er i årets løb blevet diskuteret og verificeret af udvalgte repræsentanter fra visse interessentgrupper. Kunderne fremhævede især leveringskvalitet, miljø og opfølgning på leverandørkæden som vigtige områder, mens repræsentanter for medarbejderne lagde vægt på sundhed og sikkerhed samt ansvarlig omstilling. Væsentlighedsanalysen følges op årligt, og verificeringen i forhold til kunder og andre interessenter håndteres inden for rammerne af den etablerede dialog.

Væsentlige bæredygtighedsspørgsmål	GRI/Egen
<b>Vi stræber efter langsigtet, lønsom udvikling</b>	
6 Økonomisk resultat	GRI
12 Forrentning af kapital/Udbytte til ejere	GRI
<b>Vi gør det muligt for virksomheder og privatpersoner at gøre forretninger og kommunikere</b>	
1 Leveringskvalitet	Egen
2 Produktmærkning/Kundetilfredshed	GRI
5 Kundeklager	Egen
7 Dag til dag-befordring	Egen
<b>Vi tager ansvar for vores miljøpåvirkning</b>	
4 Miljøpåvirkning fra produkter og tjenester	GRI
9 Udledninger	GRI
15 Bæredygtige produktløsninger	Egen
<b>Vi tager hånd om vores medarbejdere</b>	
18 Ansvarlig omstilling	Egen
20 Sundhed og sikkerhed	GRI
21 De ansattes tillid til ledelsen	Egen
22 Mangfoldighed og ligestilling	GRI
<b>Vi tager ansvar for vores påvirkning af samfundet</b>	
8 Tilgængelighed	Egen
10 Leveringsikkerhed	Egen
11 Påvirkning af lokalsamfund	Egen
16 Indirekte økonomisk påvirkning	GRI
<b>Vi stiller krav ved indkøb af varer og tjenester</b>	
14 Evaluering af leverandører	GRI
<b>Vi overholder love og regler</b>	
3 Kunders integritet	GRI
13 Overholdelse af regler	GRI
17 Antikorruption	GRI
19 Konkurrencebegrænsende adfærd	GRI



Efter en første gennemgang af alle GRI-aspekter (bæredygtighedsspørgsmål) blev omkring 40 aspekter/spørgsmål evalueret i den endelige analyse. Overstående oversigt viser de 22 aspekter/spørgsmål, som man til sidst besluttede at placere i intervallet høj til meget høj relevans for både eksterne interessenter og for PostNord.

## Resumé af væsentlighedsanalysens resultater:

Væsentligt område	Bæredygtighedsspørgsmål i matrixen på s. 28	Væsentligt		Hvorfor væsentligt for interessenternes beslutninger?	Hvorfor væsentligt for PostNord?
		Ekst.	Int.		
<b>Vi stræber efter en langsigtet, lønsom udvikling</b>	Økonomisk resultat <sup>6</sup> Forrentning af kapital/Udbytte til ejere <sup>12</sup>	x	x	En veldrevet og lønsom virksomhed bliver attraktiv for omverdenen – den får lettere ved at tiltrække nye kunder, medarbejdere, leverandører og investorer. Udlodning af udbytte sker til ejerne og dermed til alle borgere i Danmark og Sverige. Betalte skatter tilgår statskasserne i de lande, hvor der drives virksomhed.	En lønsom og bæredygtig udvikling er en forudsætning for selskabets eksistens og succes.
<i>Læs mere på s. 12 og 36.</i>					
<b>Vi gør det muligt for virksomheder og privatpersoner at gøre forretninger og kommunikere</b>	Leveringskvalitet <sup>1</sup> Produktmærkning/Kundetilfredshed <sup>2</sup> Kundeklager <sup>5</sup> Dag til dag-befordring <sup>7</sup>	x	x	Høj leveringskvalitet er afgørende for kundernes beslutning om valg af leverandør af kommunikations- og logistik tjenester.	Høj leveringskvalitet og kundetilfredshed er en forudsætning for at skabe nye forretninger og for en lønsom udvikling.
<i>Læs mere på s. 12 og 36.</i>					
<b>Vi tager ansvar for vores miljøpåvirkning</b>	Miljøpåvirkning fra produkter og tjenester <sup>4</sup> Udledning <sup>9</sup> Bæredygtige produktløsninger <sup>15</sup>	x	x	Mange kunder har ambitiøse miljømål, og PostNord kan som leverandør bidrage til, at målene nås. Som statsejet selskab forventes PostNord at være et forbillede på miljøområdet.	Miljøarbejdet bliver en stadig større konkurrenceparameter og er vigtigt for PostNords muligheder for at hævde sig i konkurrencen. Reduceret miljøpåvirkning betyder ofte reduceret ressourceforbrug med deraf følgende lavere omkostninger.
<i>Læs mere på s. 30-32.</i>					
<b>Vi tager hånd om vores medarbejdere</b>	Ansvarlig omstilling <sup>18</sup> Sundhed og sikkerhed <sup>20</sup> De ansattes tillid til ledelsen <sup>21</sup> Mangfoldighed og ligestilling <sup>22</sup>	x	x	At være en god arbejdsgiver er en grundlæggende forudsætning for at kunne tiltrække kompetente medarbejdere. Mange kunder stiller også krav på det område.	PostNord har som en af Nordens største arbejdsgivere et stort medarbejderansvar. Gode relationer til medarbejderne er afgørende for PostNord, ikke mindst for at få succes med omstillingen af virksomheden.
<i>Læs mere på s. 33-35.</i>					
<b>Vi tager ansvar for vores påvirkning af samfundet</b>	Tilgængelighed <sup>8</sup> Leveringssikkerhed <sup>10</sup> Påvirkning af lokalsamfund <sup>11</sup> Indirekte økonomisk påvirkning <sup>15</sup>	x	x	Mange privatpersoner og organisationer bruger og er afhængige af PostNords tjenester – de forventer, at vi altid holder, hvad vi lover.	PostNord spiller en vigtig rolle for erhvervslivet og samfundet, både med hensyn til befordringspligten og ved at være en kommunikations- og logistikleverandør med omfattende dækning og kapacitet.
<i>Læs mere på s. 36-37.</i>					
<b>Vi stiller krav ved indkøb af varer og tjenester</b>	Evaluering af leverandører <sup>14</sup>	x		Gode relationer til leverandører påvirker samarbejdet positivt. Kunder og andre interessenter forventer, at PostNord håndterer sin leverandørkæde på en ansvarlig måde.	At arbejde med ansvarlige forretningspartnere reducerer risiciene og bidrager til PostNords ansvarlighed og bæredygtighedsresultater.
<i>Læs mere på s. 38.</i>					
<b>Vi overholder love og regler</b>	Kunders integritet <sup>3</sup> Overholdelse af regler <sup>13</sup> Antikorruption <sup>17</sup> Konkurrencebegrænsende adfærd <sup>19</sup>	x	x	PostNord håndterer store mængder forsendelser og kundedata, og alle interessenter forventer, at PostNord gør dette korrekt.	PostNord har flere eksterne og interne principper og regler at forholde sig til og overholde.
<i>Læs mere på s. 39.</i>					

## Grundlaget for PostNords bæredygtighedsarbejde

Mission, vision og værdier	Code of Conduct
Forretningsplan med finansielle og ikke-finansielle mål	Certificeret virksomhedsledelsessystem

### Løbende forbedringer med ledelsessystem

Certificering er en konkurrencefordel og efterspørges af mange kunder. Den svenske del af koncernen fik i 2014 for første gang et arbejdsmiljøcertifikat (OHSAS 18001). Den danske virksomhed har været arbejdsmiljøcertificeret siden 2009. Den svenske og danske virksomhed har længe været certificerede i henhold til standarderne for kvalitet (ISO 9001) og miljø (ISO 14001). PostNord Norge og PostNord Strålfors har egne kvalitets- og miljøcertifikater. Certificeringen indebærer regelmæssige interne evalueringer og eksterne revisioner, som er en vigtig del af det interne forbedringsarbejde.

# Vejen mod et miljørigtigt PostNord

**At være en af Nordens førende leverandører af kommunikations- og logistikløsninger er forbundet med miljøpåvirkning, primært i form af CO<sub>2</sub>-udledning fra vejtransporter. Vejen til et PostNord med mindre miljøpåvirkning går via fokus på energi og udledning.**

## Koncernens mål for reduktion af udledning

For en transportvirksomhed som PostNord udgør CO<sub>2</sub>-udledning fra egne køretøjer og indkøbte transportydelser den største miljøpåvirkning. Koncernen benytter alle transportformer i virksomheden, fra fly og lastbiler til knallerter og cykler. Noget af det vigtigste inden for bæredygtighedsområdet er at reducere koncernens CO<sub>2</sub>-udledning. Koncernens langsigtede miljømål omfatter en reduktion af CO<sub>2</sub>-udledningen med 40% fra 2009 til 2020. Siden 2009 er udledningen reduceret med 16,6% takket være effektiviseringer i transportkæden, investeringer i mere brændstofbesparende køretøjer, øget andel af elkøretøjer, øget anvendelse af biobrændstof i diesellojen og indkøb af fossilt el. Den marginale stigning på 0,2% i 2014 skyldes hovedsagelig, at den udledningsfaktor for ikke-miljømærket el, der anvendes ved beregning af CO<sub>2</sub>-udledning, er øget væsentligt. Koncernen har dog i årets løb reduceret energiforbruget i lokaler med 5%.

## Vejen frem

I 2014 blev der gennemført en ny strategisk analyse for at afdække, hvilke tiltag der er nødvendige for at nå miljømålet. Den største udfordring ligger i at reducere udledningen fra tunge transportere. Der er flere alternativer, bl.a. at flytte vejtransporter til tog og at erstatte konventionelle køretøjer med f.eks. elkøretøjer. Den integrerede produktionsmodel (læs mere på s. 11) vil også reducere CO<sub>2</sub>-udledningen, fordi øget samlast af breve og pakker samt en mere effektiv intern infrastruktur reducerer transportbehovet.

## Afhængighed af eksterne aktører

Vejen frem påvirkes også af politik og styringsværktøjer på nationalt, regionalt og lokalt niveau i de forskellige transportsegmenter. PostNord og andre aktører i branchen oplever et stort behov for en stabil, forudsigelig og langsigtet energi- og transportpolitik. Det svenske og norske jernbaneland er vedligeholdelsesmæssigt forsømt og har begrænset kapacitet. Det påvirker naturligvis PostNords virksomhed, som stiller høje krav til leveringskvalitet. Det er også afgørende, at der er mulighed for flere, hurtigere og mere effektive skift mellem forskellige transportformer som f.eks. tog og bil.

Alternative brændstoffer og flere elkøretøjer er forudsætninger for, at PostNord når målet. I Sverige tilbyder flere brændstofleverandører diesel med højt indhold af biobrændstof, en dieselstandard, der ikke findes i koncernens andre lande.

PostNord har i årets løb gennemført to udbud vedr. elkøretøjer for at øge andelen af elkøretøjer i koncernen og reducere andelen af korte strækninger, der køres med fossilt brændstof. Generelt bliver det stadig mere

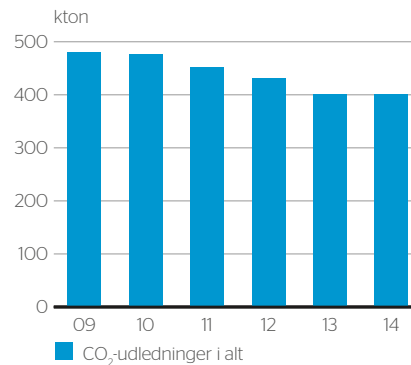
økonomisk lønsomt at skifte fra konventionelle brændstofkøretøjer til elkøretøjer, når det gælder mindre og lettere køretøjer.

## Udledninger<sup>1)</sup>

(ton, medmindre andet er angivet)

	2014	2013	2012
<b>Fossile CO<sub>2</sub>-udledninger, i alt</b>	<b>400.690</b>	<b>399.951</b>	<b>430.154</b>
<b>Direkte CO<sub>2</sub>-udledninger (EN15, Scope 1)</b>	<b>141.830</b>	<b>165.655</b>	<b>137.657</b>
<i>Egne transportere</i>			
Fossile brændstoffer	140.108	163.819	136.027
Vedvarende brændstoffer	15.629	11.451	8.775
<i>Direkte varmekonsum (gas og olie)</i>	1.722	1.837	1.630
<b>Indirekte CO<sub>2</sub>-udledninger (EN16, Scope 2)</b>	<b>41.487</b>	<b>33.362</b>	<b>43.825</b>
<i>Varmer og el</i>	107.228	78.456	87.395
<i>Indkøb af miljømærket el (EN19)</i>	-65.741	-45.094	-43.570
<b>Andre indirekte CO<sub>2</sub>-udledninger (EN17, Scope 3)</b>	<b>217.372</b>	<b>200.933</b>	<b>248.672</b>
<i>Underleverandører, transportere (bil, tog, fly og skib)</i>			
Fossile brændstoffer	211.652	194.214	241.348
Vedvarende brændstoffer	9.813	10.819	13.306
<i>Tjenesterejser, EN17</i>	5.720	6.720	7.323
<b>Andre udledninger til atmosfæren, transportere (EN21)</b>			
Kulmonoxid	605	594	626
Nitrogenoxider	2.842	1.754	2.279
Kulbrinter (VOC)	286	215	243
Partikler	121	57	43

## CO<sub>2</sub>-udledninger 2009-2014<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Udledningsdata omfatter gennemførte erhvervsrelaterede aktiviteter. Tidligere rapporterede tal er justeret.



### Leveringskrav afvejes i forhold til miljøambitioner

PostNord stræber efter at udføre alle opgaver med mindst mulig miljøpåvirkning. Både den svenske og danske postlovgivning indeholder krav om dag til dag-befordring. For at leve op til dette krav skal visse transporter ske med fly i Sverige, og det medfører større CO<sub>2</sub>-udledning end transporter med lastbil eller tog. Kravet om dag til dag-befordring betyder desuden, at breve skal omdeles alle hverdage uanset fyldningsgrad i postbuddets køretøj. PostNord håndterer brev- og pakkemængderne på en effektiv måde. Ikke desto mindre betyder kravet fra de statslige ejere, at CO<sub>2</sub>-udledningen pr. forsendelse ikke reduceres i takt med det samlede fald i brevmængder.

### En organisation, der sikrer et mere miljørigtigt PostNord

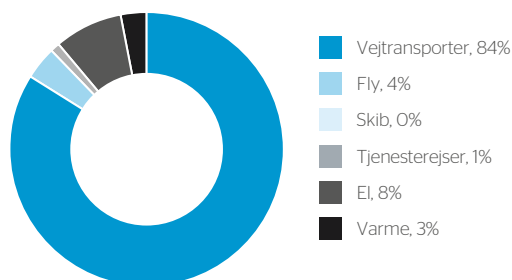
Ansvar for det strategiske miljøarbejde er placeret i koncernens bæredygtighedsafdeling. Chefen for Bæredygtighed refererer til HR-direktøren, som har ansvaret for PostNords miljømål. Resultatet følges op kvartalsvis med rapportering til Group Executive Team og bestyrelsen.

Koncernens bæredygtighedsafdeling leder Miljørådet, hvor koncernens landeorganisationer er repræsenteret. Det er Miljørådets opgave at sikre gennemførelsen af det strategiske miljøarbejde samt at formidle erfaringer og best practice i koncernen.

I 2014 vedtog bestyrelsen PostNords koncernfælles Code of Conduct (læs mere på s. 39), hvori miljøpolitikken indgår.

Koncernens miljøaspekter gennemgås og vurderes regelmæssigt. I virksomhedsledelsessystemet findes der rutiner og instruktioner, som følger forsigtighedsprincippet ved f.eks. håndtering af hændelser, der kan påvirke miljøet, kemikaliehåndtering og affaldshåndtering. Ved nyetable-ringer og flytning af aktiviteter samt ved udvikling af nye produkter og tjenester foretages der miljøkonsekvens-analyser bl.a. med det formål at minimere miljørisici. Miljøarbejdet evalueres internt med f.eks. interne kontroller

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



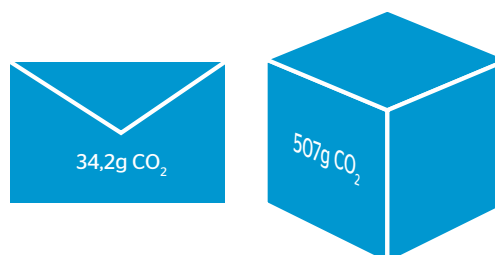
og selvevalueringer. Koncernens virksomhedsledelsessystem revideres årligt af en ekstern partner. PostNords aktiviteter i Danmark, Sverige, Norge og Strålfors er miljøcertificerede i henhold til ISO14001, se s. 29.

### Anmeldelsespligtig virksomhed

PostNord har anmeldelsespligtig virksomhed i henhold til national lovgivning i Danmark, Sverige, Frankrig og Polen. I Sverige, Frankrig og Polen berører dette Strålfors' anlæg til grafisk produktion. I Sverige er også en række spuleanlæg anmeldelsespligtige.

I årets løb indtraf der en større miljøhændelse i Sverige, da en lastbils brændstoftank gik i stykker i forbindelse med en ulykke, og 480 liter diesel løb ud i nærheden af et kommunalt vandreservoir. Der blev straks grebet ind, og jorden blev renset.

### CO<sub>2</sub>-udledning pr. forsendelse (EN18)



### PostNord leverer miljømæssigt bæredygtige produktløsninger

Kunderne stiller store miljøkrav, og det giver PostNord endnu større grund til at reducere udledningen og miljøpåvirkningen. Et af de mest almindelige krav fra kunder er, at virksomheden skal være miljøcertificeret. Dele af PostNords virksomhed har i over 15 år været miljøcertificerede i henhold til ISO14001. Mange erhvervs-kunder har deres egne ambitiøse miljømål, og PostNord kan som transportleverandør bidrage til, at målene nås. PostNord tilbyder bl.a. miljøtilpassede tjenester. Der stilles også oftere krav om, at der skal anvendes togtransport, hvor det er muligt. PostNords norske virksomhed har f.eks. hjulpet kunder med at reducere deres udledning ved at flytte gods fra vej til jernbane. PostNord bidrager også til kundernes rapportering og kommunikation. Det sker bl.a. via kundespecifikke miljørapporter. Kunderne bruger rapporterne til at følge op på og effektivisere deres logistik samt som grundlag for deres egen miljø- eller bæredygtighedsrapportering.

# Sådan reducerer vi vores miljøpåvirkning

## 1. Vi transporterer omkring 65% af brevængderne i Sverige med tog mellem sorteringscentre. I Norge transporteres størstedelen af pakke- og palleængderne med tog.

PostNord har i 2013 og 2014 taget to nye centre i brug i Hallsberg og Rosersberg. Centrene ligger tæt på hovedbanen med jernbanespor, som løber direkte ind i bygningerne, hvilket letter håndtering af breve transporteret med tog. I 2014 blev nogle palletransporter mellem Malmö og Stockholm flyttet til tog, hvilket erstatter ca. fire lastvognstog om dagen.

## 2. Vi installerer solceller og energieffektiviserer

Brevcentret i Hallsberg blev i 2014 certificeret i henhold til Green Building. På Rosersberg-centret, som blev taget i brug i løbet af året, er der 2.000 m<sup>2</sup> solceller på taget, som giver ca. 200.000 kWh om året og dækker omkring 4% af centrrets elforbrug. PostNord vandt i 2014 en pris på messen "Building Green Forum" i København for satsningen på Grøn Adfærd. Satsningen er en kampagne i PostNords danske virksomhed med det mål at spare energi. Kampagnen blev indledt i 2012 og har ud over stor bevidsthed om miljøspørgsmål hos medarbejderne medført et varigt resultat i form af lavere energikostninger på omkring 10% pr. m<sup>2</sup>.

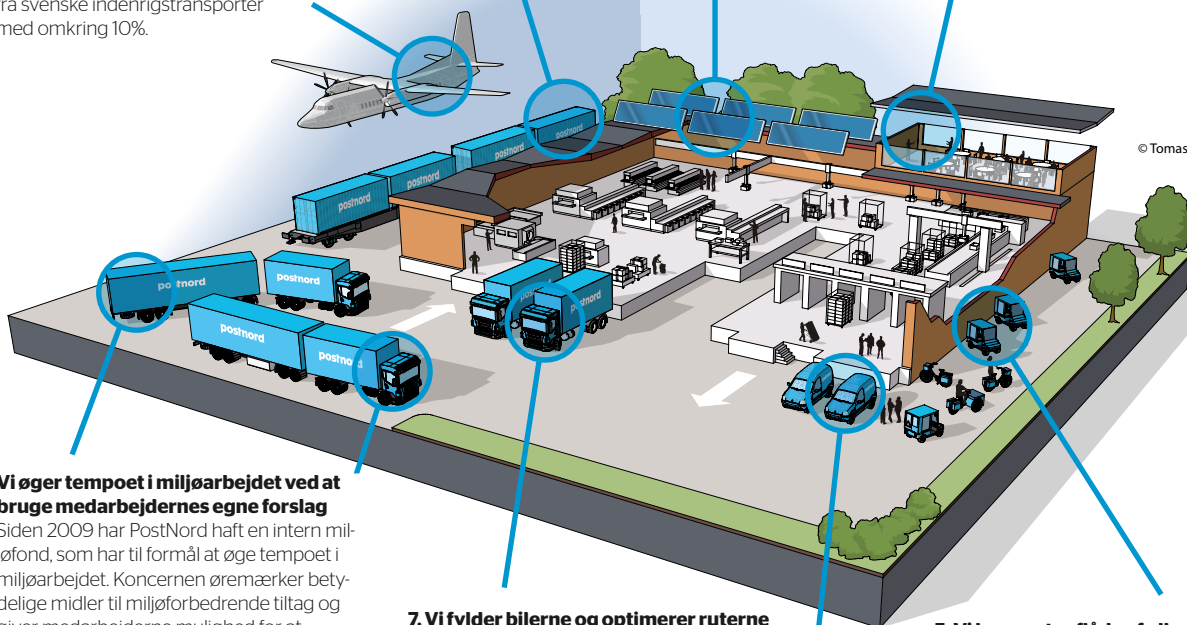
PostNord har sammen med en elleverandør i årets løb analyseret elforbruget på tre postkontorer på Gotland. Analysen medførte, at energiforbruget kunne reduceres med ca. 20%. En energisparekonkurrence blandt de ansatte viste, at der var mulighed for at reducere energiforbruget med yderligere 12%.

## 3. Vi reducerer brændstofforbruget til flytransport

For at opfylde kravet om dag til dag-befordring skal breve og pakker i Sverige transporteres med fly. Flytransport tegner sig for 4 (5)% af PostNords samlede CO<sub>2</sub>-udledning. I 2012 indledte PostNord et samarbejde med koncernens flytjenestepartner, hvor nyt radioudstyr og uddannelse i eco-flying reducerer CO<sub>2</sub>-udledningen fra svenske indenrigstransporter med omkring 10%.

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

I den norske virksomhed har PostNord f.eks. hjulpet kunder med at reducere deres udledning ved at flytte gods fra vej til jernbane. Det har kunnet lade sig gøre med ændrede produktionstider hos kunden.



## 9. Vi øger tempoet i miljøarbejdet ved at bruge medarbejdernes egne forslag

Siden 2009 har PostNord haft en intern miljøfond, som har til formål at øge tempoet i miljøarbejdet. Koncernen øremærker betydelige midler til miljøforbedrende tiltag og giver medarbejderne mulighed for at komme med forslag til, hvordan midlerne skal bruges. I årets løb er der bevilget midler til bl.a. indkøb af mindre elkøretøjer i Danmark og projekter, der skal øge medarbejdernes bevidsthed om energiforbrug i Sverige.

## 8. Vi uddanner medarbejderne i miljøspørgsmål

I 2012 blev der indført en ny koncernfælles, internetbaseret miljøuddannelse for at øge medarbejdernes viden om PostNords miljøpåvirkning. I Danmark og Sverige er uddannelsen obligatorisk for administrative medarbejdere. Andre dele af organisationen har også mulighed for at gennemføre uddannelsen, som findes på dansk, svensk og engelsk.

## 7. Vi fylder bilerne og optimerer ruterne

Ved konstant at stræbe efter høj fyldningsgrad og køre ad så smarte ruter som muligt reducerer vi både omkostningerne og miljøbelastningen pr. forsendelse.

## 5. Vi har en stor flåde af elkøretøjer og opgraderer vores køretøjer til mere miljøeffektive alternativer

Ud af PostNords køretøjsflåde er 5.359 – svarende til 27% – elkøretøjer. Elkøretøjer er billigere i drift og vedligeholdelse, og lydniveauet er lavere sammenlignet med konventionelle køretøjer. Koncernens danske virksomhed har siden 2013 haft 50 elbiler. I den svenske virksomhed blev der i 2014 taget to eldrevne lette varevogne i brug. Der har længe været to elhybridlastbiler i drift i Sverige. Resten af elkøretøjsflåden består af mindre elkøretøjer som f.eks. club cars, elknallerter og elcykler. I virksomheden bruges også to lastbiler, der drives med flydende metan kombineret med diesel samt en række gasdrevne lette varevogne.

## 6. Vores chauffører kører brændstoffektivt og sikkert

I 2014 gennemførte PostNord en intern konkurrence i brændstoffektiv kørsel, hvor chaufførerne konkurrerede i klasserne postbil og lastbil om at bruge mindst muligt brændstof på en given strækning. Med uddannelse i brændstoffektiv kørsel kan brændstofforbruget reduceres med op til 20%.

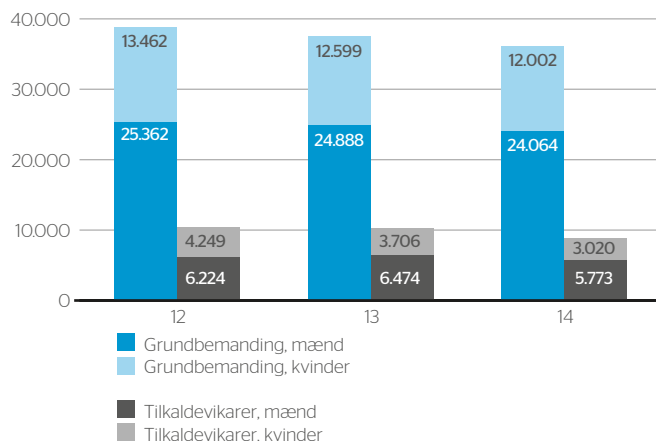
# Fokus på fremadrettet kompetenceskift og ansvarlig omstilling

PostNords marked er præget af hård konkurrence, nye kundebehov og konstant prispres. Der stilles nye og store krav til medarbejdere, chefer og ledere for at kunne håndtere disse forudsætninger. PostNord har inden for personalearbejdet fokus på ansvarlig omstilling, lederskab og medarbejderengagement, sundhed og arbejdsmiljø samt ligestilling.

## En af Nordens største arbejdsgivere

Ved udgangen af 2014 havde PostNord 44.859 medarbejdere, heraf 8.793 tilkaldevikarer. Det gennemsnitlige antal ansatte i 2014 var 37.976. De fleste er ansat i Norden og har stillinger som postbud, chauffør eller medarbejder i brev- eller logistikcentre. Da PostNord er en personaleintensiv virksomhed med sæsonudsving, ansættes mange medarbejdere midlertidigt. Alle medarbejdere i PostNord har ret til at være medlem af foreninger og organisationer samt ret til at organisere sig i faglige organisationer. Over 99% af koncernens medarbejdere er omfattet af kollektive overenskomster, som indgås i de enkelte lande.

## Antal ansatte, ultimo perioden



## Antal ansatte pr. kategori, ultimo perioden, grundbemanding

	2014	2013	2012
Administrativt personale	5.148	5.623	6.212
heraf mænd	2.743		
heraf kvinder	2.405		
Produktionspersonale	30.918	31.864	32.612
heraf mænd	21.345		
heraf kvinder	9.573		
<b>I alt</b>	<b>36.066</b>	<b>37.487</b>	<b>38.824</b>

Omstillingen af koncernen med henblik på tilpasning af virksomheden til de faldende brevmængder har stået på i flere år og givet anledning til flere besparelserprogrammer. Personalearbejdet var i 2014 præget af de personalenedskæringer, som blev indledt i årets løb, og af den organisationsændring, der blev gennemført i april 2014. I alt har 3.785 medarbejdere forladt koncernen i årets løb.

Det er PostNords ambition at handle ansvarligt og i samarbejde med de faglige organisationer i forbindelse med personalenedskæringer. I Danmark og Sverige sker nedskæringer i stor udstrækning ved hjælp af koncernens forskellige omstillingsprogrammer. Udformningen er forskellig fra land til land, men omfatter i nogle tilfælde forlænget opsigelsesvarsel, coaching, uddannelse eller lignende støtte.



## Medarbejderundersøgelse

### Hovedresultat af undersøgelse i 2014

- Medarbejderne oplever, at de kun har mulighed for at påvirke deres daglige arbejde i mindre omfang.
- Medarbejderne oplever, at de kun har mulighed for at udvikle sig i mindre omfang i PostNord.
- Medarbejderne bedømmer chefernes evne til at involvere ved at vise tillid, delegerer og skabe forudsætninger lavere end i foregående års medarbejderundersøgelse.
- Målorienteret leveringskultur fik et acceptabelt resultat. Da dette er en af koncernprioriteringerne, er fortsat fokus afgørende for at kunne føre koncernstrategien ud i livet.

### Planlagte tiltag

- Indførelse af teambaseret arbejdsform på alle arbejdspladser.
- Fortsat arbejde med udviklingssamtaler, herunder udviklingsplaner, for alle medarbejdere og styrke arbejdet med strategisk kompetenceforsyning.
- Fortsat fokus på målsætning, evaluering og udvikling af chefer og ledere.
- I 2014 blev koncernens målsætninger og prioriteringer standardiseret med implementering af målkontrakter for chefer og ledere. Tidligere har der været forskellige former for målkontrakter og målsætninger på forskellige lederniveauer. Implementeringen af målkontrakter blev indledt i 2014, og alle team skal have fastsat mål i 2015.

### Medarbejdere kommer til orde i undersøgelse

PostNord gennemfører hvert år en medarbejderundersøgelse i hele koncernen, hvor medarbejderne bl.a. besvarer spørgsmål om engagement, samarbejde, trivsel og sundhed samt deres nærmeste chefs lederskab. Svarfrekvensen var 84% i 2014. I 2014 var resultatet 61 (64) for medarbejderindeks og 63 (66) for lederskabsindeks.

Indekset faldt på områderne trivsel, sundhed og personligt engagement, men samtidig forholder mange medarbejdere sig positivt til den nye organisation, arbejdssituationen lokalt, kollegerne og deres nærmeste chef. Det lavere resultat for trivsel og engagement er ikke tilfredsstillende, men kan skyldes de store ændringer, der blev gennemført i koncernen, og personalenedskæringer i forbindelse med dette. Resultaterne viser, hvor vigtigt det er at arbejde med motivation af medarbejdere og forandringsledelse i tider med store omstillinger. Indsatsen med uddannelse i forandringsledelse, som blev indledt i 2013, er fortsat i 2014 og bliver intensiveret i 2015. De enkelte lande arbejder på forskellige måder med at støtte og udvikle lederskabet ud fra deres behov og forudsætninger.

### Dialog om PostNords fremtid

PostNord har i tre år gennemført strukturerede medarbejderdialoger for at styrke kommunikationen mellem chefer/ledere og medarbejdere. Årets dialog havde til formål at fremme forståelsen for og engagementet i koncernens strategi, den nye organisation, PostNords nye varemærke og indførelsen af en målorienteret leveringskultur. Medarbejderundersøgelsen i 2014 viste, at medarbejderdialogen sammen med andre indsatser i årets løb har givet resultater, og at flere medarbejdere oplevede, at chefen har forklaret, hvordan deres egen arbejdsgruppes mål er i tråd med PostNords fremtidige kurs.

### Analyse af kritiske kompetencer

I 2014 blev der foretaget en analyse af det kompetenceskift, der er nødvendigt for at sikre koncernstrategien på kort og langt sigt. Nye forretninger og tjenester øger behovet for visse specialistkompetencer inden for salg, IT, digitale tjenester, servicelogistik og e-handel. Der skal på grundlag af analysen udarbejdes en kompetenceforsyningsplan for 2015-2020. En kombination af indsatser inden for rekruttering, kompetenceudvikling og omstil-



ling/afvikling er en forudsætning for at sikre de rigtige kompetencer nu og på sigt.

### Systematisk arbejde med sundhed og arbejdsmiljø

PostNord skal være en attraktiv og udviklende arbejdsplads med et sikkert og godt arbejdsmiljø og et helheds-syn på sundhed. Arbejdet med arbejdsmiljø og sundhed er udfordrende og vigtigt i tider med store forandringer og omstilling af virksomheden. PostNord arbejder struktureret med arbejdsmiljø og har en systematik til at lede, styre og udvikle arbejdet. Arbejdet inden for sundhed og arbejdsmiljø styres via en koncernpolitik og måltal for sygefravær. PostNord Sverige fik i 2014 et arbejdsmiljøcertifikat (OHSAS 18001), bl.a. på grund af et fokuseret arbejde med systematik i forbedringsarbejdet. Læs mere om PostNords certifikat på s. 29.

### Bedre rapportering af arbejdsskader

De fleste arbejdsskader i koncernen sker inden for produktion og distribution og er i de fleste tilfælde forskellige former for faldulykker. PostNord har i de seneste år forbedret rapporteringen af nærved-ulykker for at skabe forudsætninger for at kunne forebygge arbejdsskader. Fravær på grund af ulykker målt i antal timer har været faldende siden 2010, hvilket indikerer, at der har været færre alvorlige arbejdsskader.

Arbejdsskader i 2014 pr. 1 mio. arbejdede timer	I alt	heraf dødsfald
Sverige	45	0
Danmark	28	0
Norge	31	0
Finland	21	0
Andre lande	9	0

Fravær på grund af arbejdsrelaterede sygdomme rapporteres ikke.

### Sygefravær

De mest almindelige årsager til længerevarende sygefravær i koncernen er sygdomme og smerter i muskel- og skeletsystemet. Det samlede sygefravær i koncernen har i flere år været omkring 5%. I 2014 var sygefraværet 5,2%, og det stiger i nogle enheder. I Sverige steg sygefraværet fra 5,1% til 5,4%. Stigningen hænger sandsynligvis sammen med de store organisatoriske ændringer i 2014. Sygefraværet følges op kvartalsvis i de enkelte enheder i alle lande, og PostNord har længe arbejdet aktivt med sundhedsfremmende og forebyggende indsatser.

I 2015 implementeres en teambaseret arbejdsform i den svenske virksomhed. Teamarbejde er vigtigt for at forbedre arbejdsmiljøet, fordi det giver medarbejderne større indflydelse på, hvordan arbejdsopgaverne udføres, og gør det lettere at aflaste og hjælpe hinanden. Det har ofte en positiv effekt på medarbejdernes psykiske og fysiske sundhed. PostNords danske virksomhed har arbejdet teambaseret siden år 2000, og det har givet gode resultater i forhold til involvering og ansvarlighed.

PostNord tilbyder uddannelse i fysisk, psykisk og socialt arbejdsmiljø og sundhed samt rehabilitering både forebyggende og ved sygdom eller eventuel arbejdsskade eller ulykke.



Sygefravær, %	I alt, 2014	for mænd	for kvinder	I alt, 2013
Sverige	5,4	4,9	6,6	5,1
Danmark	4,9	4,2	6,2	4,8
Norge	5,8	n.a.	n.a.	5,1
Finland	3,5	3,0	4,3	5,2
Andre lande	4,9	3,2	8,5	n.a.
<b>Koncernen i alt</b>	<b>5,2</b>	<b>4,6</b>	<b>6,5</b>	<b>5,0</b>

### Et mål at øge ligestillingen

PostNords arbejde for ligestilling og mangfoldighed tager udgangspunkt i det synspunkt, at menneskers forskelligheder bidrager til en attraktiv og dynamisk arbejdsplads. PostNords chefer og ledere skal være forbilleder i dette arbejde og arbejde aktivt med ligestilling og mangfoldighed. PostNords ejere stiller også krav om, at der skal arbejdes hen imod en afbalanceret kønsfordeling i ledende stillinger.

Ca. 67% af PostNords ansatte er mænd. For at øge ligestillingen satte PostNord i 2010 det mål, at 40% af koncernens chefer og ledere skal være kvinder i 2015. Et mål om 40/60%-fordeling i ledende stillinger forudsætter en langsigtet stræben efter en afbalanceret kønsfordeling på alle niveauer. PostNords omstilling til endnu mere logistikvirksomhed, som er et mandsdomineret område, er sammen med den løbende reduktion i antallet af chefer og ledere en stor udfordring. Trods forskellige indsatser ligger andelen af kvindelige chefer uændret på 29%, siden målet blev sat i 2010. Måltal for ligestilling har siden 2014 været en del af målkontrakten på de fire højeste leder-niveauer. Udviklingen følges op kvartalsvis.

En videreudvikling af rekrutteringsprocessen sidst i 2013 medførte, at chef- og projektlederstillinger altid skal opslås, i hvert fald internt. Man bestræber sig på, at begge køn er repræsenteret blandt slutkandidaterne. En opfølgning viser, at det lykkes 7 ud af 10 gange. I 2014 var kønsfordelingen ved besættelse af de opslåede chef-, leder- og projektlederstillinger i 2014 ca. 40% kvinder/60% mænd, uden at muligheden for positiv særbehandling ved lige gode kvalifikationer blev udnyttet. Det er den ansvarlige chef, der har ansvaret for ligestilling i rekrutteringsarbejdet samt ligestillings- og mangfoldighedsarbejdet generelt med støtte fra HR-funktionen. I 2014 har koncernens HR-ledelsesgruppe hvert kvartal fulgt op på kønsfordelingen i rekrutteringsprocessen.

Kønsfordeling	2014	2013	2012
Chefer/ledere	1.861	2.201	2.282
heraf kvinder, %	29	29	29
Antal ansatte	36.066	37.487	38.824
heraf kvinder, %	33	34	35

Aldersfordeling, 2014	I alt	%
-29	4.709	13
30-50	15.780	44
50-	15.577	43

Vedrører grundbemanding. PostNord har en forholdsvis høj andel af ældre medarbejdere.

# PostNord giver erhvervslivet og samfundet nye muligheder

**PostNord spiller en vigtig rolle for erhvervslivet og samfundet i Norden. Hver dag gør PostNord det muligt for virksomheder, myndigheder og privatpersoner at gøre forretninger og kommunikere med hinanden. En række interesser får del i den værdi, PostNord genererer.**

## Postservice til alle

Det er PostNords opgave at varetage den befordringspligtige posttjeneste i Danmark og Sverige – også i tyndt befolkede områder. Koncernens brede tilstedeværelse muliggør handel mellem virksomheder og privatpersoner, uanset geografisk afstand, og det gavner bl.a. e-handelsvirksomheder og deres kunder i tyndt befolkede områder. I Sverige er ca. 700.000 husstande på landet omfattet af landpost, en udvidet service, som ud over den almindelige postomdeling også giver mulighed for at få leveret pakker til døren uden ekstra omkostninger.

I Sverige omdeler PostNord større pakker og forsendelser via postbutikker og udleveringssteder. Koncernen stiller en række krav til postbutikker, bl.a. om afstand, åbningstider, parkeringsmuligheder og handicapvenlighed for at sikre god tilgængelighed. I 2014 blev 12 postbutikker i Sverige lukket, fordi virksomheder blev nedlagt. Samtidig blev tilgængeligheden udvidet med 14 postbutikker og 48 udleveringssteder.

I Danmark har PostNord i 2014 etableret 150 nye postbutikker hos samarbejdspartnere over hele landet. Postbutikkerne fungerer som servicesteder med PostNords tjenester og tilbyder de mest efterspurgte tjenester som f.eks. indlevering og afhentning af pakker. Hele PostNords servicetilbud findes stadig på PostNords 20 egne postkontorer.



## Mange arenaer til mødet med kunderne

Mange af PostNords medarbejdere som f.eks. postbude, chauffører og kundeservicemedarbejdere har daglig kontakt med erhvervs- og privatkunder. 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, bidrager til udviklingen i PostNord. I koncernen prioriteres arbejdet med at udveksle erfaringer 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.

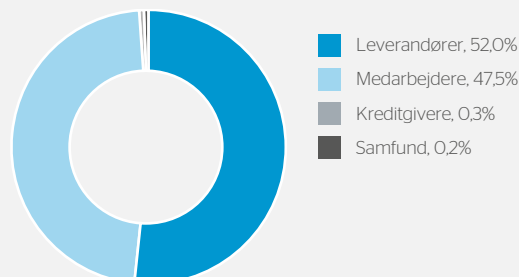


## Stor værdi for mange

En langsigtet, stabil og lønsom virksomhed skaber forudsætninger for at opfylde og overgå krav til miljøtilpasning og socialt ansvar.

Det er ikke kun PostNords ejere, den danske og svenske stat, som får del i koncernens økonomiske resultater, men også medarbejderne i form af lønninger og andre ydelser, leverandører, kreditgivere og borgere i de lande, hvor PostNord opererer, via skattebetalinger. Den samlede distribuerede værdi i 2014 udgjorde SEK 40.346 mio., der fordeler sig som vist herunder:

## Fordeling af distribueret værdi 2014



### Samarbejde om sikkerhed

PostNords høje krav til leveringskvalitet omfatter ikke kun, at breve og pakker leveres i rette tid og på det rigtige sted, men også i god stand. Koncernen har som en stor aktør inden for kommunikationstjenester også et ansvar for informationssikkerhed ved håndtering af personoplysninger og følsomme oplysninger.

Det stigende antal bedragerier, især hvor der bruges falske ID-kort ved udlevering af breve og pakker, stiller store krav til sikkerhed i PostNords processer og rutiner. Da bedrageriet ofte er sket allerede inden udlevering, ønsker PostNord at sætte fokus på bedre kunde- og ordrekontrol i virksomheder og på statslige, nationale undersøgelser og handlingsprogrammer.

Antallet af værdifulde produkter i logistikflowet stiger, og det stiller krav til sikkerheden i anlæg og køretøjer. PostNords overordnede sikkerhedsprogram sikrer ensartet og tilpasset sikkerhed og kvalitet i alle koncernens leveringer. Programmet revideres internt hvert år.

Spærrefunktioner i forbindelse med visse varer, personalarmer, egenudviklede speciallåse og alarmer på køretøjer er eksempler på forebyggende tiltag.

PostNord arbejder i tæt dialog med myndigheder og brancheorganisationer løbende med at evaluere og tilpasse evnen til at opretholde leveringer i forbindelse med forskellige former for uregelmæssigheder og driftsforstyrrelser. PostNords kontinuitets-håndteringsprogram overholder standarden ISO 22301.

Håndtering af personoplysninger er en vigtig del af PostNords tjenester. Der bruges f.eks. personoplysninger ved sortering og levering af forsendelser og i forbindelse med udsendelse af fakturaer for kunder. PostNord håndterer også medarbejdernes personoplysninger. Der blev i årets løb etableret en ny informations-sikkerhedspolitik, der overholder standarden ISO 27000. Den udgør sammen med kommende EU-regulering, som skal beskytte følsomme oplysninger, et vigtigt led i koncernens håndtering af data og følsomme oplysninger.

Der er i 2014 ikke kommet klager fra myndigheder eller andre instanser over håndtering af personoplysninger, og der har ikke været kendte tilfælde af identificerede lækager eller tab af persondata.



### Totaldistributør af samfundsmæssig information

I forbindelse med årets valg til Europa-Parlamentet og til Sveriges Riksdag, landsting og kommuner distribuerede PostNord stemmesedler og information fra politiske partier. Det vakte opmærksomhed og blev diskuteret bl.a. i de sociale medier af modtagere, som ønskede at slippe for nogle former for politisk information.

Befordringspligten betyder, at PostNord er den eneste aktør, der når alle husstande med samfundsmæssig information. Informationen bliver også omdelt til husstande, som siger "Nej tak" til reklamer. PostNords store distributionskapacitet og særstilling medfører et stort ansvar, og koncernen forskelsbehandler ikke afsendere eller forsendelser, så længe der er tale om lovligt indhold.

Tonen i debatten satte postbudenes arbejdsmiljø under pres. PostNord har et veludviklet arbejdsmiljø- og sikkerhedsarbejde, og postbudenes sikkerhed kommer altid i første række. Inden omdeling af følsomt materiale foretager arbejdspladserne en gennemgang for at lette postbudenes arbejde.



# Fokus på leverandører giver øget bæredygtighed

**PostNord køber hvert år varer og ydelser for et betydeligt beløb. Det gør koncernens leverandørkæde til et vigtigt led i bæredygtighedsarbejdet.**

## Nordisk leverandørbase

PostNords nordiske virksomhed køber hvert år varer og tjenesteydelser for omkring SEK 18 mia., hvoraf ca. SEK 3 mia. angår fakturerede omkostninger i form af lovbestemte pensioner og lignende. De største indkøb sker inden for kategorierne transport (primært vejtransport, men også flytransport), økonomi- og finanstjenester samt ejendomme (primært investeringer og lejekontrakter). Ca. 95% af indkøbene foretages hos nordiske leverandører. Andre indkøb foretages hovedsagelig i Tyskland og Storbritannien, men også i en række andre lande, dog i begrænset omfang.

PostNords nordiske leverandører har i flere tilfælde underleverandører i lande uden for Norden. Der indkøbes f.eks. profilbeklædning og visse IT-tjenester via underleverandører i Asien.

## Risikovurdering af leverandører

PostNord arbejder med at identificere risikoniveauet hos koncernens leverandører for at øge risikobevistheden i koncernen. Undersøgelsen omfatter risici relateret til miljø, arbejdsforhold, menneskerettigheder, antikorrup-tion, branche og geografi. For langt de fleste af leverandørernes vedkommende (med et indkøbsmængde på over SEK 1 mio. årligt) vurderes risikoen som lav eller mellemstor. I alle de koncernfælles udbud, der blev gennemført i årets løb, blev der stillet grundlæggende krav om bæredygtighed inden for f.eks. miljø, kvalitet, arbejdstagerrettigheder og menneskerettigheder.

## Leverandørkædens påvirkning

PostNord har identificeret transportsektoren som en risikobranche med hensyn til bæredygtighed, især i forbindelse med miljø og arbejdsvilkår. Der har i Danmark og Sverige i årets løb været fokus på reglerne om grænseoverskridende transport. Der er ikke konstateret lovovertrædelser, men PostNord er opmærksom på problematikken i forbindelse med arbejdsvilkår i branchen og gennemfører løbende egne revisioner inden for transportkategorien i virksomheden for at sikre, at koncernens krav overholdes.

PostNord sender som regel sine indkøb i udbud, også når der ikke er et lovkrav om det. Ifølge reglerne for udbud må en lokal leverandør f.eks. ikke favoriseres. I stedet skal alle leverandører kunne afgive tilbud på lige vilkår, hvilket kan påvirke lokalsamfundet negativt.

## Påvirkning via krav til leverandører

PostNord kan ved at stille krav til sine forretningspartnere bidrage til at fremme større bæredygtighed i forskellige brancher. De grundlæggende krav til leverandørerne er samlet i PostNords leverandørkodeks. Kodeksen stiller krav inden for bl.a. miljø, arbejdstagerrettigheder, menneskerettigheder og antikorrup-tion.

PostNord stiller efter behov også produkt- eller tjenestespecifikke krav som et supplement til leverandørkodeksen. Som regel stilles der også krav om økonomisk stabilitet. PostNord har i 2015 til hensigt at indføre selvevaluering for leverandører. Formålet er at få indblik i, hvordan leverandørerne arbejder med de spørgsmål, der indgår i PostNords leverandørkodeks.

## Opdateret leverandørkodeks

PostNord har opdateret sin leverandørkodeks baseret på kravene i Code of Conduct (se s. 39). Den opdaterede kodeks vil bl.a. tage mere tydeligt hensyn til kundernes krav på bæredygtighedsområdet. Implementeringen af den opdaterede leverandørkodeks indledes i 2015. Kodeksen skal underskrives af alle forretningspartnere med et indkøbsmængde på over SEK 100.000 om året. Ifølge kodeksen skal leverandørerne også tage rimeligt ansvar for eventuelle underleverandørers overholdelse af kodeksen. Den opdaterede leverandørkodeks vil blive tilgængelig på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

## Gennemgang af indkøbsproces

Årets interne revision af indkøbsprocessen ud fra et bæredygtighedsperspektiv understregede det positive i det igangværende arbejde med bl.a. risikoklassificering af leverandører og revisioner i transportkategorien. Revisionen afdækkede dog et behov for en tydeligere metodik og organisation til styring og opfølgning af leverandørkæden. Der vil i den forbindelse blive iværksat tiltag i 2015.



# Ansvarlighed og overholdelse af regler via styring

**Ansvarlig adfærd er en forudsætning for, at PostNord fortsat kan være værdiskabende for sine ejere og for at bevare tilliden til koncernen. PostNord skal naturligvis som minimum overholde gældende love og forskrifter og de generelle regler i branchen. Derudover overholder PostNord også flere eksterne regler, som ikke er lovbestemte, det gælder f.eks. FN's Global Compact. Det betyder, at koncernen bakker op om og vil drive sin virksomhed i overensstemmelse med 10 særlige principper om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupition.**

## Code of Conduct

Bestyrelsen vedtog i 2014 den første koncernfælles Code of Conduct. Den indeholder regler for, hvordan koncernen og alle medarbejdere skal handle på de områder, som efter PostNords opfattelse er vigtigst for en bæredygtig virksomhed. Det endelige ansvar for, at reglerne overholdes, ligger hos PostNords ledelse, men alle medarbejdere har et ansvar for at overholde gældende regler, både love og andre forpligtende, eksterne og interne regler. PostNords chefer og ledere har et særligt ansvar for at være gode forbilleder og sikre, at deres medarbejdere kender og forstår de regler, virksomheden er omfattet af.

Code of Conduct er i årets løb blevet kommunikeret til hele virksomheden via information til chefer og ledere, på koncernens intranet og i temaartikler i personalebladet. Den er også blevet suppleret med et særskilt diskussionsmateriale. Code of Conduct skal fremover også kommunikeres til PostNords forretningspartnere og tages op i forbindelse med nyansættelser og på de årlige medarbejdersamtaler for at sikre viden om indholdet. Code of Conduct findes på otte sprog og er tilgængeligt på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

## Antikorrupition

PostNord vil være en god samfundsaktør. Derfor er det særlig vigtigt, at virksomheden er præget af god forretningsetik. PostNord har nultolerance over for korrupition. I Code of Conduct er der regler om f.eks. håndtering af interessekonflikter, sponsering og samarbejdspartnere som f.eks. leverandører. Alle former for markedsaktiviteter og repræsentation skal overholde god skik og gældende branchepraksis, forudsat at dette medfører mere vidtrækkende krav end lovgivningen.

Det blev i 2014 også besluttet, at der skal indføres et særligt complianceprogram vedrørende antikorrupition. Derfor er de nuværende interne regler om forebyggelse af korrupition blevet evalueret. De nye regler bliver koncernfælles og baseret på bl.a. OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder, Transparency Internationals principper for bekæmpelse af korrupition, UK Bribery Act Guidance og den svenske kodeks for erhvervslivet.

Reglerne skal suppleres med støttende information og intern uddannelse, som tilbydes bredt i PostNord.

De grupper, der har størst risiko for at blive involveret i korrupition, er typisk indkøbere og sælgere. PostNord har længe tilbudt disse grupper uddannelse i bl.a. korrupitionslovgivning.

## Konkurrence på lige vilkår

Effektiv konkurrence på lige vilkår er et vigtigt led i en vel fungerende økonomi. I Code of Conduct understreges derfor betydningen af, at PostNords særlige complianceprogram om konkurrenceretlige forhold overholdes.

## Generelt compliancearbejde

PostNords ledelse har i årets løb besluttet at indføre et nyt koncernfælles program for overholdelse af regler. Programmet skaber bl.a. rammer for de interne styringsdokumenter, der konkretiserer Code of Conduct. Programmet har til formål at skabe en sikkerhedsmargin i forhold til gældende love og en tryghed for medarbejderne, så de undgår lovovertrædelser. Det skal i begyndelsen omfatte fem særskilte programmer om overholdelse af regler inden for miljø, antikorrupition, sikkerhed/informationssikkerhed, konkurrenceret og udbudsret. Der er indledt en evaluering af eksisterende programmer.

## Solid opfølgning

Opfølgning på overholdelse af regler i PostNord sker bl.a. via PostNords særlige indberetningsordning (whistleblowerordning), som giver mulighed for anonyme indberetninger ved mistanke om visse former for overtrædelser. Systemet er tilgængeligt via [postnord.com](http://postnord.com).

PostNord har i 2014 ikke været involveret i domme eller myndighedsafgørelser, hvor der har været konstateret lovovertrædelser fra PostNords side. PostNord har derfor ikke fået bøder på grund af overtrædelse af miljølovgivning eller andre forpligtende, eksterne forskrifter på miljøområdet. Det samme gælder på korrupitions- og konkurrenceretsområdet.

# Måle- og beregningsmetoder

**Bæredygtighedsrapporten er i overensstemmelse med Global Reporting Initiatives' (GRI) "G4 Sustainability Reporting Guidelines", niveau "Core".**

## Principper og afgrænsninger

Bæredygtighedsrapporten omfatter alle PostNords aktiviteter, hvis ikke andet er angivet nedenfor.

### Miljø

PostNord følger Greenhouse Gas Protocol ved beregning af udledning. Hvad angår miljødata indgår foruden de nordiske virksomhedsaktiviteter (svarende til ca. 95% af koncernens nettoomsætning) også Strålfors' ikke-nordiske aktiviteter. Aktiviteterne i Direct Link indgår ikke i beregningerne. Svensk Adressändring AB er ikke inkluderet, fordi disse aktiviteter ikke har nogen væsentlig miljøpåvirkning.

### Udledninger

Fordelingerne mellem rapporterede kategorier er ikke direkte sammenlignelige med tidligere års offentliggjorte bæredygtighedsrapporter på grund af overgangen til GRI 4.

Det er PostNords langsigtede miljømål at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen med 40% inden 2020 i forhold til basisåret 2009. Basisåret 2009 er valgt, fordi det var det år, Posten AB og Post Danmark A/S blev lagt sammen.

## Transport

### Vejtransporter

CO<sub>2</sub>-udledninger beregnes ud fra indkøbte brændstofmængder eller kørte strækninger og køretøjstyper. Hvor det er påkrævet, 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

PostNord foretager indkøb af flytransporter til virksomheden i Danmark og Sverige. 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 transport i et transport-administrationssystem og beregner udledninger på basis af ton/km. Udenrigsflytransporter indgår ikke i beregningerne.

#### Emissionsfaktorer:

Danmark	Transportministeriet, TEMA 2010
Sverige	Naturvårdsverket

### Tog

Virksomhederne i Sverige og Norge anvender i stor udstrækning togtransporter. Alle togtransporter i Sverige er mærket Bra Miljöval. Til togtransporter i Norge anvendes der el, som ikke er baseret på fossile brændstoffer.

### Færger

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

#### Emissionsfaktorer:

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

### Lokaler

Emissionsfaktorerne for fjernvarme i Sverige er opdateret historisk på grund af justerede målemetoder.

Emissionsfaktorerne for el er opdateret historisk på grund af justerede målemetoder for nordisk residual mix.

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	Energimarknadsinspektionen og Energi Sverige
Varme	SCB
Gas	Naturvårdsverket

##### Polen, Frankrig, UK

	GHG Protocol
--	--------------

### Udledningsintensitet

CO<sub>2</sub>/brev omfatter håndtering af A-breve, værdibreve, varebreve, magasinpost, Posttidning A og aviser i Danmark og Sverige. Udledningen omfatter egne transport og direkte varmeforbrug (Scope 1), varme og el (Scope 2) samt underleverandørers transport (Scope 3).

CO<sub>2</sub>/pakke omfatter håndteringen i de danske og svenske pakkenet. Udledningen omfatter egne transport og direkte varmeforbrug (Scope 1), varme og el (Scope 2) samt underleverandørers transport (Scope 3).

### Medarbejdere

Data vedrørende medarbejdere omfatter ud over de nordiske virksomheder (svarende til ca. 98% af koncernens gennemsnitlige antal ansatte) også Strålfors' ikke-nordiske aktiviteter.

**Gennemsnitligt antal ansatte**

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

**Antal ansatte**

Grundbemanning består af alt ordinært personale på hel- og deltid. Grundbemanningen skal dække personalebehovet ved "normalt flow" i produktionen. Tilkaldevikarer skal benyttes på tidspunkter, hvor der er særlig stor produktion, f.eks. i forbindelse med jul og ferie.

**Sygefravær**

Sygefravær i forhold til almindelig aftalt arbejdstid i procent. Koncernens samlede sygefravær er vægtet ud fra antallet af medarbejdere i de enkelte lande. Sygefraværet omfatter sygefravær, hvor den ansatte selv har meldt sig syg. Ordinær, aftalt arbejdstid i timer omfatter både time-lønnes og tilkaldevikarers tid. Ordinær arbejdstid omfatter arbejdstid, sygefravær, ferie, barselsorlov, pleje af ygt barn og andre former for betalt frihed.

**Arbejdsskader**

Registrerede arbejdsskader i forhold til antal arbejdede timer (omfatter ikke færdselsulykker). Også mindre skader (på førstehjælpsniveau) er medtaget i rapporteringen. Beregningerne er baseret på det samlede antal arbejdede timer, uanset ansættelsesform. Skadeposten beregnes som samlet antal skader pr. 1.000.000 arbejdede timer. Arbejdsskader registreres i System C2 og håndteres af den nærmeste chef i Danmark og Sverige. I Norge håndteres de i LIS (Ledelses- og informationssystemet). I Finland er der intet specielt registreringssystem, så rapportering foregår på særlige blanketter, som samles i en rapport af en arbejdsbeskyttelseskommission. Statistik over anmeldte arbejdsskader kan trækkes ud af systemerne 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. Den er anonymiseret og analyseres af en ekstern, koncernuafhængig partner.

**Lederskabsindeks (LIX)**

Resultatet af koncernens medarbejderundersøgelse indgår også i et lederskabsindeks (LIX). LIX måler resultatet af medarbejdernes vurdering af den nærmeste chefs lederskab og i hvilken udstrækning medarbejderne oplever, at den nærmeste chef lever op til PostNords lederkriterier: levere, involvere, tage ansvar og tydelighed.

**Corporate image**

Corporate image er en undersøgelse, som gennemføres af den eksterne virksomhed TNS SIFO. Undersøgelsen er baseret på en måling, hvor ca. 400 privatpersoner pr. uge (200 i Sverige og 200 i Danmark) svarer på spørgsmål om, hvordan de opfatter varemærkerne Posten og Post Danmark. Undersøgelsen består af fem nøglespørgsmål, som samlet udgør et indeks. Det sammenvejede resultat er en vægtning af resultatet for Posten Sverige, 37% Post Danmark (63% Posten Sverige, 37% Post Danmark).

**Kundeværdi**

KVI (Kundeværdiindeks) har siden 2011 været PostNords opfølgingsværktøj til løbende at følge kundetilfredsheden og kundernes opfattelse af virksomheden. Målingerne gennemføres to gange om året og omfatter alle PostNords landeorganisationer med fokus på de nordiske lande. PostNord Strålfors omfatter også ikke-nordiske aktiviteter. Nøgletal består af tre overordnede tilfredsheds-spørgsmål. De tre spørgsmål har tidligere været en del af både KTA (Post Danmark) og NKI (Posten i Sverige) og anvendes også i flere eksterne målinger som f.eks. Svenskt Kvalitetsindex (SKI), Dansk Kvalitetsindex (DKI) og European Performance Satisfaction Index (EPSI), hvilket også giver mulighed for ekstern benchmarking.

**Kvalitet****Kvalitet, A-breve**

Swedish External Monitoring (SWEX) og Danish External Monitoring (DEX) er to uafhængige, eksterne kvalitetsmålinger, som løbende måler den andel af A-breve, der leveres i rette tid fra kunde til kunde. Målingerne gennemføres i form af en statistisk sikret testbrevmetode, som opfylder kravene i EN-standard 13850. Resultaterne fra de to målinger sammenvejes i et koncernfælles resultat på basis af brevmængden i hver af de to lande.

**Kvalitet, pakker**

Produktionssystemerne i Sverige (LUPP) og i Danmark (GTT) er to indbyrdes uafhængige systemer, som måler den andel af kolli, der er leveret i rette tid fra første produktionsscanning til kunde. De produkter, som måles, er en sammenvejning af produkterne MyPack, Postpakket og DPD Føretagspakket 16:00 i Sverige samt Erhvervspakker, Privatpakker og Postpakker i Danmark.

Da de to målinger ikke direkte kan sammenlignes, gennemføres de som to separate målinger. PostNord fortsætter det arbejde, som blev indledt i 2013, med gradvist at gennemføre, at målingerne foregår på en fælles måde via et system, der hedder CEM. Når det arbejde er gennemført, vil PostNord have en fællesnordisk rapport om leveringskvalitet for pakker ud fra produkterne MyPack, PALL, ETT og DPD.

**Leverandører**

Data omfatter PostNords nordiske virksomhed ud over PostNord Strålfors.

# GRI-indeks

**PostNords bæredygtighedsrapport for 2014 er i overensstemmelse med Global Reporting Initiatives' (GRI) retningslinjer G4. Den omfatter alle væsentlige principper i FN's Global Compact og beskriver bæredygtighedsspørgsmål, som er væsentlige for koncernen og dens interessenter.**

	STANDARDOPLYSNINGER	Afsnit, side	Kommentar	Global Compact (princip nr.)
	<b>Strategi og analyse</b>			
G4-1	Erklæring fra organisationens øverste beslutningstagere om relevansen af bæredygtig udvikling for organisationen og en strategi for håndtering af bæredygtig udvikling	Den administrerende direktør og koncernchef har ordet s. 4-5, Strategi s. 8-9		1-10
	<b>Organisationsprofil</b>			
G4-3	Organisationens navn	Omslagets inderside		
G4-4	De vigtigste varemærker, produkter og tjenester	S. 1, 10, 14-15		
G4-5	Placering af organisationens hovedkontor	Omslagets inderside, s. 1		
G4-6	Antallet af lande og navne på de lande, hvor organisationen har aktiviteter	S. 1 og Note 4 s. 67		
G4-7	Ejerstruktur og juridiske form	S. 1 og Rapport om god selskabsledelse s. 45		
G4-8	Markeder, inkl. geografisk inddeling, brancher og kundetyper	Forretningsvirksomhederne s. 17-25		
G4-9	Organisationens størrelse, herunder antal ansatte, virksomheder, omsætning, kapital	S. 1, Note 4 s. 67, Note 5 s. 68-69, Balance s. 58		
G4-10	Antal ansatte fordelt på kontrakt, køn, region samt opdeling i fastansatte og midlertidigt ansatte	Medarbejdere s. 33-35 og Note 5 s. 68-69		6
G4-11	Procentdel af ansatte, der er omfattet af kollektive overenskomster	Medarbejdere s. 33		3
G4-12	Beskrivelse af organisationens leverandørkæde	Leverandører s. 38		
G4-13	Ændringer i løbet af rapporteringsperioden vedrørende størrelse, struktur, ejerskab, værdikæde	Selskabsledelse s. 45, Note 31 s. 86		
G4-14	Håndtering af forsigtighedsprincippet	Miljø s. 31		7
G4-15	Eksterne bæredygtighedsprincipper og initiativer, som organisationen støtter	Den administrerende direktør og koncernchef har ordet s. 5, Selskabsledelse s. 46		
G4-16	Medlemskab af foreninger, brancheorganisationer og lobbyorganisationer		PostNord er medlem af de relevante arbejdsgiverorganisationer som f.eks.: Norge: Næringslivets Hovedorganisation (NHO) og brancheforeningen NHO Logistikk og Transport Sverige: Almega og Transportgruppen Danmark: Dansk Industri Finland: Finnish Industries	
	<b>Identificerede væsentlige aspekter og afgrænsninger</b>			
G4-17	Enheder, der indgår i rapporteringen	Måle- og beregningsmetoder s. 40		
G4-18	Proces til fastlæggelse af rapportens indhold	Interessentafsnit s. 27-29		1-10
G4-19	Identificerede væsentlige aspekter	Væsentlighedsanalyse s. 28-29		
G4-20	De forskellige aspekters afgrænsninger i organisationen	Væsentlighedsanalyse s. 29		
G4-21	De forskellige aspekters afgrænsninger uden for organisationen	Væsentlighedsanalyse s. 29		
G4-22	Effekten af justering af information i forhold til tidligere rapporter	Måle- og beregningsmetoder s. 40		
G4-23	Ændringer i forhold til tidligere rapporteringsperioder med hensyn til fokus og afgrænsninger	Væsentlighedsanalyse s. 28-29, Måle- og beregningsmetoder s. 40		
	<b>Interessentrelationer</b>			
G4-24	Liste over interessentgrupper	Interessenter s. 27		
G4-25	Identificering og udvælgelse af interessentgrupper	Interessenter s. 27		
G4-26	Fremgangsmåde ved kommunikation med interessenter	Interessenter s. 27		
G4-27	Områder og emner, der sættes fokus på via kommunikation med interessenter	Interessenter s. 27		
	<b>Rapporteringsprofil</b>			
G4-28	Rapporteringsperiode	Omslagets inderside		
G4-29	Dato for den seneste rapport	Omslagets inderside		
G4-30	Rapporteringsfrekvens	Omslagets inderside		
G4-31	Kontaktpersoner	Omslagets inderside		
G4-32	Rapporteringsalternativer og indhold	Måle- og beregningsmetoder s. 40 og s. 42-43		
G4-33	Politik for ekstern verifikation	Reviewerklæring s. 44		
	<b>Selskabsledelse</b>			
G4-34	Ledelsesstruktur, herunder udvalg og bestyrelsens ansvar for økonomiske, miljømæssige og sociale spørgsmål	PostNords bæredygtighedsarbejde s. 28, Rapport om god selskabsledelse s. 45-46		
	<b>Etik og integritet</b>			
G4-56	Værdier, principper og adfærdsnormer, f.eks. adfærdskodeks	Overholdelse af regler s. 39		1-10

	SPECIFIKKE STANDARDOPLYSNINGER	Afsnit, side	Kommentar	Global Compact (princip nr.)
G4-DMA G4-EC1	<b>Økonomisk påvirkning - Økonomisk udvikling</b> Oplysninger om selskabsledelse Genereret og distribueret økonomisk værdi	S. 29, Selskabsledelse s. 45 ff Samfund s. 36		
G4-DMA	<b>Miljøpåvirkning - Udledning</b> Oplysninger om selskabsledelse	S. 29, Miljø s. 30-32	Klimakompensation har ikke fundet sted. PostNord påvirkes af økale bestemmelser på udledningsområdet som f.eks. forbud mod pigdæk i nogle gader og miljøzoner	7,8,9
G4-EN15 G4-EN16 G4-EN17 G4-EN18 G4-EN19 G4-EN21	Direkte drivhusgasudledninger (scope 1) Indirekte drivhusgasudledninger (scope 2) Andre indirekte drivhusgasudledninger (scope 3) Udledningsintensitet Reduktion af drivhusgasser Andre udledninger til atmosfæren	Miljø s. 30, Måle- og beregningsmetoder s. 40 Miljø s. 30, Måle- og beregningsmetoder s. 40 Miljø s. 30, Måle- og beregningsmetoder s. 40 Miljø s. 31, Måle- og beregningsmetoder s. 40 Mål s. 12, Miljø s. 30 Miljø s. 30, Måle- og beregningsmetoder s. 40		
G4-DMA G4-EN29	<b>Miljøpåvirkning - Overholdelse af regler</b> Oplysninger om selskabsledelse Bøder for manglende overholdelse af miljølove og regler	S. 29, Miljø s. 31 Overholdelse af regler s. 39		7,8,9
G4-DMA G4-EN32	<b>Miljøpåvirkning - Evaluering af leverandører</b> Oplysninger om selskabsledelse Andel af nye leverandører, der er evalueret i forhold til miljøkriterier	S. 29, Leverandører s. 38 Leverandører s. 38		7,8,9
G4-DMA G4-HR10	<b>Social påvirkning - Menneskerettigheder - Evaluering af leverandører</b> Oplysninger om selskabsledelse Andel nye leverandører, der er evalueret i forhold til menneskerettigheder	S. 29, Leverandører s. 38 Leverandører s. 38	Læs mere i PostNords leverandørkodeks: <a href="http://www.postnord.com/">www.postnord.com/</a>	1-6
G4-DMA G4-LA6	<b>Social påvirkning - Arbejdstagerrettigheder - Sundhed og sikkerhed</b> Oplysninger om selskabsledelse Ulykker, arbejdsskader og sygefravær	S. 29, Medarbejdere s. 34 Mål s. 12, Medarbejdere s. 34, Note 23 s. 75	Fordeling mellem mænd og kvinder findes for Sveriges og Finlands vedkommende, men ikke for koncernen som helhed - hvorfor der ikke vises nogen opdeling i denne rapport	6
G4-DMA G4-LA12	<b>Social påvirkning - Arbejdstagerrettigheder - Ligestilling og mangfoldighed</b> Oplysninger om selskabsledelse Kønsfordeling og alderskategorier for alle ansatte og chefer/ledere	S. 29, Medarbejdere s. 35 Mål s. 12, Medarbejdere s. 35		1-6
G4-DMA G4-LA14	<b>Social påvirkning - Arbejdstagerrettigheder - Evaluering af leverandører</b> Oplysninger om selskabsledelse Andel nye leverandører, der er evalueret i forhold til arbejdsforhold	S. 29, Leverandører s. 38 Leverandører s. 38		10
G4-DMA G4-S05	<b>Social påvirkning - Samfund - Antikorruption</b> Oplysninger om selskabsledelse Tilfælde af korruption og tiltag	S. 29, Overholdelse af regler s. 39 Overholdelse af regler s. 39		
G4-DMA G4-S07	<b>Social påvirkning - Samfund - Konkurrencebegrænsende adfærd</b> Oplysninger om selskabsledelse Rettslige skridt mod konkurrencebegrænsende virksomhed	S. 29, Overholdelse af regler s. 39 Overholdelse af regler s. 39		
G4-DMA G4-S08	<b>Social påvirkning - Samfund - Overholdelse af regler</b> Oplysninger om selskabsledelse Manglende overholdelse	S. 29, Overholdelse af regler s. 39 Overholdelse af regler s. 39		
G4-DMA G4-PR5	<b>Social påvirkning - Produktansvar - Mærkning af produkter og tjenester</b> Oplysninger om selskabsledelse Kundetilfredshed	S. 29, Samfund s. 36 Mål s. 12, Måle- og beregningsmetoder s. 41		
G4-DMA G4-PR8	<b>Social påvirkning - Samfund - Kunders integritet</b> Oplysninger om selskabsledelse Antal klager over brud på kunders integritet	S. 29, Samfund s. 37 Samfund s. 37		
	<b>Yderligere bæredygtighedsspørgsmål, som er væsentlige for PostNord</b>	<b>Afsnit, side</b>	<b>Kommentar</b>	<b>Global Compact (princip nr.)</b>
	Leveringskvalitet Kundeklager Dag til dag-befordring Bæredygtige produktløsninger Tilgængelighed Leveringssikkerhed Påvirkning af lokalsamfund Ansvarlig omstilling De ansattes tillid til ledelsen	Mål s. 12, Virksomheden s. 18 og 21 Samfund s. 36 Mål s. 12, Virksomheden s. 18 og 21 Miljø s. 31 Samfund s. 36 Samfund s. 37 Samfund s. 36 Mål s. 12, Medarbejdere s. 33 Mål s. 12, Medarbejdere s. 33		

# Reviewerklæring

## Uafhængig revisors erklæring om PostNord AB's bæredygtighedsrapport

Til PostNord AB

### Indledning

Vi har efter aftale med PostNords bestyrelse påtaget os en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed om PostNords bæredygtighedsrapport for 2014. PostNord har defineret omfanget af bæredygtighedsrapporten på omslagets inderside.

### Bestyrelsens og direktionens ansvar for bæredygtighedsrapporten

Bestyrelsen og direktionen har ansvaret for udarbejdelsen af bæredygtighedsrapporten i overensstemmelse med kriterierne nævnt på s. 42 i bæredygtighedsrapporten, som er de dele af Sustainability Reporting Guidelines (udstedt af The Global Reporting Initiative (GRI)), som finder anvendelse på bæredygtighedsrapporten, samt de regnskabs- og målingsprincipper, som selskabet har udarbejdet. Dette ansvar omfatter også de interne kontroller, der er relevante for udarbejdelsen af en bæredygtighedsrapport uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

### Revisors ansvar

Vores ansvar er på baggrund af de udførte handlinger at afgive en konklusion med begrænset sikkerhed på bæredygtighedsrapporten.

Vi har afgivet vores erklæring med begrænset sikkerhed i overensstemmelse med RevR 6 Verifikation af bæredygtighedsrapportering udstedt af FAR. En erklæring afgivet med begrænset sikkerhed omfatter handlinger i form af forespørgsler, primært til personer, som er

ansvarlige for udførelsen af bæredygtighedsrapporten, samt analyser og andre handlinger i forbindelse med afgivelse af en erklæring med begrænset sikkerhed. Handlinger, som er udført i forbindelse med afgivelse af en erklæring med begrænset sikkerhed, varierer fra og er mindre omfattende i forhold til en erklæring med sikkerhed udført i overensstemmelse med IAASB's Standards on Auditing and Quality Control og andre godkendte revisionsstandarder i Sverige. De udførte handlinger i forbindelse med afgivelse af en erklæring med begrænset sikkerhed gør det som følge heraf ikke muligt for os at opnå sikkerhed for, at alle væsentlige forhold, som ville kunne være opdaget ved en erklæringsopgave med en høj grad af sikkerhed, er blevet opdaget. Vi afgiver derfor ikke en konklusion med en høj grad af sikkerhed.

De udførte handlinger er baseret på de af bestyrelsen og direktionen definerede kriterier som beskrevet ovenfor. Vi anser disse kriterier for at være passende for udarbejdelsen af bæredygtighedsrapporten.

Det er vores opfattelse, at det opnåede bevis er tilstrækkeligt og hensigtsmæssigt til at kunne afgive en konklusion.

### Erklæring

På grundlag af de af os udførte handlinger med begrænset sikkerhed er vi ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at PostNords bæredygtighedsrapport ikke i alle væsentlige henseender er udarbejdet i overensstemmelse med de af bestyrelsen og direktionen definerede kriterier.

Stockholm, den 3. marts 2015

KPMG AB

**Helene Willberg**  
Autoriseret revisor

**Torbjörn Westman**  
Specialistmedlem i FAR

# Rapport om god selskabsledelse

**Velfungerende selskabsledelse er en af forudsætningerne for at skabe langsigtet værdi for ejere og andre interessenter og samtidig sikre, at postbefordringspligten udføres på et forretningsmæssigt grundlag. Rapporten om god selskabsledelse er udarbejdet i overensstemmelse med den svenske aktieselskabslov (Aktiebolagslagen), den svenske årsregnskabslov (Årsredovisningslagen) og den svenske kodeks for god selskabsledelse (Svensk kod för bolagsstyrning).**

## Ejerstruktur

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

## Selskabsledelsesstruktur

De vigtigste beslutningsorganer i PostNord er generalforsamlingen, bestyrelsen samt den administrerende direktør og koncernchef assisteret af Group Executive Team.

Ejerne indstiller formanden for bestyrelsen og de øvrige bestyrelsesmedlemmer, foreslår honorarer til bestyrelsen samt indstiller dirigenten for generalforsamlingen og den eksterne revisor.

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

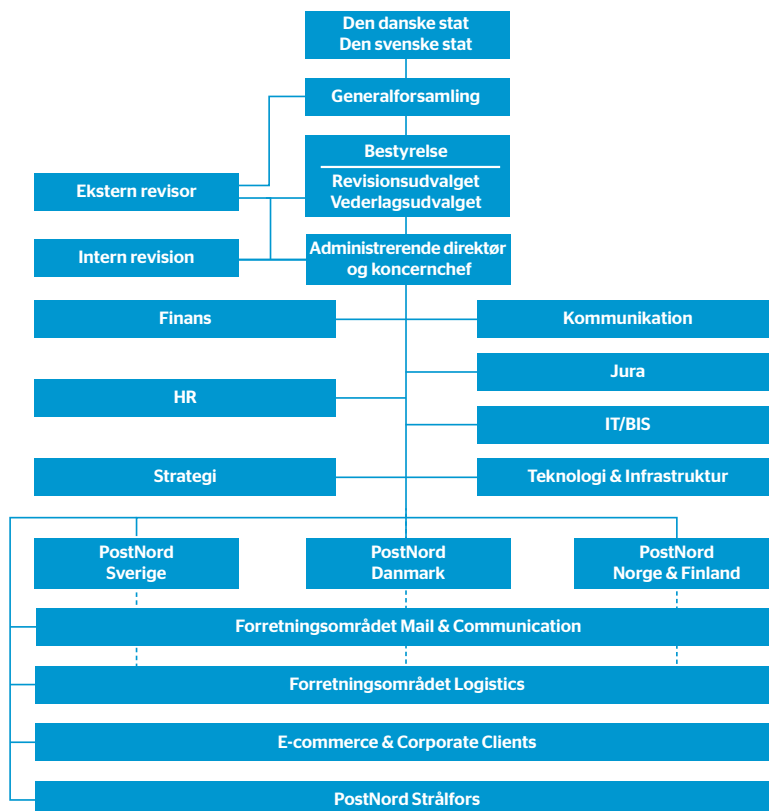
Koncernens operative struktur adskiller sig fra den juridiske struktur. Organisering og styring er som hovedprincip baseret på den operative struktur. De postale koncessioner er dog knyttet til den juridiske struktur, og det betyder, at det formelle ansvar for koncessionerne følger den juridiske struktur.

## Implementering af ny organisation i 2014

Den 31. marts 2014 blev der indført en ny matrixorganisation, hvor forretningsområderne integreres i de enkelte lande, hvorefter landeenhederne påtager sig det overordnede ansvar for den samlede produkt- og tjenesteportefølje samt salg inden for det enkelte landområde. Sammen med den udviklede varemærkestruktur øger dette PostNords synlighed som en nordisk aktør over for kunderne.

## Den administrerende direktør og Group Executive Team

Bestyrelsen udpeger og afskediger den administrerende direktør. Group Executive Team bistår og udpeges af den administrerende direktør. Den administrerende direktør har ansvaret 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 ansvarlig over for bestyrelsen for den løbende drift af virksomheden og implementerer den strategiske kurs, bestyrelsen vedtager for virksomheden. Group Executive Team er, ud over bestyrelsen, koncernens beslutningsorgan og har et fælles ansvar for at sikre, at koncernens virksomhed udvikles på linje med den strategiske kurs, som er vedtaget af bestyrelsen. Den administrerende direktør leder arbejdet i Group Executive Team.

### Generalforsamling

Generalforsamlingen er selskabets øverste besluttede organ i henhold til den svenske aktieselskabslov. Det svenske Näringsdepartementet repræsenterer den svenske stats aktier, og det danske Transportministerium repræsenterer den danske stats aktier på generalforsamlinger i PostNord. De to stater indstiller hver især fire bestyrelsesmedlemmer i selskabet. Generalforsamlingen udpeger bestyrelse og revisor, træffer afgørelse om disponering af selskabets resultat, meddeler decharge til bestyrelsen og den administrerende direktør og træffer afgørelse i andre forhold i henhold til loven eller selskabets vedtægter.

Den ordinære generalforsamling skal afholdes senest 30. april i henhold til den svenske stats ejerpolitik. Indkaldelse til generalforsamling sker pr. brev til aktionærer, ved annoncering i dagspressen, ved information i årsrapporten og ved offentliggørelse på koncernens hjemmeside. Medlemmer af Riksdagen i Sverige og Folketinget i Danmark samt offentligheden indbydes til at deltage og stille spørgsmål på generalforsamlingen.

### Ordinær generalforsamling 2014

Den ordinære generalforsamling 2014 blev afholdt den 23. april 2014. Generalforsamlingen godkendte koncernens og moderselskabets resultatopgørelse og balance samt disponering af overskud i henhold til bestyrelsens indstilling (udlodning af udbytte på SEK 128,8 mio. (103,0 mio.) til aktionærerne) og meddelte decharge til bestyrelsen og den administrerende direktør for regnskabsåret 2013. Generalforsamlingen vedtog også retningslinjer for vederlag til ledelsesmedlemmer og honorarer til bestyrelsesmedlemmer og revisor.

Jens Moberg blev valgt som formand for bestyrelsen. Generalforsamlingen genvalgte bestyrelsesmedlemmerne Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Christian Ellegaard, Sisse Fjelsted Rasmussen, Torben Janholt og Anitra Steen. Magnus Skåninger blev valgt som nyt bestyrelsesmedlem. Som revisor for perioden frem til afslutningen af næste ordinære generalforsamling genvalgte revisionselskabet KPMG AB med statsautoriseret revisor Helene Willberg som ledende revisor. Generalforsamlingen vedtog også økonomiske mål for PostNord, se s. 12. Et fuldstændigt referat fra generalforsamlingen er tilgængelig på [www.postnord.com](http://www.postnord.com).

### Ekstraordinær generalforsamling 2014

På en ekstraordinær generalforsamling, som blev afholdt den 25. august 2014, blev det besluttet at fusionere PostNord Logistics AB med Posten Meddelande AB, som i den forbindelse skiftede navn til PostNord Sverige AB. Formålet er at forenkle koncernens juridiske struktur, og fusionen blev gennemført den 1. januar 2015.

## Interne og eksterne bestemmelser

PostNord er underlagt en række interne og eksterne bestemmelser som f.eks.:

### Eksterne bestemmelser:

- Den svenske aktieselskabslov, den svenske årsregnskabslov og den svenske kodeks for god selskabsledelse.
- Den svenske stats ejerpolitik og retningslinjer for statsejede virksomheder samt den danske stats ejerprincipper (staten som aktionær).
- NASDAQ Stockholms regler for udstedere.
- International Financial Reporting Standards, IFRS.
- FN's Global Compact.

### Postale bestemmelser:

- UPU-konventionen, EU's postdirektiv og nationale love og direktiver i Sverige (f.eks. Postloven og Postbekendtgørelsen) og Danmark (f.eks. Bekendtgørelse om postbefordring og postvirksomheder).

### Interne bestemmelser:

- Vedtægter, bestyrelsens forretningsorden (herunder instruks til den administrerende direktør), revisionsudvalgets og vederlagsudvalgets forretningsordener.
- Delegeringsregler for PostNord AB.
- Code of Conduct og koncernpolitikker.
- Virksomhedsstyring.
- Begrebsramme for intern styring og kontrol af den finansielle rapportering.
- Retningslinjer for udarbejdelse af ansættelsesvilkår for ledelsesmedlemmer.

## Ansvarlig virksomhed

PostNord skal ud over lovgivningen overholde *den svenske stats ejerpolitik og retningslinjer for statsejede virksomheder*. Det betyder bl.a., at PostNord skal være et forbillede som ansvarlig virksomhed, herunder at *den svenske kodeks for god selskabsledelse*, *OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder* ([oecd.org](http://oecd.org)), *FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv* ([ohchr.org](http://ohchr.org)) og *FN's Global Compact* ([unglobalcompact.org](http://unglobalcompact.org)) skal overholdes.

PostNord underskrev Global Compact i 2010. Global Compact er baseret på ti principper, der bygger på FN's generelle menneskerettighedserklæring ([un.org](http://un.org)), ILO's erklæring om grundlæggende arbejdstagerrettigheder ([ilo.org](http://ilo.org)), Rio-deklarationen om miljø og udvikling ([unep.org](http://unep.org)) og FN's konvention mod korruption ([unodc.org](http://unodc.org)). PostNord har endvidere udstedt obligationer på NASDAQ Stockholm og skal derfor også overholde dennes regler for obligationsudstedere. Disse regler afspejles i PostNords Code of Conduct.



## Afvigelser fra den svenske kodeks for god selskabsledelse

PostNord følger 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 dog ikke aktuelt i styringen af PostNord. PostNord har kun to ejere, og rapportering om bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed er derfor ikke relevant.

## Afvigelse fra den svenske stats retningslinjer for ekstern rapportering:

PostNord anvender den svenske stats retningslinjer for ekstern rapportering med én undtagelse:

- PostNord afveg i 2014 fra de krav, der angives i den svenske stats retningslinjer, om tidspunktet for offentliggørelse af regnskabsmeddelelsen for 2013, kvartalsrapporten for 1. kvartal og halvårsrapporten. PostNord har ændret sine procedurer og vil i 2015 offentliggøre sine finansielle rapporter inden for de tidsrammer, der er angivet i retningslinjerne.



## Ordinær generalforsamling 2015

PostNords ordinære generalforsamling afholdes den 23. april 2015 på PostNords hovedkontor, Terminalvägen 24, Solna, Sverige.

### 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 det er målet, at hvert køn skal være repræsenteret med en andel på mindst 40% i bestyrelsen. I PostNords bestyrelse var fordelingen kvinder/mænd 38%/62% i 2014 (ordinære medlemmer af bestyrelsen).

### Bestyrelsens arbejde

#### Arbejdsformer

Bestyrelsen udarbejder en gang om året en forretningsorden. Forretningsordenen fastlægger bl.a. formandens opgaver, information til bestyrelsen og ansvarsfordelingen mellem den administrerende direktør og bestyrelsen. Der foreligger ingen opdeling af bestyrelsesarbejdet mellem de enkelte bestyrelsesmedlemmer ud over deltagelsen i revisionsudvalget og vederlagsudvalget.

Formanden vælges af den ordinære generalforsamling, leder bestyrelsens arbejde og har ansvaret for, at arbejdet er godt organiseret og udføres effektivt. Det indebærer bl.a., at formanden løbende skal føre tilsyn med selskabets virksomhed i dialog med den administrerende direktør og sikre, at de øvrige bestyrelsesmedlemmer modtager information og bilag, 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 ejeransvarligheder.

### Bestyrelsens tilstedeværelse 2014

Bestyrelsesmedlemmer	Bestyrelsesmøder	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget
Jens Moberg	9/9	-	2/2
Mats Abrahamsson	9/9	-	2/2
Gunnel Duveblad	9/9	6/6	-
Christian Ellegaard	9/9	6/6	-
Sisse Fjelsted Rasmussen	9/9	6/6	-
Torben Janholt	9/9	-	1/2
Patrik Jönsson (tilknyttet) <sup>1)</sup>	2/2	-	-
Magnus Skåniger <sup>2)</sup>	7/7	3/4	-
Anitra Steen	9/9	-	1/2
Lars Chemnitz	8/9	-	-
Ann-Christin Fällén	9/9	-	-
Alf Mellström	9/9	-	-

<sup>1)</sup> Tilknyttet i perioden frem til generalforsamlingens beslutning om bestyrelsens sammensætning.

<sup>2)</sup> Indvalgt i bestyrelsen og revisionsudvalget på generalforsamlingen i april 2014.

### Bestyrelsesmøder og emner 2014

Bestyrelsen har i 2014 afholdt ni møder inklusive det konstituerende møde. Den administrerende direktør har fremlagt den økonomiske situation og markedssituationen på alle møderne. Bestyrelsen har desuden drøftet koncernens strategi, erhvervelser, ansættelsesspørgsmål og forretningsplan og løbende behandlet rapporter fra revisionsudvalget og vederlagsudvalget samt rapporter om intern kontrol og finansielle aktiviteter. Selskabets revisor har redegjort for årets revisionsarbejde, og disse spørgsmål er blevet drøftet.

### 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 med henblik på den finansielle rapportering. Udvalgets forretningsorden udarbejdes af bestyrelsen. Revisionsudvalget har ikke selvstændig beslutningsret.

Udvalget bistår desuden ejerne i valget af revisor. Udvalget skal løbende føre tilsyn med revisors rapportering og bedømme, om arbejdet udføres på en uafhængig, objektiv og omkostningseffektiv måde, samt 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 revisor skal deltage i det møde, 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.

Udvalget har i 2014 afholdt seks møder. De behandlede emner er bl.a.:

- Koncernens revisorers rapportering i forbindelse med regnskabsmeddelelse, delårsrapporter og årsregnskabsrevisioner.
- Tilsyn med den finansielle rapportering og effektiviteten af PostNords interne styring og kontrol.
- Tilsyn med systemer og processer for risikostyring.
- Evaluering af ekstern revision.

### Vederlagsudvalget

Det er vederlagsudvalgets opgave at forberede 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. Bestyrelsens formand skal være formand for udvalget. Udvalget skal træde sammen, når forholdene kræver det. Udvalgets formand er ansvarlig for, at bestyrelsens løbende holdes orienteret om udvalgets arbejde. Udvalget har i 2014 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.
- Evaluering af resultat og potentiale samt planlægning af efterfølgere til topledertillinger.

### 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 markedsnæssige vilkår. For yderligere oplysninger om vederlag til ledelsesmedlemmer henvises til note 5 "Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer" i koncernens finansielle rapporter.

De retningslinjer om vederlag til ledelsesmedlemmer, som blev vedtaget på den ordinære generalforsamling 2014, er offentliggjort i deres helhed på [www.postnord.com](http://www.postnord.com) under Selskabsledelse. I forbindelse med generalforsamlingen 2015 foreslås ingen væsentlige ændringer i retningslinjerne.

### Evaluering af bestyrelsens og den administrerende direktørs arbejde

Bestyrelsen gennemfører hvert år en intern evaluering af bestyrelsesarbejdet. Blandt de evaluerede områder kan f.eks. nævnes, hvordan vigtige beslutninger forberedes, drøftes og behandles, om det er de rigtige emner, som bringes op i bestyrelsen, udformningen af beslutningsgrundlag, samt om beslutninger og drøftelser i tilfredsstillende omfang fremgår af referatet.

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

### Bestyrelseshonorar

Honorarer til bestyrelsen blev vedtaget på den ordinære generalforsamling 2014. Det blev besluttet, at honorar til bestyrelsesmedlemmer, der er valgt på selskabets generalforsamling frem til tidspunktet for næste ordinære generalforsamling, er SEK 250.000, og at bestyrelsesformandens honorar er SEK 600.000. For arbejde i revisionsudvalget modtager medlemmerne et honorar på SEK 50.000 og formanden SEK 62.500, og for arbejde i vederlagsudvalget modtager medlemmerne et honorar på SEK 25.000 og formanden SEK 37.500. Der udbetales ikke bestyrelses- og udvalgshonorar til bestyrelsesmedlemmer, som er ansat i Regeringskansliet i Sverige.

### Revisorer

KMPG AB blev udpeget som revisorer for PostNord på generalforsamlingen 2014 med statsautoriseret revisor Helene Willberg som ledende revisor. Revisorerne holder møde med bestyrelsen mindst én gang årligt og deltager desuden i en række møder i revisionsudvalget. Bestyrelsen har i 2014 haft møde med revisorerne i forbindelse med 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.

### Bestyrelsens rapport om intern kontrol 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 kurs for koncernens virksomhed.

De tre øvrige elementer er målstyring for koncernens øverste chefer, håndtering og udførelse af koncernprojekter samt virksomhedsledelsessystem med tilhørende certifikater inden for kvalitet, miljø og arbejdsmiljø.

Ledelsessystemet følges op og evalueres ud fra f.eks. excellencemodellen EFQM (European Foundation of Quality Management) og af eksterne parter. Group Executive Team har ansvaret for at omsætte foreslåede forbedringspotentialer til initiativer.

### 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). 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 første forsvarslinje tydeliggør virksomhedens ansvar for den interne styring og kontrol samt for risikostyringen. Ledelse og chefer/ledere i landestrukturer, forretningsområder og koncernfunktioner er ansvarlige for at identificere og håndtere risici inden for deres respektive ansvarsområder. Den anden forsvarslinje består af en række styrings- og kontrolfunktioner, som har til opgave at støtte den første forsvarslinje. Det sker bl.a. gennem udarbejdelse af styringsdokumenter som f.eks. koncernpolitikker og -instruktioner, processer, metoder og arbejdsmetoder samt via uddannelser. Den anden forsvarslinje skal også sikre overholdelse af regler og kan indføre egne kontroller og hermed skabe forudsætninger for, at eventuelle risici og fejl, der har passeret den første forsvarslinje, bliver opdaget og håndteret. I anden forsvarslinje findes f.eks. Enterprise Risk Management (ERM), Intern Kontrol og Sikkerhedsfunktionen. I den tredje forsvarslinje findes bestyrelsens uafhængige review- og kontrolfunktion, som udføres af koncernens interne revision, der har til opgave at evaluere PostNords processer til styring, risikoidentificering og risikostyring.

### Kontrolmiljø

Ud over organisationsmodellen med de tre forsvarslinjers ansvar for den interne styring og kontrol er bl.a. organisation, beslutningsveje og beføjelser defineret og kommunikeret internt i koncernen. Bestyrelsen har fastlagt PostNords Code of Conduct, som uddyber, hvordan PostNord skal overholde og implementere visse lovkrav, styrende principper og retningslinjer, der er

grundlæggende for koncernen. Kodeksen beskriver, hvad man kan forvente af PostNord, og hvilken adfærd der forventes af alle koncernens medarbejdere. Kodeksen er også knyttet til PostNords whistleblowerordning, den særlige indberetningsordning, der kan benyttes anonymt. I årets løb er der også udarbejdet og fastlagt et dokumenthierarki for interne styringsdokumenter. Virksomhedsstyring i PostNord-koncernen er et overordnet dokument, der beskriver virksomheden og bl.a. regulerer den generelle interne ansvars- og rollefordeling. Datterselskabsstyringsdokumentet og delegeringsreglerne er knyttet til dokumentet. Derudover omfatter dokumenthierarkiet følgende styringsdokumenter i faldende rækkefølge: Code of Conduct, politikker, instruktioner, retningslinjer og anvisninger.

Bestyrelsens arbejde og ansvar er reguleret i bestyrelsens forretningsorden. Bestyrelsen har det endelige ansvar for, at selskabet har god intern styring og kontrol. I bestyrelsens forretningsorden defineres intern styring og kontrol af den finansielle rapportering som en proces, hvormed bestyrelsen, den administrerende direktør og medarbejderne med rimelig sikkerhed kan sikre, at den finansielle rapportering er pålidelig. Revisionsudvalget har til opgave at forberede bestyrelsens arbejde med at kvalitetssikre selskabets finansielle rapportering. Udvalget fører tilsyn med effektiviteten af selskabets interne styring og kontrol samt med systemer og processer for risikostyring med henblik på den finansielle rapportering. Arbejdet udføres bl.a. via løbende drøftelser med PostNords ledelse og eksterne revisorer samt ved gennemgang af den anvendte regnskabspraksis og identificerede regnskabsmæssige spørgsmål. Den administrerende direktør og koncernchefs arbejdsopgaver og beføjelser er reguleret i en instruks, som er fastsat af bestyrelsen. Beslutningskompetencen i koncernen er fastlagt i delegeringsreglerne, der tager udgangspunkt i den ansvarsfordeling, som bestyrelsen har fastsat i sin forretningsorden. Det fremgår af delegeringsreglerne, 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.

### Risikovurdering

PostNords virksomhed er i 2014 blevet styret i henhold til den styringsmodel, som præsenteres nedenfor. Risici vedrørende finansiell rapportering afdækkes og vurderes sammen med andre typer af risici inden for rammerne af koncernens overordnede risikostyringsproces og via årlig selvevaluering og analyser i koncernens forskellige selskaber og enheder. Risici i den finansielle rapportering behandles også af revisionsudvalget og bestyrelsen, som regelmæssigt vurderer og fører tilsyn med, hvordan risici håndteres. Se også Risici og risikostyring, s. 54.

### Kontrolaktiviteter

Aktiviteterne omfatter bl.a. beslutnings- og attestationsregler, verifikation, afstemninger, manuelle og planmæssige kontrolforanstaltninger samt ansvars- og arbejdsfordeling i processer og rutiner. Styringsdokumenter og processer vedrørende regnskab og finansiell rapportering opdateres af koncernens centrale økonomi- og finansfunktion, når der sker ændringer i lovgivning, regnskabsregler og rapporteringskrav m.m. I Sverige er økonomi- og lønadministrative tjenester outsourcet. Kvaliteten sikres ved opfølgning på interne kontrolaktiviteter og rapportering om opfyldelse af aftalte serviceniveauer og kvalitetskriterier. Koncernens økonomi- og finansfunktion er ansvarlig for koncernens regnskabsafklæggelse og årsregnskaber samt for koncernens fælles forretningsystem, SAP. Dette ansvar omfatter også regelmæssige analyser af de finansielle resultater fra landeorganisationer, forretningsområder og koncernfunktioner. Årsregnskabs- og rapporteringsprocessen omfatter kontroller for regnskabsafklæggelse, måling, oplysningskrav og anvendelse af den fastlagte regnskabspraksis.

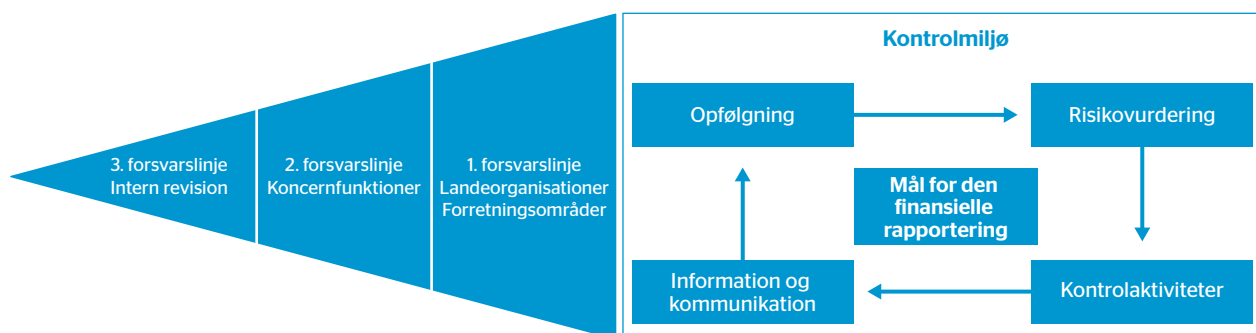
### Information og kommunikation

Den svenske stats ejerpolitik indeholder de retningslinjer for ekstern rapportering, der gælder for statsejede virksomheder. Koncernens regnskabsmanual og supplerende interne retningslinjer for arbejdet med regnskabsafklæggelse og årsregnskaber opdateres løbende og kommunikerer bl.a. via koncernens intranet. Bestyrelsen og revisionsudvalget modtager og gennemgår alle kvartalsrapporter og koncernens årsrapport, inden de offentliggøres. Information til koncernens eksterne interessenter udsendes i form af pressemeddelelser og offentliggøres på PostNords hjemmeside. Desuden sker der finansiell rapportering direkte til de danske og svenske ejere.

### Opfølgning

PostNords virksomhed rapporteres og måles på månedsbasis ud fra de mål, som er opstillet for virksomheden. PostNords økonomiske situation behandles på alle møder i bestyrelsen. De af bestyrelsen nedsatte udvalg spiller en vigtig rolle i forhold til vederlag, finansiell rapportering og intern styring og kontrol. Revisionsudvalget modtager regelmæssigt rapporter fra koncernens eksterne og interne revisorer og følger op på, at der iværksættes tiltag på baggrund af revisorernes observationer og anbefalinger. Koncernens selskaber og koncernfunktioner gennemfører årligt en selvevaluering af den interne styring og kontrol af den finansielle rapportering. Resultaterne samles af koncernens økonomi- og finansfunktion og rapporteres til revisionsudvalget og bestyrelsen samt til koncernens landeorganisationer og koncernfunktioner. I 2014 har dele af de svar, som koncernens selskaber og enheder har givet i selvevalueringen, været genstand for verificering ved begrænset gennemgang.

## Intern styring og kontrol i PostNord



# Bestyrelse



## 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,

Herlufsholm Skole og Gods og Visiolink.

Bestyrelsesmedlem i Axcel og Poul Due

Jensens Fond.



## Gunnel Duveblad

Født 1955.

Systemudvikler.

Bestyrelsesmedlem siden august 2009.

Formand for revisionsudvalget siden 2009.

Tidligere bl.a. administrerende direktør i EDS Nordeuropa samt 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.



## Sisse Fjelsted Rasmussen

Født 1967.

Cand.merc.aud og statsautoriseret revisor.

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.



## Mats Abrahamsson

Født 1960.

Tekn.dr.

Bestyrelsesmedlem siden august 2009.

Medlem af vederlagsudvalget siden 2009.

Professor ved Linköpings universitet.

Bestyrelsesmedlem i Dixma Consultant AB.



## Christian Ellegaard

Født 1969.

MBA.

Bestyrelsesmedlem siden april 2013.

Medlem af revisionsudvalget siden april 2013.

Medlem af koncernledelsen i Berendsen Plc og

administrerende direktør i Facility. Tidligere

forskellige stillinger i Berendsen-koncernen,

bl.a. administrerende direktør i Danmark.



## 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 og Lloyd concept store.



### Magnus Skåninger

Født 1971.  
Pol.mag. i statsvidenskab og virksomhedsøkonomi.  
Certificeret finansanalytiker (CEFA).  
Bestyrelsesmedlem siden april 2014.  
Departementsråd og chef for afdelingen for statslige virksomheder ved Näringsdepartementet i Sverige.  
Tidligere bl.a. Executive Director i EY, Director i PwC og Kansliråd i Finansdepartementets budgetafdeling.



### Anitra Steen

Født 1949.  
Fil.kand.  
Bestyrelsesmedlem siden april 2013.  
Medlem af vederlagsudvalget siden april 2013.  
Tidligere bl.a. administrerende direktør i Systembolaget, generaldirektør i Riksskatteverket og statssekretær i Utdelnings- och Finansdepartementen i Sverige.  
Bestyrelsesformand i AB Svenska Spel, Telge Inköp AB, AFA Försäkring og Iris Invest AB.  
Bestyrelsesmedlem i Oral Care.



### Medarbejderrepræsentanter

#### Lars Chemnitz

Født 1957.  
Faglig repræsentant udpeget af SEKO.  
Formand for 3F Post, den danske faglige organisation for postmedarbejdere.  
Bestyrelsesmedlem siden januar 2010.



#### Alf Mellström

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



#### Ann-Christin Fällén

Født 1955.  
Faglig repræsentant udpeget af ST.  
Bestyrelsesmedlem siden maj 2012.  
Ansæt i Posten siden 1977.

### Medarbejderrepræsentanter, suppleanter

#### Peter Madsen

Født 1953.  
Faglig repræsentant udpeget af SEKO.  
I forbindelse med sine faglige opgaver repræsenterer han 3F.  
Suppleant siden januar 2010.  
Ansæt i Post Danmark siden 1990.

#### Johan Lindholm

Født 1979.  
Faglig repræsentant udpeget af SEKO.  
Suppleant siden april 2012.  
Ansæt i Posten siden 1998.

#### Eigil Johannesen

Født 1965.  
Faglig repræsentant udpeget af ST.  
I forbindelse med sine faglige opgaver repræsenterer han HK.  
Suppleant siden december 2014.  
Ansæt i Post Danmark siden 1983.

*Den 14. februar 2014 fratrådte Jonas Iversen som bestyrelsesmedlem. I perioden frem til PostNords ordinære generalforsamling 2014 var Patrik Jönsson, kansliråd i Finansdepartementet, tilknyttet bestyrelsen.*

# Group Executive Team



**Håkan Ericsson**

Født 1962.  
Civiløkonom.  
Administrerende direktør og koncernchef siden 1. oktober 2013.  
Medlem af Group Executive Team siden 2013.  
Tidligere chef for Carlson Wagonlit Travels Nord- og Latinamerikanske aktiviteter og chef for aktiviteterne i EMEA og Latinamerika. Tidligere også administrerende direktør i Loomis Cash Handling, Executive Vice President i SAS, Managing Director i DHL Europas fragtvirksomhed samt ledende stillinger i logistikkoncernerne Danzas, ASG og Fraktarna.



**Johanna Allert**

Født 1975.  
Civilingeniør.  
Chef for Teknik & Infrastruktur siden 2014.  
Medlem af Group Executive Team siden 2011.  
Tidligere chef for Produktionsudvikling, herunder Koncernsupport & Shared Services.



**Gunilla Berg**

Født 1960.  
Civiløkonom.  
Chief Financial Officer (CFO).  
Medlem af Group Executive Team siden 29. september 2014.  
Tidligere viceadministrerende direktør og CFO i Teracom-koncernen, SAS-koncernen og KF-koncernen.  
Bestyrelsesmedlem i Alfa Laval og Vattenfall.



**Henning Christensen**

Født 1962.  
Ingeniør.  
Chef PostNord Danmark siden 2014.  
Medlem af 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.



**Joss Delissen**

Født 1963.  
Civiløkonom.  
Chief Information Officer (CIO) siden 2009.  
Medlem af Group Executive Team siden 2009.  
Tidligere forskellige stillinger i Unilever, senest Director Solutions Architecture.



**Andreas Falkenmark**

Født 1955.  
Cand.jur.  
Chef forretningsområde PostNord Mail & Communication siden 2014.  
Medlem af 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.



**Annemarie Gardshol**

Født 1967.  
Civilingeniør.  
Chef E-commerce & Corporate Clients samt Chief Strategy Officer (CSO) siden 2014.  
Medlem af Group Executive Team siden 2012.  
Tidligere chef for Koncernstrategi. Tidligere ledende stillinger i Gambro samt management-konsulent i McKinsey & Company.  
Bestyrelsesmedlem i Etac AB.



### **Finn Hansen**

Født 1956.  
Cand.scient.  
HR-direktør siden 2013.  
Medlem af 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.



### **Anders Holm**

Født 1957.  
Markedsøkonom.  
Chef PostNord Sverige siden 2014.  
Medlem af 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 nordisk administrerende direktør.



### **Peter Kjær Jensen**

Født 1969.  
MBA.  
Chef forretningsområde PostNord Logistics siden 1. april 2014.  
Medlem af Group Executive Team siden 2014.  
Tidligere forskellige ledende stillinger i Maersk Line, Maersk Logistics og Damco International A/S. Senest som Chief Transformation Officer i Damco.



### **Kristina Lilja**

Født 1967.  
Cand.jur.  
Koncernchefjurist og sekretær for bestyrelsen.  
Medlem af Group Executive Team siden 1. januar 2015.  
Tidligere selskabsjurist i Husqvarna og stillinger som selskabs- eller chefjurist i bl.a. Hi3G Access (3), IFS og Cybercom.



### **Per Mossberg**

Født 1953.  
Økonom.  
Kommunikationsdirektør siden 2009.  
Medlem af 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.



### **Robin Olsen**

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

*Mats Johansson var konstitueret chef forretningsområde PostNord Logistics fra 1. januar til 31. marts 2014. Henrik Rättzén, CFO, forlod PostNord 11. maj 2014. I perioden 12. maj 2014 til 28. september 2014 var Lena Larsson, chefcontroller, konstitueret CFO. K.B. Pedersen, vicekoncernchef, gik på pension ved årsskiftet 2014/2015. Per Samuelson, chef PostNord Strålfors, forlod Group Executive Team 30. oktober 2014.*

# Værdiskabende risikostyring

**En proaktiv og struktureret risikostyring giver forudsætninger for, at PostNord kan nå sine mål og skabe værdi. Risikostyringen har central betydning for styringen og kontrollen af PostNords virksomhed.**

PostNord agerer på et internationalt marked, som er karakteriseret ved aktuelle ændringer på flere forskellige områder. Det kræver et struktureret beredskab for bedst muligt at kunne tilpasse og optimere virksomheden og udnytte forskellige muligheder, samtidig med at risici og tab minimeres. Det overordnede formål med koncernens risikostyring er at sikre, at de risici, der påvirker koncernens strategi og mål, identificeres og håndteres på en effektiv, systematisk og værdiskabende måde. Risikostyringen er en kontinuerlig proces, der er integreret i koncernens virksomhedsplanlægning og i den operative virksomhed.

## Risikostyringsprocessen

Koncernen arbejder løbende med at identificere, vurdere, håndtere og følge op på risici i omverdenen og i virksomheden. PostNords risikostyringsproces skaber ensartethed og sammenlignelighed mellem risici, hvilket danner grundlag for prioritering af beslutninger i overensstemmelse med målbillede, forretningsmæssig stillingtagen og eksterne faktorer. PostNord tilstræber en optimering mellem forebyggende og risikobegrænsende initiativer samt transferering af risici via forsikringer og aftaler.

## Organisation og ansvar for risikostyringen

PostNords bestyrelse og koncernledelse har det overordnede ansvar for koncernens risikostyring. Ansvar for risikostyringen i landeorganisationer, forretningsområder, koncernfunktioner og datterselskaber er placeret hos de respektive chefer. Koncernens risikostyringsfunktion har ansvaret for at udvikle og fastlægge koncernfælles instruktioner og metoder til risikostyring. Risikostyringsfunktionen har også ansvaret for konsolidering af risici og rapportering til PostNords ledelse, revisionsudvalg og bestyrelse.

## Risikoområder og risikobegrænsende tiltag

Nedenfor følger en beskrivelse af koncernens vigtigste risikoområder, samt hvordan PostNord arbejder med at håndtere, kontrollere og begrænse disse.

### Strategiske risici

Strategiske risici omfatter bl.a. regulatoriske risici og risici, der skyldes ændrede markedsforudsætninger.

### Regulatoriske risici

PostNord har til opgave at sikre opfyldelse af postbefordringspligten i Danmark og Sverige. Ændringer af vilkårene og koncessionen på europæisk og nationalt niveau kan i væsentlig grad påvirke koncernens strategi i forbindelse med bl.a. forretningsmodel, serviceudbud og prissætning.

Blandt de højest prioriterede regulatoriske risici er risici, som relaterer sig til udformningen af koncessionsvilkår og EU-Kommissionens beslutning om at stævne den svenske stat for ikke at følge EU's moms-direktiv om posttjenester. Disse risici kan komme til at påvirke både konkurrencesituationen og mulighederne for at udføre befordringspligten effektivt på rimelige økonomiske vilkår. PostNord styrer regulatoriske risici gennem omverdens- og scenarieanalyser, complianceprogrammer, arbejde med påvirkninger og tilpasning af virksomheden.

## Risici på grund af ændrede markedsforudsætninger

PostNord opererer på konkurrenceprægede markeder, hvor forandringer og ompositioneringer kan udfordre PostNords konkurrencefordele og lønsomhed. 2014 var præget af faldende brevmængder, øget konkurrence og prispres primært på markedet for logistik-tjenester.

PostNord skal forholde sig til og tilpasse virksomheden ud fra ændret kundefærd, ændringer i markedets efterspørgsel samt teknologiudvikling og stigende digitalisering. Det er faktorer, som fører til faldende brevmængder. Koordinerede samfundsinitiativer med henblik på øget digitalisering af forsendelser er allerede slået igennem i den danske virksomhed, og PostNord kan konstatere en lignende udvikling på det svenske marked.

Ændringen og omstillingen af PostNords forretningsmodel genererer en række risici af mere strategisk karakter, som bl.a. relaterer sig til omkostningstilpasninger, styring og planlægning i den nye matrixorganisation og udvikling af forskellige kundetilbud. PostNord styrer disse risici via løbende omverdens-, kunde- og konkurrentanalyser, løbende omstillingsarbejde samt strategi- og virksomhedsudvikling.

## Operationelle risici

PostNord er eksponeret mod flere operationelle risici. De mest kritiske risici omfatter målopfyldelse i omstillingsprogrammer og omkostningsbesparelser, leveringskvalitet og kontinuitet inden for IT samt omstilling og tilpasning af medarbejdere og organisation. IT-risici omfatter både interne og eksterne leveringsproblemer og uregelmæssigheder, som kan påvirke koncernens produktion, kundeleverancer og PostNords finansielle rapportering.

PostNord er også udsat for operationelle risici i forbindelse med anlægsaktiver, infrastruktur og bæredygtighed. Det er PostNords målsætning, at tjenester, leveringer og internt arbejde skal være præget af høj kvalitet, effektivitet, sikkerhed og kontinuitet. Det er en vigtig del af omstillingsarbejdet i virksomheden at sikre en fortsat god kontinuitet og effektivitet i produktionen. Arbejdet har til formål at bevare og forbedre kundetilfredshed, minimere skader og tab på PostNords og kunders aktiver samt at sikre medarbejdernes sikkerhed og sundhed. PostNords aktiviteter kræver transporter og en omfattende infrastruktur i form af centre, produktionsanlæg og andre lokaler. Selve aktiviteterne er energikrævende, og den CO<sub>2</sub>-udledning, de medfører, påvirker miljøet. PostNord arbejder løbende med risikoanalyser og kontinuitetsplanlægning for at sikre koncernens evne til at håndtere konsekvenserne af eventuelle kritiske hændelser, driftsforstyrrelser og kvalitetsproblemer.

## Finansielle risici

Finansielle risici omfatter primært kreditrisici, refinansieringsrisici og investeringsrisici. PostNord sikrer finansiering af virksomheden dels gennem den operative pengestrøm, dels gennem opretholdelse af en effektiv kapitalstruktur, herunder fortsat anvendelse af eksternt finansiering. Finansielle risici, ud over styringen af betalingsberedskab, er begrænsede. Finansielle risici styres ud fra bestyrelsens fastlagte finanspolitik, som blev opdateret i 2014.

Læs mere om styringen af finansielle risici i note 29 s. 82, om koncernens væsentlige skøn og vurderinger vedrørende bl.a. immaterielle aktiver i note 2 s. 66 og om håndtering af pensioner i note 23 s. 75.



## Følsomhedsanalyse

Område	Variabel	Ændring	Resultateffekt (inkl. derivater), SEK mio.
Personalerisici	Ændring af personaleomkostninger	+/- 1 procentpoint	182
	Ændring af sygefravær	+/- 1 procentpoint	116
Mængderisici	Ændring af mængder, fysiske breve	+/- 1 procentpoint	113
	Ændring af mængder, logistikvirksomhed	+/- 1 procentpoint	80
Renterisiko	Ændring af markedsrenten	+/- 1 procentpoint	8
Valutarisiko	Omregningseksposering	+/- 1 procentpoint	56
Pensioner	Se note 23 Pensioner, s. 75		

## Oversigt over risikoområder og risikobegrænsende tiltag

### Risikoeksponering fordelt på risikokategorier

Eksempler på risikoområder	Eksempler på risikobegrænsende tiltag
<b>Strategiske risici</b>	
Regulatoriske risici.	Omverdensovervågning, complianceprogrammer og dialog med politikere og myndigheder.
Ændrede markedsforudsætninger.	Omstillingsprogrammer, effektiviseringstiltag, kunde- og konkurrentanalyser, strategi- og virksomhedsudvikling.
<b>Operationelle risici</b>	
Risici relateret til målopfyldelse i forbindelse med omstillingsprogrammer og omkostningsbesparelser.	Løbende tilpasning og opfølgning.
Risici relateret til IT-leverancer og IT-stabilitet.	Analysen af driftsforstyrrelser og hændelsesrapportering.
Risici relateret til tilpasning af personale og organisation.	Kontinuitetsplanlægning, herunder sikring af kompetenceforsyning.
Anlægsrisici og risici relateret til infrastruktur.	Gennemgang af forsikringsdækning.
<b>Finansielle risici</b>	
Kreditrisici, refinansieringsrisici, investeringsrisici, valutarisici.	Finanspolitikken regulerer den finansielle risikoeksponering. Systematisk kreditvurdering og risikobegrænsning.
Risiko for utilstrækkeligt betalingsberedskab.	Omkostningsbeparelsesprogrammer, kapitaleffektiviseringsprogrammer og sikring af likviditetsreserver.
Pensionsrelaterede risici.	Analyse og gennemgang af pensionsforpligtelser og pensionsprogrammer. Diversificering af pensionsaktiver, derivatløsninger og scenarieplanlægning.
Immaterielle aktiver.	Nedskrivningstest af væsentlige immaterielle aktiver foretages årligt.

# Finansielle rapporter

	<b>KONCERNREGNSKABET</b>		
57	Resultatopgørelse	75	Note 21 - Likvide midler
57	Totalindkomstopgørelse	75	Note 22 - Rentebærende forpligtelser
58	Balance	75	Note 23 - Pensioner
59	Pengestrømsopgørelse	80	Note 24 - Andre hensættelser
60	Egenkapitalopgørelse	81	Note 25 - Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter
	<b>Koncernens noter</b>	82	Note 26 - Sikkerhedsstillelser og eventuelforpligtelser
61	Note 1 - Regnskabspraksis	82	Note 27 - Investeringsforpligtelser
66	Note 2 - Væsentlige skøn og vurderinger	82	Note 28 - Pengestrømsopgørelse, renter
67	Note 3 - Indtægternes fordeling	82	Note 29 - Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter
67	Note 4 - Segmentrapportering		
68	Note 5 - Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer	86	Note 30 - Transaktioner med nærtstående parter
70	Note 6 - Andre omkostninger	86	Note 31 - Erhvervelser og afhændelser
70	Note 7 - Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer	87	Note 32 - Efterfølgende begivenheder
71	Note 8 - Af- og nedskrivninger	88	Note 33 - Definitioner
71	Note 9 - Finansielle poster, netto		
71	Note 10 - Skat		
71	Note 11 - Andele i associerede virksomheder og joint ventures	89	<b>MODERSELSKABETS REGNSKAB</b>
72	Note 12 - Immaterielle aktiver	89	Resultatopgørelse
73	Note 13 - Materielle aktiver	89	Totalindkomstopgørelse
73	Note 14 - Leasede maskiner og inventar, leje af lokaler	89	Balance
74	Note 15 - Finansielle aktiver	90	Pengestrømsopgørelse
74	Note 16 - Langfristede tilgodehavender	90	Egenkapitalopgørelse
74	Note 17 - Udskudt skat		
74	Note 18 - Varebeholdninger		
74	Note 19 - Tilgodehavender fra salg		
75	Note 20 - Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter		
			<b>Moderselskabets noter</b>
		91	Note 1 - Regnskabspraksis
		91	Note 2 - Væsentlige skøn og vurderinger
		91	Note 3 - Ansatte og personaleomkostninger
		91	Note 4 - Honorar og omkostningsgodtgørelse til revisorer
		91	Note 5 - Renteindtægter, renteomkostninger og lignende resultatposter
		92	Note 6 - Besiddelse af aktier og andele i koncernvirksomheder, joint ventures og associerede virksomheder

# Koncernen

## Resultatopgørelse

SEK mio.	Note	2014	2013 <sup>1)</sup>
	1, 2		
Nettoomsætning		39.950	39.533
Andre driftsindtægter	3	632	233
<b>Driftsindtægter</b>	4	<b>40.582</b>	<b>39.766</b>
Personaleomkostninger	5	-18.212	-18.626
Transportomkostninger		-9.832	-8.953
Andre omkostninger	6, 7, 24	-10.356	-9.887
Afskrivninger og nedskrivninger	8	-1.847	-1.648
<b>Driftsomkostninger</b>		<b>-40.247</b>	<b>-39.114</b>
Andele af resultater i associerede virksomheder		16	10
<b>DRIFTSRESULTAT</b>		<b>351</b>	<b>662</b>
Finansielle indtægter	9	89	50
Finansielle omkostninger	9	-195	-258
<b>Finansielle poster, netto</b>		<b>-106</b>	<b>-208</b>
<b>Resultat før skat</b>		<b>245</b>	<b>454</b>
Skat	10	-69	-148
<b>PERIODENS RESULTAT</b>		<b>176</b>	<b>306</b>
<b>Periodens resultat, som kan henføres til</b>			
Moderselskabets aktionærer		173	303
Kapitalandele uden bestemmende indflydelse		3	3
Resultat pr. aktie, SEK		0,09	0,15

## Totalindkomstopgørelse

SEK mio.	2014	2013 <sup>1)</sup>
<b>PERIODENS RESULTAT</b>	<b>176</b>	<b>306</b>
<b>ANDEN TOTALINDKOMST</b>		
<b>Poster, som ikke kan overføres til periodens resultat</b>		
Omvurdering af pensionsforpligtelser	-1.682	1.821
Ændring i udskudt skat	370	-401
<b>I alt</b>	<b>-1.312</b>	<b>1.420</b>
<b>Poster, som er overført eller kan overføres til periodens resultat</b>		
Pengestrømssikringer efter skat	-12	
Omrægningsdifferencer <sup>2)</sup>	237	-107
<b>I alt</b>	<b>225</b>	<b>-107</b>
<b>I ALT, ANDEN TOTALINDKOMST</b>	<b>-1.087</b>	<b>1.313</b>
<b>PERIODENS TOTALINDKOMST</b>	<b>-911</b>	<b>1.619</b>
<b>Periodens totalindkomst, som kan henføres til</b>		
Moderselskabets aktionærer	-914	1.616
Kapitalandele uden bestemmende indflydelse	3	3

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering for et datterselskab, se s. 60.

<sup>2)</sup> Omregningsdifferencer vedrører omregning af koncernens egenkapital i udenlandske valutaer.

## Balance

SEK mio.	Note	31 dec 2014	31 dec 2013 <sup>1)</sup>
	1,2		
<b>AKTIVER</b>			
Goodwill	12	3.372	3.295
Andre immaterielle aktiver	12	1.319	1.605
Materielle aktiver	13,14	9.923	9.411
Andele i associerede virksomheder og joint ventures	11	83	65
Finansielle aktiver	15,29	257	211
Langfristede tilgodehavender	16	887	1.015
Udsudte skatteaktiver	17	566	537
<b>I alt, langfristede aktiver</b>		<b>16.407</b>	<b>16.139</b>
Varebeholdning	18	177	226
Tilgodehavende skat		367	169
Tilgodehavender fra salg	19	4.620	4.626
Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter	20	1.289	1.526
Andre tilgodehavender	29	389	509
Kortfristede finansielle aktiver	15,29		150
Likvide midler	21,29	1.843	1.981
Aktiver med salg for øje	13	372	390
<b>I alt, kortfristede aktiver</b>		<b>9.057</b>	<b>9.577</b>
<b>I ALT, AKTIVER</b>		<b>25.464</b>	<b>25.716</b>
<b>EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>			
<b>Egenkapital</b>			
Aktiekapital		2.000	2.000
Indskudt kapital		9.954	9.954
Reserver		-1.692	-1.917
Overført resultat		-2.275	-1.007
<b>I alt, egenkapital, som kan henføres til moderselskabets aktionærer</b>		<b>7.987</b>	<b>9.030</b>
<b>Kapitalandele uden bestemmende indflydelse</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
<b>I ALT, EGENKAPITAL</b>		<b>7.991</b>	<b>9.034</b>
<b>FORPLIGTELSE</b>			
Langfristede rentebærende forpligtelser	22,29	4.577	4.315
Andre langfristede forpligtelser		59	82
Pensioner	23	1.223	375
Andre hensættelser	24	1.730	1.386
Udsudt skat	17	650	1.017
<b>I alt, langfristede forpligtelser</b>		<b>8.239</b>	<b>7.175</b>
Kortfristede rentebærende forpligtelser	22,29	807	274
Leverandørgæld		2.010	2.894
Skyldig skat		65	88
Andre kortfristede forpligtelser		1.742	1.779
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter	25	3.929	3.917
Andre hensættelser	24	681	555
<b>I alt, kortfristede forpligtelser</b>		<b>9.234</b>	<b>9.507</b>
<b>I ALT, FORPLIGTELSE</b>		<b>17.473</b>	<b>16.682</b>
<b>I ALT, EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>		<b>25.464</b>	<b>25.716</b>

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab, se s. 60.

Vedr. information om koncernens sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser, se note 26.

## Pengestrømsopgørelse

SEK mio.	Note	2014	2013 <sup>1)</sup>
<b>DRIFTSAKTIVITETER</b>			
Resultat før skat		245	454
<b>Justeringer for poster, som ikke indgår i pengestrømmen</b>			
Tilbageførsel af nedskrivninger og afskrivninger		1.847	1.648
Resultat, salg af datterselskaber			-1
Kapitalgevinst/-tab på solgte aktiver		-431	61
Ændring pensionsforpligtelser		577	426
Andre hensættelser		937	402
Andre ikke-likviditetspåvirkende poster		6	0
Udbetalte pensioner		-1.045	-1.070
Andre hensættelser, likviditetspåvirkning		-596	-428
Skat		-116	45
<b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter før ændringer af driftskapitalen</b>		<b>1.424</b>	<b>1.537</b>
<b>Pengestrøm fra ændringer i driftskapital</b>			
Forøgelse (-)/reduktion (+), varelager		48	-32
Forøgelse (-)/reduktion (+), andre driftstilgodehavender		138	65
Forøgelse (+)/reduktion (-), andre driftsforpligtelser		-947	84
Andre ændringer i driftskapital		7	3
<b>Ændring af driftskapital</b>		<b>-754</b>	<b>120</b>
<b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter</b>	28	<b>670</b>	<b>1.657</b>
<b>INVESTERINGSAKTIVITETER</b>			
Erhvervelse af materielle aktiver		-1.478	-1.896
Afhændelse af materielle aktiver		582	62
Aktiverede udviklingsomkostninger		-178	-234
Erhvervelse af andre immaterielle aktiver		-34	-111
Afhændelse af andre immaterielle aktiver		5	
Erhvervelse af datterselskaber, likviditetspåvirkning, netto	31	-85	-336
Ændring af finansielle aktiver		-198	-125
<b>Pengestrøm fra investeringsaktiviteter</b>		<b>-1.386</b>	<b>-2.640</b>
<b>FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>			
Nedbragte lån		-600	-219
Nyoptagne lån		1.350	400
Ændring, finansiel leasingforpligtelse		-15	-61
Udlodning af udbytte til moderselskabets aktionærer		-129	-103
Udlodning af udbytte til kapitalandele uden bestemmende indflydelse		-3	-2
Netto pensionstransaktioner		-85	-194
Forøgelse(+)/reduktion(-), andre rentebærende forpligtelser		48	97
<b>Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>566</b>	<b>-82</b>
<b>PERIODENS PENGESTRØM</b>			
<b>PERIODENS PENGESTRØM</b>		<b>-150</b>	<b>-1.065</b>
Likvide midler, primo perioden		1.981	3.046
Omregningsdifference i likvide midler		12	0
<b>Likvide midler, ultimo perioden</b>	21	<b>1.843</b>	<b>1.981</b>

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab.

## Egenkapitaloppgørelse

Egenkapital, der kan henføres til moderselskabets aktionærer

2013, SEK mio.	Aktie-kapital <sup>1)</sup>	Indskudt kapital	Omregnings-difference i egenkapital	Sikrings-reserve	Overført resultat <sup>2)</sup>	Kapitalandele uden bestemmende indflydelse	I alt, egen-kapital
<b>Balance, primo</b>	2.000	9.954	-1.810		-2.614	3	7.533
Korrigeret <sup>2)</sup>					-13		-13
<b>Ny egenkapital, primo</b>	2.000	9.954	-1.810		-2.627	3	7.520
<b>Periodens totalresultat</b>							
Periodens resultat <sup>2)</sup>					303	3	306
Periodens øvrige totalresultat			-107		1.420		1.313
<b>I alt, periodens totalresultat</b>			<b>-107</b>		<b>1.723</b>	<b>3</b>	<b>1.619</b>
Udbytte					-103	-2	-105
<b>Egenkapital, ultimo</b>	2.000	9.954	-1.917		-1.007	4	9.034

2014, SEK mio.	Aktie-kapital <sup>1)</sup>	Indskudt kapital	Omregnings-difference i egenkapital	Sikrings-reserve	Overført resultat	Kapitalandele uden bestemmende indflydelse	I alt, egen-kapital
<b>Balance, primo</b>	2.000	9.954	-1.917		-1.007	4	9.034
<b>Periodens totalresultat</b>							
Periodens resultat <sup>2)</sup>					173	3	176
Periodens øvrige totalresultat			237	-12	-1.312		-1.087
<b>I alt, periodens totalresultat</b>			<b>237</b>	<b>-12</b>	<b>-1.319</b>	<b>3</b>	<b>-911</b>
Udbytte					-129	-3	-132
<b>Egenkapital, ultimo</b>	2.000	9.954	-1.680	-12	-2.275	4	7.991

<sup>1)</sup> Antal aktier 2.000.000.001, heraf A-aktier: 1.524.905.971 og B-aktier: 475.094.030.

<sup>2)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab, i alt SEK -29 mio., heraf har SEK -13 mio. påvirket primo-egenkapitalen og SEK -16 mio. periodens resultat.

# 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), således som de er godkendt af Europa-Kommissionen til anvendelse i EU. Desuden finder den svenske årsregnskabslov samt RFR 1 Supplerende regnskabsafklæggelse 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 derivater, som er anført til dagsværdi.

Præsentation af de finansielle rapporter kræver, at virksomhedsledelsen foretager skøn, vurderinger og antagelser, som påvirker den anvendte regnskabspraksis og dermed 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.

### Ændret regnskabspraksis

Nedenfor beskrives ændret regnskabspraksis som følge af ændringer i IFRS, som er anvendt fra og med 1. januar 2014. Øvrige ændringer af IFRS med anvendelse fra og med 2014 har ikke haft nogen væsentlig effekt.

**IFRS 10 Koncernregnskab** er en ny standard med nye principper for bestemmelse af, hvornår der foreligger en bestemmende indflydelse over investeringsobjekter. Ændringen i standarden har ikke haft 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. Den ændrede standard har ikke haft effekt på koncernen.

**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 har indebåret øgede krav til oplysninger.

**IFRIC 21 Afgifter** er en tolkningsregel, som definerer, hvornår og hvordan en afgift fra stat eller myndighed skal indregnes i overensstemmelse med love og regler. Tolkningen har ikke medført ændringer i koncernens regnskab.

### Kommende ændringer i regnskabspraksis, som træder i kraft 2014 eller senere

Et antal nye IFRS træder i kraft i løbet af det kommende regnskabsår. Nedenfor fremgår de ændringer, som vurderes at ville få effekt for koncernen. Disse IFRS er ikke førtidsimplementeret.

**IFRS 9 Finansielle instrumenter** kommer til at erstatte IAS 39 Finansielle instrumenter: Regnskab og vurdering, med krav om anvendelse fra og med 2018. IFRS 9 behandler klassificering og

vurdering af finansielle aktiver og forpligtelser og regnskabsmæssig sikring. IFRS 9 indeholder nye regler om nedskrivning af finansielle aktiver. IFRS 9 er endnu ikke godkendt til anvendelse af EU. Selskabet har derfor valgt at udskyde en konsekvensanalyse og beslutning om eventuel førtidsimplementering.

**IFRS 15 Indtægter fra kontrakter med kunder** er en ny standard for indregning af indtægter i regnskabet. Det er en meget omfattende standard, som til forskel fra tidligere IFRS-standarder er mere detaljeret og indeholder flere retningslinjer for implementering. IFRS 15 erstatter et antal andre standarder inklusive fortolkninger og giver derfor et helhedsbillede over indregningen af indtægter fra kontrakter med kunder. Hovedelementerne i standarden er, hvordan og hvornår transaktioner mellem selskabet og dets kunder skal føres som indtægt hhv. forpligtelse eller tilgodehavende. Standardens model til at fastslå dette består af fem trin:

1. Identifikation af kontrakten med kunden. Selskabet og kunden har en bindende aftale om levering af ydelser, vilkår, rettigheder og forpligtelser, aftalen er kommercielt berettiget, og betalingen for varer og serviceydelser er sandsynlig.
2. Identifikation af leveringsforpligtelserne ("performance obligations"). Tilsagnet om levering af ydelser i form af varer og tjenesteydelser opdeles i komponenter, som kunden kan drage fordel af separat, og som derfor indregnes særskilt i regnskabet.
3. Fastlæggelse af vederlaget. Prisen, som kunden betaler, udgøres normalt af likvide midler (faste eller variable) og finansielle komponenter. Hertil kommer i standarden elementer, som ikke er monetære, f.eks. garantier og reklamationer (som skal indregnes som priskomponent).
4. Fordeling af vederlaget. Standarden fastlægger, at vederlaget skal fordeles på de forskellige leveringsydelser ("performance obligations").
5. Indregning af indtægt, når leveringsydelsen ("performance obligation") er opfyldt. En leveringsydelse kan ifølge standarden opfyldes enten over tid eller på et givet tidspunkt.

For PostNord er det kombinationen af at fordele på leveringsydelsen i kundekontrakten, hvordan salgsprisen er aftalt, og hvornår indtægten skal indregnes, der er den sandsynlige effekt i indregningen af indtægter. Derudover indeholder standarden retningslinjer for nye oplysningskrav. En gennemgående effekt af standarden er, at indregningen af indtægter i regnskabet kommer til at indeholde en større grad af vurderinger og antagelser.

Det er for tidligt at afgøre, hvordan PostNords indtægtsførelse og de finansielle rapporter bliver påvirket af IFRS 15, og hvilke vurderinger og antagelser det er nødvendigt at anlægge. IFRS 15 skal anvendes fra og med 1. januar 2017.

Ændringer i kommende øvrige standarder er ikke anvendt i selskabets eller koncernens regnskab.

Selskabet har valgt ikke at førtidsimplementere nye og ændrede kommende regnskabsprincipper, fortolkninger eller forbedringer af standarder ("Improvements to IFRSs").

### Segmentrapportering

Et segment er en regnskabsmæssigt identificerbar del af koncernen, som udgøres af et forretningsområde eller et geografisk område, se note 4, s. 67.

### Klassificering

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 består i al væsentlighed udelukkende af beløb, som forventes at blive inddrevet eller betalt inden tolv måneder regnet fra balancedagen.

### Konsolideringsprincipper

#### Bestemmende indflydelse

Datterselskaber er virksomheder, som er under direkte eller indirekte bestemmende indflydelse fra moderselskabet. Bestemmende indflydelse foreligger, hvis moderselskabet direkte eller indirekte har kontrol over virksomheden, er eksponeret for eller har ret til et variabelt afkast fra sit engagement i virksomheden og kan anvende sin kontrol over virksomheden til at påvirke

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

størrelsen på afkastet. Datterselskabers finansielle rapporter indgår i koncernregnskabet med virkning fra erhvervelses tidspunktet til den dato, hvor den bestemmende indflydelse ophører.

**Virksomhedserhvervelse og erhvervelsesmetode**

Datterselskaber behandles regnskabsmæssigt efter erhvervelsesmetoden. Metoden medfører, at koncernen indirekte erhverver datterselskabets aktiver og overtager dets forpligtelser. Den koncernmæssige kostpris fastsættes via en erhvervelsesanalyse i forbindelse med erhvervelsen. I analysen fastsættes dels kostprisen for aktierne eller aktiviteten, dels dagsværdien på overtagelsesdagen af erhvervede identificerbare aktiver samt overtagne forpligtelser. 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. Transaktionsudgifter i forbindelse med erhvervelsen omkostningsføres. Betinget vederlag fastsættes til dagsværdien på overtagelsestidspunktet, og den justering, som foretages frem til tidspunktet for betaling af den tilknyttede forpligtelse for det betingede vederlag, indregnes i resultatet. Forskellen mellem kostprisen for datterselskabsaktierne og dagsprisen på de erhvervede identificerbare aktiver og overtagne forpligtelser udgør den koncernmæssige goodwill.

**Besiddelse uden bestemmende indflydelse (minoritet)**

Hvad angår erhvervelse af datterselskaber, som har andre ejere uden bestemmende indflydelse, opgør koncernen nettoaktiverne i forbindelse med ejere uden bestemmende indflydelse enten til dagsværdi af alle nettoaktiver eksklusiv goodwill eller til dagsværdi af samtlige nettoaktiver inklusive goodwill. Princippet vælges individuelt for hver enkelt erhvervelse.

**Ejerændringer**

Selskabsbesiddelse, som øges gennem erhvervelse i flere tempi, opgøres i regnskabet som gradvis erhvervelse. Efter opnåelse af bestemmende indflydelse overføres ejerændringer inden for egenkapitalen mellem moderselskabets aktionærer og indehavere uden bestemmende indflydelse. Hvis selskabsdeltagelse reduceres i et sådant omfang, at den bestemmende indflydelse ophører, udgår datterselskabets aktiver og forpligtelser fra regnskabet samt, hvis relevant, besiddelse uden bestemmende indflydelse, hvorved det realiserede resultat indregnes i regnskabet sammen med gevinst eller tab på eventuel eksisterende besiddelse, som vurderes til dagsværdi med værdiforandringen bogført i regnskabet.

**Associerede virksomheder og joint ventures**

Associerede virksomheder er 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.

Joint ventures er i regnskabsmæssig henseende de virksomheder, hvor koncernen gennem samarbejdsaftaler med en eller flere parter har fælles bestemmende indflydelse, og hvor koncernen har ret til nettoaktiverne i stedet for direkte andel i aktiver og opfyldelse af forpligtelser.

I koncernregnskabet konsolideres deltagelse i både associerede virksomheder og joint ventures efter den indre værdis metode. Den indre værdis metode indebærer, at den opgjorte værdi på aktierne i den associerede virksomhed eller joint venture svarer til koncernens andel i selskabets egenkapital samt goodwill og andre eventuelle koncernmæssige over- og underværdier. I resultatet indgår koncernens andel af det pågældende selskabs resultat efter skat, justeret for eventuelle afskrivninger, nedskrivninger og opløsninger af erhvervede over- og underværdier.

Den indre værdis metode anvendes fra det tidspunkt, hvor den fælles bestemmende indflydelse eller den betydelige indflydelse opnås og frem til det tidspunkt, hvor indflydelsen ikke længere er betydelig.

**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. 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.

**Fremmed valuta****Transaktioner i fremmed valuta**

Funktionel valuta er valutaen i de primære økonomiske miljøer, hvor de selskaber, der indgår i koncernen, driver virksomhed. Transaktioner i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta til den kurs, der er gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta til den kurs, der er gældende på balancedagen. Valutakursdifferencer, som opstår ved omregningerne, indregnes i resultatopgørelsen. Ikke-monetære aktiver og forpligtelser, som indregnes til historiske kostpriser, omregnes til valutakursen på transaktionstidspunktet. Ikke-monetære aktiver og forpligtelser, som indregnes til dagsværdi, omregnes til den funktionelle valuta til den kurs, som er gældende 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 i egenkapitalen som en omregnings-difference via anden totalindkomst.

**Indtægter**

Indtægter fra tjenesteydelser indregnes i resultatopgørelsen efter princippet om færdiggørelsesgrad på balancedagen. I brevforretningerne og 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 eksklusiv moms, indrømmede varerabatter og lignende indtægtsreduktioner.

**Driftsomkostninger og finansielle indtægter og omkostninger****Driftsomkostninger**

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



## Note 1, fortsat

**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 rentemethode. 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 rentemethode. Renteindtægter og renteomkostninger omfatter periodiserede beløb af transaktionsomkostninger og eventuelle rabatter, præmier og andre forskelle mellem den oprindelige regnskabsmæssige værdi af henholdsvis tilgodehavendet og forpligtelsen og det beløb, som reguleres ved forfald.

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

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

**Finansielle instrumenter**

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

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

Et finansielt aktiv eller en finansiell forpligtelse optages i balancen, når selskabet indgår som part til instrumentets aftalemæssige vilkår. Et tilgodehavende optages, når selskabet har præsteret, og der i henhold til aftale foreligger en forpligtelse for modparten til at betale, selv om faktura endnu ikke er udsendt. 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 unoterede finansielle aktiver, som udgøres af kapitalforsikringer, 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 betalingsevne 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 anden totalindkomst med undtagelse af værdiændringer, der skyldes nedskrivninger. Dog indregnes rente, som beregnes efter den effektive rentes metode, udbytteindtægter og valutakursdifferencer i resultatopgørelsen.

På det tidspunkt, hvor investeringsaktiverne ikke længere indregnes i balancen, overføres tidligere indregnet akkumuleret gevinst eller tab på egenkapitalen til resultatopgørelsen.

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

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

**Andre finansielle forpligtelser**

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

**Likvide midler**

Likvide midler består af kassebeholdninger, umiddelbart tilgængelige tilgodehavender hos banker og tilsvarende institutter samt kortfristede likvide investeringsaktiver med en løbetid på mindre

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

end tre måneder fra anskaffelsestidspunktet, og hvorpå der kun er en ubetydelig risiko for værdiændringer. Midler for andres regning i kassevirksomheden betragtes ikke som likvide midler. Disse midler er betroede midler for eksterne kunders regning, som PostNord blot videreoverdrager, og de er dermed ikke tilgængelige for betalinger, der vedrører PostNords egen virksomhed. Midler for en andens regning ændres uafhængigt af virksomhedens resultat, investeringer og andre betalingsstrømme i egen virksomhed.

**Finansielle aktiver**

Finansielle aktiver er enten langfristede finansielle aktiver eller kortfristede aktiver, afhængigt af hensigten med besiddelsen. Hvis løbetiden eller den forventede ihændehaveperiode 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. 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 valutaterminer og renteswaps, som benyttes til at dække risici for ændringer i valutakurser og markedrenter. Ændringer i værdien på afledte finansielle instrumenter indregnes i resultatopgørelsen eller i anden totalindkomst 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 balance-

dagens valutakurs, og sikringsinstrumentet måles til dagspris med ændringer i værdien indregnet i resultatopgørelsen vedrørende valutakursdifferencer.

**Transaktionseksposering - pengestrømssikringer**

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

**Renterisiko - pengestrømssikringer**

Til sikring af pengestrømmen med en vis låntagning til variabel rente anvendes renteswaps, hvor virksomheden modtager variabel rente og betaler fast rente. Renteswaps vurderes til dagsværdi i balancen. Rentekupondelen indregnes løbende i årets resultat som en del af rentekomkostningerne. Urealiserede ændringer i dagsværdien på renteswaps indregnes i anden totalindkomst og indgår som en del af sikringsreserven, indtil den sikrede post påvirker årets resultat, og mens kriterierne for den regnskabsmæssige sikring og effektivitet er opfyldt.

**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. 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, eller 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 finansiel eller operationel leasing. Finansiel 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 efterfølgende omkostninger indregnes som omkostning i den periode, de opstår.

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

## Note 1, fortsat

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 enkelt-elementer, hvilket indebærer, at elementernes anslåede brugstid ligger til grund for afskrivningen.

**Der anvendes følgende afskrivningsperioder:**

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

Vurdering af et aktivs restværdi og brugstid foretages årligt.

**Immaterielle aktiver****Goodwill**

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

Goodwill måles til kostpris med fradrag af eventuelle akkumulerede nedskrivninger. Goodwill allokeres til pengestrømsfrembringende enheder, som testes årligt for tab ved værdiforringelse. Goodwill i forbindelse med erhvervelse af associerede virksomheder medtages i den regnskabsmæssige værdi af andele i associerede virksomheder.

**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 væsentlige 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 samlede udviklingsarbejde udgør eller forventes at udgøre væsentlige beløb. Herudover omkostningsføres sådanne udgifter.

**Andre immaterielle aktiver**

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

**Efterfølgende omkostninger**

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

**Afskrivningsprincipper**

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

**Der anvendes følgende afskrivningsperioder:**

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

**Varebeholdninger**

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

**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, allokeres i første omgang til goodwill. Derefter foretages en forholdsmæssig nedskrivning af andre aktiver, der indgår i enheden.

**Beregning af genindvindingsværdi**

Genindvindingsværdien beregnes som den højeste værdi af dagspris med fradrag af salgskomkostninger og nytteværdi. Beregning af nytteværdien baseres på PostNords skøn over fremtidige pengestrømme. Ved beregning af nytteværdien diskonteres fremtidige pengestrømme med en diskonteringsfaktor, der tager hensyn til den risikofrie rente og den risiko, der er knyttet til det specifikke aktiv. Disse skøn baseres på koncernens forretningsplaner samt anden relevant information.

**Tilbagekørsel 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 genindvindingsværdien 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

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

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 udfører sine arbejdsopgaver i virksomheden. De ydelsesbaserede ordninger udgøres primært af en til PostNord 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 for 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 nettoforpligtelsen nutidsværdi som følge af ændrede aktuarmæssige skøn behandles som omvurderingseffekter og indregnes i anden totalindkomst. PostNord koncernens indregning i balancen af den regnskabsmæssige værdi af pensioner og lignende forpligtelser svarer til forpligtelsernes nutidsværdi på balancedagen, med fradrag af dagsværdien af pensionsforpligtelser inklusive særskilt lønskat. Hvis forpligtelsens 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 beregnede beløb i henhold til IFRS i forhold til Red R 1, indregnes særskilt lønskat også for forskellen i henhold til UFR. 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**

En hensættelse indregnes i forbindelse med opsigelser af personale, når PostNord er forpligtet til at afslutte en ansættelse uden en realistisk mulighed for at kalde tilbud om godtgørelse tilbage. Når ydelser gives som incitament til frivillig fratrædelse, indregnes en hensat forpligtelse, når tilbuddet som minimum er accepteret af de berørtes 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 for forpligtelser som følge af indtrufne hændelser og for bindende, tågsigende 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**

Indkomstskat omfatter aktuel og udskudt skat. Skat indregnes i resultatopgørelsen, undtagen når den underliggende transaktion indregnes i anden totalindkomst, hvorved også den tilhørende skattemæssige virkning medtages i anden totalindkomst. 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 underskud indregnes kun i den udstrækning, det er sandsynligt, at de vil medføre lavere skattebetalinger i fremtiden. Vurderingen af denne sandsynlighed foretages med udgangspunkt i PostNords forretningsplan og virksomhedsplan.

**Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser**

En eventualforpligtelse indregnes, når der foreligger en mulig forpligtelse som følge af en indtruffen begivenhed, og hvis forekomst bekræftes af en eller flere usikre fremtidige hændelser. En eventualforpligtelse indregnes ligeledes, når der eksisterer en forpligtelse, som ikke indregnes 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 væsentligste skøn og vurderinger for PostNord er foretaget inden for følgende områder:

**Portoforpligtelse, SEK 433 (403) mio.**

Portoforpligtelsen i PostNord beregnes for solgte, men ikke anvendte frimærker. I beregningen af portoforpligtelsen anvendes 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 4.691 mio. (4.900 mio.)<sup>1)</sup>**

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. Hvis fremtidige ydre faktorer og omstændigheder ændres, kan skønnene blive påvirket på en sådan måde, at de opgjorte værdier af immaterielle aktiver må ændres.

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab.

## Note 2, fortsat

**Pensionsforpligtelser, SEK 388 mio. gæld (609 mio. aktiver)**

I den aktuariemæssige 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 784 mio. (746 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. Hensættelsen i balancen 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 566 mio. (537 mio.)<sup>1)</sup>**

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 -fordringer. Ændrede omstændigheder, som indvirker på de ovennævnte skøn, vil ligeledes påvirke årets resultat

<sup>1)</sup> Er korrigeret, på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab.

**NOTE 3 INDTÆGTERNES FORDELING****Nettoomsætning**

Nettoomsætningen består primært af udbud af tjenesteydelser.

**Andre driftsindtægter**

SEK mio.	2014	2013
Lejeindtægter	20	27
Forsikringsydelse	12	1
Provisionsindtægter	11	15
Realisationsgevinst, bygninger	384	40
Realisationsgevinst, maskiner og inventar	11	6
Realisationsgevinst, driftstilgodehavender/forpligtelser	2	1
Valutakursgevinster	59	23
Andet	133	120
<b>I alt</b>	<b>632</b>	<b>233</b>

**NOTE 4 SEGMENTRAPPORTERING**

Koncernens inddeling i forretningsvirksomheder tager udgangspunkt i den måde, hvorpå koncernen ledes og rapporteres 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.

Den 31. marts 2014 blev der indført en ny matrixorganisation, hvor forretningsområderne integreres i det respektive marked, hvorefter markederne påtager sig det overordnede ansvar for den samlede produkt- og tjenesteportefølje samt salg inden for det respektive landeområde. Sammen med den udviklede varemærkestruktur øger dette PostNords synlighed over for kunderne som en nordisk aktør. Hertil kommer, at koncernen får de rette forudsætninger for at udvikle sit samlede tilbud på det kraftigt voksende område for e-handel i Norden.

**Landeenheder**

Markederne inddeles i følgende landsorganisationer: PostNord Sverige, PostNord Danmark (inkl. Tyskland), PostNord Norge/Finland, PostNord Strålfors samt Øvrige lande.

**Segmenter**

**Forretningsområdet Mail & Communication** tilbyder distributionsløsninger på kommunikationsmarkederne med landsdækkende distributionsnet i Sverige og Danmark. Forretningsområdet tilbyder tjenesteydelser i forbindelse med fysiske og digitale breve, direct mail og aviser/blade samt facility management-tjenester.

**Forretningsområdet Logistics** tilbyder logistikydelse på områderne pakker, ekspres og bud, partigods, stykgods, fødevarerlevering, sø- og flyfragt samt tredjepartslogistik. Forretningsområdet Logistics har et komplet sortiment og distributionsnet og henvender sig til både virksomheder og private på det nordiske marked. I den tidligere organisation blev pakker i Danmark håndteret af forretningsområdet Breve Danmark, men i den nye organisation hører de under Logistics.

**PostNord Strålfors** har aktiviteter inden for informationslogistik. Virksomheden udvikler og tilbyder kommunikationsløsninger, som skaber tættere og mere personlige kunderelationer for virksomheder med store kundebaser.

I **Øvrigt** indgår koncernfælles funktioner, herunder moderselskabet og koncernjusteringer. Justeringerne vedrører koncernens IFRS-justeringer for pensioner efter IAS 19 Personaleydelser samt finansiel 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.

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 4, fortsat

Jan-dec, SEK mio.	Mail & Communication <sup>1)</sup>		Logistics <sup>1)</sup>		PostNord Strålfors <sup>2)</sup>		Andet <sup>1)</sup>		Elimineringer <sup>1)</sup>		Koncernen	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Nettoomsætning, eksternt	21.645	22.012	15.717	15.018	2.588	2.504		-1			39.950	39.533
Nettoomsætning, internt	160	112	223	169	75	108	2	3	-460	-392	0	0
<b>I alt, nettoomsætning</b>	<b>21.805</b>	<b>22.124</b>	<b>15.940</b>	<b>15.187</b>	<b>2.663</b>	<b>2.612</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-460</b>	<b>-392</b>	<b>39.950</b>	<b>39.533</b>
Andre driftsindtægter, eksternt	127	96	62	45	0	15	443	77			632	233
Andre driftsindtægter, internt	2.710	2.332	597	1.234	5	0	3.158	3.067	-6.470	-6.633	0	0
<b>I alt, driftsindtægter</b>	<b>24.642</b>	<b>24.552</b>	<b>16.599</b>	<b>16.466</b>	<b>2.668</b>	<b>2.627</b>	<b>3.603</b>	<b>3.146</b>	<b>-6.930</b>	<b>-7.025</b>	<b>40.582</b>	<b>39.766</b>
Personaleomkostninger	-13.001	-13.333	-3.899	-3.874	-805	-820	-551	-622 <sup>1)</sup>	44	23	-18.212	-18.626
Transportomkostninger	-3.372	-3.249	-6.883	-6.897	-412	-113	-7	-7	842	1.313	-9.832	-8.953
Andre omkostninger	-6.901	-6.641	-5.448	-5.148	-1.327	-1.490	-2.724	-2.297	6.044	5.689	-10.356	-9.887
Afskrivninger og nedskrivninger	-791	-769	-443	-425	-188	-202	-425	-252			-1.847	-1.648
<b>I alt, driftsomkostninger</b>	<b>-24.065</b>	<b>-23.992</b>	<b>-16.673</b>	<b>-16.344</b>	<b>-2.732</b>	<b>-2.625</b>	<b>-3.707</b>	<b>-3.178<sup>1)</sup></b>	<b>6.930</b>	<b>7.025</b>	<b>-40.247</b>	<b>-39.114</b>
Andele af resultater i associerede virksomheder og joint ventures	15	10			1						16	10
<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>592</b>	<b>570</b>	<b>-74</b>	<b>122</b>	<b>-63</b>	<b>2</b>	<b>-104</b>	<b>-32<sup>1)</sup></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>351</b>	<b>662</b>
Finansielle poster, netto											-106	-208
<b>Resultat før skat</b>											<b>245</b>	<b>454</b>
Skat											-69	-148
<b>Periodens resultat</b>											<b>176</b>	<b>306</b>

<sup>1)</sup> Sammenligningstallene er omregnet med udgangspunkt i ændret organisation i foråret 2014.

<sup>2)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab.

**Driftsindtægter pr. geografisk område er baseret på kundens faktureringsadresse, SEK mio.**

SEK mio.	2014			2013		
	Indtægter	Aktiver	Investeringer	Indtægter	Aktiver	Investeringer
Sverige	23.634	12.958	1.245	23.290	12.756	1.593
Danmark	9.891	8.113	231	9.741	8.840	351
Norge	4.490	3.325	187	4.536	3.001	253
Finland	662	428	6	612	495	11
Andre lande	1.905	640	21	1.587	626	33
<b>I alt</b>	<b>40.582</b>	<b>25.464</b>	<b>1.690</b>	<b>39.766</b>	<b>25.718</b>	<b>2.241</b>

**NOTE 5 ANSATTE, PERSONALEOMKOSTNINGER OG VEDERLAG TIL LEDELSESMEDLEMMER**

Gennemsnitligt antal ansatte pr. land	2014				2013			
	Kvinder	Mænd	I alt	Andel mænd	Kvinder	Mænd	I alt	Andel mænd
Sverige	7.954	15.226	23.180	66%	8.166	15.555	23.721	66%
Danmark	4.543	7.672	12.215	63%	4.796	8.234	13.030	63%
Finland	84	148	232	64%	100	175	275	64%
Norge	283	1.371	1.654	83%	261	1.378	1.639	84%
Andre lande	264	431	695	62%	243	397	640	62%
<b>I alt</b>	<b>13.128</b>	<b>24.828</b>	<b>37.976</b>	<b>65%</b>	<b>13.566</b>	<b>25.739</b>	<b>39.305</b>	<b>65%</b>

**Personaleomkostninger, SEK mio.**

	2014	2013
Lønninger og andre ydelser	14.104	14.175
Lovbestemte bidrag til social sikring	2.567	2.715
Pensionsomkostninger <sup>1)</sup>	1.421	1.498
Andre personaleomkostninger	120	238 <sup>2)</sup>
<b>I alt</b>	<b>18.212</b>	<b>18.626</b>

<sup>1)</sup> Af koncernens pensionsomkostninger henføres SEK 5 mio. (4 mio.) til nuværende og tidligere administrerende og viceadministrerende direktører. Udestående forpligtelser til disse udgør SEK158 mio. (131 mio.).

<sup>2)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab.

## Note 5, fortsat

Specifikation af lønninger og andre ydelser pr. land, SEK mio.	2014				2013			
	Adm. direktør <sup>1)</sup>	Heraf bonus	Andre ansatte	I alt	Adm. direktør <sup>1)</sup>	Heraf bonus	Andre ansatte	I alt
Sverige	19		7.629	7.648	29		7.636	7.665
Danmark	9		5.208	5.217	14		5.301	5.315
Finland	2		100	102	2		105	107
Norge	4		950	954	5		925	930
Andre lande	2		181	183	2		157	159
<b>I alt</b>	<b>36</b>		<b>14.068</b>	<b>14.104</b>	<b>52</b>		<b>14.124</b>	<b>14.176</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.	2014				2013			
	Grund-løn	Pensionsomkostninger	Andre ydelser	I alt	Grund-løn	Pensionsomkostninger	Andre ydelser	I alt
Håkan Ericsson, administrerende direktør (fra oktober 2013)	9,1	2,7	0,1	11,9	2,2	0,7	0,4	3,3
Lars Idermark, administrerende direktør (til og med 15. maj 2013)					4,2	1,1	0,0	5,3
K.B. Pedersen, viceadministrerende direktør ( fungerende administrerende direktør 16. maj 2013 til og med sep. 2013)	4,7			4,7	4,7			4,7
<b>I alt, administrerende og viceadministrerende direktører</b>	<b>13,8</b>	<b>2,7</b>	<b>0,1</b>	<b>16,6</b>	<b>11,1</b>	<b>1,8</b>	<b>0,4</b>	<b>13,3</b>
Johanna Allert	2,1	0,6	0,1	2,8	2,0	0,6	0,0	2,6
Gunilla Berg (fra 29. september 2014)	1,1	0,3	0,0	1,4			0,2	3,2
Henning Christensen	3,4		0,1	3,5	3,0		0,0	4,0
Joss Delissen	3,0	0,9	0,0	3,9	3,1	0,9	0,0	4,0
Andreas Falkenmark	4,5	1,3	0,1	5,9	4,4	1,3	0,1	5,8
Annemarie Gardshol	3,4	1,1	0,1	4,6	3,3	1,0	0,1	4,4
Finn Hansen (fra 21. jan. 2013)	3,7			3,7	3,3			3,3
Lo Hjorth (til og med 20. jan. 2013)					0,1	0,0	0,0	0,1
Anders Holm (fra april 2014)	2,2	0,6	0,0	2,8				
Henrik Højsgaard (til og med dec. 2013)					4,3	1,3	0,1	5,7
Mats Johansson (fra jan. til og med 31. marts 2014)	0,5	0,1	0,0	0,6				
Peter Kjaer Jensen (fra april 2014)	2,1	0,6	0,0	2,7				
Lena Larsson (fra 12. maj til og med 28. sep. 2014)	0,7	0,2	0,0	0,9				
Per Mossberg	3,0	0,9	0,1	4,0	3,0	0,9	0,1	4,0
Robin Olsen (fra april 2014)	2,9	0,6	0,0	3,5				
Henrik Rättzén (til og med 11. maj 2014)	1,9	0,6	0,0	2,5	4,6	1,4	0,1	6,1
Per Samuelson (til og med okt. 2014)	3,2	0,9	0,0	4,1	3,8	1,1	0,0	4,9
<b>I alt, andre i koncernledelsen</b>	<b>37,7</b>	<b>8,7</b>	<b>0,5</b>	<b>46,9</b>	<b>34,9</b>	<b>8,5</b>	<b>0,7</b>	<b>44,1</b>
<b>I alt, koncernledelsen</b>	<b>51,5</b>	<b>11,4</b>	<b>0,6</b>	<b>63,5</b>	<b>46,0</b>	<b>10,3</b>	<b>1,1</b>	<b>57,4</b>

### Vederlag til ledelsesmedlemmer

Samtlige ledelsesmedlemmer i Sverige modtager et pensionsbidrag på højst 30% af månedslønnen. Pensionsalderen er iflg. disse aftaler 65 eller 62 år.

For ledelsesmedlemmer, som er ansat i Danmark, indgår pensionsomkostningerne i lønnen, og pensionsalderen følger landets retningslinjer og praksis. Ledelsesmedlemmer, som er ansat i Norge, er omfattede af præmiebaserede pensioner, og pensionsalderen følger landets retningslinjer og praksis. 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 i højst 12 måneder. I nyindgåede ansættelsesaftaler indgår fremover ikke værdien af firmabil i grundlaget til beregning af fratrædelsesvederlaget. Der findes stadig ældre ansættelsesaftaler, hvor værdien af firmabil indgår i beregningsgrundlaget for fratrædelsesvederlaget. For ledelsesmedlemmer gælder reglen om, at der fra opsigelsesløn og fratrædelsesvederlag fratrækkes indkomst, som modtages i forbindelse med ny stilling eller egen virksomhed.

### Retningslinjer for vederlag til ledelsesmedlemmer i sammendrag

(besluttet på generalforsamlingen den 23. april 2014)

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. Relevante forsikringer 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 opsigelsesvarsel 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 erhvervsaktivitet 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.

## Note 5, fortsat

Kønsfordeling blandt ledelsesmedlemmer, %	31 dec 2014		31 dec 2013	
	Andel kvinder	Andel mænd	Andel kvinder	Andel mænd
Koncernbestyrelse	38	62	38	62
Koncernledelse	27	73	18	82
Bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktører i datterselskaber	34	66	36	64

Vederlag til bestyrelsen for koncernen samt PostNord AB, SEK tusinde <sup>1)</sup>	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget	2014	2013
Jens Moberg fra april 2013		Formand	638	450
Gunnel Duveblad	Formand		313	313
Fritz Schur (formand) til og med april 2013		Formand		188
Anne Birgitte Lundholt til og med april 2013	Bestyrelsesmedlem			112
Sisse Fjelsted Rasmussen fra april 2013	Bestyrelsesmedlem		300	188
Christian Ellegaard fra april 2013	Bestyrelsesmedlem		300	188
Jonas Iversen til og med februar 2014	Bestyrelsesmedlem			
Magnus Skåninger fra april 2014	Bestyrelsesmedlem			
Anitra Steen fra 20. april 2013		Bestyrelsesmedlem	275	188
Mats Abrahamsson		Bestyrelsesmedlem	275	275
Ingrid Bonde til og med april 2013		Bestyrelsesmedlem		88
Bjarne Hansen til og med april 2013	Bestyrelsesmedlem			112
Torben Janholt		Bestyrelsesmedlem	275	275
<b>I alt</b>			<b>2.376</b>	<b>2.377</b>

<sup>1)</sup> Bestyrelsesmedlemmer har ret til at fakturere via selskab eller enkeltmandsvirksomhed med relevante sociale bidrag. Uanset metoden er dette omkostningsneutralt for PostNord.

Honorar besluttet på ordinær generalforsamling 23 april 2014, SEK tusinde	Bestyrelse	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget
Formand	600	63	38
Bestyrelsesmedlem	250	50	25

## NOTE 6 ANDRE OMKOSTNINGER

SEK mio.	2014	2013
Lokaleomkostninger	2.143	2.204
Hensættelser	1.013	441
Terminalafgifter	1.249	1.024
Omkostninger, varer og materialer	919	1.107 <sup>1)</sup>
Indkøbte IT-ressourcer	1.605	1.472
Aktiveret arbejde for egen regning, IT	-199	-194
Andet	3.626	3.833 <sup>1)</sup>
<b>I alt</b>	<b>10.356</b>	<b>9.887</b>

## Specifikation af hensættelser og tilbageførsler i forbindelse med omstruktureringstiltag

	2014	2013
Mail & Communication	658	209
Logistics	116	12
PostNord Strålfors	73	30
Andet	166	190
<b>I alt</b>	<b>1.013</b>	<b>441</b>

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab.

Strålfors' hensættelser til omstruktureringstiltag i 2014 består af tre dele. I første kvartal blev det besluttet at gennemføre en omstrukturering af organisationen i Strålfors med efterfølgende personaleudskæringer. Omstruktureringen indebærer blandt andet en reduktion i antallet af divisioner fra fire til tre. I løbet af fjerde kvartal besluttede PostNord at gennemføre yderligere omkostningsbesparelser på administrationsområdet og andre supportfunktioner, som også omfatter Strålfors. Derudover blev der truffet yderligere beslutninger om tiltag for Strålfors, herunder afviklingen af en produktionsenhed i Storbritannien.

Hensættelser i andre forretningsvirksomheder vedrører hovedsageligt personaleomkostninger som et led i PostNords effektiviseringsindsatser inden for koncernens administrative supportfunktioner.

I segmentet Øvrigt 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.	2014	2013
<b>Lovpligtig revision</b>		
KPMG	10	8
<b>I alt</b>	<b>10</b>	<b>8</b>

## Andre erklæringsopgaver med sikkerhed

	2014	2013
KPMG	2	0
<b>I alt</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

## Skatterådgivning

	2014	2013
KPMG	2	1
<b>I alt</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

## Andre ydelser

	2014	2013
KPMG	1	1
<b>I alt</b>	<b>1</b>	<b>1</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.	2014	2013
<b>Afskrivninger</b>		
Licenser og lignende aktiver	247	225
Aktiverede udviklingsomkostninger	146	105
Grunde og bygninger	115	153
Maskiner og inventar	1.189	1.162
<b>I alt</b>	<b>1.697</b>	<b>1.645</b>
<b>Nedskrivninger</b>		
Andre immaterielle aktiver		2
Aktiverede udviklingsomkostninger IT	150	
Maskiner og inventar		1
<b>I alt</b>	<b>150</b>	<b>3</b>

**NOTE 9 FINANSIELLE POSTER, NETTO**

SEK mio.	2014	2013
<b>Finansielle indtægter</b>		
Renteindtægter	23	35
Renteindtægter i forbindelse med pensioner	52	0
Andre finansielle indtægter	14	15
<b>I alt</b>	<b>89</b>	<b>50</b>
<b>Finansielle omkostninger</b>		
Renteomkostninger	-107	-98
Renteomkostninger i forbindelse med pensioner	-64	-98 <sup>1)</sup>
Renteomkostninger i forbindelse med finansiel leasing	0	-24
Andre finansielle omkostninger	-15	-16
Valutakursudsving, netto	-9	-22
<b>I alt</b>	<b>-195</b>	<b>-258</b>
<b>Finansielle poster, netto</b>	<b>-106</b>	<b>-208</b>

Se note 29 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, s. 82. For renteomkostninger i forbindelse med pensioner, se desuden note 23 Pensioner, s. 75.

**NOTE 10 SKAT**

SEK mio.	2014	2013
<b>Aktuel skat</b>	<b>-61</b>	<b>-19</b>
<b>Udskudt skat</b>		
Ændringer, udskudt skat på materielle aktiver	-25	15
Andre midlertidige forskelle i balanceposter	179	-202
Ændringer, udskudt skat på uudnyttede skattemæssige underskud	-162	58
<b>I alt</b>	<b>-8</b>	<b>-129</b>
<b>I alt, skat</b>	<b>-69</b>	<b>-148<sup>1)</sup></b>

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab.

Afstemning af effektiv skattesats	2014		2013	
	%	SEK mio.	%	SEK mio.
Resultat før skat	22,0	244	22,0	454 <sup>1)</sup>
Skat iflg. gældende skattesats for moderselskabet		-54		-100
Ikke-fracragsberettigede omkostninger		-11		-22
Ikke-skattepligtige indtægter		4		23
Effekt af ikke-aktiveret underskud, som er indregnet i året		-16		-14
Skat, som vedrører tidligere år		1		8
Nedskrivning af tidligere aktiverede uudnyttede skattemæssige underskud		-2		-5
Nedskrivning af udskudt skattefordring vedrørende midlertidige forskelle fra tidligere år, ikke udnyttet		1		-18
Effekt af ændrede skattesatser og indførelse af nye skatter		2		6
Effekt af ændrede skattesatser i udenlandske selskaber		-2		-8
Andet		8		-18
<b>I alt</b>		<b>-69</b>		<b>-148</b>

Ikke-aktiverede, uudnyttede skattemæssige underskud vedrører aktiviteter i udlandet, se note 17, s. 74.

**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 83 mio. (65 mio.). Selskabet e-Boks A/S har hovedsæde i Ballerup i Danmark og ejes 50%.

Strålfors Svenska AB ejede ved regnskabsårets afslutning 30% af kapitalandelene i den associerede virksomhed DM-bureauet Friends Tactics Sweden AB, som er et bureau med base i Stockholm og specialiseret i direkte og relationsmarketing. Bogført værdi er ved årets afslutning opgjort til SEK 0,7 mio. (0,4 mio.).

**Andele i joint ventures**

Strålfors Svenska AB ejer 50% af selskabet Tand 2:103 Fastighets AB i Östersund, Sverige. Den koncernmæssige værdi i PostNord er ved årets udgang opgjort til SEK 0 mio. (0 mio.).

## NOTE 12 IMMATERIELLE AKTIVER

SEK mio.	Goodwill		Andre immaterielle aktiver					
	2014	2013	Licenser og lignende aktiver		Aktiverede udviklingsomkostninger		I alt, andre immaterielle aktiver	
			2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Kostpris, primo</b>	<b>3.303</b>	<b>3.198</b>	<b>2.150</b>	<b>2.085</b>	<b>2.036</b>	<b>1.781</b>	<b>4.186</b>	<b>3.866</b>
Erhvervelse af datterselskaber		167	8	30			8	30
Andre investeringer			34	111	178	234	212	345
Afgang/skrotning			-27	-11		-41	-27	-52
Reklassifikationer			249	-20 <sup>1)</sup>	-209	28	40 <sup>2)</sup>	8
Omregningsdifferencer	77	-62	18	-45	59	34	77	-11
<b>Akkumulerede kostpriser, ultimo året</b>	<b>3.380</b>	<b>3.303</b>	<b>2.432</b>	<b>2.150</b>	<b>2.064</b>	<b>2.036</b>	<b>4.496</b>	<b>4.186</b>
<b>Afskrivninger, primo</b>			<b>-1.195</b>	<b>-1.023</b>	<b>-855</b>	<b>-740</b>	<b>-2.050</b>	<b>-1.763</b>
Årets afskrivninger			-247	-225	-146	-105	-393	-330
Afgang/skrotning			18	19		33	18	52
Reklassifikationer				18	1	-18	1 <sup>2)</sup>	0
Omregningsdifferencer			-16	16	-47	-25	-63	-9
<b>Akkumulerede afskrivninger, ultimo året</b>			<b>-1.440</b>	<b>-1.195</b>	<b>-1.047</b>	<b>-855</b>	<b>-2.487</b>	<b>-2.050</b>
<b>Nedskrivninger, primo</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>
Årets nedskrivninger			-76	-2	-74		-150	-2
Omregningsdifferencer					-9	-5	-9	-5
<b>Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-86</b>	<b>-10</b>	<b>-604</b>	<b>-521</b>	<b>-690</b>	<b>-531</b>
<b>Ultimobalance</b>	<b>3.372</b>	<b>3.295</b>	<b>906</b>	<b>945</b>	<b>413</b>	<b>660</b>	<b>1.319</b>	<b>1.605</b>

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab.

<sup>2)</sup> Reklassifikation fra varelager.

**Andre immaterielle aktiver**

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. Aktiverede udviklingsprojekter er nedskrivningstestet, hvilket har medført nedskrivninger på SEK 150 mio. (0 mio.) som en følge af øget standardisering og dermed rationalisering af systemporteføljen og infrastrukturplatforme. Aktiverede udviklingsomkostninger udgjorde pr. 31. december 2014 en bogført værdi på SEK 413 mio. (660 mio.).

Andre immaterielle aktiver vedrørte primært licenser og lignende aktiver. Andre immaterielle aktiver udgjorde pr. 31. december 2014 SEK 906 mio. (945 mio.).

Der er ikke sket generelle forandringer i afskrivningsperioder i 2014. For ændrede afskrivningsperioder, se s. 65. Vedr. anskaffelser af immaterielle aktiver gennemme erhvervelse af datterselskaber, se i øvrigt note 31 Erhvervelser og afhændelser, s. 86.

**Goodwill**

Goodwill er det eneste immaterielle aktiv, som har en ubestemt brugstid. Goodwill er ikke genstand for afskrivning, men testes hvert år for eventuelt nedskrivningsbehov. Koncernens goodwill er, for at kunne teste nedskrivningsbehovet, allokert til pengestrømsfrembringende enheder i henhold til PostNords forretningsmæssige organisation. Da erhvervede virksomheders produktion og salg er integreret med anden PostNord-virksomhed, er det ikke længere muligt at adskille de oprindeligt erhvervede enheders pengestrømme og aktiver. Test af goodwill-værdier har i visse tilfælde fundet sted på et højere niveau, dog højst segmentniveau.

Goodwill pr. 31. december 2014 beløb sig til en bogført værdi på SEK 3.372 mio. (3.295 mio.) og fordeler sig på følgende pengestrømsfrembringende enheder;

Pengestrømsfrembringende enhed	Vækstrate i Goodwill henhold til		
	31 dec 2014, SEK mio.	prognoseperioden, (%)	Diskonteringsrente før skat, (%)
PostNord Logistics Norge	921	3	12,4
PostNord Logistics Sverige	832	3-4	12,8
Post Danmark	766	1	12,6
Strålfors-koncernen	710	3	12,3
PostNord Logistics Danmark	88	1	13,2
PostNord Logistics Finland	46	3	14,5
Direct Link-gruppen	7	2,5	12,7
Svensk Adressändring AB/ Addresspoint AB	2	-1	12,3
<b>I alt, goodwill</b>	<b>3.372</b>		

Genindvindingsværdien (dvs. den højeste værdi af nytteværdi og dagspris efter fradrag af salgsomkostninger) fastlægges på grundlag af nytteværdien, beregnet ved hjælp af diskonterede pengestrømsberegninger. Beregningerne er baseret på forretningsplaner (3-6 år), som er godkendt af ledelsen. Ledelsens skøn afspejler historiske erfaringer, analyser af udviklingen i omverdenen og anden tilgængelig ekstern information. De primære antagelser, der lå til grund for pengestrømmen i perioden for forretningsplanen var mængdevækst, udviklingen i EBIT-margin, diskonteringsrente (Weighted Average Cost of Capital, WACC) og udvikling af driftskapital.

Ved nedskrivningstest af goodwill i fjerde kvartal 2014 overgik den beregnede nytteværdi den bogførte værdi i samtlige enheder. Ingen med rimelighed mulige forandringer i skøn, som er væsentlige for nytteværdierne, giver anledning til nedskrivningsbehov.

## NOTE 13 MATERIELLE AKTIVER

SEK mio.	Grunde og bygninger		Maskiner og inventar		Anlæg under udførelse og acontobetaling		I alt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Kostpris, primo</b>	<b>5.780</b>	<b>6.022</b>	<b>15.182</b>	<b>14.117</b>	<b>1.390</b>	<b>1.286</b>	<b>22.352</b>	<b>21.425</b>
Erhvervelse af datterselskaber	401	25		332			401	357
Andre anskaffelser	306	368	773	1.133 <sup>2)</sup>	399	395	1.478	1.896
Afgang/skrotning	-190	-586	-554	-665	-217	-34	-961	-1.285
Reklassifikationer	756 <sup>1)</sup>	-81 <sup>1)</sup>	179	157	-1.133	-262	-198	-186 <sup>1)</sup>
Omregningsdifferencer	219	32	342	108	9	5	570	145
<b>Akkumulerede kostpriser, ultimo året</b>	<b>7.272</b>	<b>5.780</b>	<b>15.922</b>	<b>15.182</b>	<b>448</b>	<b>1.390</b>	<b>23.642</b>	<b>22.352</b>
<b>Afskrivninger, primo</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>
Årets afskrivninger	-116	-152	-1.188	-1.162			-1.304	-1.314
Erhvervelse af datterselskaber		-2		-162				-164
Afgang/skrotning	59	562	784	664			843	1.226
Reklassifikationer	17 <sup>1)</sup>	62 <sup>1)</sup>	14	30	1		32	92 <sup>2)</sup>
Omregningsdifferencer	-92	-24	-266	-94			-358	-118
<b>Akkumulerede afskrivninger, ultimo året</b>	<b>-2.075</b>	<b>-1.943</b>	<b>-11.597</b>	<b>-10.941</b>		<b>-1</b>	<b>-13.672</b>	<b>-12.885</b>
<b>Nedskrivninger, primo</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-46</b>	<b>-46</b>			<b>-56</b>	<b>-56</b>
Årets nedskrivninger				-1				-1
Reklassifikation	4		6				10	
Omregningsdifferencer			-1	1			-1	1
<b>Akkumulerede nedskrivninger, ultimo året</b>	<b>-6</b>	<b>-10</b>	<b>-41</b>	<b>-46</b>			<b>-47</b>	<b>-56</b>
<b>Ultimobalance</b>	<b>5.191</b>	<b>3.827</b>	<b>4.284</b>	<b>4.195</b>	<b>448</b>	<b>1.389</b>	<b>9.923</b>	<b>9.411</b>

<sup>1)</sup> Reklassifikation til Aktiver, der besiddes med henblik på salg, udgør SEK 50 mio. (104 mio.).

<sup>2)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab.

## NOTE 14 LEASEDE MASKINER OG INVENTAR, LEJE AF LOKALER

**Operationelle leasingaftaler**

Der er i året betalt leasingafgifter for koncernen for SEK 1.514 mio. (1.535 mio.). Pr. balancedagen udgør de resterende leasingafgifter med det på det tidspunkt gældende kurs- og renteniveau for koncernen SEK 5.302 mio. (5.204 mio.). Minimumsleasingudgifter for den operationelle leasing forfalder til betaling med følgende fordeling:

SEK mio.	Maskiner og inventar		Lokaler	
	2014	2013	2014	2013
Inden for et år	62	109	1.254	1.304
Mellem et og fem år	74	164	2.612	2.401
Over fem år		9	1.300	1.217
<b>I alt</b>	<b>136</b>	<b>282</b>	<b>5.166</b>	<b>4.922</b>

Størstedelen af maskiner og inventar, der disponeres over gennem leasingaftaler, er placeret hos Mail & Communication og består af maskiner til produktion af elektroniske brevjetener.

**Finansielle leasingaftaler**

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

SEK mio.	Minimum-leasingafgifter		Rente		Nutidsværdi	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Inden for et år	12	31	1	3	11	28
Mellem et og fem år	18	54	2	6	16	48
<b>I alt</b>	<b>30</b>	<b>85</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>76</b>

**Finansielle leasingaktiver**

De finansielle leasingaktiver, der indregnes som materielle aktiver, består af:

SEK mio.	2014	2013
<b>Kostpriser</b>		
Maskiner og inventar	127	146
Lokaler		533
<b>Ultimobalance</b>	<b>127</b>	<b>679</b>
<b>Akkumulerede afskrivninger</b>		
Maskiner og inventar	-81	-81
Lokaler		-533
<b>Ultimobalance</b>	<b>-81</b>	<b>-614</b>
<b>Bogført værdi</b>	<b>46</b>	<b>65</b>

Leasingafgifterne for finansiell leasing har i året udgjort SEK 30 mio. (85 mio.).

I note 29 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter angives forfaldstiden for de langfristede forpligtelser, som kan henføres til finansiell 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 eventuel-forpligtelser, s. 82.

## NOTE 15 FINANSIELLE AKTIVER

SEK mio.	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>Langfristede finansielle aktiver</b>		
Kapitalforsikring	143	145
Andre langfristede finansielle aktiver	114	66
<b>Ultimobalance</b>	<b>257</b>	<b>211</b>
<b>Kortfristede finansielle aktiver</b>		
Andre kortfristede finansielle aktiver		150
<b>Ultimobalance</b>		<b>150</b>

## NOTE 16 LANGFRISTEDE TILGODEHAVENDER

SEK mio.	31 dec 2014	31 dec 2013
Regnskabsmæssig værdi relateret til afdækkede, ydelsesbaserede sygepensionsordninger, ansat efter IAS 19	841	984
Lønkat, sygepensionsordninger	-5	4
Deposita, lejede lokaler	50	24
Andet	1	4
<b>I alt</b>	<b>887</b>	<b>1.015</b>

## NOTE 17 UDSKUDT SKAT

SEK mio.	2014				2013			
	Primo-balance	Indregnet i resultat-opgørelsen	Overtagelse/ afhændelse af virksomheder Ændring IAS19 samt omregnings-differencer	Ultimo-balance	Primo-balance	Indregnet i resultat-opgørelsen	Overtagelse/ afhændelse af virksomheder Ændring IAS19 samt omregnings-differencer	Ultimo-balance
<b>Udskudt skatteaktiv</b>								
Andre hensættelser	325	116		441	338	-13 <sup>1)</sup>		325
Uudnyttede skattemæssige underskud	377	-162	-3	212	287	58	32	377
Hensættelser til pensioner	0			0	1.279		-1.279	
Finansiel leasing	3	-2		1	4	-1		3
Modregning af forpligtelser	-168		80	-88	-495		327	-168
<b>I alt</b>	<b>537</b>	<b>-48</b>	<b>77</b>	<b>566</b>	<b>1.413</b>	<b>44</b>	<b>-920</b>	<b>537</b>
<i>heraf udland</i>	<i>168</i>			<i>194</i>	<i>109</i>			<i>168</i>
<b>Udskudt skatteforpligtelse</b>								
Immaterielle aktiver	-156	58	77	-21	-281	132	-7	-156
Materielle aktiver	-433	-25	-40	-498	-454	15	6	-433
Kortfristede aktiver	-70	56		14	-39	-31		-70
Hensættelser til pensioner	-526	-49	370	-205	-1.114	-290	878	-526
Modregning af tilgodehavender	168		-80	88	495		-327	168
<b>I alt</b>	<b>-1.017</b>	<b>40</b>	<b>327</b>	<b>-650</b>	<b>-1.393</b>	<b>-174</b>	<b>550</b>	<b>-1.017</b>
<i>heraf udland</i>	<i>-213</i>			<i>-229</i>	<i>-149</i>			<i>-213</i>

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering af et datterselskab.

Tilgodehavender og forpligtelser i Sverige er nettoindregnet med SEK 247 mio. (245 mio.), mens andre tilgodehavender og forpligtelser er indregnet med bruttobeløb. Tilgodehavender i udlandet er indregnet med SEK 194 (168) mio. og forpligtelser med SEK 229 mio. (213 mio.).

Ikke-indregnede tilgodehavender i forbindelse med udskudt skat på uudnyttede skattemæssige underskud udgør 112 mio. (103 mio.), hvoraf SEK 107 mio. (100 mio.) hovedsagelig vedrører Frankrig.

## NOTE 18 VAREBEHOLDNINGER

SEK mio.	31 dec 2014	31 dec 2013
Handelsvarer m.m.	98	105 <sup>1)</sup>
Råvarer	79	121
<b>Ultimobalance</b>	<b>177</b>	<b>226</b>

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering af et datterselskab.

Størstedelen af de råvarer og handelsvarer, som er på Varebeholdninger, findes hos Strålfors.

Nedskrivning af lager har i 2014 udgjort SEK 1 mio. (1 mio.).

## NOTE 19 TILGODEHAVENDER FRA SALG

Tilgodehavender fra salg indregnes under hensyntagen til de konstaterede kundetab på SEK 20 mio. (25 mio.), som forekom i perioden januar–december. De forventede kundetab udgjorde SEK -57 mio. (-58 mio.). For en beskrivelse af den regnskabsmæssige behandling henvises til note 1 Regnskabspraksis, s. 64. Hvad angår risikostyring samt aldersanalyse af forfaldne, men ikke nedskrevne tilgodehavender fra salg, henvises til note 29 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, s. 82.

**NOTE 20 FORUDBETALTE OMKOSTNINGER OG TILGODEHAVENDE INDTÆGTER**

SEK mio.	31 dec 2014	31 dec 2013
Tilgodehavende renteindtægter		30
Tilgodehavende porto	98	102
Tilgodehavende provisionsindtægter	2	2
Forudbetalt leje	225	247
Forudbetalt forsikringspræmie	26	16
Forudbetalt løn	161	150
Terminalafgifter	472	334
Valutaterminskontrakter	12	
Andre poster	293	645
<b>Ultimobalance</b>	<b>1.289</b>	<b>1.526</b>

**NOTE 21 LIKVIDE MIDLER**

SEK mio.	31 dec 2014	31 dec 2013
Kasse- og bankbeholdninger	1.502	1.529
Kortfristede investeringsaktiver, som kan sidestilles med likvide midler	341	452
<b>Ultimobalance</b>	<b>1.843</b>	<b>1.981</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. 61, indeholder en beskrivelse af PostNords pensionsordninger. 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. 86, for oplysninger vedrørende mellemværender mellem koncernen og Postens Pensionsstiftelse. Postens Pensionsstiftelse

**NOTE 22 RENTEBÆRENDE FORPLIGTELSE**

SEK mio.	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>Langfristede rentebærende forpligtelser</b>		
Gæld til kreditforeninger	4.399	4.126
Finansiel leasing	28	41
Andre langfristede forpligtelser	150	148
<b>Ultimobalance</b>	<b>4.577</b>	<b>4.315</b>
<b>Kortfristede rentebærende forpligtelser</b>		
Gæld til kreditforeninger	557	
Certifikater	200	200
Udnytte kassekredit	39	61
Finansiel leasing	11	13
<b>Ultimobalance</b>	<b>807</b>	<b>274</b>

Se note 29 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, s. 82.

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 Försäkringsforening 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 Försäkringsforening skal have et kapitalgrundlag, der overstiger den relevante solvensmargen. Norges pensionsordninger hører under den norske Foretakspensionsloven, og i Frankrig justeres pensionsordningen i henhold til kollektivaftaler i den grafiske industri.

**Balanceposter til ydelsesbaserede pensionsordninger**

	31 dec 2014				31 dec 2013			
	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>Pensionsforpligtelser og aktiver vedrørende pensionsordninger, nettobeløb, SEK mio.</b>								
Nutidsværdi af ydelses-baserede forpligtelser	18.461	1.670	785	20.916	15.573	1.764	747	18.084
Dagsværdi af ordningens aktiver	-19.649			-19.649	-17.571			-17.571
<b>Nettogæld i balancen</b>	<b>-1.188</b>	<b>1.670</b>	<b>785</b>	<b>1.267</b>	<b>-1.998</b>	<b>1.764</b>	<b>747</b>	<b>513</b>
Særskilt lønskat	-171	77	191	97	-373	-6	181	-198
<b>Nettogæld i balancen, inklusive effekt af særskilt lønskat</b>	<b>-1.359</b>	<b>1.747</b>	<b>976</b>	<b>1.364</b>	<b>-2.371</b>	<b>1.758</b>	<b>928</b>	<b>315</b>
<i>Heraf:</i>								
Øvrige hensættelser, se også note Øvrige hensættelser			976	976			928	928
Hensættelser til pensioner	-523	1.747		1.224	-1.383	1.758		375
Langfristede fordringer, se også note Langfristede fordringer	-836			-836	-988			-988
<b>Nettobeløbet fordeler sig på ordninger i følgende lande, SEK mio.</b>								
Sverige				1.357				309
Frankrig				5				5
Norge				1				1
<b>I alt</b>				<b>1.363</b>				<b>315</b>
Arbejdsskader				42				42
<b>I alt, arbejdsskader</b>				<b>1.405</b>				<b>357</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 ordningen og lavere fremtidige indbetalinger til ordningen.

Specifikation af nutidsværdi af ydelsesbaserede forpligtelser, SEK mio.	2014				2013			
	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>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>
Omkostninger vedrørende beskæftigelse i indeværende år	271	7	20	298	313	7	23	343
Omkostninger vedrørende beskæftigelse i foregående år	0	-2	0	-2	0	0	0	0
Renteomkostninger	597	65	30	692	549	64	27	640
Aftalepensioner	0	125	0	125	0	121	0	121
Udbetaling af ydelser	-791	-323	0	-1.114	-810	-328	0	-1.138
Reduktioner og reguleringer	0	0	0	0	0	0	0	0
Overførsler	769	-654	-115	0	0	104	-104	0
Aktuarmæssige gevinster (minus) og tab (plus) - ændring i finansielle antagelser	2.252	168	78	2.498	-1.134	-85	-18	-1.237
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	-210	517	26	333	200	15	37	252
Valutakursdifferencer på udenlandske ordninger	0	3	0	3	0	0	0	0
<b>Ultimobalance</b>	<b>18.461</b>	<b>1.670</b>	<b>785</b>	<b>20.916</b>	<b>15.573</b>	<b>1.764</b>	<b>746</b>	<b>18.083</b>
Ordningens vægtede duration, år	15	12	6	14	13,4	10,8	6,1	12,8

Koncernen forventer at foretage udbetalinger i 2015 i forbindelse med ydelsesbaserede ordninger på SEK 1.035 mio.

Specifikation af dagsværdien af aktiver vedrørende pensionsordninger, SEK mio.	2014	2013
<b>Primobalance</b>	<b>17.571</b>	<b>16.408</b>
Renteindtægter	672	551
Indskudte midler fra arbejdsgiveren	854	194
Godtgørelse	-881	-111
Udbetaling af ydelser	-70	-68
Reduktioner og reguleringer	0	0
Faktisk afkast gevinst (+) og tab (-) på renteindtægter	1.503	597
Valutakursdifferencer på udenlandske ordninger	0	0
<b>Ultimobalance</b>	<b>19.649</b>	<b>17.571</b>

Afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger, SEK mio.	2014	2013
Faktisk afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	2.175	1.148
Renteindtægter	672	551
<b>Faktisk afkast over (plus) og under (minus) renteindtægter for aktiver vedrørende pensionsordninger i perioden</b>	<b>1.503</b>	<b>597</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 (Tryggandlagen) udgør pr. 31. december 2014 SEK 2.682 mio. (2.720 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 976 mio. (928 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. 80.

#### Hensættelse til sidstehåndsansvar

PostNord ifalder en forpligtelse, et såkaldt sidstehåndsansvar (sistahåndsansvar), 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 2014 beregnet til SEK 114 mio. (118 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. 80.

#### Værdisikringsansvar

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 2014 SEK 34 mio. (37 mio.). PostNord ifalder stadig et såkaldt værdisikrings- og bruttosamordningsansvar for disse pensionsforpligtelser.

## Note 23, fortsat

Omkostninger og indtægter, ydelsesbaserede og bidragsbaserede pensionsordninger, SEK mio.	2014				2013			
	Dækkede pensionsordninger	Udækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Udækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt	Dækkede pensionsordninger	Udækkede pensionsordninger, sikrede pensioner	Udækkede pensionsordninger, usikrede pensioner	I alt
Omkostninger vedrørende beskæftigelse i indeværende år	271	7	20	298	313	7	23	343
Omkostninger vedrørende beskæftigelse i foregående år	0	-2	0	-2	0	0	0	0
Renteomkostninger (plus) og renteindtægter (minus)	-75	65	30	20	-2	64	27	89
Aftalepensioner	0	125	0	125	0	121	0	121
Reduktioner og reguleringer	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>I alt, ydelsesbaserede pensionsordninger</b>	<b>196</b>	<b>195</b>	<b>50</b>	<b>441</b>	<b>311</b>	<b>192</b>	<b>50</b>	<b>553</b>
<b>Bidragsbaserede pensionsordninger</b>				<b>1.054</b>				<b>1.053</b>
Fratrækkes som finansielle poster, netto				-20				-90
Opløsning af hensættelse til omstruktureringstiltag i forbindelse med omkostninger til aftalepensioner				-67				-33
Andre ydelsesbaserede pensionsomkostninger				13				15
<b>I alt, pensionsomkostninger</b>				<b>1.421</b>				<b>1.498</b>

**Aktuarmæssige skøn**

Den forsikringstekniske vurdering af PostNords ydelsesbaserede pensionsforpligtelser og pensionsomkostninger er baseret på de skøn, som følger nedenfor. Skønnene er angivet som sammenvejede gennemsnitssværdier for de enkelte pensionsordninger. En ændring i et af disse grundlæggende skøn kan i betydeligt omfang påvirke de beregnede pensionsforpligtelser, finansieringsbehov og årlige pensionsomkostninger.

Aktuarmæssige skøn, %	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2012
Diskonteringsrente	2,60	4,00	3,50
Fremtidige årlige lønstigninger	2,40	2,60	2,60
Ændring i indkomstgrundbeløb	3,00	3,00	3,00
Inflation	1,50	2,00	2,00
Personaleomsætning	4,50	4,50	4,50
Skønnet levetid	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31	FFFS 2007:31

Omkostningerne for 2014 er baseret på de aktuarmæssige skøn, som blev fastsat primo 2014. Ved udgangen af 2014 har PostNord fastlagt skøn, som anvendes ved beregningen af udfaldet pr. 31. december 2014. Disse aktuarmæssige skøn indgår ligeledes i prognosen for omkostningerne i 2015. 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. Koncernen har valgt at ansætte et inflationssskøn på 1,5 %. Dette afspejler finansmarkedsaktørernes syn på inflation i prissætningen af rentebærende værdipapirer, det vil sige implicit inflation. Et niveau på 1,5 % antages at afspejle fremtidige inflationsforventninger og er i højere grad gensidigt foreneligt med referencerenten på boligobligationsmarkederne. Personaleomsætningen er udtryk for den samlede forventning til den fremtidige forretningsudvikling, stigningen i reallønnen og den nødvendige produktivtetsudvikling 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, og beløbet er ubetydeligt.

**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 Försäkringsförening, pensionsforsikring hos Skandia og aktiver relateret til norske pensionsordninger. De samlede aktiver vedrørende pensionsordninger udgør SEK 19.649 mio. (17.571 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 allokeringsstrategi 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 tilgodese, 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.

63% af aktiverne handles på et aktivt marked. Stiftelsens aktiver var ved udgangen af hhv. 2014 og 2013 fordelt som følger:

Postens Pensionsstiftelses aktivtyper til markedsværdi, SEK mio.	2014		2013	
	31 dec	%	31 dec	%
Rentebærende værdipapirer <sup>1)</sup>	2.059	11	1.911	12
High Yield	919	5	1.197	7
Likviditet <sup>2)</sup>	651	4	1.091	7
Hedgefonde	4.420	25	3.430	21
Infrastruktur	905	5	807	5
Fast ejendom	1.917	11	1.720	11
Svenske aktier	883	5	1.243	8
Udenlandske aktier	5.206	29	3.835	24
Råvarer	0	0		
Private Equity	1.058	6	759	5
<b>I alt pensionsaktiver i Postens Pensionsstiftelse</b>	<b>18.018</b>		<b>15.993</b>	

<sup>1)</sup> Inkl. påløbne renter.

<sup>2)</sup> Inkl. aktivtyper, som tidligere år er klassificeret som øvrige aktiver.

Fordelingen af aktiver for Postens Pensionsstiftelse pr. 31. december 2014 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.

**Andre aktiver vedrørende pensionsordninger til markedsværdi, SEK mio.**

	31 dec 2014	31 dec 2013
Postens Försäkringsförening	1.590	1.536
Pensionsforsikring, Skandia	42	42
<b>I alt øvrige pensionsaktiver</b>	<b>1.632</b>	<b>1.578</b>



## Note 23, fortsat

**Følsomhedsanalyse**

Ved udgangen af 2014 har PostNord afdækkede pensionsforpligtelser på SEK 18.461 mio. (15.573 mio.) og aktiver vedrørende pensionsordninger på SEK 19.649 mio. (17.571 mio.). Ud over afdækkede forpligtelser er pensionsgælden indregnet i balancen, fordelt mellem sikrede pensionsforpligtelser på SEK 1.670 mio. (1.764 mio.) og usikrede pensionsforpligtelser på SEK 785 mio. (746 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 balanceposter og det øvrige samlede resultat		
		Prognosticeret omkostning (service cost)	Finansielle poster, netto	Effekt på pensionsforpligtelser	Effekt på markedsværdi af aktiverne	Effekt efter skat på anden totalindkomst
<b>Følsomhedsanalyse, SEK mio.</b>						
<b>Aktuarmæssige skøn</b>						
Ændring af diskonteringsrente samt forventet afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	+0,1%-procentpoint	5	7	-282		-220
	-0,1%-procentpoint	-6	-7	299		233
Ændring af faktisk afkast på aktiver vedrørende pensionsordninger	+0,1%-procentpoint	0	1		20	16
	-0,1%-procentpoint	0	-1		-20	-16
Ændring af løn	+0,5%-procentpoint	-17	-8	328		256
	-0,5%-procentpoint	17	8	-315		-246
Ændring af indkomstgrundbeløb	+0,5%-procentpoint	5	3	-100		-78
	-0,5%-procentpoint	-6	-3	112		87
Ændring af inflation	+0,5%-procentpoint	-18	-33	1.284		1.002
	-0,5%-procentpoint	17	31	-1.181		-921
Levetid	+1 år	-9	-20	754		588
	-1 år	9	20	-749		-584
<b>Udnyttelsesgrad af OB-ret</b>						
Ændring af udnyttelsesgrad af OB-ret	+5,0%-procentpoint	-4	-3	134		105
	-5,0%-procentpoint	4	4	-134		-105

## NOTE 24 ANDRE HENSÆTTELSER

2014 jan-dec, SEK mio.	Primo- balance	Hen- sættelser	Tilbage- førsler	Opløsninger	Omregnings- effekt	Ultimo- balance
<b>Omstruktureringstiltag</b>						
Personaleafvikling	745	1.078	-92	-606	39	1.164
Andre afviklinger	43	68	-1	-30	3	83
<b>Usikrede pensionsforpligtelser</b>						
Særskilt lønskat	181	12	-27		25	191
Usikrede pensionsforpligtelser efter IAS 19	747	50	-115		103	785
<b>Andet</b>						
Arbejdsskader	42	3		-3		42
Pensionsregulering i forhold til den danske stat	43		-13	-11	-20	-1
Hensættelse til jubilæumsgratiale	140	5		-16	18	147
<b>I alt</b>	<b>1.941</b>	<b>1.216</b>	<b>-248</b>	<b>-666</b>	<b>168</b>	<b>2.411</b>
<i>Heraf kortfristet</i>	<i>555</i>					<i>681</i>
<i>Heraf langfristet</i>	<i>1.386</i>					<i>1.730</i>

Forventede betalinger, SEK mio.	1 år	2 år	3 år	>3 år
Hensættelser til omstruktureringstiltag	666	264	230	87
Hensættelser til usikrede pensionsordninger efter IAS 19 <sup>1) 2)</sup>	243	74	83	369
Andre hensættelser <sup>2)</sup>	21	34	19	167
<b>I alt</b>	<b>930</b>	<b>372</b>	<b>332</b>	<b>577</b>

<sup>1)</sup> De skønnede betalinger til usikrede pensioner (ekskl. særskilt lønskat) er beregnet efter IAS 19.

<sup>2)</sup> Hensættelserne er beregnet som dagsværdien af de skønnede udbetalinger. På grund af den lave diskonteringsrente er de skønnede udbetalinger noget lavere end den tilsvarende hensættelse.

2013 jan-dec, SEK mio.	Primo- balance	Hen- sættelser	Tilbage- førsler	Opløsninger	Omregnings- effekt	Ultimo- balance
<b>Omstruktureringstiltag</b>						
Personaleafvikling	707	501	-75	-400	12	745
Andre afviklinger	43	15		-16	1	43
<b>Usikrede pensionsforpligtelser</b>						
Særskilt 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 jubilæumsgratiale	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>

## Note 24, fortsat

**Hensættelser til omstruktureringstiltag**

Hensættelser til omstruktureringer omfatter de udgifter, der er opstået 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 aktuelt 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 2014 beløb hensættelser og tilbageførsler til omstruktureringer med resultatpåvirkning af øvrige omkostninger sig til SEK 1.013 mio. Se endvidere note 6 Øvrige omkostninger. Effekten af hensættelser vedrørende usikrede pensionsforpligtelser, pensionsregulering over for den danske stat samt hensættelse til jubilæumsgratualer indregnes under personaleomkostninger.

Omkostningsførte beløb udgjorde i 2014 SEK 663 mio., heraf som personaleomkostning SEK 633 mio.

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

**Nutidsværdi**

Hensættelser, hvor betalingstiden strækker sig over flere år, diskonteres normalt til nutidsværdi. 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. 75.

**Forventede betalinger for 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 medarbejdere, der går på pension.

**NOTE 25 SKYLDIGE OMKOSTNINGER OG FORUDBETALTE INDTÆGTER**

SEK mio.	31 dec 2014	31 dec 2013 <sup>1)</sup>
Hensættelse til solgte, men endnu ikke anvendte frimærker	433	403
Skyldige lønomkostninger	611	607
Forpligtelser til ferieløn	1.519	1.534
Særskilt lønskat, pensionsomkostninger	2	10
Bidrag til social sikring	378	348
Terminalafgifter	320	289
Valutaterminskontrakter	15	16
Andre poster	651	710
<b>Ultimobalance</b>	<b>3.929</b>	<b>3.917</b>

<sup>1)</sup> Er korrigeret på baggrund af ændret rapportering fra et datterselskab.

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 2014	31 dec 2013
<b>Sikkerhedsstillelser for egne forpligtelser</b>		
Pant i fast ejendom <sup>1)</sup>	1.275	1.196
Pantsatte aktiver <sup>2)</sup>	57	31
<b>I alt</b>	<b>1.332</b>	<b>1.227</b>
<b>Eventualforpligtelser</b>		
Garantiforpligtelser, PRI	93	97
Garantiforpligtelser, andre	44	144
<b>I alt</b>	<b>137</b>	<b>241</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 – i væsentlig grad vil påvirke PostNords resultat, lønsomhed eller finansielle stilling.

**NOTE 27 INVESTERINGSFORPLIGTELSE**

Den 31. december 2014 havde koncernen indgåede aftaler om anskaffelse af materielle aktiver, der beløb sig til SEK 490 mio. (713 mio.) og primært vedrørte sorteringsudstyr og køretøjer. SEK 115 mio. (478 mio.) var investeringsforpligtelser i forbindelse med etableringen af Mail & Communications nye terminalstruktur i Sverige, og SEK 244 mio. (150 mio.) vedrørte udskiftning af maskiner i forretningsområdets terminaler. De fleste forpligtelser forventes at blive justeret i starten af 2015.

**NOTE 28 PENGESTRØMSOPGØRELSE, RENTER**

I pengestrømmen fra driftsaktiviteter indgår modtagne renter på SEK 37 mio. (50 mio.) og betalte renter på SEK 143 mio. (258 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 risikostyring indeholder en beskrivelse af koncernens finansielle risici og politik.

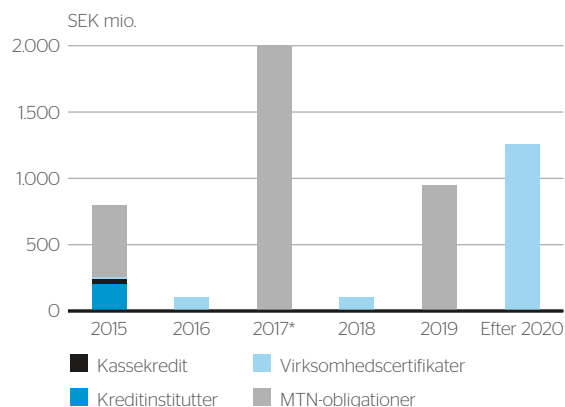
PostNords finansielle risici er opdelt i kategorierne refinansieringsrisiko, kreditrisiko og markedsrisiko.

**Refinansieringsrisiko**

Med refinansieringsrisikoen menes risikoen for, at likvide midler ikke er tilgængelige, og/eller at finansiering ikke kan opnås eller i hvert fald til væsentligt højere omkostninger. Koncernens politik for refinansieringsrisikoen er at opretholde et betalingsberedskab til hver en tid, som dimensioneres med hensyn til interne og eksterne risici samt sæsonmæssige variationer. Dertil skal låneporteføljens forfaldsstruktur håndteres og planlægges, således at koncernens betalingsberedskab ikke kompromitteres.

**Note 29, fortsat**

Likvide midler SEK mio.	31 dec 2014	31 dec 2013
Kasse- og bankbeholdning, ekskl. kontant kassebeholdning	1.502	1.521
Certifikater	250	295
Andre investeringsaktiver	10	10
Udnyttede bekræftede lånelimits	2.000	2.000
<b>I alt, likviditetsreserver</b>	<b>3.762</b>	<b>3.826</b>
Udnyttet beløb i CERT-program	2.800	2.800
Udnyttet beløb i MTN-program	2.510	3.060
Udnyttet beløb, andre lånelimits	154	118
<b>I alt, udnyttede kreditter</b>	<b>5.464</b>	<b>5.978</b>
<b>I alt</b>	<b>9.226</b>	<b>9.804</b>

**Forfaldsstruktur 2014**

\* En ikke-udnyttet revolverende kredit (RCF) på SEK 2,0 mia. er tilgængelig med forfald i 2017.

**Kreditrisiko**

Ved kreditrisiko forstås risikoen for tab i tilfælde af, at en kredittager ikke kan opfylde sine forpligtelser. Kreditrisiko omfatter desuden risikoen for, at den stillede sikkerhed eller garanti ikke dækker tilgodehavendet i forbindelse med manglende betalingsevne.

Kreditrisiko opstår dels ved salg til kunder, ved bevilling af forskud til leverandører og ved modtagelse af sikkerhed, dels ved koncernens likviditetsstyring eller ved benyttelse af derivatkontrakter. PostNord anvender en omfattende limitstruktur vedr. løbetider og modparter for at styre kreditrisikoen. For at begrænse kreditrisikoen yderligere oprettes der ISDA-aftaler for rente- og valutawaps samt andre derivattransaktioner.

## Note 29, fortsat

**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 2014 udgjorde de samlede tilgodehavender fra salg SEK 4.619 mio. (4.632 mio.), og de konstaterede kundetab i koncernen udgjorde SEK 20 mio. (25 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 modpartner underkastes en kreditvurdering inden godkendelse som kredittager.

**Aldersanalyse for tilgodehavender fra salg**

SEK mio.	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>Ikke-forfaldne tilgodehavender fra salg</b>	3.968	4.063
<b>Forfaldne, men ikke nedskrevne:</b>		
1-5 dage	283	280
6-20 dage	200	163
21-30 dage	69	52
31-60 dage	55	53
61-90 dage	35	27
>90 dage	66	52
<b>I alt</b>	<b>4.676</b>	<b>4.690</b>
<b>Hensættelse til tvivlsomme tilgodehavender</b>	-57	-58
<b>I alt</b>	<b>4.619</b>	<b>4.632</b>

**Markedsrisiko****Valutarisiko**

Med valutarisiko menes risikoen for, at værdien af pengestrømmene i udenlandsk valuta ændres ved ændringer i valutakurserne. Det er koncernens politik at begrænse koncernselskabernes transaktionseksponering med henblik på at reducere resultatets følsomhed over for valutakursændringer. Valutaeksponering i en enkelt valuta måles som nettoposition. Den samlede valutaeksponering beregnes som summen af eksponeringen i de enkelte valutaer.

**Transaktionseksponering**

De kommercielle valutastrømme er meget begrænsede, hvorfor kun værdien af aftalte ind- og udbetalinger i udenlandsk valuta inkluderes i beregningen af risiko og sikring af transaktionseksponering.

Transaktionseksponering opstår i forhold til det respektive koncernselskabs funktionelle valuta.

Transaktionseksponering begrænses ved at matche valutastrømmene og primært anvende valutatermins- og valutaswap-aftaler.

**Valutaposition**

Valuta	2014			2013		
	Position	Sikret	Nettoposition	Position	Sikret	Nettoposition
CHF	-23	23	0	0		0
DKK	-429	427	-2	-166	157	-9
EUR	-115	89	-26	-150	165	15
GBP	-10	8	-2	45	-42	3
HKD	-6	0	-6	0		0
JPY	-7	5	-2	-4	3	-1
NOK	900	-927	-27	372	-389	-17
PLN	0	0	0	44	-44	1
SGD	13	-12	1	12	-12	0
USD	-43	37	-6	-12	19	7
<b>I alt</b>	<b>279</b>	<b>-349</b>	<b>-71</b>	<b>142</b>	<b>-144</b>	<b>-2</b>

**Omregningseksponering**

Omregningseksponering defineres som værdien af egenkapital i udenlandske koncernselskaber og opstår i koncernen i forhold til moderselskabets funktionelle valuta. De største eksponeringer sker i DKK, NOK og EUR. Det er koncernens politik, at omregningseksponeringen udgør en strategisk risiko. Derfor begrænses omregningseksponeringen kun ved en årlig justering af koncernselskabernes kapitalstruktur, og når moderselskabet finansieres i andre valutaer end den funktionelle for at sikre en naturlig hedge.

**Omregningseksponering**

Valuta	31 dec 2014			31 dec 2013		
	SEK mio.	% +/-1%		SEK mio.	% +/-1%	
AUD	2	0,0		2	0	
DKK	3.149	55,9	31	3.693	60,8	37
EUR	379	6,7	4	458	7,6	5
GBP	96	1,7	1	86	1,4	1
HKD	47	0,8	0	31	0,5	0
NOK	1.902	33,8	19	1.743	28,7	18
PLN	36	0,6	0	17	0,3	0
SGD	44	0,8	0	21	0,3	0
USD	-25	-0,4	0	26	0,4	0
<b>I alt</b>	<b>5.630</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>6.077</b>	<b>100</b>	<b>61</b>

**Renterisiko**

Med renterisiko menes risikoen for, at ændrede markedsrenter forringer koncernens resultat. Renterisikoen beregnes med udgangspunkt i koncernens nettogæld inklusive afledte finansielle instrumenter. En kortere rentebinding medfører en højere resultatpåvirkning. En længere rentebinding øger resultatstabiliteten, men kan samtidig være en ulempe ved nedgang i markedsrenten. Rentederivater må kun anvendes for at håndtere underliggende lån med henblik på at justere gældsporteføljens gennemsnitlige duration.

Det er koncernens politik at begrænse resultatpåvirkningen på kort sigt ved ændrede markedsrenter samt at tilstræbe attraktive kapitalomkostninger på langt sigt.

Resultatpåvirkningen styres ved hjælp af en stresstest af den eksisterende nettogældsportefølle og den forventede ændring af låneporteføljen. Ultimo 2014 vil en forøgelse af markedsrenten på +/-1 procentpoint, alle andet lige, medføre en resultatpåvirkning før skat på SEK -7 mio. (-7 mio.). Ved årets udgang var 32% af koncernens gældsportefølle med variabel rente, sammenlignet med 53% i 2013.

## Note 29, fortsat

31 dec 2014	Næste rente- bindingsdag	SEK mio.	Dura- tion, år	31 dec 2013	Næste rente- bindingsdag	SEK mio.	Dura- tion, år
<b>Gældsportefølje</b>				<b>Gældsportefølje</b>			
Lån i fast ejendom, variabel rente	2015-06-30	840	0,5	Lån i fast ejendom, variabel rente	2014-06-30	788	0,5
Lån i fast ejendom, fast rente	2015-03-31	435	0,2	Lån i fast ejendom, fast rente	2015-03-31	408	1,2
MTN, variabel rente	2015-03-20	1.000	0,2	MTN, variabel rente	2014-03-20	1.000	0,2
MTN, fast rente	2017-09-20	1.000	2,6	MTN, fast rente	2017-09-20	1.000	3,5
MTN, variabel rente	2015-03-03	390	0,2	MTN, variabel rente	2013-03-04	390	0,2
MTN, fast rente	2015-06-03	150	0,4	MTN, fast rente	2015-06-03	150	1,4
MTN, variabel rente	2015-06-03	400	0,2	MTN, variabel rente	2019-06-12	400	0,2
MTN, variabel rente	2015-03-12	550	0,0	Certifikater	1-7 mdr.	200	0,3
Svensk Exportkredit	2015-01-02	200	0,0	Kassekredit		61	0,0
Certifikater	1-2 mdr.	200	0,1	<b>I alt</b>		<b>4.397</b>	<b>1,3</b>
Kassekredit		38	0,0	Renteswap MTN til fast rente	2-5 år	500	3,3
<b>I alt</b>		<b>5.203</b>	<b>0,7</b>	<b>Duration gældsportefølje med renteswap</b>			<b>1,6</b>
Renteswap MTN til fast rente	1-4 år	500	2,4	<b>Investeringsportefølje</b>			
<b>Duration gældsportefølje med renteswap</b>			<b>0,9</b>	Konti		1.816	
<b>Investeringsportefølje</b>				Certifikater		295	0,1
Konti		1.502	0,0	<b>I alt</b>		<b>2.111</b>	<b>0,1</b>
Certifikater		250	0,2	<b>Resultatfølsomhed kom- mende 12 måneder, netto</b>			<b>-2,7</b>
<b>I alt</b>		<b>1.752</b>	<b>0,0</b>				
<b>Resultatfølsomhed kom- mende 12 måneder, netto</b>			<b>-7,0</b>				

## Forfaldsstruktur på koncernens valuta og rentekontrakter/termskontrakter 2014, nominelle beløb

Forfaldsstruktur derivater 31 dec 2014	Mindre end 3 måneder	3-6 måneder	6-12 måneder	1-5 år	I alt
Rentederivater				500	500
SEK, variabel til fast rente					
Valutaderivater					
CHF	11	9			20
DKK	388	19	14		421
EUR	85		4		89
GBP	8				8
HKD	-13				-13
JPY	5				5
NOK	-892	-19	-14		-925
PLN	-73				-73
USD	36				36
<b>I alt</b>	<b>445</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>500</b>	<b>68</b>

## Forfaldsstruktur på koncernens valuta og rentekontrakter/termskontrakter 2013, nominelle beløb

Forfaldsstruktur derivater 31 dec 2013	Mindre end 3 måneder	3-6 måneder	6-12 måneder	1-5 år	I alt
Rentederivater				500	500
SEK, variabel til fast rente					
Valutaderivater					
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>

## Markedsrisiko i kapitalforvaltning

Kapitalforvaltningen håndteres i de nærtstående enheder Postens Pensionsstiftelse og Postens Forsikringsforening. Koncernen skal sørge for, at forvaltningen af pensionsmidlerne sker med omhu. Allokeringen af aktiver skal ske på basis af regelmæssige ALM-studier for til enhver tid at sikre et velafvejet risikoniveau. Enhederne forvalter aktiver, som skal sikre udbetaling af visse af koncernens forpligtelser i forbindelse med eksempelvis fremtidige pensioner, sygdomsydelse og familiepenion. Kapitalforvaltningen omfatter investering af kapital i forskellige markeder og instrumenter.

PostNord skal gennem bestyrelsesrepræsentation arbejde for, at allokering mellem forskellige aktivtyper styres ansvarligt.

## 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.

Note 29, fortsat

Regnskabsmæssig værdi og dagsværdi af finansielle aktiver, SEK mio.	31 dec 2014 Regnskabsmæssig værdi	31 dec 2013 Regnskabsmæssig værdi	Regnskabsmæssig værdi og dagsværdi af finansielle forpligtelser, SEK mio.	31 dec 2014 Regnskabsmæssig værdi	31 dec 2013 Regnskabsmæssig værdi
<b>Finansielle aktiver</b>			<b>Langfristede rentebærende forpligtelser</b>		
Kapitalforsikring til dagsværdi via resultatopgørelsen	143	145	Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris <sup>1)</sup>	4.577	4.315
Andre finansielle aktiver	114	66	<b>Andre langfristede forpligtelser</b>		
<b>Andre finansielle aktiver</b>			Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris	59	79
Valutaderivater til dagsværdi via resultatopgørelsen	12	12	<b>Kortfristede rentebærende forpligtelser</b>		
<b>Tilgodehavender fra salg</b>			Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris	807	274
Tilgodehavender fra salg	4.619	4.632	<b>Leverandørgæld</b>		
<b>Andre tilgodehavender</b>			Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris	2.010	2.878
Terminalafregninger til dagsværdi via resultatopgørelsen	472	334	<b>Andre kortfristede forpligtelser</b>		
<b>Kortfristede finansielle aktiver</b>			Terminalafgifter til dagsværdi via resultatopgørelsen	320	289
Rentebærende tilgodehavender		163	Valutaderivater til dagsværdi via resultatopgørelsen	15	8
<b>Likvide midler</b>			Rentederivater, som anvendes til regnskabsmæssig sikring	20	4
Certifikater til dagsværdi via resultatopgørelsen	250	295	Finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris	1.742	1.974
Kasse- og bankbeholdninger	1.593	1.678	<b>I alt, finansielle forpligtelser</b>	<b>9.550</b>	<b>9.821</b>
<b>I alt, finansielle aktiver</b>	<b>7.203</b>	<b>7.325</b>			

<sup>1)</sup> Dagsværdi af finansielle aktiver og forpligtelser stemmer i alt væsentligt overens med den regnskabsmæssige værdi i tabellen foroven. Dagsværdi af finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris er SEK 4.874 mio. (4.196 mio.).

Nogle af koncernens finansielle instrumenter indregnes til dagsværdi, og måling sker efter IFRS 7 på tre forskellige niveauer, som beskrives nedenfor.

#### Niveau 1

Dagsværdien af finansielle instrumenter er baseret på noterede 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 2014			31 dec 2013		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Finansielle aktiver</b>						
Kapitalforsikring		143			145	
Valutaderivater		12			12	
Terminalafregninger		472			334	
Certifikater		250			295	
<b>I alt, finansielle aktiver</b>		<b>877</b>			<b>786</b>	
<b>Finansielle forpligtelser</b>						
Valutaderivater		15			8	
Rentederivater		20			4	
Terminalafregninger		320			289	
<b>I alt, finansielle forpligtelser</b>		<b>355</b>			<b>301</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. For specifikation af moderselskabets og koncernens andele i koncernvirksomheder, associerede virksomheder og joint ventures, se note 6 under moderselskabet, s. 92.

**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. (15 mio.) fra PostNord. Desuden har PostNord betalt SEK 10 mio. (9 mio.) til Post- og telestyrelsen for håndtering af ubesørgede forsendelser.

PostNord har fra Post- og telestyrelsen modtaget SEK 24 mio. (25 mio.) som kompensation i henhold til aftale om indkøb af posttjenester for handicappede.

Posten AB har udlånt SEK 45 mio. (50 mio.) til Trafikverket til fremskyndelse af byggeriet af jernbaneanlæg til Rosersbergs brevmterminal. Posten AB har påtaget sig at forudbetale et beløb på SEK 130 mio. og har nu udlånt samlet SEK 95 mio.

**Den danske stat**

Post Danmark A/S har i perioden indbetalt pensionspræmier på SEK 165 mio. (170 mio.) til den danske stat for den gruppe tjenestemænd, som blev ansat før tidspunktet for omdannelse til selskab. Desuden er der indregnet en reservepost i balancen på SEK 3 mio. (12 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. (7 mio.). Foreningen har på baggrund af sin velkonsoliderede stilling ikke opkrævet præmier siden 2011.

Postens Pensionsstiftelse sikrer 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 711 mio. (111 mio.), og der er modtaget kompensation på 771 mio. (0 mio.). Kompensationen på SEK 771 mio. vedrører udbetalte pensioner i 2014.

**Ledelsesmedlemmer**

Hvad angår løn og honorarer til ledelsesmedlemmer og bestyrelsesmedlemmer, henvises til note 5 Ansatte, personaleomkostninger og vederlag til ledelsesmedlemmer, s. 68.

Samtlige medlemmer af koncernbestyrelsen og koncernledelsen i PostNord 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 BTJ Holding Sverige AB, som ejer 55% af aktierne i BTJ Sverige AB. BTJ Sverige AB køber logistik tjenester fra PostNord Logistics AB på kommercielt grundlag.

**NOTE 31 ERHVERVELSER OG AFHÆNDELSE**

Erhvervelses- og afhændelseseffekter af aktiver og forpligtelser, SEK mio.	2014		2013	
	Erhvervelser	Afhændelser	I alt	I alt
Goodwill			167	167
Immaterielle aktiver	8		30	30
Materielle aktiver	401		193	193
Andre langfristede aktiver	24			
<b>I alt, langfristede aktiver</b>	<b>433</b>	<b>433</b>	<b>390</b>	<b>390</b>
Kortfristede aktiver	25		86	86
<b>I ALT, AKTIVER</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>476</b>	<b>476</b>
<b>I ALT, FORPLIGTELSE</b>	<b>-351</b>	<b>-351</b>	<b>-175</b>	<b>-1</b>
<b>NETTOAKTIVER</b>	<b>107</b>	<b>107</b>	<b>301</b>	<b>-1</b>
Realisationsgevinst, afhændede aktiviteter/koncernvirksomheder				-1
Andre pengestrømspåvirkende poster	3		-54	-54
Betalt/modtaget vederlag	-107		-301	-301
Likvide midler (erhvervede/afhændede)	19		19	19
<b>Nettoeffekt på likvide midler</b>	<b>-85</b>	<b>-85</b>	<b>-336</b>	<b>-336</b>

**Erhvervelse af datterselskaber**

Den 2. juli 2013 indgik Posten AB (som pr. 1. januar 2015 ændrede navn til PostNord Group) en aftale med Bulk Eiendom AS om erhvervelse af samtlige aktier i Bulk Langhus 1 AS, efter at selskabet havde opført en logistikterminal uden for Oslo. I løbet af 2013 refinansierede PostNord selskabet og finansierede opførelsen af terminalen, som blev taget i brug den 2. juli 2014. Virksomheden indgår i PostNords regnskaber fra og med 1. juli 2014. Selskabet har skiftet navn til PostNord Terminal Langhus AS.

Prisen for aktierne udgjorde SEK 94 mio., og Posten AB havde ved overtagelsen af aktierne lånt til selskabet på NOK 260 mio.

Selskabet blev pr. 1. juli 2014 en del af forretningsområdet Logistics. I henhold til overtagelsesanalysen er merværdien knyttet til fast ejendom og grunde.

Nettoomsætningen for selskabet udgjorde i 2014 SEK 11 mio. Nettoomsætningen i perioden juli til december udgjorde SEK 11 mio. Selskabet har udelukkende en koncernintern lejeaftale om udlejning af terminalen til PostNord Logistics AS. Driftsresultatet udgjorde i 2014 SEK 9 mio. Driftsresultatet i perioden, hvor selskabet har været en del af PostNord-koncernen, udgjorde SEK 9 mio. Den merværdi af ejendommene i koncernen, som er bogført i forbindelse med erhvervelsen, er planmæssigt blevet afskrevet med SEK -2 mio. Erhvervelsen påvirkede koncernens driftsresultat med SEK 7 mio.

I løbet af året har der desuden fundet to mindre erhvervelser sted. Købsprisen udgjorde samlet SEK 13 mio.



## Note 31, fortsat

2014 jan-dec, SEK mio.	Goodwill	Immaterielle aktiver	Materielle aktiver	Andre langfristede aktiver	Kortfristede aktiver	Forpligtelser	Nettoaktiver
<b>Erhvervelser</b>							
PostNord Terminal Langhus AS			388	24	23	-341	94
Logsite ApS		8			2	-4	6
Fast AB Rosersberg 11:126			13			-6	7
<b>I alt, erhvervelser</b>		<b>8</b>	<b>401</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>-351</b>	<b>107</b>
<b>2013 jan-dec, SEK mio.</b>							
2013 jan-dec, SEK mio.	Goodwill	Immaterielle aktiver	Materielle 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, tillægsvederlag			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>

**NOTE 32 EFTERFØLGENDE BEGIVENHEDER**

Der er ikke indtruffet væsentlige begivenheder efter rapporteringsperioden, se s. 26.

**NOTE 33 DEFINITIONER****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.

**A-post**

Post, som behandles i en produktionsstrøm med henblik på omdeling første hverdag efter indlevering.

**Forrentning af operativ kapital**

Driftsresultat rullende 12 måneder i relation til gennemsnitlig operativ kapital rullende 12 måneder.

**B-post**

Post, som behandles i en produktionsstrøm med henblik på omdeling senest tre (Danmark: fire) hverdage efter indlevering.

**C-post**

Post i Danmark med særlige indleveringsvilkår, som håndteres i produktionsstrøm med henblik på omdeling på 2.-4. hverdag efter indlevering.

**EBITDA**

Driftsresultatet før renter, skat samt af- og nedskrivninger.

**Finansielt beredskab**

Likvide midler og uudnyttet, bekræftet kredit.

**Justeret driftsresultat**

Driftsindtægter minus driftsomkostninger ekskl. poster, som anses som ekstraordinære. Disse poster vedrører primært hensættelser til omstruktureringstiltag (som ikke kan anses som værende en del af det løbende omstrukturingsarbejde), betydelige nedskrivninger og realisationsgevinster/-tab.

**Justeret overskudsgrad**

Den justerede overskudsgrad i % af driftsindtægter (nettoomsætning og øvrige driftsindtægter).

**Gennemsnitligt antal ansatte**

Beregnes ved, at det samlede antal betalte timer divideres med normtiden for en fuldtidsmedarbejder for den akkumulerede periode fra årets begyndelse.

**Nettogæld**

Ny definition fra 2014. Rentebærende gæld, inklusive hensættelser til pensioner, minus likvide midler, finansielle tilgodehavender og kortfristede rentebærende tilgodehavender (tidligere indgik finansielle tilgodehavender og kortfristede rentebærende tilgodehavender ikke).

**Nettogæld/EBITDA**

Nettogæld i forhold til EBITDA (rullende 12 måneder).

**Nettogældsætningsgrad**

Nettogæld i relation til egenkapitalen.

**Adresseløse forsendelser**

Reklame, som udsendes uden personlig adresse - eksempelvis på vegne af virksomheder, som ikke råder over eget kunde-register 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.

**Operativ kapital**

Ny definition fra 2014. Ikke-rentebærende aktiver minus ikke-rentebærende forpligtelser (tidligere indgik poster med relation til skat og hensættelser ikke i beregningen).

**Resultat pr. aktie**

Andel af resultat efter skat, som kan henføres til moderselskabets aktionærer, i forhold til det gennemsnitlige antal udestående aktier.

**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.

# Moderselskabet

## Resultatopgørelse

SEK mio.	Note	2014	2013
	1, 2		
Andre driftsindtægter		20	24
<b>I alt, driftsindtægter</b>		<b>20</b>	<b>24</b>
Personaleomkostninger	3	-32	-24
Andre omkostninger	4	-8	-12
<b>Driftsomkostninger</b>		<b>-40</b>	<b>-36</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>		<b>-20</b>	<b>-12</b>
Resultat fra andele i datterselskaber		200	773
Nedskrivning af aktier i datterselskaber	6		-800
Renteindtægter og finansielle resultatposter	5	13	40
Renteomkostninger og finansielle resultatposter	5	-183	-123
<b>Finansielle poster</b>		<b>30</b>	<b>-110</b>
<b>Resultat efter finansielle poster</b>		<b>10</b>	<b>-122</b>
Modtagne koncernbidrag		182	92
<b>Justeringer ved årets udgang</b>		<b>182</b>	<b>92</b>
<b>Resultat før skat</b>		<b>192</b>	<b>-30</b>
Skat			
<b>PERIODENS RESULTAT</b>		<b>192</b>	<b>-30</b>

## Totalindkomstopgørelse

SEK mio.	2014	2013
Periodens resultat	192	-30
Periodens anden totalindkomst		
<b>PERIODENS TOTALINDKOMST</b>	<b>192</b>	<b>-30</b>

## Balance

SEK mio.	Note	31 dec 2014	31 dec 2013
	1, 2		
<b>AKTIVER</b>			
<b>Langfristede aktiver</b>			
Andele i koncernvirksomheder	6	11.676	11.676
Rentebærende tilgodehavender		9	8
<b>I alt, langfristede aktiver</b>		<b>11.685</b>	<b>11.684</b>
<b>Kortfristede aktiver</b>			
Rentebærende tilgodehavender i koncernvirksomheder		8.856	8.043
Andre tilgodehavender i koncernvirksomheder		183	95
Forudbetalte omkostninger og tilgodehavende indtægter		4	5
<b>I alt, kortfristede aktiver</b>		<b>9.043</b>	<b>8.143</b>
<b>I ALT, AKTIVER</b>		<b>20.728</b>	<b>19.827</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		3.438	3.597
Periodens resultat		192	-30
<b>I ALT, EGENKAPITAL</b>		<b>15.771</b>	<b>15.708</b>
<b>FORPLIGTELSE</b>			
Rentebærende forpligtelser		4.183	3.905
<b>I alt, langfristede forpligtelser</b>		<b>4.183</b>	<b>3.905</b>
Forpligtelser til koncernvirksomheder		541	
Andre driftsforpligtelser		201	201
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter		32	13
<b>I alt, ikke-rentebærende forpligtelser</b>		<b>774</b>	<b>214</b>
<b>I alt, kortfristede forpligtelser</b>		<b>774</b>	<b>214</b>
<b>I ALT, FORPLIGTELSE</b>		<b>4.957</b>	<b>4.119</b>
<b>I ALT, EGENKAPITAL OG FORPLIGTELSE</b>		<b>20.728</b>	<b>19.827</b>
<b>SIKKERHEDSSTILLELSE OG EVENTUALFORPLIGTELSE</b>			
<b>Sikkerhedsstillelser</b>		<b>ingen</b>	<b>ingen</b>
<b>Eventualforpligtelser</b>			
Garantiforpligtelser, PRI		136	140
Garantiforpligtelser til fordel for datterselskaber		550	381
<b>I alt</b>		<b>686</b>	<b>521</b>

## Moderselskabets pengestrømsanalyse

SEK mio.	2014	2013
<b>DRIFTSAKTIVITETER</b>		
Resultat før skat	192	-30
Justeringer ved årets udgang	-182	-92
Justeringer for poster, som ikke indgår i pengestrømmen	68	825
<b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter før ændringer i driftskapitalen</b>	<b>78</b>	<b>703</b>
<b>Pengestrøm fra ændringer i driftskapital</b>		
Forøgelse (-)/reduktion (+) af driftstilgodehavender	3	1
Forøgelse (+)/reduktion (-) af driftsforpligtelser	20	-3
<b>Ændring af driftskapital</b>	<b>23</b>	<b>-2</b>
<b>Pengestrøm fra driftsaktiviteter</b>	<b>101</b>	<b>701</b>
<b>INVESTERINGSAKTIVITETER</b>		
Ændring af koncerntilgodehavender	-814	-1.789
<b>Pengestrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-814</b>	<b>-1.789</b>
<b>FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>		
Optagne lån	1.350	1.345
Nedbringelse af lån	-600	-200
Udlodning af udbytte til moderselskabets aktionærer	-129	-103
Modtagne koncernbidrag	92	46
<b>Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>713</b>	<b>1.088</b>
<b>PERIODENS PENGESTRØM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Likvide midler, primo året	0	0
Likvide midler, ultimo året	0	0

## Moderselskabets egenkapitalopgørelse

SEK mio.	Bunden egenkapital		Fri egenkapital		I alt
	Aktiekapital <sup>1)</sup>	Overkursfond	Overført resultat inkl. årets resultat		
<b>Primo egenkapital, 1 jan 2013</b>	2.000	10.141	3.700		15.841
Periodens totalindkomst			-30		-30
Udbytte			-103		-103
<b>Ultimo egenkapital, 31 dec 2013</b>	<b>2.000</b>	<b>10.141</b>	<b>3.567</b>		<b>15.708</b>
<b>Primo egenkapital, 1 jan 2014</b>	<b>2.000</b>	<b>10.141</b>	<b>3.567</b>		<b>15.708</b>
Periodens totalindkomst			192		192
Udbytte			-129		-129
<b>Ultimo egenkapital, 31 dec 2014</b>	<b>2.000</b>	<b>10.141</b>	<b>3.630</b>		<b>15.771</b>

<sup>1)</sup> Antal aktier 2.000.000.001, heraf A-aktier: 1.524.905.971 og B-aktier: 475.094.030.

# Moderselskabets noter

01
02
03
04
05
06

## NOTE 1 REGNSKABSPRAKSIS

Moderselskabet anvender som udgangspunkt samme regnskabspraksis som koncernen og dermed RFR 2 Regnskabsaftægelse for juridiske personer (Redovisning for juridiske personer). 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.

### Andele i datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures

Andele i datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures opgøres i moderselskabet efter kostprismetoden.

### Udbytte

Udbytte fra datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures indregnes som indtægt, når retten til at modtage udbytte er fastlagt.

Forventet udbytte fra datterselskaber indregnes i de tilfælde, hvor moderselskabet alene har ret til at træffe beslutning om udbyttets størrelse, og hvor moderselskabet har truffet beslutning om udbyttets størrelse, inden moderselskabet publicerer sine finansielle rapporter.

Hvis den værdi, som er indregnet i moderselskabets besiddelse i datterselskabet, den associerede virksomhed eller joint venture-virksomheden, overstiger værdien, som er indregnet i de finansielle rapporter, anses dette som en indikation af, at der foreligger et nedskrivningsbehov, hvorefter der 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 regnskabsafregning. 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.	2014	2013
Lønninger og andre ydelser	19	15
Lovbestemte bidrag til social sikring	7	5
Pensionsomkostninger	6	4
<b>I alt</b>	<b>32</b>	<b>24</b>

Moderselskabet har tre ansatte: den administrerende direktør/koncernchefen, koncernens CFO og koncernens strategichef. Den administrerende direktør/koncernchef Håkan Ericsson opbærer 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.	2014	2013
Lovpligtig revision		
KPMG	1	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.	2014	2013
Renteindtægter fra koncernvirksomheder	13	40
Valutareultat		
<b>I alt</b>	<b>13</b>	<b>40</b>
Renteomkostninger til koncernvirksomheder	-7	-2
Renteomkostninger	-85	-82
Valutareultat	-79	-28
Andre finansielle omkostninger	-12	-11
<b>I alt</b>	<b>-183</b>	<b>-123</b>

Se desuden koncernen note 29 Finansiell risikostyring og finansielle instrumenter, s. 82.

**NOTE 6 BESIDDELSE AF AKTIER OG ANDELE I  
KONCERNVIRKSOMHEDER, JOINT VENTURES  
OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER**

SEK mio.	2014	2013
<b>Kostpriser</b>		
<b>Primo året</b>	<b>12.476</b>	<b>12.476</b>
Indbetalte aktionærtillskud	4.587	
Afhændelse	-5.387	
<b>Ultimo året</b>	<b>11.676</b>	<b>12.476</b>
<b>Akkumulerede nedskrivninger</b>		
<b>Primo året</b>	<b>-800</b>	
Årets nedskrivninger		-800
Afhændelse	800	
<b>Ultimo året</b>		<b>-800</b>
<b>Ultimobalance</b>	<b>11.676</b>	<b>11.676</b>

Aktier, som ejes direkte og indirekte af moderselskabet	Organisationsnr.	Hovedsæde	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Regnskabs- mæssig værdi i moder- selskabet 31. dec. 2014	Hvil- ende
				Direkte	Indirekte			
<b>PostNord AB, SEK mio.</b>								
<b>Posten AB u.n.æ til</b>								
<b>PostNord Group AB</b>	<b>556128-6559</b>	<b>Solna</b>	<b>Sverige</b>	<b>100</b>		<b>600.000</b>	<b>11.676</b>	
Posten Meddelande AB u.n.æ til								
PostNord Sverige 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		h
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 Sweden AB	556888-3820	Stockholm	Sverige		30	600		
Stralfors (UK) Ltd. under opløsning	00928859	Redruth	Storbritannien		100	100		
Chacewater Properties Ltd. under opløsning	03905657	Redruth	Storbritannien		100	1.000		h
DPS Holding Ltd. under opløsning	03239427	Orpington	Storbritannien		100	45.000		h
DPS Direct Mail Ltd. under opløsning	02683284	Orpington	Storbritannien		100	45.000		h
Stralfors plc	01626027	Redruth	Storbritannien		100	600.000		
Th Stralfors (Data Products) Ltd. under likvidation	02683284	Redruth	Storbritannien		100	10.000		h
Direct Link Worldwide GmbH	217864281	Mörfelden-Walldorf	Tyskland		100	150		
PostNord Logistics GmbH	HRB8888HL	Lübeck	Tyskland		100	1		
PostNord AS	984054564	Oslo	Norge		100	117.570		
PostNord Logistics AB	556711-5380	Solna	Sverige		100	1.000		
Nils Hansson Logistics AB	556147-4254	Ljungbyhed	Sverige		100	2.500		
PostNord Oy	1056251-7	Vanda	Finland		100	5.817		
PostNord OY Eesti filiaal	11472268	Harju	Estand		100			
PostNord Logistics A/S	20148586	København	Danmark		100	500.001		
Svensk Adressändring AB	556476-3562	Stockholm	Sverige		85	850		
Tidningstjänst AB	556039-7480	Stockholm	Sverige		100	7.500		
Direct Link Worldwide Ltd.	2911080	Middlesex	Storbritannien		100	110.000		
Addresspoint AB	556587-5597	Stockholm	Sverige		85	1.700		
Posten Leasing AB	556341-0009	Stockholm	Sverige		100	5.000		

Note 6, fortsat

Aktier, som ejes direkte og indirekte af moderselskabet PostNord AB, SEK mio.	Organisationsnr.	Hovedsæde	Land	Kapitalandel, %		Antal aktier	Regnskabsmæssig værdi i moderselskabet 31. dec. 2014	Hvilende
				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		
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		
Direct Link Worldwide Distribution Pte. Ltd.	199700772	Singapore	Singapore	100		700.000		
Direct Link Worldwide Pty. Ltd.	095493459	Sydney	Australien	100		1		
Direct Link Worldwide Company Ltd.	199700772	Hong Kong	Kina	100		1		
PostNord Logistics TPL AB	556161-7191	Haninge	Sverige	100		50.000		
PostNord Logistics TPL A/S	22115396	Brøndby	Danmark	100		100		
PostNord Fulfilment AB	556234-1353	Stockholm	Sverige	100		1.000		
KB Sveterm	916631-9492	Stockholm	Sverige	100				h
Kardinalmärket 1 AB	556875-8899	Stockholm	Sverige	100		50.000		
Fastighets AB Skogskojan 1	556972-7547	Solna	Sverige	100		500		
Fastighets AB Rosersberg 11:126	556743-9574	Stockholm	Sverige	100		1.000		
PostNord Terminal Langhus AS	990427321	Oslo	Norge	100		200.000		
PostNord Logistics Termo AB	556454-1737	Östersund	Sverige	100		8.000		
Transbothnia AB	556278-8876	Umeå	Sverige	100		3.000		
PostNord Fulfilment Sp.zO.o	5272719788	Warszawa	Polen	100		100		
Post Danmark A/S	26663903	København	Danmark	100		25.000.000		
Data Scanning A/S	19803376	København	Danmark	100		10		
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		
Logsite ApS	30733975	Ishøj	Danmark	100		126.000		
<b>I alt, besiddelser i koncernvirksomheder</b>							<b>11.676</b>	

 01  
02  
03  
04  
05  
06

# Ledelsens påtegning

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 moderselskabets og koncernens finansielle stilling og resultat. Intet af væsentlig betydning er udeladt, som ville kunne påvirke det billede, som årsregnskabet tegner af selskabet. Ledelsesberetningen for moderselskabet og koncernen giver et retvisende billede af udviklingen i moderselskabets og koncernens aktiviteter, finansielle stilling og resultatet samt beskriver væsentlige risici og usikkerheder, som moderselskabet og selskaberne i koncernen er eksponeret over for. Årsregnskabet og koncernregnskabet er godkendt af bestyrelsen og den administrerende direktør den 26. februar 2015.

Solna, den 26. februar 2015

**Jens Moberg**  
*Formand*

**Mats Abrahamsson**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Gunnel Duveblad**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Christian Ellegaard**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Sisse Fjelsted Rasmussen**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Torben Janholt**  
*Bestyrelsesmedlem*

**Magnus Skåninger**  
*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 3. marts 2015

KPMG AB

**Helene Willberg**  
*Statsautoriseret revisor*



# Den uafhængige revisors påtegning

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 2014. Årsregnskabet og koncernregnskabet fremgår af siderne 6-11, 24-26, afsnittet om anmeldelsespligtig virksomhed på side 31 og 45-94 i dette dokument.

## 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 2014 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 2014 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.

## 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 2014.

## Bestyrelsens og administrerende direktørs ansvar

Bestyrelsen har ansvaret for forslaget til disponering af selskabets resultat, og bestyrelsen og administrerende direktør har ansvaret for virksomhedens 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, 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, 3. marts 2015  
KPMG AB

**Helene Willberg**  
statsaut. revisor

# Femårsoversigt

SEK mio., hvis ikke andet er angivet	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Koncernen<sup>1)</sup></b>					
Nettoomsætning	41.669	39.466	38.920	39.533	39.950
Andre driftsindtægter	289	274	253	233	632
Driftsomkostninger	-40.589	-38.167	-38.669	-39.114	-40.247
heraf personaleomkostninger	-20.551	-19.110	-18.338	-18.626	-18.212
heraf transportomkostninger	-7.384	-7.540	-8.084	-8.953	-9.832
heraf øvrige omkostninger	-10.737	-9.851	-10.348	-9.887	-10.356
heraf af- og nedskrivninger	-1.917	-1.666	-1.899	-1.648	-1.847
Driftsresultat, EBITDA	3.292	3.237	2.410	2.310	2.198
EBITDA-margin, %	7,8	8,1	6,2	5,8	5,4
Driftsresultat, EBIT	1.375	1.571	511	662	351
EBIT-margin/overskudsgrad, %	3,3	4,0	1,3	1,7	0,9
Periodens resultat	1.031	1.225	247	306	176
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	1.824	1.634	1.825	1.657	670
Nettogæld	-728	578	4.299	1.624	3.672
Forrentning af operativ kapital, %				6,0	3,1
Gennemsnitligt antal ansatte	44.060	41.714	39.713	39.305	37.976
Gennemsnitligt antal ansatte, ultimo perioden	51.405	48.568	49.297	47.667	44.859
heraf tidsbegrænset ansatte	9.906	9.871	10.473	10.180	8.793
<b>Mængder, mio.</b>					
Danmark, A-post	602	411	320	278	237
Danmark, B-post og C-post	283	366	365	337	308
Danmark, pakker	41	37	39	39	42
Sverige, A-post	1.045	980	925	912	880
Sverige, B-post	1.266	1.251	1.198	1.144	1.103
Sverige, pakker	59	61	66	72	80

<sup>1)</sup> Værdierne for 2012 er ikke omregnet på grund af ændret IAS 19, Personaleydelser.



Svanemærket tryksag.

Fotografer: Oskar Lundgren, Peter Phillips, Mads Armgaard, Kalle von Hauswolf, Peter Phillips, Henric Lindsten, Erik Ardelius, Håkan Johansson, Kam Photographers, GAB photography med flere.

Produktion: PostNord i samarbejde med Hallvarsson & Halvarsson. Tryk: Ineko.

